



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO DE
LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS
EN EL MUNICIPIO DE TULANCINGO DE BRAVO,
HIDALGO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

P R E S E N T A :

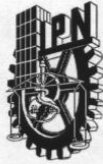
SILVIA CONCEPCIÓN ACOSTA VELÁZQUEZ

DIRECTOR DE TESIS: DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

31 DE MARZO DE 2006





INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D.F. siendo las 10:30 horas del día 6 del mes de JUNIO del 2005 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.C.A. para examinar la tesis de grado titulada:

"FACTORES DE INFLUENCIA EN EL CRECIMIENTO DE LAS MICROS Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE TULANCINGO DE BRAVO, HIDALGO"

Presentada por el alumno:

ACOSTA

Apellido paterno

VELÁZQUEZ

materno

SILVIA CONCEPCIÓN

nombre(s)

Con registro:

B	8	8	0	0	3	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis

DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN

DRA. MA. ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN

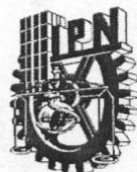


M.C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
E.S.C.A.
SECCION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION

DR. HUMBERTO PONCE TALANCÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
COORDINACIÓN GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 31 del mes Marzo del año 2006, el (la) que suscribe Silvia Concepción Acosta Velázquez alumno(a) del Maestría en Ciencias con especialidad Programa de en Administración de Negocios con número de registro B880030, adscrito a E.S.C.A. Santo Tomás, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de Dr. Zacarías Torres Hernández y cede los derechos del trabajo intitulado Factores de influencia en el crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresas de servicios en el municipio de Tulancingo de Bravo, Hgo., al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección silviaacosta@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Nombre y firma

Silvia Concepción Acosta Velázquez .

RESUMEN

De manera general, las micros y pequeñas empresas (MyPEs) tienen una escasa o nula organización interna que pone en evidencia la falta de una cultura administrativa y empresarial, ocasionando la mala toma de decisiones y por ende, pérdida del patrimonio.

Ante esta situación, y debido a que las MyPEs constituyen un factor estratégico para el desarrollo económico del país, sobretodo en el nivel local de ubicación, se planteó la necesidad de analizar el fenómeno de su crecimiento y desarrollo mediante la identificación de los factores de influencia en él, como paso preliminar en el establecimiento de alternativas estratégicas para mejorar su administración y favorecer su desarrollo.

Es innegable que la función de administración es fundamental para cualquier empresa sin importar su tamaño, pues está estrechamente vinculada al logro de sus objetivos y exige equilibrio para alcanzar la efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posibles.

La idea de realizar esta investigación surgió a partir de estudios previos realizados en la región de estudio, en los cuales se detectó que este tipo de empresas desconocen las formas más elementales de operación de un negocio y no cuentan con un marco de referencia para su administración, debido a la escasez de fuentes que aborden temas importantes para su administración en todas las áreas que debe conocer un empresario, además de estar expuestas a los mismos retos que las grandes empresas, sin embargo, están mucho menos preparadas que ellas para enfrentarlos.

Mediante una inmersión inicial en el campo de estudio se intentó conocer la manera en que este tipo de empresas han abordado sus problemas con

anterioridad; al mismo tiempo se buscó familiarizarse con el fenómeno de su crecimiento y desarrollo.

En una segunda etapa y a través de una investigación de tipo descriptivo, se buscó la evidencia empírica para validar los planteamientos teóricos establecidos, por medio de la especificación de propiedades, características y perfiles de las MyPEs de servicios asentadas en el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

Para tal fin se definieron como criterios a analizar sus formas de administración, el acceso a la capacitación, el nivel de escolaridad de sus integrantes, el acceso a fuentes de financiamiento, la comunicación y su ámbito de operación, pues es importante resaltar que el primer paso en la búsqueda del éxito de las MyPEs consiste en saber que es lo que causa los fracasos empresariales para, una vez identificadas, eliminar todas aquellas causas que frenan su desarrollo.

Por esta razón, una de las intenciones del estudio fue que la información generada sirviera de base para determinar los factores de mayor influencia en su crecimiento y al mismo tiempo, guiara a los empresarios hacia el establecimiento de alternativas estratégicas que conduzcan al desarrollo de su negocio.

A través de entrevistas personales fue aplicada una encuesta a 46 MyPEs de servicios establecidas en el municipio, elegidas aleatoriamente de entre 144 empresas preseleccionadas de acuerdo a criterios definidos para la investigación. Para realizar la preselección se utilizaron las 368 empresas de servicios registradas como establecidas en la región de estudio en el padrón empresarial del Sistema de Información Empresarial Mexicano, el cual fue analizado y depurado a fin de contar con información veraz y confiable.

SUMMARY

In a general way, the Micro and Small enterprises (MyPEs) have a scanty or void internal organization that puts in evidence the lack of an administrative and managerial culture, causing the wrong making of decisions and in consequence, loss of the patrimony.

In this situation, and due to the fact that the MyPEs constitute a strategic factor for the economic development of the country, above all in the local level of location, there appears to be the need to analyze its growth and development phenomena through the identification of the influential factors in it, like a preliminary step for strategic alternatives going to the best management and for helping its development.

It is undeniable that the function of administration is fundamental for any company, no matter its size, since this is narrowly linked to the achievement of its goals and requires balance to reach efficiency and efficacy in the management of human, financial and material resources under conditions that guarantee the least possible risk and effort.

The idea of doing this research started when studies before realized in the studio zone detected that this kind of companies do not know the most elemental ways of business operation and do not have a reference limitation for management, due to the shortage of sources that take up important topics for MyPE administration in all the areas that a businessman must know, due to the fact that they are exposed to the same ones challenges as the big companies; nevertheless, they are much less prepared than these to face them.

Through an initial analysis, one tries to know the way in which these types of companies have approached their problems previously and, at the same time, to familiarize oneself with the phenomenon of their development and growth.

In a second stage, through an investigation of a descriptive type, one tries to answer to the theoretical problems, by means of the specification of properties,

characteristics and profiles of the PyMEs of services established in Tulancingo de Bravo, Hidalgo.

For this proposal, they have been defined as criterion under analysis the ways of management, training access, education level, access to the financing sources, communication and area of operation.

It is important to highlight the fact that the first step in the search for the success of the MyPEs consists of knowing what it is that causes the managerial failures, to once identified, eliminate all those factors that stop their development, by what there is claimed that the information generated from this one investigation serves as base to determine the factors of major influence in their growth and helps for guiding the business men to elaborate strategic alternatives to lead their businesses to growth.

Through personal interviews an inquiry was applied to 46 MyPEs of services established in the municipality, selected by means of the method of sampling for finite populations, although the universe of reference consisted of 144 companies previously selected according to some criterion defined for researching. Those companies of services were registered in the Managerial Poll of the Mexican System of Managerial Information, the same one that has been analyzed and purified in order to rely on truthful and reliable information.

ÍNDICE

	Página
Resumen	4
Summary	6
Relación de cuadros, gráficas y figuras	12
Relación de símbolos y abreviaturas utilizadas	12
Glosario	14
INTRODUCCIÓN	17
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Capítulo I: Ámbito general de las empresas micros y pequeñas	
1.1 Antecedentes	20
1.2 Las empresas micros y pequeñas en el mundo	21
1.3 Las empresas micros y pequeñas en México	21
1.4 Características de las empresas micros y pequeñas	27
1.5 Estructura de las empresas micros y pequeñas	28
1.6 Ventajas y desventajas de las empresas micros y pequeñas	30
1.7 El estado de Hidalgo	32
1.7.1 Características y localización geográfica	32
1.7.2 Educación y capacitación	33
1.7.3 Demografía del estado	34
1.8 El municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo	35
1.8.1 Características y localización geográfica	35
1.8.2 Actividad productiva	36
1.8.3 Demografía del municipio	37
Capítulo II: Fundamentos de la investigación	
2.1 Situación problemática (contexto)	38
2.2 Planteamiento del problema	40
2.3 Objetivos	43
2.3.1 General	43
2.3.2 Específicos	44

2.4 Preguntas de investigación	44
2.5 Justificación	44

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DOCUMENTAL (MARCO TEÓRICO)

Capítulo III: Empresas Micros y Pequeñas

3.1 Conceptuación	49
3.2 Clasificación	52
3.3 Importancia	53
3.4 Naturaleza	55
3.5 Administración	56
3.6 Producción	59
3.7 Comercialización	60
3.8 Contabilidad y finanzas	62
3.9 Calidad	63
3.10 Desarrollo tecnológico	67

Capítulo IV: Alcances metodológicos de la investigación de campo

4.1 Cobertura	70
4.2 Planteamientos teóricos	70
4.3 Diseño de la investigación	71
4.4 Determinación de la muestra	71
4.5 Método	73

TERCERA PARTE: ESTUDIO DE CAMPO

Capítulo V: Obtención de Datos

5.1 Diseño del instrumento de recolección de datos	76
5.2 Aplicación del pre-test	76
5.3 Aplicación de la encuesta definitiva	77

Capítulo VI: Análisis de los datos

6.1 Análisis e interpretación de los datos obtenidos	78
--	----

CONCLUSIONES	84
---------------------	-----------

LIMITACIONES	87
---------------------	-----------

PROPUESTA	88
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	
1.- Cuestionario pre-test	104
2.- Relación de empresas de servicios establecidas en el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo	111
3.- Encuesta definitiva	118
4.- Relación de empresas de servicios participantes del estudio	122
5.- Gráficas de frecuencia de casos	124

DEDICATORIA

Especialmente a la memoria de mi padre, Don Pedro Acosta Escápite, que condujo mi vida con su ejemplo de honestidad e integridad; siempre estará en mi corazón

A mi madre, Teresa Velázquez de Acosta, firme pilar que con su fortaleza, paciencia, dedicación y apoyo incondicional impulsó mis sueños para hacerlos realidad

A mi hermano Francisco, con profundo respeto y admiración por su inteligencia y fuerza de voluntad

A mis hermanas, Martha, Alma y Lilia por su solidaridad y apoyo

A mis hijos, Alma Elisa y Carlos Omar, luz de mi vida y principal motivo de mi existir

A Carlos, por solidario y paciente

Y a Sebastián, el amor renacido, con todo mi cariño.

AGRADECIMIENTOS

De manera muy especial al Dr. Zacarías Torres Hernández, guía de este proyecto, porque sin su valiosa dirección, este proyecto simplemente no hubiera existido.

Al Maestro Sergio Kauffman, de la Universidad Veracruzana, por su invaluable ayuda y por compartir conmigo los resultados de su investigación.

A mi sobrina Alejandra, por su apoyo en la revisión y corrección de este documento.

RELACIÓN DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS (Por orden de aparición)

Tabla número 1.- Distribución del PIB 1970

Figura número 1.- Localización geográfica del estado de Hidalgo

Figura número 2.- Localización geográfica del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo

Tabla número 2.- Financiamiento a MPyMEs (participación en porcentaje)

Tabla número 3.- Estudios realizados sobre PyMEs por organismos internacionales

Cuadro número 1.- Clasificación por número de trabajadores

RELACIÓN DE SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

a.C.	Antes de Cristo
AMA	American Marketing Association
ASQC	Sociedad Americana para el Control de la Calidad
BANXICO	Banco de México
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
e	Error de estimación
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
INIFAP	Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuaria
ITA	Instituto Tecnológico Agropecuario
ITP	Instituto Tecnológico de Pachuca
MPyMEs	Micros, pequeñas y medianas empresas
MyPEs	Micros y pequeñas empresas
n	número de elementos (tamaño de la muestra)

N	Universo
NAFIN	Nacional Financiera
O	Nivel de confianza
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONUFI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
p	probabilidad a favor (50%)
PIB	Producto Interno Bruto
PyMEs	Pequeñas y medianas empresas
q	Probabilidad en contra (50%)
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
SA	Sociedad Anónima
SE	Secretaría de Economía
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito público
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro
SSA	Secretaría de Salud
TLC	Tratado de libre comercio
TSU	Técnico Superior Universitario
UAEH	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
UTec	Universidad Tecnológica

GLOSARIO

Auditoría

Revisión a profundidad de las transacciones y de los estados financieros realizada conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas. (Horngren, Sundem y Elliot, 1993, p.24)

Autoempleo

Actividad desarrollada por el ser humano en la intención de generar sus propios ingresos económicos de manera independiente, sin estar sujeto a una relación laboral con una empresa (www.amiti.org.mx)

Calidad

Del Latín Qualitatum: Atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios. (Roberto, 1993, p.4)

Comercialización

Etapa en que se planean y llevan a la práctica los programas de producción y mercadotecnia a toda escala. (Stanton, Etzel y Walker, 2000, p.262)

Conjunto de actividades que tienen por objeto llevar un producto de la fábrica al último consumidor, satisfaciendo las necesidades del mismo. (Irigoyen y Puebla 1998, p. 23)

Cultura empresarial

Identificación de la forma de ser de una empresa, se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (www.Cultura_Empresarial.htm)

Empresa

Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Munch y García 1997, p. 41)

Estándar

Unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia. (Anzola, 2002, p. 95)

Incubadora de empresas

Centro de atención empresarial cuya misión fundamental es proporcionar y facilitar lugares apropiados durante un periodo determinado, a los emprendedores que deseen iniciar una empresa, dotándolos, además, de apoyos técnicos, administrativos y financieros que les permitan gestar y operar sus empresas. (www.amiti.org.mx)

Innovación

Conversión de una idea en un nuevo producto, servicio o método de producción. (Anzola, 2002, p. 143)

Mercado

Conjunto de personas con necesidades por satisfacer, dispuestas a adquirir bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución a quienes les proporcionen dichos satisfactores. (Fisher, 2003, p. 58)

Mercado global (globalización)

Forma de integración económica de dos o más países que proceden a la adopción de un arancel aduanero común frente a terceros países. (Stanton, Etzel y Walker, 2000, p. 225)

Multi-funcional

Capacidad de manejar muchas responsabilidades o funciones a la vez de manera eficiente, se basa en aprender como organizarse y tener un manejo adecuado de prioridades y responsabilidades. (Robbins y Coulter, p. 482)

Nicho de mercado

Segmento de mercado pequeño que se encuentra bajo la vista de una compañía, ya que está libre de competidores y ofrece un potencial de ventas significativo. (Fischer, 2003, p.75)

Sector terciario

Sector de la Economía que incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Entre ellos se encuentran las actividades de transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación y los servicios profesionales. (Ortega, 2000, p.45)

Segmentación de mercado

Acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados. (Kotler, 1996, p. 265)

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la problemática que enfrentan las micros y pequeñas empresas en México y en el mundo es amplia, variada y se torna cada vez más compleja ante la falta de información sobre temas referentes a su administración, limitando el crecimiento y amenazando seriamente su supervivencia.

Hablar de las MyPEs es hacer referencia a un tema trascendental debido al papel preponderante que juegan dentro de la economía de cualquier país; en este caso México no es la excepción, ya que en todas sus regiones las MyPEs constituyen la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa y en comparación con la mediana y gran empresa, generan un mayor número de empleos.

El objetivo de este material es presentar un análisis sobre el fenómeno del crecimiento y desarrollo de las MyPEs de servicios establecidas en el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, tomando este fenómeno como el punto de partida para el estudio los antecedentes históricos de este tipo de empresas en un ámbito general.

Con la finalidad de ubicar a las MyPEs en el contexto nacional y regional, en esta investigación se describen sus antecedentes históricos en México y el mundo, sus características, estructura, ventajas y desventajas, así como una breve semblanza del estado de Hidalgo y el municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, destacando aspectos socioeconómicos, demográficos, educativos y de actividades productivas, y localización geográfica en los planos nacional y estatal.

Más adelante se hace la presentación de los conceptos y criterios usados con mayor frecuencia para abordar la difícil tarea de definir a una empresa, así como determinar su importancia y su naturaleza.

Debido a que la función administrativa es considerada como fundamental para la operación de cualquier empresa sin importar su tamaño o giro, se hace referencia en el tercer capítulo, a la evolución histórica de la administración y el proceso administrativo, destacando las escuelas de mayor importancia en el intento de ubicar a las MyPEs participantes del estudio en una de las diversas teorías de la administración.

Es importante considerar que, dado que las MyPEs existen como uno de los sectores de mayor contribución a la potencia económica de un país, se hace preciso tomar muy en cuenta su producción de bienes y servicios, su función como subsidiaria de la gran empresa y su contribución a las actividades del sector público, evidenciando su importancia económica y social, por lo que se presenta también un análisis de las funciones de producción, comercialización, contabilidad y finanzas, calidad y desarrollo tecnológico que han sido incorporadas a ellas en la búsqueda del mejoramiento de sus procesos tanto internos como externos.

Para la realización de este proyecto se contó con el apoyo de la Universidad Tecnológica de Tulancingo, Institución vinculada con el sector productivo del municipio de Tulancingo de Bravo y se establecieron planteamientos teóricos acerca de los factores que inciden en el crecimiento y desarrollo de las MyPEs de servicios de la región, mismos que son presentadas en el Capítulo 4 y que a efectos de ser comprobados dieron origen a la recopilación de datos de una muestra representativa de este tipo de empresas establecidas en el municipio, a través de una encuesta aplicada a los administradores o encargados de las mismas.

Antes de ser reproducida definitivamente, la encuesta mencionada fue validada a través de un pre-test aplicado a 20 empresas al azar, mismas que no formaron parte de la muestra elegida para la recolección definitiva de la información requerida para el estudio.

Por último, se presenta el análisis de los datos obtenidos de las 46 empresas de la muestra, mismo que da origen a las recomendaciones a que se hace referencia en la parte final de esta investigación y cuyo objetivo es proporcionar a los dueños y administradores de las MyPEs de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, un panorama general del fenómeno estudiado.

Identificando los principales obstáculos que impiden el crecimiento y mejoramiento de las MyPEs, se plantea a los empresarios la necesidad de poner en práctica estrategias que aseguren la permanencia de las micros y pequeñas empresas en el mercado para el mejoramiento de sus expectativas de desarrollo, en el intento de coadyuvar a su desenvolvimiento e incorporación a los mercados globales.

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo I: Ámbito general de las empresas micros y pequeñas

1.1. Antecedentes

A lo largo de la historia, las empresas micros y pequeñas florecieron en casi todas las culturas conformando uno de los sectores más activos de la economía de los países, al ofrecer una alternativa para el proceso de industrialización y constituir el primer eslabón de la cadena del progreso social y económico.

Surgidas con anterioridad al origen del capitalismo industrial, las pequeñas industrias atendían principalmente las necesidades primarias del hombre conformándose como fuente abastecedora de bienes de consumo y al mismo tiempo, como activadoras del desarrollo de las fuerzas productivas.

Este tipo de empresas han representado desde siempre, una oportunidad de expansión del sistema económico de los países al encontrarse presentes en la mayor parte de los contextos económicos; su evolución se vincula directamente a la evolución histórica de las naciones ya que las diferentes empresas que aparecieron al transcurrir de los siglos fueron el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad y de igual manera, las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas que se produjeron como consecuencia de las revoluciones y guerras internacionales influyeron de manera directa sobre las empresas industriales, comerciales y de servicios, determinando que la producción y el consumo en el mundo se diera en diferentes niveles y formas.

La República Romana favoreció la formación de sociedades y corporaciones carentes de restricciones que, durante la gestión de Julio César (64 años A.C.) fueron reglamentadas y definidas a través de un contrato de incorporación sujeto a la aprobación de los poderes públicos; posteriormente, durante la Edad Media, estas sociedades fueron reemplazadas por corporaciones de trabajadores y fábricas domésticas sostenidas por el trabajo manual.

En la época moderna, en Inglaterra y diversos países europeos surgen grandes organizaciones, y posteriormente en Norteamérica durante el gobierno colonial inglés (1675-1772), surgen organizaciones similares, constituyendo empresas pesqueras, comerciales, de seguros y navieras.

Sin embargo, fue hasta 1871 cuando las empresas se constituyen como tales cuando en Carolina del Norte se decreta una ley que “permite las sociedades o corporaciones con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla” (Rodríguez, 1998), siendo este estado el primero, después de la caída del imperio romano, en reglamentar este tipo de sociedades.

1.2 Las empresas micros y pequeñas en el mundo

De acuerdo a los estudios realizados por la Oficina Internacional del Trabajo (1995), las micros y pequeñas empresas (MyPEs) ocupan en la actualidad un lugar preponderante en la economía de todos los países al contribuir de manera decisiva en el logro de los objetivos sociales, el progreso tecnológico, el incremento de la competitividad y la creación de empleos, así como a la renovación económica de algunas regiones, pues a nivel mundial representan más del 95% del total de las empresas y concentran las dos terceras partes del empleo total, participando alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.

En México y el mundo, las MyPEs contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población a través de la redistribución de la propiedad en pequeños círculos de amigos y familiares que inician una actividad industrial en pequeña escala.

1.3 Las empresas micros y pequeñas en México

De acuerdo a la información que proporciona la Secretaría de Economía en el Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México durante el período Enero - Mayo 2001 (www.cipi.gob.mx), tan sólo en nuestro país, este tipo de empresas constituyen un sector estratégico del desarrollo

económico, al contribuir con el 40% de la inversión y el PIB nacionales y generar el 64% de los empleos disponibles mientras que a nivel internacional, las MPyMEs representan entre un 95 a 98% del total de las empresas, contribuyen entre el 50 – 60% del PIB y proporcionan entre el 60 – 70% del empleo disponible (Small and Medium-sized Enterprises, OECD, Junio 2000).

Como antecedente en México puede citarse que las características de la producción y del consumo se determinaron por acontecimientos históricos, económicos y políticos: la conquista de América permitió la introducción de técnicas y formas europeas de producir y consumir, mezclándose con las formas prehispánicas. Posteriormente, cuando México se emancipó del yugo colonial, surgen las prácticas de peonaje y las tiendas de raya, como resultado del reparto de tierras que contribuyó al fortalecimiento de las posiciones de los terratenientes, haciendo que la economía mexicana se desarrollara lentamente, manteniendo el atraso en las formas de producir y consumir en el campo.

La Independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior y a la incorporación de México a la economía mundial; en 1826 se aprobó un decreto permitiendo establecer relaciones comerciales basadas en la reciprocidad y un año más tarde se firmaron convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos, Dinamarca y Hannover. Estos convenios sin embargo, al estimular la penetración de capital extranjero no favorecieron el desarrollo de la economía mexicana, dado que las difíciles condiciones del país lo situaban en una posición no competitiva. Esta situación se prolongó hasta el Porfiriato, época en la que el desarrollo económico se determinaba por el atraso del país y la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía.

En la década de las 50's se inicia la industrialización en México a través del surgimiento de un gran número de empresas pequeñas y medianas que permitieron la disminución de importaciones de artículos manufacturados y ayudaron a mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de la

población; asimismo, la promulgación de la “Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias” en 1955, permitió el establecimiento de un gran número de empresas industriales, principalmente pequeñas y medianas y la transformación de talleres en pequeñas empresas.

Para sustentar el desarrollo de estas nuevas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) mexicanas, el gobierno federal tuvo que crear mecanismos financieros que atendieran las necesidades de crédito de las pequeñas y medianas empresas industriales, poniendo en claro su importancia, dado que representaban la mayoría de las empresas mexicanas y tenían un impacto relevante en la economía al ser uno de los sectores de mayor contribución a la potencia económica del país.

En este sentido, en la actualidad es importante ubicar a las MyPEs mexicanas en un marco de desarrollo nacional vinculado a los procesos de configuración de las sociedades modernas, estableciendo la necesidad de incrementar y acelerar su desarrollo económico.

México se incorporó a estos procesos a través de la política de sustitución de importaciones de bienes de consumo (1940-1946) caracterizada por la tendencia a fomentar la industrialización al interior del país, mediante la explotación de sus recursos naturales, restringiendo la entrada de productos extranjeros.

En este periodo los empresarios mexicanos se vieron favorecidos debido a los apoyos que obtuvieron con la obtención de créditos y los deseos de lograr el crecimiento empresarial; también se vieron favorecidos por políticas arancelarias proteccionistas.

El resultado de este proceso fue el impulso a la producción manufacturera, la disminución de la agricultura como forma de producción y la expansión de las actividades secundarias con la consecuente disminución de las primarias. Durante este período se identificaron problemas estructurales para el desarrollo

empresarial, desde el momento en que el país se incorporó a los procesos de industrialización por la vía de la producción de consumo final.

Por otra parte, el periodo que corresponde de 1946 a 1952 se caracterizó por una política tendiente a modernizar la industria petrolera y apoyar la creación de empresas manufactureras presentándose cambios significativos en la economía al privilegiar la entrada de capitales extranjeros; esta política trajo como consecuencia la disminución en la participación de inversionistas mexicanos.

Este fenómeno representó una plataforma política y social que determinó la forma de intervención de los empresarios en los procesos de desarrollo económico del país durante el periodo siguiente (1952-1970).

A través de la Política de Desarrollo Estabilizador, la estructura socioeconómica del país se modificó significativamente debido a los procesos de estabilidad social que se generaron en el extranjero y a la generación de políticas de desarrollo social vinculadas con las políticas de desarrollo económico.

El empresario se constituyó en el actor social del desarrollo del país al ser considerado por el Estado como el principal promotor de la economía mediante la inversión de capital y la generación de fuentes de trabajo, de igual forma, las políticas gubernamentales dieron apoyo a la inversión empresarial en el intento de incrementar el desarrollo de la industria modificando la infraestructura económica e instituyendo políticas encaminadas a fortalecer la modernización del país.

Durante este periodo, el desarrollo de la pequeña y mediana empresa se vio fortalecido con la industria maquiladora, situación que favoreció el crecimiento económico del país mediante su participación al ingreso nacional y la incorporación de la población económicamente activa al mercado de trabajo.

Como resultado del impulso al desarrollo de la industria, hacia finales de los años setenta la estructura económica del país se caracterizó por la constitución de la

industria manufacturera como principal fuente de ingreso al PIB, en tanto que la agricultura y la ganadería, así como las ramas de la construcción, comunicaciones y transportes y electricidad disminuyeron considerablemente, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla número 1.- Distribución del PIB 1970

Industria	Participación al PIB
Manufacturera	23.7 %
Comercio	22.8 %
Agricultura	7.1%
Ganadería	2.5%
Rama de la construcción	5.3 %
Comunicaciones y transportes	4.8%
Electricidad	1.2%

(Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999)

Por otro lado, se fortaleció el sector estatal para la producción de bienes intermedios, mediante préstamos del exterior, teniendo como consecuencia el deterioro en el consumo del mercado interno y el crecimiento de la deuda externa y presentando un panorama desalentador a finales de la década de los setenta, en el cual se destacaron los siguientes problemas:

- Alto índice de desempleo
- Precarios servicios educativos, sanitarios y de vivienda
- Evidente falta de autosuficiencia alimenticia ante la descapitalización del campo
- Disminución del poder adquisitivo de los obreros, trabajadores y campesinos
- Bajo crecimiento del mercado interno.

En este orden de ideas, las posibilidades de los inversionistas del país eran poco alentadoras, tanto por las limitadas posibilidades de demanda, como por la falta de financiamiento para el desarrollo avanzado de tecnología.

Posteriormente, las políticas de globalización de la economía que se venían gestando a nivel mundial en la década de los ochenta, se constituyeron en ejes orientadores para determinar un proyecto de desarrollo nacional que buscaba nuevas expectativas con trascendencia en el ámbito social y político.

De esta forma, en el marco del neoliberalismo, el empresario tomó un papel fundamental en el desarrollo del país al asumir el compromiso de grupo social responsable de la reactivación de la industria con el propósito de apoyar e impulsar la economía del país. Esta propuesta -que tuvo un primer impacto en Estados Unidos de Norteamérica y posteriormente en Inglaterra-, tomó auge en México durante el período presidencial del Lic. Miguel de la Madrid (1982-1988) y se fortaleció con la firma del Tratado del Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá (1994) que destacó entre otros, los siguientes objetivos:

- Eliminar los permisos, cuotas y licencias, y particularmente las tarifas y los aranceles
- Promover las condiciones para una competencia justa
- Incrementar las oportunidades de inversión
- Proporcionar la protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del Tratado y para la solución de controversias
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

El TLC dio inicio a una fase completamente diferente en el desarrollo económico de México por la necesidad de incrementar los procesos de comercialización hacia el exterior y de contar con la infraestructura necesaria para cumplir con esta perspectiva. Estas condiciones constituyeron la plataforma para modificar el

proceso de desarrollo empresarial del país al poner de manifiesto las diferencias de oportunidad relacionadas fundamentalmente con las posibilidades de obtener recursos financieros, tecnológicos y humanos.

Bajo este esquema, mientras que las grandes empresas no afrontaron problemas sustanciales, las MyPEs se vieron en la necesidad de acelerar la innovación tecnológica, localizar mano de obra calificada y disponer de recursos financieros suficientes para cumplir con las expectativas que el mercado global les planteó.

La estructura empresarial se diversificó de tal forma que dio origen a empresas con capacidad de invertir en la adquisición de tecnología de punta y estar en posibilidades de competir en el extranjero, y a MyPEs cuyos esfuerzos comerciales se enfrentaron con dificultades para acceder a los mercados externos al encontrarse de frente con las barreras en el sector financiero, el sistema de transporte, la capacitación de la mano de obra y la adquisición de nueva tecnología, dando como consecuencia un gran número de empresarios que se vieron en la necesidad de cerrar sus negocios al no estar en posibilidades de ingresar a los mercados globalizados.

1.4 Características de las empresas micros y pequeñas

Antes de iniciar cualquier comentario acerca de este tipo de empresas, se requiere conceptualizarlas, dejando claras las diferencias que existen entre ellas y las características que le son comunes.

Estas características son un elemento indispensable a considerar en el diseño de programas de desarrollo tendientes a posicionarlas en un ámbito de mayor competitividad, estableciendo desde la fase de planeación, objetivos generales para el negocio, que le permitan aprovechar sus ventajas naturales y administrar sus operaciones con efectividad.

Robles y Alcérreca (2000) identifican como predominantes en las MyPEs las características siguientes:

- Son propiedad de un individuo o de un grupo reducido de inversionistas
- Son empresas de tipo familiar constituidas generalmente como Sociedades Anónimas (S.A.).
- Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que es quien ejerce control y dirección en la misma
- La mayor parte de estas empresas no cambia su ubicación, tienden a permanecer en el lugar donde se iniciaron
- Tratan de conservar su mercado y estrechar relaciones con su clientela
- Su objetivo es el mercado local o regional
- Estas empresas crecen a través de la reinversión de utilidades ya que no cuentan con apoyos financieros de instituciones privadas ni del gobierno
- No son compañías dominantes y por tanto, la influencia en su ramo es limitada

Asimismo, para desempeñar sus funciones dentro de la sociedad no es necesario que una empresa sea grande sino que cubra ciertas características, pues independientemente de su tamaño, a través de ella se responde a las demandas de los consumidores, se crean nuevos productos o servicios, se generan empleos, se contribuye al crecimiento económico del país y, con ayuda de la competencia, se ayuda a mantener los precios en sus niveles más bajos.

1.5 Estructura de las empresas micros y pequeñas

La estructura es la forma en la que se ordenan las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí (Gómez, 1994), ayuda al establecimiento de medios a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de la organización; se considera como la línea formal de autoridad a través de la cual se mueven las instrucciones y se transmite la comunicación en los diferentes niveles de la organización. Por regla general, las MyPEs carecen de una estructura formal y en ellas, el propietario es un ente “multifuncional” sobre el que recaen la mayor parte de las tareas, él es la esencia de todo y mientras está a su cargo el proceso, las cosas funcionan bien, sobre

todo en la primera etapa donde el personal contratado se concreta a seguir órdenes. En este tipo de empresas, los aspectos de Contabilidad y Finanzas son llevados a cabo por especialistas externos mientras que la producción y las ventas son las áreas clave y en las que se centra su atención y sus esfuerzos.

En la mayoría de los casos, los micros y pequeños empresarios poseen un profundo conocimiento técnico pero carecen de toda habilidad administrativa; la función de control les es casi desconocida y en la organización no se cuenta con procedimientos, normas ni políticas (Robles y Alcérreca, 2000).

El negocio de los micro empresarios empieza a partir de una idea a la que se ha dado impulso y que implica la toma de algunas decisiones; tales ideas generalmente no se formalizan ni promueven la formación de equipos de trabajo; no existe delegación de tareas para llevarlas a la práctica y peor aún, ni siquiera se nombran personas clave para realizar tareas específicas.

En la primera fase de las MyPEs prevalece el estilo administrativo del dueño, quien opera y dirige todas las acciones y además dedica una gran parte de su atención a la empresa, buscando un frecuente contacto con sus clientes a fin de conocer más detalladamente el mercado del producto o servicio que vende.

La segunda etapa de este tipo de empresas se caracteriza generalmente porque si la idea es buena y el negocio crece, empiezan los problemas operacionales y administrativos y el dueño no puede -o no quiere- separarse de la operación, no confía en sus subordinados, considera que él es el único que puede resolver los problemas y por tanto, no puede delegar ninguna de sus tareas. En este momento el dueño ya no es la persona adecuada para guiar la empresa y se requiere urgentemente adecuar la estructura organizacional de la misma, pues cuando la empresa crece, su estructura debiera también crecer vertical y horizontalmente.

Esta es una etapa crítica en la que el crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas y por tanto, afecta la comunicación y torna complicadas sus relaciones, además de incrementar los

costos. Si el empresario se da cuenta que necesita ayuda, antes de delegar, empezará una búsqueda interminable de soluciones, que van desde cursos de capacitación para pequeñas empresas hasta consultorías cuyos precios y enfoques están dirigidos a grandes empresas.

Por otra parte, de manera general las MyPEs casi siempre se enfrentan a un limitado acceso a los recursos, incluidos en estos los recursos humanos ya que usualmente requiere personal multi-funcional en vez de especialistas, a fin de que sean adaptables para enfrentar problemas múltiples con herramientas escasas, por tal razón es normal que su organización gire en torno a un recurso clave - generalmente el dueño-, aún cuando tenga limitaciones.

Es importante mencionar que en este tipo de estructura también se presupone la rapidez en la toma de decisiones derivada de la existencia de pocos niveles y la concentración de funciones en pocas personas.

En las MyPEs, todos los colaboradores participan en las tareas requeridas -aún cuando no le sean propias- si de realizar un trabajo se trata; asimismo, las funciones toman una especie de jerarquía donde la cobranza, las ventas y la producción ocupan el primer lugar y después, como aseveran Irigoyen y Puebla (1998), si les queda tiempo disponible, estarán los aspectos administrativos y fiscales, razón por la que se dice que en este tipo de empresas impera la confusión de roles y la duplicidad de tareas y por regla general, no se define lo que es prioritario y lo que no.

1.6 Ventajas y Desventajas de las empresas micros y pequeñas

La creación y administración de una MyPE ofrece ciertas ventajas relacionadas principalmente con su tamaño, entre las cuales se puede destacar el servicio personalizado que ofrecen pues, como su mercado es local o regional, les da la oportunidad de conocer más a sus clientes y en cierta medida, enterarse hasta que punto satisfacen sus necesidades .

Barrow (1996) enuncia la sensibilidad al cambio y la flexibilidad en su operación como otra de las ventajas, ya que su estructura sencilla o en ocasiones casi inexistente les permite reaccionar rápidamente a los cambios. Cuando las condiciones del mercado cambian, las empresas también deben cambiar y al ser menos complejas las MyPEs que las grandes empresas resultan más ágiles y más adaptables.

En el mismo orden de ideas, las MyPEs se constituyen como una importante fuente de nuevos productos y tecnologías al ser menos restrictivas y apoyar la iniciativa individual; la innovación en ellas es necesaria para asegurar su supervivencia mientras que la especialización de las grandes empresas tiende a limitarla.

Por último, debido a que la mayoría de las MyPEs son operadas por sus dueños y a que en ellas los empleados están más involucrados, más comprometidos y participan mayormente en la operación, la toma de decisiones es más ágil; los empleados desarrollan su creatividad y las ideas pueden ser ejecutadas más rápidamente al no tener que atravesar por un largo proceso de aprobación.

En contraposición, este tipo de empresas también tiene que hacer frente a algunas desventajas pues si el negocio fracasa, el empresario –dueño- es el directamente responsable ante los acreedores, debiendo enfrentar además de la pérdida del empleo, las consecuencias financieras que en algunas ocasiones, lo conducen a la quiebra.

El no trabajar para alguien más implica para el empresario una mayor dedicación de tiempo a su micro o pequeña empresa, horarios prolongados que en promedio son de 60 a 70 horas por semana (Robles y Alcérreca, 2000), tensión resultante de sentirse directamente responsable del éxito o fracaso del negocio y que pueden afectar drásticamente sus relaciones sociales y familiares, así como su salud (Barrow, 1996).

Por otra parte, los requisitos gubernamentales y la dificultad para allegarse de recursos financieros son otro de los grandes problemas de este tipo de empresas pues las normas crediticias son muy rigurosas y hacen que, de manera habitual, los propios recursos del dueño constituyan la principal fuente de financiamiento al no tener acceso a otras fuentes ya sea por ignorancia o rechazo del sistema crediticio.

Por último, como ya se mencionó anteriormente, la mayor parte de micro empresarios posee una gran habilidad técnica pero no administrativa, lo que les impide responder rápidamente a los cambios y los hace inadecuados para guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos.

1.7 El estado de Hidalgo

FIGURA NÚM. 1: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTADO DE HIDALGO



Fuente: Centro de Investigaciones sobre el Estado de Hidalgo, UAEH.

1.7.1 Características y localización geográfica

En el plano geográfico nacional, el Estado de Hidalgo se localiza entre los 19°36' y 21°24' de latitud Norte y los 97°58' y 99°54' de longitud Oeste , con una

superficie aproximada de 20,905 km² que representa el 1.1 % del territorio nacional (www.reduaeh.mx).

Limita al Norte con San Luis Potosí, al Noreste con Veracruz, al Sureste con Puebla, al Sur con Tlaxcala y el Estado de México y al Oeste con Querétaro, siendo por su ubicación geográfica en el centro del país, un sitio estratégico de atracción para inversionistas nacionales y extranjeros (Expansión, Diciembre 2002).

El Estado de Hidalgo cuenta con ventajas competitivas para impulsar el desarrollo, entre las que se involucran abundantes recursos naturales; actualmente Hidalgo contribuye con el 1.6 % de PIB del país, ocupando así el número 21 a nivel nacional y en lo que se refiere al PIB per cápita, se ubica en lugar 24 de la República.

Al producto estatal contribuyen diferentes ramas de la actividad económica, entre las más importantes se encuentra la producción de textiles, lácteos, tejidos de punto, auto-partes, metalmecánica y cemento.

1.7.2 Educación y capacitación

La educación media superior y superior comprende el nivel al que ingresan los estudiantes que han concluido satisfactoriamente su enseñanza secundaria. En el ciclo escolar 1998-1999, el número de planteles de educación media superior fue de 193, correspondiendo 74 a servicios dependientes del Gobierno del Estado. El índice de absorción actual es del 75.29% y la eficiencia terminal de 62.3%.

El Sistema de Instituciones de Educación Superior en Hidalgo está conformado por 22 instituciones, sin considerar las 11 públicas y privadas que forman maestros y que corresponden al sector de educación básica, entre estas 22 instituciones se encuentran la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH); dos tecnológicos públicos federales: El Instituto Tecnológico de Pachuca (ITP) y el Instituto Tecnológico Agropecuario (ITA) No. 6 de Huejutla; 14 instituciones particulares con diversos reconocimientos oficiales de estudios y 5 Universidades Tecnológicas; de estas Instituciones sólo 5 ofrecen estudios de

postgrado. La absorción de este nivel se ubicó en el 39.9% en el ciclo 1997-1998 y la eficiencia terminal en el 49.9%.

La investigación científica, tecnológica, social y humanística, al igual que en el resto del país, se realiza fundamentalmente en las universidades y centros de educación superior.

En materia agrícola los investigadores se concentran principalmente en el Instituto Nacional de Investigación Forestal Agrícola y Pecuaria (INIFAP), además de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo a través del Instituto de Ciencias Agropecuarias, ubicado en el municipio de Tulancingo y el Tecnológico Agropecuario de Huejutla.

En la minería el principal impulso en investigación lo aportan el Instituto Mexicano del Petróleo, el Consejo de Recursos Minerales y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo a través del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Tierra y el Centro de Investigaciones Químicas.

1.7.3 Demografía del estado de Hidalgo

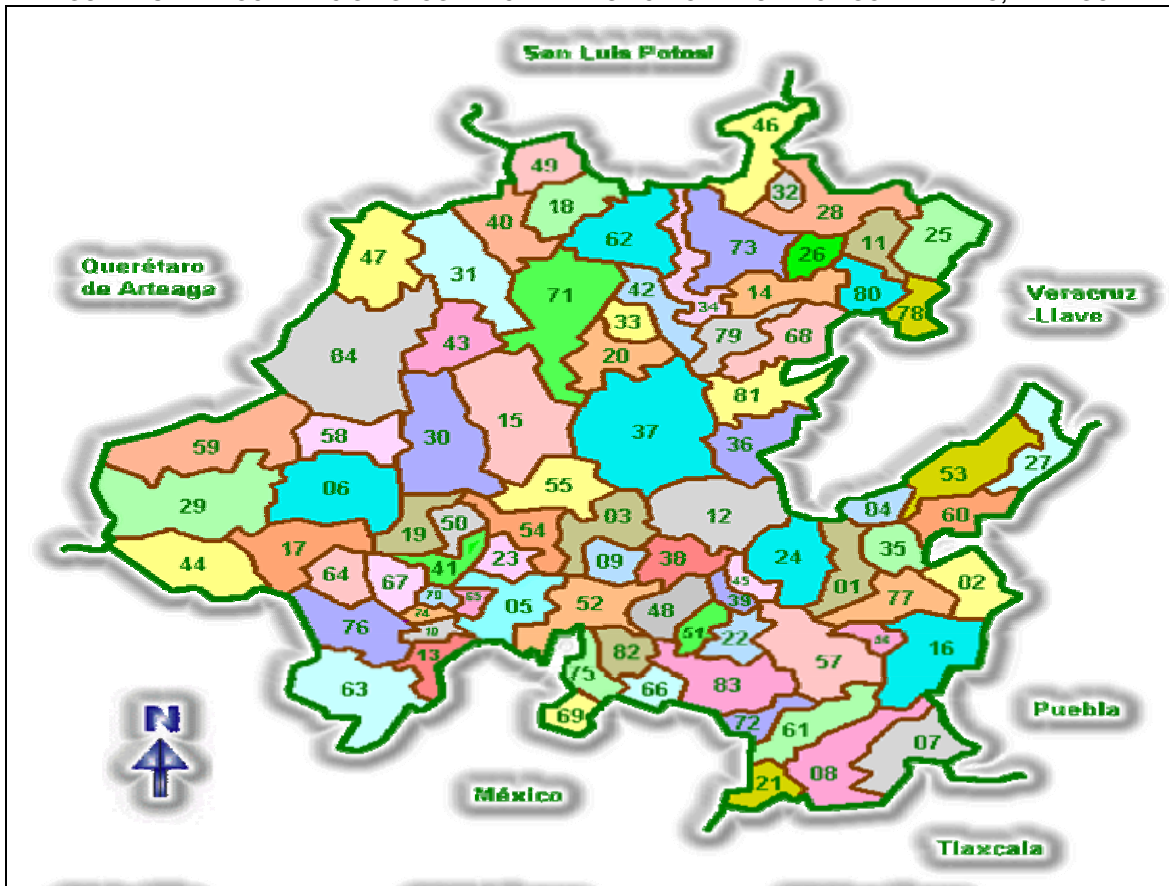
De acuerdo a las cifras proporcionadas por INEGI relativas al XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Hidalgo cuenta con una población de 2'235,591 habitantes, ocupando el 18° lugar en las entidades más pobladas del país y presenta un ritmo de crecimiento promedio anual de 1.3% en los últimos cinco años anteriores a 2002.

Su territorio concentra el 2.3% de la población mexicana y a pesar de contar con 84 municipios, el 16.44% de sus habitantes se concentran en los municipios de Pachuca y Tulancingo por ser el primero de ellos la capital del Estado y el segundo la ciudad de mayor importancia después de la capital.

El rango de edad promedio de sus habitantes oscila entre 25 y 49 años y su composición por sexo es de 1'081,993 hombres (48.40%) y 1'153,598 mujeres (51.60%). En el año 2002 contaba con una población económicamente activa de 899,032 habitantes de entre 30 y 54 años de edad, equivalente al 40.21% del total de su población.

1.8 El municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo

FIGURA NÚM. 2: LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE TULANCINGO DE BRAVO, HIDALGO



Fuente: Enciclopedia de los municipios de México (www.e-local.gob.mx)

1.8.1 Características y localización geográfica

El municipio de Tulancingo de Bravo es el número 77 del estado de Hidalgo, segundo en importancia en todo el Estado; para efectos de organización es cabecera judicial de 11 Municipios.

Se encuentra situado a 2,222 metros sobre el nivel del mar y en el plano geográfico nacional se localiza en los 20° 05' de latitud Norte y los 98° 22' de longitud Oeste. Colinda al norte con Metepec ("cerro del maguey"), al este con Acaxochitlán ("lugar donde florece el carrizo") y Cuautepec ("cerro de la víbora"), y al oeste con Acatlán ("carrizal") y Singuilucan ("lugar donde se tiritita de frío").

Su clima es templado-frío, con una temperatura media anual de 15° C y una precipitación pluvial que oscila entre 500 y 553 mm por año, esto sin contar la humedad que deja la niebla ocasional, lo cual permite la siembra de temporal en los lugares donde el riego no llega, como Metepec y los llanos de San Alejo.

Su topografía presenta una superficie semi-plana, cortada por cañadas, barrancas, volcanes y cerros, entre los que se encuentra el "Cerro del Tezontle" que debe su nombre a la piedra volcánica que lo forma y que es utilizada como recubrimiento de carreteras, hechura de block y cuando es muy fina, como sustituto de arena. Otros cerros del valle están formados con piedra pómez también conocida como espuma volcánica y varios mantos de obsidiana o vidrio volcánico.

Su suelo es de tipo semi-desértico, rico en materias orgánicas y nutrientes, por lo que se le da uso agrícola preponderantemente; la tenencia de la tierra es de pequeña propiedad ejidal y en ella se cultivan frijoles, maíz, trigo, alfalfa, cebada, haba, manzana, capulín, membrillo, tejocote y pera.

El agua para los cultivos y sembradíos es a través de riego por canales de superficie, aspersión en tuberías, goteo por manguera subterránea y pozos artesanos o bien, de temporal.

1.8.2 Actividad productiva

El municipio de Tulancingo de Bravo también se ha caracterizado por ser una importante cuenca lechera y ganadera, además de su fama por los productos textiles que ahí se fabrican, haciendo que su comercio sea autónomo.

En la actividad comercial de este municipio juega un papel importante su tradicional "plaza de los jueves" en donde fundamentalmente se realizan actividades comerciales de frutas, verduras y prendas de vestir mediante el comercio ambulante, que constituye una de las principales formas de subsistencia de la región y que afecta de manera directa al comercio establecido.

1.8.3 Demografía del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo

Los datos de los Censos de la Población de 1930 a 1980 revelan que la población en este municipio ha aumentado considerablemente, dado que de 15,286 habitantes en 1930, la cifra se elevó a 70,782 habitantes en 1980, es decir en tan sólo 40 años la población del municipio se quintuplicó. La implicación que este crecimiento tuvo para el municipio es que la población requiere de mayores servicios de salud, vivienda, seguridad social y transportes, entre otros.

Ante esto, se planteó la necesidad de crear empleos suficientes para evitar por un lado la emigración hacia la capital del país y el extranjero y por otro, evitar el crecimiento del comercio ambulante que crea graves problemas al comercio establecido (en su mayoría MyPEs).

Tulancingo es una ciudad en la que se realiza el comercio y en la que confluyen diversas poblaciones de los alrededores; es un municipio en el cual también se concentran todos los servicios, y este hecho es atractivo para todas aquellas familias que desean ascender en la pirámide social, abandonando sus lugares de origen para tener acceso a las comodidades que otorga vivir en una ciudad.

Por último, en Tulancingo se encuentra una concentración importante de los centros de trabajo y educativos, misma que hace que la población deje sus lugares de origen para asentarse en este municipio.

Capítulo 2: Fundamentos de la investigación

2.1 Situación problemática (contexto)

Problemática de las micros y pequeñas empresas (MyPEs)

A pesar de los beneficios que aportan a la economía de los países, las MyPEs desde sus inicios han sido aquejadas por factores negativos y además, enfrentan graves problemas que les impiden ser competitivas en el ámbito nacional e internacional; entre éstos se encuentran el limitado acceso a las fuentes de financiamiento, la mala organización administrativa, la tecnología obsoleta o inexistente, sus bajos ingresos, la limitada participación en el comercio exterior, el aislamiento y falta de planeación, las técnicas y procedimientos obsoletos, la constante falta de recursos, el bajo volumen de producción, la baja calidad de sus productos, la ausencia parcial o total de una cultura empresarial, la centralización de las actividades en personal clave -casi siempre los dueños-, escasa disponibilidad de personal calificado y el desconocimiento sobre la administración del giro, así como la falta de asesoría especializada que sirva de soporte para solucionar sus problemas. En términos generales, las MyPEs pueden considerarse como entidades en las cuales tanto la producción como la gestión se concentran en manos de un reducido número de personas que, igualmente, son las responsables de la toma de decisiones.

Todos estos factores, además de la apertura global de las fronteras y la escasa disponibilidad de planes y programas de desarrollo, enfrentan a las MyPEs a una competencia desleal y tendiente a impedir su desarrollo y en algunos casos, acelerar su extinción, dejando el campo libre a las empresas extranjeras organizadas, capacitadas y con un plan de desarrollo bien definido.

Se requiere, sin duda, la creación de una conciencia empresarial de supervivencia respaldada por un plan de desarrollo integral, en el que los empresarios se comprometan en forma directa.

Otro de los grandes problemas que enfrentan este tipo de empresas, aunado a la disminución general de las ventas, es la obtención de fuentes de financiamiento debido en gran medida al rechazo de la banca o bien, en muchos casos, los créditos obtenidos con la banca comercial, lejos de ayudar a su situación financiera se convierten en una carga excesiva al tener que destinar una parte importante de sus ingresos al pago de intereses; lo anterior da origen a que las MyPEs busquen fuentes alternas de financiamiento, principalmente con los proveedores. Tal es el caso de México, en donde únicamente un 25% de la MyPEs tienen acceso a financiamiento y en el período comprendido entre el último trimestre del año 2000 al primer trimestre de 2004 han estado financiándose mayormente de sus proveedores, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla número 2.- Financiamiento a MPyMEs (participación en porcentaje)

Fuentes de financiamiento	2000				2001				2002				2003				2004
(Año/trimestre)	1o.	2do.	3ro.	4to.	1o.	2do.	3ro.	4to.	1o.	2do.	3ro.	4to.	1o.	2do.	3ro.	4to.	1o.
Proveedores	60.70	53.30	53.20	52.30	56.40	54.90	56.30	56.60	58.80	56.80	57.40	57.40	57.40	57.40	57.40	57.40	57.40
Bancos comerciales	18.70	21.00	20.40	21.40	19.70	19.90	18.80	19.10	19.70	20.30	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Otras empresas del corporativo	13.10	13.10	13.80	12.80	12.20	14.70	13.60	13.50	10.90	12.90	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60
Bancos extranjeros	2.20	5.60	5.20	5.30	3.80	3.60	3.70	4.00	2.70	3.30	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60
Banca de desarrollo	1.90	2.20	2.50	2.70	3.20	2.10	2.70	2.10	2.30	2.20	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30
Empresas del grupo	3.40	3.30	3.00	3.30	3.30	3.30	3.40	2.90	4.00	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30
Otros		1.50	1.90	2.20	1.40	1.50	1.50	1.80	1.60	1.20	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80

(Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2000-2004: Banxico).

Por otra parte, la mayoría de los gerentes de las MyPEs con frecuencia desconocen la asistencia que podrían recibir por parte de asociaciones profesionales y de instituciones y organismos gubernamentales y que consiste básicamente en proporcionar capital y servicios de asistencia en materia de gestión y tecnología, estudios de inversiones, programas de aprovisionamiento y servicios de compra a plazos, entre otros.

Por si esto no fuera suficiente, las autoridades fiscales consideran a las MyPEs como un contribuyente con todas las obligaciones -requerimientos, supervisiones y auditorías- que tienen las grandes empresas; además, los sistemas impositivos actuales continúan siendo burócratas -a pesar de que las autoridades insisten en la simplificación administrativa- y nuestra sociedad se caracteriza por la falta de buenos asesores para el causante. Como consecuencia, y ante las constantes

presiones a que son sometidos los empresarios y los bajos ingresos obtenidos, una gran mayoría deja de cumplir con sus obligaciones fiscales en busca de su supervivencia.

Por último, es importante acotar que los factores comerciales son igualmente importantes debido a que el mercado para este tipo de empresas es muy escaso, y en muchos casos se encuentra en manos de intermediarios, situación que contribuye a elevar los precios de los productos que se ofrecen. Por esta razón, se hace necesaria la definición de una política de comercialización nacional que apoye a las MyPEs y a través de la cual se les ofrezcan las asesorías, capacitación y apoyos institucionales requeridos.

2.2 Planteamiento del problema

En todos los países, las MyPEs ocupan un lugar importante dentro de la economía, al contribuir decisivamente al progreso tecnológico, al aumento de la competitividad y a la creación de empleos. Sin embargo, de acuerdo con las estadísticas, la mitad de las nuevas empresas que cada año nacen en el mundo permanece en el mercado durante 18 meses y de ellas, únicamente 1 de cada 5 sobrevivirá hasta alcanzar un tiempo de vida de 10 años (Barrow, 1996).

Dentro de éstas que no logran sobrevivir, es necesario poner en claro que se incluyen también aquellas que son cerradas por mero capricho del dueño, cuyo aburrimiento o incompetencia para sacar adelante el negocio, los lleva a intentar un nuevo giro.

En México, la gran mayoría de las MyPEs son negocios de tipo familiar que surgieron de un modelo de economía cerrada para surtir a un mercado local con productos generalmente tradicionales en su elaboración y contenidos, y se caracterizan por un bajo nivel de cultura empresarial y escasa capacitación de dirigentes y empleados y el hecho de administrar una empresa de este tipo puede constituir una fuente de satisfacción personal y de utilidades o la más grande frustración.

Para lograr un buen resultado es necesario sortear infinidad de retos y problemas pues estas empresas nacieron sin planeación, algunas de la casualidad o porque sus dueños eran solventes económicamente y estaban en posibilidades de abrir un nuevo negocio aún cuando no estuviesen capacitados para ello, pero todas surgen por el descubrimiento de una necesidad a satisfacer o bien por una oportunidad de negocio detectada.

En la actualidad todas las empresas productoras de bienes o servicios deben contemplar su participación en el mercado, basándose en la obtención de información que proporcione una visión más amplia del mercado al cual se desea llegar; esta situación da al empresario la oportunidad de tomar diferentes alternativas para el lanzamiento de un producto y/o servicio, minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades de éxito.

Este trabajo de investigación tiene como propósito fundamental analizar el fenómeno del crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresas de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, mediante la identificación de los factores que influyen en este fenómeno y la evaluación de sus efectos, con la finalidad de sugerir acciones tendientes a resolver su problemática e impulsar su crecimiento, puesto que las empresas, independientemente de su tamaño, están obligadas a alcanzar mayores niveles de desarrollo perfeccionando la calidad, oportunidad y eficacia de los servicios que prestan y contribuyendo con ello al desarrollo económico del país y de los individuos que la forman.

Por lo anterior, se hace necesario diseñar y poner en marcha estrategias que permitan a los empresarios, dueños de MyPEs de la región, enfrentar con ventajas los retos y aprovechar las oportunidades; de tal manera que estén en condiciones de permanecer y crecer con altos niveles de competitividad dentro de los mercados nacionales e internacionales.

Es también requisito indispensable atender de manera integral la problemática de este tipo de empresas haciendo referencia no sólo a su financiamiento sino también a su concepción y a la carencia de conocimientos empresariales básicos y fundamentar su creación mediante una planeación consciente de los diversos factores que pueden afectar su desarrollo.

A pesar de que en México las MyPEs contribuyen de manera sustancial a la economía nacional y aportan grandes beneficios al constituir el 99.07% del total de las empresas (INEGI, Censo Económico 1999), este tipo de empresas rara vez sobrevive y permanece en el mercado. Cuando lo logran, su desarrollo se ve frenado por la diversificación de la oferta y la creciente competitividad de los mercados, así como por la infinidad de retos y problemas que supone la falta de planeación y capacidad para ser administradas y el desconocimiento de los factores que propician su estancamiento.

En el período comprendido entre los años 2000-2005, el Sector Servicios en el Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, ha visto surgir y morir un gran número de micros y pequeñas empresas, debido principalmente al mejoramiento de la calidad de los servicios a nivel nacional y a la inserción del país en mercados internacionales como producto de la incorporación al proceso de globalización de las economías.

Lo anterior representa un conjunto de retos y oportunidades que se presentan a las empresas que desarrollan su actividad en relación con este sector, tanto a las que atienden directamente a los usuarios, como aquellas que ofrecen servicios de apoyo o complementarios.

Así, el problema fundamental que involucra esta investigación es identificar cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de las Micros y Pequeñas empresas de Servicios de este Municipio con la finalidad de ahondar en el fenómeno de su crecimiento y desarrollo.

La infraestructura y tecnología de que disponen este tipo de empresas, así como la flexibilidad de los empresarios para mejorar las formas de administración, son algunos aspectos que se requiere conocer y analizar para sugerir acciones tendientes a resolver la problemática del Sector, mediante el diseño y puesta en marcha de estrategias que ayuden a los empresarios del sector servicios de la región objeto de estudio a enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades, favoreciendo su permanencia en el mercado y al mismo tiempo, sentando las bases para su crecimiento y desarrollo en un ambiente cada vez más competitivo.

Para lo anterior, es indispensable la realización de un estudio a través del cual se recopile información acerca de las prácticas administrativas de las empresas de servicios establecidas en la región de Tulancingo de Bravo, Hgo., a través de entrevistas realizadas directamente a los empresarios o administradores de las MyPEs; este estudio permitirá la identificación de las características que propician su estancamiento, teniendo presente que el aspecto fundamental para estar en posibilidades de plantear propuestas de sobrevivencia, crecimiento, desarrollo e incremento de la competitividad en ellas, consiste en la identificación de las causas que originan los fracasos empresariales.

Con base a lo expuesto, se determinaron los objetivos del estudio, descritos a continuación:

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Analizar el fenómeno del crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresas de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, mediante la determinación de los factores de influencia en él, como paso preliminar en el establecimiento de alternativas estratégicas que impulsen su crecimiento y desarrollo.

2.3.2 Específicos

- Determinar los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresas de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo
- Jerarquizar los factores de influencia en el crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresas de servicios de la región, por orden de importancia
- Evaluar la influencia que tiene el perfil del empresario en el crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas.

2.4 Preguntas de investigación

A fin de dar inicio al proyecto, pueden plantearse en primera instancia las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de las micros y pequeñas empresas de servicios del Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo?
- ¿Cuál de estos factores ejerce mayor influencia en el crecimiento y desarrollo de las MyPEs de servicios del Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo?
- ¿Qué influencia tiene el perfil del empresario en el crecimiento y desarrollo de las MyPEs?

2.5 Justificación

Dentro de la información existente acerca de micros y pequeñas empresas pueden identificarse algunas causas que influyen de manera importante en su estancamiento y en el cierre de sus actividades. Este proyecto pretende realizar un análisis del fenómeno de su crecimiento y desarrollo como paso preliminar en el planteamiento de alternativas que ayuden a los empresarios a adoptar y

desarrollar estrategias para permanecer en los mercados internos y tener mayores posibilidades de acceder a los externos mediante el impulso a su crecimiento.

De manera general, este tipo de empresas tienen una escasa o nula organización individual o colectiva; esta carencia de organización interna ocasiona la pérdida del patrimonio y la mala toma de decisiones y muestra de manera evidente la falta de cultura administrativa y empresarial, razón por la que también es necesario que se haga una propuesta preliminar de nuevas formas de organización a las que puedan adaptarse para coadyuvar a su crecimiento y desarrollo.

Siendo las MyPEs un factor estratégico para el desarrollo económico del país, sobretodo en el nivel local de ubicación, representan también uno de los eslabones más débiles de la cadena productiva y de servicios, dado que, en la mayoría de los casos no cuentan con sistemas de planeación, organización, administración y control entre otros, razón por la que se hace necesario que cuenten con estrategias para asegurar su permanencia en el mercado y para mejorar sus expectativas de desarrollo pues se plantea el argumento que anualmente nacen tantas MyPEs como las que mueren y es innegable que cada empresa que desaparece representa una gran pérdida de capital y tiempo.

Adicionalmente, implica también angustia personal e incertidumbre de aquellos empresarios que se ven obligados a abandonar su fuente de manutención en busca de nuevas alternativas dentro de un mundo de negocios cada vez más competido.

En este mismo orden de ideas, debe quedar claro que el empresario es parte importante del sistema económico del país, y hay que tener presente que si al realizar actividades administrativas en su empresa advierte la existencia de problemas en ella y es capaz de solucionarlos, será también capaz de guiarla de mejor manera de lo que podría hacerlo alguien que no tenga la capacidad suficiente para realizar este tipo de funciones.

La razón para esta afirmación tiene su origen en el hecho de que la función de administración es fundamental para cualquier empresa sin importar su tamaño y a la vez, está estrechamente vinculada al logro de los objetivos, exigiendo equilibrio para alcanzar eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posibles.

La idea de realizar esta investigación surge a partir de que en trabajos previos realizados con las MyPEs de servicios de la región de Tulancingo de Bravo, Hidalgo durante los períodos Mayo-Diciembre 2003 y Enero-Abril 2004 se detectó que estas empresas desconocen las formas más elementales de operación de un negocio y no cuentan con información básica de las áreas que lo integran, por tanto, los empresarios carecen de un marco de referencia para su administración, lo que impide que sean guiadas hacia su crecimiento y desarrollo.

Debido a la importancia de la función que desempeñan las MyPEs en la economía nacional al existir casi de manera absoluta en México (2'858,204 MyPEs, que representan el 99.07% del total de las empresas mexicanas) y a su coexistencia con las grandes empresas, se plantea como un requisito indispensable en la actualidad el atender de manera integral su problemática, conociendo y comprendiendo cuales son los motivos que las llevan al fracaso para estar en condiciones de evitarlos, pues es importante resaltar que, un paso determinante en la búsqueda del éxito de las MyPEs consiste en saber que es lo que origina los fracasos empresariales para, una vez identificadas, eliminar todas aquellas causas que frenan su desarrollo, debido sobretodo a que este tipo de empresas poseen características y necesidades de apoyo diferentes a las grandes empresas y por tanto, se hace necesario considerar tales diferencias para enfrentarlas y poder subsistir a la crisis, haciendo una adecuada utilización de los recursos de operación a utilizar; ésto obviamente se logrará únicamente a través de una efectiva administración.

Otro importante aspecto que se pretende abordar es que los retos a que están expuestas las MyPEs son exactamente los mismos a los que están expuestas las grandes empresas sólo que las primeras están mucho menos preparadas para enfrentarlos, razón por la que se propone la identificación de los factores que influyen en su crecimiento y desarrollo.

Lo anterior se desprende de los resultados obtenidos en los estudios a que se hizo referencia con anterioridad, y que fueron realizados durante los años 2003 y 2004 en las MyPEs de servicios de la región, en los cuales se detectó que la mayoría de los fracasos se deben a una mala administración, esto es, que los propietarios de este tipo de empresas carecen de habilidad para planear, organizar, dirigir y controlar su empresa básicamente por:

- a) desconocimiento de la forma en que opera un negocio
- b) escasa o nula experiencia en aspectos administrativos

Esta mala administración convierte a las MyPEs en entes volátiles que, en los países sub-desarrollados hace que desaparezcan entre un 50% a 75% dentro de los tres primeros años de vida y sólo un 10% a 20% sobreviva al cumplirse el quinto año (CEPAL, 1993).

Respecto a lo citado, es importante hacer notar que existen diversos estudios realizados por organizaciones internacionales que ponen de manifiesto la problemática de las MPyMEs y que fueron tomados como referencia para la realización de esta investigación.

Algunos de estos estudios se encuentran sintetizados en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla número 3.- Estudios realizados sobre PyMEs por organismos internacionales

Organización que realizó el estudio	Nombre del estudio realizado	Año de elaboración	Contenido
BID	Small and Medium-sized Enterprises	1995	Importancia de las PyMEs en su contribución al crecimiento y al aumento en el nivel de empleo; principales desafíos y limitantes que enfrentan, relacionadas al acceso a los mercados de capitales, la baja calificación de la mano de obra y baja productividad
ONUDI	Programa de la PyME	1995	Desarrollo y gestión empresarial
OIT	Capacitación empresarial para mejorar condiciones y medios de trabajo de las PyMEs	1997	Estrategias y resultados de la aplicación de la metodología sobre capacitación empresarial, destinada a hacer más eficaces a las PyMEs y mejorar la calidad de su vida laboral
OIT	Recuperación del empleo a través de apoyo a la creación y consolidación de MPyMEs	1997	Desarrollo empresarial para PyMEs; estrategias de desarrollo económico local
OIT	Cuestiones de género en el desarrollo de la Microempresa	1999	Servicios de desarrollo y gestión empresarial
CEPAL	Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina.	2003	Características y situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en varios países de América Latina. Analiza las condiciones del entorno que influyen en las conductas de las empresas, sus problemas y respuestas, además de plantear oportunidades de mejora y mecanismos de articulación pública- privada
BANCO MUNDIAL	Small and medium enterprises, growth, and poverty	2003	Relación entre el tamaño relativo del sector de las PyMEs, el crecimiento económico y la pobreza así como la fuerza de trabajo empleada por ellas. sobre el total de empleo

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DOCUMENTAL (MARCO TEÓRICO)

Capítulo 3: Empresas micros y pequeñas

3.1 Conceptuación

Uno de los conceptos usados con mayor frecuencia en el mundo actual es el de empresa, sin embargo, abordar el tema no resulta nada fácil debido a las distintas acepciones que la palabra toma.

Definida de manera general y simple como “acción difícil o ardua que se comienza con valor y resolución” o bien como “sociedad industrial o mercantil” su significado va más allá del simple emprender cosas.

Fernández (1990) la define como “la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” mientras que para Reyes (1993) representa un concepto analógico aplicable a diversas realidades; este autor distingue en primer plano los elementos que forman una empresa y lo que da unidad a esos elementos, para finalmente concluir que su esencia se encuentra en “la coordinación de capital y trabajo y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado” (Reyes, 1993, p. 17).

Como puede observarse, esta segunda definición incorpora la idea de que la producción de bienes y servicios tiene como destino un “mercado” dejando en claro que la coordinación de máquinas, sistemas y personas tiene un fin que va más allá de la simple producción de bienes y servicios como un paso para la fabricación de un producto terminado o como base para el trabajo de otras secciones de la misma empresa, esto es, que la empresa produce bienes y servicios para ser colocados en un mercado y satisfacer las necesidades de ese mercado.

Por otra parte, Gómez (1994) describe a la empresa como un “organismo social típico” que abarca sociedades mercantiles, civiles y negociaciones de un solo propietario y cuyo significado es difícil de conceptuar por hallarse en plena evolución. Sin embargo, al igual que Reyes (1993), considera que para entender el contenido de una empresa, es necesario analizar los elementos que la integran, distinguiendo ambos autores los siguientes recursos:

- bienes materiales, integrados por sus edificios e instalaciones realizadas en ellos para realizar las actividades productivas, así como la maquinaria, equipos y materia prima a transformarse en un producto terminado
- recursos humanos, que constituyen el elemento activo de la empresa y el de mayor dignidad, distinguiendo entre ellos a obreros, técnicos supervisores, altos ejecutivos y directores, cada uno de ellos con una tarea definida para el logro de los objetivos de la organización y
- recursos técnicos o sistemas, definidos como “aquellas relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas y/o personas” (Reyes, 1993, p.17), esto es, los bienes inmateriales de la empresa.

Sin embargo, a pesar de los intentos de los autores por caracterizar a las empresas, el problema para su delimitación sigue siendo bastante difícil debido a que las organizaciones económicas son entes en continua evolución; esta evolución puede ser encuadrada en un ciclo de crecimiento unas veces uniforme y otras hasta ilógico que va desde la constitución como micro empresa hasta la cumbre de gran empresa, transitando también por las fases de pequeña y mediana empresa.

Para entender este ciclo evolutivo puede mencionarse en primer término que el tamaño de las empresas juega un papel primordial en el desarrollo económico de una nación por lo que se hace necesario definir su magnitud, atendiendo a los diferentes criterios que la interpretan (Rodríguez, 1998), entre los cuales podemos citar:

- Criterio de Producción, que define la magnitud de las empresas tomando como base el volumen de los productos que fabrique (Reyes, 1993; Rodríguez, 1998) y que, sin embargo, presenta el inconveniente de tener que realizar comparaciones de producción en términos físicos y por tanto restringe el ámbito de su aplicación
- Criterio Financiero, que, de acuerdo a lo que se establece en los Cuadernos de Renovación Nacional (1988) , determina la magnitud de una empresa en función del capital invertido o de los ingresos anuales obtenidos, o bien, dependen principalmente del capital con el que cuenta (Rodríguez, 1998) y varía de acuerdo con el país y el desarrollo de su economía
- Criterio de Mercadotecnia, que hace referencia a que el mercado que es dominado y abastecido por una empresa es lo que determina su magnitud, de tal forma que si la empresa en cuestión dejara de dominar en algún momento parte de este mercado, dejaría de tener el tamaño en el cual se catalogó inicialmente (Reyes, 1993) o, como lo establece Rodríguez (1998) al determinar la magnitud considerando únicamente la zona o número de clientes abastecidos, no toma en cuenta el tamaño de la planta ni el capital o el personal ocupado en ella
- Criterio de personal empleado, es aquel que considera como elemento para determinar la magnitud de una empresa el número de personas que laboran en ella, pero, este criterio es de carácter circunstancial pues el número de empleados en algunos casos puede estar relacionado con problemas de ineficiencia
- Criterio de Complejidad de la Organización, donde la magnitud de la empresa está determinada por el número y diversidad de funciones y niveles jerárquicos que en ella se dan. Este criterio tendría validez si efectivamente las empresas asignaran funciones y niveles en razón de sus necesidades reales, pero en algunos casos, esta asignación responde más a relaciones de carácter informal que a relaciones formales.

Adicionalmente a estos criterios para definir la magnitud de una empresa, también se consideran el medio ambiente y el giro, debido a que las condiciones, aún para empresas iguales, son distintas en países con diferentes niveles de desarrollo y de la misma forma, la magnitud de una empresa estará condicionada a la actividad que explote debido a los requerimientos que para esa explotación sean necesarios.

Finalmente, la importancia de estos criterios mencionados reside en que definir el tamaño no sólo plantea problemas que tienen que ver con aspectos cuantitativos sino que se relaciona con problemáticas cualitativamente distintas y a veces opuestas, tales como el grado de tecnología, mecanización y organización de la empresa, calificación de mano de obra (Rodríguez, 1998) y que ponen de manifiesto que el tamaño de una organización empresarial no puede definirse a partir de métodos de juicio empíricos.

3.2 Clasificación

Aunque existen diversos criterios de clasificación, en la actualidad prácticamente se aceptan cuatro tipos de organizaciones empresariales clasificadas en función de su tamaño y estratificadas de acuerdo al sector económico en que se ubican, así como el número de empleados con que cuentan, las cuales se muestran de manera clara en el siguiente cuadro:

CUADRO NÚM. 1: CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Diario Oficial de la Federación, Diciembre 30, 2002.

Y que han sido tomados como base para el presente estudio por responder de manera lógica a la evolución de las empresas.

En otro orden de ideas y de acuerdo a los Censos Económicos del INEGI (1999), en México se encuentran establecidas 2'885,131 empresas, de las cuales 2'858,204 (99.07%) corresponden a MyPEs; 21,059 (0.73%) a medianas empresas y sólo 5,868 (0.20%) son empresas grandes.

Para el desarrollo de este proyecto tomaremos en cuenta la clasificación de las micros y pequeñas empresas ubicadas en el sector Servicios técnicos, profesionales y personales, conformado por actividades llamadas terciarias o de prestación de servicios tanto del sector público como privado.

Las MyPEs que recaen dentro de la clasificación de servicios son parte importante en el desarrollo económico del país y además de haber tenido un rápido crecimiento en la parte de generación de empleos, se caracterizan por su pluralidad; dentro de ellas puede enumerarse a las siguientes:

- Servicios de Alojamiento (Hoteles)
- Servicios Médicos (Hospitales, médicos)
- Servicios Profesionales (Despachos profesionales)
- Servicios Recreativos (Salas de cine)
- Servicios de preparación de alimentos (Restaurantes)
- Servicios Domésticos
- Servicios Educativos
- Servicios Culturales
- Servicios de Investigación científica
- Servicios de Reparación Diversos

que, a nivel nacional y de acuerdo a los datos del Censo Económico de 1999 realizado por INEGI, es un total de 1'019,585 empresas.

3.3 Importancia

A las Micro, pequeñas y medianas empresas (MPyMEs) se les reconoce mundialmente como parte fundamental de la economía de cualquier país, debido a

su existencia de manera preponderante y en ocasiones casi exclusiva incluso en países altamente industrializados. A nivel internacional representan, en la mayoría de los países, más del 95% del total de las empresas (Small and Medium-sized Enterprises, OECD, Junio 2000), además de colaborar en el mantenimiento del equilibrio económico y social global.

Es tanta la importancia que han tomado este tipo de empresas en el mundo, que diferentes especialistas de muy diversas corrientes ideológicas han argumentado en su favor (Willemsen, 1993; Chen, 1993) e incluso la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha desarrollado un “Programa de la Pequeña y Mediana Empresa” para los países subdesarrollados (Richard, 1995). Dicho de otra forma, las MyPEs a nivel mundial constituyen uno de los medios más importantes de que disponen las personas de bajos ingresos en su intento de salir de la pobreza pues les permite incorporarse a las actividades productivas dirigidas al mercado.

En México, como refiere Saldaña (2000), y de acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), las MPyMEs son el “motor” del desarrollo nacional al contribuir con el 40% de la inversión y el PIB nacionales, además de generar el 64% de los empleos (www.cipi.gob.mx) pues el 99.7 % de las unidades empresariales en el país, corresponde a empresas de este tipo y al igual que en otros países, sobretodo en Latinoamérica, contribuyen de manera notable al empleo, la producción y el ingreso nacional así como al fomento del talento empresarial y de la flexibilidad para enfrentar a la dinámica de la economía global.

Ante los elevados índices de desempleo actuales, las MyPEs cumplen con la función de generar fuentes de trabajo de diversas formas: ya sea que las personas establezcan un negocio por cuenta propia (autoempleo) como alternativa de solución a los problemas de ocupación contemporáneos, o bien que encuentren la oportunidad de contratarse en las empresas como empleados pues, como indican

Alva y Méndez (1997) las condiciones económicas prevalecientes hacen que este tipo de empresas se conviertan en “refugio de fuerza de trabajo” que no encuentra acomodo en la denominada economía formal; en ellas puede verse claramente la materialización de capacidad intelectual, responsabilidad y organización, pues promueven el crecimiento y desarrollo de un país ya que el establecimiento de un negocio da origen a la compra de un terreno, mobiliario, equipo, materias primas, etc., que generan producción y por consecuencia, empleo.

Por otra parte, la coexistencia de grandes y pequeñas empresas en un mismo mercado global donde cada una ocupa un determinado segmento del mercado y se posiciona fuertemente en él (Irigoyen y Puebla, 1998) hace que se creen vínculos estables de cooperación entre las diferentes entidades económicas y ayuda a que las MyPEs se constituyan como economías de subsistencia que, aunque con una articulación técnico-productiva pobre, son capaces de crear excedentes económicos.

3.4 Naturaleza

En la sociedad mexicana, al igual que en muchos otros países, sobre todo de Latinoamérica, la gran mayoría de las MyPEs son negocios típicamente familiares, nacidas al amparo de un modelo de economía cerrada para surtir a un mercado local o regional de productos generalmente tradicionales tanto en su elaboración como en su contenido y en donde los puestos directivos son otorgados a “alguien” por el sólo hecho de pertenecer a la familia, sin tomar en cuenta sus capacidades y habilidades para el desempeño de las tareas (Anzola, 2002).

Este tipo de empresas se caracterizan por un bajo nivel de cultura empresarial y escasa capacitación de propietarios, dirigentes y trabajadores y al mismo tiempo, carecen de tecnología moderna y de sistemas adecuados de administración y control de la calidad (Kras, 1991), sin embargo, en ellas las relaciones humanas y laborales desempeñan un papel muy particular ya que existen mayores

probabilidades de contacto directo entre los administradores y los empleados y por consecuencia, una mayor comunicación.

Muchas de estas empresas, como señalan Pickle y Abrahamson (2002) surgen de organizaciones incubadoras y en ellas los emprendedores desarrollan sus habilidades y conocimientos para crear sus propias empresas mientras que otras surgen como un pasatiempo o bien, son empresas de las que alguien tiene que hacerse cargo por ser propiedad de miembros de su familia.

3.5 Administración

Históricamente, el proceso administrativo se inició a partir de la aparición del hombre inteligente, de forma tal que se encuentran vestigios de administración en Egipto, China, Roma y otros pueblos de la antigüedad y en las comunidades americanas indígenas debido a la importancia de sus actividades comerciales de negocios o industriales.

En estudios realizados con los sistemas usados en Egipto, se concluye que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos, mientras que en China, hacia el año 1000 a.C., el elemento humano desempeñaba un papel importante en la dirección.

Por otra parte, en Grecia, existen diversos autores que hacen mención a diferentes asuntos administrativos, como Platón, que enfatiza la especialización o Pericles, que deja testimonio de la necesidad de la selección de personal adecuado.

Roma es reflejo de Grecia y establece nuevos ideales administrativos al organizar el primer estado con magisterios específicos de ganadería, trabajo, educación, navegación e impuestos.

En América, y particularmente en México, se encuentran vestigios de administración en las diferentes corrientes indígenas sobresaliendo la acertada

dirección de Netzahualcóyotl y Tlacaélel quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a mejores niveles de vida.

Con lo anterior queda de manifiesto que desde que el hombre busca alcanzar ciertos objetivos existe la administración, formando diversas tendencias que constituyen el desarrollo del pensamiento administrativo.

Asimismo, conforme la necesidad y la importancia de la administración crecen, se originan varias escuelas de pensamiento administrativo apoyadas en ciertas convicciones, puntos de vista y disciplinas que reflejan el esfuerzo de los hombres para aplicar, efectuar y emplear la administración; cada escuela profesa lo que podría llamarse una teoría de administración. Entre las escuelas de mayor importancia se encuentran las siguientes:

- Escuela de la administración por costumbre, que considera que las tareas administrativas deben considerarse y ejecutarse en la forma que sugiere el pasado reciente, esto es, que la administración se guía por la costumbre o la tradición
- Escuela de la administración científica, que se describe como un método de experimentación controlada, cuya esencia es el desarrollo de una mente inquisitiva que da por resultado una investigación inteligente en busca de mayores conocimientos y está formada por pasos bien definidos que deben ejecutarse en el orden adecuado
- Escuela del comportamiento humano, en donde el punto focal de la acción administrativa es la conducta del ser humano y resalta la necesidad de que el gerente de la empresa emplee las mejores prácticas en relaciones humanas
- Escuela del sistema social, que considera a la administración como un sistema de relaciones interculturales y trata con la identificación de los diversos grupos sociales, integrados en un completo sistema social
- Escuela de administración de sistemas, que considera que un sistema es un conjunto o un todo formado por partes asociadas de tal forma que dan

origen a una coherente totalidad o unidad; este sistema se caracteriza por la unión y la organización, revelando que una actividad es el resultado de otras sub-actividades y considera a la empresa como un sistema hecho por el hombre y cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos

- Escuela de la teoría de la decisión, cuya clave se encuentra en las decisiones administrativas ya que esto representa el verdadero trabajo del gerente
- Escuela de la medición cuantitativa, que incluye a quienes consideran a la administración como una entidad lógica, cuyas acciones se pueden expresar en términos matemáticos y datos susceptibles de ser medidos
- Escuela del proceso administrativo, que considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones básicas que distinguen a un miembro administrativo de otro que no lo es.

Sin embargo, en materia de administración no hay nada rígido, es preciso tomar en cuenta que es un recurso del que la empresa hace uso y de cuya efectividad dependerá su éxito o fracaso, asimismo, se requiere considerar que toma formas diferentes de acuerdo a las circunstancias, a las situaciones cambiantes y los elementos variables de cada empresa y que la amplitud de sus funciones está condicionada al grado de complejidad de cada organización pues a medida que aumenta el tamaño de la empresa, surgen nuevos problemas administrativos, se requiere el desarrollo de nuevas capacidades y ciertas “habilidades administrativas” para tener éxito.

Como puede observarse, el papel que la administración desempeña en las empresas es vital para su progreso y crecimiento, por lo que debe ser perfectamente entendido por sus dirigentes a fin de que se encuentren en condiciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su empresa.

Como punto de partida para comprender la esencia de la administración en una empresa, se pueden tomar en cuenta las diferentes definiciones de administrar

proporcionadas por los autores que han incursionado en este tema, entre los que se encuentra Henry Fayol quien señala que administrar es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1991), al definirla, mencionan que la dirección de un organismo y su efectividad en alcanzar sus objetivos tiene sus bases en la habilidad para conducir a sus integrantes.

Por último, Rodríguez (1998) hace el señalamiento de que se trata de un proceso integral de planeación, organización, integración, dirección, control y coordinación de actividades o relaciones de trabajo, cuyo fundamento se encuentra en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.

3.6 Producción

La función de producción que se lleva a cabo dentro de las empresas tiene un importante impacto en el desarrollo de la economía de un país, toda vez que la producción de bienes es tan antigua como la historia de la humanidad. Desde el principio el hombre siempre ha buscado fabricar todas aquellas cosas que le son necesarias para sobrevivir y aunque en la actualidad se le empieza a asociar con algunas otras actividades que hacen que se hable de producción tanto de bienes como de servicios y se define como “adición de valor a un bien, producto o servicio por efecto de una transformación” o “modificación de un bien con objeto de volverlo apto para satisfacer ciertas necesidades” (Tawfik y Chauvel, 1992) la identificación de esta función sigue siendo más perceptible en los sectores primario y secundario de la economía y se hace menos tangible en el sector terciario o de servicios debido a razones técnicas e históricas, pues en el pasado el término producción se asociaba únicamente con fabricación.

En México, la actividad industrial ha tenido un papel protagónico en su desarrollo económico y representa un factor de importancia relevante en la generación y distribución de riqueza; origina la creación de empleos e incorpora a la población en algunos sectores modernos de la economía, a partir del hecho de que antes del

siglo XVIII, la producción de bienes dependía exclusivamente de un sistema de producción manual a través de medios rudimentarios que repercutían en una baja productividad.

Sin embargo, es importante resaltar que conforme la demanda de servicios se incrementa, se va haciendo necesario que las técnicas administrativas utilizadas en la manufactura de bienes se adapten también a la producción de servicios, de tal forma que los procesos que se siguen para la prestación de un servicio, en la actualidad empiezan a ser consideradas como actividades de producción.

3.7 Comercialización

Originalmente, el término comercialización hacía referencia únicamente a la relación directa vendedor/comprador en torno al objeto de la transacción, las empresas eran consideradas “máquinas de producción” y los mercados aceptaban los productos que estas empresas les ofrecían, sin embargo, hoy día, la American Marketing Association (AMA) define a la comercialización como “el conjunto de actividades que tienen por objeto llevar un producto de la fábrica al último consumidor, satisfaciendo las necesidades del mismo” (Irigoyen y Puebla, 1998, p.24). Esta definición demuestra que la comercialización ha ido ampliando su campo de actividades al incorporar la satisfacción de las necesidades del consumidor, esto es, que la función de comercialización ya no se concibe como la “espera” de un cliente sino que se anticipa conociendo con precisión sus necesidades y preferencias a través de una investigación de mercado, para estar en condiciones de fabricar el producto o servicio requerido por él.

Bajo este enfoque de mercadotecnia con frecuencia se habla de la orientación al cliente, principalmente en las campañas publicitarias de las grandes empresas en donde se afirma que la organización se ha reestructurado completamente como parte de su estrategia de orientación al consumidor; desafortunadamente, en el caso de las MPyMEs mexicanas, los consumidores atestiguan que no se está

trabajando adecuadamente bajo esta orientación y que este concepto no está verdaderamente adecuado a sus operaciones aunque constituya la herramienta básica sobre la cual gira su participación en el medio.

Hacia el año 2000 estas circunstancias no han mejorado, las MyPEs responden de acuerdo con un patrón de operación más asociado a la especulación que a la mercadotecnia e ignoran al cliente, además de subestimar a la competencia sin tomar en consideración que esta última es uno de los factores que rodean al consumidor, real o potencial y que junto con los precios y el ambiente social, político, económico y legal confluyen en el universo en el que se mueven las empresas y afectan su desempeño, ya que típicamente las MyPEs están ligadas a mercados tradicionales y redes de distribución anticuadas que frenan su crecimiento. Esta situación permite la coexistencia de grandes y pequeñas empresas dentro de un mismo mercado global en el que el efecto de la competencia se puede minimizar por la acción de la segmentación del mercado.

Kotler (1996), al analizar la segmentación de mercado afirma que “siempre que hay más de dos compradores para un producto o servicio, el mercado es susceptible de ser segmentado” y plantea que un mercado es potencialmente capaz de sufrir una segmentación total cuando la empresa intenta venderle a todos y trata a cada comprador de manera diferente. Esta segmentación en mercados muy específicos los convierte en nichos susceptibles de ser explotados y aprovechados por las MyPEs, las cuales pueden transformarlo en una ventaja competitiva. Sin embargo, en las MyPEs el proceso de comercialización constituye un proceso desagregado en el que el consumidor entrega dinero a manera de representación del lucro o beneficio, a cambio de un producto que espera le brinde beneficios o utilidad.

Por su parte, Irigoyen y Puebla (1998) refieren que si el resultado perseguido por ambas partes es satisfactorio, es posible que la transacción se vuelva a realizar, esto es, si el cliente queda satisfecho puede volver a comprar y si la operación le

da una ganancia al vendedor, éste seguirá operando. Lo anterior constituye un principio básico de la comercialización para estos autores.

Desafortunadamente dentro de las MyPEs, los empresarios tienen criterios muy arraigados que los llevan a olvidar que el producto debe ser lo que el consumidor espera de él, por tanto, si el producto no está hecho en función de lo que el consumidor quiere, muy probablemente no tendrá un mercado que lo consuma.

3.8 Contabilidad y Finanzas

Dentro de las empresas, el sistema contable constituye una de las herramientas más prácticas y útiles para facilitar la toma de decisiones al mantener un monitoreo constante de sus operaciones financieras.

Puede decirse que la contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados y a través de ella y con la ayuda de datos contables y estadísticos, los gerentes o directores pueden orientarse sobre el curso que siguen sus negocios; estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros, de manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa, o como lo menciona Anzola (2002), constituye una técnica que proporciona los lineamientos necesarios para obtener información que facilite la toma de decisiones.

Su origen se remonta a tiempos muy antiguos, cuando el hombre se vio obligado a llevar registros y controles de sus propiedades, dado que su memoria resultaba insuficiente para guardar la información requerida; así también, se ha demostrado a través de los estudios de diversos historiadores que, en épocas como la egipcia o romana se empleaban técnicas contables derivadas del intercambio comercial y que 6,000 años a.C. ya existían los elementos necesarios para la actividad contable en Grecia y Egipto, y en los Valles de Mesopotamia se llevaban registros

y operaciones financieras de las empresas privadas y públicas en tablillas de barro.

Actualmente, dentro de lo que son los sistemas de información empresarial, la contabilidad representa uno de los sistemas más eficaces para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio y su objetivo es proporcionar información a los dueños y socios sobre lo que se debe y lo que se tiene.

Bajo esta connotación, el sistema contable se define como “el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cual es su situación y buscar alternativas que le permitan disminuir sus costos y aumentar sus expectativas de crecimiento” (Alcaraz, 2001, p.212), sin embargo, de acuerdo a investigaciones previas realizadas (Anzola, 2002), en las MyPEs, la mayoría de las veces esta actividad es llevada a cabo de manera superficial, sin contar con estados financieros detallados y sin llevar controles de ningún tipo, por lo que pocas veces es usada como una herramienta de ayuda para el análisis y toma de decisiones.

También es un hecho que dado que su tarea se limita al cumplimiento de los requisitos de ley en cuanto a cuestiones laborales, comerciales y tributarias, con frecuencia es llevada a cabo por personal externo y ajeno a la empresa o bien, es el dueño quien realiza la mayor parte de las funciones sin contar con el tiempo suficiente para la implementación del proceso administrativo que le ayude a planear, organizar, dirigir y controlar eficientemente su gestión.

Por lo anterior, puede aseverarse que la importancia del aspecto financiero dentro de las MyPEs reside en la relación que tiene con el capital disponible con que se cuenta para la operación normal y debido a que los sistemas contables comunican información económica, constituyen una forma de conocer el estado en que se encuentra la empresa.

3.9 Calidad

Derivada del latín *Qualitatem*, Calidad significa “atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios” (Roberto, 1993); esta distinción implica un

cierto nivel de excelencia que, sin embargo, no necesariamente representa algo caro y lujoso, sino más bien, adecuado para el uso, aunque para algunas personas no queda clara la relación entre la calidad de un producto o servicio y el precio que el cliente deba pagar por él.

Conforme van apareciendo las comunidades humanas se genera el mercado entre productor y usuario o cliente y es este último quien determina el grado en que un producto o servicio satisface sus necesidades. Se establece entonces que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las expectativas y necesidades del cliente de acuerdo a ciertos parámetros tales como la capacidad que tienen para cumplir las funciones especificadas sin fallo y por un período determinado de tiempo.

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos ya que el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. Pola (1999) refiere que históricamente, la palabra “calidad” significa “aptitud o adecuación al uso” y menciona como al hombre primitivo ya le preocupaba la calidad al determinar la aptitud de los alimentos para ser comidos o bien, lo adecuado que sus armas eran para defenderse.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, un ejemplo de ello son las pirámides Egipcias; asimismo, durante la Edad Media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos y se populariza la costumbre de ponerles marca, desarrollando con esta práctica el interés de mantener una buena reputación. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano; el concepto de perfección en esta época era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquella que no tenía ningún defecto. La presencia de uno, por pequeño que fuera, era suficiente para calificar a la obra

como imperfecta; sin embargo, los productos fabricados en la Edad Media tenían un costo muy elevado.

Con el advenimiento de la era industrial la situación cambió, el taller cedió su lugar a las fábricas de producción masiva en donde se estableció el trabajo en serie y la especialización del mismo y como consecuencia de la gran demanda de productos y la intención de mejorar la calidad de los procesos, la inspección se constituyó como una parte vital del proceso productivo y se realizaba por el mismo operario con la finalidad de señalar los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo era únicamente la producción. Este cambio trae consigo cambios en la organización de las empresas haciendo necesaria la introducción de procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Siguiendo la línea indicada por el significado histórico en cuanto a la aptitud o adecuación al uso, la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (A.S.Q.C.) define a la calidad como “el conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del cliente” (Pola, 1999, p. 9).

Así también, de acuerdo con lo referido por Roberto (1993), la calidad debe necesariamente estar relacionada con el uso y valor que satisface el requerimiento de los clientes, dado que el cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un marcado énfasis en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles, asimismo, valora económicamente con su compra la habilidad que posee quien fabricó o le vendió ese bien o servicio.

Por su parte, tal y como lo menciona Pola (1999), los principales precursores de la Calidad, la definen de la forma siguiente:

Para el Dr. Ernest Deming implica un compromiso con la innovación; la mejora continua consiste en ofrecer a bajo costo los productos y servicios que satisfagan a los clientes.

Para Joseph M. Juran, uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto.

Por su parte, Phil Crosby la explica desde una perspectiva "ingenieril" como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

En otro orden de ideas, para conseguir la calidad, se requiere de un conjunto de actividades entendidas como control de calidad (Pola, 1999).

Para algunas empresas, el control de calidad se reduce a una inspección que realiza el personal del departamento de calidad; a un proceso que permite, mediante un programa, elaborar el producto conforme a las especificaciones de su diseño (Anzola, 2002), sin embargo, este concepto también ha evolucionado de tal forma que ya no se trata de un departamento controlando el cumplimiento de unas especificaciones, sino de un departamento desarrollando una función en la empresa: la función de la calidad, orientada a satisfacer de manera total las necesidades y expectativas de los consumidores con base a la adecuación al uso de los productos o servicios.

Lo anterior se basa principalmente en uno de los postulados del Dr. Kaoru Ishikawa acerca del auténtico control de calidad, que consiste en "desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario" (Pola, 1999, p. 29), dejando de manifiesto que la calidad no nada más se controla, sino que se fabrica y que cuando ésta es obtenida como consecuencia de que todas las personas dentro del proceso se empeñan en obtener la calidad a la primera, no se necesita el control de calidad, pues el fabricar calidad resulta un proceso

natural tanto en las actividades de manufactura como en los procesos de producción de servicios.

3.10 Desarrollo Tecnológico

De manera general, la innovación tecnológica a nivel mundial favorece el crecimiento de las MyPEs y facilita su competencia en mercados ya no únicamente regionales o nacionales, sino también internacionales. La innovación continua dentro de este tipo de empresas es fundamental dado que éstas tienen que reinventarse continuamente para poder sobrevivir en un mercado global, cambiante y lleno de incertidumbre.

En México, sin embargo, como consecuencia de la falta de investigación y debido a los escasos recursos destinados para ello, así como por la situación tan precaria en que se desenvuelven las micros y pequeñas empresas, no es lógico pensar que ellas produzcan su tecnología, por lo que se debe pugnar por seleccionar las maquinarias y herramientas de importación que les sirvan para producir de manera constante en períodos de por lo menos 20 años y al mismo tiempo, capacitar a los empresarios y operarios en el manejo y optimización de dicha infraestructura a fin de que logren permanecer y crecer durante ese periodo.

Por tanto, es un hecho que las MyPEs mexicanas necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas, aumentar su grado de eficiencia y contribuir al repunte de la economía pues se considera que más del 99% de los negocios en México son MyPEs (INEGI, Censo Económico, 1999), sin embargo, como afirma Anzola (2002), este tipo de empresas poseen un bajo nivel de tecnificación y únicamente un 28% de ellas destinan una parte de su presupuesto a la inversión tecnológica, operando conforme a prácticas añejas dado el rezago tecnológico en que se encuentran.

Consecuentemente, es notorio que en la actualidad, las MyPEs se han empezado a dar cuenta que el uso de tecnología contribuye grandemente al mejoramiento de

sus procesos tanto internos como externos, sin embargo, existen todavía barreras u obstáculos que impiden la adquisición e implantación de tecnología dentro de ellas. Las principales barreras que impiden que las MyPEs logren su cambio, innovación y modernización son:

- a) Resistencia al cambio
- b) Falta de definición de requerimientos en cuanto a hardware y software y
- c) Dependencia de los proveedores de tecnología.

Desde un punto de vista personal, basado en la observación de este tipo de empresas, la barrera que más influye es la resistencia al cambio e incluye varios factores tales como el temor al uso de alguna tecnología por parte de los trabajadores, el desconocimiento de la misma, el cambio de cultura y comportamiento; esto es, el temor de dejar viejas prácticas para incorporar nuevas, y la escasa participación de los usuarios para desarrollar nuevas tecnologías.

Por otra parte, el papel que la tecnología desempeña varía de acuerdo al producto y al sector de que se trate pues, como regla general en la región de estudio, los sectores con baja incorporación de tecnología de producto o proceso tienden a adaptarse únicamente al gusto local, mientras que los productos con gran densidad tecnológica de producto o de proceso se adaptan menos al gusto local, evidenciando que mientras mayor es el contenido tecnológico de un producto o proceso, mayor es su potencial de globalización y competitividad.

Por tal razón, debe insistirse en que las MyPEs necesitan incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia pues el mejoramiento y modernización en ellas a través de la aplicación de nuevas tecnologías implica automatización y eficiencia en los procesos, lo que implicaría la modernización del país en general debido a que, al

constituir la mayor parte de los ingresos de México, las MyPEs se sitúan en una posición trascendente para el desarrollo nacional.

En otro orden de ideas, es importante incorporar en este estudio el término genérico de empresas de pequeña escala, pues involucra tres niveles de sofisticación tecnológica, cada uno relacionado con un tipo específico de actividad: producción artesanal, industrias caseras y pequeña manufactura. Cada una de estas tres es, de hecho, una modalidad distinta de producción con diferentes escalas y niveles de parámetros tecnológicos en la región de estudio.

En ella, el nivel más simple y menos problemático de tecnología es el de la artesanía; la carpintería, mueblería, etc., negocios que requieren un insumo tecnológico relativamente limitado; la industria casera exige un nivel relativamente superior mientras que las empresas de servicios en pequeña escala podrían a su vez exigir comparativamente un nivel más elevado de insumo tecnológico.

Capítulo 4: Alcances metodológicos de la investigación de campo

4.1 Cobertura

Para la realización de este proyecto se delimitó como área geográfica objeto de la investigación, el municipio de Tulancingo de Bravo, del Estado de Hidalgo, debido a que es el segundo en importancia después de la capital y a su ubicación estratégica para el desarrollo comercial, así como por las facilidades que proporciona en cuanto a tiempo, costo y disponibilidad, la vinculación que la Universidad Tecnológica de Tulancingo (UTec) -Institución desde la cual se llevó a cabo el trabajo de investigación-, tiene con las empresas de la región, que en su mayoría son micros y pequeñas empresas.

4.2 Planteamientos teóricos:

- La dirección de las MyPEs se encuentra a cargo de una sola persona que, con frecuencia, no tiene la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función
- Las MyPEs de la región de estudio son empresas de tipo familiar, heredadas por generaciones y administradas bajo un enfoque tradicionalista
- La falta de una visión emprendedora en los propietarios de las MyPEs es un factor que incide en su crecimiento y desarrollo
- Las MyPEs de servicios de Tulancingo de Bravo, Hgo. no tienen acceso a capital por parte de instituciones bancarias ni a financiamientos o apoyos gubernamentales debido a la ignorancia por parte del pequeño empresario sobre su existencia o bien, por la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer sus necesidades ante las posibles fuentes de financiamiento
- Las micros y pequeñas empresas trabajan en un mercado muy reducido por lo que sus operaciones no repercuten de manera impactante en el mercado

- La comunicación entre el director y sus colaboradores suele ser más estrecha que en las empresas grandes, lo cual constituye una ventaja competitiva.

4.3 Diseño de la Investigación

Dada la naturaleza del fenómeno a estudiar, se realizó una primera inmersión en el campo de estudio a fin de determinar el diseño de investigación conveniente para recolectar la información requerida.

El estudio fue llevado a cabo bajo un enfoque cualitativo y el diseño de investigación utilizado fue del tipo no experimental transeccional descriptivo, a través del cual se observó la situación existente en las MyPEs de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hgo., con la intención de analizar el fenómeno de su crecimiento y desarrollo mediante la identificación de los factores de influencia en él, para posteriormente analizar su incidencia y tener un panorama general más cercano a la realidad sobre el fenómeno del desarrollo de este tipo de empresas.

4.4 Determinación de la muestra

Unidad de análisis para recolección de datos

Dado que la investigación fue realizada bajo un enfoque cualitativo no se hizo necesaria la delimitación preliminar del universo ni la determinación de una muestra representativa del mismo para recolección de datos, por lo que la muestra fue el universo mismo de análisis, consistente en 368 empresas de servicios establecidas en el municipio de Tulancingo, en el Estado de Hidalgo, conforme a los registros del Padrón Empresarial Mexicano al mes de Diciembre de 2003 (www.siem.gob.mx).

La decisión de considerar el total de las empresas de servicios registradas en el Padrón mencionado en lugar del total proporcionado por INEGI en los resultados del Censo Económico de 1999 obedece a que este último proporciona datos estadísticos obtenidos de manera confidencial, mientras que el Sistema de

Información Empresarial Mexicano ofrece información detallada de la mayoría de las empresas afiliadas, incluyendo datos acerca del domicilio, giro y cámara que las afilia, lo que hizo más factible su localización para aplicación de la encuesta diseñada.

Las empresas de servicio consideradas como unidad de análisis fueron sometidas a una preselección mediante la aplicación de muestreo no probabilístico de clase “sujetos-tipo”, en el cual, los elementos fueron elegidos por criterio, de acuerdo a las características propias de la investigación, que de ninguna manera pretendía la cuantificación, estandarización o generalización a la población, sino adentrarse en el análisis del fenómeno del crecimiento y desarrollo de las MyPEs de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo.; dicha preselección consistió en la eliminación de aquellas empresas en las cuales aparecía un único empleado y aquellas otras en las que no se detallaba el giro del negocio o bien, se consideró que no correspondían a la clasificación de empresas de servicios, dada la imprecisión para determinar su actividad principal, así como aquellas registradas doblemente en el Padrón referido, obteniendo como punto de inicio una muestra predeterminada de 144 empresas.

Para efectos de proceder a la recolección de la información necesaria para el estudio se tomó la decisión de entrevistar a sólo una parte representativa de las empresas preseleccionadas, mediante muestreo probabilístico aleatorio, utilizando para tal fin la fórmula para poblaciones finitas, que es aplicable cuando el universo es menor a 500,000 elementos (Fischer, 1996) y que se detalla a continuación:

$$n = \frac{O^2 Npq}{e^2(N-1)+O^2pq}$$

En donde:

O = nivel de confianza 90% (1.645)

N = universo

p = probabilidad a favor 50%

q = probabilidad en contra 50%

e= error de estimación 10%

n= número de elementos (tamaño de la muestra)

Sustitución de la fórmula

$$n = \frac{(1.645)^2 \cdot 144 (.5) (.5)}{(.10)^2 \cdot (144-1) + (1.645)^2 (.5) (.5)} = 46$$

De donde, a partir de los resultados obtenidos mediante la sustitución de datos, el tamaño de la muestra fue de 46 MyPEs de servicios, establecidas en el municipio de Tulancingo, Hidalgo, a las que se les aplicó una encuesta y un cuestionario estructurado, mediante entrevista personal a los administradores o encargados de las mismas.

La selección de las 46 empresas participantes del estudio se llevó a cabo mediante el empleo de una tabla de números aleatorios dado que se contaba con la relación de las empresas preseleccionadas.

4.5 Método

Con la finalidad de indagar sobre el tema desde una nueva perspectiva y ampliar las investigaciones existentes, se realizó en primera instancia una inmersión en el campo partiendo de la revisión bibliográfica de información referente al manejo y administración de las MyPEs en México y países extranjeros, misma que sirvió para conocer la forma en que se han abordado sus problemas con anterioridad y familiarizarse con el fenómeno de su desarrollo y crecimiento a nivel mundial.

A través de esta primera fase se formularon los planteamientos teóricos correspondientes, con la finalidad de dar una explicación tentativa del fenómeno del crecimiento y desarrollo de este tipo de empresas en el municipio de referencia, por medio de la especificación de sus propiedades, características y perfiles.

En la intención de dar respuesta a los planteamientos teóricos formulados, se hizo necesario medir con la mayor precisión posible la situación actual de este tipo de empresas y definir los criterios a analizar, con la finalidad de que proporcionaran datos útiles para tener un panorama más amplio acerca de las estrategias que deberán ser implementadas y las decisiones a tomar por parte de los empresarios para impulsar a su crecimiento y desarrollo.

Los aspectos analizados en este estudio fueron sus formas de administración y su cultura empresarial, la escolaridad de sus integrantes, el establecimiento de planes de capacitación, la falta de acceso a capital o financiamiento por parte del gobierno, la actualización en tecnología, los niveles de comunicación y su ámbito de operación.

La información generada a partir de esta investigación sirvió de base para identificar los factores que inciden en el crecimiento de las MyPEs de servicios del municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo y ayudó a jerarquizarlos y a evaluar los efectos que tienen en las empresas de este tipo a nivel regional, en la intención de analizar el fenómeno de su crecimiento y desarrollo.

Para este análisis, se procedió en primera instancia, a diseñar y aplicar un cuestionario piloto (Pre-test) con preguntas elaboradas sobre la base de lo que se deseaba investigar y a través del cual se detectó la información relevante que se requería incluir en la encuesta definitiva, así como aquellas preguntas mal planteadas o tendenciosas que debían ser reestructuradas para minimizar errores. El método de aplicación de la encuesta fue a través de entrevista personal a los administradores o encargados de las MyPEs, dado que esta forma ofrece mayor flexibilidad al combinarse con la observación, pues el entrevistador puede conducir la entrevista y hacer las aclaraciones necesarias, además de que se encuentra en posibilidades de evaluar las respuestas, actitudes y disposición de la persona entrevistada.

La encuesta definitiva se concretó a una serie de preguntas estructuradas, apoyada por una guía de observación y un listado de tópicos para dirigir la entrevista, tocando todos los temas predeterminados. En su aplicación, le fue transmitida al entrevistado la finalidad del estudio, para evitar que éste se desviara del contenido de la entrevista y motivarlo a proporcionar información veraz y objetiva.

Las entrevistas se hicieron únicamente a 46 empresas elegidas mediante muestreo probabilístico; dichas empresas formaban parte de un grupo de 144 empresas preseleccionadas a través de la aplicación de muestreo no

probabilístico, de juicio, toda vez que la elección de los elementos participantes del estudio no dependía en primera instancia de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación.

El universo al que representó esta muestra dirigida constaba inicialmente de 368 empresas de servicios ubicadas en el Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, de acuerdo a la información registrada en el Padrón Empresarial del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

Para llevar a cabo las entrevistas se contó con el apoyo de 5 alumnas de la carrera de Técnico Superior Universitario en Comercialización de la Universidad Tecnológica de Tulancingo en periodo de estancia corta y estaba en Empresas de la región, haciendo uso de la base de datos del Padrón Empresarial, mismo que fue analizado y depurado, a fin de contactar el mayor número de empresas vinculadas a esta Institución.

Una vez que la información fue recolectada, se procedió a procesarla y analizarla para obtener conclusiones y tomar las decisiones pertinentes, mediante el uso del paquete estadístico SPSS, dada la utilidad que tiene en este tipo de estudios, por ser un sistema integrado para análisis estadístico.

A través de esta herramienta se logró obtener la distribución de frecuencias -en porcentajes- para determinar el número de respuestas asociadas con diferentes valores de los criterios expuestos, que fueron: formas de administración, acceso a la capacitación, nivel de escolaridad de propietarios y empleados, acceso a fuentes de financiamiento, comunicación y ámbito de operación.

Una vez concluida la investigación, se procedió a la elaboración y presentación del reporte, estructurado en forma lógica y redactado con claridad y que además contiene todos los elementos utilizados en la investigación y da a conocer, -auxiliándose de tablas estadísticas y gráficas-, los resultados obtenidos en ella, a fin de que los empresarios se guíen para la toma de decisiones.

TERCERA PARTE: ESTUDIO DE CAMPO

Capítulo 5: Obtención de Datos

5.1 Diseño del instrumento de recolección de datos

Antes de aplicar definitivamente una encuesta, se requiere un buen diseño, un análisis repetido y pruebas preliminares por lo que, una vez determinada la información que se quiere obtener se requiere decidir el tipo de instrumento de recolección a diseñar, seleccionando el contenido de las preguntas y el orden en que éstas deben ser hechas.

Después de diseñar la encuesta y antes de reproducirla definitivamente es necesario hacer un pre-test con el fin de validarla y revisar la calidad de las respuestas a obtener.

En la fase inicial, se elaboró un cuestionario que constaba de un total de 47 preguntas (Anexo 1) a través de las cuales se pretendía recolectar información directamente de los administradores, dueños o encargados de las MyPEs de servicios establecidas en el Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, mediante entrevista personal.

5.2 Aplicación del pre-test

Haciendo uso de la base de datos de micros y pequeñas empresas del municipio, obtenida de los registros del Padrón Empresarial (www.siem.gob.mx), se generó una relación de las 368 empresas de servicios (Anexo 2), de la cual se eligieron al azar 20 empresas y se acudió directamente a ellas con la finalidad de aplicar el cuestionario. Uno de los principales inconvenientes detectados fue que la mayor parte de las personas encargadas de la administración de este tipo de empresas no disponían del tiempo suficiente para contestarlo dada su extensión por lo que en algunos casos hubo necesidad de dejar el cuestionario y regresar uno o dos días después, sin embargo, la información no fue proporcionada en su totalidad, por lo que, posterior a su revisión, se hizo necesario regresar nuevamente a las empresas a fin de completarla. En esta etapa se detectó que era imprescindible

concertar una cita con los administradores para realizar una entrevista y apoyarse en una guía de observación y de tópicos para dirigir la misma.

Posteriormente, cuando se acudió a las empresas que concedieron la entrevista, se detectó que el número de preguntas era excesivo y que en algunos casos la información proporcionada no era relevante para la investigación pues no aportaba datos significativos para el logro de los objetivos, por lo que una vez realizada la validación de dichas respuestas, se procedió a reestructurar las preguntas y a hacer una depuración de las mismas, para obtener la encuesta definitiva a aplicarse a la muestra elegida. La encuesta definitiva (Anexo 3) se redujo a únicamente 25 preguntas a través de las cuales se lograría obtener los datos necesarios, evitando con esto dudas, ambigüedades y vaguedad en las respuestas; asimismo, se reestructuró el orden de las preguntas, permitiendo realizarlas de manera ordenada.

5.3 Aplicación de la encuesta definitiva

La encuesta definitiva se aplicó a 46 empresas (Anexo 4), diferentes de las primeras 20 a las que se aplicó el pre-test; éstas fueron elegidas mediante el uso de una tabla de números aleatorios; dada la experiencia de la aplicación del pre-test, se procedió a concertar una cita con los administradores o representantes de las empresas con la finalidad de aplicar la encuesta mediante entrevista personal, y estar en posibilidades de recabar la información completa, permitiendo con ello la observación al momento de la entrevista y la aclaración de dudas que pudieran surgir al momento de la aplicación.

Capítulo 6: Análisis de los Datos

Una vez recolectada la información, se procedió a su proceso mediante el uso del paquete estadístico SPSS a través del cual se obtuvo la frecuencia con la que se presentaban los casos, estas frecuencias fueron graficadas (Anexo 5) para posteriormente proceder a la interpretación de los resultados, mismos que se presentan a continuación:

6.1 Análisis e interpretación de los datos obtenidos

El 85% de las empresas encuestadas no ha registrado ningún cambio en su número de empleados durante los últimos cinco años, ya que 39 de las 46 empresas participantes han permanecido en el mismo **status**, esto es, que no han registrado crecimiento respecto a este punto, si bien es cierto, este dato no debe ser considerado como un elemento determinante del crecimiento de la empresa dado que la variación en el número de empleados puede responder a necesidades temporales y no a un factor de desarrollo.

Por otra parte, el nivel de escolaridad del personal que labora en este tipo de empresas, contrariamente a lo que se planteó teóricamente al inicio de la investigación es alto, pues en gran parte de ellas se cuenta con personas con título universitario aún en los niveles operativos, sin embargo, respecto a la capacitación del personal que forma parte de las micros y pequeñas empresas de servicios encuestadas, se detectó que en su mayoría no se dispone de planes de capacitación (35%) y las empresas que los tienen centran sus esfuerzos en los niveles operativos. Asimismo, se detectó que el 36% de las empresas de este tipo no disponen de presupuesto para capacitación y las empresas que si contemplan planes de capacitación, solo destinan un monto aproximado al 4% del total de sus ventas para capacitar a sus empleados.

En este punto es importante hacer notar que la mayoría de los empresarios dirigen la capacitación a los niveles directivos por tratarse de los propietarios y por estar centrada en ellos la toma de decisiones, o bien a los niveles operativos dada la

multifuncionalidad de los mismos dentro de la empresa, dejando de lado la capacitación a los mandos medios.

En el aspecto de realización de las funciones de Gerencia o dirección, en el 76% de los casos éstas se encuentran concentradas en los dueños al igual que las funciones de Recursos Humanos (48%) ya que ellos son quienes toman decisiones acerca de la contratación del personal tanto a nivel directivo como mandos medios y operativos, mientras que en lo que se refiere a las funciones de producción, en el 43% de los casos no se realizan; esto obedece a que no le prestan importancia a este aspecto por tratarse de empresas de servicios.

La función de administración también se encuentra a cargo de los dueños en el 63% de los casos así como las funciones de compras y abastecimiento en el 33% de las empresas, sin importar si estos tienen conocimientos o habilidades desarrolladas para realizarlas. Esto pone de manifiesto una vez más, la centralización que existe en este tipo de empresas en cuanto a la realización de tareas como a la toma de decisiones.

Referente a la logística y distribución de los servicios que prestan, en el 52% de los casos no se realizan, lo cual significa que prestan el servicio únicamente cuando el cliente lo solicita y en las condiciones en que lo solicita, sin prestar atención a la logística y sin hacer uso de recursos informáticos, lo cual les ayudaría a agilizar sus actividades y optimizar sus recursos mediante el establecimiento de rutas a bajos costos, acciones que redundarían en un incremento a su productividad al disminuir los costos de producción, evidenciando la falta de planeación y las limitaciones que la empresa se impone a si misma.

Por otra parte, las funciones de comercialización -en el caso de empresas que las realizan- son llevadas a cabo de manera rudimentaria por los propietarios, basándose en su propia experiencia, y en su gran mayoría estas funciones no son llevadas a cabo, lo que pone de manifiesto nuevamente que los servicios se venden a quien los solicita sin realizar una labor comercial que coadyuve a su

incremento en ventas. Asimismo, los servicios prestados rara vez son sujetos de innovación pues en gran parte de las empresas encuestadas no se realizan actividades de investigación y desarrollo, situación que les beneficiaría grandemente, orientándolas al desarrollo y por ende, al crecimiento y consolidación dentro de un mercado cada vez más competido.

En lo que respecta a la utilización de recursos informáticos para el seguimiento a clientes, las MyPEs realizan sus funciones mediante registros manuales en lugar de usar registros informáticos, por lo que no se encuentran en condiciones de emprender acciones tendientes a agilizar o facilitar sus actividades en por lo menos el 61% de los casos, así como tampoco se le da seguimiento al servicio al cliente, pues las actividades de post-venta se realizan mediante visitas a clientes o llamadas telefónicas en el mejor de los casos, pero no existe un registro de control al seguimiento de sus ventas después de que éstas han sido llevadas a cabo, lo que las conduce al estancamiento.

De igual forma, se detectó que aún cuando los procesos se encuentran altamente automatizados en el 39% de los casos, esto responde sólo a aquellas actividades rutinarias y frecuentes y para efectos de facilitar sus actividades y/o agilizarlas, solo el 41% de las micro y pequeñas empresas se auxilian de los servicios que proporciona el tener una conexión a Internet, mientras que el 37% de ellas no cuenta con dicho servicio. En este aspecto, el uso de recursos informáticos para facilitar las actividades de la Gerencia es alto (40%) sin embargo, el 28% de los gerentes de estas empresas no hacen uso de estos recursos.

En el aspecto administrativo, el 41% de las empresas encuestadas usa recursos informáticos como medida de control, sin embargo el 39% de ellas realiza estas actividades de forma manual o bien, no las realiza, detectándose que, en la mayor parte de los casos (50%) las actividades de Recursos Humanos, sobretodo lo que se refiere a movimientos del personal ante los regímenes establecidos (Hacienda, IMSS, INFONAVIT, etc.), son realizadas de forma manual, lo que ocasiona retrasos y hace a las empresas susceptibles de cometer errores.

Dado que, como se mencionó anteriormente, las funciones de investigación y desarrollo no se realizan (49% de las empresas de este tipo), se detectó que en aquellas que las llevan a cabo ya sea a través de sus dueños o de áreas específicamente destinadas a ello, la gran mayoría (67%) no cuenta con ningún tipo de sistema o recursos informáticos para agilizarlas o facilitarlas.

En otro orden de ideas, en las MyPEs el control de calidad en los servicios prestados es deficiente, pues como ya se dijo con anterioridad, esta función está a cargo de los dueños en la mayoría de los casos, pero no existe un sistema mediante el cual se establezcan estándares de referencia que permitan efectuar comparaciones entre los resultados esperados y los resultados obtenidos. De esta forma, se observó que en el 36% de los casos las funciones de calidad son realizadas a través de los dueños, sin tomar en cuenta la importancia de contar con un área específica para ello; esto va en detrimento de su desarrollo. sobre todo porque tampoco se pone especial atención a las funciones de protección al medio ambiente ni se emplean recursos informáticos para facilitar esta función, principalmente en aquellas empresas que por su naturaleza pueden deteriorar la calidad del aire o bien que de alguna manera contribuyen a la contaminación ambiental, como es el caso de las empresas de lavandería y servicios de transportación, que en su mayoría (67%) limitan su realización a los requerimientos de alguna autoridad competente o bien cuando han cometido una infracción a los reglamentos establecidos.

Por otra parte y aún cuando en el 56% de los casos los puestos están bien definidos y en algunas de estas empresas existen áreas destinadas específicamente para la realización de sus funciones y se conforman equipos de trabajo, es evidente que en muchas otras las áreas trabajan de manera separada y no existe un coordinación de esfuerzos que las guíe a la consecución de sus objetivos corporativos, debido principalmente a su falta de organización, ya que la mayoría no cuenta con los correspondientes manuales de organización, mismos que facilitarían la realización de sus actividades.

Asimismo, sólo el 51% de las empresas encuestadas manifiestan que sus medios de producción están actualizados de manera similar a la media de su sector, lo que indica que existe un estancamiento en este aspecto pues 22 empresas (48% del total encuestado) no tienen considerada la adquisición de tecnología que las sitúe en un plano más competitivo y su maquinaria, equipo e instalaciones es solamente adecuada para el uso que tienen, frenando su desarrollo. Esta situación obedece en gran medida a que la mayoría de estas empresas nunca han recibido apoyo por parte de los gobiernos municipal, estatal o federal para innovación o capacitación, situando al personal que opera la maquinaria y equipos en un nivel similar a la media de su sector.

Adicionalmente, los empresarios consideran que por tratarse de empresas de servicios, no es necesario adecuar o mejorar sus instalaciones.

En otro orden de ideas, la participación de estas empresas en los mercados está limitada únicamente al mercado local o municipal en el 50% de los casos; un 52% participa de manera muy alta y alta en el mercado estatal mientras que el acceso al mercado nacional es casi nulo, pues el 66% de las empresas no participan en él. Respecto a la participación en los mercados internacionales, sólo un 8% de las MyPEs de la región de estudio tienen una participación que va de muy alta a baja en Europa y Latinoamérica, debido sobretodo a la falta de información al respecto y que, administrativamente, son pocas las empresas que se encuentran en condiciones de calificar para el acceso a nuevos mercados.

Se detectó también que de manera general, existe atención al cliente tanto por parte de los dueños como de áreas específicamente destinadas a ello, sin embargo, en la mayoría de los casos (30%) no se le da seguimiento. lo que ocasiona que los pocos esfuerzos realizados para conservar a los clientes se vean diluidos y se imposibilite la publicidad de boca en boca.

De igual forma, al analizar la comunicación que las empresas tienen con sus clientes, se detectó que en el 50% de los casos éstas siempre toman en cuenta

sus opiniones para diseñar los productos que les ofrecen o adecuar sus servicios a los requerimientos demandados y que en el 74% de los casos, los empleados que están en contacto con ellos, siempre o casi siempre transmiten a la empresa la información recogida, favoreciendo el establecimiento de relaciones cliente-empresa duraderas, lo cual podría ser tomado como una ventaja competitiva altamente explotada para incrementar sus ventas y favorecer su desarrollo aún cuando en la actualidad, en su mayoría (31% de los casos) no realicen estudios especializados ni cuenten con sistemas para prevenir la demanda de sus servicios.

Por último, dado el tamaño de estas empresas, la comunicación entre sus directivos -la mayor parte de ellos, dueños del negocio- y sus empleados suele ser más estrecha que en otras organizaciones de mayor tamaño ya que las nuevas ideas sobre productos e iniciativas de los empleados son promovidas dentro de la organización y al no existir una marcada jerarquización en los niveles administrativos, la comunicación es muy alta en el 30% de los casos y en un 50% es alta, situación que podría ser aprovechada para beneficio de la organización.

CONCLUSIONES

Al finalizar este estudio se llegó a la conclusión de que efectivamente -tal y como se estableció en los planteamientos teóricos-, la dirección de las MyPEs se encuentra a cargo de una sola persona, generalmente el propietario, quien, dada su cultura empresarial tradicionalista no permite que en la administración del negocio participen personas ajenas a la familia, convirtiéndose en un ente multifuncional incapaz de delegar, pero, contrariamente a lo que se supuso al inicio de la investigación, estos empresarios sí cuentan con la capacitación y nivel de escolaridad suficientes para llevar a cabo esta función.

Sin embargo, y a pesar de que las MyPEs cuentan con personal -ya sea propietarios o empleados- con escolaridad a nivel de licenciatura, maestría e incluso doctorado, éste no aplica sus conocimientos para el desarrollo del negocio, toda vez que en la región de estudio es más importante el **status** social que proporciona un nivel escolar elevado que el desarrollo empresarial.

Por otra parte, se confirmó el hecho de que en el municipio analizado, este tipo de empresas no tiene acceso al capital por parte de instituciones bancarias comerciales debido al bajo volumen de sus ventas y a que, en la mayoría de los casos no cuentan con la información financiera y contable requerida para la solicitud y en su caso, autorización de un crédito, amén de que sus bajos ingresos y el desconocimiento de las más elementales formas de administración y operación del negocio los sitúan en una posición desventajosa ante estas instituciones.

Es innegable también que los empresarios desconocen la existencia de fuentes de financiamiento o apoyos gubernamentales, dado que la asesoría que podrían recibir sobre este aspecto por parte de las cámaras a las cuales se encuentran afiliadas implica un costo que, en la mayoría de los casos, no están dispuestos a absorber.

Respecto al acceso a la capacitación, se detectó que en este tipo de empresas se encuentra limitado a los propietarios o bien al personal operativo, sin que se tome

en cuenta la importancia de capacitar al personal que ocupa mandos medios, debido sobretodo a la creencia que los propietarios tienen de que una vez que los empleados a este nivel se capaciten, tomarán la decisión de formar parte de otra organización o bien, consideran que no es necesario pues gran parte de la operación del negocio es llevada a cabo por los mismos dueños aunque ello implica, las más de las veces, retraso en la toma de decisiones y en la implementación de acciones conducentes a su desarrollo y consolidación.

Es bien cierto que en estas empresas cada uno de los colaboradores conoce cual es su función y se encuentra preparado de manera empírica para desempeñarla, así como para llevar a cabo otras tareas que no les competen pero que es necesario realizar cuando se les solicita o ante necesidades de la propia empresa, por lo que en muchos de los casos, las actividades se convierten en tarea de todos y responsabilidad de nadie ya que finalmente, las decisiones que el propietario toma unilateralmente, son acatadas de manera general.

Respecto al nivel de comunicación entre el director y sus colaboradores, se comprobó que efectivamente suele ser más estrecha que en las empresas grandes debido a la ausencia de niveles jerárquicos, falta de una estructura organizacional definida y a su tamaño, y que al operar en mercados reducidos, la información recogida de los clientes es transmitida a los propietarios y considerada en la toma de decisiones; esto hace que en muchas ocasiones se satisfagan las necesidades de los clientes al momento que se presenten, sin que exista planeación en sus procesos, por lo cual, sus acciones no repercuten de manera impactante en el mercado y frenan su desarrollo.

Por último, derivado de las observaciones hechas en las entrevistas y la información recolectada en las encuestas, se llegó a la conclusión de que el perfil del empresario de esta región constituye uno de los factores de mayor influencia en su crecimiento y desarrollo, ya que está orientado a seguir una cultura tradicionalista y no deja paso a innovaciones; se encuentra firmemente arraigado a

las viejas formas de hacer las cosas aunque ello implique seguir aplicando técnicas obsoletas en sus formas de administración.

Existe una fuerte tendencia a no invertir en capacitación y actualización de sus medios de producción; las tareas se siguen llevando a cabo de forma empírica y en los más de los casos, mediante registros manuales, lo que ocasiona retrasos, pérdida de tiempo y altos costos, además de errores.

En este tipo de empresarios prevalece una cultura empresarial tradicionalista y arraigada, por lo que consideran que es suficiente el hecho de dar atención personalizada al cliente en el momento de que éste solicita sus servicios, sin prestar atención al servicio posventa ni tomar interés por anticiparse a sus necesidades; asimismo, se tiene la firme convicción de que por tratarse de empresas de servicios carece de importancia la planeación de los procesos de producción y la adecuación y actualización de sus instalaciones; finalmente, por tratarse en su mayoría de negocios que han pertenecido a la misma familia por varias generaciones y han logrado sobrevivir, -aunque por años no hayan tenido un crecimiento significativo en sus ventas- consideran que no es necesario cambiar.

LIMITACIONES

Dentro de las principales limitaciones para la realización del presente estudio se encontró la dificultad para tener acceso a la información requerida, debido a la cultura empresarial tradicionalista tan arraigada en los propietarios de las empresas de servicios, quienes consideran que el hecho de colaborar en investigaciones de este tipo tendrá consecuencias para su negocio, sobretodo posibles implicaciones fiscales dado que la mayor parte de estas empresas solo cumplen con los requisitos establecidos cuando son requeridas por las autoridades competentes o al ser sancionados por infringir algún reglamento local. Por otra parte, se detectó también que debido a la multifuncionalidad de los propietarios de MyPEs, éstos rara vez encuentran un espacio para proporcionar la información que se les solicita, razón por la cual el estudio se retrasó en función de su disponibilidad de tiempo.

Por otra parte, el personal subordinado se negó a dar información al respecto por no contar con la autorización del propietario, o bien por la falta de conocimiento sobre los aspectos investigados.

Asimismo, se detectó que la información contenida en la base de datos del SIEM no se actualiza a la misma velocidad que este tipo de empresas nacen y desaparecen del mercado, dado que en el intento de localizar las empresas pre-seleccionadas, muchas de ellas ya no se encontraban localizadas en el domicilio de referencia; ante tal situación, fue necesario sustituirlas dando lugar a que el equipo de investigación tuviera que recurrir a las cámaras que las afilian para solicitar información de todas aquellas empresas de reciente registro; adicionalmente, se hizo necesario recurrir a la técnica de “peinado de zona” para detectar nuevas empresas de servicios.

A partir de la detección de nuevas empresas potencialmente participantes del estudio, se procedió a indagar en ellas la fecha de creación y se determinó la posibilidad de incluirlas en el estudio, situación que también contribuyó al retraso en la investigación.

PROPUESTA

Debido a la creciente globalización de los mercados, en la actualidad las empresas se enfrentan a situaciones donde los sistemas de información y producción están caracterizados por una inminente automatización; las condiciones impuestas por el mercado y el comercio internacional obligan a la necesidad de mejoras en los estándares de productividad, calidad y diseño de productos y servicios.

A consecuencia de ello, los procesos administrativos se encuentran ahora, con mayor intensidad que nunca, vinculados con las estrategias de expansión de las empresas; el incremento de la productividad, la eficacia y la eficiencia, son factores determinantes para el posicionamiento de las empresas en el mercado.

La nueva estrategia de negocios enfatiza la orientación y la filosofía de la empresa y el perfeccionamiento de los procedimientos administrativos, dirigiéndola más allá del desarrollo de nuevas tecnologías.

Dentro de este proceso, ya no únicamente se consideran los aspectos internos de las empresas sino también los relacionados con la visión que los clientes tienen de ella y de los servicios prestados por la misma; se da la búsqueda del mejoramiento en las prácticas administrativas con la finalidad de obtener resultados productivos de la más alta calidad y estar en condiciones de ofrecer mejores mercancías a los consumidores y servicios integrales.

La administración requiere ser transformada dentro de contextos económicos y sociales específicos pues supone nuevas formas de trabajo y de gestión que permiten la reorganización de los procesos productivos, ajustándolos a los requerimientos de los mercados interno y externo.

En este orden de ideas, puede afirmarse que la innovación en los procesos administrativos permitirá al administrador o al empresario realizar una evaluación de los puntos débiles y fuertes de la empresa, derivados de las condiciones

internas y externas de la misma; de igual manera, el conocer esos problemas le ayudará a establecer la estrategia y los cursos de acción a seguir para que su empresa pueda expandirse en el mercado y consolidar su posición en el mismo para, más adelante, incursionar en nuevos mercados.

Para sobrevivir, las empresas de hoy necesitan trabajar y enfocarse paralelamente en el presente y el futuro, es decir, se hace necesario remodelar el negocio actual para poder competir con mayor eficiencia en el presente, innovando y construyendo una nueva forma de administración que ayudará a ganar clientes en el futuro.

Si bien es cierto que los avances en materia de administración van ligados al desarrollo de la industria y las necesidades del comercio, para que una empresa pueda expandir sus operaciones productivas y de penetración en nuevos mercados se hace necesario que adapte sus estructuras a los avances metodológicos y técnicos de acuerdo a las nuevas condiciones de los mercados, sin embargo, debe mencionarse que no todas las empresas están en posibilidades económicas para modificar sus procesos administrativos internos ni su estructura organizacional, de ello se deriva que sus posibilidades para introducir avances que les permitan replantear sus estructuras organizacionales y adquirir tecnologías innovadoras sean muy limitadas.

En este sentido y en el caso específico de las micros y pequeñas empresas de servicios establecidas en el Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, se plantea el aprovechamiento de su vinculación con las instituciones de educación superior locales, mediante convenios de colaboración que permiten la realización de proyectos conjuntos de empresarios, estudiantes y profesores investigadores.

Por otra parte, en el Municipio en que se realizó esta investigación, existe un amplio grupo de micros y pequeñas empresas en las que el uso de técnicas y procesos administrativos pasa casi desapercibido. Como en la mayoría de los casos se trata de unidades productivas muy pequeñas, sus métodos y prácticas

administrativas, en los casos que realmente se aplican, se caracterizan por la falta de:

- a) una estructura organizacional flexible, acorde a sus necesidades
- b) planes y objetivos específicos relacionados con el desarrollo de procesos productivos alternativos e innovadores
- c) métodos de evaluación y control financiero
- d) políticas de reducción de costos, que, en caso de existir no están relacionadas con el incremento de la productividad sino con la adquisición de materias primas y mano de obra más baratas, lo cual demerita la calidad de los productos y servicios ofrecidos
- e) estrategias de formación y capacitación de personal
- f) manejo y control de inventarios, tanto de materias primas como de mercancías
- g) conocimiento sobre el manejo de los recursos financieros, procedimientos para la elaboración y control de la contabilidad de costos y de los estados financieros, así como de las posibles alternativas de financiamiento e inversión
- h) estrategias de comercialización y mercadeo

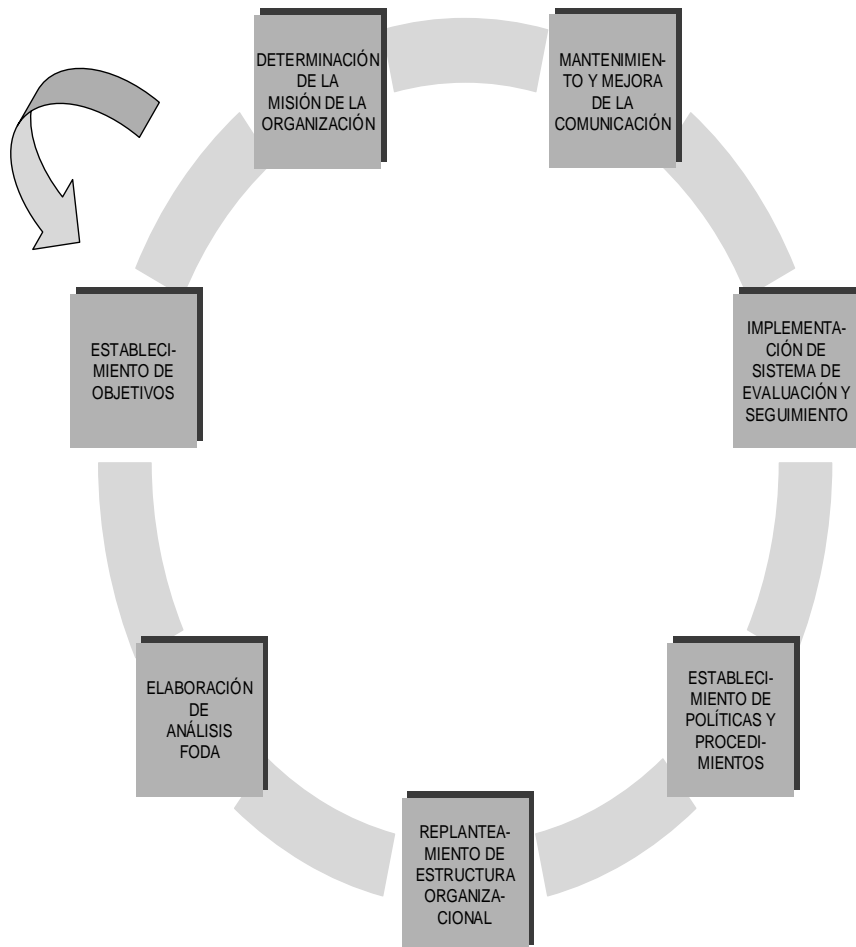
en estas condiciones es evidente que la aplicación de un nuevo enfoque administrativo sería de gran utilidad.

Por otra parte, las micros y pequeñas empresas -concebidas como organizaciones con propietarios y administración independiente- que no dominan el sector de la actividad en la que operan y con estructura organizacional sencilla o inexistente, dan la pauta, a través de su funcionamiento, para determinar hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

Por lo anterior, se hace la propuesta de nuevas prácticas administrativas planteadas a partir de la identificación de los factores que influyen en el

crecimiento y desarrollo de las MyPEs de esta región, la cual se presenta a continuación:

Propuesta de nuevas prácticas administrativas en las MyPEs



Etapa 1.- Determinación de la Misión de la Organización

Al ser la misión de la empresa el propósito por el cual existe, constituye también la guía de sus actividades y la manifestación de las características que le permitirán permanecer en el mercado a través del tiempo.

Ofrece un panorama completo de los valores, filosofía y aspiraciones que orientan la acción de la organización, tiene potencial para lograr la motivación de los

miembros que participan en ella y contribuir a modelar una cultura empresarial eficaz, pues no se trata únicamente de la descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino de un esquema básico de valores éticos y morales que le dan validez y funcionalidad, por lo que se propone al empresario que atienda a los siguientes aspectos:

1. Centrar la perspectiva actual de su negocio expresando lo que la empresa hace en la actualidad (definir “quienes somos”, “que hacemos”)
2. Describir de manera general sus capacidades
3. Describir la manera en que el negocio se enfoca al cliente
4. Describir sus actividades y el aspecto actual de su negocio

Etapas 2.- Establecimiento de Objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos en indicadores de desempeño, en resultados que la organización desea lograr; los objetivos a corto, mediano y largo plazo orientan a la empresa a determinar su rumbo y acercar sus proyectos a la realidad al convertirse en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo, por lo cual se requiere que el empresario realice lo siguiente:

1. Plantear metas de desempeño, resultados que se desean alcanzar, de ser posible para cada una de las áreas específicas de la empresa
2. Establecer de manera formal y por escrito los objetivos que mentalmente haya fijado para su empresa
3. Proporcionar a los empleados líneas de acción específicas, cuantificables, claras, entendibles y alcanzables en un plazo determinado.
4. Establecer parámetros para evaluar el progreso y el desempeño de la organización
5. Responsabilizar del logro a los empleados de nivel inferior
6. Fomentar el trabajo en equipo debido a que todas las áreas de la organización contribuirán al logro de los objetivos generales

Etapa 3.- Elaboración de análisis “FODA”

La evaluación de las fortalezas y debilidades de una empresa así como de sus oportunidades y amenazas externas proporciona información para conocer su posición; el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización y permite obtener un diagnóstico preciso que facilita la toma de decisiones acordes con los objetivos formulados.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de cada empresa y el entorno en el cual ésta compete; puede ser usado por todos los niveles de la organización al analizar el producto, el mercado, la relación producto-mercado, las diferentes líneas de productos, la empresa, etc., enfocándose a los factores claves para el éxito de la empresa, resaltando las fortalezas y las debilidades internas y comparándolas de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas del entorno.

Las conclusiones que se obtienen como resultado del análisis FODA son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que la empresa diseñe. Para llevarlo a cabo se requiere:

1. Identificar sus fortalezas a través de la detección de características que hacen competente a la empresa (habilidades o destrezas importantes, plantas y equipo actualizado, personal capaz y experimentado, imagen y reputación de la empresa, sociedades exitosas, sistemas actualizados, tecnología, participación de mercado, entre otros)
2. Identificar sus debilidades, entendidas éstas como carencias o condiciones que colocan a la empresa en desventaja (falta de activos físicos, ausencia de personal capacitado y con experiencia, deficiencias en la dotación de recursos y otros factores que la hacen competitivamente vulnerable)
3. Identificar las oportunidades de mercado que tiene la empresa y que le ofrezcan posibilidades de crecimiento, situaciones en las que existe una ventaja competitiva potencial y que se ajusten a sus capacidades financieras y organizacionales

4. Identificación de los factores del ambiente externo que planteen una amenaza para su rentabilidad y su competitividad y que pueden surgir por la aparición de nuevas tecnologías más económicas, el ingreso de competidores extranjeros con bajos costos en su mercado principal, incremento de las tasas de interés, cambios demográficos desfavorables y variaciones en las tasas de cambio entre otros.

Etapa 4.- Replanteamiento de su estructura organizacional

Uno de los principales factores que impide el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas es la manera conservadora y empírica con que los empresarios manejan sus operaciones normales, aunado al hecho de que al ser empresas típicamente familiares los puestos directivos son ocupados por los miembros de la familia sin importar si tienen habilidad para desempeñarse en ellos pero que, sin embargo, tienen todo el poder y la responsabilidad para la toma de decisiones y que, en algunos casos, aplican conocimientos empíricos y se guían por corazonadas sin tomar en cuenta los factores controlables e incontrolables que ocurren tanto dentro como fuera de la organización.

Esta situación impide la implementación de sistemas nuevos y modernos que permitan un mejor desarrollo en la creencia de que son muy costosos o simplemente por considerar que no funcionan, impidiendo la consolidación y crecimiento de la empresa al dar prioridad a los intereses personales y sentimentales.

Como primer paso para replantear su sistema organizacional, se propone que la empresa realice lo siguiente:

1. Revisar sus objetivos para determinar que éstos concuerden y se complementen con las metas planteadas
2. Definir los procesos operativos o funciones de la empresa
3. Detallar lo que la empresa hace, como y con que lo hace, quien lo hace y el tiempo que utiliza en hacerlo

4. Describir los puestos agrupando las funciones por similitud y considerando las actividades y el tiempo, así como las cargas de trabajo
5. Identificar el perfil y las características físicas y habilidades mentales del personal que labora en la empresa, así como su preparación académica, habilidades técnicas, experiencia laboral y actitudes
6. Tomar ventaja de la multifuncionalidad de su personal para el desarrollo de las actividades y la cobertura de las necesidades de la empresa aún en ausencia de los directivos
7. Evitar la duplicidad de funciones
8. Evitar la intervención de más de una persona en girar instrucciones a los empleados
9. Permitir a los trabajadores que ocupan mandos intermedios y operativos la toma de decisiones respecto de la actividad que desempeñan

Etapa 5.- Establecimiento de Políticas y Procedimientos

Tomando en consideración que la administración de las micros y pequeñas empresas por regla general es llevada a cabo de manera centralizada por el propietario de las mismas, la mayoría de ellas establecen sus bases de operación de manera verbal e informal, lo cual origina falta de uniformidad al realizar las actividades y obstaculiza los procesos, por esta razón se hace necesario:

1. Establecer políticas internas aplicables a todas las personas que laboran en la empresa, sobre todo las referentes a normas sobre portación de uniformes, utilización de equipos y horarios de trabajo
2. Establecer procedimientos que proporcionen información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que se realizan en la empresa
3. Proporcionar a los trabajadores una guía para definir el área de trabajo
4. Dar lineamientos para la toma de decisiones
5. Definir lineamientos respecto a la operación de la empresa y las relaciones con sus clientes

6. Elaborar un manual que describa detalladamente la manera en que se llevarán a cabo todas las operaciones y que sirva de guía a los colaboradores para dar cumplimiento a sus actividades de forma adecuada.

Etapa 6.- Implementación de un Sistema de Evaluación y Seguimiento

Ante la creciente globalización de los mercados y la necesidad de mayor competitividad, las empresas deben darse a la tarea de organizarse como parte de un proceso continuo y hacer periódicamente una evaluación de su desempeño para determinar si su estructura corresponde a una operación efectiva y eficiente que satisfaga las necesidades actuales.

Toda vez que la mayoría de las micros y pequeñas empresas carecen de sistemas de evaluación y seguimiento, es imprescindible:

1. Implementar un sistema que involucre aspectos fundamentales tales como líneas jerárquicas o escalas de mando, áreas de responsabilidad de la organización, bases sobre las que se dividen las actividades de la empresa, niveles de administración, cumplimiento a las políticas establecidas por la empresa, adherencia a los procedimientos y desempeño de sus colaboradores
2. Tomar en consideración, al momento de organizar la empresa, que existen factores del medio ambiente en que se desenvuelven que influyen en la consecución de los objetivos planteados
3. Incorporar dichos factores a su gestión, anticipándose a cualquier cambio en ellos
4. Llevar a cabo el control como un proceso que sigue cuatro pasos básicos (establecimiento de estándares o patrones de referencia, aplicación de técnicas adecuadas para ejercer el control conforme a las normas establecidas, comparación del funcionamiento real o actual de las actividades a controlar con el patrón de referencia establecido y tomar

acciones correctivas efectivas al descubrir desviaciones entre los estándares y las actividades reales)

5. Aplicar el control al proceso administrativo dada la relación que éste guarda con la planeación, la organización y la dirección al ayudar al establecimiento de nuevas metas, la coordinación de actividades para el logro de los objetivos de la empresa y la aplicación de mediciones de la satisfacción de los empleados, sólo por citar algunas
6. Revisar si las operaciones que se realizan en la empresa se apegan a los objetivos y metas trazados
7. Identificar las desviaciones que ponen en peligro a la empresa
8. Permitir la evaluación y medición del desempeño de las principales funciones administrativas de la empresa, ahorrándole tiempo y esfuerzo y permitiendo la disminución de costos
9. Sujetar la periodicidad del control a prioridades, pudiendo ser continuo, periódico o eventual, según se requiera
10. Utilizar herramientas prácticas, tales como presupuestos, gráficas, registros e indicadores para evaluar el desempeño de la empresa

Etapas 7.- Mantenimiento y mejora de la comunicación dentro de la empresa

Independientemente del tipo de empresa de que se trate, el mantener la comunicación y las buenas relaciones con la gente es un factor importante para obtener mayores beneficios. Trasladando este aspecto a las MyPEs y bajo el concepto de comunicación visto como un proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas y opciones para lograr acciones, se propone lo siguiente:

1. Coordinar los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos perseguidos
2. Permitir a los empleados la libre manifestación de sus inquietudes, necesidades y quejas
3. Estar dispuestos a escuchar las necesidades, avances, logros y objetivos personales de los miembros de la empresa

4. Dar a conocer a los trabajadores las vías de comunicación -sobretudo debido a la ausencia de niveles jerárquicos-, para que éstos sepan con certeza a quien recurrir
5. Generar vínculos de confianza con los trabajadores para que se puedan comunicar los problemas que surgen en la operación cotidiana
6. Definir líneas de autoridad y canales de comunicación para generar una comunicación más eficiente entre los miembros de la organización
7. Mantener y fomentar las buenas relaciones con los empleados
8. Establecer un sistema efectivo que facilite el intercambio de información y ayude a la pronta resolución de conflictos derivados de las operaciones
9. Dar reconocimiento al sistema de comunicación dentro de su estructura organizacional
10. Contribuir a crear un mejor ambiente de trabajo y evitar riesgos mediante el establecimiento de un clima organizacional adecuado
11. Facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas
12. Hacer saber a los empleados que tienen derecho a exigir que se les de participación activa dentro de las funciones de la empresa sin la necesidad de recurrir a intermediarios, pero obviamente, siguiendo los canales adecuados de comunicación
13. Incorporar la comunicación formal e informal al sistema de comunicación existente
14. Propiciar el desarrollo de un equipo de trabajo, la incorporación de sus colaboradores al mismo y por consecuencia, el desarrollo de su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R., (2001). "El Emprendedor de Éxito, Guía de Planes de Negocios" (1ª. Edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Anzola, S., (2002). "Administración de pequeñas empresas" (2ª. Edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Banxico, Informe de resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, 2000.
- Banxico, Informe de resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, 2002.
- Banxico, Informe de resultados de la Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio, 2004.
- Barragán, J. y Pagán, J.A., (2002). "Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global", México, D.F.: Trillas.
- Barrow, C., (1996). "La Esencia de la Administración de Pequeñas Empresas", México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Benassini, M., (2001). "Introducción a la Investigación de Mercados, un enfoque para América Latina", México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Bolland, E. y Hofer, Ch. W., (2001). "Las Empresas del futuro. Como funcionan las Compañías de Alta Tecnología en los Estados Unidos de América", México, D.F.: Oxford University Press.
- CEPAL (1993). "América Latina y El Caribe: Series Estadísticas sobre Comercio de Servicios 1980-2001", Septiembre 2003.
- Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C., (1989). "El Reto de la Globalización para la Industria Mexicana, Alternativas para el Futuro, Opciones para las Empresas", México, D.F.: Diana.
- Cuadernos de Renovación Nacional, 1988.
- Chávez, F. "Redacción avanzada, un enfoque lingüístico", Addison Wesley Longman.
- Diario Oficial de la Federación, Diciembre 31, 2002.
- Fernández, J. A., (1983). "Estilos de administración", México, D.F.: Editorial Diana.

- Fernández, J. A., (1990). "El Proceso Administrativo", México, D.F.:Editorial Diana.
- Fisher, L., (2003). "Mercadotecnia" (3ª. Edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Fresco, J. C., (1993). "Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa" (4ª. Edición), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Gómez, G., (1994). "Planeación y organización de empresas", México, D.F.: Mc Graw Hill.
- González, J. A., (1993). "Administrar para Producir" (2ª. Reimpresión), México, D.F.: Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W., (1998). "Administración" (7ª. Edición), México, D.F.: International Thompson Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P., (1998). "Metodología de la Investigación" (2ª edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P., (2002). "Metodología de la Investigación" (3ª edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Horngren, Ch., Sundem, G. y Elliot, J., (1993). "Introducción a la Contabilidad Financiera" (5ª edición), México, D.F.: Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- INEGI, Dimensiones de las MPyMEs por Sector Económico, Censos Económicos, 1999.
- Instituto Superior de Estudios Empresariales, CEPYME, (1995). "Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa", Madrid, España: Ediciones Mundi-prensa.
- Irigoyen, H. A. y Puebla, F. A., (1998). "Comercialización en PyMEs", Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Koontz, H. Y Weihrich H., (1991). "Elementos de Administración", México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. Y Weihrich H., (1994). "Administración, una perspectiva global" (5ª. Edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., (1996). "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control" (8ª. Edición), México, D.F.: Prentice may Hispanoamericana

- Kras, Eva., (1991). "La Administración Mexicana en transición", México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Meredith, G., Nelson, R. y Neck, P. A., (1999). "Lo que todo pequeño empresario debe saber", México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Munch, L. y Angeles, E., (1990). "Métodos y técnicas de Investigación" (2ª. Edición), México, D.F.: Editorial Trillas.
- Münch, L. Y García, J., (1997). "Fundamentos de Administración", México, D.F.: Editorial Trillas.
- OECD, Small and Medium-sized enterprises, Junio 2000.
- Oficina Internacional del Trabajo Ginebra bajo la dirección de Neck, P., (1995). "Desarrollo de Pequeñas Empresas, Políticas y Programas", México, D.F.: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Ortega, B., (2000). "Hidalgo: Realidad y retos económico-sociales de cara al Siglo XXI", Tulancingo de Bravo, Hidalgo: Editorial de SI C - V.
- Padua, J., (1993). "Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales", México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Pickle, H. B. y Abrahamson, R. L. (2002). "Administración de Empresas pequeñas y medianas", México, D.F.: Editorial Limusa.
- Pigueron, G., (1994). "La Empresa de Clase Mundial. Guía para la Participación en la Nueva Economía sin Fronteras", México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- Pola, A., (1999). "Gestión de la Calidad", Santa Fe de Bogotá, Colombia: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Ramírez, R., (1997). "La Empresa y su estructura administrativa: Guía básica para el nuevo empresario, el asistente ejecutivo y la secretaria", México, D.F.: Editorial Trillas.
- Reyes, A., (2001). "Administración de Empresas, Teoría y Práctica" (39ª. Edición), México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Roberto, R., (1993). "Calidad Estratégica Total. Total Quality Management: Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible", Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Robbins, S. Y Coulter, M., (2000). "Administración" (6a. Edición), México, D.F.: Pearson Education de México, S.A.

Rodríguez, M. y Marquez, M., (1994). "Manejo de Problemas y Toma de Decisiones" (2ª. Edición), Serie: Capacitación Integral (8), México, D.F.: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Rodríguez, J., (1998). "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", México, D.F.: Editorial ECASA (Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.).

Rojas, R., (1991). "Guía para realizar investigaciones sociales", México, D.F.: Plaza y Valdés Editores.

Saldaña, M., (2000). "Administración de la empresa Familiar, cinco errores críticos y como evitarlos", México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

Stanton, W., Etzel, M. Y Walker, B., (2000). "Fundamentos de Marketing" (11ª. Edición), México, D.F.: Mc Graw Hill.

Tawfik, L. y Chauvel, A.M., (1992). "Administración de la Producción", México, D.F.: Mc Graw Hill.

Valdés, G. y Alcérreca, C., Editores, (2000) "Administración, un enfoque interdisciplinario", México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Van Bing, P. y Kuetth Ch., "Empresarios pequeños y medianos", Prentice Hall

Chen, Tay-Jy, "Las empresas pequeñas y medianas de Taiwán", en Comercio Exterior, vol. 43, Número 6, Junio 1993, pp 572-584

González Soriano, Raúl., "Auge y crisis del Capitalismo en México, 1950-1971", en Revista Latinoamericana de pensamiento Marxista Número 3 1972, pp.20-50

Kauffman González, Sergio H., "El Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un Reto para la Economía Mexicana", en Ciencia Administrativa, No. 1, 2001, pp 40-48

Kauffman González, Sergio H., "Estratégicamente Global", en Ciencia Administrativa, Número único 1999-2000, pp 51-66

Revista Expansión, Diciembre 2002: ISSN 0185-2728

Willemsen, Arnold, "Pequeñas y medianas empresas: la experiencia alemana", en Comercio Exterior, vol. 43, Número 6, Junio 1993, pp 572-584

Kauffman González, Sergio H., Universidad Veracruzana (comunicación personal, Octubre, 2003)

<http://www.amiti.org.mx>

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestión>

<http://www.biblioteca.itesm.mx>

<http://www.cipi.gob.mx/fampyme>

<http://www.contactopyme.gob.mx>

<http://www.economía.gob.mx>

<http://www.hidalgo.gob.mx>

<http://www.hidalgobusiness.com/productionfactors>

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.monografías.com.mx/pymes>

http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/index.htm

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem>

<http://www.universidadabierta.edu.mx>

<http://www.uqroo.mx/uqroo/cen/ifes/sefinan>

<http://www.uv.mx/iiesca>

ANEXO NÚMERO 1.- CUESTIONARIO PRETEST

La presente encuesta forma parte del proyecto de investigación “Determinación de factores de influencia en el crecimiento y desarrollo de las Micro, pequeña y mediana empresas de servicios en el Municipio de Tulancingo de Bravo, Hidalgo” que a manera de tesis de grado presenta la MC (c) Silvia C. Acosta Velázquez, profesor investigador de la Universidad Tecnológica de Tulancingo.

Cuestionario Piloto (Pre-test)

1.- Nombre de la empresa (opcional): _____

2.- Giro o actividad principal: _____

3.- Año de constitución de la empresa: _____

4.- Indique cuantos empleados ha tenido su empresa en promedio en los siguientes años:

1999	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2000	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2001	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2002	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2003	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____

5.- ¿Cuántos empleados y de que edades trabajan en los diferentes puestos de la empresa (incluidos los dueños)?

Tipo de personal	Menos de 30 años	Entre 30 y 40 años	Entre 41 y 50 años	Entre 51 y 60 años	Más de 60 años
Directivos					
Mandos medios					
Personal Operativo					

6.- ¿Qué personas intervienen en el proceso de decisión para seleccionar al nuevo personal (Directivos, mandos medios, personal operativo)?

Personal a ser seleccionado	Empresa Especializada en Selección de personal	Dirección General o Dueños	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de área de trabajo	Futuros compañeros de trabajo
Directivos					
Mandos Medios					
Personal Operativo					

7.- Indique cuantos empleados tiene y su escolaridad, en cada uno de los niveles mencionados a continuación (incluidos los dueños):

Tipo de puesto desempeñado	Doctorados o Maestros	Profesionistas titulados	Estudios superiores truncos	Educación media (bachiller-técnico)	Educación básica
Directivos					
Mandos medios					
Personal Operativo					

8.- Indique cual es el ingreso que perciben sus empleados, respecto al mercado:

- _____ Muy elevado
- _____ Superior a la media
- _____ Igual o similar a la media
- _____ Inferior a la media
- _____ Muy bajo

9.- ¿La empresa promociona y apoya la existencia de nuevas ideas sobre productos e iniciativas de los empleados?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No promociona ni apoya las nuevas ideas

10.- ¿La empresa mantiene permanentemente actualizados sus manuales de Organización y Procedimientos?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No tiene Manuales de Organización

11.- ¿Los puestos de trabajo dentro de la empresa están perfectamente definidos?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No existe una definición de puestos

12.- Indique si la empresa tiene establecido un Plan de capacitación para

- Propietarios
 Directivos
 Mandos Medios
 Personal Operativo
 No dispone de planes para capacitación

13.- Indique en que rango se encuentra el presupuesto designado para la capacitación de sus directivos y empleados, respecto al monto total de sus ventas:

- Mayor al 10%
 El 7%
 El 4%
 Menos del 4%
 No tiene presupuesto para capacitación

14.- Indique cómo se llevan a cabo en su empresa las siguientes funciones:

Tipo de funciones y/o actividades realizadas en la empresa	Las realizan los dueños	Existe un área específica	Se realizan pero no hay un área específica	Las realizan empresas externas	No se realizan
Gerencia y Dirección					
Recursos Humanos					
Producción					
Distribución y Logística					
Administración					
Compras y abastecimiento					
Innovación (Investigación y desarrollo)					
Comercialización (ventas)					
Servicio Post-venta, atención a clientes					
Calidad					
Protección al Medio ambiente					
Informática / sistemas					

15.- ¿Dentro de la empresa se forman grupos de trabajo compuestos por personas de distintas áreas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No se forman equipos de trabajo

16.- Indique el tipo de certificado o premio a la calidad que la empresa ha obtenido por los servicios que proporciona

- Certificación Normas ISO:9000 (internacional)
- Certificados o premios nacionales
- Certificados o premios regionales
- Certificados o premios otorgados por las Cámaras
- No ha obtenido certificaciones ni premios a la calidad

17.- ¿Cuál es la situación de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad (Normas ISO 9000)?

- Ya está certificado
- Ya está implantado en la empresa pero no certificado
- Está en proceso de implantación
- No existe pero está comprometida su implantación en corto plazo
- No existe ni está previsto

18.- Indique que actividad lleva a cabo la empresa para mejorar sus procesos

- Sugerencias de los empleados
- Círculos de Calidad
- Equipos de mejora
- Benchmarking (análisis de las mejores prácticas de otras empresas)
- Ninguna de las anteriores

19.- ¿La empresa actualiza sus planes o proyectos de desarrollo para cada uno de los procesos que lleva a cabo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No actualiza sus planes

20.- Señale el estado de actualización en el que se encuentran sus medios de producción (maquinaria, herramientas, software, instalaciones, etc.) respecto al estado de la tecnología de su sector

- Considerablemente más actualizados
- Actualizados ligeramente por encima de la media
- Actualización similar o igual a la media
- Actualización inferior a la media
- No están actualizados

21.- Indique si la empresa tiene considerado adquirir tecnología

- Contemporánea (de punta)
- Nueva (innovación)
- De uso actual
- De uso reciente
- No tiene contemplado adquirir tecnología

22.- Indique la frecuencia con la que la Empresa ha recibido apoyo de parte del gobierno municipal, estatal o federal para innovación tecnológica, capacitación y/o desarrollo

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca ha recibido apoyo

23.- ¿Que tan adecuadas considera a la maquinaria, equipo, instalaciones y herramientas de la empresa para el uso que tienen?

- Muy adecuadas
- Adecuadas
- Poco adecuadas al uso
- Ligeramente inadecuadas
- Totalmente inadecuadas

24.- ¿Qué tipo de sistema tiene establecido la empresa para demostrar que sus instalaciones, maquinaria, herramientas, etc., son seguras?

- Seguridad industrial
- Comisiones mixtas
- Supervisiones técnicas
- Simulacros
- No tiene sistemas establecidos

25.- ¿Qué personal hace uso de la maquinaria, equipo y herramientas dentro de la empresa?

- Personal altamente calificado
- Personal con calificación superior a la media
- Personal calificado igual o similar a la media
- Personal con calificación inferior a la media
- Personal no calificado

26.- Señale si la empresa utiliza recursos informáticos para realizar sus actividades

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No los utiliza

27.- Señale el grado en que los procesos dentro de la empresa están automatizados

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- No están automatizados

28.- Señale la velocidad con la que se logra la conexión a Internet dentro de la empresa

- Muy rápido
- Rápido
- Lento
- Muy lento
- No tiene acceso a Internet

29.- Señale el grado en que los departamentos de la empresa utilizan los recursos informáticos para agilizar o facilitar sus actividades

Departamentos / áreas de la Empresa	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	No los utilizan
Gerencia / Dirección					
Recursos Humanos					
Producción / Distribución					
Administración					
Investigación y Desarrollo					
Comercialización					
Servicio post-venta, atención a clientes					
Calidad					
Protección al medio ambiente					

30.- Indique si la prestación de sus servicios está sujeta al cumplimiento de alguna regulación obligatoria

- Leyes internacionales
 Leyes nacionales
 Reglamentos para prestación de servicios
 Permisos especiales
 Ninguna de las anteriores

31.- Indique el grado de conocimiento que la empresa tiene acerca de los requisitos que se necesitan para poner en el mercado sus servicios (permisos, certificados, etc.)

- Muy alto
 Alto
 Medio
 Bajo
 No tiene conocimiento de los requisitos

32.- Como considera la participación de su negocio en los siguientes mercados:

Tipo de mercado	Muy alta	Alta	Media	Baja	No participa
Local (regional, municipal)					
Estatad					
Nacional					
Internacional (Europa)					
Internacional (Latinoamérica)					

33.- ¿La Empresa utiliza sistemas de seguimiento para conocer las necesidades y evolución de su mercado?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No los utiliza

34.- ¿La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes para diseñar sus productos o adecuar sus servicios?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No la toma en cuenta

35.- Indique si la empresa realiza estudios para evaluar la evolución de los siguientes aspectos:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	No los realiza
Proveedores					
Normas y Leyes					
Entorno económico					

36.- Los empleados que están en contacto con los clientes ¿Transmiten a la empresa la información que recogen ellos?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No la transmiten

37.- Indique la frecuencia con la que la empresa establece relaciones duraderas con sus clientes

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No las establece

38.- Indique la frecuencia con la que la empresa actualiza las políticas de comercialización de sus servicios

- Cada 12 meses
 Cada 9 meses
 Cada 6 meses
 Cada 3 meses
 No dispone de políticas

39.- ¿La empresa utiliza sistemas de identificación de clientes potenciales (ampliación de los mercados existentes y búsqueda de nuevos mercados)?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No los utiliza

40.- ¿La empresa utiliza sistemas para identificar y analizar a sus competidores?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No los utiliza

41.- En comparación con su competencia, indique el nivel en que se encuentran los siguientes aspectos en su empresa:

	Muy alto	Ligeramente más alto	Similar o igual	Ligeramente más bajo	Muy bajo
Precio					
Calidad					
Tiempo de entrega					

42.- ¿La empresa hace uso de sistemas o de información de uso general para conocer su entorno económico y ambiental?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No los utiliza

43.- ¿La empresa realiza estudios especializados o sistemas para prevenir la demanda de sus servicios?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No los utiliza

44.- Indique el medio publicitario que utiliza la empresa para dar a conocer sus servicios

- Ferias y exposiciones
- Páginas Web
- Medios de comunicación masiva (radio, televisión)
- Publicidad directa a cliente
- No utiliza ningún medio

45.- Señale el grado de importancia que la empresa da en sus mensajes de promoción a los aspectos siguientes:

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Calidad					
Servicio al cliente					
Precio					
Tecnología					

46.- ¿De que manera participa la empresa en las actividades siguientes?:

Actividad	Patrocinador	Expositor o Ponente	Participante activo	Asistente o visitante	No participa
Exposiciones o Ferias					
Cursos					
Conferencias					

47.- ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la empresa entre Directivos o dueños y empleados?

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Muy baja

ANEXO NÚMERO 2.- RELACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE TULANCINGO DE BRAVO, HIDALGO

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
	ABC MAQUINARIA Y ARCILLAS S.A. DE C.V.,	
1	EXTRACCION DE BARROS Y ARCILLAS	EXTRACCIÓN DE BARROS Y ARCILLAS
2	ABRAHAM SANCHEZ ABAD	REPARACION DE CALZADO
3	ABRAHAM SANCHEZ CRUZ	REPARADORA DE CALZADO
4	ABRAHAM SANCHEZ CRUZ	SERVICIO DE REPARACION DE CALZADO
5	ACADEMIA COMERCIAL MARTINIANO SAGAON A.C.	ENSEÑANZA COMERCIAL
6	ADALBERTO GARRIDO MARTINEZ	EDUCACIÓN PREPRIMARIA, PRIMARIA Y SECUNDARIA
7	ADAN NOYA SOTO	MATERIAL ELÉCTRICO, SERVICIO DE PLOMERÍA
8	ADELINA MARGARITA ESCORZA SANTOS	SERVICIO DE EDUCACIÓN IDIOMA INGLÉS
9	AGENCIA DE VIAJES UVATUR, S.A. DE C.V.TURISTAS	SERVICIO INTERMEDIARIO A TURISTAS
10	AGUSTIN ROWE GRESS	SERVICIO DE HOSPEDAJE
11	AGUSTIN ROWE GRESS	SERVICIO DE HOSPEDAJE
12	ALBERTO GAYOSSO LIMA	ADMINISTRACIÓN DE INMUEBLES
13	ALBERTO LOPEZ ENCISO	SERVICIO DE LAVADO Y ENGRASADO
14	ALEJANDRO AHUED SANQUIS	SERVICIO DE BORDADO ELECTRÓNICO
15	ALEJANDRO AUSTRIA ESCAMILLA	BUFETE JURÍDICO
16	ALEJANDRO RICARDO MARTINEZ ANGELES	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PROFESIONALES
17	ALICIA BARRERA ESCOBAR	SERVICIOS DE REPOSTERÍA
18	ALMA DELIA AYOTITLA SOLANO	SERVICIO DE SALONES DE BELLEZA
19	AMALIA VEGA BALLESTEROS	SERVICIOS CONTABLES
20	AMELIA JUANA ARRIETA ARENAS	SERVICIO DE FOTOCOPIADO, ENMICADO Y ENGARGOLADO
21	ANA LILIA PADILLA MARTINEZ	COPIAS Y PAPELERÍA
22	ANA MARIA GONZALEZ FRAGOSSO	TINTORERÍA
23	ANA MARIA GUZMAN HUERTA	SALÓN DE BELLEZA
24	ANDRES JAIME ESCORCIA PEREZ	SERVICIO A IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS Y JARCIERA
25	ANGEL CANALES BAÑOS	DECORACIÓN
26	ANGEL NARANJO AMADOR	TINTORERÍA
27	ANGELA ELIZALDE ARROYO	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
28	ANGELA LECHUGA HERNANDEZ	TINTORERÍA
29	ANTONIA RODRIGUEZ LOPEZ	SERVICIO DE HOSPEDAJE
30	ANTONIO ALEJANDRO RAMIREZ	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
31	ANTONIO CORNEJO ISLAS	ARTÍCULOS MÉDICOS Y DENTALES
32	ANTONIO GARCIA ZALDIVAR	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
33	ANTONIO LIMON CALDERON	LONCHERÍA
34	ANTONIO LOPEZ GARCIA	ARTÍCULOS DE LIMPIEZA
35	ANTONIO ODILON VILLEGAS SAAVEDRA	LABORATORIO DENTAL
36	ARACELI ARAUJO	MOTEL
37	ARCELIA RODRIGUEZ OLVERA	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
38	ASESORIA COMERCIAL LA SIERRA, S.C.	DESPACHO CONTABLE
39	ASOCIACION DE SILVICULTORES DE LA REGION FORESTAL PACHUCA Y TULANCINGO,A.C.	SERVICIOS TÉCNICOS A LAS ASOCIACIONES DE BOSQUES
40	AURELIO ENRIQUE FLORES SANCHEZ	ESTACIONAMIENTO
41	AURORA PEREA OLAZO	SERVICIO DE PEDICURISTAS
42	AUTO FLETES EXPRESS, S.A. DE C.V.	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
43	AUTO HOTEL EL PARDO S.A DE C.V	HOTEL
44	AUTO HOTEL EL PARDO S.A DE C.V.	HOTEL
45	AUTO TEANSPORTES HIDALGUENSES S.A. DE C.V.	AUTO TRANSPORTES DE CARGA
46	BELLEZA SALMAR S.A DE C.V.	ARTÍCULOS DE BELLEZA Y PERFUMERÍA
47	BENITA JUAREZ MENDOZA	ALQUILER DE MOBILIARIO PARA FIESTAS
48	BENITO CORTEZ HERNANDEZ	PELUQUERÍA
49	BERNA ELIZUNDIA ALVAREZ	LAVANDERÍA
50	BERNARDINO MAXIMO TELLEZ SOTO	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
51	BERTHA MARTINEZ BALMORI	SERVICIO DE ALQUILER DE VIVIENDAS
52	BLANCA FLORES PEREZ	OTROS PRODUCTOS NO ESPECIFICADOS
53	BLANCA ROSA MARTINEZ VELEZ	SERVICIOS DE ALQUILER DE VIDEOS
54	BULMARO MARIO CARO ARENAS	HERRERÍA
55	CACIMIRA IRMA HERNANDEZ MARTINEZ	SERVICIO ELÉCTRICO EN GENERAL
56	CAFES SIERRAS OTE DE HIDALGO S.A. DE C.V.	EXPORTACIÓN DE CAFÉ
57	CANDIDA PATRICIA ORTEGA GARRIDO	ESTÉTICA
58	CASA DE CAMBIO MAJAPARA, S.A. DE C.V.	CASA DE CAMBIO
59	CASA DE CAMBIO MAJAPARA, S.A. DE C.V.	CASA DE CAMBIO
60	CATALINA GUEVARA TABOADA	SERVICIO DE ALQUILER DE VIVIENDAS
61	CATALINA MARTINEZ FLORES	SERVICIO DE RESTAURANTE
62	CECILIA MARTINEZ DORANTES	FUENTE DE SODAS
63	CENTRAL DE AUTOBUSES DE TULANCINGO, S.A. DE C.V.	ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN
	CENTRO DE DIAGNOSTICO Y LABORATORIO ESPECIALIZADO JUAREZ, S.A. DE C.V.	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
64	ESPECIALIZADO JUAREZ, S.A. DE C.V.	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
65	CETEC TULANCINGO, S.C.	SERVICIOS DE COMPUTACIÓN
66	CLAUDIA SANDOVAL VÁZQUEZ	ESTÉTICA
67	CLAUDIA TERESA OLVERA PEREA	SERVICIOS DE CONTABILIDAD
68	CLÍNICA MÉDICA QUIRÚRGICA FLEMING	CLÍNICA MÉDICA QUIRÚRGICA
69	CLUB DE LEONES DE TULANCINGO, A.C.	SERVICIO SOCIAL A LA COMUNIDAD
70	COLEGIO BILINGÜE DE LAS AMÉRICAS, S.C.	SERVICIOS DE EDUCACIÓN
71	COLEGIO DEL BOSQUE HIDALGO, S.C.	COLEGIO PREESCOLAR
72	COLEGIO DEL BOSQUE HIDALGO, S.C.	COLEGIO DE ENSEÑANZA PRIMARIA Y SECUNDARIA
73	COLEGIO MARIA MONTESSORI DE TULANCINGO, S.C.	SERVICIOS DE EDUCACIÓN
74	COMUNICACION GRAFICA EN PACHUCA, S.A. DE C.V.	SERVICIO DE FOTOCOPIADO
75	COMUNICACION GRAFICA EN PACHUCA, S.A. DE C.V.	SERVICIO A COMPUTADORAS
76	CONCEPCION ANGELICA HERNANDEZ OLGUIN	SERVICIO DE FOTOCOPIADO
77	CORAZON DE MARIA GONZALEZ HERNANDEZ	PRODUCTOS DE LIMPIEZA
78	CRISTINA CASTELLANOS GOMEZ	BILLARES
79	CRISTINA HERNANDEZ ESPINOZA	SERVICIO DE PELUQUERÍA
80	CRISTOBAL HERNANDEZ AVILA	SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA
81	CRISTOBAL HERNANDEZ TORRES	ALQUILER DE TERRENOS Y EDIFICIOS
82	CUTBERTO CARBAJAL CASTELAN	ESTACIONAMIENTO
83	CHAVEZ GOMEZ Y ASOCIADOS, S.C.	AUDITORÍA Y CONTADURÍA
84	CHERRY TOURS, S.A. DE C.V.	AGENCIA DE VIAJES
85	DIONICIA MONROY CRUZ	ESTÉTICA
86	DOLAR IN CENTRO CAMBIARIO, S.A. DE C.V.	CAMBIO DE DIVISAS
87	DORA SOTO OLVERA	SALÓN DE BELLEZA
88	EDGAR FLORS PEZA	SERVICIO DE LAVADO Y PENSIÓN DE AUTOS
89	EDGAR ROBERTO GONZALEZ GARCIA	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
90	EDUARDO LÓPEZ LÓPEZ	CONSULTORIO DENTAL
91	ELÍAS RIVERO ROBLEDO	VENTA DE CROMOS, CUADROS Y POSTERS
92	ELISEO RIVEROS PIÑA	SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE EN GENERAL
93	ELIZABETH PEREZ TAGLE ANGULO	HOTEL
94	ELSA LINARES LACORTE	RESTAURANT
95	ELVA MARGARITA RODRIGUEZ HERNANDEZ	SERVICIO A COPIADORAS
96	ELVIA MARCELINA MACIAS VEGA	SERVICIOS CONTABLES PROFESIONALES
97	ELY VARGAS CORTÉS	SALÓN DE BELLEZA
98	EMILIANO HERNÁNDEZ CHIMAL	CONSULTORIO PODOLÓGICO
99	EMPRESAS CINEMATOGRAFICAS ALFA, S.A. DE C.V.	EXHIBIDOR DE PELÍCULAS
100	ENRIQUE ARMANDO UNDA GONZALEZ	TAQUERÍA
101	ENRIQUE LOPEZ CAZARES	SERVICIO DE RESTAURANTE
102	ERICK REFUGIO GOMEZ MONTIEL	ANTOJERÍA
103	ERNESSTO RIVERA HERNÁNDEZ	ESTACIONAMIENTO Y PENSIÓN
	ESCUELA PREPARATORIA FEDERAL POR COOPERACION ALBERT EINSTEIN	ESCUELA
104	COOPERACION ALBERT EINSTEIN	ESCUELA
105	EZEQUIEL BECERRIL LOZANO	COMPRA VENTA MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
106	FEDERICO MARTÍNEZ PÉREZ	VENTA DE ALIMENTOS
107	FELIPE ALEJANDRO CHAVEZ HURTAZO	ESTÉTICA
108	FELIPE DE JESUS GUEVARA ALVAREZ	TALLER AUTOMOTRIZ
109	FELIPE GARCÍA GONZÁLEZ	RENTA DE VIDEOS
110	FERNANDO AMADOR MARTÍNEZ	RENTA DE CAMIONES
111	FIDEL MIGUEL ACOSTA HERNÁNDEZ	SERVICIOS MÉDICOS
112	FIDEL PÉREZ HERNÁNDEZ	RESTAURANTE
113	FILEMÓN TIENDA GARCÍA	MOLINO DE NIXTAMAL
114	FRANCISCO JAVIER VAZQUEZ MARTINEZ	CERRAJERÍA
115	FRANCISCO MIGUEL HUERTA VERA	SALÓN DE FIESTAS
116	FRANCISCO MIGUEL HUERTA VERA	SERVICIO DE COPIAS
117	FRANCISCO SEBASTIAN MENESES ARRIAGA	AGENCIA DE INHUMACIONES
118	GABRIEL JARDINEZ PEREA	JUGUERÍA
119	GABRIEL PEREA GUTIÉRREZ	TORNO Y SOLDADURA
120	GABRIEL VARGAS CÁZARES	JUGUERÍA
121	GLORIA ANTONIA GARCÍA SOTO	LAVANDERÍA
122	GLORIA OCADIZ VARGAS	ALQUILER DE SILLAS, MESAS Y MANTELERÍA
123	GREGORIO MENDOZA VARGAS	PELUQUERÍA
124	GRUPO COMERCIAL DE TULANCINGO, S.A.	FUENTE DE SODAS
125	GRUPO CONSTRUCTOR BLANCOMEXT, S.A. DE C.V.	DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE VIVIENDAS
126	GRUPO MINERO DE HIDALGO, S.A. DE C.V.	EXTRACCIÓN DE MINERALES NO METÁLICOS
127	GRUPO ROMERO, S.A. DE C.V.	SERVICIO DE GRÚAS
128	GUARDERIA INFANTIL HIDALGENSE, S.C.	SERVICIOS DE GUARDERÍA INFANTIL
129	GUILLERMO SÁNCHEZ CABALLERO	FARMACIA HOMEOPÁTICA
130	GUILLERMO RODRÍGUEZ DÍAZ	SERVICIO DE LAVADO DE AUTOMÓVILES
131	GUMIER GABRIEL JIMENEZ CABRERA	REPARACIÓN DE MOTORES DIESEL
132	HÉCTOR GARCÍA ORTEGA	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
133	HÉCTOR NAVA NÁJERA	COMERCIALIZADORA E INTERNET
134	HÉCTOR VEGA BALLESTEROS	VIDEO CLUB
135	HERIBERTO GALLEGOS MARTÍNEZ	SERVICIOS DE REPRESENTACIÓN MERCANTILES
136	HERLINDA ORTIZ CRUZ	ESTACIONAMIENTO
137	HILARIO ANGEL MARTÍNEZ MARQUEZ	SALÓN DE BELLEZA
138	HILARIO ISLAS CARRANZA	REPARACIÓN DE FRENOS DE AIRE
139	HILDA CÁZAREZ MACÍAS	ACADEMIA DE CORTE Y CONFECCIÓN
140	HORTENCIA FLORES TÉLLEZ	ESTÉTICA
141	HOTEL MEDITERRANEO S.A. DE C.V.	RESTAURANTE
142	HOTEL MEDITERRANEO S.A. DE C.V.	HOTEL
143	HUGO PÉREZ TAGLE MARTÍNEZ	HOTEL Y ALIMENTOS
144	HUMBERTO BRIONES SÁNCHEZ	HERRERÍA MECÁNICA
145	IGNACIO ARENAS DÍAZ	CONSULTORIO PSICOLÓGICO
146	ILDEFONSA SOCORRO CASTILLO SANTOS	ESTÉTICA UNISEX
147	IMPREOFFSET DE TULANCINGO, S.A. DE C.V.	IMPRESIÓN
148	INMOBILIARIA ALHEOS S.A. DE C.V.	HOTEL, RESTAURANTE, BAR
149	INMOBILIARIA IPR, S.A. DE C.V.	ESTACIONAMIENTO DE AUTOMÓVILES
150	INMOBILIARIA ALHEOS S.A. DE C.V.	SERVICIOS DE ALOJAMIENTO
151	INSTITUTO COMERCIAL AGUIVAL, S.C.	SERVICIOS DE EDUCACIÓN COMERCIAL
152	INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR ALFONSO CRAVIOTO, S.C.	ESCUELA DE ENSEÑANZA SUPERIOR
153	INSTITUTO INDIVIDUAL TULANCINGO, S.C.	ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS
154	INSTITUTO MOYOCOYANI	SERVICIOS EDUCATIVOS
155	INSTITUTO PLANCARTE, A.C.	INSTITUTO DE ENSEÑANZA
156	IRAIS PELAEZ DIMAS	ESCRITORIO PÚBLICO
157	ISAURA SORDO GUTIÉRREZ	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
158	ISMAEL SOTO ROSAS	RENTA DE VIDEO PELÍCULAS
159	ITZAYANA ALFARO MACIAS	ESTÉTICA CANINA
160	JAIME ISLAS HERRERA	CONSULTORIO ODONTOLÓGICO

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
161	JARDIN DE NIÑOS CARRUSEL DE TULANCINGO, S.C.	SERVICIOS EDUCATIVOS DE KINDER
162	JAVIER GONZÁLEZ SANDOVAL	SERVICIOS TELEFÓNICOS
163	JAVIER HURTADO NELSON	COMPRA VENTA DE MATERIAL ELÉCTRICO
164	JESÚS ROSALES MARTÍNEZ	RENTA DE MOBILIARIO PARA FIESTAS
165	JORGE GUTIÉRREZ JIMÉNEZ	GIMNASIO
166	JORGE LUIS FOSADO SANTILLÁN	LAVANDERÍA DE ROPA
167	JOSE ALFREDO GRAJEDA FOSADO	RENTA DE VIDEOJUEGOS
168	JOSE FLORIBERTO LOPEZ HERNANDEZ	DISTRIBUIDORA DE MAQUINARIA
169	JOSE GUILLERMO MANUEL PEREA GARCIA	SERVICIOS CONTABLES
170	JOSE LUIS CASABAN VERGARA	ALQUILER Y VENTA DE SMOKINGS
171	JOSE LUIS GARDEAZABAL ISLAS	RENTA DE SALÓN
172	JOSE LUIS HERNANDEZ MELO	BOLSAS DE POLIETILENO EN GENERAL
173	JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ SEGURA	SERVICIO DE ALQUILER DE ROPA DE ETIQUETA
174	JOSE LUIS IGNACIO RODRIGUEZ MENENDEZ	LABORATORIO CLÍNICO
175	JOSE LUIS PELAES ROSALES	ACCESORIOS PARA SERVICIO PAGADO
176	JOSE MANUEL IBARRA GARCIA	SERVICIO DE GIMNASIO
177	JOSE MARIA FERNANDEZ TERRAZAS	SERVICIO DE ESTÉTICA
178	JOSE MARIA SANCHEZ LOPEZ	VULCANIZADORA
179	JOSÉ ROJAS ESCOBAR	RESTAURANTE
180	JOSEFINA GUZMÁN CRUZ	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
181	JUAN ANTONIO CARDENAS FRANCO	SERVICIO DE CAFETERÍA Y RENTA DE COMPUTADORAS
182	JUAN ANTONIO LEÓN MACIEL	FUENTE DE SODAS
183	JUAN JAÑEZ SOTO	MARISQUERÍA
184	JUAN MANUEL RICAÑO OLVERA	PSICÓLOGO
185	JUAN RUBÉN GONZÁLEZ GÓMEZ	LONCHERÍA
186	JUANA FERNANDEZ FERNANDEZ	RENTA DE MOBILIARIO PARA FIESTAS
187	JUANA GARCÍA SANTILLÁN	CACINA ECONÓMICA
188	JUANA ISLAS VARGAS	RESTAURANTE
189	JUANA LUZ DE LA RIVA	SERVICIO DE TALLER ELÉCTRICO
190	JUANA ROJAS GARCÍA	ESTÉTICA UNISEX
191	JULIÁN AGUILAR DANIELS	ESTACIONAMIENTO DE AUTOMÓVILES
192	JULIETA GONZÁLEZ MARTÍNEZ	SERVICIO DE TRANSPORTE
193	JULIETA RAMÍREZ CASTILLO	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
194	JULISSA GONZÁLEZ CABRERA	COCINA ECONÓMICA
195	JUSTINO AUSLINO BINIFACIO BRIONES ARANDA	HERRERÍA
196	LA CASA DE COSTERA S.A. DE C.V.	RESTAURANTE
197	LABORATORIO MEDICO DEL CHOPO	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
198	LAURA GUTIÉRREZ ULLUA	TELEFONÍA CELULAR
199	LAURA ROCÍO CRUZ CRUZ	EVENTOS SOCIALES
200	LAURENCIO GÓMEZ VARGAS	SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA
201	LAURENCIO ORTUÑO ORTIZ	VENTA DE PLÁSTICOS
202	LAURO FLORES GÓMEZ	RENTA DE EQUIPO DE SONIDO Y VENTA REFACCIONES
203	LEOBARDO CARRASCO JULIÁN	PIZZERÍA
204	LEONARDO ARELLANO JUÁREZ	HERRERÍA
205	LEONOR GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ	REPARACIÓN DE CALZADO
206	LIDIA MORALES CERVANTES	SALÓN DE BELLEZA
207	LILIANA MARTÍNEZ RESÉNDIZ	SERVICIO DE PELUQUERÍA
208	LORENA VEGA BALLESTEROS	DESPACHO CONTABLE
209	LOURDES AMALIA CHÁVEZ HURTADO	ESTÉTICA UNISEX
210	LUCRECIA VALDEZ TREJO	SALÓN DE BELLEZA Y PELUQUERÍA
211	LUIS ALBERTO VARELA SALGADO	FUENTE DE SODAS
212	LUIS FELIPE RODRÍGUEZ VARGAS	JOYERÍA
213	LUIS JESÚS MORENO VARGAS	CONSULTORIO MÉDICO
214	LUIS OLVERA DE LA CONCHA	BAÑOS PÚBLICOS Y ALBERCA
215	LUZ LÓPEZ GALINDO	SERVICIO DE ALQUILER DE TERRENOS Y EDIFICIOS

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
216	MARÍA DEL CARMEN GUARNEROS VILLEGAS	IMPRENTA
217	MARÍA ELENA RODRÍGUEZ MALDONADO	TALLER DE HERRERÍA Y ALUMINIO
218	MAGDA RAMOS HERNÁNDEZ	SERVICIOS REMUNERADOS DE EDUCACIÓN PRIMARIA
219	MAGDALENA JOSEFINA LOPEZ SUAREZ	SALÓN DE BELLEZA Y PELUQUERÍA
220	MAIRA DANIELA YBARRA GARCIA	SERVICIO DE DUCACIÓN PARTICULAR
221	MANUEL ENCINO TAPIA	SALÓN DE FIESTAS
222	MARCELO ANTONIO HERNÁNDEZ ORTIZ	PELÍCULAS Y RECREATIVOS
223	MARCO ANTONIO OLVERA GUZMÁN	RENTA DE PELÍCULAS DE VIDEO
224	MARCO ANTONIO RÍOS ISLAS	CAMBIO DE BILLETES Y MONEY ORDERS EN GENERAL
225	MARCO TULIO RIVAS RIVAS	CASA DE CAMBIO
226	MARGARITA HERNÁNDEZ CERVANTES	JUGUERÍA
227	MARGARITO SALINAS LÓPEZ	POLLOS ROSTIZADOS
228	MARIA ALEJANDRA GAYOSSO ROSALES	RENTA DE MESAS, SILLAS Y MANTELES
229	MARIA ANGELICA MENDEZ HERNANDEZ	SERVICIO DE ANÁLISIS Y SISTEMAS
230	MARIA ANTONIA SANTOS ROMERO	ESTÉTICA
231	MARIA ANTONIETA GALLEGOS RODRIGUEZ	JUGUERÍA
232	MARÍA BEATRIZ LIRA TÉLLEZ	ESTÉTICA UNISEX
233	MARÍA BELÉN ORTIZ ALADRO	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
234	MARIA BERTHA YOLANDA PEREZ HERMIDA	ENSEÑANZA COMERCIAL
235	MARÍA DE JESÚS ESCOBEDO MARTÍNEZ	COCINA ECONÓMICA Y VENTA DE FRUTAS
236	MARÍA DE JESÚS VARGAS GONZÁLEZ	COCINA Y COMEDOR
237	MARÍA DE LA CRUZ CANALES OLIVARES	SALÓN DE BELLEZA Y PELUQUERÍA
238	MARÍA DE LA LUZ PEREA GARCÍA	DESPACHO CONTABLE Y FISCAL
239	MARÍA DE LAS NIEVES AMADRO CÁRDENAS	ESTÉTICA Y SALÓN DE BELLEZA
240	MARÍA DE LOS ANGELES LECHUGA HERNÁNDEZ	SERVICIO DE LAVANDERÍA Y TINTORERÍA
241	MARÍA DE LOS ANGELES REYES GARCÍA	SERVICIO DE PELUQUERÍA
242	MARÍA DEL ROSARIO NIETO CORTÉS	SERVICIO DE FOTOCOPIADO Y ENGARGOLADO
243	MARÍA ELIA CRUZ TREJO	ESTÉTICA
244	MARÍA ELIUD CONTRERAS FIGUEROA	VENTA DE HULES Y SOPORTES
245	MARÍA ESTHER GODÍNEZ GRANILLO	RENOVADORA DE CALZADO
246	MARÍA FELÍCITAS SÁNCHEZ LICONA	ACADEMIA DE CORTE Y CONFECCIÓN
247	MARÍA GUADALUPE DELGADILLO MARTÍNEZ	SALÓN DE BELLEZA Y ACADEMIA
248	MARÍA GUADALUPE ESPINOZA CASTELLANOS	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS
249	MARÍA GUADALUPE GARCÍA CHÁVEZ	RESTAURANTE
250	MARÍA GUADALUPE GAYOSSO CASTRO	PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO
251	MARÍA GUADALUPE MARTÍNEZ CRUZ	MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN
252	MARÍA ISABEL ALFARO MORALES	GIMANSIO DE FÍSICO CONSTRUCTIVISMO
253	MARÍA ISABEL MORALES LOZADA	ESTÉTICA UNISEX
254	MARÍA ISABEL SOLANA CEBRECO	ESTACIONAMIENTO DE VEHÍCULOS
255	MARÍA JULISSA PALMA CASTRO	PIZZERÍA
256	MARÍA LEONOR GRANILLO RANGEL	COMPRA VENTA DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN
257	MARÍA LUISA VIVANCO SÁNCHEZ	COCINA ECONÓMICA
258	MARÍA MAGDALENA CUBILLAS DOMÍNGUEZ	CLÍNICA VETERINARIA
259	MARÍA MAGDALENA ORTIZ RÍOS	VENTA DE VELADORAS
260	MARIA MAYRA CORTÉS CERÓN	PELUQUERÍA Y BARBERÍA
261	MARÍA TERESA RUIZ HERNÁNDEZ	ESTÉTICA
262	MARIA TERESITA DE JESUS OLVERA Y DE LA CONCHA	SERVICIO DE ALQUILER DE VIVIENDAS
263	MARINA GONZÁLEZ HERNÁNDEZ	SASTRERÍA
264	MARIO OROZCO OCÁDIZ	RESTAURANTE BAR
265	MARIO ROMERO VARGAS	RENTA DE VIDEOJUEGOS
266	MARIO VARGAS ROSALES	SERVICIO ELÉCTRICO
267	MARTHA BEATRIZ ARROYO SÁNCHEZ	SALÓN DE BELLEZA Y PELUQUERÍA
268	MARTHA CRUZ DÍAZ	SERVICIOS DE SERIGRAFÍA E IMPRENTA
269	MARTHA ELENA LÓPEZ BUSTOS	SERVICIO DE SALONES DE BELLEZA Y PELUQUERÍA
270	MARTHA LETICIA TERREZES VEGA	SERVICIOS DE ALQUILER DE TERRENOS

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
271	MARTHA MENDOZA VARGAS	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
272	MARTHA PATRICIA SÁNCHEZ VEGA	VIDEO JUEGOS
273	MARTHA SOTO HERNÁNDEZ	COCINA ECONÓMICA
274	MARTÍN TORRES GONZÁLEZ	TALLER MECÁNICO
275	MARY CARMEN CRUZ LÓPEZ	ESTÉTICA UNISEX
276	MAURICIO QUINTERO PÉREZ	PROMOCIÓN DE VIAJES AL EXTRANJERO
277	MERCADO GENOVEVA ORTIZ	SERVICIO DE ALQUILER DE VIVIENDAS
278	METROPOLIS CINEMAS, S.A. DE C.V.	EXHIBIDOR DE PELÍCULAS
279	MICAELA GARCÍA DE PORTILLO	CAFETERÍA
280	MICAELA JIMÉNEZ MONTIEL	COCINA ECONÓMICA
281	MIGUEL ARROYO ACOSTA	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN CONTABLE
282	MIRIAM LETICIA UNDA GUZMAN	BAR CANTINA
283	MIRTA ADRIANA CORTEZ VARQUEZ	NEVERÍA
284	MODESTO MORGADO FERNÁNDEZ	ESTACIONAMIENTO Y PENSIÓN DE AUTOMÓVILES
285	MONROY DALINDA SÁNCHEZ	ESTÉTICA
286	MULTI MOTOS, S.A. DE C.V.	REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS
287	NANCY ANGELICA RODRIGUEZ RIVERA	RESTAURANTE
288	NANCY LÓPEZ JIMÉNEZ	RENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO
289	NATIVIDAD BAÑOS L.	COPIAS FOTOSTÁTICAS
290	NETPLUS S.C.L. DE C.V.	PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y RENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO
291	NEYDA AURELIA GUZMAN GOMEZ	SERVICIOS CONTABLES
292	NORA IRMA VALENCIA SANCHEZ	SERVICIO DE ACARREOS, FLETES Y MATERIALES
293	NORMA BARRERA JIMÉNEZ	CONSULTORIO MÉDICO
294	NORMA TERESA BASURTO CALZADA	CONSULTORIO DENTAL
295	NURIAM VERA AMADOR	ESTÉTICA
296	NOEMÍ ROMO DURÁN	SERVICIO DE PELUQUERÍA Y ESTÉTICA
297	OFELIA VICTORIA PEREA SUÁREZ	VENTA DE CÓMODAS Y BEBIDAS
298	OLIVA GALVAEZ MURO	PLÁSTICOS
299	OPERADORA DE HOTELES Y MOTELES DE HIDALGO S.A DE C.V.	SERVICIO DE HOSPEDAJE
300	OPERADORA DE HOTELES Y MOTELES DE HIDALGO S.A DE C.V.	SERVICIO DE HOSPEDAJE
301	ORietta PARRA SOTO	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES
302	OSCAR GARCÍA HURTADO	HILOS PARA COSTURAS
303	PABLO CESAR AMADOR CANDANEDO	RESTAURANTE
304	PARQUE DE POBLAMIENTO CALTENGO, A.C.	INMOBILIARIA
305	PATRICIA ELIZABETH GALVEZ RODRIGUEZ	SERVICIOS DE ABOGADOS Y NOTARÍA
306	PATRICIA RODRIGUEZ GARCIA	SALA DE BELLEZA Y ACADEMIA
307	PEDRO ROMERO ROJAS	RENTA DE COMPUTADORAS
308	PERLA PERALTA HERNÁNDEZ	ESTÉTICA UNISEX
309	PLINIO HUMBERTO PARRA CORTEZ	SERVICIO DE LAVADO Y MECÁNICO
310	POLLOS KIMA, S.A. DE C.V.	ROSTICERÍA
311	POLLOS KIMA, S.A. DE C.V.	ROSTICERÍA
312	PRIMITIVO GÓMEZ MONROY	CARGA REGULAR
313	PROMOTORA PARA LA EDUCACION EN TULANCINGO, A.C.	APLICACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS
314	RADCOM DE HIDALGO S.A. DE C.V.	RADIO COMUNICACION SERVICIOS TÉCNICOS Y SISTEMAS DE ALARMAS
315	RADIO TULANCINGO, S.A. XEQB-AM	RADIODIFUSORA COMERCIAL
316	RADIO TULANCINGO, S.A. DE C.V. XENQ-AM	RADIODIFUSORA COMERCIAL
317	RAÚL HERNÁNDEZ RAMÍREZ	RSTAURANTE
318	RAYMUNDO MEJÍA ORTEGA	VENTA DE TLACOYOS
319	REGINA LUZ MENDOZA VARGAS	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL NACIONAL
320	REGINO HERON GUEVARA CABRERA	SERVICIO DE ASESORÍA ADMINISTRATIVA
321	REPRESENTACIONES VIDEMAR, S.A. DE C.V.	ALQUILER DE SALONES DE FIESTAS
322	REYNA GÓMEZ ORTEGA	EXPENDIO DE CERVEZA
323	REUNA TORRES RIVERA	SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA
324	ROBERTO HERNANDEZ ZAYAGO	CONSULTORIO MÉDICO
325	ROBERTO SANCHEZ HERNANDEZ	LAVANDERÍA

	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRINCIPAL
326	ROBERTO SÁNCHEZ	VIDEO CLUB
327	ROGELIO MONROY PIMENTEL	ARRENDAMIENTO
328	ROJOS NORTE Y PACIFICO, S.A. DE C.V.	TRANSPORTE DE CARGA EN GENERAL
329	ROLANDO MONROY LIRA	SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO CULTURALES RECREATIVOS
330	ROSA MARÍA ROMERO OCÁDIZ	GUARDERÍA Y KINDER
331	RUBÉN LOZADA ROSAS	GIMANSIO
332	SALVADOR HUERTA DÍAZ	VENTA DE LONAS
333	SANDRO DE JESUS CERON SANTOS	TELÉFONO PÚBLICO
334	SANTOS NERI CAZARES	CLÍNICA MÉDICA
335	SERAPIA CARMELA CRUZ LAZO	ESTÉTICA UNISEX
336	SERGIO EDUARDO SOTO SOTO	MOLINO DE CHILES Y GRANOS
337	SERGIO HERRERA SERRANO	SERVICIOS Y ANÁLISIS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
338	SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
339	SERVICIOS EMPRESARIALES GEOS S.A DE C.V.	COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS EMPRESARIALES
340	BELÉN MEJÍA DÍAZ	SERVICIO DE DISEÑO GRÁFICO
341	SILVIA FRANCO HERNÁNDEZ	SERVICIO DE PELUQUERÍA
342	SILVIA VERÓNICA LUNA AMADOR	SERVICIOS DE REPARACIÓN DE AUTOMÓVILES
343	SIMSA DEALER, S.A. DE C.V.	SERVICIO DE MENSAJERÍA
344	SISTEMAS CENTRALIZADOS DE SEGURIDAD PRIVADA S.A DE C.V.	SERVICIO DE SEGURIDAD PRIVADA
345	SIXTO GALLEGOS HUERTA	TALLER MECÁNICO
346	SOCIEDAD EDUCATIVA Y CULTURAL DE TULANCINGO	SERVICIOS DE EDUCACIÓN
347	SOCORRO LICONA TREJO	ESTÉTICA
348	SOFÍA LETICIA ROMERO ROSAS	ESTÉTICA
349	SPLASH SUPER TINTORERIA COMPUTARIZADA, S.A. DE C.V.	TINTORERÍA
350	T.V. CABLE DE PROVINCIA, S.A. DE C.V.	SEÑALES DE TELEVISIÓN POR CABLE
351	TELEPIZZA MEXICO S.A. DE C.V.	PIZZERÍA
352	TERESA AHUED KURI	COMIDA LIBANESA E INTERNACIONAL
353	TERESA ALVARADO RODRÍGUEZ	SALÓN DE BELLEZA Y PELUQUERÍA
354	TERESA LÓPEZ BORBOLLA	ESTÉTICA UNISEX
355	TRANSPORTES ALTERAG, S.A. DE C.V.	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL
356	TRANSPORTES GREX, S.A. DE C.V.	TRANSPORTE DE CARGA EN GENERAL
357	UBALDO PÉREZ GAYOSSO	TRANSPORTE DE CARGA
358	VALENTINA CALDERÓN GUTIÉRREZ	COCINA ECONÓMICA
359	VERÓNICA MARTÍNEZ TORRES	MERENDERO Y CENADURÍA
360	VIANEY AGUILAR PÉREZ	FOTOCOPIADO, ENGARGOLADO, ENMICADO Y PAPELERÍA
361	VICENTE MONTIEL VALENCIA	RESTAURANT BAR
362	VICTOR FRANCISCO MATTAR GARCIA	ESTACIONAMIENTO DE AUTOMÓVILES
363	VIGOSA DE HIDALGO, S.A. DE C.V.	SERVICIOS DE DISEÑO ARTÍSTICO
364	VIRGINIA ORTIZ MARQUEZ	ESTÉTICA UNISEX
365	VM HOTEL, S.A. DE C.V.	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y ALIMENTOS
366	VM HOTEL, S.A. DE C.V.	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y ALIMENTOS
367	YOLANDA ARRIETA MARTÍNEZ	VENTA DE ARTÍCULOS ÓPTICOS
368	YOLANDA ARRIETA MARTÍNEZ	ALQUILER DE SILLAS Y MESAS

ANEXO NÚMERO 3.- ENCUESTA DEFINITIVA

Nombre de la empresa (opcional): _____

Giro o actividad principal: _____

Año de constitución de la empresa: _____

1.- Indique cuantos empleados ha tenido su empresa en promedio en los siguientes años:

1999	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2000	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2001	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2002	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____
2003	menos de 10 _____	entre 11 y 50 _____	entre 51 y 100 _____

2.- ¿Qué personas intervienen en el proceso de decisión para seleccionar al nuevo personal (Directivos, mandos medios, personal operativo)?

Personal a ser seleccionado	Empresa Especializada en Selección de personal	Dirección General o Dueños	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de área de trabajo	Futuros compañeros de trabajo
Directivos					
Mandos Medios					
Personal Operativo					

3.- Indique la escolaridad de sus empleados en cada uno de los niveles mencionados a continuación (incluidos los dueños):

Tipo de puesto desempeñado	Doctorados o Maestros	Profesionistas titulados	Estudios superiores truncos	Educación media (bachiller-técnico)	Educación básica
Directivos					
Mandos medios					
Personal Operativo					

4.- ¿La empresa promociona y apoya la existencia de nuevas ideas sobre productos e iniciativas de los empleados?

- _____ Siempre
- _____ Casi siempre
- _____ Algunas veces
- _____ Muy pocas veces
- _____ No promociona ni apoya las nuevas ideas

5.- ¿La empresa mantiene permanentemente actualizados sus manuales de Organización y Procedimientos?

- _____ Siempre
- _____ Casi siempre
- _____ Algunas veces
- _____ Muy pocas veces
- _____ No tiene Manuales de Organización

6.- ¿Los puestos de trabajo dentro de la empresa están perfectamente definidos?

- _____ Siempre
- _____ Casi siempre
- _____ Algunas veces
- _____ Muy pocas veces
- _____ No existe una definición de puestos

7.- Indique si la empresa tiene establecido un Plan de capacitación para

- Propietarios
 Directivos
 Mandos Medios
 Personal Operativo
 No dispone de planes para capacitación

8.- Indique en que rango se encuentra el presupuesto designado para la capacitación de sus directivos y empleados, respecto al monto total de sus ventas:

- Mayor al 10%
 El 7%
 El 4%
 Menos del 4%
 No tiene presupuesto para capacitación

9.- Indique cómo se llevan a cabo en su empresa las siguientes funciones:

Tipo de funciones y/o actividades realizadas en la empresa	Las realizan los dueños	Existe un área específica	Se realizan pero no hay un área específica	Las realizan empresas externas	No se realizan
Gerencia y Dirección					
Recursos Humanos					
Producción					
Distribución y Logística					
Administración					
Compras y abastecimiento					
Innovación (Investigación y desarrollo)					
Comercialización (ventas)					
Servicio Post-venta, atención a clientes					
Calidad					
Protección al Medio ambiente					
Informática / sistemas					

10.- ¿Dentro de la empresa se forman grupos de trabajo compuestos por personas de distintas áreas?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No se forman equipos de trabajo

11.- Señale el estado de actualización en el que se encuentran sus medios de producción (maquinaria, herramientas, software, instalaciones, etc.) respecto al estado de la tecnología de su sector

- Considerablemente más actualizados
 Actualizados ligeramente por encima de la media
 Actualización similar o igual a la media
 Actualización inferior a la media
 No están actualizados

12.- Indique si la empresa tiene considerado adquirir tecnología

- Contemporánea (de punta)
 Nueva (innovación)
 De uso actual
 De uso reciente
 No tiene contemplado adquirir tecnología

13.- Indique la frecuencia con la que la Empresa ha recibido apoyo de parte del gobierno municipal, estatal o federal para innovación tecnológica, capacitación y/o desarrollo

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca ha recibido apoyo

14.- ¿Que tan adecuadas considera a la maquinaria, equipo, instalaciones y herramientas de la empresa para el uso que tienen?

- Muy adecuadas
- Adecuadas
- Poco adecuadas al uso
- Ligeramente inadecuadas
- Totalmente inadecuadas

15.- ¿Qué personal hace uso de la maquinaria, equipo y herramientas dentro de la empresa?

- Personal altamente calificado
- Personal con calificación superior a la media
- Personal calificado igual o similar a la media
- Personal con calificación inferior a la media
- Personal no calificado

16.- Señale si la empresa utiliza recursos informáticos para realizar sus actividades

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No los utiliza

17.- Señale el grado en que los procesos dentro de la empresa están automatizados

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- No están automatizados

18.- Señale la velocidad con la que se logra la conexión a Internet dentro de la empresa

- Muy rápido
- Rápido
- Lento
- Muy lento
- No tiene acceso a Internet

19.- Señale el grado en que los departamentos de la empresa utilizan los recursos informáticos para agilizar o facilitar sus actividades

Departamentos / áreas de la Empresa	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	No los utilizan
Gerencia / Dirección					
Recursos Humanos					
Producción / Distribución					
Administración					
Investigación y Desarrollo					
Comercialización					
Servicio post-venta, atención a clientes					
Calidad					
Protección al medio ambiente					

20.- Como considera la participación de su negocio en los siguientes mercados:

Tipo de mercado	Muy alta	Alta	Media	Baja	No participa
Local (regional, municipal)					
Estatad					
Nacional					
Internacional (Europa)					
Internacional (Latinoamérica)					

21.- ¿La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes para diseñar sus productos o adecuar sus servicios?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No la toma en cuenta

22.- Los empleados que están en contacto con los clientes ¿Transmiten a la empresa la información que recogen ellos?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No la transmiten

23.- Indique la frecuencia con la que la empresa establece relaciones duraderas con sus clientes

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No las establece

24.- ¿La empresa realiza estudios especializados o sistemas para prevenir la demanda de sus servicios?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Muy pocas veces
 No los utiliza

25.- ¿Cómo considera que es la comunicación dentro de la empresa entre Directivos o dueños y empleados?

- Muy alta
 Alta
 Media
 Baja
 Muy baja

ANEXO NÚMERO 4.- RELACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

	RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	DOMICILIO	GIRO	NÚMERO DE EMPLEADOS
1	VM HOTEL, S.A. DE C.V.	BOULEVARD EMILIANO ZAPATA 155, COLONIA NUEVA MORELOS, C.P.43610	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y ALIMENTOS	6
2	TRANSPORTES GREX, S.A. DE C.V.	BOULEVARD EMILIANO ZAPATA S/N, COLONIA VICENTE GUERRERO, C.P. 43630	TRANSPORTE DE CARGA EN GENERAL	4
3	TELEPIZZA MEXICO S.A. DE C.V.	CALLE PRIMERO DE MAYO Y CUAUHEMOC 106, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN, PIZZERÍA	10
4	SOCIEDAD EDUCATIVA Y CULTURAL DE TULANCINGO	CALLE JUAREZ SUR 310, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS DE EDUCACIÓN	8
5	SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.	CALLE 21 DE MARZO S/N, COLONIA INSURGENTES, C.P. 43630	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	35
6	SERGIO HERRERA SERRANO	CALLE HIDALGO 202 LOCAL 205, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P.43600	SERVICIO DE ANÁLISIS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	3
7	SANTOS NERI CAZARES	CALLE LIBERTAD PONIENTE 309, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P.43600	SERVICIOS CLÍNICOS Y MÉDICOS	3
8	ROSA MARIA ROMERO OCADIZ	AVENIDA JUAREZ NORTE 802, COLONIA INSURGENTES, C.P.43630	SERVICIOS DE GUARDERÍA Y KINDER	3
9	ROBERTO SANCHEZ HERNANDEZ	CALLE ZARAGOZA OTE 402, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P.43600	LAVANDERÍA	5
10	REPRESENTACIONES VIDEMAR, S.A. DE C.V.	CALLE DORIA 303, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P.43600	SERVICIOS DE ALQUILER DE SALONES Y FIESTAS	3
11	PROMOTORA PARA LA EDUCACION EN TULANCINGO, A.C.	CALLE MATAMOROS 303, COLONIA FELIPE ANGELES, C.P. 43640	APLICACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS	20
12	ORietta PARRA SOTO	AVENIDA 21 DE MARZO SUR 120 , SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P.43600	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	3
13	OPERADORA DE HOTELES Y MOTELES DE HIDALGO S.A DE C.V., HOTEL VILLA MAGNA	CARR. FEDERAL MEX-TUXPAN KM. 131, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIO DE HOSPEDAJE	4
14	OPERADORA DE HOTELES Y MOTELES DE HIDALGO, HOTEL POSADA	CALLE LUIS PONCE SUR 405, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P.43600	SERVICIO DE HOSPEDAJE	6
15	MIRTA ADRIANA CORTEZ VARQUEZ	CALLE PARQUE JUAREZ 106, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, NEVERÍA	5
16	METROPOLIS CINEMAS, S.A. DE C.V.	CALLE COLEGIO MILITAR 201, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS	11
17	MARIA BELEN ORTIZ ALADRO	AVENIDA OCAMPO SUR 308, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	48
18	LA CASA DE COSTERA S.A. DE C.V.	CARRETERA PIRAMIDES TULANCINGO KM. 84. COLONIA VALLE VERDE, C.P. 43648	SERVICIO DE RESTAURANT	8
19	JOSE MANUEL IBARRA GARCIA	CALLE HIDALGO ORIENTE 107, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIO DE GIMNASIO Y EJERCITACIÓN FÍSICA	3
20	JARDIN DE NIÑOS CARRUSEL DE TULANCINGO, S.C.	CALLE CHURUBUSCO NORTE 407, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS EDUCATIVOS PREESCOLAR	4
21	INSTITUTO PLANCARTE A.C.	ANDADOR LUIS PONCE SUR 102, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR	46
22	INSTITUTO MOYOCOYANI	ANDADOR HIDALGO ORIENTE 300-5, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS EDUCATIVOS	6
23	INSTITUTO INGLÉS INDIVIDUAL TULANCINGO, S.C.	CALLE ZARAGOZA PONIENTE 119, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS DE ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS	10

	RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	DOMICILIO	GIRO	NÚMERO DE EMPLEADOS
24	INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR ALFONSO CRAVIOTO, S.C.	AVENIDA 21 DE MARZO NORTE 511, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	ESCUELA DE ENSEÑANZA SUPERIOR	20
25	INMOBILIARIA ALHEOS, S.A. DE C.V.	CARRETERA PIRAMIDES TULANCINGO KM 72, COLONIA SAN LUIS, C.P. 43670	SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	40
26	INMOBILIARIA IPR, S.A. DE C.V.	CALLE ZARAGOZA PONIENTE 106, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	ESTACIONAMIENTO DE AUTOMÓVILES	3
27	IMPREOFFSET DE TULANCINGO, S.A. DE C.V.	CALLE ZARAGOZA 106, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS DE IMPRENTA	3
28	HOTEL MEDITERRANEO S.A. DE C.V.	CALLE 21 DE MARZO 220, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	RESTAURANTE	8
29	GUARDERIA INFANTIL HIDALGENSE, S.C.	CALLE FEDERICO CHOPIN 140, COLONIA JARDINES DEL SUR 2A SECCIÓN, C.P. 43660	SERVICIOS DE GUARDERÍA INFANTIL	4
30	ESCUELA PREPARATORIA FEDERAL POR COOPERACION ALBERT EINSTEIN	CALLE NICOLAS BRAVO S/N, COLONIA ROJO GOMEZ, C.P. 43645	SERVICIOS EDUCATIVOS	4
31	EMPRESAS CINEMATOGRAFICAS ALFA, S.A. DE C.V.	AVENIDA JUAREZ SUR 304, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	EXHIBIDOR DE PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS	15
32	EDGAR ROBERTO GONZALEZ GARCIA	CARRETERA HUAPALCALCO 72, COLONIA CALTENGO, C.P. 43626	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	5
33	CRISTOBAL HERNANDEZ AVILA	CALLEJON 18 DE MARZO 206, COLONIA ZAPOTLAN DE ALLENDE, C.P. 43688	SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE CARGA	3
34	COMUNICACION GRAFICA EN PACHUCA, S.A. DE C.V.	CALLE 1 DE MAYO ORIENTE 212 LOCAL 12, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIO DE FOTOCOPIADO Y MANTENIMIENTO A COPIADORAS	3
35	COLEGIO MARIA MONTESSORI DE TULANCINGO, S.C.	CALLE JUAREZ SUR 206, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS DE EDUCACIÓN	8
36	COLEGIO DEL BOSQUE HIDALGO, S.C.	AVENIDA JUAREZ NORTE 302, COL. TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	COLEGIO PREESCOLAR	10
37	CHERRY TOURS, S.A. DE C.V.	AVENIDA JUAREZ NORTE 209 B, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	AGENCIA DE VIAJES	3
38	CENTRO DE DIAGNOSTICO Y LABORATORIO ESPECIALIZADO JUAREZ, S.A. DE C.V.	AVENIDA JUAREZ 304-1 SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS	3
39	CENTRAL DE AUTOBUSES DE TULANCINGO, S.A. DE C.V.	CARRETERA MEXICO TUXPAN KM 143 S/N, COLONIA NUEVO TULANCINGO, C.P. 43612	SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS	44
40	CASA DE CAMBIO MAJAPARA, S.A. DE C.V.	AVENIDA MATAMOROS 321 LOCAL C, COLONIA FELIPE ANGELES, C.P. 43640	CASA DE CAMBIO	3
41	BERTHA MARTINEZ BALMORI	CALLE ZARAGOZA PONIENTE 104, COL. TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIO DE ALQUILER DE VIVIENDAS	3
42	AUTO HOTEL EL PARDO S.A DE C.V.	CARRETERA MEXICO- TUXPAN KM.138.5, COL. VALLE VERDE, C.P. 43648	SERVICIOS DE HOSPEDAJE	10
43	AUTO FLETES EXPRESS, S.A. DE C.V.	CARRETERA MEXICO-TUXPAN KM. 82, COL. PEDREGAL SAN JOSE, C.P. 43667	TRANSPORTE DE CARGA FEDERAL	38
44	ANTONIO ALEJANDRO RAMIREZ VICTORIA	AVENIDA JUAREZ SUR 100 A, COLONIA TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS	3
45	ANTONIA RODRIGUEZ LOPEZ	CALLE MORELOS ORIENTE 406, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIOS DE HOSPEDAJE	3
46	ABRAHAM SANCHEZ CRUZ	CALLE MELCHOR OCAMPO NORTE 306, SECTOR TULANCINGO CENTRO, C.P. 43600	SERVICIO DE REPARACIÓN DE CALZADO	4

ANEXO NÚMERO 5.- GRÁFICAS DE FRECUENCIA DE CASOS

Statistics

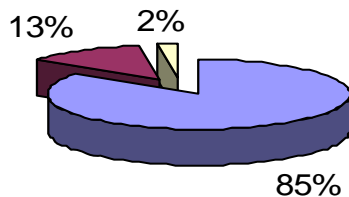
Indique la variación en número de empleados que ha tenido su empresa en los últimos 5 años

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.22
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.664
Variance		.441
Minimum		1
Maximum		5

Indique la variación en número de empleados que ha tenido su empresa en los últimos 5 años

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid permaneció entre 1 y 10	39	84.8	84.8	84.8
permaneció entre 11 y 50	6	13.0	13.0	97.8
Aumento a más de 50	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Variación en número de empleados en los últimos 5 años



- Permaneció entre 1 y 10
- Permaneció entre 11 y 50
- Aumentó a más de 50

En los últimos 5 años, el 85% de las empresas encuestadas (39 de 46) no ha mostrado crecimiento, pues el personal que en ellas labora ha permanecido entre 1 y 10 empleados (microempresas); de la misma forma, de las 7 pequeñas empresas encuestadas, 6 permanecieron dentro de la misma categoría al registrar entre 11 y 50 empleados (13% del total) y únicamente 1 empresa cambió su categoría a mediana empresa al incrementarse a más de 50 empleados, representando esta cifra sólo el 2% de la totalidad.

Statistics

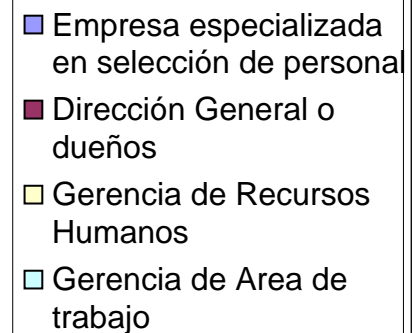
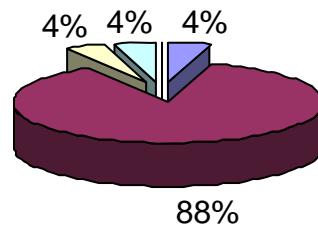
¿Qué personas intervienen en el proceso de selección, directivos?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.09
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.509
Variance		.259
Minimum		1
Maximum		4

¿Qué personas intervienen en el proceso de selección, directivos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid empresa especializada en selección de p	2	4.3	4.3	4.3
dirección general o dueños	40	87.0	87.0	91.3
gerencia de recursos humanos	2	4.3	4.3	95.7
gerencia de area de trabajo	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Personal que interviene en la selección de directivos



En lo que se refiere al proceso de selección de los Directivos dentro de las empresas encuestadas, en el 88% de los casos (40 empresas), esta actividad es realizada por la Dirección general o dueños; en 2 empresas (4%) la selección se lleva a cabo por la Gerencia de Recursos Humanos; en la misma cantidad y porcentaje es realizada por la Gerencia del área de trabajo y de igual forma, 2 empresas, (equivalente al 4%) lo llevan a cabo a través de una empresa especializada en selección de personal.

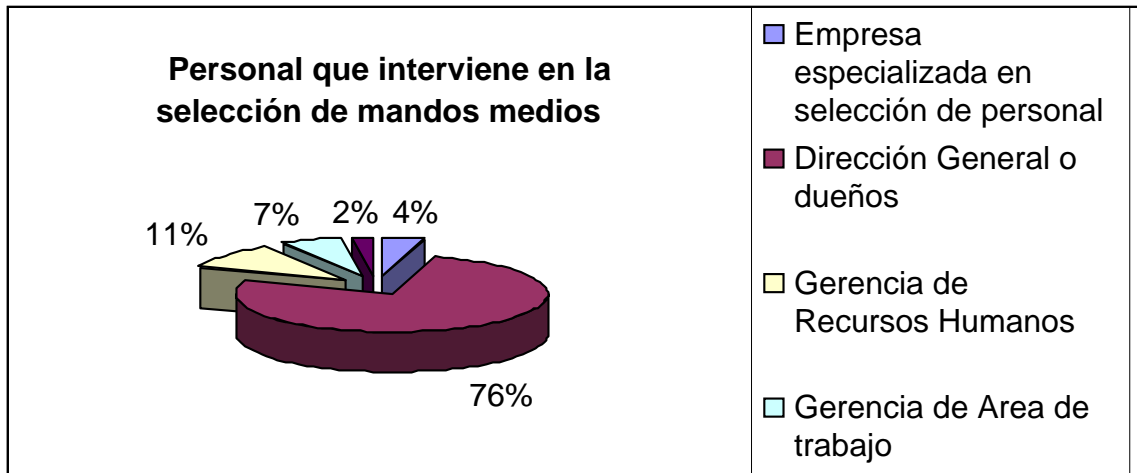
Statistics

¿Qué personas intervienen en el proceso de selección, mandos medios?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.26
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.743
Variance		.553
Minimum		1
Maximum		5

¿Qué personas intervienen en el proceso de selección, mandos medios?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid empresa especializada en selección de p	2	4.3	4.3	4.3
dirección general o dueños	35	76.1	76.1	80.4
gerencia de recursos humanos	5	10.9	10.9	91.3
gerencia de area de trabajo	3	6.5	6.5	97.8
futuros compañeros de trabajo	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	



El proceso de selección de mandos medios es realizado por la Dirección General en 35 empresas, esto equivale al 76% de la muestra; en 5 organizaciones encuestadas, esta actividad es ejecutada por la Gerencia de Recursos Humanos (11%); en 3 empresas son seleccionados por la Gerencia del área de trabajo (7%); 2 empresas la hacen a través de una empresa especializada (4%) y sólo 1 empresa permite que la selección sea realizada por futuros compañeros de trabajo (2%).

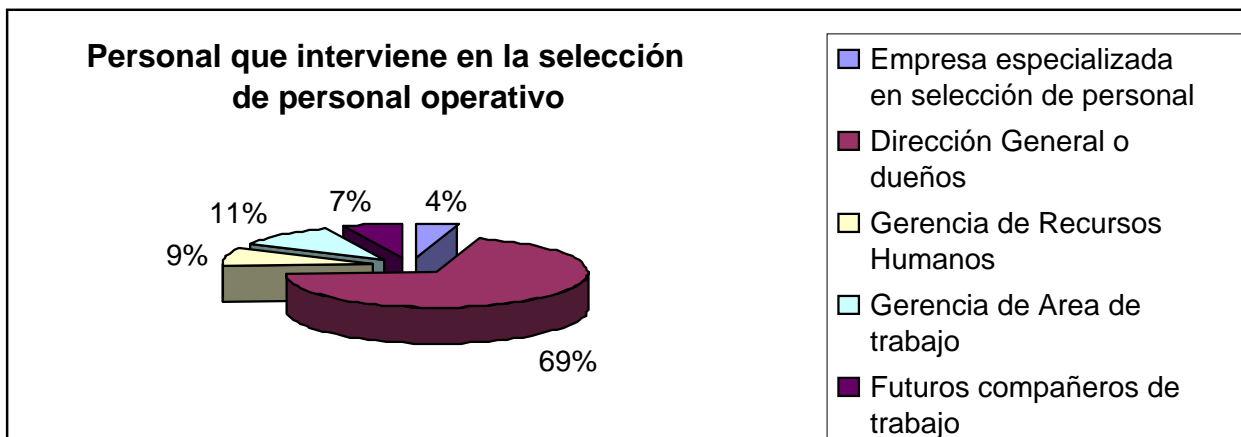
Statistics

¿Qué personas intervienen en el proceso de selección, personal operativo?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.46
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.982
Variance		.965
Minimum		1
Maximum		5

¿Qué personas intervienen en el proceso de selección, personal operativo?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid empresa especializada en selección de p	2	4.3	4.3	4.3
dirección general o dueños	32	69.6	69.6	73.9
gerencia de recursos humanos	4	8.7	8.7	82.6
gerencia de area de trabajo	5	10.9	10.9	93.5
futuros compañeros de trabajo	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Al realizar el proceso de selección de personal operativo, 32 empresas lo llevan a cabo a través de la Dirección General o dueños, representando un 69%; en 5 es ejecutado por la Gerencia del área de trabajo (11% de la totalidad); 4 empresas lo realizan a través de la Gerencia de Recursos Humanos (9%); 3 empresas hacen responsable de esta actividad a futuros compañeros de trabajo (7%) y únicamente 2 organizaciones hacen uso de los servicios de empresas especializadas en selección de personal (4%).

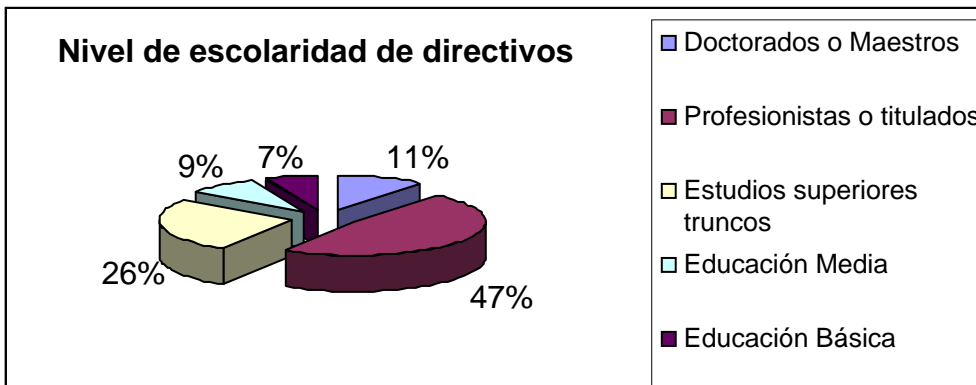
Statistics

Nivel de escolaridad directivos

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.52
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.027
Variance		1.055
Minimum		1
Maximum		5

Nivel de escolaridad directivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doctoados o maestros	5	10.9	10.9	10.9
	Profesionistas o titulados	22	47.8	47.8	58.7
	estudios superiores truncos	12	26.1	26.1	84.8
	educación media	4	8.7	8.7	93.5
	educación basica	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



El nivel de escolaridad de los directivos de las empresas encuestadas es alto pues en 5 de ellas, estos cargos están ocupados por personal con grado de Doctor o Maestro, lo que equivale al 11%; en 22 empresas el personal directivo es profesionista o titulado en el nivel Técnico Superior Universitario, lo cual equivale al 47% de la totalidad de la muestra; 12 empresas cuentan entre sus directivos con personal que tiene estudios superiores truncos, lo que representa el 26% de la totalidad; en 4 organizaciones el personal alcanzó el nivel de educación media, correspondiente al 9% y únicamente 3 empresas cuentan con Directivos a nivel de educación básica, lo que representa sólo el 7% de la muestra encuestada.

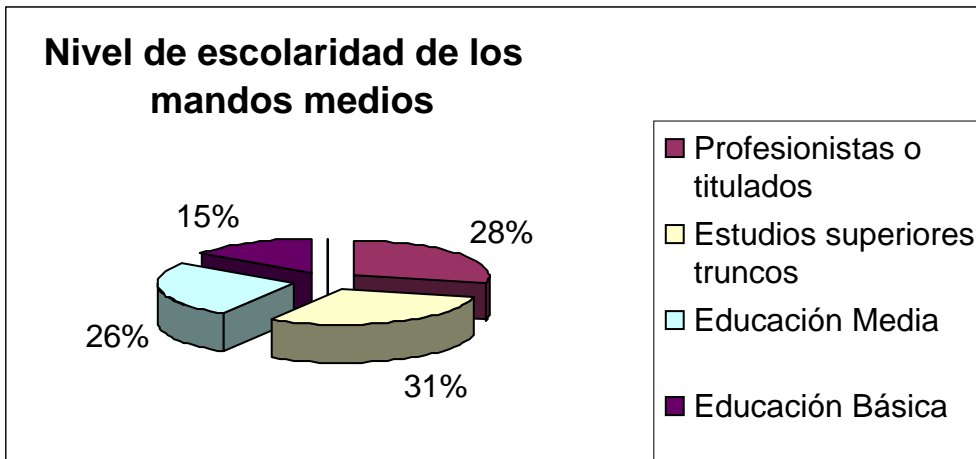
Statistics

Nivel de escolaridad mandos medios

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.28
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		1.047
Variance		1.096
Minimum		2
Maximum		5

Nivel de escolaridad mandos medios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Profesionistas o titulados	13	28.3	28.3	28.3
estudios superiores truncos	14	30.4	30.4	58.7
educación media	12	26.1	26.1	84.8
educación basica	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Respecto al nivel de escolaridad de sus mandos medios, 13 cuentan con profesionistas o titulados correspondiente al 28% de la totalidad; en 14 de las 46 empresas de la muestra éste cuenta con estudios superiores o truncos, lo que representa un 31% del total; en 12 empresas los mandos medios cuentan con educación media, equivalente al 26% y 7 empresas cuentan con personal con educación básica a nivel de mandos medios (15%).

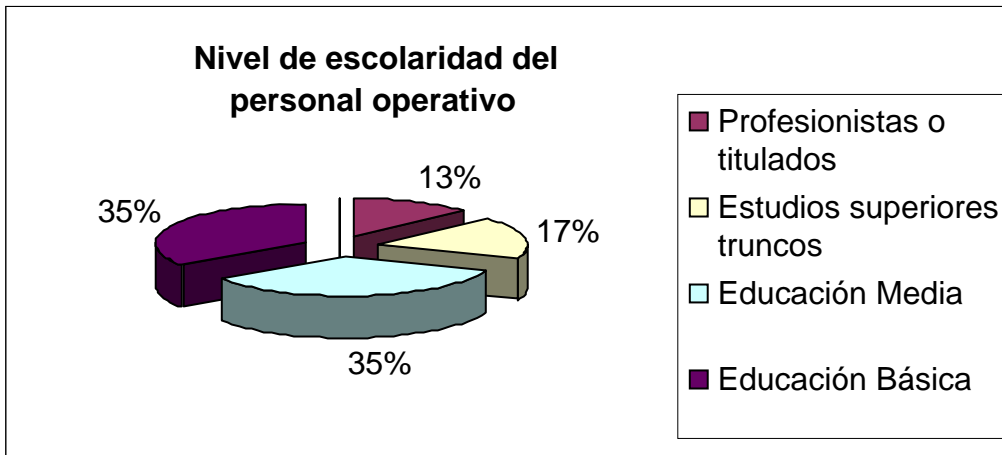
Statistics

Nivel de escolaridad personal operativo

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.91
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.029
Variance		1.059
Minimum		2
Maximum		5

Nivel de escolaridad personal operativo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Profesionistas o titulados	6	13.0	13.0	13.0
estudios superiores truncos	8	17.4	17.4	30.4
educación media	16	34.8	34.8	65.2
educación basica	16	34.8	34.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Por último, al indagar sobre el nivel de escolaridad de su personal operativo se detectó que en 6 de ellas el personal operativo es profesionista o titulado, lo que representa un 13% de la totalidad; 8 empresas tienen personal operativo con estudios superiores truncos, equivalente al 17%; 16 empresas cuentan con personal operativo con educación media (35% del total); y 16 empresas tienen personal operativo cuyo nivel escolar es de educación básica (35%).

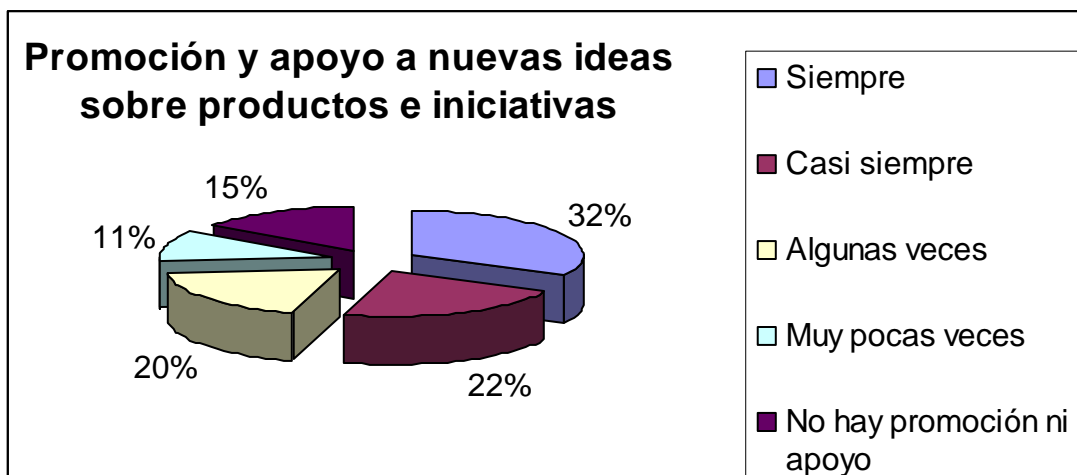
Statistics

¿La empresa promociona y apoya la existencia de nuevas ideas sobre productos e iniciativas de los empleados?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.54
Median		2.00
Mode		1
Std. Deviation		1.441
Variance		2.076
Minimum		1
Maximum		5

¿La empresa promociona y apoya la existencia de nuevas ideas sobre productos e iniciativas de los empleados?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	15	32.6	32.6	32.6
casi siempre	10	21.7	21.7	54.3
algunas veces	9	19.6	19.6	73.9
muy pocas veces	5	10.9	10.9	84.8
no promociona ni apoya nuevas ideas	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	



En lo referente a la promoción y apoyo de nuevas ideas, 15 de ellas lo hacen siempre, esto equivale al 32% de la muestra; 10 opinan que casi siempre promocionan y apoyan nuevas ideas (22%); 9 mencionaron que lo hacen algunas veces (20%); en 5 de ellas muy pocas veces se promocionan y apoyan nuevas ideas (11%) y 7 empresas (15%) nunca lo hacen.

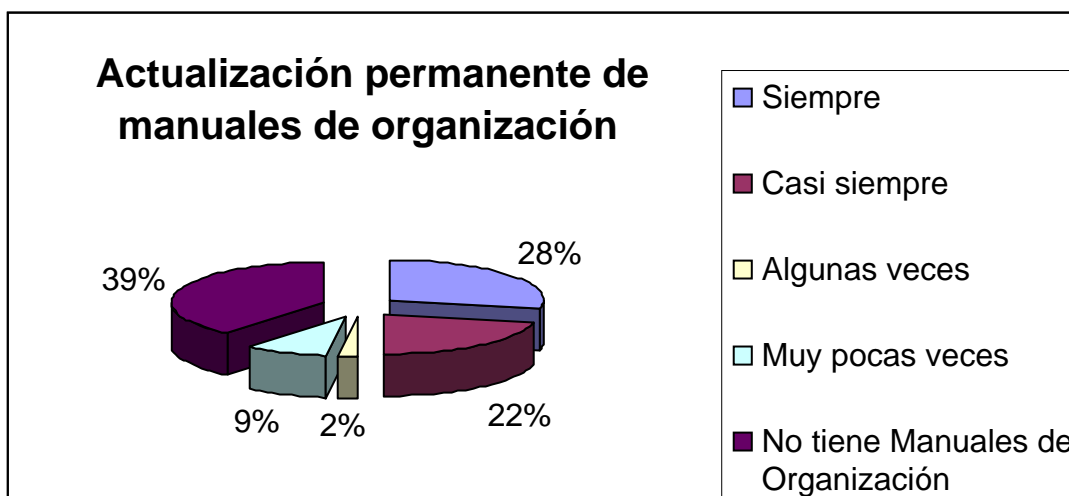
Statistics

¿La empresa mantiene actualizados sus manuales de organización?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.09
Median		2.50
Mode		5
Std. Deviation		1.749
Variance		3.059
Minimum		1
Maximum		5

¿La empresa mantiene actualizados sus manuales de organización?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	13	28.3	28.3	28.3
casi siempre	10	21.7	21.7	50.0
algunas veces	1	2.2	2.2	52.2
muy pocas veces	4	8.7	8.7	60.9
no tiene manuales de organizacion	18	39.1	39.1	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Al preguntar a las empresas encuestadas si mantienen permanentemente actualizados sus manuales de organización, se detectó que 13 de ellas siempre los mantienen actualizados (28%); 10 opinaron que casi siempre los actualizan, lo cual equivale al 22% del total; 1 empresa lo hace algunas veces (2%); 4 de ellas lo hacen muy pocas veces (9%) y 18 empresas no cuentan con manuales de organización lo que representa el 39% de la totalidad.

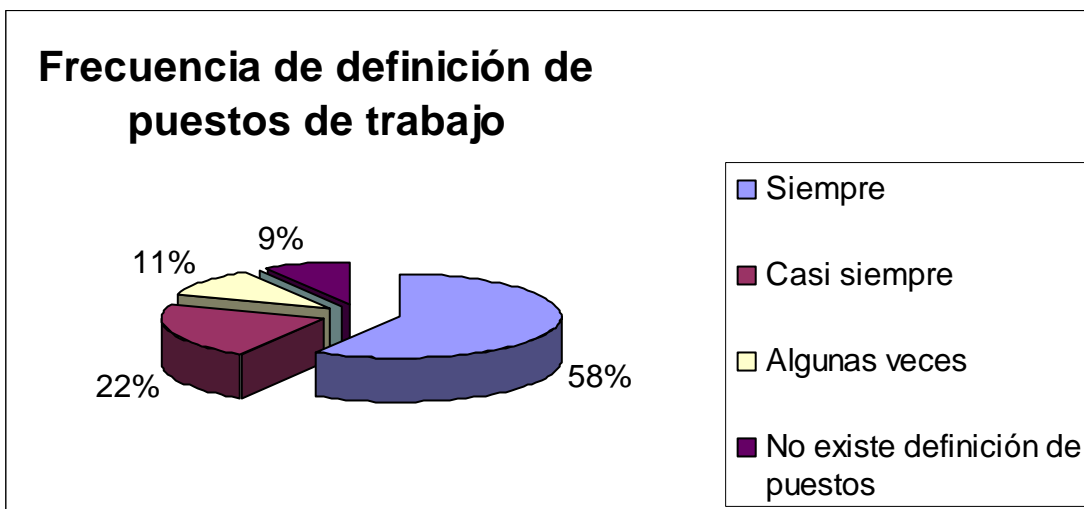
Statistics

¿Los puestos de trabajo dentro de la empresa están perfectamente definidos?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.78
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		1.209
Variance		1.463
Minimum		1
Maximum		5

¿Los puestos de trabajo dentro de la empresa están perfectamente definidos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	27	58.7	58.7	58.7
casi siempre	10	21.7	21.7	80.4
algunas veces	5	10.9	10.9	91.3
no existe una deficion de puestos	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Respecto a la frecuencia de la definición de los puestos de trabajo, en 27 empresas éstos siempre están definidos, lo que equivale al 58% de la totalidad de la muestra; 10 empresas mencionaron que casi siempre se encuentran definidos, correspondiente al 22%, sin embargo, en 5 de ellas se encuentra definidos sólo algunas veces correspondiente al 11% y únicamente en 4 empresas no existe una definición de puestos (9%).

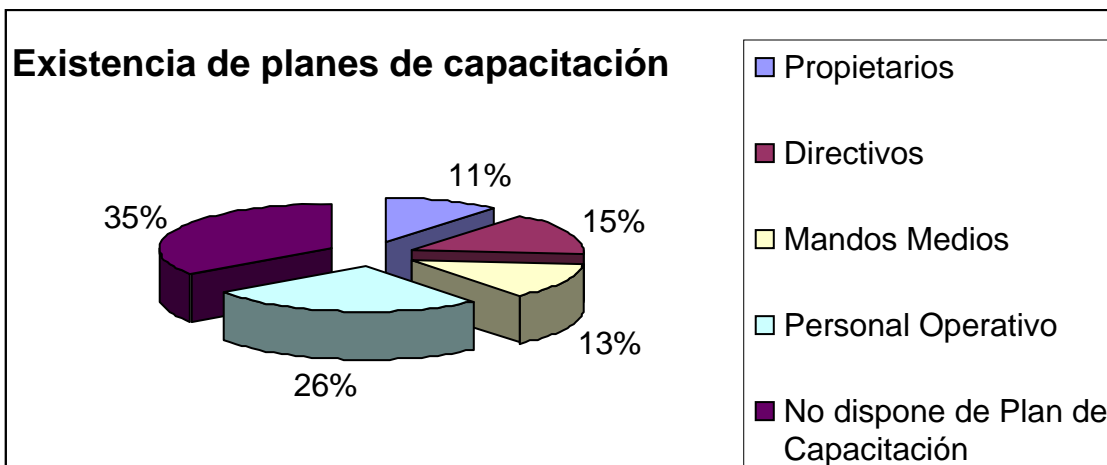
Statistics

Indique si la empresa tiene establecido un plan de capacitación para

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.59
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.392
Variance		1.937
Minimum		1
Maximum		5

Indique si la empresa tiene establecido un plan de capacitación para

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid propietarios	5	10.9	10.9	10.9
directivos	7	15.2	15.2	26.1
mandos medios	6	13.0	13.0	39.1
personal operativo	12	26.1	26.1	65.2
no dispone de planes de capacitación	16	34.8	34.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Del total de las 46 empresas encuestadas se recabó información acerca de la existencia de planes de capacitación, detectando que en 5 de ellas (11%) existen sólo para los propietarios; 7 disponen de planes de capacitación para Directivos (15%); 6 de ellas establecen planes para Mandos Medios (13%); 12 tienen un plan de capacitación para personal operativo (26%), y 16 empresas (35%) no disponen de planes de capacitación.

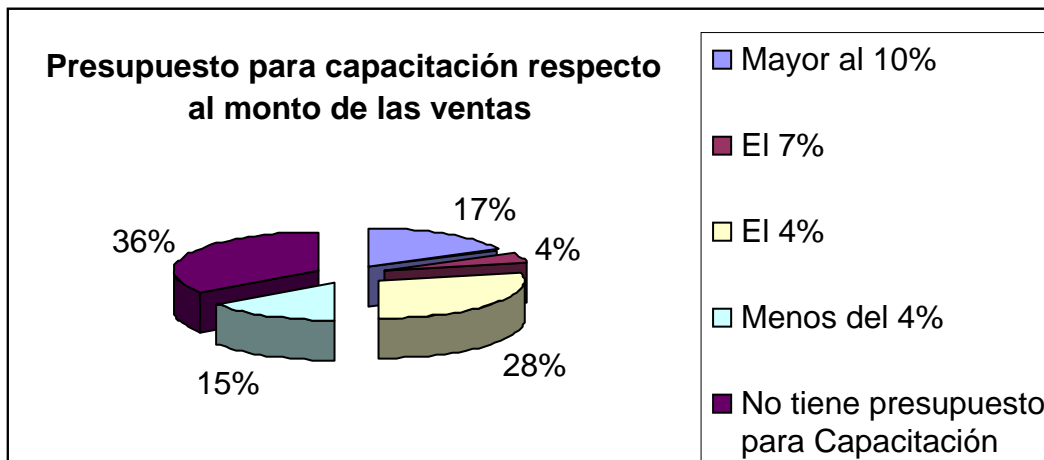
Statistics

Indique en que rango se encuentra el presupuesto designado para capacitación de sus empleados

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.46
Median		3.50
Mode		5
Std. Deviation		1.456
Variance		2.120
Minimum		1
Maximum		5

Indique en que rango se encuentra el presupuesto designado para capacitación de sus empleados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mayor del 10%	8	17.4	17.4	17.4
el 7%	2	4.3	4.3	21.7
el 4%	13	28.3	28.3	50.0
menos del 4%	7	15.2	15.2	65.2
no se tiene presupuesto para capacitación	16	34.8	34.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	



En cuanto al presupuesto para capacitación de sus empleados, 8 empresas (17%) destinan un porcentaje mayor al 10% del total de sus ventas para este rubro; 2 empresas (4%) destinan el 7% del monto total de sus ventas para capacitación; 13 empresas (28%) consideran el 4% del total de las ventas para capacitar a sus empleados; 7 empresas (15%) hacen uso de una cantidad menor al 4% del total de las ventas y en 16 empresas (36%) no se dispone de presupuesto para capacitación.

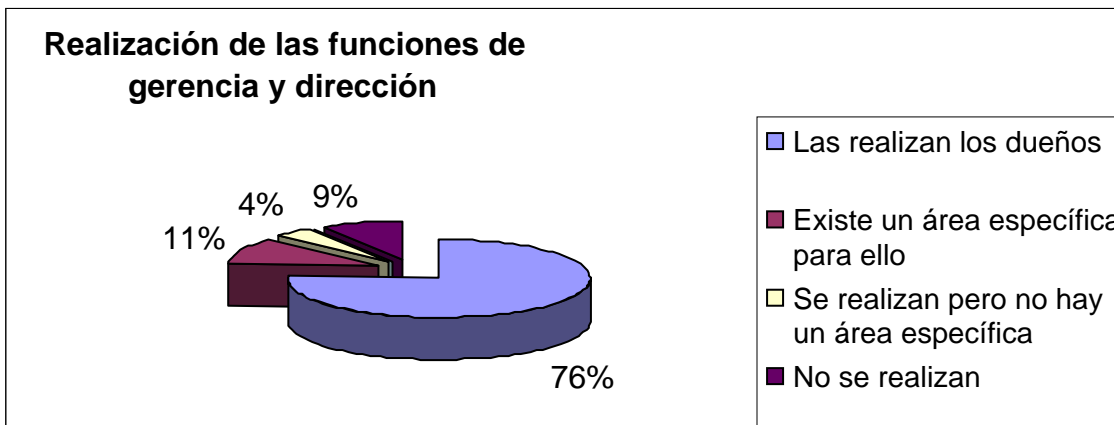
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de gerencia

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.54
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		1.187
Variance		1.409
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de gerencia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la realizan los dueños	35	76.1	76.1	76.1
	existe un area especifica	5	10.9	10.9	87.0
	se realizan pero no hay un area especifica	2	4.3	4.3	91.3
	no se realizan	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



Respecto a la realización de las funciones de Gerencia y Dirección, en 35 empresas (76%) esta actividad es llevada a cabo por los dueños; en 5 empresas (11%) existe un área específica que se encarga de realizarlas; en 2 empresas se realizan pero no existe un área específica para ello ((4%) y en 4 empresas (9%) las funciones de Gerencia y Dirección no se realizan.

Statistics

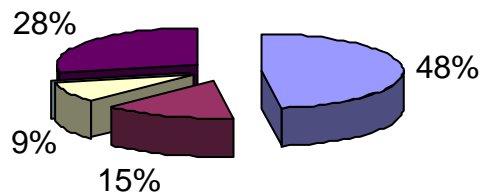
Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de recursos humanos

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.46
Median		2.00
Mode		1
Std. Deviation		1.722
Variance		2.965
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de recursos humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la realizan los dueños	22	47.8	47.8	47.8
	existe un area especifica	7	15.2	15.2	63.0
	se realizan pero no hay un area especifica	4	8.7	8.7	71.7
	no se realizan	13	28.3	28.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Realización de las funciones de recursos humanos



- Las realizan los dueños
- Existe un área específica para ello
- Se realizan pero no hay un área específica
- No se realizan

En 22 de las 46 empresas encuestadas (48%), las funciones de recursos humanos son realizadas por los dueños; en 7 empresas (15%) existe un área específica para llevar a cabo esta función; en 4 empresas (9% del total) se realizan aún cuando no existe un área específica destinada para ello y en 13 empresas (28%) no se realizan.

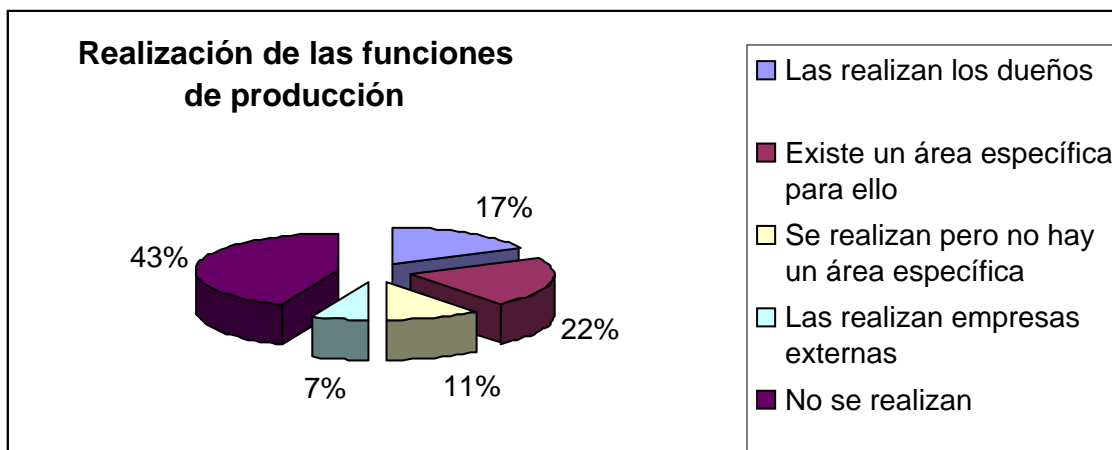
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de producción

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.37
Median		3.50
Mode		5
Std. Deviation		1.624
Variance		2.638
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de producción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la realizan los dueños	8	17.4	17.4	17.4
	existe un area especifica	10	21.7	21.7	39.1
	se realizan pero no hay un area especifica	5	10.9	10.9	50.0
	la realizan empresas externas	3	6.5	6.5	56.5
	no se realizan	20	43.5	43.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



Respecto a las funciones de Producción, en 8 empresas son realizadas por los dueños, esto equivale al 17% del total de la muestra; en 10 empresas (22%) existe un área específica para llevar a cabo esta función; en 5 empresas (11%) se realizan aún cuando no tienen un área específica destinada para ello; 3 de las empresas (7%) realizan las funciones de producción a través de una empresa externa y en 20 empresas (43% de la muestra) no se realiza la función.

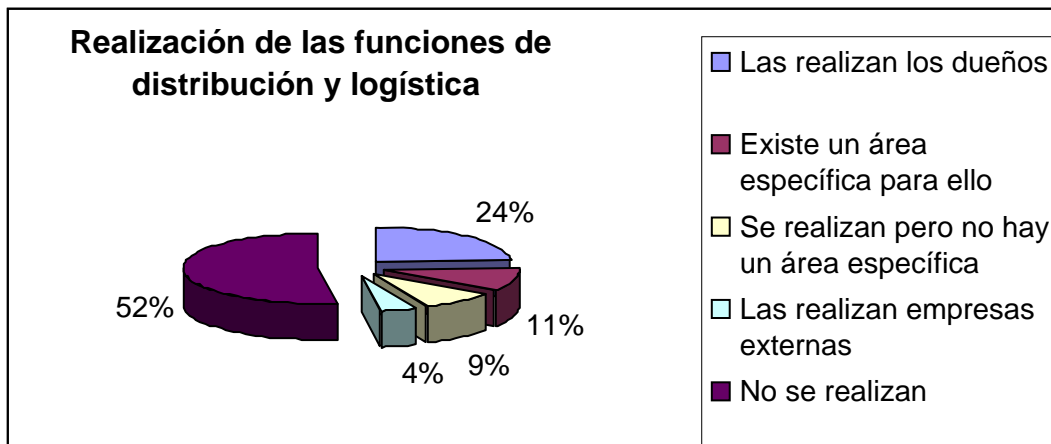
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de distribución y logística

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.50
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.735
Variance		3.011
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de distribución y logística

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
la realizan los dueños	11	23.9	23.9	23.9
existe un area especifica	5	10.9	10.9	34.8
se realizan pero no hay un area especifica	4	8.7	8.7	43.5
la realizan empresas externas	2	4.3	4.3	47.8
no se realizan	24	52.2	52.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	



En lo que se refiere a la función de Distribución y Logística, en 11 empresas (24%) ésta es realizada por los dueños; en 5 empresas (11%) existe un área específica para ello; en 4 empresas (9%) se realizan aún cuando no existe un área específica para ello; 2 empresas llevan a cabo esta función a través de una empresa externa (4%) y en 24 empresas, equivalente al 52% de la totalidad de la muestra, la función de Distribución y Logística no se realiza.

Statistics

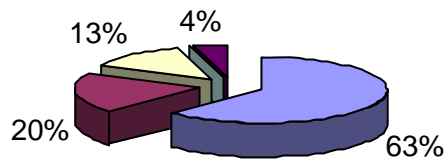
Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de administración

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.63
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		1.019
Variance		1.038
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de administración

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la realizan los dueños	29	63.0	63.0	63.0
	existe un area especifica	9	19.6	19.6	82.6
	se realizan pero no hay un area especifica	6	13.0	13.0	95.7
	no se realizan	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Realización de las funciones de administración



- Las realizan los dueños
- Existe un área específica para ello
- Se realizan pero no hay un área específica
- No se realizan

Al indagar sobre las funciones de Administración, se detectó que en 29 empresas (equivalente al 63% de la totalidad), son realizadas por los dueños; en 9 empresas (20%) existe un área específica para ello; en 6 empresas (13%) se realizan pero no existe un área destinada para tal función y en 2 empresas (4%) no se lleva a cabo la función de Administración.

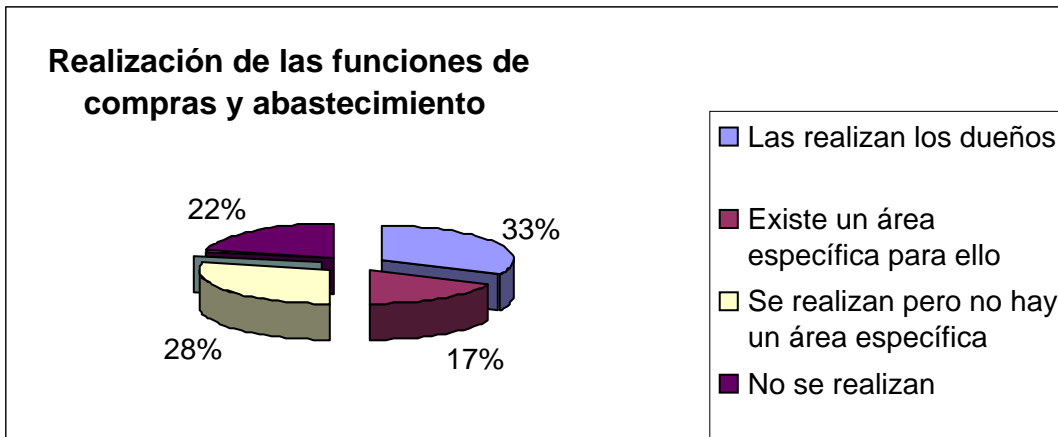
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de compras y abastecimiento

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.61
Median		2.50
Mode		1
Std. Deviation		1.498
Variance		2.243
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de compras y abastecimiento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la realizan los dueños	15	32.6	32.6	32.6
existe un area especifica	8	17.4	17.4	50.0
se realizan pero no hay un area especifica	13	28.3	28.3	78.3
no se realizan	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Las funciones de Compras y Abastecimiento son llevadas a cabo en 15 de las 46 empresas encuestadas (33%) por los dueños; en 8 empresas (17%) se detectó la existencia de un área específica; en 13 empresas (28%) se realizan pero no se cuenta con un área destinada a ello y en 10 empresas (22% del total) no se lleva a cabo la función de Compras y Abastecimiento.

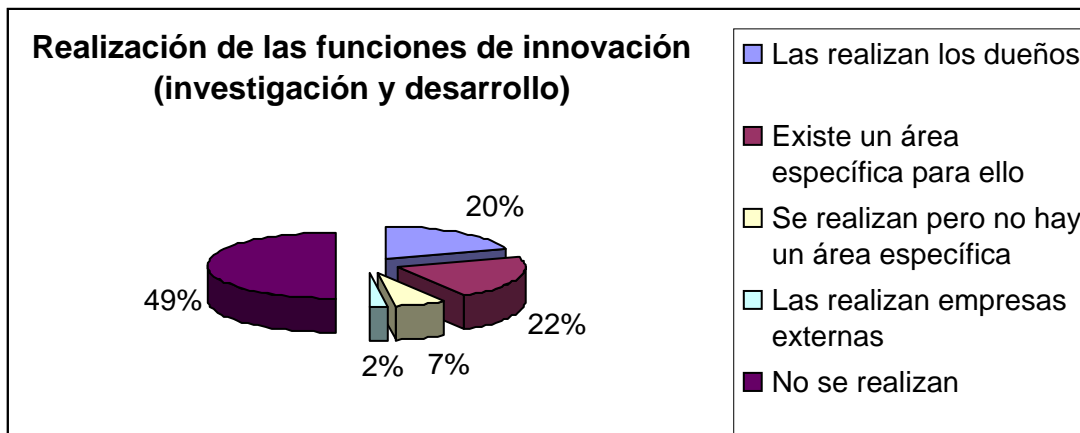
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de innovación

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.41
Median		4.50
Mode		5
Std. Deviation		1.707
Variance		2.914
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de innovación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la realizan los dueños	9	19.6	19.6	19.6
	existe un area especifica	10	21.7	21.7	41.3
	se realizan pero no hay un area especifica	3	6.5	6.5	47.8
	la realizan empresas externas	1	2.2	2.2	50.0
	no se realizan	23	50.0	50.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



Por lo que respecta a las funciones de Innovación (Investigación y Desarrollo), en 9 empresas (20%) se llevan a cabo por los dueños; en 10 empresas (22%) se realizan a través de un área específica; en 3 empresas (7%) se realizan aún cuando no hay un área específica para ello; 1 empresa (2%) las realiza a través de una empresa externa y en 23 empresas (49%) las funciones de Innovación no se realizan.

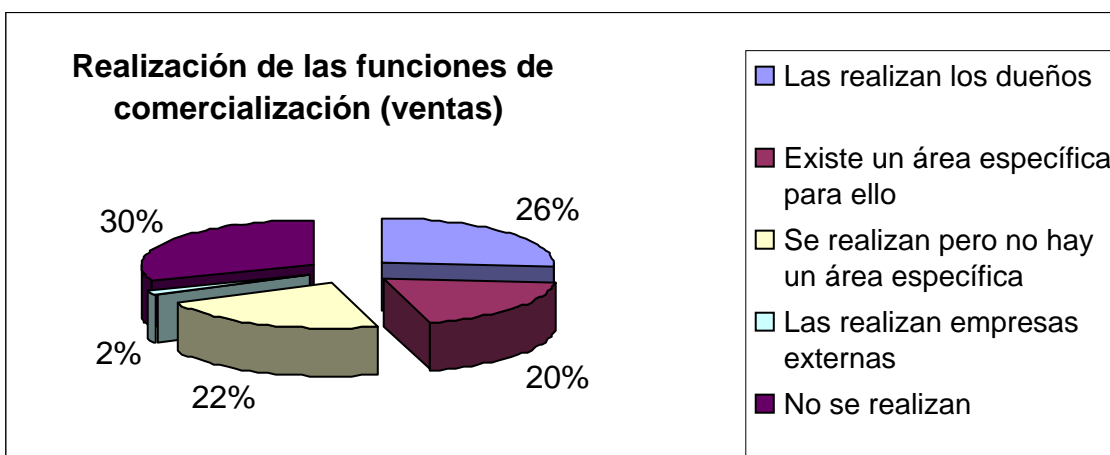
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de comercialización

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.91
Median		3.00
Mode		5
Std. Deviation		1.589
Variance		2.526
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de comercialización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la realizan los dueños	12	26.1	26.1	26.1
existe un area especifica	9	19.6	19.6	45.7
se realizan pero no hay un area especifica	10	21.7	21.7	67.4
la realizan empresas externas	1	2.2	2.2	69.6
no se realizan	14	30.4	30.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	



En cuanto a las funciones de Comercialización, en 12 empresas son realizadas por los dueños, lo que representa un 26% del total de la muestra; en 9 empresas (20%) existe un área específica destinada a esta función; 10 empresas la llevan a cabo aún cuando no exista un área específicamente para ello; 1 empresa (2%) realiza sus funciones de Comercialización a través de una empresa externa y en 14 de ellas (30%) estas funciones no se realizan.

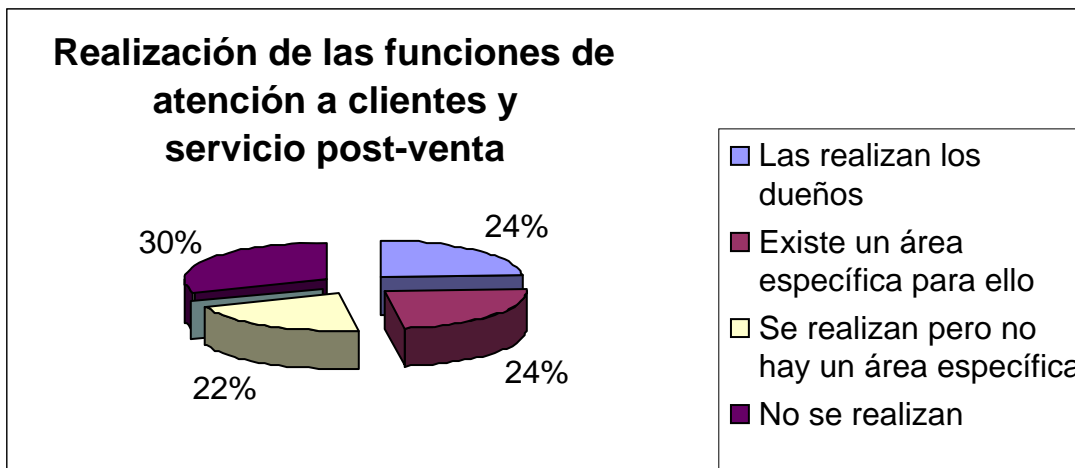
Statistics

indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de servicio post- venta

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.89
Median		3.00
Mode		5
Std. Deviation		1.567
Variance		2.455
Minimum		1
Maximum		5

indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de servicio post- venta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la realizan los dueños	11	23.9	23.9	23.9
existe un area especifica	11	23.9	23.9	47.8
se realizan pero no hay un area especifica	10	21.7	21.7	69.6
no se realizan	14	30.4	30.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Las funciones de Atención a clientes y servicio post-venta, son llevadas a cabo por los dueños en 11 empresas (24%) y en igual cantidad y porcentaje de empresas existe un área específicamente destinada para realizarlas; en 10 empresas se realizan aún cuando no exista un área específica para ello, esto representa el 22% del total de la muestra; en 14 empresas (equivalente al 30%), las funciones de Atención a clientes y servicio post-venta no se realizan.

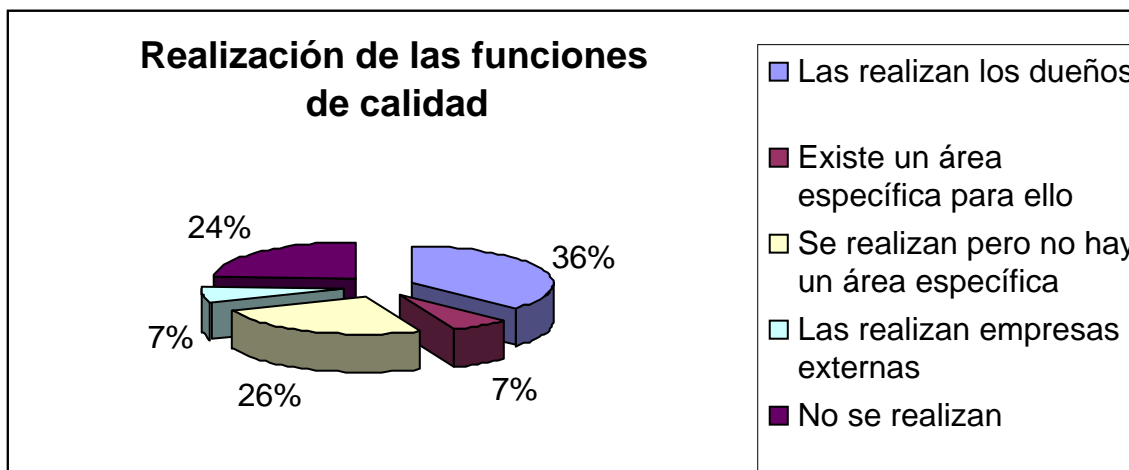
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de calidad

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.74
Median		3.00
Mode		1
Std. Deviation		1.598
Variance		2.553
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de calidad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la realizan los dueños	17	37.0	37.0	37.0
existe un area especifica	3	6.5	6.5	43.5
se realizan pero no hay un area especifica	12	26.1	26.1	69.6
la realizan empresas externas	3	6.5	6.5	76.1
no se realizan	11	23.9	23.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Por lo que respecta a las funciones de Calidad, en 17 empresas (equivalente al 36% del total) éstas son llevadas a cabo por los dueños; en 3 empresas existe un área específica para ello (7%); en 12 empresas se realizan aún cuando no existe un área definida específicamente para ello ((26%); 3 empresas (7%) las llevan a cabo mediante una empresa externa y en 11 empresas no se realizan, esto equivale al 24% del total de la muestra.

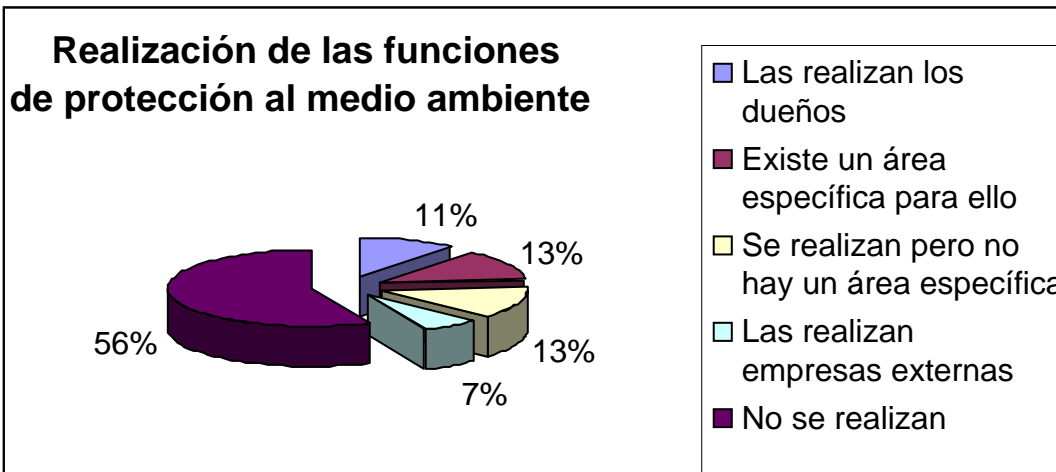
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de protección al medio ambiente

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.85
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.490
Variance		2.221
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de protección al medio ambiente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la realizan los dueños	5	10.9	10.9	10.9
existe un area especifica	6	13.0	13.0	23.9
se realizan pero no hay un area especifica	6	13.0	13.0	37.0
la realizan empresas externas	3	6.5	6.5	43.5
no se realizan	26	56.5	56.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Las funciones de Protección al medio ambiente son realizadas por los dueños en 5 empresas, lo que representa un 11% del total de la muestra; 6 de ellas (13%) tiene un área específicamente destinada a realizarlas; en igual cantidad y porcentaje son realizadas aún cuando no existe un área específica destinada a ello; 3 empresas (7%) las realizan a través de una empresa externa y 26 empresas (equivalente al 56% del total) no realizan las funciones de Protección al medio ambiente.

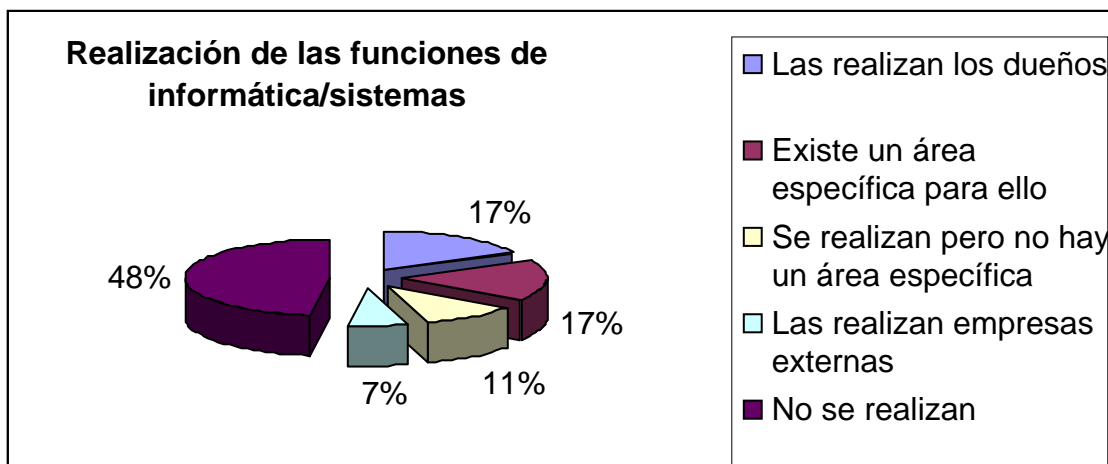
Statistics

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de informática

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.50
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.630
Variance		2.656
Minimum		1
Maximum		5

Indique como se llevan a cabo en su empresa las funciones de informática

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	la realizan los dueños	8	17.4	17.4	17.4
	existe un area especifica	8	17.4	17.4	34.8
	se realizan pero no hay un area especifica	5	10.9	10.9	45.7
	la realizan empresas externas	3	6.5	6.5	52.2
	no se realizan	22	47.8	47.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



Respecto a las funciones de Informática, 8 empresas las realizan a través de los dueños, esto equivale al 17%; en igual cantidad y porcentaje existe un área específicamente destinada a ello; 5 empresas (11%) las llevan a cabo aún cuando no existe un área específica para ello; 3 empresas (7%) las realizan a través de una empresa externa y 22 empresas (equivalente al 48% de la muestra) no realizan funciones de Informática.

Statistics

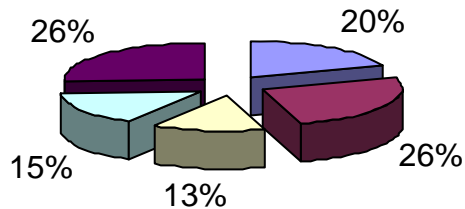
¿Dentro de la empresa se forman grupos de trabajo compuesto por personas distintas?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.02
Median		3.00
Mode		2
Std. Deviation		1.513
Variance		2.288
Minimum		1
Maximum		5

¿Dentro de la empresa se forman grupos de trabajo compuesto por personas distintas?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	9	19.6	19.6	19.6
casi siempre	12	26.1	26.1	45.7
algunas veces	6	13.0	13.0	58.7
muy pocas veces	7	15.2	15.2	73.9
no se forman equipos de trabajo	12	26.1	26.1	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Formación de equipos de trabajo con personal de distintas áreas



- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- No se forman equipos de trabajo

En 9 empresas de las 46 encuestadas (20%) siempre se forman equipos de trabajo compuestos por personal de distintas áreas; en 12 empresas (26%) casi siempre se forman estos equipos de trabajo; 6 empresas (13%) forman equipos sólo algunas veces, lo que equivale a un 15% del total de la muestra y en 12 empresas (26%) no se forman equipos de trabajo.

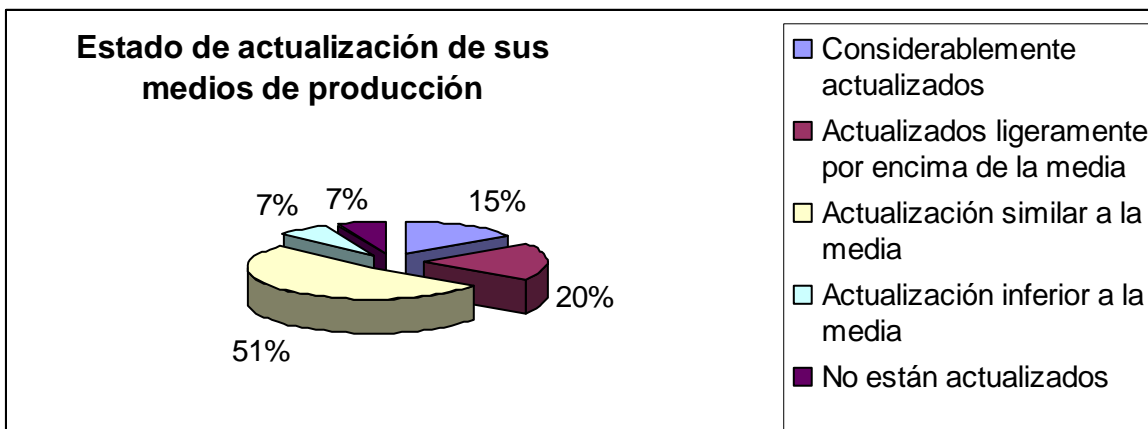
Statistics

Señale el estado de actualización en que se encuentran sus medios de producción

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.70
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		1.030
Variance		1.061
Minimum		1
Maximum		5

Señale el estado de actualización en que se encuentran sus medios de producción

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid considerablemente más actualizados	7	15.2	15.2	15.2
actualizados ligeramente por encima de la media	9	19.6	19.6	34.8
actualización similar o igual a la media	24	52.2	52.2	87.0
Actualizados inferior a la media	3	6.5	6.5	93.5
no están actualizados	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Respecto al grado de actualización de los medios de producción en las empresas encuestadas, 7 de ellas (15%) manifiestan que están considerablemente más actualizadas respecto al estado de la tecnología de su sector; 9 empresas (20%) están actualizadas ligeramente por encima de la media; en 24 empresas (51%) el grado de actualización es similar a la media; 3 empresas (7%) tienen un grado de actualización inferior a la media y en igual cantidad y porcentaje no están actualizados.

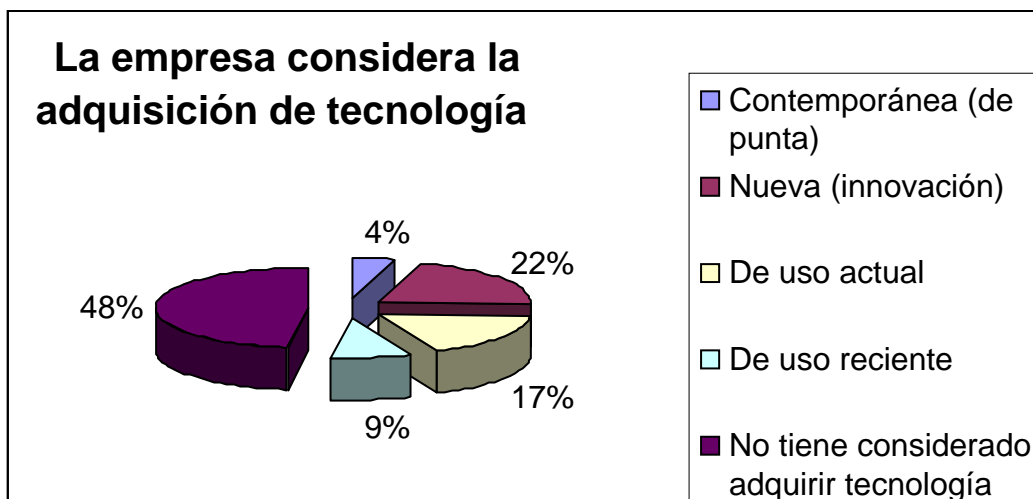
Statistics

Indique si la empresa tiene considerado adquirir tecnología

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.74
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.373
Variance		1.886
Minimum		1
Maximum		5

Indique si la empresa tiene considerado adquirir tecnología

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid contemporánea	2	4.3	4.3	4.3
nueva	10	21.7	21.7	26.1
de uso actual	8	17.4	17.4	43.5
de uso reciente	4	8.7	8.7	52.2
no tiene comtemplado adquirir tecnologia	22	47.8	47.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Al indagar sobre si la empresa considera la adquisición de tecnología, sólo 2 empresas (4%) manifiestan que consideran adquirir tecnología contemporánea (de punta) mientras que 10 empresas (22%) mencionan considerar la adquisición de tecnología nueva (innovación); 8 empresas (17%) consideran adquirir tecnología de uso actual; 4 empresas consideran la adquisición de tecnología de uso reciente, lo cual equivale al 9% del total de la muestra y 22 empresas (48%) no tienen considerada la adquisición de tecnología.

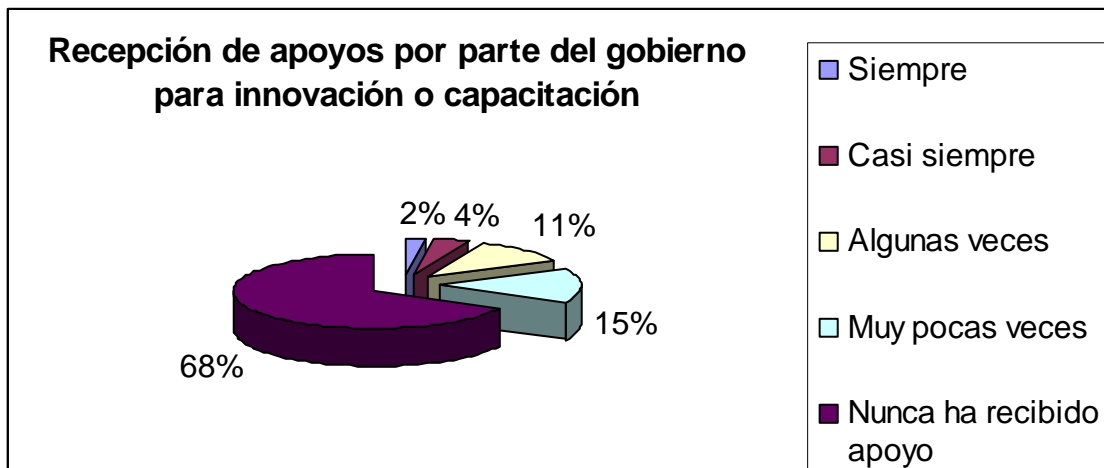
Statistics

Indique la frecuencia con que la empresa ha recibido apoyo por parte del gobierno para innovación tecnológica

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.41
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.002
Variance		1.003
Minimum		1
Maximum		5

Indique la frecuencia con que la empresa ha recibido apoyo por parte del gobierno para innovación tecnológica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	1	2.2	2.2	2.2
casi siempre	2	4.3	4.3	6.5
algunas veces	5	10.9	10.9	17.4
muy pocas veces	7	15.2	15.2	32.6
nunca ha recibido apoyo	31	67.4	67.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Por otra parte, se detectó que solamente en un caso (2%) siempre se ha recibido apoyo por parte del gobierno para innovación tecnológica, capacitación o desarrollo; en 2 empresas (4%) casi siempre se recibe este apoyo; 5 empresas manifiestan haber recibido apoyo algunas veces, lo que equivale al 11%); 7 empresas (15%) han recibido apoyo sólo algunas veces y 31 empresas (68%) nunca han recibido esta clase de apoyos por parte de los gobiernos federal, estatal o municipal.

Statistics

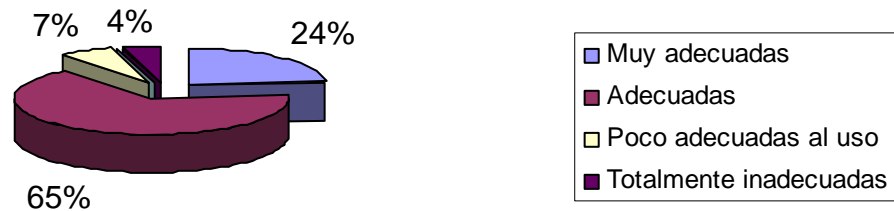
¿Qué tan adecuadas considera a la maquinaria en su empresa para el uso que tienen?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.96
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.842
Variance		.709
Minimum		1
Maximum		5

¿Qué tan adecuadas considera a la maquinaria en su empresa para el uso que tienen?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy adecuadas	11	23.9	23.9	23.9
adecuadas	30	65.2	65.2	89.1
poco adecuadas para su uso	3	6.5	6.5	95.7
totalmente inadecuadas	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Grado de adecuación de la maquinaria, equipo e instalaciones para el uso que tienen



De las 46 empresas encuestadas, 11 consideran muy adecuada la maquinaria, equipo e instalaciones con que cuentan para el uso, esto representa un 24% del total de la muestra; 30 empresas (65%) las consideran adecuadas; 3 empresas (7%) las consideran poco adecuadas y solamente dos empresas (4%) las consideran totalmente inadecuadas.

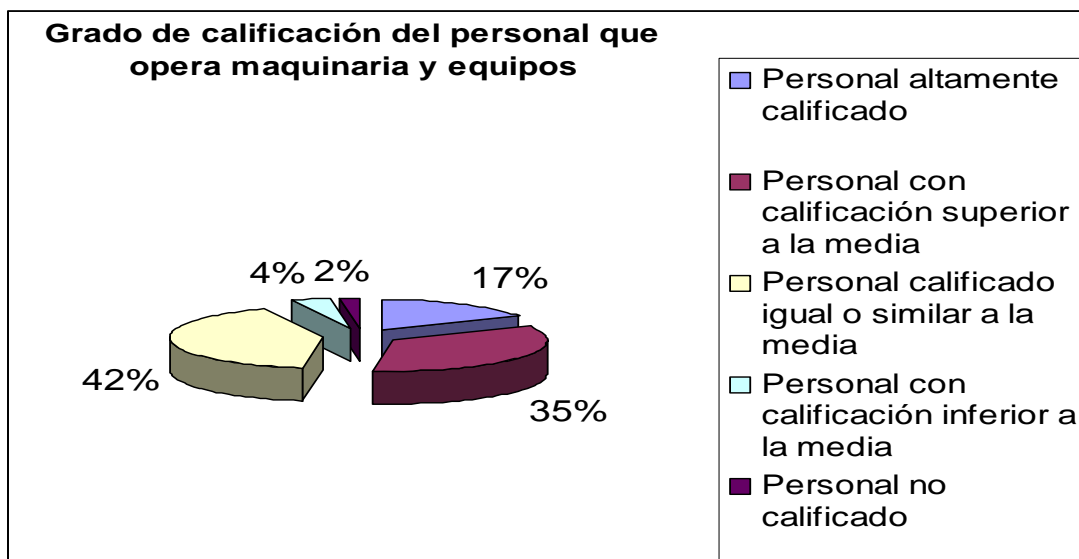
Statistics

¿Qué personal hace uso de la maquinaria, equipo y herramientas dentro de la empresa?

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.39
Median		2.00
Mode		3
Std. Deviation		.906
Variance		.821
Minimum		1
Maximum		5

¿Qué personal hace uso de la maquinaria, equipo y herramientas dentro de la empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid personal altamente calificado	8	17.4	17.4	17.4
personal con calificación superior a la media	16	34.8	34.8	52.2
personal calificado igual o similar a la media	19	41.3	41.3	93.5
personal con calificación inferior a la media	2	4.3	4.3	97.8
personal no calificado	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	



Respecto al grado de calificación del personal que hace uso del equipo, maquinaria y herramientas dentro de la empresa, 8 de ellas refirieron que se trata de personal altamente calificado, (17% del total), mientras que en 16 empresas (35%), el personal tiene una calificación superior a la media; en 19 empresas (42%) el personal está calificado de forma similar o igual a la media; en 2 empresas (4%) la maquinaria, herramientas y equipo es operado por personal con calificación inferior a la media y sólo 1 empresa (2%) ocupa para estas tareas a personal no calificado.

Statistics

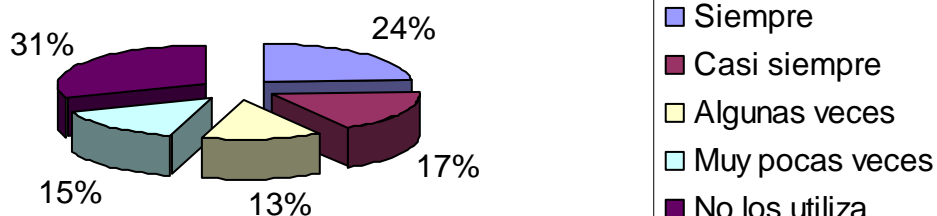
Señale si la empresa utiliza recursos informáticos para realizar sus actividades

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.11
Median		3.00
Mode		5
Std. Deviation		1.595
Variance		2.543
Minimum		1
Maximum		5

Señale si la empresa utiliza recursos informáticos para realizar sus actividades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	11	23.9	23.9	23.9
casi siempre	8	17.4	17.4	41.3
algunas veces	6	13.0	13.0	54.3
muy pocas veces	7	15.2	15.2	69.6
no los utiliza	14	30.4	30.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Frecuencia de utilización de recursos informáticos para la realización de actividades



Asimismo, respecto a la utilización de recursos informáticos para la realización de sus actividades, se detectó que en 11 empresas (24%) siempre se hace uso de ellos; 8 empresas los utilizan casi siempre, esto corresponde al 17% del total; 6 empresas (13%) los utilizan casi siempre; 7 empresas los utilizan muy pocas veces (15%) y 14 empresas (31%) no hacen uso de estos recursos para realizar sus actividades.

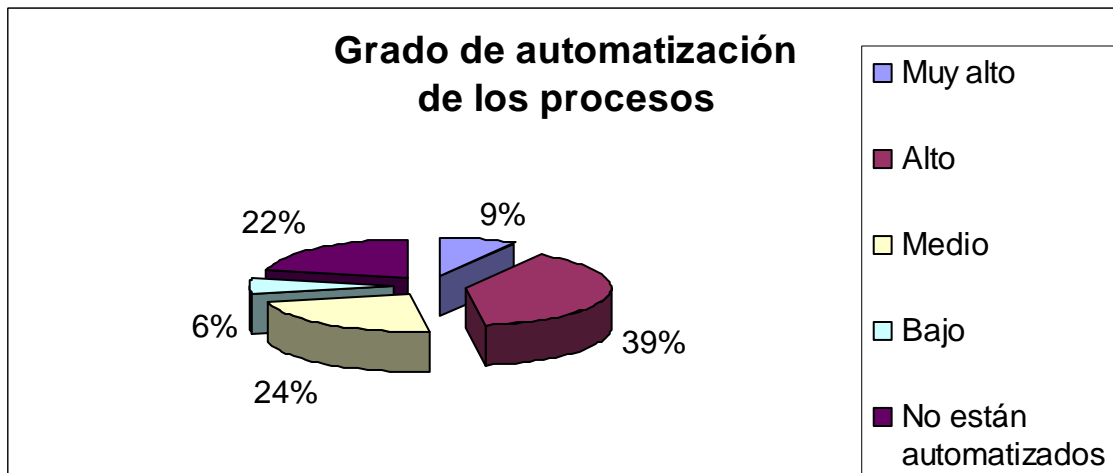
Statistics

Señale el grado en que los procesos dentro de la empresa estan automatizados

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.93
Median		3.00
Mode		2
Std. Deviation		1.306
Variance		1.707
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los procesos dentro de la empresa estan automatizados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	4	8.7	8.7	8.7
alto	18	39.1	39.1	47.8
medio	11	23.9	23.9	71.7
bajo	3	6.5	6.5	78.3
no estan automatizados	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	



De igual forma, se recopiló información sobre el grado de automatización de los procesos dentro de la empresa habiéndose detectado que sólo 4 empresas (9%) tienen un alto grado de automatización; 18 empresas (39%) tienen un alto grado de automatización; en 11 empresas (24%) los procesos están medianamente automatizados; en 3 empresas (6%) el grado de automatización es bajo y 10 empresas (22%) no cuentan con procesos automatizados.

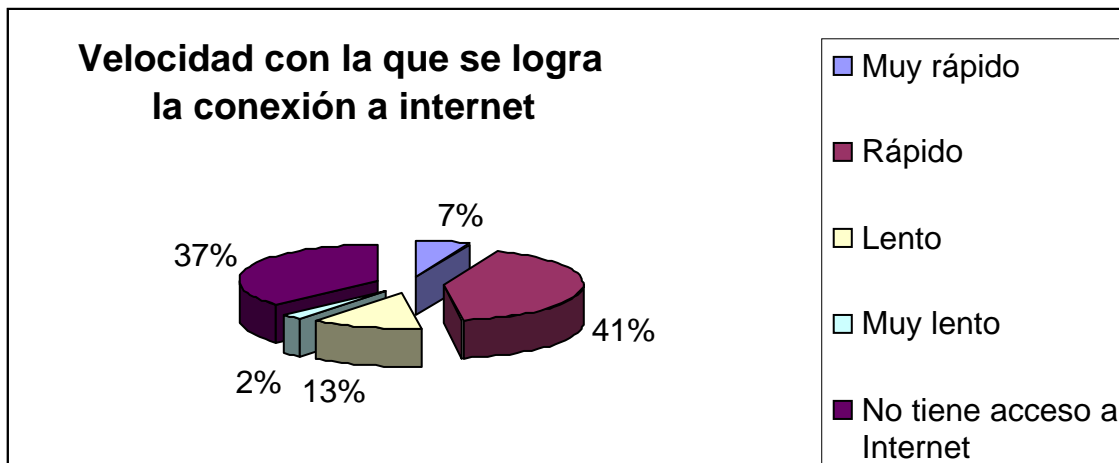
Statistics

Señale la velocidad con la que se logró conexión a internet en la empresa

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.22
Median		3.00
Mode		2
Std. Deviation		1.474
Variance		2.174
Minimum		1
Maximum		5

Señale la velocidad con la que se logró conexión a internet en la empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy rapido	3	6.5	6.5	6.5
	rapido	19	41.3	41.3	47.8
	lento	6	13.0	13.0	60.9
	muy lento	1	2.2	2.2	63.0
	no tiene acceso a internet	17	37.0	37.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



En 3 empresas (7%) la velocidad con la que se logra la conexión a Internet es muy rápida; en 19 empresas (41%) es rápida; 6 empresas (13%) logran su conexión de forma lenta, en 1 empresa (2%) es muy lenta y 17 empresas (37%) no tienen conexión a Internet.

Statistics

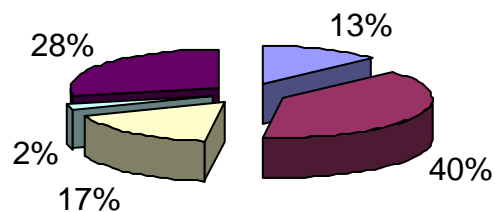
Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos gerencia

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.93
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.451
Variance		2.107
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos gerencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	6	13.0	13.0	13.0
alto	18	39.1	39.1	52.2
medio	8	17.4	17.4	69.6
bajo	1	2.2	2.2	71.7
no los usan	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Grado en que la gerencia utiliza recursos informáticos para facilitar o agilizar sus actividades



En las empresas que hacen uso de recursos informáticos para agilizar o facilitar sus actividades se detectó que en 6 casos (13%) la Gerencia hace un alto uso de ellos mientras que en 18 empresas (40%) el grado de utilización es alto; la Gerencia de 8 empresas (17%) hace un uso medio de estos recursos; 1 empresa (2%) los usan en baja escala y en 13 empresas (28%) la gerencia no utiliza recursos informáticos para agilizar o facilitar sus actividades.

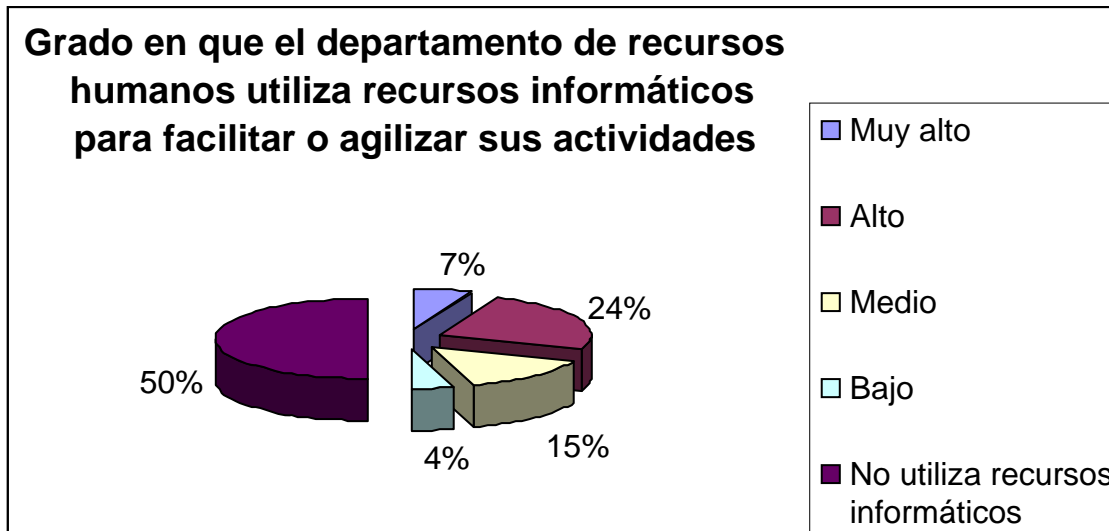
Statistics

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos recursos humanos

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.67
Median		4.50
Mode		5
Std. Deviation		1.461
Variance		2.136
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos recursos humanos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	3	6.5	6.5	6.5
alto	11	23.9	23.9	30.4
medio	7	15.2	15.2	45.7
bajo	2	4.3	4.3	50.0
no los usan	23	50.0	50.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	



El área de recursos humanos de 3 empresas (7%) tiene un muy alto grado de utilización de recursos informáticos para agilizar sus actividades; en 11 empresas (24%) hacen un uso alto de ellos; en 7 empresas (15%) el uso es medio; en 2 empresas (4%) el uso es bajo y en 23 empresas (50%) el área de recursos humanos no utiliza recursos informáticos.

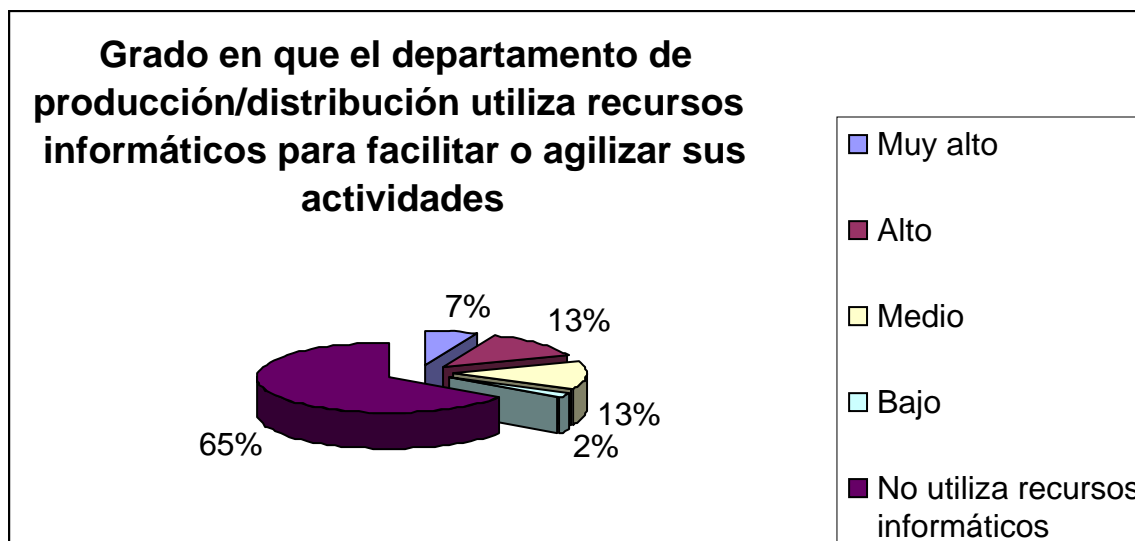
Statistics

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos producción

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.07
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.389
Variance		1.929
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos producción

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy alto	3	6.5	6.5	6.5
	alto	6	13.0	13.0	19.6
	medio	6	13.0	13.0	32.6
	bajo	1	2.2	2.2	34.8
	no los usan	30	65.2	65.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



De las 46 empresas que fueron encuestadas en el aspecto de grado de uso de los recursos informáticos para agilizar o facilitar las tareas en el departamento de producción, 3 mencionaron que es muy alto (7%); 6 empresas (13%) hacen un uso alto de ellos; en igual cantidad y porcentaje se hace un uso medio de estos recursos; 1 empresa tiene un uso bajo y 30 empresas (65%) no los utilizan.

Statistics

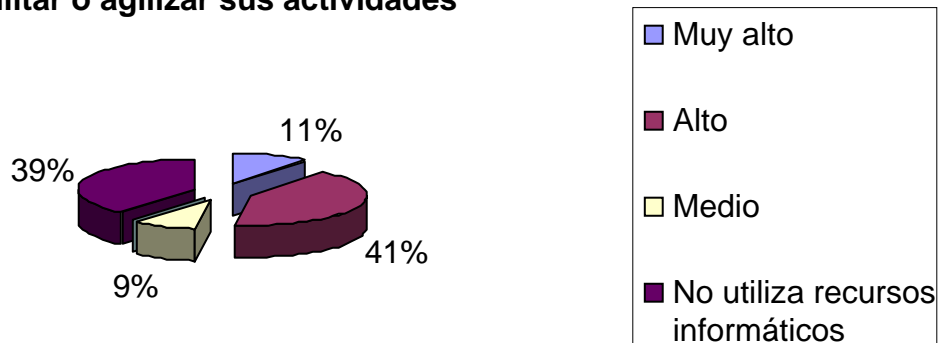
Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos administración

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.15
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.563
Variance		2.443
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos administración

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	5	10.9	10.9	10.9
alto	19	41.3	41.3	52.2
medio	4	8.7	8.7	60.9
no los usan	18	39.1	39.1	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Grado en que el departamento de administración utiliza recursos informáticos para facilitar o agilizar sus actividades



En lo que se refiere al área de Administración, 5 empresas (11%) utilizan recursos informáticos para agilizar o facilitar sus tareas; 19 empresas (41%) hacen un uso alto; 4 empresas (9%) los usan medianamente y 18 empresas (39%) no los utilizan para facilitar o agilizar sus actividades.

Statistics

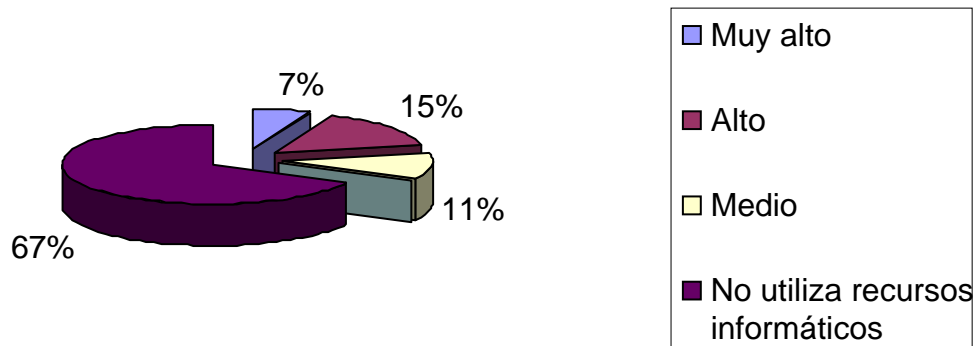
Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos investigación

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.07
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.421
Variance		2.018
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos investigación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	3	6.5	6.5	6.5
alto	7	15.2	15.2	21.7
medio	5	10.9	10.9	32.6
no los usan	31	67.4	67.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Grado en que el departamento de investigación y desarrollo utiliza recursos informáticos para facilitar o agilizar sus actividades



De las 46 empresas que fueron analizadas en el aspecto de grado de uso de los recursos informáticos para agilizar o facilitar sus actividades en el departamento de Investigación y Desarrollo, 3 empresas (7%) mencionaron que es muy alto; 7 empresas (15%) mencionaron que es alto; en 5 empresas (11%) el grado de utilización es medio y 31 empresas (67%) no los utilizan.

Statistics

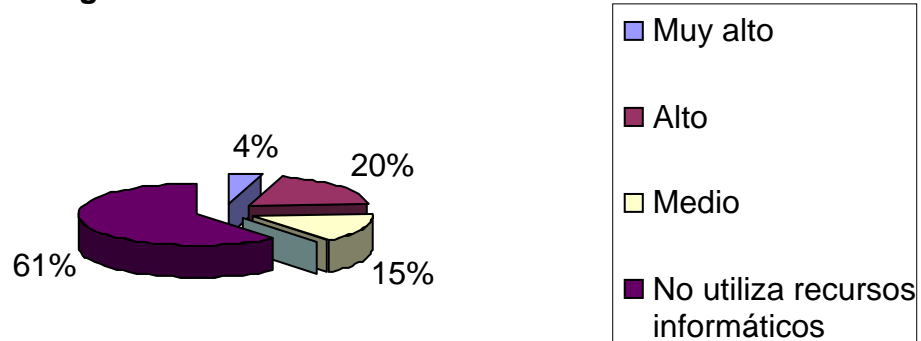
Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos comercialización

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.93
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.405
Variance		1.973
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos comercialización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	2	4.3	4.3	4.3
alto	9	19.6	19.6	23.9
medio	7	15.2	15.2	39.1
no los usan	28	60.9	60.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Grado en que el departamento de comercialización utiliza recursos informáticos para facilitar o agilizar sus actividades



Al recopilar información sobre el grado de utilización de recursos informáticos en el área de Comercialización, sólo 2 empresas (4%) manifiestan que es muy alto mientras que en 9 empresas (20%) es alto; de igual forma, en 7 empresas (15%) hacen un uso medio de estos recursos y 28 empresas (61%) no utilizan recursos informáticos para facilitar o agilizar sus actividades en el área de Comercialización.

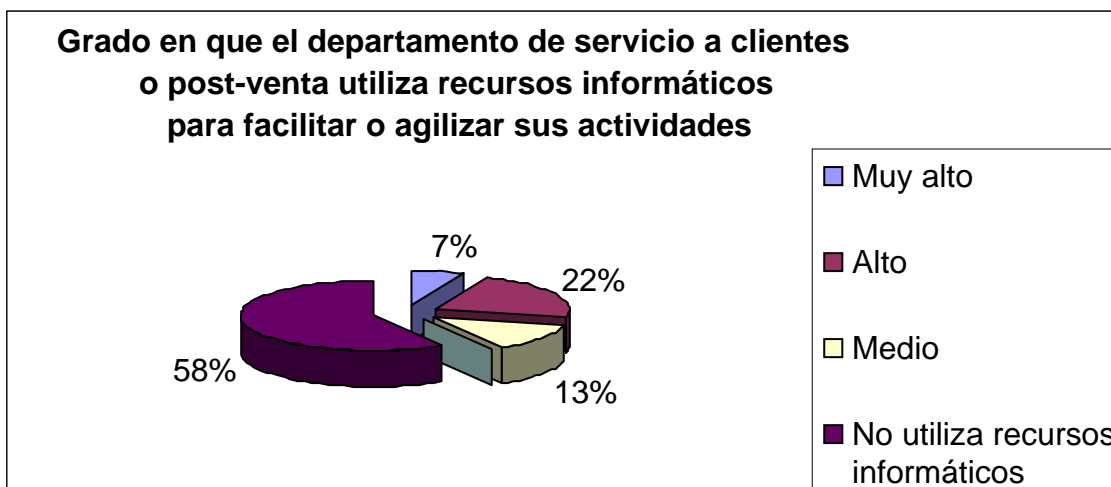
Statistics

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos post- venta

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.83
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.480
Variance		2.191
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos post- venta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	3	6.5	6.5	6.5
alto	10	21.7	21.7	28.3
medio	6	13.0	13.0	41.3
no los usan	27	58.7	58.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	



En 3 empresas (7%) el grado de utilización de recursos informáticos en el departamento de Servicio a clientes o post-venta es muy alto, en 10 empresas (22%) es alto; 6 empresas (13%) hacen un uso medio de estos recursos y 27 empresas (58%) no los utilizan.

Statistics

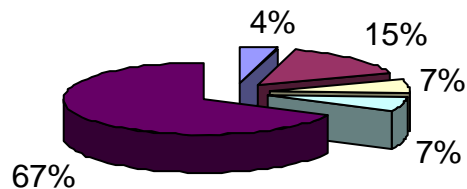
Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos protección al medio a.

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.17
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.322
Variance		1.747
Minimum		1
Maximum		5

Señale el grado en que los departamentos de la empresa usan los recursos informaticos protección al medio a.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alto	2	4.3	4.3	4.3
alto	7	15.2	15.2	19.6
medio	3	6.5	6.5	26.1
bajo	3	6.5	6.5	32.6
no los usan	31	67.4	67.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Grado en que el departamento de protección al medio ambiente utiliza recursos informáticos para facilitar o agilizar sus actividades



En 2 de las empresas encuestadas (4%) el departamento de Protección al medio ambiente tiene un grado muy alto de utilización de recursos informáticos para agilizar o facilitar sus actividades; 7 empresas (15%) tienen un uso alto de ellos; 3 empresas (7%) hacen un uso medio; en igual cantidad y porcentaje hacen bajo uso de ellos y 31 empresas (67%) no los usan para facilitar o agilizar sus actividades.

Statistics

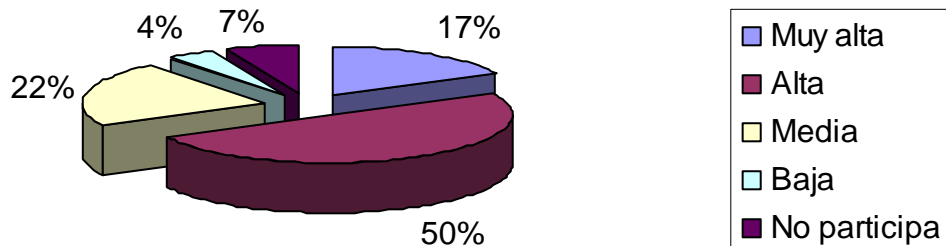
Como considera la participación de su negocio en el mercado local

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.33
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.034
Variance		1.069
Minimum		1
Maximum		5

Como considera la participación de su negocio en el mercado local

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alta	8	17.4	17.4	17.4
alta	23	50.0	50.0	67.4
media	10	21.7	21.7	89.1
baja	2	4.3	4.3	93.5
no participa	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Participación del negocio en el mercado local



Respecto a la participación de las empresas en el mercado local, en 8 de ellas es muy alta, lo que representa un 17% del total de la muestra; 23 empresas (50%) tienen una alta participación en este tipo de mercado; 10 empresas (22%) tienen una participación media, 2 empresas (4%) tienen baja participación y sólo 3 empresas (7%) no participan en él.

Statistics

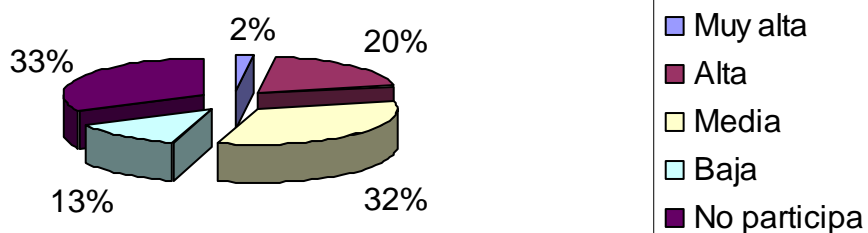
Como considera la participación de su negocio en el mercado estatal

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.54
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		1.206
Variance		1.454
Minimum		1
Maximum		5

Como considera la participación de su negocio en el mercado estatal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alta	1	2.2	2.2	2.2
alta	9	19.6	19.6	21.7
media	15	32.6	32.6	54.3
baja	6	13.0	13.0	67.4
no participa	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Participación del negocio en el mercado estatal



En cuanto a la participación en el mercado estatal, en sólo 1 empresa (2%) es muy alta; 9 empresas participan altamente de este mercado, lo que equivales al 20% del total de la muestra; 15 empresas (32%) tienen una participación media; en 6 empresas (13%) la participación es baja y 15 empresas (33%) no tienen participación en este mercado.

Statistics

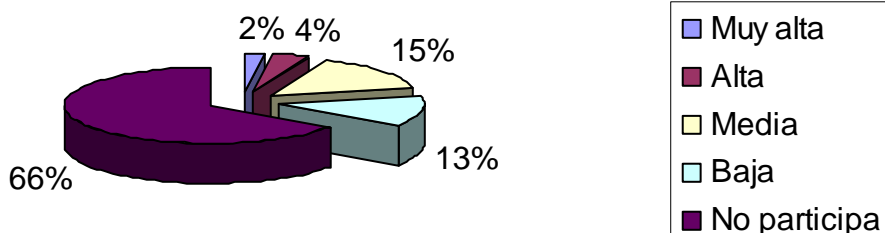
Como considera la participación de su negocio en el mercado nacional

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.35
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		1.037
Variance		1.076
Minimum		1
Maximum		5

Como considera la participación de su negocio en el mercado nacional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy alta	1	2.2	2.2	2.2
	alta	2	4.3	4.3	6.5
	media	7	15.2	15.2	21.7
	baja	6	13.0	13.0	34.8
	no participa	30	65.2	65.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Participación del negocio en el mercado nacional



Del total de empresas encuestadas sólo 1 tiene muy alta participación en el mercado nacional, lo que equivale al 2% del total; 2 empresas tienen alta participación (4%); 7 empresas tienen participación media; 6 empresas tienen una baja participación y 30 empresas (66%) no participan en este mercado.

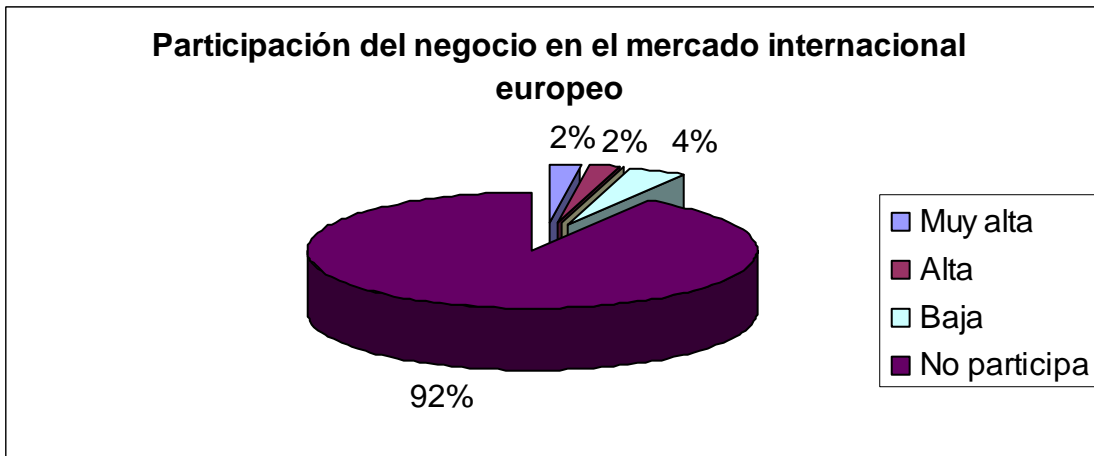
Statistics

Como considera la participación de su negocio en el mercado internacional Europa

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.83
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		.677
Variance		.458
Minimum		1
Maximum		5

Como considera la participación de su negocio en el mercado internacional Europa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid muy alta	1	2.2	2.2	2.2
media	1	2.2	2.2	4.3
baja	2	4.3	4.3	8.7
no participa	42	91.3	91.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	



La participación de las empresas en el mercado internacional europeo es muy alta sólo en un caso (2%); hay una alta participación sólo en un caso (2%); 2 empresas tienen una participación baja en este tipo de mercados (4%) y 42 empresas no participan en él, lo que representa un 92% del total de la muestra

Statistics

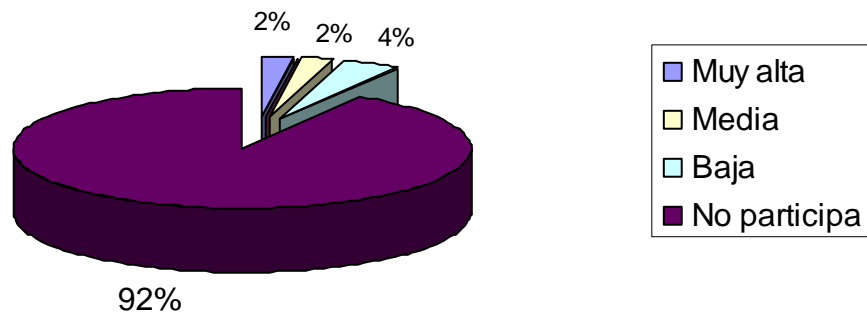
Como considera la participación de su negocio en el mercado internacional Latinoamerica

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		4.85
Median		5.00
Mode		5
Std. Deviation		.556
Variance		.310
Minimum		2
Maximum		5

Como considera la participación de su negocio en el mercado internacional Latinoamerica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alta	1	2.2	2.2	2.2
media	1	2.2	2.2	4.3
baja	2	4.3	4.3	8.7
no participa	42	91.3	91.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Participación del negocio en el mercado internacional latinoamericano



En el mercado internacional latinoamericano participan de manera alta sólo una empresa (2%) y de manera media 1 empresa (2%); 2 empresas (4%) tienen una baja participación y 42 empresas (92%) no participan en él.

Statistics

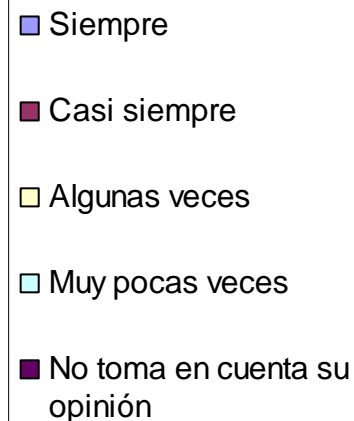
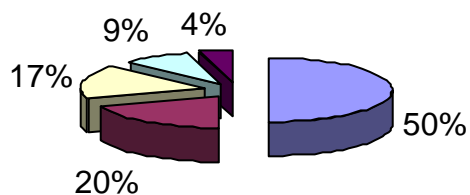
La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes para diseñar sus productos

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.98
Median		1.50
Mode		1
Std. Deviation		1.202
Variance		1.444
Minimum		1
Maximum		5

La empresa toma en cuenta la opinión de los clientes para diseñar sus productos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	23	50.0	50.0	50.0
casi siempre	9	19.6	19.6	69.6
algunas veces	8	17.4	17.4	87.0
muy pocas veces	4	8.7	8.7	95.7
no la toma en cuenta	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Frecuencia con que la empresa toma en cuenta la opinión de sus clientes para diseño de productos o adecuación de servicios



En este tipo de empresas siempre se toma en cuenta la opinión de los clientes para diseñar los productos o adecuar los servicios en el 50 % de los casos, que equivale a 23 empresas; mientras que 9 empresas (20%) lo hacen casi siempre; 8 empresas (17%) lo hacen casi siempre; 4 empresas (9%) la toman en cuenta muy pocas veces y solamente 2 empresas (4%) no lo hacen.

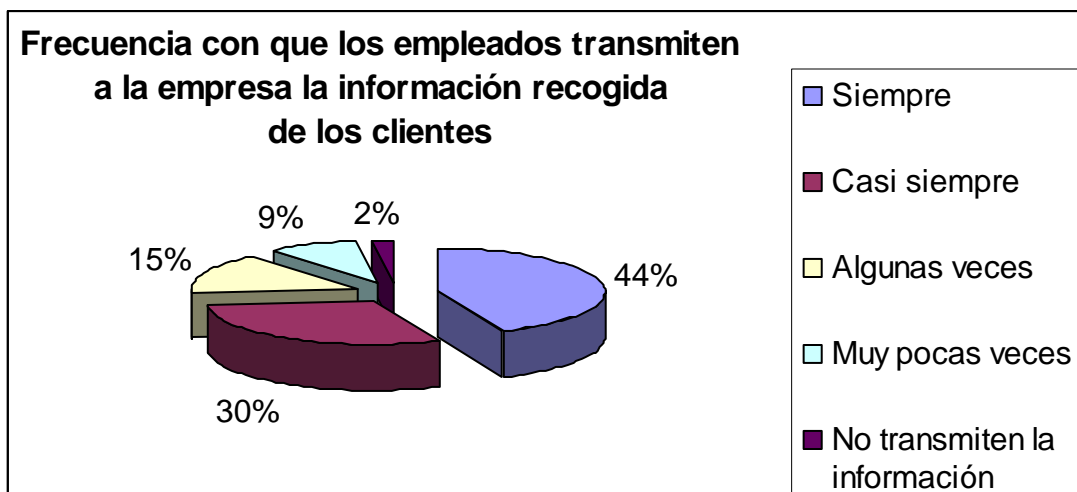
Statistics

Los empleados que estan en contacto con los clientes transmiten a la empresa la información que recogen ellos

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.96
Median		2.00
Mode		1
Std. Deviation		1.074
Variance		1.154
Minimum		1
Maximum		5

Los empleados que estan en contacto con los clientes transmiten a la empresa la información que recogen ellos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	20	43.5	43.5	43.5
casi empre	14	30.4	30.4	73.9
algunas veces	7	15.2	15.2	89.1
muy pocas veces	4	8.7	8.7	97.8
no los realiza	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	



La información que se recoge de los clientes siempre es transmitida a la empresa por los empleados que están en contacto con ellos en el 44% de los casos, lo cual equivale a 20 empresas; en 14 empresas casi siempre se transmite (30%); en 7 empresas los empleados sólo lo transmiten algunas veces (15%); los empleados de 4 empresas lo hacen muy pocas veces (9%) y solamente en una empresa los empleados que están en contacto con los clientes no transmiten la información recogida de ellos (2%).

Statistics

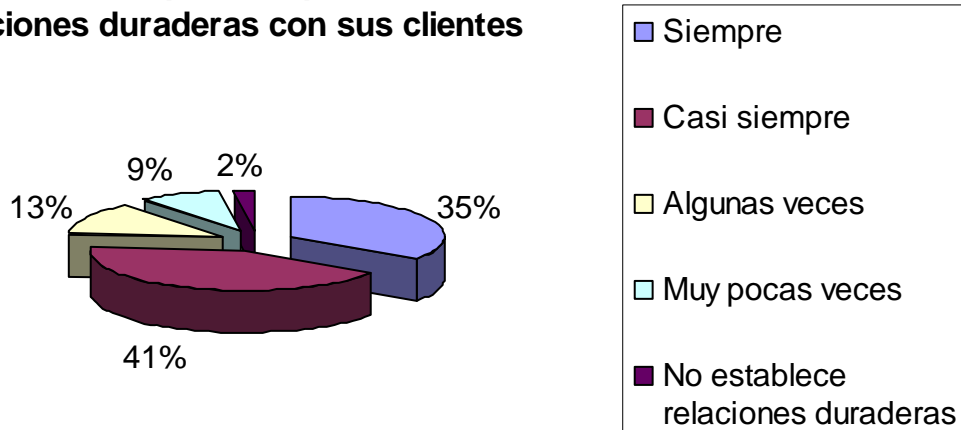
Indique la frecuencia con la que la empresa establece relaciones duraderas con sus clientes

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		2.02
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.022
Variance		1.044
Minimum		1
Maximum		5

Indique la frecuencia con la que la empresa establece relaciones duraderas con sus clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	siempre	16	34.8	34.8	34.8
	casi empre	19	41.3	41.3	76.1
	algunas veces	6	13.0	13.0	89.1
	muy pocas veces	4	8.7	8.7	97.8
	no las establece	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Frecuencia con que la empresa establece relaciones duraderas con sus clientes



En 16 empresas (35%) siempre se establecen relaciones duraderas con los clientes; 19 empresas (41%) lo hacen casi siempre; 6 empresas (13%) lo hacen algunas veces; 4 empresas lo hacen muy pocas veces (9%) y solamente 1 empresa, equivalente al 2% del total no establece relaciones duraderas con sus clientes.

Statistics

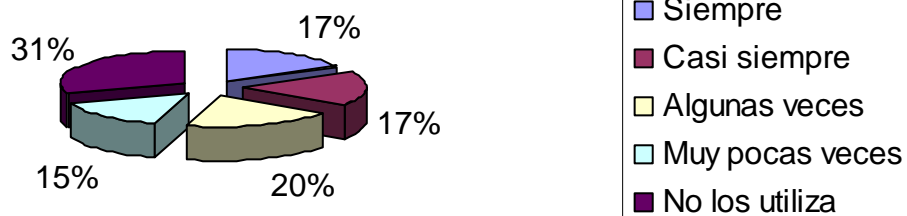
La empresa realiza estudios especializados o sistemas para prevenir la demanda de sus servicios

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		3.24
Median		3.00
Mode		5
Std. Deviation		1.493
Variance		2.230
Minimum		1
Maximum		5

La empresa realiza estudios especializados o sistemas para prevenir la demanda de sus servicios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid siempre	8	17.4	17.4	17.4
casi siempre	8	17.4	17.4	34.8
algunas veces	9	19.6	19.6	54.3
muy pocas veces	7	15.2	15.2	69.6
no los utiliza	14	30.4	30.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Frecuencia con que la empresa utiliza estudios especializados o sistemas para prevenir la demanda de sus servicios



De las 46 empresas encuestadas, 8 manifestaron que realizan estudios especializados o utilizan algún sistema para prevenir la demanda de sus servicios, esto representa el 17% del total de la muestra; en igual cantidad y porcentaje se encuentran aquellas empresas que lo hacen casi siempre; 9 empresas (20%) lo hacen algunas veces; 7 empresas (15%) lo hacen muy pocas veces y 14 empresas (31%), no utiliza ningún sistema ni hace uso de estudios especializados para prevenir la demanda.

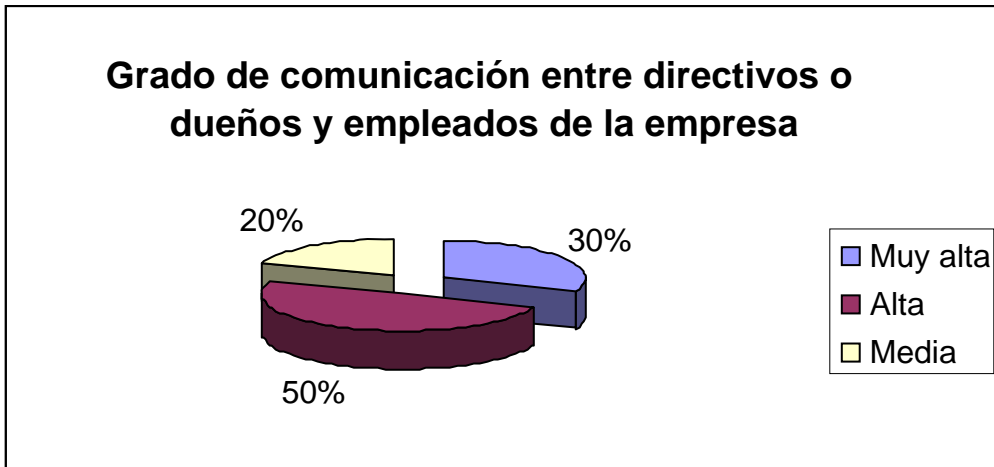
Statistics

Como considera la comunicacion dentro de la empresa entre directivos o dueños

N	Valid	46
	Missing	0
Mean		1.89
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.706
Variance		.499
Minimum		1
Maximum		3

Como considera la comunicacion dentro de la empresa entre directivos o dueños

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muy alta	14	30.4	30.4	30.4
	alta	23	50.0	50.0	80.4
	media	9	19.6	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	



La comunicación entre directivos o dueños y empleados de este tipo de empresas es muy alta en 14 empresas, lo que equivale al 30% del total de empresas encuestadas; en 23 empresas (50%), es alta y en 9 empresas (20%) es media.