



## El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México\*

### The state of the management process of microenterprises in the south Isthmus of Tehuantepec, Mexico

Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 5 N° 8 // enero - junio de 2016 // pp. 72-91 // e-ISSN: 2255-078X

*Ignacio Luna Espinoza*

Investigador del Cuerpo Académico Generación y Desarrollo Empresarial de la Universidad del Istmo – Campus Ixtepec, México. Maestro en Ciencias en Estadística, Colegio de Posgraduados, México. Licenciado en Estadística, Universidad Autónoma Chapingo.  
E-mail: [iluna@bianni.unistmo.edu.mx](mailto:iluna@bianni.unistmo.edu.mx)

*Jaime Torres Fragoso*

Profesor investigador de la Universidad del Istmo - Campus Ixtepec, México. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en Administración Pública (UNAM).  
E-mail: [jaimetorres@bianni.unistmo.edu.mx](mailto:jaimetorres@bianni.unistmo.edu.mx)

**Fecha de recepción:** 2016-05-15

**Fecha de aprobación:** 2016-07-26

#### Resumen

El propósito de este trabajo fue determinar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo en la microempresa del sur del Istmo de Tehuantepec, México. Con esto se pretende generar insumos hacia la transformación de la microempresa en organizaciones mejor dotadas, innovadoras y generadoras de empleos en un contexto globalizado y de alta competitividad. La estrategia metodológica de esta investigación consistió en recabar información, vía muestreo estratificado, de las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Los resultados encontrados señalan que el nivel de escolaridad y la edad del microempresario son las variables más significativas para explicar los diferentes niveles del proceso administrativo. Adicionalmente, las deficiencias detectadas en las funciones administrativas al interior de la microempresa del sur del Istmo de Tehuantepec guardan consistencia con su esperanza de vida, la cual no supera los cuatro años.

Palabras clave: Microempresa, proceso administrativo, Istmo de Tehuantepec.

#### Abstract

The purpose of this study was to determine the level of knowledge and application of the management process in microenterprises of the southern Isthmus of Tehuantepec, Mexico. This is intended to generate inputs to the transformation of microenterprises into better equipped, innovative and job-generating organizations in a highly competitive global context. The methodological strategy of this research was to gather information via a stratified sample of the management functions: planning, organizing, directing and controlling. The results indicate that the level of education and age of microentrepreneurs are the most significant variables to explain the different levels of the management process. In addition, the detected deficiencies in the administrative functions within the microenterprises of the southern Isthmus of Tehuantepec are consistent with their life expectancies, which do not exceed four years.

Keywords: Microenterprise, management process, Isthmus of Tehuantepec.

\* Artículo producto del proyecto “Capital emprendedor de las micro y pequeñas empresas del Istmo Oaxaqueño”, a cargo de los Cuerpos Académicos Generación y Desarrollo Empresarial y Gestión Pública de la Universidad del Istmo, Campus Ixtepec, Oaxaca, México.



## Introducción

En el año 2014 en México existían 5,654,014 establecimientos dedicados a la producción de bienes, comercialización de mercancías y prestación de servicios, los que generaban 29,642,421 empleos; del total de personas ocupadas, 49.5% se dedicaba a los servicios no financieros, 24.3% al comercio, 18.1% a las manufacturas y 8.1% restante a otras actividades. La participación de las microempresas es relevante ya que 94.3% de los establecimientos eran micro (hasta 10 personas ocupadas), 4.7% pequeños (de 11 a 50 empleados), 0.8% medianos (de 51 a 250 personas) y sólo 0.2% establecimientos grandes (de más de 251 empleados). Lo anterior explica que en promedio, cada establecimiento ocupe a 5 personas, aunque por sectores hay diferencias muy comprensibles: las manufacturas generan 10 empleos en promedio, el comercio 3, los servicios no financieros 5 y otras actividades 28. De manera complementaria, se observa que los establecimientos micro generan 38.9% del empleo, los grandes 26%, los pequeños 18.5% y los medianos 16.6% (INEGI, 2015).

Sin embargo, la participación de las microempresas en la producción bruta total del país no corresponde a su número, ya que sólo aportan 9.8% del total, las pequeñas 9.5%, las medianas 16.6%, mientras que, en sentido inverso, las grandes representan 64.1%.<sup>1</sup> Esto guarda correspondencia con el nivel de remuneración promedio anual de los empleados, que en el caso de las microempresas es de sólo 51,100 pesos, mientras que en empresas grandes la cifra es entre tres y cuatro veces mayor, alcanzando los 176,900 pesos. Respecto al financiamiento, únicamente 15.6% de los establecimientos micro empleó ese recurso, cifra que alcanza 31.9% cuando se trata de grandes empresas. Además, en el caso de las microempresas, únicamente 37.6% del total del financiamiento provino de bancos (número que llega al 66.2% cuando se trata de grandes empresas), ya que en su mayoría se originó de cajas de ahorro, familiares, proveedores y prestamistas privados (INEGI, 2015), problemática planteada también en trabajos como el de Méndez (2015).<sup>2</sup>

En el caso concreto de Oaxaca, los datos oficiales señalan que contribuye con la generación de sólo 2.1% de la producción bruta nacional, siendo sus sectores predominantes el comercio, el turismo, los servicios, la producción de derivados del petróleo, carbón, hule y la industria química. Presenta un total de 251,847 establecimientos (octavo puesto a nivel nacional), donde 17.4% de las personas se ocupan en empresas manufactureras, 39.4% en el comercio, 33.6% en los servicios no financieros y 9.6% en otras actividades. Este estado, junto a Morelos, Guerrero y Tlaxcala, es el que muestra mayor porcentaje de mujeres ocupadas (el registro se ubica en 48.1%), en contraste, se ubica en el blo-

que de entidades cuyas empresas ocupan en promedio menos personal (de 3 a 4 empleados). Asimismo, Oaxaca se sitúa en el penúltimo bloque de estados con peores salarios en promedio (de 80 a 99 mil pesos al año por persona) y en el último con relación a los rangos de productividad laboral.

Oaxaca se divide en ocho zonas geográficas, una de ellas es la región Istmo, ya que se ubica en la zona sur del Istmo de Tehuantepec y cuyos principales municipios son Juchitán, Salina Cruz, Tehuantepec e Ixtepec. No obstante su potencial productivo, en función de su privilegiada ubicación y amplia dotación de recursos naturales, el sur del istmo presenta, al igual que casi todo el estado, un grado de desarrollo económico muy bajo. Como una variable que explica y que a la vez obedece a esta situación, en la región hay una presencia muy limitada de empresas manufactureras y de servicios y, en el caso específico de las microempresas, se observa que muchas de ellas no han consolidado sus procesos de producción, servicio y comercialización. Todo lo anterior, aunado al hecho de que el número de investigaciones disponibles sobre las características de este tipo de empresas en la vertiente oaxaqueña del Istmo de Tehuantepec y del perfil de sus dirigentes es muy limitado, obliga a la realización de estudios sobre sus mecanismos de financiamiento, comercialización, capacitación, gestión, innovación y desarrollo tecnológico con la finalidad de promover su productividad y competitividad. Más aún si consideramos que en México la esperanza de vida de los nuevos negocios (la gran mayoría de ellos micro establecimientos) es de 7.7 años, pero en Oaxaca es de tan sólo 3.8 años.

Un amplio trabajo de gabinete realizado antes de ejecutar este trabajo permite afirmar que se dispone de una multiplicidad de estudios acerca de la diversidad cultural y las características sociológicas imperantes en Oaxaca y el Istmo de Tehuantepec. Sin embargo, no se dispone de estudios concretos respecto a las características de las microempresas, siendo el trabajo inicial de Cruz, Olivares y Gallegos (2014), una de las pocas referencias disponibles sobre el tema, aunque enfocado sólo a la ciudad de Tehuantepec. En tal sentido, es vital determinar las características y cualidades de las microempresas, a la par de sus necesidades en diversos tópicos vinculados a su administración, con la finalidad de generar insumos que permitan establecer estrategias para su consolidación organizacional. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es determinar el nivel de conocimiento y aplicación, respecto a lo que la teoría define como proceso administrativo, de las y los micro empresarios de las ciudades de Juchitán, Salina Cruz, Tehuantepec e Ixtepec, cuya actividad se vincule con los sectores industrial, comercial y servicios. De manera complementaria se pretende analizar la información por sector, edad y nivel de estudios del microempresario para

1. Esto se explica en buena medida si consideramos que el promedio de activos fijos (en miles de pesos) es de 182.1 para establecimientos micro, 4,155.4 para pequeños, 32,880.9 para medianos y 720,610.6 para grandes (INEGI, 2015).
2. Este autor subraya que entre 1988 y 1994, algunos de los desafíos más importantes de las microempresas tenían que ver con aspectos de mercado, liquidez y créditos. De manera coincidente anota que dentro de ese periodo sólo 16.8% de estos establecimientos obtuvo un crédito bancario.

buscar alguna posible correlación entre estas variables y el nivel de conocimiento y aplicación de la teoría administrativa. Para tal propósito, en la primera sección del trabajo se presenta el marco teórico correspondiente al proceso administrativo en las organizaciones, seguido de la metodología, así como los resultados encontrados y la discusión. Finalmente se presentan las conclusiones.

## 1. El proceso administrativo en las organizaciones

De acuerdo a Daft (2004) la esencia de la administración es que los gerentes o directivos alcancen las metas de la organización en forma adecuada y eficiente, siendo sus funciones las de planear, organizar, dirigir y controlar, las que juntas, en interacción, integran el proceso administrativo. De manera coincidente, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) señalan que la administración consiste en el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los integrantes de la organización y la aplicación de todos los demás recursos organizacionales, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Asimismo, Daft y Marcir (2005) indican que el propósito de la administración es el logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente, es decir, alcanzar un desempeño adecuado a través de la aplicación, a los recursos organizacionales, de los elementos que conforman el proceso administrativo: la planeación, organización, dirección y control.

Como lo sugieren Kast y Rosenzweig (2004), la administración es una labor intelectual ejecutada por personas en una organización, lo que implica la coordinación de recursos de diversa índole para alcanzar objetivos planteados con anterioridad. Se trata de un concepto abstracto que necesariamente sugiere la acción, el dinamismo, es decir, la práctica del proceso administrativo. Estos investigadores identifican cuatro elementos constitutivos de la administración: a) dirección hacia objetivos, b) por medio de las personas, c) mediante el empleo de técnicas y d) en el marco de una organización. Por lo tanto, el elemento más relevante de todas las organizaciones, entendidas como "grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas, es decir, los resultados establecidos con antelación" (Jones y George, 2006, p. 5), el que posibilita que alcancen sus correspondientes misiones, lo representa la administración. Así, la administración se debe

concebir como un proceso, no necesariamente lineal, que incorpora las siguientes funciones: planear, organizar, dirigir y controlar (Tabla 1).

La planeación es una actividad que emplean los administradores para definir la misión, objetivos y metas de la organización, así como los cursos de acción más favorables. Las tres etapas del proceso de planeación son: 1. Establecer qué metas perseguirá la organización, 2. Disponer qué cursos de acción se seguirán para acceder a ellas y 3. Distribuir los recursos de la organización para conseguir tales metas. La organización implica agrupar a los integrantes de la organización en áreas o departamentos, con base en las funciones que desempeñen. Esta función también se encarga de definir las líneas de mando y responsabilidad entre personas y grupos, cuyo resultado es la estructura organizacional. La función de dirección supone que la gerencia, además de establecer una visión clara que deben seguir los empleados de la organización, a través del ejercicio del liderazgo, debe motivarlos y facultarlos para que comprendan el rol que representan en el logro de las metas y conseguir un desempeño adecuado. Por otra parte, el control consiste en valorar en qué medida la organización logra sus objetivos y promueve acciones para mantener o mejorar el desempeño (Jones y George, 2006).

Por su parte, Terry y Franklin (2002) en lugar de dirección identifican el proceso de ejecución; para ellos, la administración es una actividad que aglutina las funciones de planeación, organización, ejecución y control, las cuales deben ser desplegadas para determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y otros recursos. Por lo tanto, si se aglutinan e interactúan estas funciones forman el proceso administrativo, el cual representa la etapa intermedia (la que genera valor) entre estos recursos y los resultados finales de cualquier unidad económica (Figura 1).

**Figura 1. Importancia del proceso administrativo**



Fuente: Elaboración propia con base en Terry y Franklin (2002).

**Tabla 1. Funciones de la administración**

No.	Función	Descripción
1	Planear	Seleccionar misión, objetivos y metas, así como las acciones y estrategias para alcanzarlos, lo cual requiere de una constante toma de decisiones.
2	Organizar	Estructurar las relaciones laborales para que los recursos humanos de la organización colaboren en la consecución de las metas planteadas.
3	Dirigir	Influenciar y facultar a las y los integrantes de la organización para que coadyuven en el logro de objetivos organizacionales, departamentales, grupales e individuales.
4	Controlar	Evaluar y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que éste se apege a las directrices trazadas en la función de planeación.

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz et al. (2008) y Jones y George (2006).

## 2. Metodología

Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y transversal. En el marco de la investigación descrito en la introducción, se diseñó un instrumento de medición para extraer información bajo el esquema del muestreo estratificado. La encuesta se aplicó a las y los propietarios de las microempresas de las ciudades de Juchitán, Salina Cruz, Tehuantepec e Ixtepec para medir su capacidad emprendedora, sus fortalezas administrativas y su propensión a la innovación. En este trabajo se presentan los resultados alcanzados en el eje dos.

Tal como se aprecia en la Tabla 2, se aplicó un cuestionario para dimensionar el nivel de manejo respecto a lo que la teoría define como proceso administrativo, de parte de las y los responsables de las microempresas. En este sentido, cada uno de los 20 reactivos que conforman el cuestionario se asocia con una de las funciones administrativas. Asimismo, en el instrumento se incorporaron variables socioeconómicas relevantes como sector socioeconómico de la microempresa, además de la edad y escolaridad del entrevistado. Esta información permitió determinar cuáles características del proceso administrativo dependen de estas variables. Lo anterior se realizó con la prueba de independencia de chi-cuadrada (reportándose los p-valores). También se contrastó homogeneidad entre poblaciones con este mismo procedimiento estadístico. Se utilizó esta prueba porque los datos fueron recabados en escala nominal y ordinal. Dada la importancia que tiene el nivel de estudio en la explicación del estado del proceso administrativo, cuando se rechazó la hipótesis de independencia entre los dos criterios de clasificación, es decir, se concluyó que existe dependencia entre las variables, se procedió a visualizar las asociaciones entre las categorías de las variables socioeconómicas y las categorías de los ítems mediante el análisis de correspondencia. En los resultados y la discusión se hace énfasis en las variables socioeconómicas y las categorías de los ítems donde se encontró dependencia porque son estos aspectos los que explican los diferentes niveles del estado del proceso administrativo.

Para calibrar el instrumento de recolección de datos se aplicó una encuesta piloto, la cual se realizó a principios de noviembre de 2013 en Juchitán. Incorporadas las observaciones pertinentes, las encuestas se realizaron entre el 22 de noviembre de 2013 y el 2 de diciembre del mismo año<sup>3</sup>. Los encuestados fueron los propietarios y las propietarias de microempresas<sup>4</sup>. Las características para considerar las microempresas como unidades de muestreo fueron acorde a las que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), las cuales son unidades fijas o semifijas, excluyendo

aquellas que llevan a cabo su actividad de manera ambulante o con instalaciones que no están sujetas permanentemente al suelo, y tampoco las casas habitación donde se efectúa la actividad con fines de autoconsumo o se ofrecen servicios que se realizan en otro sitio (INEGI, 2009).

El esquema de muestreo utilizado fue el estratificado para estimar proporciones, donde a cada municipio abordado se le consideró como un estrato. Bajo esta técnica de muestreo, el tamaño de muestra para realizar las estimaciones correspondientes es:

$$n = \frac{N \sum_{h=1}^k W_h \rho_h q_h}{Nd^2 + \sum_{h=1}^k W_h \rho_h q_h} \quad (1)$$

donde  $N$  es el total de unidades muestrales en la población,  $k$  es el número de estratos,  $N_h$  es el número total de unidades en el estrato  $h$ ,  $n_h$  es el número de unidades en la muestra del estrato  $h$ ,  $W_h = \frac{N_h}{N}$ ,  $\rho_h = \frac{\sum_{i=1}^{n_h} y_{hi}}{n_h}$ ,  $y_{hi}$  es igual a uno si el  $i$ -ésimo elemento del  $h$ -ésimo estrato tiene la característica de interés y es igual a cero de otro modo,  $q_{h=1} \cdot \rho_h, q_{h=1} - \rho_h, \sum_{1-a/2}^2$ , es el cuantil  $1-a/2$  de la distribución normal estándar y  $d$  es el tamaño del error permisible en las estimaciones de las proporciones (Montesinos et al., 2009). La asignación de la muestra en cada estrato se efectuó vía proporcional.

El número de unidades económicas en cada municipio se obtuvo del portal del DENUE con las siguientes instrucciones, a) actividad económica: comercio al por mayor, comercio al por menor, industria de manufactura, servicios de alojamiento, preparación de alimentos y bebidas, y servicios de reparación y mantenimiento; b) tamaño de establecimiento: 0-5 personas y 6-10 personas. Los resultados arrojaron 640, 1081, 4567 y 5982 unidades económicas existentes en Ixtepec, Tehuantepec, Salina Cruz y Juchitán, respectivamente. Considerando los parámetros de las proporciones que arrojan la varianza máxima,  $p_h = q_h = 0.5$ , un error igual

$d$  y una confiabilidad del 95%,  $\sum_{\alpha/2}^2 = 1.96$ , se tiene que el tamaño de muestra para realizar las estimaciones, calculado con la ecuación (1), es de 373. Así, de acuerdo a la asignación proporcional, la cantidad mínima de encuestas a levantar por ciudad son 20, 33, 138 y 182 para Ixtepec, Tehuantepec, Salina Cruz y Juchitán, respectivamente. Cabe mencionar que las condiciones anteriores se superaron completamente debido a que se recabaron 181 encuestas en Ixtepec, 281 en Tehuantepec, 366 en Salina Cruz y 354 en Juchitán (Tabla 3).

3. A partir de los resultados del muestreo piloto se decidió usar como sinónimos los términos empresa - negocio y colaborador - trabajador, debido a que la población así los identifica.
4. De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, artículo tercero, fracción III, una empresa se considera dentro de la categoría microempresa si dispone entre 1 y 10 trabajadores.

**Tabla 2. Cuestionario empleado en el trabajo de campo**

<i>Función a la que se le vincula</i>	<i>Ítem</i>
<i>Planeación</i>	1. ¿Anticipa sus actividades dentro de su negocio? 2. ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio? 3. ¿Tiene ideas claras de cómo alcanzar sus objetivos dentro de su negocio? 4. ¿Identifica las bondades que ofrecen sus productos o servicios? 5. ¿Identifica las ventajas de su competencia? 6. ¿Elabora un presupuesto para las operaciones de su negocio?
<i>Organización</i>	7. ¿Las actividades de cada puesto están a) escritas y son conocidas, b) escritas pero no son conocidas, c) conocidas únicamente, d) ninguna? 8. ¿Con qué frecuencia capacita a sus colaboradores? 9. ¿Tiene identificadas las actividades principales de su negocio/empresa?
<i>Dirección</i>	10. ¿Cuándo usted trabaja establece control y orden al hacer las tareas? 11. ¿Cuándo usted trabaja establece reglas y supervisa que se cumplan? 12. ¿Cuándo usted trabaja toma en cuenta las opiniones? 13. ¿Cuándo usted trabaja permite al equipo realizar sus tareas? 14. ¿Cuándo usted trabaja apoya y asesora al equipo para lograr las metas? 15. ¿Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores? 16. ¿Busca alternativas para resolver problemas en su negocio?
<i>Control</i>	17. ¿En dónde registra sus operaciones diarias? 18. ¿Utiliza algún método para administrar su inventario? 19. ¿Cuenta con una herramienta que le permite conocer las necesidades y sugerencias de los clientes? 20. ¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos?

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3. Características generales de la muestra**

a). Encuestas levantadas por municipio y sector (frecuencias)

<i>Sector</i>	<i>Municipio</i>				<i>Total</i>
	Juchitán	Salina Cruz	Tehuantepec	Ixtepec	
Industrial	17	13	3	7	40
Comercial	244	204	195	122	765
Servicios	93	149	83	52	377
Total	354	366	281	181	1182

b) Edad de los micros y pequeños empresarios encuestados (frecuencias)

<i>Edad</i>	<i>Municipio</i>				<i>Total</i>
	Juchitán	Salina Cruz	Tehuantepec	Ixtepec	
19 años o menos	2	0	0	0	2
20 a 29 años	82	50	32	17	181
30 a 39 años	101	89	74	42	306
40 a 40 años	72	106	88	39	305
50 años o más	97	121	87	83	388
Total	354	366	281	181	1182

c) Nivel de estudios de los micros y pequeños empresarios encuestados (frecuencias)

<i>Escolaridad</i>	<i>Municipio</i>				<i>Total</i>
	Juchitán	Salina Cruz	Tehuantepec	Ixtepec	
Ninguna	22	29	30	10	91
Primaria	73	61	60	61	255
Secundaria	65	109	63	37	274
Preparatoria	97	96	77	35	305
Universidad	94	67	48	36	245
Posgrado	3	4	3	2	12
Total	354	366	281	181	1182

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

### 3. Análisis de resultados y discusión

#### 3.1 Características generales

Los análisis exploratorios de la encuesta muestran que la microempresa dedicada a la transformación mecánica, física o química de materias primas, es incipiente en el sur del Istmo de Tehuantepec. En esta línea, la escasa actividad industrial microempresarial se agrupa en la fabricación de calzado, ropa y muebles, la purificación de agua, y la elaboración de pan y tortilla en un ambiente artesanal. La actividad económica de la microempresa se centra básicamente en los servicios y el comercio (Tabla 3a).

Por otro lado, la edad de los microempresarios va más allá de los 19 años, razón por la cual la categoría "19 años o menos" quedó excluida del análisis estadístico. Es de resaltar que los microempresarios entre 20 y 29 años de edad representan alrededor de la mitad de cada una de las tres categorías restantes (Tabla 3b).

Respecto al nivel de estudios, es de notar que sólo 20 de cada 100 microempresarios manifestaron contar con estudios universitarios; más aún, sólo 1 de cada 100 contó con estudios de posgrado. Además, alrededor de 50 de cada 100 microempresarios tienen a lo más estudios de secundaria, es decir, más de la mitad de los microempresarios del sur del istmo se caracteriza por contar sólo con educación básica o ninguna (Tabla 3c).

Sobre el tamaño de la microempresa, con un nivel de significancia observado de 0.427, el procedimiento estadístico de Kruskal-Wallis indica que las distribuciones del número de personas que se emplean son las mismas en los tres sectores, industrial, comercial y servicios (Figura 2). Además, con una confiabilidad del 95% se estima que el número de personas que emplea la microempresa oscila entre 2.05 y 2.21. Es de notar que esta estadística es consistente con la estadística estatal, la cual expone que en promedio la empresa ocupa de 3 a 4 empleados, y con las estadísticas nacionales referentes al promedio de empleos

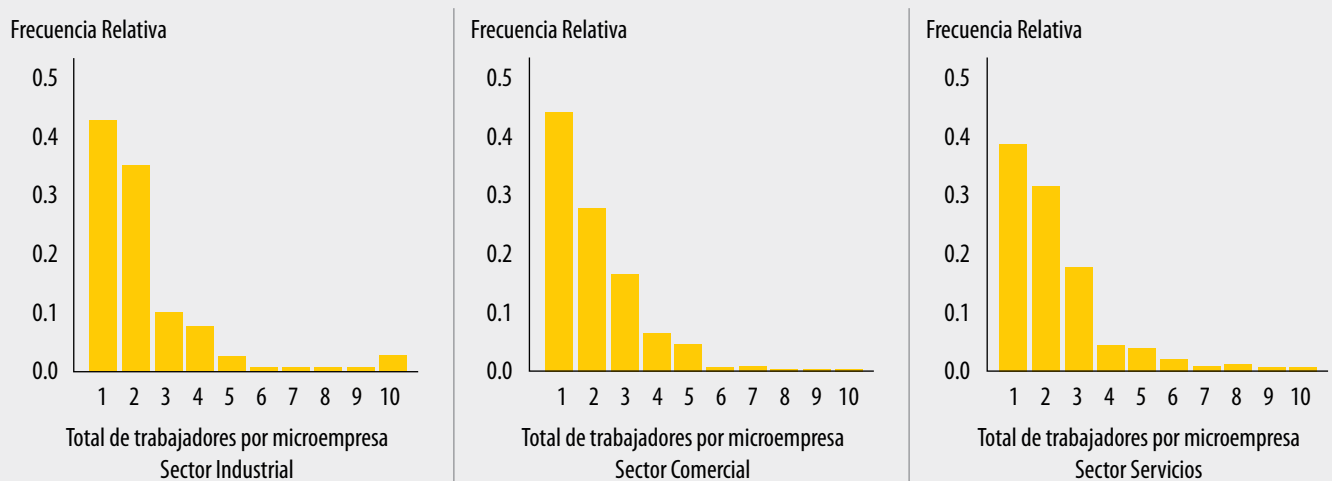
por microempresa en los sectores comercial y servicios no financieros, las cuales son de 3 y 5, respectivamente. Este acercamiento es de esperarse pues en el Istmo oaxaqueño la actividad económica dominante se da a nivel de microempresas en los sectores comercial y de servicios (Tabla 3).

#### 3.2 Planeación

En lo que respecta a la etapa de planeación, los resultados indican que, en promedio, de cada 100 microempresarios, 62 siempre anticipan sus actividades, 73 tienen objetivos establecidos, 60 siempre tienen ideas claras de cómo alcanzar sus objetivos, 49 identifican plenamente las bondades que ofrecen sus productos y servicios, 26 identifican plenamente las ventajas de su competencia y 67 elaboran un presupuesto para las operaciones de su microempresa (Tabla 4). Además, de acuerdo a la prueba de chi-cuadrada, todas estas características son independientes del sector ( $p=0.419, 0.128, 0.424, 0.178, 0.245$  y  $0.251$ , respectivamente).

Por otro lado, analizando la planeación con base en la edad del microempresario, los resultados indican que la edad es un factor significativo para explicar la variabilidad de esta función gerencial. A saber, la anticipación de actividades, el establecimiento de objetivos en la microempresa, la elaboración de estrategias para alcanzarlos, el conocimiento de las ventajas de la competencia y la elaboración de un presupuesto para las operaciones de la microempresa, dependen de la edad (Tablas 4a, 4b, 4c, 4e y 4f). En este contexto, en la anticipación de actividades se identificaron dos grupos: i) los microempresarios menores a 50 años, a quienes se les asocia con la categoría "siempre", y ii) a los de 50 años o más, a quienes se les asocia con la categoría "nunca." En el establecimiento de objetivos se observaron resultados similares, es decir, los microempresarios menores a 50 años están más familiarizados con establecer objetivos que los de 50 años o más (Tabla 4b). En cuanto a la disposición de estrategias para alcanzar los objetivos, a los empresarios jóvenes, entre 20 y 39 años, se les

Figura 2. Tamaño de la microempresa por sector (frecuencias relativas).



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.



asocia con la condición “siempre”, a los de entre 40 y 49 años con la cualidad “a veces”, y a los de 50 años o más con la categoría “nunca”. Sobre la identificación de las ventajas de la competencia, es de resaltar los contrastes entre los de 50 años o más, a quienes se les asocia con la respuesta “nada,” y los de entre 30 y 39 años, a quienes se les relaciona con la categoría “muy bien”. Además, los de 50 años o más son los que menos suelen elaborar un presupuesto para la operación de su microempresa. Es de resaltar que sólo el ítem identificación de las bondades que ofrecen los productos o servicios, es independiente de la edad (Tabla 4d).

Desglosando la información por nivel de estudios, se tiene que cada una de las seis características analizadas depende del nivel de estudios del microempresario; entre mayor sea su escolaridad, mejor será su función de planeación. Las discrepancias más altas se presentan en la identificación de las bondades que ofrecen sus productos o servicios, la identificación de las ventajas de la competencia y la elaboración de presupuestos para la operación de la microempresa (Tabla 5).

Al relacionar estos resultados con el nivel de estudios de los microempresarios (Tabla 3c), se infiere que la falta de planeación

en la microempresa del sur del Istmo de Tehuantepec se debe a los escasos estudios que poseen sus propietarios, ya que más del 50% de ellos carece de estudios o sólo dispone estudios de nivel básico. Por otro lado, son precisamente los microempresarios con estudios universitarios los que más aplican las actividades de planeación (Figura 3).

### 3.3 Organización

Los ítems vinculados con la función organización muestran que las actividades correspondientes a cada puesto de trabajo en la microempresa de la región son sólo conocidas (no se encuentran documentadas) e independiente del sector (Tabla 6a). En contraste, la frecuencia con la que se capacita a los trabajadores es diferente entre sectores. En este escenario, el sector industrial presentó la mayor proporción (aunque es baja), seguido de los servicios, y en tercer sitio aparece el sector comercial. Cabe hacer mención que 45 de cada 100 microempresarios expresaron nunca haber capacitado a sus colaboradores o trabajadores (Tabla 6b). Como aspecto positivo se tiene que, en promedio, 95 de cada 100 microempresarios manifestaron identificar plenamente las

**Tabla 4. Planeación de las microempresas según edad del propietario (porcentajes)**

a) Anticipación de actividades† ¿Anticipa sus actividades?						b) Objetivos establecidos‡ ¿Tiene objetivos establecidos?					
Edad (en años)	Nunca	Rara vez	A veces	Siempre	Total	Edad (en años)	Si	No	Total		
20-29	10.5	6.6	22.1	<b>60.8</b>	100	20-29	75.1	24.9	100		
30-39	6.8	5.8	22.4	<b>64.9</b>	100	30-39	77.5	22.5	100		
40-49	9.8	3.6	18.6	<b>68.0</b>	100	40-49	77.5	22.5	100		
50 o más	<b>16.3</b>	6.7	20.9	56.1	100	50 o más	65.3	34.7	100		
Total	11.3	5.7	20.9	62.2	100	Total	73.1	26.9	100		
c) Estrategias claras para alcanzar los objetivos*, § ¿Tiene ideas claras para alcanzar sus objetivos?						d) Identificación de bondades de producto o servicio†† ¿Identifica las bondades que ofrecen sus productos o servicios?					
Edad (en años)	Nunca	Rara vez	A veces	Siempre	Total	Edad (en años)	Nada	Poco	Bien	Muy bien	Total
20-29	4.8	5.5	22.1	<b>67.6</b>	100	20-29	3.3	6.6	39.2	50.9	100
30-39	7.5	5.1	25.1	<b>62.4</b>	100	30-39	4.2	4.6	38.4	52.8	100
40-49	4.8	6.9	27.4	<b>60.9</b>	100	40-49	4.9	7.5	38.0	49.5	100
50 o más	11.6	8.5	25.5	54.4	100	50 o más	4.7	8.1	42.7	44.5	100
Total	7.6	6.7	25.4	60.3	100	Total	4.4	6.8	39.8	49.0	100
e) Identificación de ventajas de la competencia‡‡ ¿Identifica las ventajas de su competencia?						f) Elaboración de presupuesto para operaciones §§ ¿Elabora un presupuesto para las operaciones de su negocio?					
Edad (en años)	Nada	Poco	Bien	Muy bien	Total	Edad (en años)	Si	No	Total		
20-29	19.9	22.1	30.4	27.6	100	20-29	<b>80.7</b>	19.3	100		
30-39	24.5	15.4	32.0	28.1	100	30-39	69.4	30.6	100		
40-49	29.3	14.8	29.6	26.3	100	40-49	69.3	30.7	100		
50 o más	31.3	13.7	32.4	22.5	100	50 o más	<b>58.2</b>	41.8	100		
Total	27.3	15.7	31.3	25.7	100	Total	67.4	32.6	100		

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.005, ‡0.000, §0.052, ††0.0551, ‡‡0.062, §§0.000.

\*El ítem ¿Tiene ideas claras de cómo alcanzar sus objetivos dentro de su negocio? esta anidado en el ítem ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Tabla 5. Planeación de las microempresas según nivel de estudios del propietario (porcentajes)**

<i>a) Anticipación de actividades† ¿Anticipa sus actividades?</i>						<i>b) Objetivos establecidos† ¿Tiene objetivos establecidos?</i>					
Nivel de estudios	Nunca	Rara vez	A veces	Siempre	Total	Nivel de estudios					
						Si	No	Total			
Ninguno	18.7	7.7	16.5	<b>57.1</b>	100	Ninguno	<b>58.2</b>	41.8	100		
Primaria	16.9	8.3	20.1	<b>54.7</b>	100	Primaria	<b>59.2</b>	40.8	100		
Secundaria	12.8	4.0	23.0	<b>60.2</b>	100	Secundaria	<b>70.4</b>	29.6	100		
Preparatoria	7.5	5.2	22.0	<b>65.2</b>	100	Preparatoria	<b>77.7</b>	22.3	100		
Universidad y posgrado	5.8	4.7	19.8	<b>69.6</b>	100	Universidad y posgrado	<b>88.3</b>	11.7	100		
Total	11.3	5.7	20.9	<b>62.2</b>	100	Total	<b>72.8</b>	27.2	100		
<i>c) Estrategias claras para alcanzar los objetivos*, † ¿Tiene ideas claras para alcanzar sus objetivos?</i>						<i>d) Identificación de bondades del producto o servicio† ¿Identifica las bondades que ofrecen sus productos o servicios?</i>					
Nivel de estudios	Nunca	Rara vez	A veces	Siempre	Total	Nivel de estudios					
						Nada	Poco	Bien	Muy bien	Total	
Ninguno	6.9	8.6	34.5	<b>50.0</b>	100	Ninguno	<b>15.9</b>	<b>11.4</b>	42.0	<b>30.7</b>	100
Primaria	15.2	9.2	25.5	<b>50.0</b>	100	Primaria	<b>5.5</b>	<b>9.5</b>	37.9	<b>47.0</b>	100
Secundaria	9.9	7.5	23.1	<b>59.4</b>	100	Secundaria	4.8	5.9	44.7	<b>44.7</b>	100
Preparatoria	2.4	7.6	26.1	<b>63.9</b>	100	Preparatoria	3.0	6.2	40.3	<b>50.5</b>	100
Universidad y posgrado	5.5	2.5	24.1	<b>67.9</b>	100	Universidad y posgrado	0.8	4.3	35.2	<b>59.8</b>	100
Total	7.7	<b>6.7</b>	25.3	<b>60.3</b>	100	Total	<b>4.4</b>	<b>6.8</b>	39.8	<b>48.9</b>	100
<i>e) Identificación de ventajas de la competencia† ¿Identifica las ventajas de su competencia?</i>						<i>f) Elaboración de presupuesto para operaciones † ¿Elabora un presupuesto para las operaciones de su negocio?</i>					
Nivel de estudios	Nada	Poco	Bien	Muy bien	Total	Nivel de estudios					
						Si	No	Total			
Ninguno	<b>40.0</b>	12.2	30.0	<b>17.8</b>	100	Ninguno	<b>45.6</b>	54.4	100		
Primaria	<b>35.6</b>	16.2	26.5	<b>21.7</b>	100	Primaria	<b>55.5</b>	44.5	100		
Secundaria	<b>30.8</b>	17.9	31.5	<b>19.8</b>	100	Secundaria	<b>65.2</b>	34.8	100		
Preparatoria	<b>22.6</b>	18.4	32.1	<b>26.9</b>	100	Preparatoria	<b>73.7</b>	26.3	100		
Universidad y posgrado	<b>16.5</b>	11.0	34.9	<b>37.6</b>	100	Universidad y posgrado	<b>82.0</b>	18.0	100		
Total	<b>27.3</b>	<b>15.8</b>	31.2	<b>25.7</b>	100	Total	<b>67.5</b>	32.5	100		

P-valor al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.000.

\*El ítem ¿Tiene ideas claras de cómo alcanzar sus objetivos dentro de su negocio? esta anidado en el ítem ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

actividades de su negocio, aunque el desempeño depende del sector (Tabla 6c).

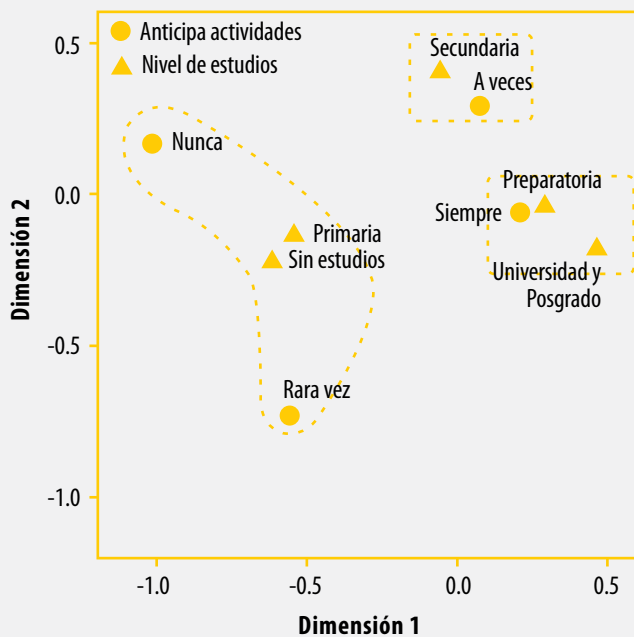
Analizando el aspecto organización por grupo de edad, el procedimiento de chi-cuadrada indica que los tres sectores tienen el mismo comportamiento en cuanto al conocimiento y documentación de cada puesto de trabajo (Tabla 7a). Se puede destacar, además, que la edad es una variable significativa para explicar la frecuencia con la que se capacita a los empleados, siendo los microempresarios jóvenes, entre 20-29 años, los que más tienden a capacitar a sus colaboradores (Tabla 7b). También es destacable que la identificación plena de las actividades del negocio depende de la edad del microempresario, siendo los de 30 o más, los que más identifican las tareas primordiales de su empresa (Tabla 7c).

Como ya se señaló, los resultados de la Tabla 8a indican que una de las características esenciales de las microempresas es conocer, sin tener el respaldo documental, las actividades de

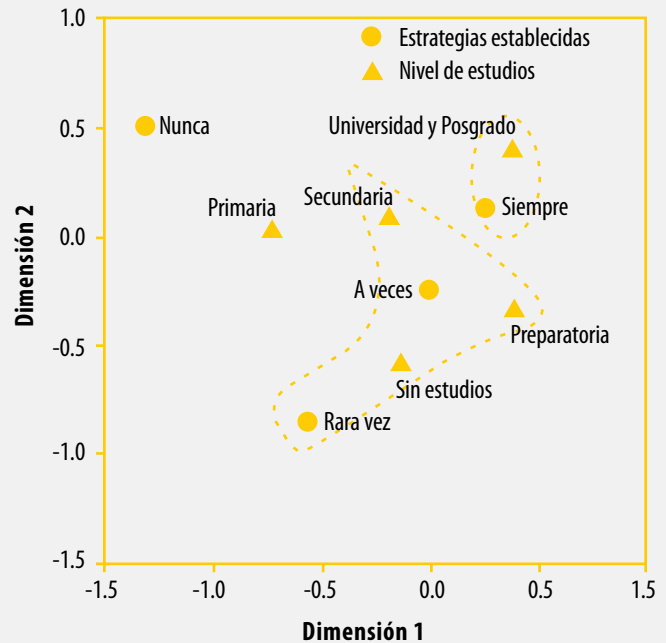
cada puesto de trabajo. Sin embargo, esta actividad depende del nivel de estudios del propietario. En este punto, es notable el avance del grupo con estudios universitarios o superiores, pues presenta la mayor proporción en cuanto a no sólo conocer las actividades de cada puesto de trabajo, sino también documentarlas (Tabla 8a). Análogamente, el nivel de estudios es significativo para explicar la frecuencia con la que se capacita a los trabajadores y, nuevamente, son los propietarios con estudios universitarios o mayores, los que tienden a considerar la capacitación de sus colaboradores como parte esencial de su negocio (Tabla 8b). Es de resaltar la asociación presente entre la capacidad de tener escritas y dar a conocer las actividades de cada puesto de trabajo, con los microempresarios con estudios superiores, y la existente en únicamente conocer las labores de cada puesto de trabajo, con los propietarios sin estudios o con sólo primaria, secundaria o preparatoria (Figura 4a). También es de notarse las asociaciones dadas entre los empresarios que tienen estudios superiores o de posgrado, con la facultad de capacitar dos veces al año a los trabajadores y, en contraste,



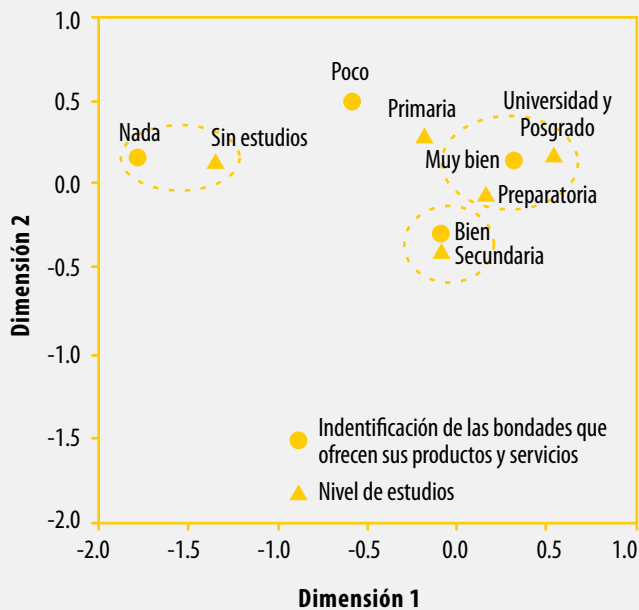
**Figura 3. Diagramas de dispersión biespacial del análisis de correspondencias: planeación por nivel de estudios.**



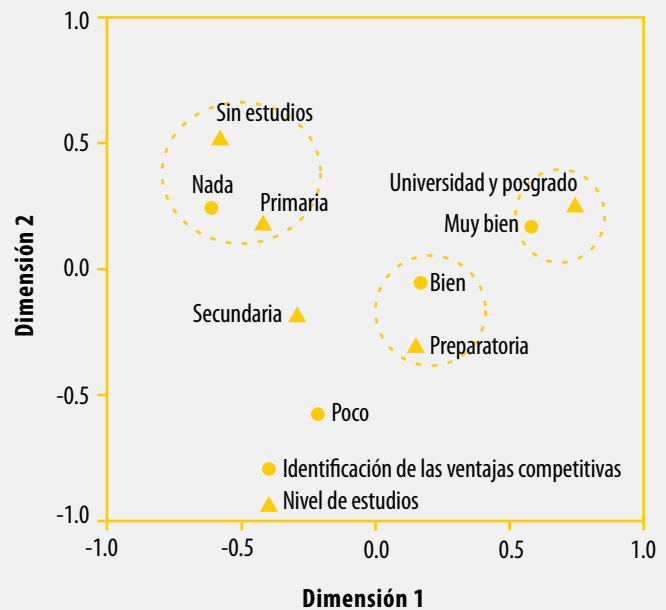
a) Asociación entre nivel de estudios y anticipación de actividades



b) Asociación entre nivel de estudios y estrategias para alcanzar los objetivos



c) Asociación entre nivel de estudios e identificación de las bondades que ofrecen los productos/servicios del microempresario



d) Asociación entre nivel de estudios e identificación de las ventajas de la competencia

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

entre los que no tienen estudios, con el hecho de nunca haber capacitado a sus trabajadores (Figura 4b).

Finalmente, es de resaltar como una posible amenaza para el desarrollo de la microempresa el hecho de que 45 de cada 100 microempresarios manifestaron nunca haber capacitado a sus colaboradores. En tal sentido, 45% de las empresas corren el riesgo de no alcanzar sus metas predeterminadas porque,

como lo señala López (2005), con una capacitación administrada correctamente se beneficia la propia organización y ese dividiendo se traduce, entre otros aspectos, en una rentabilidad más alta, en una actitud más positiva de los empleados, en una mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles, en una sinergia que facilita al personal a identificarse con los objetivos de la organización, coadyuvando, así, a que toda estructura pueda alcanzar sus fines.

**Tabla 6. Organización en las microempresas por sector (porcentajes)**

a) Conocimiento de actividades†					
Sector	¿Las actividades de cada puesto de trabajo están...?				Total
	Escritas y conocidas	Escritas pero no conocidas	Conocidas únicamente	Ninguna	
Industrial	2.6	0.0	87.2	10.3	100
Comercial	8.4	0.9	76.3	14.4	100
Servicios	10.7	1.6	77.6	10.1	100
Total	9.0	1.1	77.1	12.9	100
b) Capacitación de colaboradores/trabajadores*, ‡					
Sector	¿Con que frecuencia capacita a sus colaboradores/trabajadores?				Total
	Nunca	Una vez al año	Dos veces al año	Tres o más veces al año	
Industrial	26.1	34.8	4.3	34.8	100
Comercial	54.3	24.9	6.7	14.1	100
Servicios	28.4	25.0	16.8	29.7	100
Total	44.8	25.2	10.0	20.0	100
c) Identificación de actividades principales §					
Sector	¿Tiene identificadas las actividades principales de su negocio/empresa?				Total
	Si	No			
Industrial	92.5	7.5			100
Comercial	93.4	6.6			100
Servicios	97.9	2.1			100
Total	94.8	5.2			100

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.173, ‡0.000.

P-valor al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones entre sectores: §0.005.

\*El ítem ¿Con qué frecuencia capacita a sus colaboradores/trabajadores? no se aplicó para propietarios quienes no tienen colaboradores o trabajadores.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Tabla 7. Organización de las microempresas por grupo de edad (porcentajes)**

a) Conocimiento de actividades†					
Edad (años)	¿Las actividades de cada puesto de trabajo están...?				Total
	Escritas y conocidas	Escritas pero no conocidas	Conocidas únicamente	Ninguna	
20-29	<b>15.0</b>	1.1	71.7	<b>12.2</b>	100
30-39	<b>8.5</b>	0.7	79.1	<b>11.8</b>	100
40-49	<b>8.5</b>	1.6	77.4	<b>12.5</b>	100
50 o más	<b>6.8</b>	1.0	77.7	<b>14.4</b>	100
Total	<b>9.0</b>	1.1	77.1	<b>12.9</b>	100
b) Capacitación de colaboradores/trabajadores*, ‡					
Edad (años)	Nunca	¿Con que frecuencia capacita a sus colaboradores/trabajadores?			Total
		Una vez al año	Dos veces al año	Tres o más veces al año	
20-29	<b>34.9</b>	26.2	12.7	<b>26.2</b>	100
30-39	<b>46.0</b>	26.2	11.8	<b>16.0</b>	100
40-49	<b>43.4</b>	26.0	11.0	<b>19.7</b>	100
50 o más	<b>51.4</b>	22.9	5.6	<b>20.1</b>	100
Total	<b>45.0</b>	25.1	9.9	<b>20.0</b>	100
c) Identificación de actividades principales §					
Sector	¿Tiene identificadas las actividades principales de su negocio/empresa?				Total
	Si	No			
20-29	<b>97.2</b>	2.8			100
30-39	<b>97.4</b>	2.6			100
40-49	<b>93.4</b>	6.6			100
50 o más	<b>92.8</b>	7.2			100
Total	<b>94.8</b>	5.2			100

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.173, ‡0.000.

P-valor al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones entre sectores: §0.005.

\*El ítem ¿Con qué frecuencia capacita a sus colaboradores/trabajadores? no se aplicó para propietarios quienes no tienen colaboradores o trabajadores.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Tabla 8. Organización en las microempresas según escolaridad del propietario (porcentajes)**

a) Conocimiento de actividades <sup>†</sup>					
Nivel de estudios	¿Las actividades de cada puesto de trabajo están...?				Total
	Escritas y conocidas	Escritas pero no conocidas	Conocidas únicamente	Ninguna	
Ninguno	3.4	1.1	79.5	15.9	100
Primaria	4.4	1.2	77.0	17.5	100
Secundaria	7.4	0.4	79.7	12.5	100
Preparatoria	9.5	2.0	77.0	11.5	100
Universidad y posgrado	16.3	0.8	73.5	9.3	100
Total	9.0	1.1	77.0	12.9	100

b) Capacitación de colaboradores/trabajadores*, ‡					
Nivel de estudios	¿Con qué frecuencia capacita a sus colaboradores/trabajadores?				Total
	Nunca	Una vez al año	Dos veces al año	Tres o más veces al año	
Ninguno	54.3	28.3	2.2	15.2	100
Primaria	51.6	30.3	7.4	10.7	100
Secundaria	55.6	19.7	5.6	19.0	100
Preparatoria	43.5	23.8	11.9	20.7	100
Universidad y posgrado	32.0	26.9	14.7	26.4	100
Total	44.9	25.3	10.0	19.9	100

c) Identificación de actividades principales §					
Nivel de estudios	¿Tiene identificadas las actividades principales de su negocio/empresa?		Total		
	Si	No			
Ninguno	86.8	13.2	100		
Primaria	92.5	7.5	100		
Secundaria	93.8	6.2	100		
Preparatoria	97.0	3.0	100		
Universidad y posgrado	98.4	1.6	100		
Total	94.8	5.2	100		

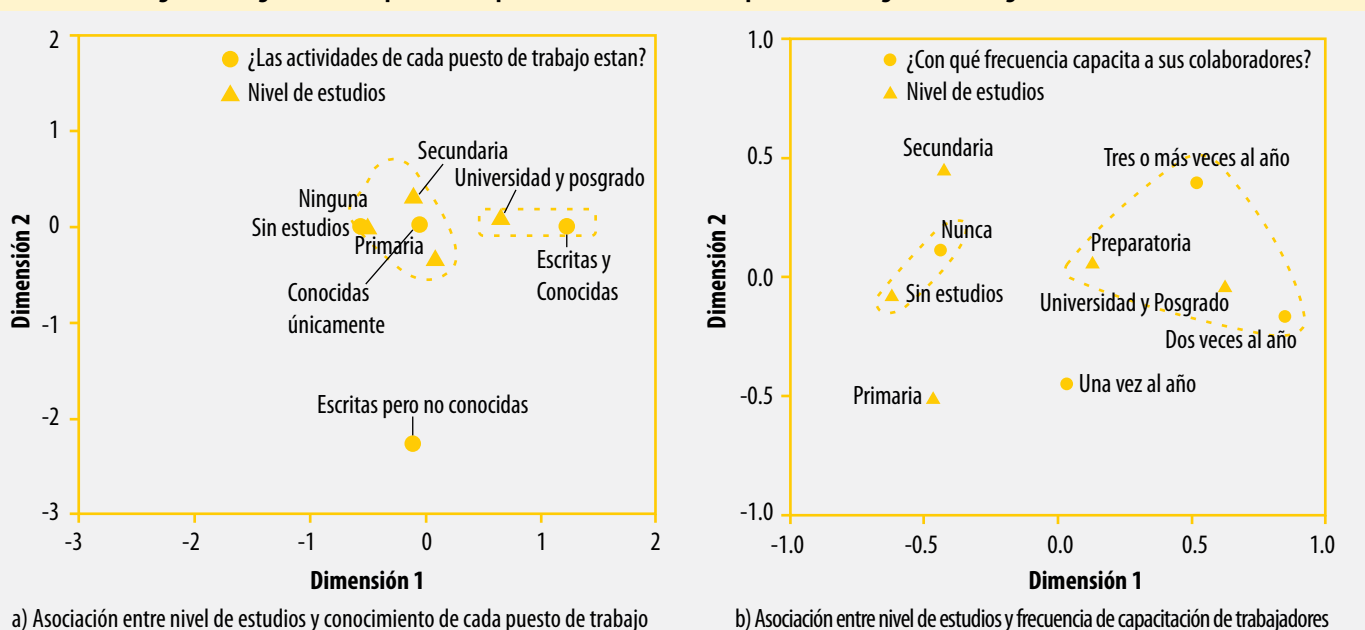
P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.001, ‡ 0.000.

P-valor al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones según nivel de estudios: §0.000.

\*El ítem ¿Con qué frecuencia capacita a sus colaboradores/trabajadores? no se aplicó para propietarios quienes no tienen colaboradores o trabajadores.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Figura 4. Diagramas de dispersión biespacial del análisis de correspondencias: organización según el nivel de estudios**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

### 3.4 Dirección

Los resultados indican que de cada 100 microempresarios del sur del istmo, 79 establecen control y orden al hacer las tareas, 66 establecen reglas y supervisan que se cumplan, 74 toman en cuenta las opiniones, y 44 permiten a sus colaboradores realizar sus tareas a su manera, pero cuidando que logren los objetivos. Además, las actividades anteriores son independientes del sector. Por otro lado, el apoyo y asesoría a los colaboradores para lograr las metas depende del sector. Es precisamente el sector servicios el que presenta la mayor proporción, pues mientras 52 de cada 100 propietarios efectúan esta actividad, sólo 42 de cada 100 y 39 de cada 100 lo hacen en los sectores comercio e industria, respectivamente (Tabla 9a).

En lo que respeta a la motivación que el microempresario transmite a sus colaboradores con la finalidad de crear un buen ambiente de trabajo y comunicación dentro de la organización, esta actividad depende del sector en que participa la microempresa. Así, mientras que en la industria 96 de cada 100 la realiza, sólo 81 de cada 100 la emprende en el sector comercio (Tabla 9b). Además, la búsqueda de alternativas para resolver los problemas de los negocios es independiente del sector. En este aspecto, en promedio 71 de cada 100 microempresarios siempre buscan alternativas

para solucionar los problemas de su microempresa (Tabla 9c).

Los resultados de la Tabla 10 indican que: establecer control y orden al hacer las tareas, establecer reglas y supervisar que se cumplan, y transmitir entusiasmo y confianza hacia los colaboradores, es independiente de la edad del microempresario. En contraste, tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, permitir al equipo hacer su trabajo a su modo mientras logren sus objetivos, apoyar y asesorar al equipo para lograr las metas, y buscar alternativas para resolver la problemática de la microempresa, depende de la edad. En este sentido, los microempresarios menores de 30 años son más flexibles en estos aspectos, mientras que los de 50 años o más suelen ser más rígidos, pues son los que menos toman en cuenta las sugerencias de sus trabajadores, los que menos permiten al equipo trabajar a su modo, los que menos asesoran para lograr las metas, y los que menos buscan alternativas para resolver los problemas de la microempresa.

Si bien los aspectos sustantivos vinculados a la dirección de la microempresa guardan correlación con la edad del microempresario, es el nivel de estudios la variable exegética más significativa respecto al manejo de esta importante función administrativa. Así, tenemos que establecer control y orden al hacer las tareas, establecer reglas y supervisar que

**Tabla 9. Dirección en las microempresas por sector (porcentajes)**

a) Dirección de actividades										
¿Cuándo usted trabaja...?										
Sector	Establece control y orden al hacer las tareas†		Establece reglas y supervisa que se cumplan‡		Toma en cuenta las opiniones §		Permite al equipo realizar sus tareas††		Apoya y asesora al equipo para lograr las metas‡‡	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Industrial	<b>84.6</b>	15.4	<b>72.5</b>	27.5	<b>80.0</b>	20.0	<b>43.6</b>	56.4	<b>38.5</b>	61.5
Comercial	<b>80.1</b>	19.9	<b>64.2</b>	35.8	<b>72.3</b>	27.7	<b>41.4</b>	58.6	<b>42.1</b>	57.9
Servicios	<b>76.3</b>	23.7	<b>69.5</b>	30.5	75.5	24.5	<b>48.4</b>	51.6	<b>51.6</b>	48.4
Total	<b>79.1</b>	20.9	<b>66.2</b>	33.8	73.6	26.4	43.7	56.3	45.0	55.0
b) Transmite entusiasmo §§										
¿Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores?										
Sector	Nunca		Rara vez		A veces		Siempre		Total	
Industrial	<b>0.0</b>		0.0		4.3		<b>95.7</b>		100	
Comercial	<b>2.5</b>		1.8		14.7		<b>80.9</b>		100	
Servicios	<b>0.0</b>		0.4		11.6		<b>88.0</b>		100	
Total	<b>1.6</b>		1.3		13.3		<b>83.8</b>		100	
c) Solución de problemas†††										
¿Busca alternativas para resolver problemas en su negocio?										
Sector	Nunca		Rara vez		A veces		Siempre		Total	
Industrial	<b>5.0</b>		7.5		15.0		<b>72.5</b>		100	
Comercial	<b>7.8</b>		4.2		<b>18.9</b>		<b>69.1</b>		100	
Servicios	<b>5.3</b>		4.5		<b>15.4</b>		<b>74.8</b>		100	
Total	<b>6.9</b>		4.4		<b>17.6</b>		<b>71.0</b>		100	

P-valores al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones entre sectores: †0.229, ‡0.145, §0.332, ††0.080, †††0.007.

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: §§0.044, †††0.371.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Tabla 10. Dirección en las microempresas según edad del propietario (porcentajes)**

a) Dirección de actividades										
¿Cuándo usted trabaja...?										
Edad (años)	Establece control y orden al hacer las tareas†		Establece reglas y supervisa que se cumplan‡		Toma en cuenta las opiniones §		Permite al equipo realizar sus tareas††		Apoya y asesora al equipo para lograr las metas‡‡	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
20-29	<b>73.9</b>	26.1	<b>67.4</b>	32.6	<b>76.2</b>	23.8	<b>50.3</b>	49.7	<b>53.0</b>	47.0
30-39	<b>80.1</b>	19.9	<b>69.5</b>	30.5	<b>80.8</b>	19.2	<b>50.8</b>	49.2	46.1	53.9
40-49	<b>80.4</b>	19.6	<b>67.3</b>	32.7	73.9	26.1	43.1	56.9	45.1	54.9
50 0 más	<b>79.6</b>	20.4	<b>62.1</b>	37.9	66.4	33.6	<b>35.4</b>	64.6	<b>40.3</b>	59.7
Total	<b>79.1</b>	20.9	<b>66.2</b>	33.8	73.6	26.4	43.7	56.3	45.0	55.0
b) Transmite entusiasmo §§										
¿Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores?										
Edad (años)	Nunca		Rara vez		A veces		Siempre		Total	
20-29	<b>1.6</b>		1.6		19.5		<b>77.2</b>		100	
30-39	<b>0.0</b>		1.1		11.2		<b>87.8</b>		100	
40-49	<b>1.2</b>		1.8		12.4		<b>84.6</b>		100	
50 0 más	<b>3.3</b>		1.0		11.9		<b>83.8</b>		100	
Total	<b>1.6</b>		<b>1.3</b>		<b>13.2</b>		<b>83.9</b>		100	
c) Solución de problemas†††										
¿Busca alternativas para resolver problemas en su negocio?										
Edad (años)	Nunca		Rara vez		A veces		Siempre		Total	
20-29	<b>2.2</b>		5.5		<b>13.8</b>		<b>78.5</b>		100	
30-39	<b>2.9</b>		4.2		<b>19.9</b>		<b>72.9</b>		100	
40-49	<b>8.3</b>		3.6		<b>18.8</b>		<b>69.3</b>		100	
50 0 más	<b>11.2</b>		4.7		<b>16.7</b>		<b>67.4</b>		100	
Total	<b>6.9</b>		4.4		<b>17.6</b>		71.0		100	

P-valores al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones entre grupos de edad: †0.319, ‡0.198, §0.000, ††0.000, †††0.007.

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: §§0.142, †††0.000.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

se cumplan, tomar en cuenta las opiniones, permitir al equipo realizar sus tareas, y apoyar y asesorar al equipo para alcanzar las metas, dependen del nivel de escolaridad del microempresario (Tabla 11). En estos aspectos de la función dirección, los microempresarios sin escolaridad o que sólo cuentan con primaria, presentaron las menores proporciones, mientras que las mayores fueron registradas por quienes cuentan con estudios universitarios. Es de destacarse la relación lineal y directa de las proporciones conforme aumenta el nivel de estudios (Figura 5), es decir, conforme aumenta el nivel de escolaridad aumenta la probabilidad de perfeccionar el ejercicio de dirección de la microempresa. En contraste, la motivación y confianza que los propietarios transmiten a sus colaboradores, es independiente del nivel de estudios.

Adicionalmente, la firmeza para enfrentar y resolver los problemas de la microempresa depende del nivel de escolaridad. A saber, los propietarios con estudios de nivel medio superior y superior se caracterizan porque siempre buscan opciones para resolver los problemas de su organización, en cambio, los que cuentan con estudios de nivel primaria a veces buscan resolver la problemática que enfrentan, y a los que carecen de estudios se les asocia con mayor frecuencia con la respuesta nunca (Figura 6).

### 3.5. Control

En lo que corresponde a la función de control (Tabla 12), el registro de actividades diarias depende del sector. Para llevarla a cabo, el medio más usado es la libreta, particularmente en el sector industrial, donde 63 de cada 100 microempresarios la emplean; como una característica negativa se encontró que 18 de cada 100 propietarios no realizan registro alguno. Se debe resaltar que el sector servicios es el que más emplea la computadora, ya que 16 de cada 100 negocios registran sus actividades a través de esta herramienta. Asimismo, sólo 48 de cada 100 propietarios utilizan algún método para administrar su inventario, siendo esta característica independiente del sector en que se participe. Los resultados además indican que la disponibilidad de herramientas que le permiten al microempresario conocer las necesidades y sugerencias de los clientes no es igual en los tres sectores, registrándose la mayor frecuencia en el de servicios (64 de cada 100 empresas), y la menor en el comercial (54 de cada 100). Adicionalmente, se encontró que de los propietarios que establecen objetivos, sólo 78 de cada 100 los comparan con los resultados alcanzados, siendo esta característica independiente del sector.

**Tabla 11. Dirección en las microempresas según escolaridad del propietario (porcentajes)**

a) Dirección de actividades										
¿Cuándo usted trabaja...?										
Nivel de estudios	Establece control y orden al hacer las tareas†		Establece reglas y supervisa que se cumplan‡		Toma en cuenta las opiniones §		Permite al equipo realizar sus tareas††		Apoya y asesora al equipo para lograr las metas‡‡	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Ninguno	69.2	30.8	58.2	41.8	61.5	38.5	36.7	63.3	35.2	64.8
Primaria	83.0	17.0	62.7	37.3	69.8	30.2	33.1	66.9	32.3	67.7
Secundaria	83.2	16.8	63.9	36.1	72.6	27.4	39.8	60.2	40.4	59.6
Preparatoria	78.0	22.0	69.8	30.2	76.0	24.0	49.5	50.5	50.8	49.2
Universidad y posgrado	75.4	24.6	70.4	29.6	79.8	20.2	53.7	46.3	58.8	41.2
Total	79.0	21.0	66.2	33.8	73.6	26.4	43.6	56.4	45.0	55.0

b) Transmite entusiasmo ξξ					
¿Transmite entusiasmo y confianza a sus colaboradores?					
Nivel de estudios	Nunca	Rara vez	A veces	Siempre	Total
Ninguno	4.7	2.3	11.6	81.4	100
Primaria	3.4	0.8	9.2	86.6	100
Secundaria	0.7	0.7	13.7	84.9	100
Preparatoria	1.0	1.6	18.8	78.6	100
Universidad y posgrado	1.0	1.5	10.7	86.8	100
Total	1.6	1.3	13.2	83.9	100

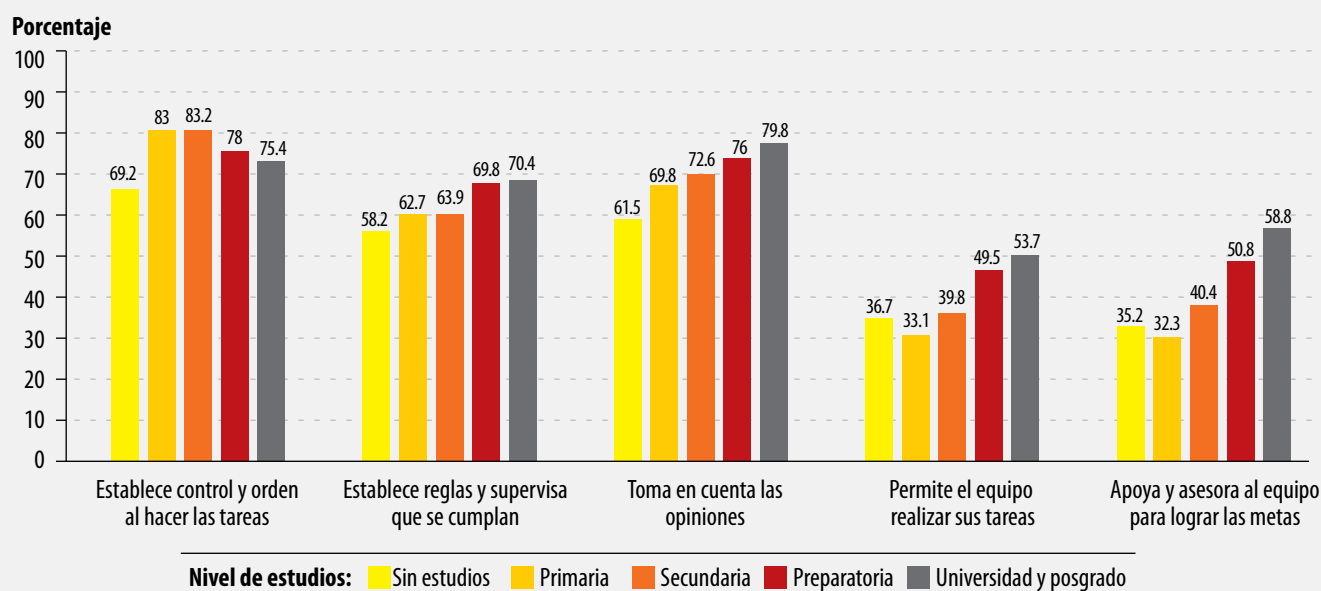
c) Solución de problemas†††					
¿Busca alternativas para resolver problemas en su negocio?					
Nivel de estudios	Nunca	Rara vez	A veces	Siempre	Total
Ninguno	20.7	4.6	17.2	57.5	100
Primaria	10.7	5.9	24.9	58.5	100
Secundaria	6.6	5.8	17.9	69.7	100
Preparatoria	3.6	3.9	16.1	76.4	100
Universidad y posgrado	2.7	1.6	12.1	83.7	100
Total	6.9	4.3	17.6	71.2	100

P-valores al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones según nivel de estudios: †0.012, ‡0.076, §0.005, ††0.000, ‡‡0.000.

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: ξξ0.229, †††0.000.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Figura 5. Rasgos de la dirección de la microempresa según la escolaridad del propietario**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.



**Tabla 12. Control en la microempresa por sector (porcentajes)**

a) Registro de actividades diarias†							b) Administración de inventarios‡		
¿En dónde registra sus actividades diarias?							¿Utiliza algún método para administrar su inventario?		
Sector	Sin registro	Computadora	Libreta	Contador	Libro diario	Otro	Sector	Si	No
Industrial	15.8	5.3	63.2	2.6	5.3	7.9	Industrial	40.0	60.0
Comercial	18.4	7.9	55.0	6.2	2.5	10.1	Comercial	48.6	51.4
Servicios	18.6	16.4	44.3	7.2	2.9	10.6	Servicios	46.9	53.1
Total	18.4	10.5	51.8	6.4	2.7	10.2	Total	47.8	52.2

c) Herramientas para conocer necesidades y sugerencias de los clientes §			d) Comparación objetivos-resultados††		
¿Cuenta con una herramienta que le permita conocer las necesidades y sugerencias de los clientes?			¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos?*		
Factor	Si	No	Factor	Si	No
Industrial	55.0	45.0	Industrial	76.5	23.5
Comercial	53.9	46.1	Comercial	76.1	23.9
Servicios	63.7	36.3	Servicios	80.6	19.4
Total	57.0	43.0	Total	77.6	22.4

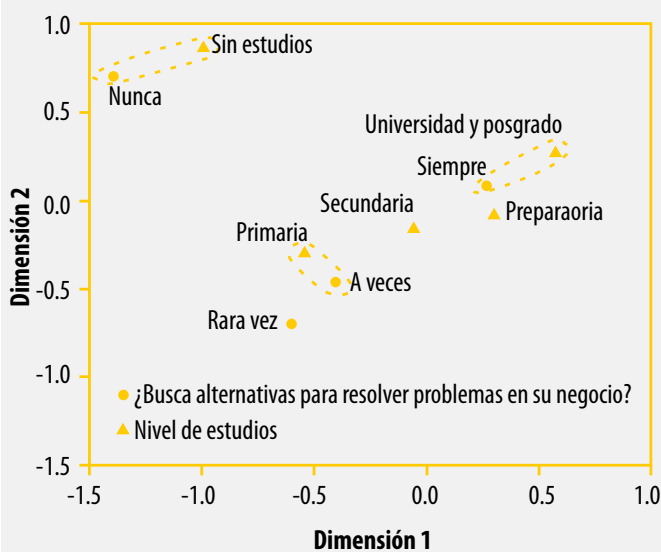
P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.001.

P-valor al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones entre sectores: ‡0.534, §0.006, ††0.509

\*El ítem ¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos? esta anidado en el ítem ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio? de la sección planeación.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Figura 6. Diagrama de dispersión biespacial del análisis de correspondencia: Rasgos de la función de dirección; asociación entre nivel de estudios y la búsqueda de alternativas para resolver los problemas de la microempresa**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Por otra parte, los resultados muestran que la edad del propietario es muy importante para explicar los diferentes niveles de control que se registran en la microempresa del sur del Istmo de Tehuantepec, pues cada una de las hipótesis de homogeneidad entre los grupos de edad, en cada uno de los ítems relacionados con el control, fue rechazada. Se observa que los propietarios que tienen entre 20-29 años son los que más usan la computadora para registrar sus actividades diarias (Figura

7a), los que más utilizan algún método para administrar su inventario y los que más comparan los resultados obtenidos con los objetivos establecidos. Además se debe destacar la asociación existente entre los microempresarios de 50 años o más, con la propensión tendiente al no registro de sus actividades (Figura 7a). Este grupo también es el que dispone de menos herramientas para administrar su inventario y el que menos compara sus resultados con sus objetivos (Tabla 13).

Los resultados también indican que el nivel de escolaridad del propietario influye en el grado de control de la administración de la microempresa, pues en cada uno de los cuatro ítems relacionados con esta función, la hipótesis de igualdad en cada subpoblación formada de acuerdo al nivel de estudios, fue rechazada. En el Tabla 14 se observa que si el nivel de escolaridad del microempresario aumenta, aumentará la probabilidad de que registre sus actividades, emplee algún método para administrar su inventario, cuente con herramientas que le permitan conocer las necesidades de los clientes y compare los resultados con los objetivos establecidos. Así, por ejemplo, mientras sólo 21 de cada 100 microempresarios sin estudios utiliza algún método para administrar su inventario, la frecuencia para los propietarios con estudios universitarios es de 67 de cada 100. Además, de acuerdo al análisis de correspondencias, se observan tres grandes grupos de asociación: i) los que cuentan con estudios universitarios o de posgrado se les relaciona con el registro de sus actividades ya sea en la computadora, libro diario o, en su caso, relegar la actividad a un contador, ii) los que declararon contar con estudios de secundaria o preparatoria con el registro de las actividades en libreta, y iii) los que disponen de, a lo sumo, educación primaria, con el no registro de sus actividades (Figura 7b).

**Tabla 13. Control en la microempresa según edad del propietario (porcentajes)**

a) Registro de actividades diarias†							b) Administración de inventarios‡		
¿En dónde registra sus actividades diarias?							¿Utiliza algún método para administrar su inventario?		
Edad (años)	Sin registro	Computadora	Libreta	Contador	Libro diario	Otro	Edad (años)	Si	No
20-29	<b>11.0</b>	<b>21.5</b>	<b>47.5</b>	5.0	3.9	11.0	20-29	<b>65.7</b>	34.3
30-39	<b>12.4</b>	<b>11.1</b>	<b>60.8</b>	4.9	2.3	8.5	30-39	<b>52.1</b>	47.9
40-49	<b>20.3</b>	<b>9.2</b>	<b>52.5</b>	6.6	2.0	9.5	40-49	<b>45.1</b>	54.9
50 o más	<b>24.9</b>	<b>6.0</b>	<b>46.8</b>	7.8	3.1	11.4	50 o más	38.1	<b>61.9</b>
Total	<b>18.4</b>	<b>10.5</b>	<b>52.0</b>	6.3	2.7	10.1	Total	<b>47.8</b>	52.2

c) Herramientas para conocer necesidades y sugerencias de los clientes §				d) Comparación objetivos-resultados††		
¿Cuenta con una herramienta que le permita conocer las necesidades y sugerencias de los clientes?				¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos?*		
Edad (años)	Si	No		Edad (años)	Si	No
20-29	56.9	43.1		20-29	<b>81.9</b>	18.1
30-39	<b>59.9</b>	40.1		30-39	77.7	22.3
40-49	<b>61.0</b>	39.0		40-49	81.8	18.2
50 o más	51.7	<b>48.3</b>		50 o más	71.7	<b>28.3</b>
Total	57.0	43.0		Total	77.6	22.4

P-valores al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.000.

P-valor al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones entre grupos de edad: ‡0.000, §0.033, ††0.067.

\*El ítem ¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos? esta anidado en el ítem ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio? de la sección planeación.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Tabla 14. Control en la microempresa según escolaridad del propietario (porcentajes)**

a) Registro de actividades diarias†							b) Administración de inventarios‡		
¿En dónde registra sus actividades diarias?							¿Utiliza algún método para administrar su inventario?		
Nivel de estudios	Sin registro	Computadora	Libreta	Contador	Libro diario	Otro	Nivel de estudios	Si	No
Ninguno	<b>34.1</b>	<b>1.1</b>	42.9	5.5	2.2	14.3	Ninguno	<b>20.9</b>	79.1
Primaria	<b>30.7</b>	<b>5.2</b>	45.4	<b>4.4</b>	2.0	12.4	Primaria	36.8	63.2
Secundaria	19.4	3.3	64.5	<b>4.0</b>	1.8	7.0	Secundaria	42.1	57.9
Preparatoria	13.5	12.8	55.9	5.6	3.0	9.2	Preparatoria	53.8	46.2
Universidad y posgrado	<b>5.4</b>	23.7	43.2	<b>12.1</b>	4.3	11.3	Universidad y posgrado	<b>66.9</b>	33.1
Total	18.3	10.4	52.0	6.4	2.7	10.2	Total	47.9	52.1

c) Herramientas para conocer necesidades y sugerencias de los clientes §				d) Comparación objetivos-resultados††		
¿Cuenta con una herramienta que le permita conocer las necesidades y sugerencias de los clientes?				¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos?*		
Nivel de estudios	Si	No		Nivel de estudios	Si	No
Ninguno	<b>42.9</b>	57.1		Ninguno	<b>52.8</b>	47.2
Primaria	49.2	50.8		Primaria	<b>67.1</b>	32.4
Secundaria	55.4	44.6		Secundaria	<b>73.9</b>	26.1
Preparatoria	<b>64.5</b>	35.5		Preparatoria	<b>82.8</b>	17.2
Universidad y posgrado	<b>62.6</b>	37.4		Universidad y posgrado	<b>91.1</b>	8.9
Total	57.1	42.9		Total	77.5	22.5

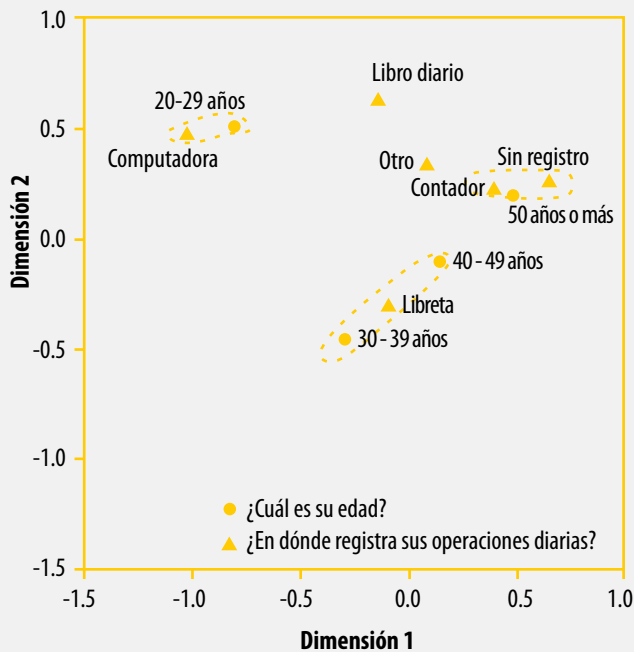
P-valor al contrastar la hipótesis de independencia entre la variable fila y la variable columna: †0.000.

P-valores al contrastar la hipótesis de homogeneidad de proporciones según nivel de estudios: ‡0.000.

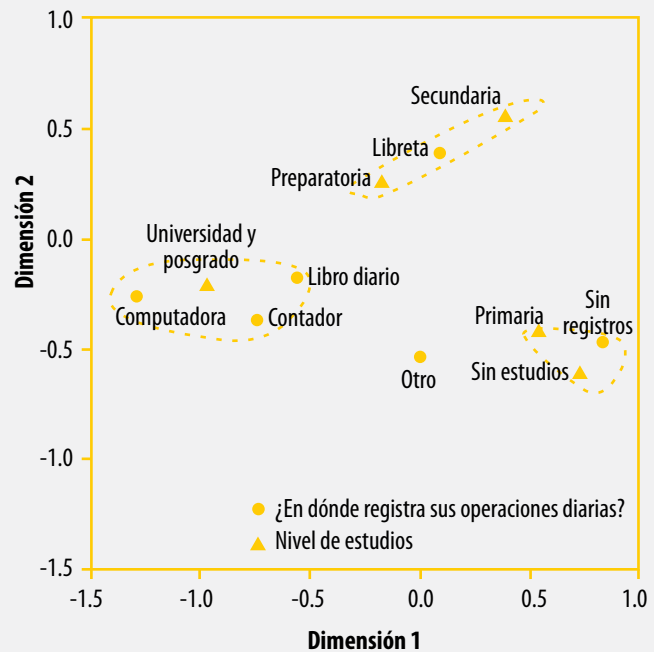
\*El ítem ¿Compara los resultados obtenidos con los objetivos establecidos? esta anidado en el ítem ¿Tiene objetivos establecidos en su negocio? de la sección planeación.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

**Figura 7. Diagramas de dispersión biespacial del análisis de correspondencia: Rasgos de la función de control**



a) Asociación entre grupos de edad y medios de registros de actividades.



b) Asociación entre nivel de estudios y medios de registros de actividades

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

#### 4. Conclusiones

Después de este recorrido es posible afirmar que el objetivo de esta investigación, que era identificar el grado de aplicación del proceso administrativo en las microempresas de los sectores industrial, comercial y servicios de la región del sur del Istmo de Tehuantepec, se ha alcanzado. También fue posible obtener y procesar información por sector, edad y nivel de estudios del microempresario con la cual determinar alguna posible correlación entre estas variables y el nivel de empleo de la teoría administrativa. En lo que respecta a la función de planear, se aprecia que en 62.2% de los casos hay una permanente previsión de actividades, mientras que en 37.8% de ellos no existe esa práctica. En cuanto al establecimiento de objetivos, el número de respuestas afirmativas representa 73.1%, por el contrario, en 26.9% de las microempresas no se establecen objetivos; el contraste es más marcado en los microempresarios de 50 o más años, rango en el que los porcentajes llegan al 65.3 y 34.7, respectivamente. De manera similar, sólo 6 de cada diez microempresarias o microempresarios tienen siempre una clara estrategia para alcanzar sus objetivos, sólo 57% identifica adecuadamente las ventajas de la competencia y únicamente 67.4% elabora un presupuesto operativo. Es de destacarse que en prácticamente todos los ítems, los microempresarios con estudios de bachillerato y particularmente universidad o posgrado, demostraron un mayor dominio de las actividades de planeación.

En cuanto a la capacitación, correspondiente a la actividad de organizar, se observa que mientras en los sectores industrial y servicios se capacita al menos una vez al año en 74% y

72% de los casos, respectivamente, en el comercial sólo 46% de las y los empleados reciben capacitación. A nivel global, 55% del personal sí recibe capacitación y 45% no goza de esa prestación, lo cual se explica en buena medida por la edad del microempresario (por ejemplo, los de 20 a 29 años sí la brindan en un 65% de los casos, cifra que llega apenas al 49% cuando éste tiene 50 o más años) y por su grado de escolaridad (cuando la o el microempresario cuenta con estudios de universidad o posgrado y aun cuando el indicador es insatisfactorio, capacita al personal en 68% de los casos, mientras que cuando carece de estudios, el registro es de sólo 46%).

Respecto a la función de dirigir, en términos generales en 79% de los casos se establece control y orden al hacer las tareas, 66% de los microempresarios establecen reglas y supervisan su cumplimiento, y 74% toma en cuenta las opiniones de sus subalternos. Sin embargo, en menos de la mitad de los casos, marcadamente en el sector industrial, se permite que las tareas se ejecuten en equipo y se apoya a estos grupos. No obstante, es en el mismo sector industrial en donde es más frecuente la transmisión permanente de entusiasmo y confianza al empleado (96% de los casos contra 84% en términos generales); de manera general se destaca cierta capacidad de innovación ya que en un 71% se reporta una constante búsqueda de alternativas para la resolución de problemas. La edad y el grado de escolaridad vuelven a ser variables explicativas, ya que las y los empresarios más jóvenes y con estudios universitarios o de posgrado toman más en cuenta las opiniones de los empleados, fomentan más el trabajo en equipo y son más proclives a la innovación.

En lo que atañe a las actividades de control, destaca que en 18% de los casos no se lleve un registro de las operaciones diarias, que sólo 48% de las microempresas utilice un método de administración de inventarios, que únicamente 57% disponga de algún método para conocer las necesidades de los clientes y que nada más 78% compare sus resultados con los objetivos planteados. En este caso, las y los microempresarios con estudios de universidad o posgrado demostró de manera clara, un mejor dominio de las herramientas que la teoría señala como relevantes en la función de controlar.

La revisión anterior permite aseverar que las microempresas de la región presentan múltiples deficiencias en lo que corresponde al dominio y aplicación del proceso administrativo, particularmente cuando sus propietarios tienen únicamente estudios básicos o carecen de ellos. Esto es consistente con el diagnóstico ofrecido por Kauffman (2001), en el sentido de que, por lo general, los microempresarios se encuentran impreparados para enfrentar los retos de la competencia y carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes. Como bien lo apunta este autor, el común denominador es que la gestión de las microempresas se ubica en el nivel de subsistencia, son de carácter familiar y aparecen más por una necesidad que por un proyecto planificado. Es muy probable que varios de los siguientes problemas, identificados como los más importantes de este tipo de establecimientos, los cuales impedían su desarrollo, expliquen las deficiencias señaladas arriba.

a. inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones, b. políticas gubernamentales inadecuadas, c. corrupción administrativa de funcionarios del sector público, d. falta de financiamiento o carestía del mismo, e. inapropiada infraestructura técnico-productiva, f. carencia de recursos tecnológicos, g. la casi nula aplicación de sistemas de planificación empresarial, h. competencia desleal del comercio informal, i. globalización y las prácticas desleales a nivel internacional y j. en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos (Kauffman, 2001, pp. 41-42).

Por otra parte, es valioso considerar las dos ideas que diversos autores (Kast y Rosenzweig, 2004; Jones y George, 2006), reconocen como esenciales de la teoría del entorno organizacional: Las organizaciones son sistemas abiertos que toman recursos del exterior, los cuales regresan convertidos en bienes o servicios que habrán de ser consumidos por sus clientes. Asimismo, las estructuras y las estrategias que eligen sus dirigentes dependen de las particularidades

del medio ambiente en que se desarrolla la organización (teoría de las contingencias). Siguiendo a Velásquez (2000), es muy probable que las microempresas de la región no estén desarrollando las características orgánico-adaptativas propicias que les permita sobrevivir en un contexto de alta complejidad. Al respecto, Ballina, García y Martínez (2015) plantean que la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, para ser más competitiva, tiene la necesidad de adecuar su estructura organizacional al dinámico contexto económico que prevalece en la actualidad.

Tal como lo apuntan Franco y Urbano (2010), además de factores internos como recursos y capacidades estratégicos, el éxito de las empresas pequeñas depende también de factores externos, los cuales definen el medio ambiente en que se desarrolla: marco político, social, cultural, contexto económico y características de la industria. Sin olvidar que el tamaño de estas empresas y su limitada disponibilidad de recursos dificulta la incorporación de procesos de mejora organizacional (Vos, Sánchez y Mannise, 2008). No obstante, las organizaciones analizadas deberán buscar ventajas competitivas que les permitan encarar de mejor manera el logro de sus objetivos, si bien, dadas sus características, no necesariamente en sentido estricto a lo planteado por Porter (1980),<sup>5</sup> sí en términos de diferenciar sus productos y servicios en cuanto a su diseño, calidad, servicio al cliente y actividades de marketing. Esta estrategia deberá estar sustentada, como lo apuntan Poza, Mateo y Solana (2012), en la motivación y capacitación de los recursos humanos, el despliegue de una nueva cultura organizacional, la adopción de nuevas tecnologías y en el fomento de programas de innovación. Idea secundada por Ballina, García y Martínez (2015) quienes argumentan con base en un estudio empírico, que la estrategia empleada y la propensión a la innovación son factores fundamentales para el desarrollo y rentabilidad de las microempresas.

Consideramos que las deficiencias encontradas en las tareas de planeación, organización, dirección y control al interior de las microempresas del istmo oaxaqueño se pueden discutir a partir de dos ejes de análisis. Por una parte, los resultados de la investigación guardan correspondencia con los datos del INEGI (2014), los cuales indican que la esperanza de vida de los negocios que nacen en Oaxaca es la menor en todo el territorio nacional. Así y como antes se apuntó, mientras que en México este indicador alcanza los 7.7 años, en Oaxaca se sitúa en sólo 3.8; por sectores, a nivel nacional en el manufacturero los negocios al nacer tienen una esperanza de vida de 9.5 años, 6.6 en el comercial y 8.0 en el de los servicios no financieros; en tanto que en Oaxaca los registros alcanzan los 5.2, 3.4 y 3.6 años, respectivamente. En tal sentido, la posición que ocupa esta entidad a nivel nacional en esta

5. De acuerdo a este autor, entre los elementos que configuran las barreras de entrada en un mercado y que permiten a las empresas instaladas tener ventajas competitivas figuran: las economías de escala, la diferenciación del producto, la inversión de capital necesaria, el aprendizaje acumulado al realizar una actividad, el acceso a los proveedores y los canales de distribución y la política gubernamental (Porter, 1980; Bermeo y Bermeo, 2005; Poza, Mateo y Solana, 2012).

materia y la problemática que este trabajo señala respecto a la gestión administrativa de sus unidades económicas, son dos variables que se explican mutuamente. Como también se vio, las microempresas de este estado se orientan primordialmente a las actividades comerciales, en ellas el aporte de las mujeres es fundamental y tienen, en promedio, el menor número de empleados y los más bajos salarios del país.

Estamos convencidos que esta y otras investigaciones enriquecerán la hechura de políticas públicas tendientes a revitalizar las microempresas de México y, particularmente, del estado de Oaxaca. Esto es así ya que a pesar de que el plan estatal de desarrollo vigente (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2011) incorpora una serie de objetivos, estrategias y líneas de acción, razonablemente bien planteados, con la pretensión de impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, y de que, por ejemplo, el quinto informe de gobierno da cuenta de importantes avances en la materia (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2015), se requiere definir de mejor manera los problemas específicos del sector y las estrategias de solución. Es indudable que hay alternativas de atención desde diferentes perspectivas: gubernamental, institucional, administrativa, tecnológica, financiera, cultural y en lo correspondiente a formación de capital humano, que trabajos como el de Décaro (2015) discuten con acierto. En Oaxaca es urgente su implementación.

## Referencias

- Ballina, F., García, D., y Martínez, F. J. (2015, dic.). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYMe: un estudio empírico en México, D.F. *FIR-FAEDPYME International Review*, 4 (7), 66-78. doi:10.15558/fir.v4i7.98
- Bermeo, J. R., y Bermeo, E. A. (2005, mar.). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, (94), 81-103.
- Cruz, F., Olivares, G. M., y Gallegos, A. (2014). Análisis y evaluación de las capacidades administrativas en las micros y pequeñas empresas de Tehuantepec, Oaxaca. En *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (alafec). México, D.F. Recuperado el 2 de agosto de 2016 de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.05.pdf>
- Daft, R. L. (2004). *Administración* (6ª ed.). México D.F., México: Thomson.
- Daft, R. L., y Marcir, D. (2005). *Introducción a la administración* (4ª ed.). México D.F., México: Thomson.
- Décaro, L. A. (2015, dic.). El ecosistema emprendedor en México: opciones para las MIPYMES. *Revista IAPEM, Administrando gobiernos locales*, (92), 156-180.
- Franco, M., y Urbano, D. (2010, mar.). El éxito de las PYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26 (114), 77-97.
- Gobierno del Estado de Oaxaca (2011). *Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016*. Recuperado el 28 de abril de 2016 de [https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/planes/Plan\\_Estatal\\_de\\_Developmento\\_2011\\_2016\\_2.pdf](https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/planes/Plan_Estatal_de_Developmento_2011_2016_2.pdf)
- Gobierno del Estado de Oaxaca (2015). *Quinto Informe de Gobierno*. Recuperado el 28 de abril de 2016 de [http://www.oaxaca.gob.mx/download/informe\\_de\\_gobierno/InformeTextual\\_w.pdf](http://www.oaxaca.gob.mx/download/informe_de_gobierno/InformeTextual_w.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2009). *ENAMIN, Encuesta Nacional de Micronegocios 2008*. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825190347/702825190347\\_1.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825190347/702825190347_1.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 19 de febrero de 2016 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2015). *Censos Económicos 2014*. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Jones, G. R., y George, J. M. (2006). *Administración contemporánea* (4ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kast, F. E., y Rosenzweig, J. E. (2004). *Administración en las organizaciones* (4ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kauffman, S. H. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. *Ciencia Administrativa*, (1), 40-48.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13ª ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

- López M. Ma. G. (2005). Capacitación. *Conciencia Tecnológica*, (). (27-30). Recuperado el 4 de agosto de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/944/94403013.pdf>
- Méndez, J. L. (2015). ¿Del Estado propietario al Estado promotor? La política hacia la micro, pequeña y mediana industria en México, 1988-1994. En J.L. Méndez (Ed.) *Análisis de políticas públicas: Teoría y casos* (1ª ed.). México, D.F., México: El Colegio de México.
- Montesinos, L., O. A, Luna, E., I, Hernández S., C. M., y Tinoco Z. M. A. (2009). *Muestreo estadístico. Tamaño de muestra y estimación de parámetros*. Colima, México. Universidad de Colima.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ª ed.). México, D.F., México: CECSA.
- Poza, C., Mateo, P., y Solana, G. (2012, dic.). Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de implantación en mercados emergentes: los casos de China, Brasil y México. *Revista EAN*, (73), 184-195.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ª ed.). Naucalpan, Estado de México, México: Pearson Educación.
- Terry, G. R., y Franklin, S. G. (2002). *Principios de administración*. México D. F., México: CECSA.
- Velásquez, F. (2000, dic.). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, (77), 27-40.
- Vos, T., Sánchez, J., y Mannise, M. (2008). El tamaño sí importa en la mejora de procesos. *REICIS. Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería de Software*, 4 (3), 6-17.

**¿Cómo citar este artículo? / How to quote this article?:**

Luna Espinoza, I., & Torres Fragoso, J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 5(8), 72-91. doi:10.15558/fr.v5i8.121