

# **EL ESTADO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE OAXACA, MÉXICO**

**Ignacio LUNA-ESPINOZA**

Universidad del Istmo  
Campus Ixtepec  
(México)

**Araceli HERNÁNDEZ-JIMÉNEZ**

Universidad del Istmo  
Campus Ixtepec  
(México)

**Felipe de Jesús CRUZ-CELIS**

Universidad del Istmo  
Campus Ixtepec  
(México)

**María SÁNCHEZ ZÁRATE**

Universidad del Istmo  
Campus Ixtepec  
(México)

## **RESUMEN:**

En este trabajo se exponen los resultados de un diagnóstico del nivel de aplicación del proceso administrativo en las empresas exportadoras del estado de Oaxaca, México, que no cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Con esto se pretende generar insumos hacia la transformación de estas empresas en organizaciones mejor dotadas, innovadoras y generadoras de empleo en un contexto globalizado y de alta competitividad.

La estrategia metodológica consistió en recabar información mediante el muestreo aleatorio simple de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Las estimaciones por intervalo de las proporciones que caracterizan a las empresas exportadoras oaxaqueñas se realizaron con muestras que producen un error de estimación de cinco puntos porcentuales y fijando una confiabilidad de 90%.

Los resultados encontrados señalan que las empresas exportadoras oaxaqueñas son organizaciones en proceso de consolidación, con un alto conocimiento y aplicación de las funciones gerenciales del proceso administrativo.

**Palabras Claves:** Proceso administrativo, organizaciones orientadas a procesos, empresas exportadoras, Oaxaca.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo globalizado necesita satisfacer necesidades complejas. Se necesitan de más recursos, bienes y servicios, ocasionando que los países, incluido México, dependan en gran medida del comercio internacional para su desarrollo económico.

En este escenario de comercio exterior, en el 2014 México se sostenía como la doceava economía de mayor exportación del mundo y la veintava economía más compleja, exportando alrededor de 400 mil millones de dólares e importando 379 mil millones de dólares (OCDE, 2016). Las exportaciones más recientes son lideradas por la venta de petróleo crudo, que representa 9.2% de las exportaciones totales, seguida por las exportaciones de coches, que asciende a 8.23% del total de las exportaciones mexicanas. Otros productos que se exportan son pantallas planas, teléfonos inteligentes, oro laminado, plata, hortalizas, café, papaya y aguacate, principalmente (INCEA, 2015). Para lograr esto, México cuenta con alrededor de 4,943 empresas exportadoras (SIEM, 2017). Además, los principales destinos de las exportaciones mexicanas son Estados Unidos, Canadá, los Países Bajos y Brasil (PROMÉXICO, 2015).

Aunque México se compone de 32 entidades federativas, en el 2016 sólo cuatro estados, Chihuahua, Baja California, Coahuila, y Nuevo León, concentraron 44.3% de las exportaciones (SAGARPA, 2017). Paradójicamente, en 2015, Oaxaca, un estado vasto en recursos naturales, apenas tuvo ingresos por 737, 200, 000 dólares por comercio exterior (SAGARPA, 2017), ubicándose entre los últimos estados en este tipo de comercio.

En el estado oaxaqueño sobresale, aunque de manera poco significativa a nivel nacional, la producción y exportación de bienes agrícolas. Para efectuar este comercio exterior, el SIEM (2016) y PRO-MÉXICO (2016) señalan que en Oaxaca actualmente existen aproximadamente 100 empresas registradas que realizan operaciones de exportación. Además, en los últimos años se ha incentivado la productividad y rentabilidad del campo oaxaqueño, lo que ocasionó que en el 2015 Oaxaca se posicionará en el primer lugar de los estados exportadores de mango en el país con 34 571 toneladas, siendo los principales destinos Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa (SAGARPA, 2015).

Aunque la exportación de productos mexicanos es un tema de interés público porque genera empleos directos y miles de millones de dólares en ingresos, en Oaxaca se le ha puesto mayor atención en los últimos años por ser uno de los estados más pobres de México, que alberga una gran cantidad de municipios con bajo índice de desarrollo humano y alto grado de marginación.

Para contrarrestar esta problemática se han diseñado y puesto en marcha programas gubernamentales para promover la entrada de los productos oaxaqueños al mercado exterior, no sin antes estar conscientes que la participación en este tipo de mercados exige organizaciones consolidadas en materia financiera, logística y administrativa, que produzcan a costos relativamente más bajos en comparación con otras partes del mundo, apegados a la calidad, la eficiencia y la eficacia.

En este escenario de investigaciones prioritarias sobre las características y cualidades de las empresas exportadoras oaxaqueñas, conjuntamente con sus necesidades en tópicos vinculados con su gestión, es que realizamos este trabajo; para generar insumos que contribuyan a transformarlas en organizaciones consolidadas no sólo en materia administrativa, sino también en otras áreas, como en re-

cursos humanos, financieros, logísticos, materiales y en capacidades técnicas y productivas para que desarrollen sus actividades y enfrenten a la competencia. De manera específica, esta investigación pretende responder a la interrogante: ¿cuál es el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo de las y los propietarios o administradores de las empresas exportadoras oaxaqueñas? Para cumplir tal propósito se utilizó un cuestionario con 20 ítems para recabar información sobre las cuatro funciones gerenciales del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Asimismo, nuestro objetivo se centró en determinar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo de las y los propietarios o administradores de las empresas exportadoras asentadas en Oaxaca. La hipótesis que se tiene es que las y los propietarios o administradores de las empresas exportadoras oaxaqueñas tienen un alto grado de conocimiento y aplicación del proceso administrativo pues el comercializar internacionalmente exige, entre otros puntos, una sólida organización administrativa al interior de la empresa (PROMÉXICO, 2016b).

En atención a lo anterior, este trabajo se estructura de la siguiente manera. En la primera parte se presenta el marco teórico correspondiente al proceso administrativo en las organizaciones, seguido de la metodología aplicada, así como los resultados encontrados y la discusión. Finalmente se presentan las conclusiones y consideraciones finales.

## **MARCO TEÓRICO**

### **EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ORGANIZACIONES**

Una característica de las sociedades contemporáneas es la presencia de un sinnúmero de organizaciones de diversa naturaleza y tamaño. No es posible hablar de administración si no es en el marco de una organización, es decir, organización y administración son dos conceptos inseparables. Todas las organizaciones, nacionales o extranjeras, enfocadas a los servicios o productos, públicas o privadas, pequeñas o grandes, lucrativas o no lucrativas, requieren de una adecuada administración para funcionar.

No obstante, para funcionar toda organización requiere en primera instancia de personas, es decir, las organizaciones constituyen sistemas sociales. En esta línea, Kast y Rosenzweig (2004) señalan que las organizaciones son: 1. Arreglos orientados a una meta, 2. Sistemas psicosociales, 3. Sistemas tecnológicos, y 4. Una integración de actividades estructuradas. Similarmente, para Jones y George (2006, p. 5) las organizaciones son grupos de personas que colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar metas.

Una definición más amplia de organización la ofrece Hall al indicar que:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general en un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996, p.33).

Por otra parte, Kast y Rosenzweig (2004) exponen que 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 anticipación. Similarmente, Koontz, Weihrich y Cannice (2008, p. 4) señalan que la administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes donde personas alcanzan metas específicas de manera eficiente; además sustentan que: a) En la administración las personas planean, organizan, integran personal, dirigen y controlan; b) La administración se aplica a cualquier clase de organización; c) La administración la aplican los gerentes de todos los niveles organizacionales; d) La meta de todos los gerentes es crear un superávit, y e) La administración también se encarga de la productividad.

Por su parte, Kast y Rosenzweig (2004, p. 8) señalan que la administración incluye los siguientes elementos: coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos; relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad; desarrollar un clima organizacional en el que las personas puedan alcanzar sus fines individuales y colectivos; desempeñar funciones específicas, como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar y controlar, y desempeñar varios roles interpersonales, de información y decisión.

La administración es un concepto abstracto que sugiere la acción y el dinamismo, es decir, la práctica del proceso administrativo. En este sentido, Jones y George (2006) sustentan que la administración se integra por la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, conjuntamente con los financieros y materiales, con la intención de lograr las metas de la organización con eficacia y eficiencia.

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Con la teoría general de sistemas emerge una nueva concepción de las organizaciones al pasar de una comprensión simple, poco operativa y aislada de la sociedad, a una comprensión orgánica compleja, compuesta por una serie de relaciones entre sus integrantes a través de sus funciones, en un ambiente que no sólo impacta, sino que también es impactada (Hammer y Stanton, 1999).

De acuerdo con Hammer y Stanton (1999), los procesos representan la forma natural como trabajamos; razón por la cual es factible asumir que han estado siempre presentes en las organizaciones, independientemente del sector, de su estructura formal y de sus propios objetivos. Por lo tanto, las organizaciones funcionan por medio de interrelaciones que generan productos o servicios útiles económica o socialmente, ya sea que formalmente se les llame procesos o no.

En este contexto, de acuerdo con Hammer (2001:51), un proceso se caracteriza por los siguientes puntos: a) es un conjunto de actividades, b) las actividades no están aisladas o relacionadas aleatoriamente, sino que están organizadas y relacionadas unas con otras, no incluyen actividades ajenas o irrelevantes y las incluidas no pueden ejecutarse en cualquier orden; c) todas las actividades deben dirigirse hacia un objetivo común, y no centrarse por separado sobre alguna tarea en particular; y d) el proceso no es un fin en sí mismo, sino que tiene una finalidad que trasciende y modela sus actividades. Además, Gardner (2004:28) menciona que un proceso puede visualizarse como una cadena de valor, donde cada actividad o paso contribuye con el resultado final. Sin embargo, aunque todas las actividades consumen recursos, no todas contribuyen por igual en el logro de resultados.

Por otro lado, para ordenar los estudios y conocimientos generados de la ciencia administrativa, existe consenso de dividirla en cuatro funciones gerenciales fundamentales: planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales conforman el proceso administrativo. Aunque algunos autores, como Koontz et al. (2008), listan una quinta función: la integración de personal, la teoría administrativa la considera como parte de la función de organización.

La planeación consiste en determinar los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos (Múnch, 2010).

El objetivo de la planeación, según Múnch y García (2000), es determinar los resultados deseados, recordando la pregunta: ¿Qué es lo que se quiere? En esta etapa se deben determinar los escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito (Múnch, 2010).

La organización consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas o departamentos (Amaru, 2009). Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización para conseguir los objetivos establecidos. Esta función incluye el diseño de la estructura organizacional para el desarrollo de las funciones y también le corresponde el diseño de manuales de procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades de las empresas (Bernal, 2007).

La dirección es la función administrativa que incluye las acciones para activar y motivar las personas para alcanzar los objetivos no solo individuales, sino grupales, departamentales y organizacionales. La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y la supervisión (Múnch y García, 2000)

El control regula las actividades desarrolladas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en la etapa de planeación. Como todas las demás funciones del proceso administrativo, el control está en función de todas y cada una de las personas en la organización. Esta función incluye el generar información para tomar decisiones que conlleven a alcanzar los objetivos (Amaru, 2009). El control es primordial porque, aunque una empresa cuente con una planeación adecuada, una estructura organizacional bien definida y una dirección eficiente, los gerentes o encargados no podrán verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore o informe sobre consistencia entre los hechos y los objetivos, y a la vez se promuevan acciones para mantener o mejorar el desempeño.

Es importante señalar que el proceso administrativo también se encarga de prever la capacidad de la organización para seguir operando en el futuro, lo que implica cambios, innovación y mejoras (Koontz et al., 2008).

## **METODOLOGÍA EMPLEADA**

La presente investigación fue de carácter cuantitativo y transversal. Para extraer información sobre el proceso administrativo, y así cumplir con nuestro objetivo, se aplicó un cuestionario a las y los propietarios o administradores de las empresas exportadoras asentadas en el estado de Oaxaca, y que no cotizan en la Bolsa

Mexicana de Valores. En esta línea, cada uno de los veinte ítems que conforman el cuestionario se asocia con una de las funciones del proceso administrativo (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Cuestionario empleado en el trabajo de campo**

<b>Función a la que se le vincula</b>	<b>Ítem</b>
<b>Planeación</b>	1. ¿Anticipa sus actividades dentro de la empresa?
	2. ¿Tiene objetivos establecidos en la empresa?
	3. ¿Tiene ideas claras de cómo alcanzar sus objetivos dentro de la empresa?
	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 la empresa?
<b>Organización</b>	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 trabajadores?
	9. ¿Tiene identificadas las actividades principales de la empresa?
	10. ¿Cuándo usted trabaja establece control y orden al hacer las tareas?
	11. ¿Cuándo usted trabaja establece reglas y supervisa que se cumplan?
<b>Dirección</b>	12. ¿Cuándo usted trabaja toma en cuenta las opiniones de los empleados?
	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 empleados?
	16. ¿Busca alternativas para resolver problemas en la empresa?
<b>Control</b>	17. ¿En dónde registra sus operaciones diarias?
	18. ¿Qué hace cuando encuentra que los resultados no se consiguieron?
	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: Luna-Espinoza y Torres (2016).

El marco de muestreo se estructuró con base en información del SIEM, PROMEXICO, y se complementó con los datos de empresas que no se encuentran registradas en las bases de datos gubernamentales pero que expresaron ser exportadoras. De esta manera, el listado final de las empresas que integraron la población objetivo consistió de  $N = 120$  empresas exportadoras asentadas en el estado de Oaxaca.

El esquema de muestreo para recolectar la información fue el muestreo aleatorio simple para proporciones, ya que predominaron las variables aleatorias discretas

y se estimarían las proporciones de características específicas, por ejemplo, la proporción de empresas que establecen orden y control al hacer las tareas, entre otras.

El número de empresas a encuestar se determinó esperando lograr una precisión de más/menos cinco puntos porcentuales alrededor de la estimación puntual de las proporciones ( $d_p = 0.05$ ) y fijando una confiabilidad de 90% ( $1 - \alpha = 0.9$ ).

Bajo el muestreo aleatorio simple para proporciones, de acuerdo con Montesinos et al. (2009), la fórmula para determinar el tamaño de muestra para lograr la precisión deseada al estimar la proporción poblacional, es la siguiente:

$$n = \frac{N[Z_{1-\alpha/2}]^2 PQ}{Nd_p^2 + [Z_{1-\alpha/2}]^2 PQ} \quad (1)$$

donde:  $d_p$  es la precisión de estimación del total poblacional que se está dispuesto a aceptar,  $P$  es la proporción de interés,  $Q = 1 - P$ , y  $Z_{1-\alpha/2}$  es el cuantil  $1 - \alpha/2$  de la distribución normal estándar.

Por otro lado, dado que la participación en el mercado internacional exige altos estándares de calidad y una sólida organización administrativa al interior de la empresa (PROMÉXICO, 2016b), se espera que estas empresas se encuentren en proceso de consolidación de su proceso administrativo, por lo que es razonable esperar proporciones  $P$  superiores al 80%. Por ejemplo, se tiene la hipótesis de que más del 80% de las empresas exportadoras registran sus actividades diarias. Con la información anterior, los cálculos marcados en la Ecuación 1 indican que el mínimo de encuestas a levantar para la lograr la precisión deseada, con una confiabilidad de 90%, es igual a:

$$n = \frac{120[1.64]^2(0.8)(0.2)}{120(0.05)^2 + [1.64]^2(0.8)(0.2)} \approx 71 \text{ encuestas,}$$

las cuales se levantaron entre noviembre de 2016 y marzo de 2017.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### CARACTERÍSTICAS GENERALES

Los resultados de la encuesta arrojan que la totalidad de las empresas exportadoras encuestadas son internacionales; no teniendo información de empresas multinacionales. Este resultado es de esperarse pues en el estudio no se incluyeron las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, las cuales generalmente son de carácter multinacional. En este contexto, todas las empresas encuestadas realizan sus actividades productivas en México, pero venden sus productos o servicios en los mercados exteriores, sin poseer activos y empleados fuera de México.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Las empresas internacionales realizan transacciones entre fronteras nacionales, que incluyen la transferencia a otros países de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital (Koontz et al., 2012), es decir, la comercialización se realiza desde el país de origen sin tener presencia directa en el país destino (Iborra et al., 2014). Las empresas multinacionales son las que poseen activos y empleados en más de un país, donde llevan distintas actividades, ya sean comerciales o de producción.

En lo referente al sector de la empresa, dominó el sector industrial, seguido del comercial (Cuadro 2a). En este escenario, la actividad predominante en el sector industrial se relaciona con la elaboración de Mezcal y el comercial con la venta de productos agrícolas, particularmente mango (Cuadro 2c).

Estos resultados guardan consistencia con las estadísticas reportadas por SAGARPA (2017), donde se señalan que durante el 2016 en Oaxaca se produjeron y comercializaron 2 millones 713 mil litros en los mercados internacionales, generando ingresos por 26 millones 812 mil dólares. En esta línea, el Cuadro 2f nos muestra que, en el 2015, en promedio 7 de cada 10 empresas exportadoras obtuvieron ingresos menores a 75 mil dólares por ventas en el mercado internacional. Adicionalmente, los principales países hacia donde exportan las empresas oaxaqueñas son Estados Unidos, Canadá y España; específicamente, 83% de los productos oaxaqueños tienen a Estados Unidos como destino (Cuadro 2d).

Analizando el tamaño de las empresas exportadoras oaxaqueñas, si sólo consideramos el monto de sus ventas, entonces a 7 de cada 10 se les clasificaría dentro del estrato de la micro empresa pues 69.4% de ellas no superó los 75 mil dólares en el 2015.<sup>2</sup>

**Cuadro 2. Características generales de la muestra.**

a) Sector de la empresa		b) Actividad de la empresa	
Sector	Frecuencia	Actividad	Frecuencia
Industrial	51	Exporta	68
Servicios	1	Exporta e	4
Comercial	20	Importa	
Total	72	Total	72

c) Productos que exportan las empresas oaxaqueñas*							
	Producto						
	Mango	Café	Mezcal	Mole	Chocolate	Textiles	Artesanías Otro
Frecuencia	7	7	35	5	3	11	4 20

d) Destino de las exportaciones de las empresas oaxaqueñas*												
	Esta- dos Uni- dos	Ca- nadá	Jap ón	Es- paña	Cos- ta Rica	Ale- mania	Fran- cia	Re- ino Uni- do	Ita- lia	Aus- tralia	Holan- da	Otr o
Fre- cuencia	60	11	3	10	4	4	2	1	1	1	1	5

<sup>2</sup>De acuerdo a la Secretaría de Económica de México, una empresa se le clasifica en el estrato de Micro si el monto de sus ventas no supera los 4 millones de pesos anuales (alrededor de 200 mil dólares americanos)



e) Porcentaje de los ingresos totales en 2015 por exportaciones.		f) Monto de las exportaciones en 2015, en miles de dólares.	
Porcentaje de ingresos	Porcentaje de empresas	Monto	Porcentaje de empresas
5	1.4	1-75	69.4
10	25.0	76-250	16.7
15	4.2	251-750	5.6
20	34.7	751-2,500	4.2
25	1.4	No contestó	4.2
30	8.3	Total	100.0
40	2.8		
50	5.6		
70	2.8		
90	1.4		
100	11.1		
No contestó	1.4		

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2017).

\*Las categorías no son excluyentes.

## PLANEACIÓN

En lo que respecta a la función de planeación, los resultados muestran que, con una confiabilidad de 90%, la proporción de administradores o dueños de las empresas exportadoras oaxaqueñas que prevén sus actividades, se ubica entre 87% y 94%. Asimismo, se estima que más del 94% de las empresas tienen claro los objetivos de la organización y elaboran un presupuesto para las operaciones de la empresa; al mismo tiempo se infiere que entre 81% y 94% de los administradores y empresarios tienen ideas claras para alcanzar sus objetivos (Figura 1).

En esta misma tónica, se estima que más del 90% de los empresarios identifican las bondades de sus productos o servicios que ofrecen en el mercado exterior, y entre 85% y 96% creen conocer las ventajas de la competencia (Figura 1).

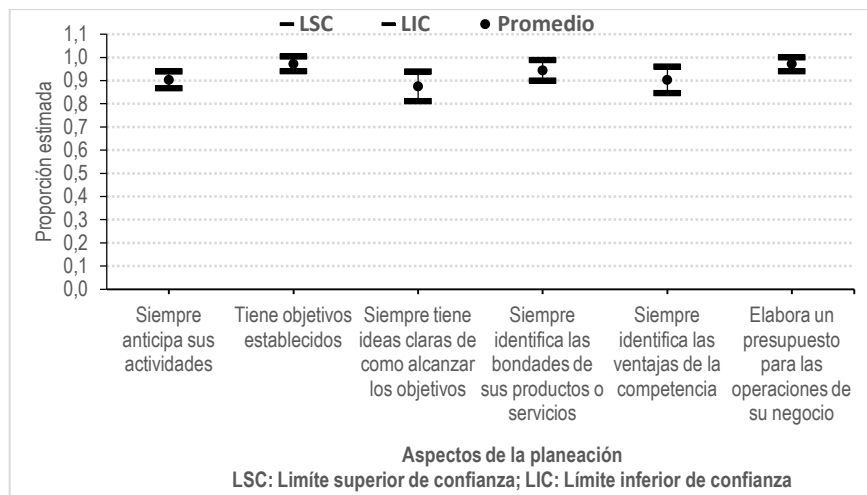


Figura 1. Características de la función de planeación en las empresas exportadoras oaxaqueñas. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Las estadísticas anteriores nos muestran que en las empresas exportadoras oaxaqueñas se tiene un alto conocimiento y aplicación de la planeación. Sin bien es cierto que aunque en promedio 70% de las empresas obtuvieron ingresos menos a 75 mil dólares en 2015 (Cuadro 2f) por concepto de exportaciones, y por lo tanto se les clasificaría dentro de la microempresa, la importancia que le asignan a la planeación dentro de su proceso administrativo difiere significativamente de la que la microempresa no exportadora istmeña oaxaqueña le concede a esta función gerencial, como se constata en el trabajo de Luna-Espinoza y Torres (2016).

En este escenario de alto conocimiento y aplicación de la planeación se visualiza buen augurio para la empresa exportadora oaxaqueña, pues, como lo señala Bernal (2007), el buen desempeño de la planeación permite responder en forma efectiva a los vertiginosos y complejos cambios del entorno, la escasez de recursos y a la misma dinámica de la organización. Adicionalmente, este nivel de aplicación de la planeación facultará a los gerentes organizar a su personal, establecer estrategias, dirigir con certidumbre, saber cuándo y dónde se desvían de sus metas, y por ende, aumentar las probabilidades de alcanzar sus metas.

## ORGANIZACIÓN

La organización tiene como propósito simplificar el trabajo, coordinar las funciones y optimizar los recursos. En palabras de Munch (2010), la intención de la organización es lograr que el funcionamiento de la empresa sea sencillo y los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella. La función de organización se encarga no sólo de analizar los objetivos y el trabajo a realizar, sino también de dividir el trabajo, atribuir responsabilidades y autoridad a las personas, asignar recursos a los equipos o departamento, y diseñar la estructura organizacional. A esta función le compete el diseño de manuales de procesos y procedimientos para el desarrollo de las actividades de la empresa.

En este último punto, aunque se estima que 98.6% (Cuadro 3a) de los empresarios exportadores, o administradores en su caso, manifestaron identificar plenamente las actividades de la empresa, los resultados del estudio muestran que en 55.6% de las empresas exportadoras oaxaqueñas las actividades de cada puesto de trabajo son únicamente conocidas, en 37.5% están escritas y son conocidas, y en 6.9% están escritas pero no son conocidas (Cuadro 3b). Adicionalmente, en promedio en la mitad de las empresas se capacita a los trabajadores más de dos veces por año (Cuadro 3c).

Cuadro 3. Características de la función organización.

a) Porcentaje de empresarios o administradores que identifican plenamente las actividades de su empresa.				
<b>¿Tiene identificadas las actividades principales de su empresa?</b>				
	Si	No		
	98.6	1.4		
b) Conocimiento de los puestos de trabajo				
	<b>Las actividades de cada puesto de trabajo ...</b>			
	están escritas y son conocidas	están escritas pero no son conocidas	son conocidas únicamente	
Porcentaje	37.5	6.9	55.6	
c) Frecuencia con la que se capacita a los trabajadores				
	Nunca	Una vez al año	Dos veces al año	Más de dos veces al año
Porcentaje	4.2	15.3	29.2	51.4

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

Una debilidad significativa detectada en la organización de las empresas exportadoras oaxaqueñas es que en 44.4% las actividades de cada puesto de trabajo son únicamente conocidas, es decir, no cuentan con manuales de procesos y procedimientos que propicien la comunicación y coordinación entre áreas. Esta situación puede desencadenar en su mala ejecución, o peor aún, no realizarla. De suceder esto, las empresas se verían en conflictos por no resolver los problemas entre las personas; los equipos o departamentos enfrentarían contrariedades por cuestiones de jurisdicción, se presentaría la duplicidad de trabajo y la comunicación se tornaría complicada. Adicionalmente, la ausencia de organigramas propiciaría un descenso en las jerarquías.

## DIRECCIÓN

En el aspecto de dirección, con 90% de confiabilidad, en más del 94% de las empresas se establecen reglas, se supervisan que se cumplan y se toman en cuenta las opiniones. Adicionalmente, en más del 96% de estas organizaciones se permite al equipo realizar sus tareas, se establece orden y control, y se les apoya y asesora para alcanzar las metas (Figura 2).

En contraste con las estadísticas de la función de dirección, dadas anteriormente, tenemos los siguientes rasgos. Con una confiabilidad de 90%, la proporción real de empresas que transmiten entusiasmo y confianza a sus trabajadores esta entre 0.78 y 0.9 y la proporción de empresarios o administradores que buscan alternativas para resolver los problemas de la empresa está entre 0.86 y 0.97 (Figura 2). La estadística más baja en cuestión de dirección se refiere al hecho de que en promedio en una quinta parte de las empresas no se transmite entusiasmo y confianza a los trabajadores. ¿Qué aspectos negativos en la empresa pudiera traer este punto? Dado que las etapas de la dirección consisten en la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y la supervisión, las cuales se alimentan mutuamente (Munch, 2010), se dejarían de transmitir y recibir información para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Sin motivación aumentan las probabilidades de padecer de comportamientos, actitudes y conductas que no permitan trabajar eficazmente de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Es preciso remarcar que un buen liderazgo, que motive y transmita entusiasmo y confianza, influye, guía y dirige a las personas hacia la consumación de la misión de la organización.

Por otro lado, efectuar a cabalidad el proceso de dirección en las empresas exportadoras oaxaqueñas, tendrá un efecto doblemente positivo en un estado de muchos conflictos sociales, como lo es Oaxaca, ya que, como lo señala Munch (2010), el proceso de dirección considera la resolución de conflictos, el aprovechamiento del conflicto, la impersonalidad de mando, la coordinación de interés y el respecto de los niveles jerárquicos.

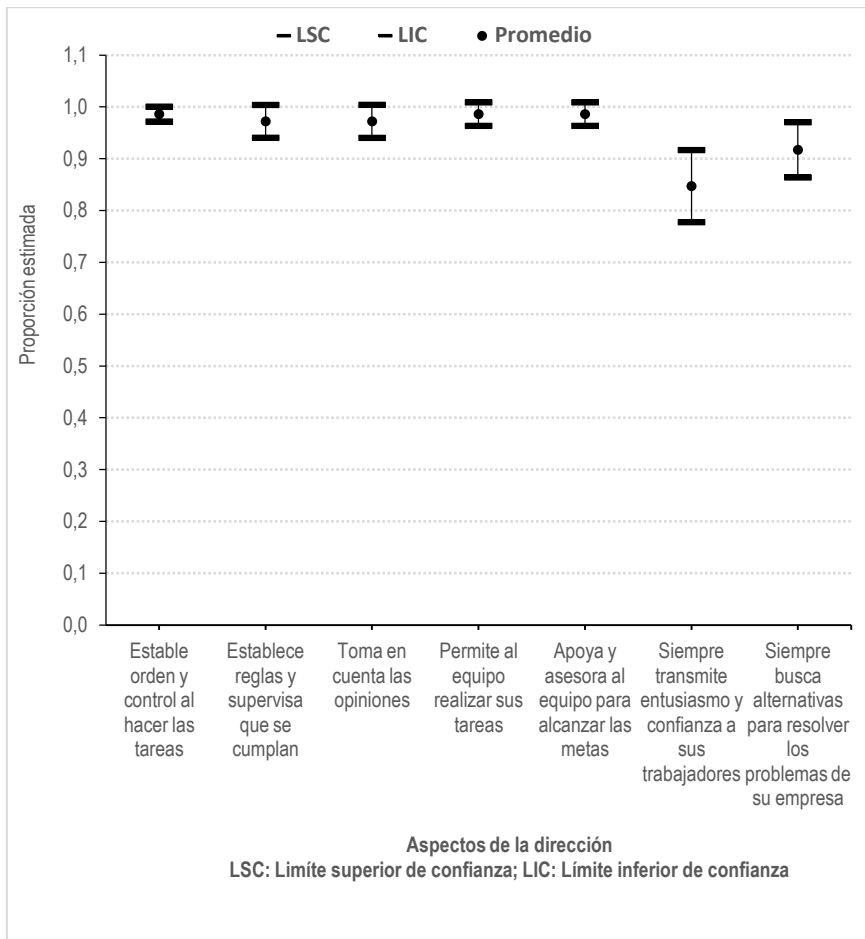


Figura 2. Características de la función de dirección en las empresas exportadoras oaxaqueñas. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

## CONTROL

Anteriormente, cuando se analizaban los aspectos de la planeación en la empresa exportadora oaxaqueña, los resultados indicaron que se tienen altos estándares de esta función gerencial. En este sentido, se identificó que en estas organizaciones se definen objetivos y se establecen metas. Precisamente en la etapa de control se asume la existencia de estos dos puntos, entre otros, con la finalidad de verificar la realidad de la organización. El control es pues, como lo señala Bernal (2007), un sistema que regula las actividades desplegadas por las organizaciones para que coincidan con las expectativas establecidas en la etapa de planeación.

Al respecto, los rasgos de control efectuadas en la empresa exportadora oaxaqueña indican que, con una confiabilidad de 90%, más del 97% registra sus actividades diarias, más del 94% compara los resultados obtenidos con los objetivos y más del 90% corrige cuando los resultados no se alcanzan (Figura 3).

Sobre el medio donde registran sus actividades diarias, 81.9% lo realiza en computadoras, 12.5% en una libreta, 13.9% emplea a un contador y 30.6% lo realiza en el libro diario. El que más del 97% de los empresarios exportadores registren sus actividades diarias les permite producir información para tomar decisiones sobre el cumplimiento de objetivos, es decir, se generan herramientas útiles para la etapa de dirección. Es importante mencionar que el registro de actividades no solo se refiere a documentar variables cuantitativas, sino también a recolectar información cualitativa, muchas veces mediante la observación, la evaluación del desempeño de las personas, la evaluación de los productos o servicios, la consideración de las opiniones de trabajadores, de los clientes, entre otros puntos.

Por otro lado, si bien es cierto que más del 90% de los empresarios que conformaron la población objetivo comparan sus resultados con los objetivos y corrigen para coincidir con las expectativas planteadas, una gran proporción de ellos no investiga a profundidad el por qué los resultaron no se consiguieron. Al respecto, con 90% de confiabilidad, se estima que entre 60% y 78% implementa las correcciones y sólo 54.2% simultáneamente investiga y corrige. Este comportamiento inusual puede deberse a la complejidad del mercado y de la misma economía, lo que conlleva a que si bien al interior de la empresa se efectúen correcciones, se entienda que también las empresas están sujetas a las condiciones que dicte el mercado internacional.

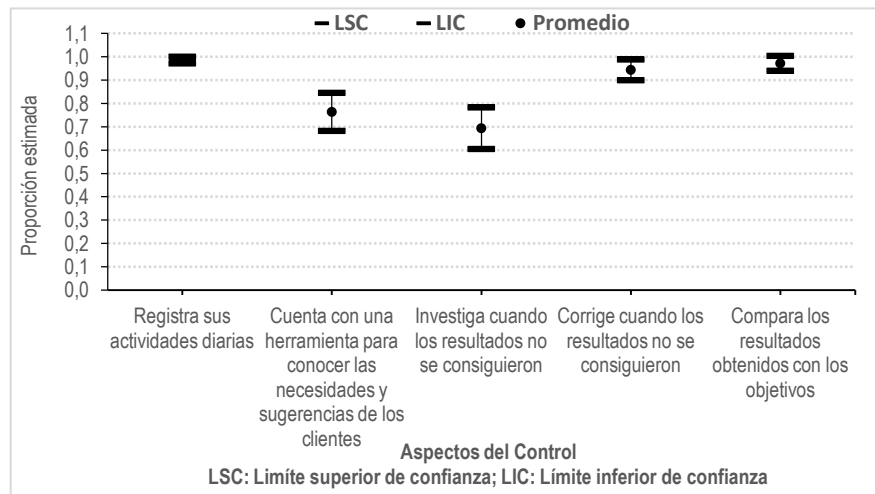


Figura 3. Características de la función de control en las empresas exportadoras oaxaqueñas. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Otra debilidad significativa detectada en la función de control se relaciona con la ausencia de medios que permitan conocer lo expresado por los clientes. En esta tesitura, con 90% de confiabilidad se estima que la proporción real de empresas que cuentan con herramientas para conocer las necesidades y sugerencias de los clientes se encuentra entre 0.68 y 0.85 (Figura 3).

Como el producir información sobre las necesidades y percepciones de los clientes es vital para tomar decisiones, y dado que las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control, las empresas que no cuentan los medios para conocer las sugerencias y comentarios de los clientes, corren el riesgo de no ejecutar eficientemente la planeación. Ante este rasgo, cabe recordar que cada una de las cuatro funciones del proceso administrativo está en función de las tres restantes, además de cada una de las personas, los grupos y departamentos que componen la organización, siendo necesario poner atención al buen funcionamiento de cada uno de ellos si se quiere un buen desempeño de la organización, la empresa exportadora oaxaqueña.

## **CONCLUSIÓN Y CONSIDERACIONES FINALES**

Este trabajo permitió identificar algunos rasgos sobre el grado de conocimiento y aplicación de lo que la teoría marca como proceso administrativo en las empresas exportadoras que no cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, asentadas en el estado de Oaxaca. En términos generales, los resultados emanados muestran que el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo tiene estándares altos, con lo cual alcanzamos nuestro objetivo, el cual fue determinar el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo que las y los propietarios o administradores de las empresas exportadoras tienen y ejecutan, respectivamente. Asimismo, la hipótesis de trabajo, la cual indicaba que las y los propietarios o administradores de las empresas exportadoras oaxaqueñas tienen un alto grado de conocimiento y aplicación del proceso administrativo, se corroboró.

Adicionalmente, si bien se estima que 69.4% de las empresas tienen ingresos anuales menores a 75 mil dólares por sus exportaciones, y por ende se les clasificaría dentro de la microempresa si sólo se considerara este tipo de ingresos, los mismos estándares del mercado internacional implícitamente exigen que sean organizaciones administrativas sólidas. Lo que, en parte, implica que este tipo de empresas sean organizaciones con pleno dinamismo en la aplicación del proceso administrativo, tal como lo muestra la estadística relacionada con el número de empresas certificadas, la cual nos indica que nueve de cada diez empresas exportadoras oaxaqueñas están certificadas.

Por otro lado, el trabajo también nos permitió identificar algunos puntos a mejorar en el proceso administrativo. En el aspecto de planeación, sólo entre 81% y 94% de los dueños o administradores tienen ideas claras para alcanzar los objetivos de la empresa. En el tema de organización, alrededor de la mitad de las empresas exportadoras carecen de manuales de procesos y procedimientos. En lo relacionado con la dirección, en una de cada cinco empresas los dueños o administradores no transmiten entusiasmo y confianza a los trabajadores. En cuestión de control, cuando no se logran los objetivos, alrededor de uno de cada dos empresarios investiga y corrige para evitar un mayor desvío de los objetivos. Adicionalmente, un gran número de empresas ofrecen sus productos al mercado pero no se retroalimentan de las valoraciones de los clientes al no disponer de herramientas para conocer las necesidades y sugerencias de los clientes.

También es preciso mencionar que las exportaciones oaxaqueñas, sin incluir actividades petroleras, se conforman de productos agrícolas y bebidas, como mango, café, mole chocolate y mezcal (Cuadro 2c). Estos productos, al requerir de una tecnología mediana para su aceptación en el mercado internacional, in-

crementarán su presencia en dicho mercado, tal como ha venido sucediendo en los últimos años con el mezcal y el mango.

Finalmente, la realización de este trabajo no sólo permitió retomar elementos de la teoría administrativa, sino también representa un laboratorio de ideas para generar insumos que nos permitan mejorar las organizaciones empresariales asentadas en el estado de Oaxaca.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A., (2009). *Fundamentos de Administración, Teoría general y Proceso Administrativo*, Pearson Educación, Primera Edición, México.
- Bernal, C., (2007). *Introducción a la Administración, Enfoque Global e Integral*, Pearson Educación, Primera Edición, México.
- Gardner, R., (2004). *The Process-Focused Organization: a transition strategy for success*, American Society for Quality, Milwaukee, Wisconsin, United States of America.
- Hall, R. H., (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, 6ª Edición, McGraw Hill-Interamericana, Naucalpan de Juárez, México.
- Hammer, M., (2001). *The agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Random House, New York, United States of America.
- Hammer, M., y Stanton, S., (1999). How Process Enterprises Really Work. *Harvard Business Review*, November-December:1-10.
- Iborra, M., Dasí A., Dolz, C. y Ferrer C. (2014). *Fundamentos de la dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*, 2ª Edición, Ediciones Paraninfo, España.
- INCEA, (2015). *Principales Exportaciones de México 2014-2015*. Recuperado el 10 de Enero de 2017 de: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterior/mexico/441-principales-exportaciones-de-mexico>.
- Jones, G., R. y George J. M., (2006). *Administración contemporánea*, 4ª Edición, Prentice Hall-Hispanoamericana, México D.F.
- Kast, F. E. y Rsenzweig, J. E., (2004). *Administración en las organizaciones*, 4ª Edición, McGraw Hill-Interamericana, Naucalpan de Juárez, México.
- Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, 13ª Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, D.F., México.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, 14ª Edición, McGraw-Hill, México, D.F., México.
- Luna-Espinoza, I. y Torres, F. J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *FAED-PYME International Review*. Vol 5, No. 8, enero-junio:72-91.
- 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*, Universidad de Colima, Colima, México.
- Múñch, L. y García, J., (2000). *Fundamentos de Administración*. 5ª Edición, Editorial Trillas, México.
- Múñch, L.: (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Editorial Pearson, Primera Edición, México, D.F.



- OCDE, (2016). *Complejidad Económica de México 2014*, Recuperado el 22 de Noviembre de 2016 de: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/mex/>.
- PRO-MEXICO, (2015). *Empresas de Exportación 2016*, Recuperado el 11 de Noviembre de 2016 de: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/tpp-eua>.
- PRO-MEXICO, (2016). *Empresas Exportadoras, Buscador 2016*, Recuperado el 10 de Noviembre de 2016 de: <http://www3.promexico.gob.mx:8181/KBObjetosDeNegocioN.NetEnvironment/servlet/wpconsultainicio?productos,0,,7,SINO,,552,,0,,0,0,3,,0,0,,0,0,0,SI+Consultado+el+14%2F07%2F2016>.
- PRO-MEXICO, (2016b). *Pasos para exportar desde México*. Recuperado el 12 de Mayo de 2017 de: <http://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/pasos-para-exportar-desde-mexico>.
- SAGARPA, (2015). *Registran Mangos de Oaxaca Récord en Exportaciones 2014*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2016 de: <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2015B354.aspx>.
- SAGARPA, (2017). *Sistema de Información Comercial del Sector Agroalimentario*. Recuperado el 31 de Marzo de 2017 de: [http://sicagro.sagarpa.gob.mx/SICAGRO\\_CONSULTA/filtros.aspx](http://sicagro.sagarpa.gob.mx/SICAGRO_CONSULTA/filtros.aspx)
- SIEM, (2016). *Estadísticas de Empresas que Exportan, Importan, Proveedores de Gobierno y Ámbito por Municipio 2010*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016 de: [http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est\\_ExpImp\\_xMun.asp?qedo=20](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_ExpImp_xMun.asp?qedo=20).
- SIEM, (2017). *Estadísticas de Empresas que Exportan, Importan por Estado*. Recuperado el 16 de Enero de 2017 de: [https://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est\\_ExpImp\\_xEdo.asp](https://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_ExpImp_xEdo.asp).