



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL TEJUPILCO**

---

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROCESO ADMINISTRATIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE TEJUPILCO 2022.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ABIMELEC OCHOA RODRÍGUEZ**

**BRISEIDA ITZEL SECUNDINO HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. JOSUÉ OCIEL MÁRQUEZ GÓMEZ**

**TEJUPILCO, MÉXICO 2023**

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar el proceso administrativo en micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco, México 2023.

La investigación es de carácter descriptivo y no experimental para obtener dicha información se elaboró un cuestionario con preguntas relacionadas al proceso administrativo.

De manera general las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco en las pequeñas y medianas empresas es regular, son pocas empresas que tienen implementado el proceso administrativo.

Las empresas casi no cuentan con una capacitación y son pocas las que otorgan incentivos, reconocimientos, bonos, premios de puntualidad, lo cual incentiva al personal para mejorar el rendimiento de cada empleado y tener una mayor productividad en la empresa. Por lo que es de suma importancia implementar este proceso para que en un futuro estos negocios crezcan.

### Palabras clave:

- Estrategias
- Productividad
- Comercio
- Mejora continua

## ABSTRAC

This research was carried out with the objective of analyzing the administrative process in micro and small enterprises of the municipality of Tejupilco, Mexico 2023.

The research is descriptive and correlational to obtain this information, a questionnaire was elaborated with questions related to the administrative process.

In general, the micro and small enterprises of the municipality of Tejupilco in small and medium enterprises is regular, there are few companies that have implemented the administrative process.

Companies have almost no training and few grant incentives, recognitions, bonuses, punctuality awards, which encourages staff to improve the performance of each employee and have greater productivity in the company.

Keywords:

- Strategies
- Productivity
- Commerce
- Continuous improvement

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>9</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	9
1.2 Objetivos .....	11
<b>1.2.1 General</b> .....	11
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	11
1.3 Hipótesis.....	11
1.4 Metodología .....	11
<b>1.4.1 Tipo de Investigación</b> .....	12
<b>1.4.2. Diseño de la investigación</b> .....	12
<b>1.4.3. Enfoque de la investigación</b> .....	12
<b>1.4.4. Variables de estudio</b> .....	13
<b>1.4.4.1 Variable Dependiente</b> .....	13
<b>1.4.4.2 Variables independientes</b> .....	13
<b>1.4.5 Instrumento</b> .....	14
<b>1.4.7 Población</b> .....	15
<b>1.4.8 Muestra</b> .....	15
<b>1.4.9 Fuentes de información</b> .....	16
<b>1.4.10 Fuentes primarias</b> .....	16
<b>1.4.11 Fuentes secundarias</b> .....	17
<b>CÁPITULO II. MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Antecedentes de la administración</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.1 Importancia de la Administración</b> .....	18
<b>2.1.2. Objetivos de la administración</b> .....	19
<b>2.1.3. Características de la administración</b> .....	19
2.1.4 Funciones básicas de la administración.....	20
2.2 Proceso administrativo .....	20
2.2.1. Planeación .....	21
<b>2.2.1.1 Importancia de la planeación en las organizaciones</b> .....	22

<b>2.2.1.2. Herramientas de la planeación</b> .....	23
<b>2.2.1.3 Principios de la planeación</b> .....	24
<b>2.2.1.4. Pasos prácticos de la planeación</b> .....	25
<b>2.2.1.5. Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación</b> .....	27
2.2.2 Organización .....	28
<b>2.2.2.1. Importancia de la organización</b> .....	29
<b>2.2.2.2 Herramientas de organización</b> .....	29
<b>2.2.2.3. Principios de organización</b> .....	30
<b>2.2.2.4. Actividades importantes de la organización</b> .....	31
2.2.2.5 Manual de organización y funcionamiento .....	31
<b>2.2.2.6 Conceptos</b> .....	31
<b>2.2.2.7 Importancia manual de organización y funciones</b> .....	32
<b>2.2.2.8 Pasos para hacer manual organizaciones y funciones</b> .....	32
2.2.2.9 El Organigrama: ventajas y desventajas.....	33
2.2.2.9.1. Ventajas de un organigrama .....	33
2.2.2.9.2. Desventaja de un organigrama .....	33
2.2.3 Dirección .....	34
<b>2.2.3.1 Importancia de la dirección</b> .....	34
<b>2.2.3.2 Medios o componentes de la dirección</b> .....	34
<b>2.2.3.3. Principios de dirección</b> .....	35
2.2.4. Control.....	35
<b>2.2.4.1. Importancia del control</b> .....	36
<b>2.2.4.2 Principios de control</b> .....	37
<b>2.2.4.3. Elementos Control</b> .....	37
<b>2.2.4.4. Actividades importantes de control</b> .....	38
<b>2.2.4.5. Pasos del control</b> .....	38
2.3. Pymes .....	39
<b>2.3.1 La importancia de las Pymes</b> .....	40
<b>2.3.2 Clasificación de las MiPymes</b> .....	40
CAPÍTULO III. CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE TEJUPILCO .....	43
3.1. Contexto de México .....	43
3.2. Las Mipymes en América Latina .....	43

3.3. Las Mipymes en México: dinámicas, características y evolución del sector .....	47
3.3.1. Dinámicas de las Mipymes en la economía y la producción nacional .....	48
3.3.2. Número de empresas y personal ocupado: tendencias y evolución .....	50
3.4. Definición de los sectores económicos. ....	57
3.5. Principales sectores de actividad del Estado de México .....	60
3.6. Actividades económicas por sector productivo en el municipio de Tejupilco.....	60
3.7. Actividades económicas primarias.....	62
3.8. Actividades económicas secundarias .....	66
3.9. Actividades económicas terciarias .....	67
3.10. Empleo, características y población económicamente activa. ....	69
CAPÍTULO IV.....	76
4.1. Resultados .....	76
<b>4.1.1. Género de los encargados en las micro y pequeñas empresas municipio Tejupilco Estado de México.....</b>	<b>76</b>
4.1.2. Edad de los encargados y dueños de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México.....	77
4.1.3. Estado civil de los encargados de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México.....	78
4.1.4. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México .....	79
4.1.5. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México .....	80
4.1.6. Áreas de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México .....	81
4.1.7. Correlación de datos sociodemográficos las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	82
4.1.8. Correlación en la variable de planeación las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	83
4.1.9. Correlación en la variable de organización las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	84
4.1.10. Correlación en la variable de dirección las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	85
4.1.11. Correlación en la variable de (control) las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	85
4.1.12. Correlación datos sociodemográficos con planeación las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	86
4.1.13. Correlación datos sociodemográficos con organización las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	87

4.1.14. Correlación datos sociodemográficos con dirección las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México..... 88

4.1.15. Correlación datos sociodemográficos con control las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México..... 88

**V. Referencias ..... 94**

Tabla 1. Clasificación que hacen distintos organismos internacionales para determinar el tamaño de las Pymes tomando como base el número de empleados. .... 40

Tabla 2. Diferentes criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa por número de empleados de 14 países de Latinoamérica ..... 42

Tabla 1. América Latina: cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño, 2016 (En porcentajes) ..... 44

Tabla 2. América Latina: cantidad de empresas según tamaño y sector de actividad, 2016 (En porcentajes) ..... 45

Tabla 3. América Latina: distribución del empleo según sector de actividad y tamaño de empresa (En porcentajes) ..... 46

Tabla 4. México: criterios de estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas, por personal y rango de monto de ventas anuales..... 48

Tabla 5. Importancia de los sectores de la economía en México, 2013 ..... 48

Tabla 6. Características económicas principales por tamaño de las empresas en México, 2013 (En porcentajes) ..... 50

Tabla 7. México: empresas y personal ocupado total según estratos, 2003, 2008 y 2013 (En porcentajes) ..... 51

Tabla 8. México: aporte de las empresas al PIB según su tamaño, 2013(En millones de pesos y porcentajes) ..... 51

Tabla 9. México: productividad y rentabilidad de las empresas por sector y tamaño de empresa, 2008 y 2011 (en millones de pesos) ..... 52

Tabla 10. México: acceso al crédito por tamaño de la empresa, totales nacionales, 2013 (En número de empresas y porcentajes)..... 53

Tabla 11. México: destino del crédito (En porcentajes del saldo) ..... 54

Tabla 12. México: acceso al financiamiento por tamaño de la empresa, 2013 (En número de empresas y porcentajes) ..... 55

Tabla 13. Estructura porcentual promedio de actividades 2003-2011 ..... 59

Tabla 14. Principales sectores de actividad del Estado de México ..... 60

Tabla 3 . Unidades Económicas por tamaño de empresa 2020 Municipio de Tejupilco, Estado de México61

Tabla 4. Indicadores económicos de las actividades secundarias-2018Municipio de Tejupilco, Estado de México ..... 67

Tabla 5. Indicadores económicos del sector Comercio-2018 Municipio de Tejupilco, Estado de México... 67

Tabla 6. Indicadores económicos del sector Servicios-2018 Municipio de Tejupilco, Estado de México..... 68

Tabla 7. . Histórico de la Población Económica Activa, por Sector de Actividad –Municipio de Tejupilco, 2010-2020 .....	69
Tabla 8. Porcentaje de la Población ocupada por sector de actividadMunicipio De Tejupilco, Estado de México.....	71
Tabla 9. Porcentaje de la población ocupada de acuerdo a su posición laboral-2018Municipio De Tejupilco, Estado de México.....	72
Tabla 10. Catálogo de trámites y servicios del Ayuntamiento Constitucional de Tejupilco.....	74
Tabla 11 PEA No activa 2020 Municipio de Tejupilco, Estado de México .....	75
Tabla 12 datos sociodemográficos .....	83
Tabla 13 variable planeación.....	83
Tabla 14 variable organización .....	84
Tabla 15 variable dirección .....	85
Tabla 16. Variable control.....	86
Tabla 17 datos sociodemográficos con planeación .....	86
Tabla 18 datos sociodemográficos con organización.....	87
Tabla 19 datos sociodemográficos con dirección.....	88
Tabla 20 datos sociodemográfico con control.....	89

Figura 7. Las Mipymes en América Latina .....	44
Figura 1. Características de las unidades económicas por Formalidad, 2018 Municipio de Tejupilco, Estado de México.....	62
Figura 2. Superficie sembrada y cosechada 2010-2020.....	63
Figura 3. Producción anual obtenida 2010-2020. ....	64
Figura 4. Volumen de la producción pecuaria (Toneladas) municipio de Tejupilco 2010-2020 .....	65
Figura 5. Valor de la producción pecuaria 2010 - 2020 municipio de Tejupilco (miles de pesos)...	66
Figura 6. 19 Valor de la producción en el año 2020 .....	68
Figura 7.Evolución de la población económicamente activa 2010, 2020 .....	71
Figura 8. Género de los encargados en las micro, pequeñas empresas municipio Tejupilco Estado de México.....	77
Figura 9. Edad de los encargados y dueños encargados de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México.....	78
Figura 10. Estado civil de los dueños encargados de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México.....	79
Figura 11. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México.....	80
Figura 12. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México.....	81
Figura 13. Áreas de las micro y pequeñas del municipio de Tejupilco Estado de México.....	82



# CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1.1 Planteamiento del problema

En México como en muchos otros países de América Latina, Asia, Estados Unidos y Europa, la micro pequeña y mediana empresa, o Mipymes, conforma la inmensa mayoría del universo empresarial (Saavedra y Hernández, 2008).

En las últimas dos décadas, la Mipyme se ha convertido en objetivo de políticas orientadas a promover el crecimiento económico y el empleo de los países en desarrollo. Los gobiernos han puesto particular interés en este sector por su contribución para la reducción de pobreza, generación de empleo y desarrollo del sector privado (Malhotra, Criscuolo, Fan, Hamel y Savchenko, 2007; Koljatic y Silva, 2011). Desde la perspectiva empresarial, la Mipyme ha sido el foco de atención en un gran número de trabajos (Ballina-Ríos, García-Pérez, y Martínez-García, 2015) debido al creciente interés por investigar la situación de estos negocios y por generar programas para la competitividad de la misma, buscando sobrevivir ante el aumento de la competencia internacional (Melgarejo-Molina, VeraColina, y Mora-Riapira, 2013; Geldres-Weiss, Etchebarne-López, y Bustos-Medina, 2011).

Jiménez (2007) asegura que “la globalización obliga a todos los países y a sus empresas a transformarse” (p. 12) por lo que es necesario que las PyMEs se renueven para adaptarse al entorno. Además, el éxito de una empresa estriba en las decisiones correctas que se tomen, relacionadas con el diseño de estrategias de posicionamiento del mercado, control administrativo, producto final y todos aquellos atributos que se quieren proyectar de la empresa al consumidor.

Aunado a lo anterior, se puede agregar que, tanto en México como en otros países, las PyMEs representan la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental de la economía nacional. En una investigación realizada por el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas de Puebla (UDLAP), Meza (2017) asegura que, en México, el 57% de las empresas familiares son microempresas, el 29% son pequeñas, el 11% medianas, y el 3% grandes, concluyendo que existe relación

directa entre el tamaño y la antigüedad de la organización, perdurando al paso del tiempo las de mayor tamaño. Debido a que la mayoría de las empresas en México son MiPyMEs y además son familiares, su esperanza de vida es menor, por lo tanto, se les debe ayudar a solucionar los problemas que tienen.

Uno de los inconvenientes, es la falta de planeación estratégica en la empresa, que provoca un retraso en su crecimiento económico, pues la misión, visión y objetivos no se han establecido, porque es considerado una pérdida de tiempo, por parte del administrador, pero, en realidad definir la misión, brinda estabilidad y coherencia en las operaciones, y consiste en la búsqueda de ventajas competitivas, formulación y puesta en marcha de estrategias que contribuyen al desarrollo económico de la empresa.

Además, la estructura organizacional de la empresa es inadecuada, y se ve reflejada por la confusión en la segregación de funciones, al no existir una delimitación y un concepto claro de las responsabilidades correspondientes a cada departamento, ocasiona que los empleados asuman tareas que no les corresponde. Además, al no existir un manual de funciones, ocasiona la superposición de funciones, es decir, dos o más empleados realizan las mismas labores, independientemente de su cargo, por lo tanto, las actividades no se desarrollan en un ambiente adecuado que permita alcanzar la eficiencia y eficacia.

Otro aspecto es que la empresa no cuenta con un personal motivado, lo que afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas, esto puede comprometer la eficiencia y calidad de la gestión empresarial y poner en riesgo la satisfacción del cliente. Por último, el control en las operaciones de la empresa es deficiente, pues, se debe al desconocimiento por parte del administrador, sobre mecanismos para ejecutarlo, y por la ausencia de políticas relativas al personal, esto ocasiona que no se realicen evaluaciones de desempeño del talento humano, por lo tanto, no se puede medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades que realizan los empleados.

¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo que ejercen las micro y pequeñas empresas del Municipio de Tejupilco, México 2022?

## **1.2 Objetivos**

En este presente trabajo se plantean los siguientes objetivos:

### **1.2.1 General**

Analizar el proceso administrativo en micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco, México 2022

### **1.2.2 Específicos**

- Describir los aspectos metodológicos para llevar a cabo la presente investigación
- Definir los conceptos de los componentes del proceso administrativo.
- Identificar la situación actual de las micro, pequeñas empresas del municipio de Tejupilco
- Analizar los resultados del instrumento del proceso administrativo en las micro, pequeñas empresas del municipio de Tejupilco, México 2022

## **1.3 Hipótesis**

Con la aplicación correcta de la planeación, organización, dirección y control en las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco México, 2022 incidirá a tener un crecimiento económico, segregación de funciones de los colaboradores, cumplimiento de sus tareas asignadas y evaluación del desempeño laboral.

## **1.4 Metodología**

En este apartado se describe de manera detallada los procedimientos y herramientas que ayudan a cumplir con el objetivo de la investigación.

### **1.4.1 Tipo de Investigación**

Según Díaz, (2009), existen cuatro tipos de estudio para una investigación el exploratorio, explicativo, correlacional y descriptivo, por su parte el estudio descriptivo busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o de cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, para ello se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

El tipo de estudio que se llevó a cabo es descriptivo, ya que se pretende identificar si las micro y pequeñas empresas llevan un adecuado proceso administrativo.

### **1.4.2. Diseño de la investigación**

El diseño de una investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), clasifican al diseño de investigación en experimental y no experimental. El diseño experimental se refiere: a la situación de control, la cual se manipulan las variables independientes de manera intencional, para analizar las consecuencias de tal manipulación. Mientras que el no experimental: se define como la investigación que se realiza sin manipular las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

La presente investigación es de tipo no experimental debido a que solo se estudiarán las variables que intervienen en el proceso administrativo, así como observar y conocer los factores que generan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

### **1.4.3. Enfoque de la investigación**

Según Otero (2014), considera el conocimiento, como una creación compartida entre la interacción del sujeto investigador y el objeto investigado, produciendo así un nuevo paradigma.

De acuerdo con Hernández, et al. (2014), una investigación puede desarrollarse en tres tipos de enfoques, el cualitativo, cuantitativo y el mixto.

En términos generales, para Hernández, Fernández y Baptista (2010), estos dos enfoques - cuantitativo y cualitativo - son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento. Llevan a cabo observaciones y evaluación de fenómenos. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas. Se puede demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis y proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Por consiguiente, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que a través de un instrumento se recabarán datos numéricos, posteriormente se realizará el análisis de los mismos en el software SPSS versión 23 y así se podrá obtener el estado en que se encuentra el proceso administrativo en las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México, generando la medición a través de las variables que se presenten.

#### **1.4.4. Variables de estudio**

Las variables son instrumentos de análisis que conforman las categorías a un nivel manifiesto de la realidad. Hay variables independientes y dependientes. Reciben el nombre de variable independiente (x) la característica o propiedad que se supone la causa del fenómeno estudiado que no se puede controlar y variable dependiente (y) aquella cuyas modalidades o valores están en relación con los cambios de la variable independiente, pero que sí es factible de controlarse científicamente (Baena, 2017).

##### **1.4.4.1 Variable Dependiente**

La variable dependiente es el proceso administrativo.

##### **1.4.4.2 Variables independientes**

- ✓ Las variables independientes para esta investigación son:
- ✓ Operatividad
- ✓ Crecimiento económico

- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Motivación
- ✓ Evaluación de desempeño

#### **1.4.5 Instrumento**

El instrumento que se aplicó en la presente investigación se diseñará contemplando el proceso administrativo con las etapas de planeación, organización, dirección y control.

El instrumento está conformado por dos secciones, la primera se compone de datos demográficos (sexo, edad, estado civil), referidas al último grado e institución donde realizaron los estudios; además información sobre el tipo de trabajador, antigüedad, personal a su cargo, nivel jerárquico, tipo de contrato, área funcional laboral.

Por su parte la segunda sección, consta de 30 ítems divididos en cinco variables y cada una se compone de 6 preguntas, a continuación, se mencionan las variables:

- ✓ Operatividad
- ✓ Crecimiento económico
- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ Motivación
- ✓ Evaluación de desempeño

#### **1.4.6 Captura y procesamiento de la información**

se llevó a cabo la recolección de datos, se acudió a las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco, en las cuales se aplicaron los cuestionarios a los gerentes de estas, con la información recopilada se realizaron una base de datos que fue revisada, verificada para evitar errores, después se hará uso del software SPSS en su versión 23 con el cual se ordenó, se clasificó y analizó los mismos, a través de gráficas, tablas, cuadros que se revisó para la explicación, descripción verbal, escrita, con el propósito de facilitar su análisis.

### 1.4.7 Población

Para Tamayo (2012) menciona que la población es aquel total de un fenómeno de investigación, donde contiene la totalidad de elementos de análisis de aquellos fenómenos, y tienen que cuantificarse para un estudio determinado esta compuesto por un conjunto N de entidades de ciertas cualidades por lo que se le llama población por formar el total de la investigación.

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el municipio de Tejupilco se encuentran operando 1,528 micro y pequeñas empresas con comercio al por mayor y por menor como son misceláneas, abarrotes, papelerías, farmacias, carnicerías, ferreterías y demás unidades económicas del mismo sector (DENUE, 2021).

### 1.4.8 Muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos que se tomaron del universo o población, con la condición de que sean representativos.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

1. Del error permitido
2. Del nivel de confianza con el que se desea el error
3. Del carácter finito o infinito de la población (Levin y Rubín, 2004).

Para obtener el valor de la muestra Spiegel (2013) hace uso de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup>=Nivel de confianza (1.96)

p= Variabilidad positiva (0.5)

q= Variabilidad negativa (0.5)

N= Tamaño de la población (1,528)

e<sup>2</sup>= Precisión o error (0.05)

Para obtener el tamaño de la muestra (n), se desarrolla la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(1,528)}{(1,528)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 308$$

De acuerdo con la fórmula anterior, aplicando un nivel de confianza de 1.96 y un margen de error del 0.05, el tamaño de la población a la cual se le aplicaron 308 cuestionarios gerentes.

#### **1.4.9 Fuentes de información**

Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información Maranto y González (2015).

Estos autores mencionan que las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias, dependiendo del nivel de búsqueda que se realice:

#### **1.4.10 Fuentes primarias**

Este tipo de fuentes contienen información de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.



#### **1.4.11 Fuentes secundarias**

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria.

Por lo tanto, el presente estudio hará uso de fuentes primarias y secundarias para la recopilación de datos, ya que se consultará información de artículos publicados, tesis terminadas, libros, documentos oficiales.

## **CÁPITULO II. MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO**

En el presente capítulo se analizan los principales conceptos fundamentales en la investigación como son los elementos que intervienen en el proceso administrativo.

### **2.1 Antecedentes de la administración**

De acuerdo con Chiavenato (2006), la palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado de esta palabra sufrió una radical transformación, la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa.

Desde el punto de vista Martínez (2011), es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos.

Se puede definir que la administración es aquella ciencia que estudia a todas aquellas organizaciones tanto públicas como privadas, así como aquellas estrategias de planear, organizar, dirigir y controlar, a fin de llevar a cabo un correcto funcionamiento sobre las principales áreas de una organización.

#### **2.1.1 Importancia de la Administración**

Según Amaru (2009), las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad, por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes justifican y fundamenta el estudio de la teoría general de la administración.

De acuerdo con **Reyes Ponce (2004)** la importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

- La administración se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.
- Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

### **2.1.2. Objetivos de la administración**

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2010), el objetivo principal de la administración es lograr resultados óptimos con eficiencia y eficacia para lograr ser o tener mayor productividad.

### **2.1.3. Características de la administración**

Para Münch y García (2014), son 7 las características de la administración, las cuales se mencionan a continuación:

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible a aplicarse en una empresa industrial
- Valor Instrumental. La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados
- Unidad temporal. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal

- Especificidad tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas
- Interdisciplinariedad. La administración es a fin de todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo
- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

#### **2.1.4 Funciones básicas de la administración**

De acuerdo Gómez (1994), la planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

#### **2.2 Proceso administrativo**

El proceso administrativo (PA) es un instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). En otras palabras, se puede decir que es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control), cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.

Según Munch y García (2014), el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean.

De acuerdo con Hernández (2011), la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar. Es decir que es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

- a) Planeación: es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto).
- b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.
- c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción, orientación del factor humano y ejercicio del liderazgo, sus etapas son: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo
- d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos y etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación.

Es un conjunto de fases o pasos a seguir en las organizaciones encontraremos asuntos de organización, dirección y control para resolverlos se debe contar con una buena planeación un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacerlo. El proceso es muy fundamental ya que conlleva una gran cantidad responsabilidades y funciones.

### **2.2.1. Planeación**

Robbins (1998) cree que la planeación implica definir las metas de una organización, la formulación de una estrategia general para lograr esas metas y desarrollar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar actividades. Por lo tanto, se refiere a los fines (lo que se debe hacer) así como con los medios (cómo se debe hacer).

Para Hernández y Palafox (2012), la planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

### **2.2.1.1 Importancia de la planeación en las organizaciones**

De acuerdo con Stoner (2000), la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal y los demás recursos. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de cómo organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

La planeación es fundamental por ayudar a las organizaciones en lo siguiente:

- Permite que la empresa esté orientada al futuro
- Facilita la coordinación de decisiones
- Resalta los objetivos organizacionales
- Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además, cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias.

En resumen, los propósitos son:

- Disminuir el riesgo del fracaso

- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- Asegurar el éxito en el futuro.

### **2.2.1.2. Herramientas de la planeación**

A continuación, se definen los elementos y tipos de planes como herramientas de acuerdo con (Hernández y Palafox, 2012):

- **Estrategia:** El plan central es el estratégico. Hay autores que consideran que la estrategia es también un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado.
- **Políticas:** Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se define como: “guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección.”
- **Normas:** Su definición son las reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto.
- **Procedimientos:** Se definen como los planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y su función.
- **Programas:** Los programas como herramienta de planeación, se dividen en dos grandes ramas: para fines de informática y para fines de operación administrativa de una empresa, ambas muy importantes para la gestión de los negocios actualmente.
- **Presupuestos:** Los presupuestos se definen como conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y de resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto), regularmente de un año.
- **Proyectos:** Disposición para la ejecución de un aspecto importante que implica anotar y extender todas las circunstancias principales que deben ocurrir para su logro.

- FODA: es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan debido al avance tecnológico y de la administración de las demás empresas. Los elementos externos: la competencia sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades o amenazas.

### **2.2.1.3 Principios de la planeación**

1. Precisión: "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas"
2. Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
3. Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.
4. Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
5. Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
6. Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento



#### **2.2.1.4. Pasos prácticos de la planeación**

Que son aplicadas de forma general de la siguiente manera desde el punto de vista de Koontz, Weihrich y Cannice (2012):

##### **1. Establecimiento de objetivos:**

Primero para toda la organización y luego para cada una de las unidades de trabajo. Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Esta definición incluye cuatro conceptos:

- **Meta:** Es el fin hacia el que se dirige la empresa, de manera general se identifica con los objetivos y propósitos que la empresa se marca
- **Ámbito:** Se puede designar a un campo de actividades, áreas o sector que entiende un asunto.
- **Carácter definitivo:** Dirección.
- **Desarrollo de premisas:** Establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes en la institución. Es como un supuesto acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.

##### **2. Determinación de cursos alternativos:**

Buscar y examinar alternativas que no son perceptibles a primera vista. Es importante realizar un examen preliminar para descubrir las posibilidades más factibles.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

### 3. Evaluación de cursos alternativos:

En esta se examina, se mide y se compra contra los objetivos y premisas, se evalúan y aquellas alternativas que estén de acuerdo con los objetivos y metas, nos quedamos con ellas. Es posible que ciertas alternativas parezcan más rentables, pero exigen mayor desembolso de capital a un largo periodo de recuperación, otras parecerán menos redituables, pero con menor riesgo y otras también podrán convenir más a nuestros intereses.

### 4. Selección de un curso de acción:

Este es el punto donde se adopta el plan, es decir el verdadero punto de la toma de decisiones. Este análisis y selección de los recursos revelan que al administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo.

### 5. Formulación de planes derivados:

Una vez tomada la decisión anterior, la planeación no puede darse por concluida pues lo indicado es dar el séptimo paso, ya que todo plan principalmente requiere invariablemente de planes derivados en apoyo al básico, sobre el principal.

### 6. Traslado de planes a cifras:

En todas las organizaciones se deberán poner en práctica los pasos antes mencionados para realizar una planeación más objetiva y real. En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos.

Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

- Planeación: es la determinación racional de adonde queremos ir y como llegar allá.
- Propósito de la planeación: es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para siempre estar en una situación satisfactoria.
- Proceso de planeación: la planeación en si requiere planear, la decisión de quien a sumirá la responsabilidad de la actividad de la planeación
- Primera: la planeación es el trabajo es el trabajo y por tal no es algo voluntario.
- Segunda: la planeación requiere una similitud en el método, dentro de toda la compañía.
- Tercera: la planeación está dirigida necesariamente hacia la obtención de objetivos.

#### **2.2.1.5. Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación**

De acuerdo con Koontz (2012), una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización.

- Los elementos internos: son las fuerzas generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan debido al avance tecnológico y de administración de las demás empresas.
- Los elementos externos: la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas.
- FODA: es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas

- Evaluación Interna: Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.
- Evaluación externa (del entorno): Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica. Amenaza lo que implica alerta a lo que se está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

### **2.2.2 Organización**

Según García (2012), acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Según Ponce, (2011),” Es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Etkin (2000) afirma que "La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir". Dicho de otro modo, esta definición implica que una organización es un conjunto de personas que tienen a cargo una o más funciones o tareas y que no las realizan de cualquier forma , sino bajo un cierto orden formal, es decir un conjunto de normas, pautas, acuerdos sobre qué trabajo o tarea debe hacerse, con quién y de qué forma, como así también lo que no se debe hacer, entre otros aspectos; todo lo cual le da continuidad a las actividades de cada uno y también cierta estabilidad en el día a día.

### **2.2.2.1. Importancia de la organización**

Según Hampton (1992), hay varias razones por lo que la organización es importante:

- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

### **2.2.2.2 Herramientas de organización**

Las herramientas de organización son todas aquellas que apoyan en esta etapa del proceso administrativo. Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo.
- Análisis de puestos.
- Manuales de organización.

Organigramas: son las representaciones gráficas de las estructuras lineo funcionales. Se denominan así debido a que se expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal.

Diagramas de flujo: son representaciones gráficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua, debido a cada uno de los productos que se obtienen de ellos.

Manuales de organización: son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización.

Análisis y descripción de puestos: es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman, a fin de conocer a detalle sus componentes.

### **2.2.2.3. Principios de organización**

Según Fayol (2011), son los siguientes:

- Principio de Unidad de Objetivo: Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Principio Jerárquico: Cuando más clara sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaz serán las decisiones y la comunicación organizacional.
- Principio de equidad en carga de trabajo: El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permite establecer el sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.
- Principio de Primicias de la autoridad lineal sobre la asesora. También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad. En todo caso, los asesores de una empresa sólo aconsejan y recomiendan. En este caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma decisión correspondiente.
- Principio de Primicia normativa. La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no aun nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas.
- Principio de unidad de mando. Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad. Esto no implica que el colaborador se aisle, sin espíritu de equipo.

- De acuerdo con el término de este principio de unidad de mando, al ser responsable implica serlo frente a una autoridad o sin ello, ya que nuestro deber es ser siempre responsable en cada momento con lo que se delegue y confíen.

#### **2.2.2.4. Actividades importantes de la organización**

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- Aclarar los requisitos del puesto
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

#### **2.2.2.5 Manual de organización y funcionamiento**

#### **2.2.2.6 Conceptos**

Según Reyes (2004), sea un pequeño emprendimiento, una mediana o gran empresa, de hecho, que todas sin excepción necesitan algún tipo de pauta organizativa. Definir algunas cosas como los valores, la visión y misión, los cuales son los conceptos esenciales que orientan a la empresa hacia un objetivo; sin embargo, hay algo también importante, sobre todo si hay empleados, nos referimos a los organigramas y al Manual de Organización y Funcionamiento, en este capítulo tendremos conocimiento de porque es tan importante tener en cuenta estos dos instrumentos en la empresa, así también veremos la relación que hay entre ellos.

### **2.2.2.7 Importancia manual de organización y funciones**

El manual de organización y funciones es una pieza importante en toda organización, pues es un documento en el que se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello su implementación debería ser fundamental para que así cada trabajador tenga en claro lo que la empresa espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados.

### **2.2.2.8 Pasos para hacer manual organizaciones y funciones**

Es un proceso mediante el cual se busca determinar las actitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación.

Para la elaboración del perfil es conveniente tomar en cuenta la experiencia laboral el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

- a) Primer Paso: Análisis de Jerarquización: Luego de reunir la información requerida se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.
- b) Segundo Paso: Análisis desde los objetivos institucionales a partir de la información recogida e revisara si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para mejorar el desarrollo de sus funciones: se revisara la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
- c) Tercer Paso: Elaborar la descripción del puesto: Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto: La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo así como las características importantes y las condiciones de trabajo, La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.



### **2.2.2.9 El Organigrama: ventajas y desventajas.**

Un organigrama se puede definir como la representación jerárquica de la organización de una empresa, quedando plasmada en dicha representación las áreas funcionales en las que se divide y las tareas a desarrollar en cada una de ellas. (Guirao,2014).

#### 2.2.2.9.1. Ventajas de un organigrama

- Obliga a sus autores a aclarar las ideas.
- Puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quien depende de quién
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus partes fuertes y débiles
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se proponga en la reorganización, al hacer planes de corto y largo plazo, y al formular al plan ideal.

#### 2.2.2.9.2. Desventaja de un organigrama

- ✓ No muestra más que las relaciones formales.
- ✓ Indica que relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales
- ✓ No muestra la legión de relaciones informales que existe entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importante que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que por ejemplo, un hombre tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza al superior, inmediato, sino de personal Staff del Departamento.)

### **2.2.3 Dirección**

Desde el punto de vista con Koontz (2011), dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación.

La dirección es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. Para Fayol (1972), “La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone”, es decir “La dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento”.

#### **2.2.3.1 Importancia de la dirección**

Se dirige a un curso determinado con una meta que alcanzar. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura con sus funciones específicas, donde a través de ella se logran las formas de conducta deseables. Todos los titulares de los niveles jerárquicos necesitan habilidades de liderazgo, diferenciadas según el nivel de responsabilidad.

El proceso administrativo exige un alto nivel de liderazgo, considerado un elemento relevante en la dirección. Quien ocupa un gerencial general, una gerencia de área o una jefatura requiere de liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa

#### **2.2.3.2 Medios o componentes de la dirección**

- a) Toma de decisiones: proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas o formas de resolver diferentes situaciones ambivalentes, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos.
- b) Integración: Disposición de los elementos y recursos necesarios para implementar la decisión tomada previamente, también a través de diferentes estrategias mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar el recurso humano disponible en el mercado de trabajo,

permitiendo distribuir el trabajo entre los miembros, para establecer y reconocer relaciones necesarias para el logro de objetivos.

- c) Motivación: fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas
- d) Liderazgo: capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización
- e) Comunicación: Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común
- f) supervisión de resultados: la supervisión es muy valiosa, pues mediante ella se orienta la acción de los colaboradores para que realicen sus actividades de manera efectiva y puedan alcanzar los objetivos propuestos.

#### **2.2.3.3. Principios de dirección**

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos
- Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- De la vía jerárquica. los canales de comunicación deben ser transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente
- De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto: pensar en soluciones, ofrecer la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas, ante problemas.

#### **2.2.4. Control**

Mientras que para Fayol (citado por Münch y García, 2009), el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los

principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Según Ponce, (2012), es el establecimiento de un sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.

El control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones, ya que implica una comparación entre el rendimiento que se espera y el rendimiento que se observa, para determinar si se están cumpliendo los objetivos.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2010), el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa (p.654).

#### **2.2.4.1. Importancia del control**

Según Estrada (2010) el control trae consigo una serie de beneficios, dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establezcan medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

#### **2.2.4.2 Principios de control**

- El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, de acuerdo con Lourdes Münch, los principios del control son:
- Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.
- De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos
- De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error
- De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar
- Contabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte
- De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo
- De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

#### **2.2.4.3. Elementos Control**

El control cuenta con elementos básicos como:

- Relación con lo planteado: se debe de verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

#### **2.2.4.4. Actividades importantes de control**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Las actividades según Robbins (2010, p. 115), son las siguientes:

- Comparar los resultados con los planes generales
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- Comunicar cuales son los medios de medición
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

#### **2.2.4.5. Pasos del control**

El control interno se compone por tres pasos lo cuales son:

- 1) Establecimiento de estándares

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización.

- 2) Medición del desempeño

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de esta, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

### 3) Corrección de las desviaciones:

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros.

## 2.3. Pymes

Las Pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia.

La existencia de las microempresas como resultado de la incapacidad de un país para ofrecer empleo formal y como un elemento de subsistencia (Ruiz, 2004, p.73). Son consideradas como microempresa todas aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 empleados.

Toda organización empresarial denominada Microempresa debe reunir las siguientes características:

- Con propietarios y administración independientes. Con excepción de las familiares.
- Que no domina el sector de la actividad en que se opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de quince empleados.
- Que sus ventas anuales no sobrepasen los 30 millones de pesos.

### 2.3.1 La importancia de las Pymes

La gran importancia que tienen las pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en México y en el mundo, justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

La importancia de las Pymes en la economía se basa principalmente en las siguientes consideraciones:

- Una de las principales preocupaciones del gobierno de un país es el asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y estrechos entre el empleador y el empleado, favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

### 2.3.2 Clasificación de las MiPymes

Las empresas han sido clasificadas en términos cuantitativos con base en el volumen de ventas y volumen de ingresos y, en algunos casos, como el de México, según el sector económico donde se encuentran. Diversos organismos internacionales y también varios países que pertenecen a nivel de desarrollo económico estable consideran también el factor humano como base para determinar el tamaño de la pequeña y mediana empresa como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Clasificación que hacen distintos organismos internacionales para determinar el tamaño de las Pymes tomando como base el número de empleados.

<b>Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia (INSEE)</b>			
Artisanal	De	1 a 10	Trabajadores



Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1000	Trabajadores
Grande	De	1000 a 5000	Trabajadores
Muy grande	Más de...	5000	Trabajadores
<b>La Small Business Administrations (EUA)</b>			
Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	De	250 a 500	Empleados
Grande	Más de..	500	Empleados
<b>La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)</b>			
Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de.	250	Empleados
<b>Programa para la Modernización y Desarrollo De la Industria Pequeña y Mediana, SECOFI (México)</b>			
Microindustria	De	1 a 15	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	<b>de</b>	<b>101 a 250</b>	Personas

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL citado por Peres y Stumpo (2002, p.12).

Por lo que respecta, la Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) demuestra una base de datos, donde se representa una recopilación sobre las empresas que se encuentran en diferentes países de Latinoamérica, estudio en el que se analizó a las pequeña y mediana empresas industriales de 14 países de América Latina.

Tabla 2. Diferentes criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa por número de empleados de 14 países de Latinoamérica.

<b>País</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña</b>		<b>Mediana</b>
Argentina	Hasta 5		6-100	
Bolivia	Hasta 4	5-15		16-49
Brasil	Hasta 19	20-99		100-499
Chile	Hasta 9	10-49		50-199
Colombia	0	1-49		50-199
Costa Rica	Hasta 30		31-100	
Ecuador	Hasta 9	10-49		50-99
El Salvador	Hasta 20	21-50		51-100
México	Hasta 15	16-100		101-250
Nicaragua	Hasta 3	4-30		
Paraguay	Hasta 5	6-20		21-100
Perú	Hasta 10	11-20		21-200
Trinidad y Tobago	Hasta 5		6-100	
Uruguay	Hasta 4		5-99	
Venezuela	Hasta 4	5-20		21-100

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL citado por Peres y Stumpo (2002, p.12).

La mayoría de los países latinoamericanos tienden a incluir parte de las empresas con pequeño número de trabajadores en el grupo de las pequeñas, tal como lo hacen Argentina, Bolivia, Nicaragua, Paraguay, Trinidad y Tobago, Uruguay.

## **CAPÍTULO III. CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE TEJUPILCO**

### **3.1. Contexto de México**

Las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son un componente fundamental del tejido empresarial latinoamericano. Su importancia se manifiesta en dimensiones como su participación en el número total de empresas y creación de empleo. En contrapartida, su contribución al PIB es de solo el 30% (cifra que alcanza, en promedio, al 60% en los países de la OCDE, reflejando altas brechas de productividad entre ambas regiones y grupos de empresas).

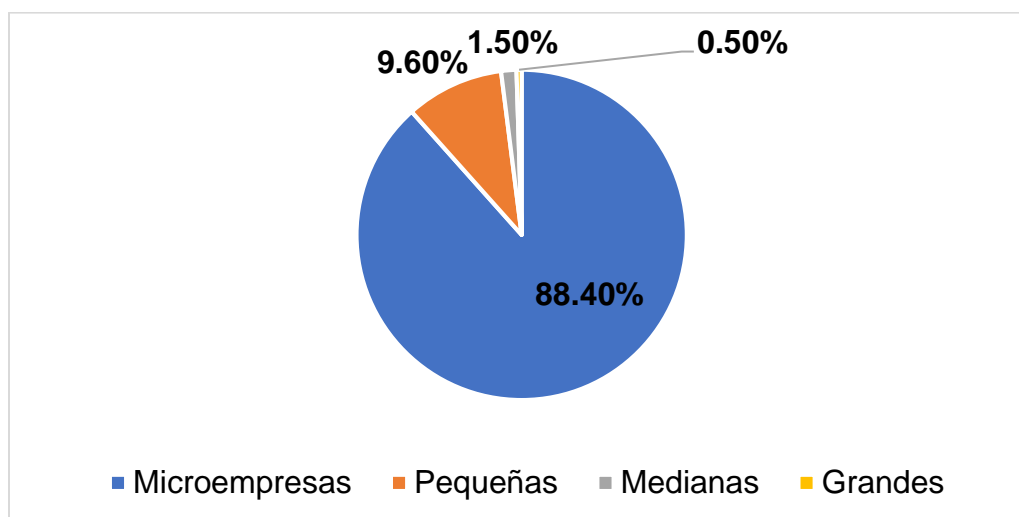
La estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado que distingue a América Latina influyen en el desempeño de estas firmas y se manifiesta en esa brecha de productividad y un mínimo aporte exportador. Una nueva agenda de fomento productivo para las Mipymes supone cuatro dimensiones críticas: I) el rol asignado a las Mipymes en el desarrollo productivo y empresarial nacional, reconociendo la heterogeneidad de los beneficiarios y las potencialidades de cada grupo de firmas y definiendo los límites del universo de beneficiarios; II) la separación entre objetivos económicos y de competitividad por una parte del resto de los objetivos de desarrollo; III) la relación de la agenda con el proyecto productivo nacional, y IV) el proceso de maduración y retroalimentación de las políticas de Mipymes en términos de maduración institucional de los instrumentos (Santoleri y Stumpo, 2014).

### **3.2. Las Mipymes en América Latina**

Considerando la economía formal, las Mipymes representan el 99.5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88.4% del total).

Esta distribución se ha mantenido relativamente estable a lo largo de la última década, aunque ha habido un incremento relativo de las pequeñas y medianas empresas y una ligera reducción de las microempresas.

Figura 1. Las Mipymes en América Latina



Fuente: Elaboración propia con datos oficiales

Tabla 3. América Latina: cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño, 2016 (En porcentajes)

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80	16	3	1	100
Explotación de minas y canteras	68	23	6	3	100
Industria manufacturera	82	14	3	1	100
Suministro de electricidad, gas y agua	70	20	6	4	100
Construcción	76	19	4	1	100
Comercio al por mayor y menor	92	7	1	0	100
Hoteles y restaurantes	89	10	1	0	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83	13	2	1	100
Intermediación financiera	81	14	3	2	100
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87	10	2	0	100
Enseñanza	76	19	4	1	100
Servicios sociales y de salud	89	9	1	0	100
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95	4	1	0	100
<b>Total</b>	<b>88.4</b>	<b>9.6</b>	<b>1.5</b>	<b>0.5</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos oficiales.

La presencia de microempresas es mayoritaria en todos los sectores de la economía y en algunos casos supera el 90% del total de las empresas: por ejemplo, en el comercio y en las “Otras actividades comunitarias, sociales y personales”. En particular en el caso del comercio, se puede observar que se trata del sector en el cual se concentra la mayor cantidad de microempresas formales. Las bajas barreras a la entrada favorecen en este caso la proliferación de empresas de tamaño muy reducido que, en muchos casos responden más a estrategias de autoempleo y sobrevivencia económica, que a un verdadero proceso de desarrollo empresarial. Una cantidad importante de pymes también está presente en ese sector, sin embargo, en el caso de estas empresas la industria, en particular para las empresas medianas, y las “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler”, concentran una cantidad importante de unidades productivas.

Tabla 4. América Latina: cantidad de empresas según tamaño y sector de actividad, 2016 (En porcentajes)

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2	4	5	4	3
Explotación de minas y canteras	0	0	1	1	0
Industria manufacturera	9	14	19	22	10
Suministro de electricidad, gas y agua	0	0	1	2	0
Construcción	3	7	9	7	3
Comercio al por mayor y menor	42	31	23	21	41
Hoteles y restaurantes	8	8	4	2	8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5	7	8	8	5
Intermediación financiera	1	2	3	6	1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	12	13	13	12	12
Enseñanza	2	4	6	6	2
Servicios sociales y de salud	4	4	4	4	4
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	11	4	4	4	10
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos oficiales.

La cantidad de empresas formales en la región se había incrementado en un 11% entre 2009 y 2013; sin embargo, el estancamiento y caída del PIB en los tres años siguientes ha llevado a una reducción del -4.1% del número de empresas. La fuerte orientación de las

microempresas en sectores dependientes de la demanda interna y con bajas barreras a la entrada y salida, hizo que la caída mencionada haya sido mucho más acentuada para esas empresas (-4.7%) en comparación con las pymes (-1%) y las grandes empresas (-0.4%).

Tabla 5. América Latina: distribución del empleo según sector de actividad y tamaño de empresa (En porcentajes).

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	17.7	26.9	21.5	34	100
Explotación de minas y canteras	6.5	12.4	13.7	67	100
Industria manufacturera	15	16.9	16.8	51	100
Suministro de electricidad, gas y agua	4.7	8.2	9.8	77	100
Construcción	15	24.6	22.7	38	100
Comercio al por mayor y menor	45.2	21.5	9.8	24	100
Hoteles y restaurantes	45.7	31	9.4	14	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	17.7	17.8	16.5	48	100
Intermediación financiera	13.9	8.7	9.5	68	100
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	24.1	17.5	14.2	44	100
Enseñanza	9.9	19.5	17.1	54	100
Servicios sociales y de salud	23.8	15.2	12.4	49	100
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	51.5	19.4	11.4	18	100
Total	27.4	19.7	14	38.8	100

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos oficiales.

La presencia de estas empresas es importante, en términos de empleo, también en sectores de productividad media: industria y transporte y telecomunicaciones. En esos dos sectores, aproximadamente la mitad del empleo se concentra en grandes empresas, mientras que en sectores de baja productividad la participación de las empresas más grandes es bastante menor: por ejemplo, agricultura, comercio y construcción.

De esta manera es posible apreciar una cierta orientación, en América Latina, a la especialización de las empresas de menor tamaño hacia actividades de baja productividad. Esto sugiere una estructura productiva heterogénea en la cual un número reducido de empresas concentran una parte importante del PIB regional, en sectores con una productividad muy elevada, mientras el resto de las empresas se encuentra en actividades cuyo desempeño es bastante pobre. En este sentido vale la pena destacar que, en la región, los tres sectores de alta productividad representan el 26.9% del valor agregado, pero apenas el 8% del empleo total y el 1.8% de las empresas.

### **3.3. Las Mipymes en México: dinámicas, características y evolución del sector**

La definición y criterios de demarcación de las Mipymes en América Latina han sido objeto de debate analítico y metodológico. En México, el marco normativo y regulatorio de las Mipymes ha sido establecido por la Secretaría de Economía. Tras varias taxonomías previas, la clasificación establecida en 2009 es la primera estratificación de empresas que combina la diferenciación por actividad económica, personal ocupada y monto de ventas anuales. Esta estratificación es la utilizada actualmente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Cada país define a las Mipymes utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tiene ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos. Los organismos internacionales con el fin de canalizar los apoyos financieros y logísticos, también se han dado a la tarea de establecer clasificaciones para este sector, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. México: criterios de estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas, por personal y rango de monto de ventas anuales.

Estratificación									
	Micro			Pequeña			Mediana		
Sector	Personal	Rango ventas anuales	Tope máximo combinado	Personal	Rango ventas anuales	Tope máximo combinado	Personal	Rango ventas anuales	Tope máximo combinado
Industria	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	4.01-100	95	De 51 a 250	100.1 - 250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	4.01 - 100	93	De 31 a 100	100.1 -250	235
Servicio	De 0 a 1	Hasta 4	4.6	De 11 a 50	4.01-100	95	De 51 a 100	100.1 -250	235

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2014.

### 3.3.1. Dinámicas de las Mipymes en la economía y la producción nacional

En el análisis de las dinámicas y formas de inserción de las Mipymes en la estructura económica y productiva nacional la diferenciación sectorial tiene gran relevancia. Se destacan en tal sentido tres tendencias: la alta relevancia productiva de las firmas manufactureras (48% del total), la importancia en número de empresas del sector comercio (48.3% de los establecimientos de 2013 correspondieron a este sector) y el leve predominio del sector servicios como empleador (que emplea al 38% del personal ocupado total, superior al 29.6% del sector comercio y el 23.5% del sector manufacturero).

Tabla 7. Importancia de los sectores de la economía en México, 2013.

	Número de empresas	Personal ocupado total	Producción bruta total \$
Total nacional	4,230,745.00	21576 358	13,984,313,218.00
Manufacturas	489,530.00 11.60%	5,073,432.00 23.50%	6,745,772,046.00 48.20%
Comercio	2,042,641.00 48.30%	6,389,648.00 29.00%	1,493,657,863.00 10.70%
Servicios	1,637,362.00	8,195,046.00	3,192,733,914.00



	38.70%	38%	22.80%
Otras actividades económicas	61,212.00	1,918,232.00	2,552,149,395.00
	14%	8.90%	18.30%

---

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2014.

Sectorialmente se destacan tendencias diferenciadas y comunes. En el sector manufacturero, aunque se mantiene la tendencia nacional de contar con un alto predominio de microempresas, las empresas grandes concentran la mayoría del personal ocupado (53.6%), remuneraciones (72.6%), producción bruta (72.6%) y activos fijos (71.8%). En el sector comercio también predominan microempresas en el número total (96.9%) y personal ocupado (60.5%). Sin embargo, las remuneraciones, la producción bruta y los activos fijos se distribuyen de forma relativamente similar entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el sector servicios (al igual que en el sector comercio) las microempresas son más relevantes en términos del número total de empresas (95.8%) y el personal empleado (60.5%). Sin embargo, en este sector las grandes empresas tienen una mayor relevancia en términos del porcentaje de remuneraciones del sector (68.7%), la producción bruta (53.3%) y los activos (54.4%). Finalmente, el sector de otras actividades económicas se compone en mayor proporción de microempresas, aunque menor al resto de los sectores (62%). Dentro del sector, las grandes empresas son preponderantes en el personal que ocupan (45.2%), las remuneraciones que realizan (73.4%), la producción bruta (79.2%) y los activos (90.6%).

Tabla 8. Características económicas principales por tamaño de las empresas en México, 2013  
(En porcentajes)

Sector	Tamaño de la empresa	Número de empresas	Personal ocupado	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Manufactura	Micro	9.6	20.8	4.1	2.7	4.3
	Pequeñas	4.2	8.8	6.2	4.9	5.6
	Medianas	1.5	16.8	17	15.7	18.4
	Grandes	0.7	53.6	72.6	76.6	71.8
Comercio	Micro	96.9	60.5	28.7	27.1	35.2
	Pequeñas	2.2	11.7	20.8	19.8	18
	Medianas	0.7	12	22.7	23.8	23.8
	Grandes	0.3	15.9	27.8	29.3	23
Servicios	Micro	95.8	61.9	12	22.4	24.3
	Pequeñas	3.7	19.9	13.4	17.5	13.4
	Medianas	0.3	5.7	6	6.8	7.9
	Grandes	0.2	12.5	68.7	53.3	54.4
Otras actividades económicas	Micro	62	6.7	2.1	1.7	0.9
	Pequeñas	27.8	20.5	9.4	6.8	3.3
	Medianas	8.5	27.6	15.2	12.3	5.2
	Grandes	1.7	45.2	73.4	79.2	90.6

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2014.

### 3.3.2. Número de empresas y personal ocupado: tendencias y evolución

Considerando la estructura porcentual de las empresas y el personal ocupado por estratos, hay un claro predominio de empresas que ocupan hasta 10 personas. Estas, representaron en 2013 al 95.4% del total de empresas y ocuparon al 39.8% del personal empleado.

Tabla 9. México: empresas y personal ocupado total según estratos, 2003, 2008 y 2013 (En porcentajes)

Estratificación	Total de empresas			Personal ocupado		
	2003	2008	2013	2003	2008	2013
Total nacional	100	100	100	100	100	100
0 a 10	94.9	95	95.4	38.3	41.8	39.8
11 a 50	3.9	4	3.6	15.3	15.3	15.1
51 a 250	0.9	0.8	0.8	17.4	15.9	16.3
251 y más personas	0.2	0.2	0.2	29	27	28.8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos, Aguascalientes, 2015

El peso de las Mipymes en la producción total (en términos de producto bruto interno) es reducido y contrastante a la contribución del 72.3% de las grandes empresas.

Las actividades económicas son un factor importante para el desarrollo de una sociedad, por ello es importante que a nivel municipal se analicen las principales variables económicas con el propósito de diseñar estrategias que busquen incrementar la productividad y competitividad, lo que repercutirá en el mejoramiento de la calidad y nivel de vida de sus habitantes. En una economía cuando aumenta la fuerza laboral y su tecnificación, por consiguiente, se incrementa la productividad.

Tabla 10. México: aporte de las empresas al PIB según su tamaño, 2013(En millones de pesos y porcentajes)

Empresas por tamaño	Producción bruta total (millones de pesos)	Contribución de empresas al PIB (porcentajes)
Micro	990628.56	7.08

Pequeña	1838345.28	13.15
Mediana	1045157.69	7.47
Grande	10110181.69	72.3
Total nacional	13 984 313.22	100

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Censos Económicos 2014”, Ciudad de México, 2018.

Las siguientes tablas muestran los niveles de productividad y rentabilidad y su evolución entre 2008 y 2011. Sin embargo, la importancia cuantitativa de las Mipymes no se limita únicamente en su magnitud con respecto a su relevante participación en el total de empresas existentes. Así, las MIPYMES generan un porcentaje muy elevado de empleo, mientras que su participación en el Producto interno Bruto (PIB) es menor, aunque obviamente es relevante, en el aspecto económico resalta en el hecho que cumple un papel fundamental en la generación de empleo

Tabla 11. México: productividad y rentabilidad de las empresas por sector y tamaño de empresa, 2008 y 2011 (en millones de pesos)

Sector	Tamaño de la empresa	Productividad 2008a	Productividad 2011 <sup>a</sup>	Rentabilidad 2008b	Rentabilidad 2011b
Comercio	Micro	77	72	110	97
	Pequeña	302	317	3 752	3 638
	Mediana	396	445	22 672	23 820
	Grande	402	504	81 112	87 525
	Agregado	175	180	338	322
Servicios no financieros	Micro	129	140	162	180
	Pequeña	224	232	2 240	2 284
	Mediana	330	378	15 354	17 154
	Grande	482	534	207 027	216 079
Industrias manufactureras	Agregado	251	273	653	676
	Micro	106	98	104	95
	Pequeña	425	472	2 884	3 022

	Mediana	1 006	1 393	36 457	50 179
	Grande	1 624	2 290	345 123	446 283
	Agregado	1 046	1 391	3 390	3 783
	Micro	109	104	137	123
	Pequeña	322	347	3 110	3 129
Todos los sectores	Mediana	597	775	26 637	33 158
	Grande	1 324	1 785	457 838	606 268
	Agregado	547	693	1 356	1 737

Fuente: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Temas y políticas clave sobre pymes y emprendimiento en México, París, 2013.

Solo el 16.5% de las empresas nacionales obtuvieron acceso al crédito en 2013. Altos porcentajes de Mipymes no lo obtuvieron: 84.2% de microempresas, 71.6% de pequeñas y 61.3% de medianas (INEGI, 2015).

Tabla 12. México: acceso al crédito por tamaño de la empresa, totales nacionales, 2013 (En número de empresas y porcentajes)

Tamaño de la empresa	Número total de empresas	Empresas que obtuvieron Financiamiento		Empresas que no obtuvieron Financiamiento	
		Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje
Micro	3603700	568961	15.8	3034739.0	84.2
Pequeña	153296	43603	28.4	109693.0	71.6
Mediana	33334	12906	38.7	20428.0	61.3
Grande	7775	2793	35.9	4982.0	64.1
Totales	3798105	628263	16.5	3169842.0	83.5

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI),2016.

Considerando los cálculos del Banco de México (2015) sobre el panorama del crédito bancario y su evolución 2009-2014 se calcula la existencia de más de 316,000 empresas con

al menos un crédito vigente con alguna institución bancaria, siendo 96% de ellas Mipymes y teniendo las medianas empresas el mayor dinamismo de todas.

Tabla 13. México: destino del crédito (En porcentajes del saldo)

Tamaño de la empresa	Capital de trabajo	Inversión	Otras
Micro y pequeñas	94	5	1
Medianas	84	13	3
Pequeñas y medianas	91	8	1
Grandes	83	10	7
Todas las empresas	83	10	7

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Banco de México, Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME), Ciudad de México, 2015.

Adicionalmente, se destaca el rol cumplido por intermediarios financieros no bancarios (IFNB). Aunque existe poca información respecto a su papel en el crédito a Mipymes, destacan cuatro hechos: i) de 330 IFNB existentes en México, 329 han otorgado créditos a pymes; ii) las IFNB brindan el 21% del crédito a micro y pequeñas empresas; iii) el 7% del crédito de medianas, y iv) son la única fuente de crédito para el 26% de micro y pequeñas empresas que reciben financiamiento.

Hay diferentes formas de financiamiento Pymes, a continuación, se mencionan algunas de las mas utilizadas, en donde incluso es posible obtener capital semilla para comenzar un nuevo negocio.

1. Líneas de crédito bancario. Este tipo de financiamiento permite brindar una cantidad de dinero durante un periodo determinado. Cumplido el plazo, el deudor deberá devolver la cantidad prestada más los intereses que se hayan acumulado. De acuerdo a la encuesta trimestral de evaluación coyuntural del mercado crediticio del banco de México (BANXICO), en el periodo julio a

septiembre 2022, 28.9% de las empresas mexicanas se financiaron con crédito de la banca comercial.

2. Proveedores. El crédito que emiten los proveedores hará posible que consiga la materia prima necesario para el proceso de producción (si el giro de la empresa se inclina más hacia productos que ofrecer servicios). Según el mismo estudio de BANXICO, durante este trimestre del año 2022, 57.3% de las empresas que emplean hasta 100 empleados recibió financiamiento por parte de proveedores.
3. Emprèsito. Con este mecanismo, una entidad financiera o institución de crédito de compra y posteriormente emite tu deuda, así la deuda se divide en varios títulos que después pueden ser adquiridos por una tercera parte. Un empresito es una fuente de financiamiento para Pymes que puede considerarse como una alternativa a mediano y largo plazo.

Finalmente, y en relación a las empresas que obtuvieron financiamiento, el siguiente cuadro presenta las distintas fuentes a las que acudieron las empresas en 2013. Los resultados muestran la importancia del sector bancario, particularmente para pymes y grandes empresas, pero de acceso más restringido para las microempresas. Para estas y destacando fuentes no bancarias de financiamiento, se destaca el papel de las cajas de ahorro que dan crédito a más del 21% de las microempresas que reciben financiamiento. Por último, en el caso de las medianas y grandes empresas que reciben financiamiento, el crédito de proveedores reviste cierta importancia (INEGI, 2016).

Tabla 14. México: acceso al financiamiento por tamaño de la empresa, 2013 (En número de empresas y porcentajes)

Empresas				Totales	Tamaño de la empresa				
					Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
				Totales	3798105	3603700	153296	33334	7775
Empresas	que	lograron	Absoluto	628263	568961	43603	12906	2793	
finaciamento			Porcentaje	16.54	15.79	28.44	38.72	35.92	

Propietarios o socios	Absoluto	15233	8635	4193	1941	464
	Porcentaje	2.4	1.5	9.6	15	16.6
Bancos	Absoluto	270534	223895	34231	10314	2094
	Porcentaje	43.1	39.4	78.5	79.9	75
Familiares o amigos	Absoluto	94542	93286	1229	24	3
	Porcentaje	15	16.4	2.8	0.2	0.1
Cajas de ahorro	Absoluto	122564	121474	967	105	18
	Porcentaje	19.5	21.4	2.2	0.8	0,6
Proveedores	Absoluto	70122	60096	6599	2855	572
	Porcentaje	11.2	10.6	15.1	22.1	20.5
Prestamistas privados o agiotistas	Absoluto	37315	34818	2012	406	79
	Porcentaje	59	6.1	4.6	3.1	2,8
Gobierno	Absoluto	25815	24698	844	216	57
	Porcentaje	4.1	4.3	1.9	1.7	2,0
Emisión de títulos de deuda	Absoluto	538	68	369	68	33
	Porcentaje	0.1	0	0.8	0.5	1.2
No especificó	Absoluto	39770	36455	2093	917	305
	Porcentaje	6.3	6.4	4.8	7.1	10.9

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país”, Boletín de Prensa, N° 285/16, Aguascalientes, 13 de julio de 2016 [en línea]

[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

En relación a los motivos por los cuales las empresas no accedieron al crédito bancario, las microempresas aparecen como el segmento que más declara haber encontrado una limitación al acceso al financiamiento de los altos intereses de estos créditos bancarios. De forma similar, las microempresas también aparecen como el sector que más dificultades encuentra para acceder al manejo de una cuenta bancaria por causa de las altas comisiones y cuotas (INEGI, 2016).



### **3.4. Definición de los sectores económicos.**

#### **Sector primario**

El sector primario es el primero dentro de los sectores económicos, es que conjunta a las acciones que tienen que ver en común con la naturaleza (extracción). A este se le encomienda dar los alimentos para la sociedad y los insumos que se emplearan en el sector secundario.

Características del sector primario:

- Están ligados a el clima y la geografía de las regiones.
- Se relaciona con la naturaleza: todos los insumos provienen exclusivamente del medio ambiente. Como lo es la actividad de la pesca que se realiza en el océano.
- Realización de actividades para la extracción de los insumos: se contemplan todas aquellas actividades de cultivo de hortalizas, así como las labores para la obtención de carnes.
- Se llevan a cabo en las comunidades rurales es donde se concentran ya que existe poca preparación académica además de escasos recursos económicos.

#### **Sector secundario**

En el sector secundario se enlazan todas las actividades en la cual por medio de un proceso de transformación de los insumos extraídos del medio ambiente se convierten en productos ya elaborados. Como lo es la construcción y la energía.

Para llevar a cabo esta transformación sucede en zonas donde están instaladas fabricas para poder convertirlos en productos elaborados.

Características del sector secundario:

- Independencia del área geográfica y clima: las empresas tienen las posibilidades de instalarse en cualquier parte de una ciudad o de país.
- Tienen las posibilidades de desarrollarse en las ciudades, así como en zonas rurales
- Transformar la materia prima en productos elaborados (terminados)
- Se utiliza maquinaria para la transformación de los insumos.

## **Sector terciario**

En su acepción más común, el sector terciario se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la producción de bienes inmateriales o intangibles; actividades no contenidas en el sector primario (actividades del campo) y el secundario (minería y manufacturas). En este sector se incluye además de los servicios (financieros y de seguros, inmobiliarios, información en medios masivos, profesionales, científicos y técnicos, apoyo a los negocios; educación, salud y asistencia social, esparcimiento, culturales y deportivos, alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, actividades del gobierno y otros servicios) el transporte y el comercio. A diferencia de este último, que involucra un proceso de distribución de mercancías previamente elaboradas, gran parte de las actividades contenidas en este sector son de consumo inmediato.

El sector terciario, que se ha venido expandido de manera importante, presenta una estructura heterogénea, en la cual convergen pequeños negocios de baja productividad con grandes y medianas empresas altamente competitivas. Su dinámica, producto de importantes transformaciones sociales, tecnológicas e informáticas a lo largo de varias décadas, responde esencialmente a las necesidades de consumo y apoyo a la producción.

Una población creciente con mayores ingresos que demanda más y mejores servicios de salud, educación y esparcimiento y un aparato productivo que requiere capital humano más capacitado, así como equipamiento e infraestructura pública de mejor calidad (Garza, 2006).

De acuerdo con datos del INEGI (2012), actualmente el sector terciario aporta el 68.6% del producto interno bruto (PIB) nacional y en él participa el 62% de la población ocupada total. Prácticamente más de un tercio (34.6%) de la aportación de este sector a la producción nacional se genera en las dos entidades más pobladas del país: el Distrito Federal (25.6%) y el Estado de México (9.0%).

En este último, las actividades terciarias contribuyen con el 64.7% de la producción estatal y ocupan al 68.8% de la población mexiquense. En los últimos dos años los ingresos del sector servicios en la entidad han venido creciendo en más del 5%, mientras que el personal ocupado lo ha hecho por arriba del 3%.

Por otra parte, la estructura del sector terciario de la entidad es muy similar a la nacional. En ambos casos destaca el comercio como el de mayor aporte, seguido de servicios inmobiliarios y de alquiler, servicios educativos y transportes, correos y almacenamientos.

En conjunto, estas cuatro actividades aportan más del 55% de la producción tanto a nivel nacional (58.8%) como estatal (67.2%). De hecho, las tres primeras actividades son mucho más importantes en la entidad que en el total del país (59.46% vs. 47.78%), debido a que en el estado se concentra una parte importante de la población del país.

El sector de servicios engloba, no los bienes que se producen en las distintas actividades económicas sino los servicios que satisfacen las necesidades de las personas. El sector terciario está compuesto de las partes "blandas" de la economía, es decir, las actividades en donde la gente ofrece su conocimiento y tiempo para mejorar la productividad, desempeño, potencial y sostenibilidad de la economía. Los servicios son también conocidos como bienes intangibles e incluyen la atención, el asesoramiento, la experiencia, el debate entre otros como muestran en la siguiente tabla 15.

Tabla 15. Estructura porcentual promedio de actividades 2003-2011

Estructura porcentual promedio 2003-2011		
Actividades	Nacional	Estado de México
Comercio	23.8	28.46
Inmobiliarios	16.62	21.28
Educativos	7.36	9.72
Transportes	10.99	7.76
Servicios profesionales, científicos y técnicos	5.38	3.56
Servicios de apoyo a negocios	4.04	3.63
Actividades de gobierno	6.16	5.64
Información de medios masivos	5.25	4.14

Salud y asistencia social	4.53	3.67
Financieros y de seguros	6.22	3.51
Alojamiento temporal	4.18	2.82
Esparcimiento	0.62	0.55
Corporativos y empresas	0.64	0.04
Otros servicios	4.2	5.22

Fuente: INEGI (2012)

### 3.5. Principales sectores de actividad del Estado de México

En la tabla 16 se muestran los principales sectores como son el primario, secundario y terciario del Estado de México

Tabla 16. Principales sectores de actividad del Estado de México

Sector de actividad económica	Porcentaje PIB estatal (año 2016)
Actividades primarias	1.5
Actividades secundarias	25.9
Actividades terciarias	72.5
Total	99.9

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Participación por actividad económica, en valores corrientes, 2016\*

### 3.6. Actividades económicas por sector productivo en el municipio de Tejupilco.

Durante el periodo 2010 -2020 el Producto Interno Bruto del municipio de Tejupilco ha presentado variaciones en sus tasas de crecimiento siendo en el año 2013 donde disminuyo menos 13% su ingreso con un PIB de 1,530.23 millones de pesos y posteriormente en el

periodo 2017 y 2018 con una tasa negativa de menos 4 puntos porcentuales; logrando una recuperación en el año 2019 y que debido a la contingencia no pudo mantener para el 2020 logrando un Producto Interno Bruto de 1,479.81 millones de pesos con una tasa de crecimiento anual de menos 5.93%.

En cuanto a las actividades económicas como se mencionó anteriormente, el 77% del PIB proviene de los servicios, 14% de las actividades agrícolas y pecuarias y 5% de la industria.

Tabla 17 . Unidades Económicas por tamaño de empresa 2020 Municipio de Tejupilco, Estado de México

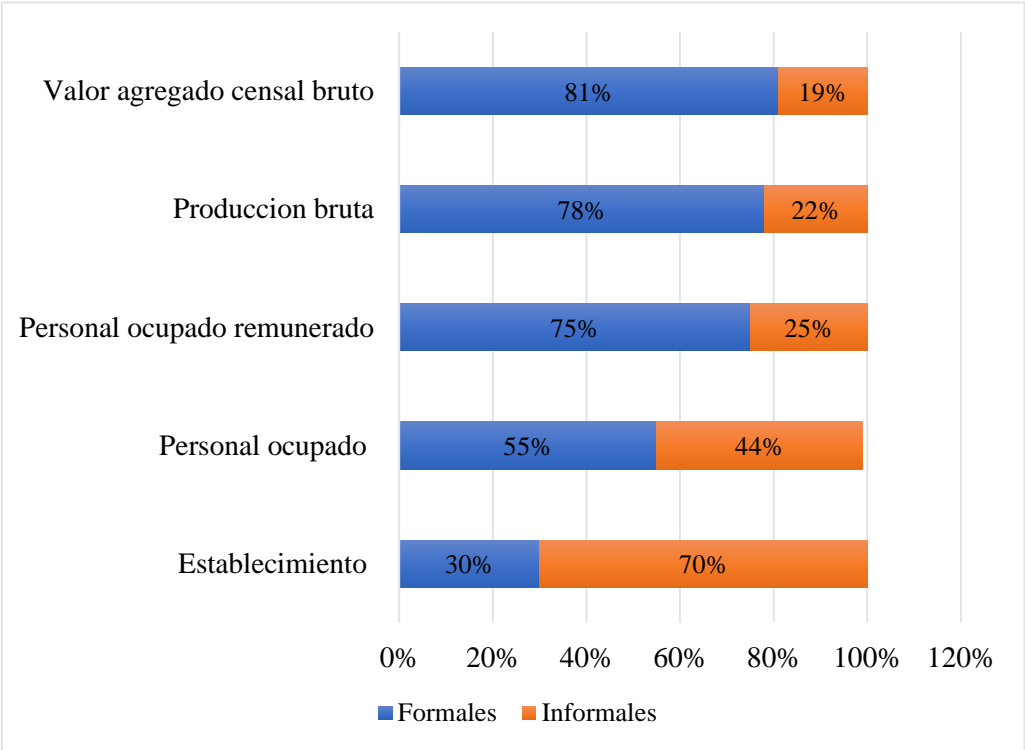
Actividad Económica	Total	Tamaño de la empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Total	3 196	3 065	116	12	3
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	3	3	0	0	0
Industria	298	288	9	1	0
Servicios	2 895	2 774	107	11	3

Fuente: IGCEM con información del Directorio Estadística Nacional de Unidades Económicas, 2020.

De acuerdo a los registros del último censo económico 2019, el 70% de los establecimientos son informales, los cuales concentran el 44% del personal ocupado del cual 25% es remunerado y generan una producción bruta del 22% y 19% del Valor Agregado Censal Bruto. Casi siempre en este rubro de la informalidad está representado por las micro empresas de sector servicios.

En cuanto a las empresas formales (30%) son las que generan el 81% del Valor agregado y 78% de la producción bruta, concentrando el 55% del personal ocupado del cual el 75% es personal remunerado. En este caso está representado en su mayoría por las empresas grandes y medianas.

Figura 2. Características de las unidades económicas por Formalidad, 2018 Municipio de Tejupilco, Estado de México



Fuente: Censo Económico del Estado de México 2019. INEGI

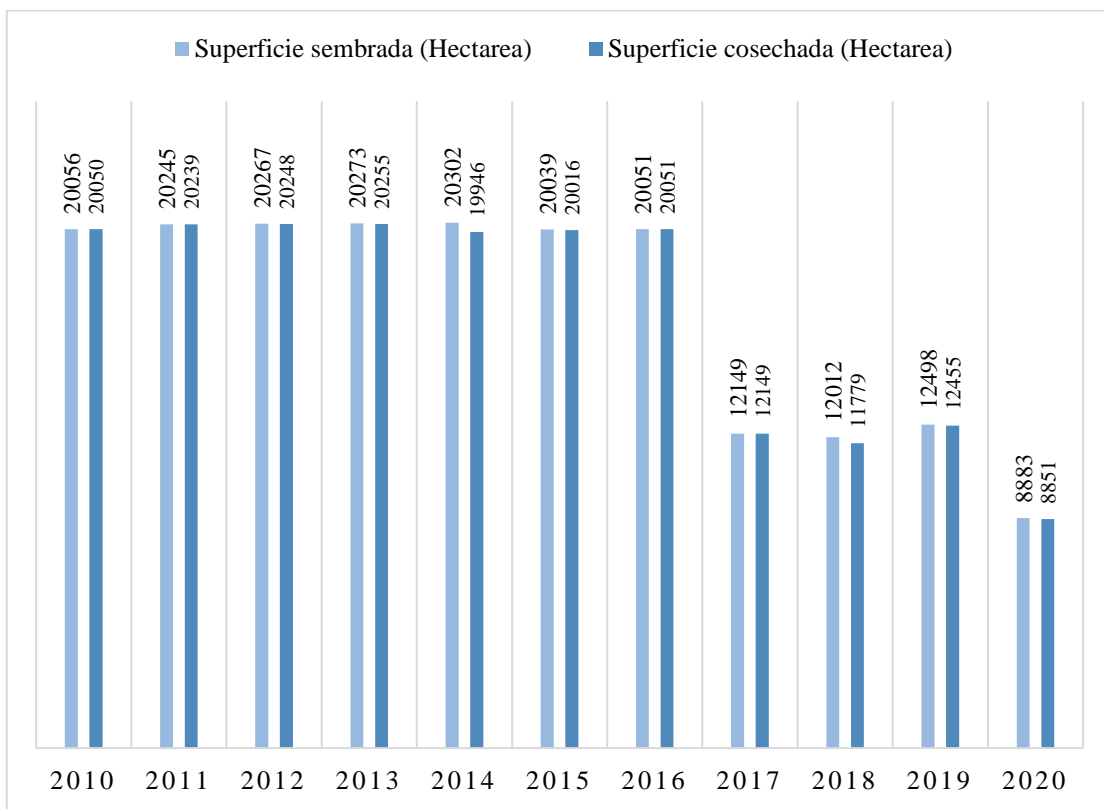
**3.7. Actividades económicas primarias**

Estas actividades engloban a los productos que se sustraen de la naturaleza. Para el caso del municipio de Tejupilco a partir del 2017 la producción agrícola ha venido hacia la baja reduciéndose la superficie sembrada y por tanto la producción.

Mientras que en el 2016 se sembró y cosecharon 20,050.75 hectáreas con una producción de 374,072.70 toneladas; en el año 2020 solo se sembraron y cosecharon 8,850.99 hectáreas y se alcanzó una producción de 23,067.22 toneladas.

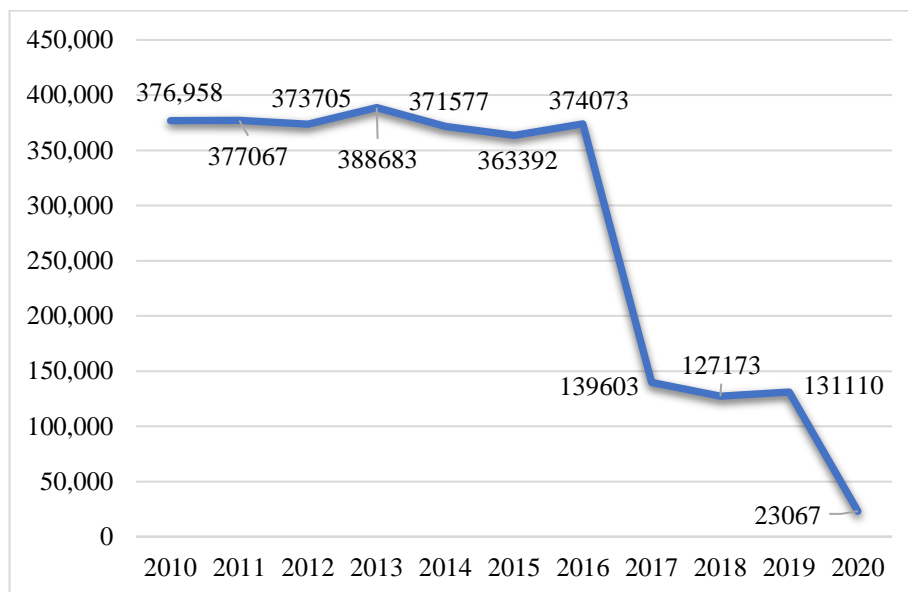
Entre los productos que se produjeron en el municipio este año fueron: Calabacita, Cebolla, Chile verde, Elote, Frijol, Maíz grano, Tomate rojo (jitomate), Tomate verde, Frijol, Maíz forrajero en verde, Maíz grano, Aguacate, Caña de azúcar fruta, Papaya, Café cereza, Durazno, Guayaba, Limón, Mango y la Naranja.

Figura 3. Superficie sembrada y cosechada 2010-2020



Fuente: IGCEM con información de la SAGARPA. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2011- 2021.

Figura 4. Producción anual obtenida 2010-2020.

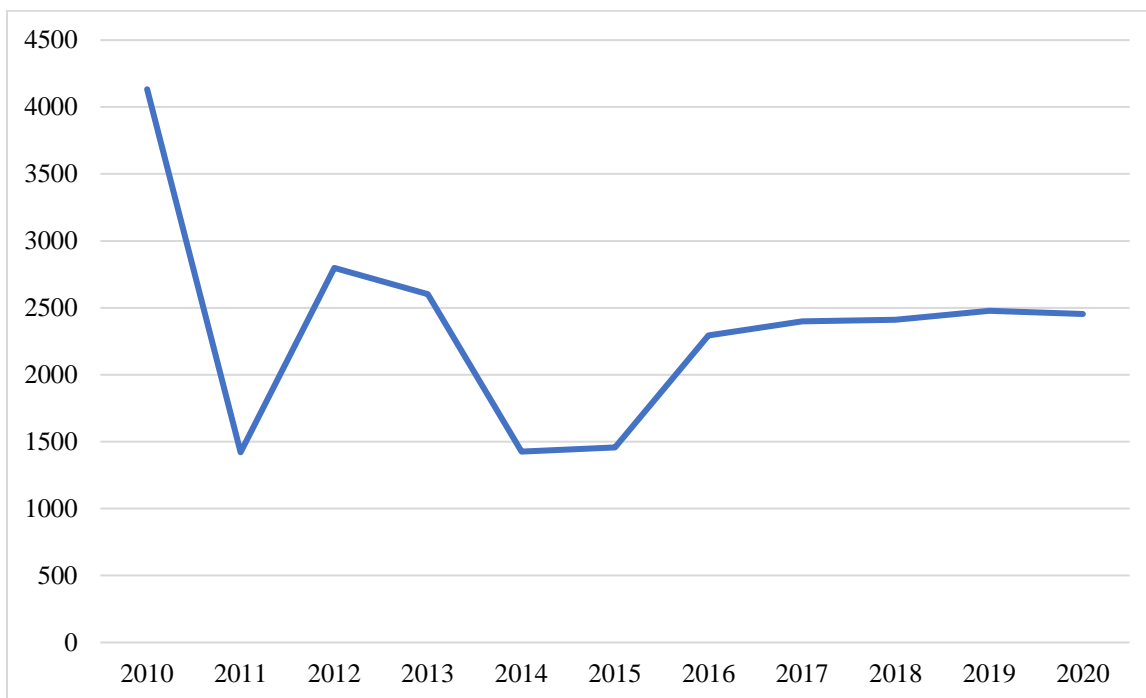


Fuente: IGCEM con información de la SAGARPA. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2011- 2021.

En relación a la actividad pecuaria, se cuenta con una gran superficie destinada para este fin, de ahí, que esto se traduzca en que durante 2010 se hayan producido 120 toneladas de carne de porcino, 1,146 de bovino, 6 de ovino, 32 de caprino, 62 de gallináceas y 14 de guajolotes. Además, se obtuvo una producción de 375 mil litros de leche, 210 toneladas de huevo para plato, 20 toneladas de miel, 1 tonelada de cera de greña, y 109 en volumen de producción forestal; históricamente ha sido el mejor de los últimos 10 años en cuanto a producción pecuaria para el municipio; ya que a partir de ese año para el siguiente 2011 el sector pecuario sufrió una caída total logrando solo una producción de 1,420.59 toneladas. A partir del 2016 la producción se ha mantenido en aproximadamente 2,000 toneladas al año, y llegando en el 2020 a las 2,455.08 toneladas, de las cuales el 82% de la producción es de bovino, 10% porcino, 1% ovino, 3% caprino y 4% aves de corral.

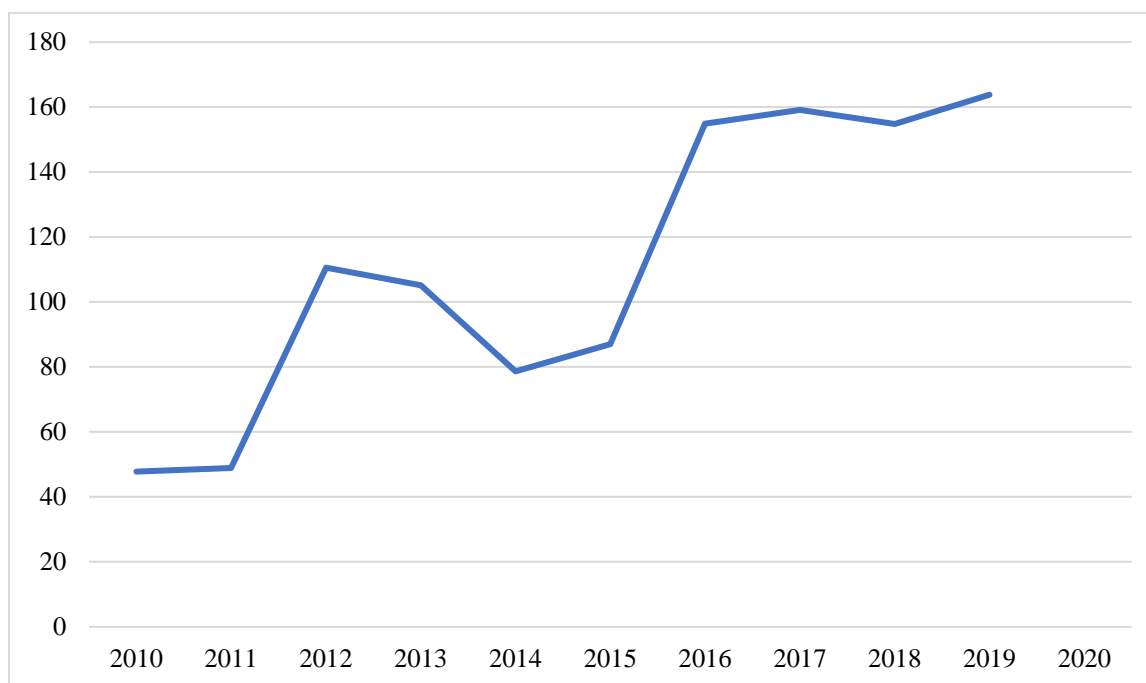


Figura 5. Volumen de la producción pecuaria (Toneladas) municipio de Tejupilco 2010-2020



Fuente: IGECEM con información de la SAGARPA. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2011-2021.

Figura 6. Valor de la producción pecuaria 2010 - 2020 municipio de Tejupilco (miles de pesos)



Fuente: IGCEM con información de la SAGARPA. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, 2011-2021.

Aunque la producción se ha visto disminuida gracias a las políticas emprendidas de apoyo al sector pecuario que se han implementado, beneficiando a los productores, el valor de la producción se ha incrementado llegando a ser en el 2020 un total de 163,857.71 de miles de pesos; de los cuales el 86% provienen del ganado bovino con un monto total de 140 282.00 miles de pesos.

### 3.8. Actividades económicas secundarias

El sector secundario dentro del municipio representa el 5% del Producto Interno Bruto, las unidades económicas de la industria manufacturera representan el 97% de las UE y son quienes aportan el mayor valor agregado (68.71 millones de pesos) donde trabajan 762 personas.

Tabla 18. Indicadores económicos de las actividades secundarias-2018 municipio de Tejupilco, Estado de México

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	Producción bruta total (millones de pesos)	Valor agregado censal bruto	Total de ingresos
Total municipal	2,751	7,146	1,637.64	1,033.79	3,121.43
Sector 21 Minería	2				
Sector 22 Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final	1				
Sector 23 Construcción	5	206	99.57	44.3	99.77
Sector 31-33 Industrias manufactureras	268	762	156.8	68.71	159.32
Total sector	276	968	256	113	259

Fuente: Censo Económico del Estado de México 2019.INEGI

### 3.9. Actividades económicas terciarias

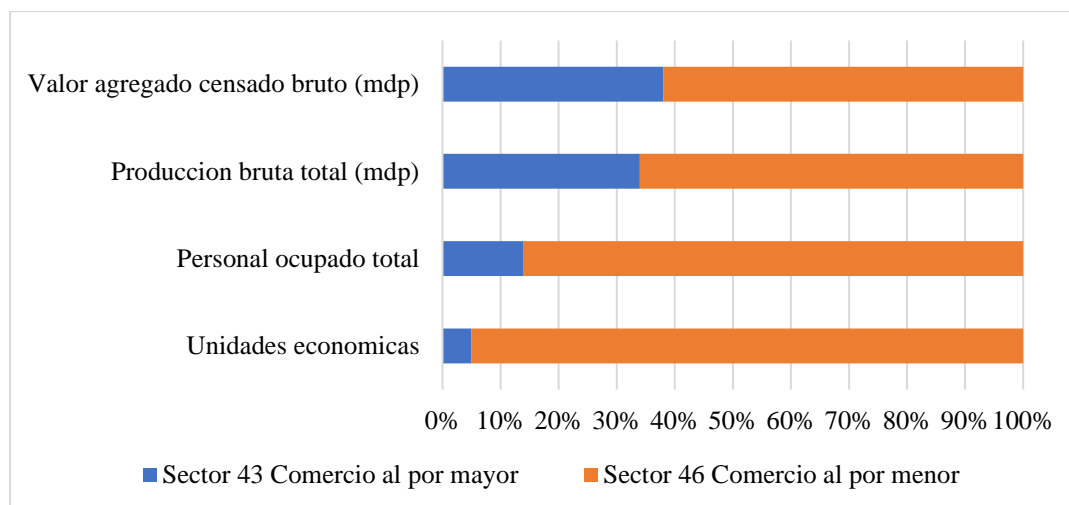
Las actividades económicas del sector terciario representan el 77% del PIB del municipio siendo el comercio la más importante, sobre todo el comercio al por menor que cuenta con un registro de 1,337 unidades económicas y concentra a 2,728 personas ocupadas generando 553.18 millones de pesos de producción bruta 429.21 millones de pesos de Valor agregado.

Tabla 19. Indicadores económicos del sector Comercio-2018 Municipio de Tejupilco, Estado de México

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	Producción bruta total	Valor agregado censal bruto	Total de ingresos
Sector 43 Comercio al por mayor	64	427	290.03	261.03	676.36
Sector 46 Comercio al por menor	1,337	2,728	553.18	429.21	1,645.78
Total Comercio	1,401	3,155	843	690	2,322

Fuente: Censo Económico del Estado de México 2019. INEGI

Figura 6 Valor de la producción en el año 2020



Fuente: Censo Económico del Estado de México 2019. INEGI

Dentro del sector servicios, el más representativo es el relacionado con la preparación de comidas y bebidas, en él se concentran 379 unidades económicas y laboran 1,090 personas produciendo 184.25 millones de pesos con un valor censal bruto de 80.47 millones de pesos.

De estas unidades económicas se encuentran restaurantes, y unidades económicas que ofrecen servicios al sector, ya que en el municipio se cuenta solo con 16 establecimientos de hospedaje clasificados con categoría 2 estrellas con un total 352 cuartos.

Tabla 20. Indicadores económicos del sector Servicios-2018 Municipio de Tejupilco, Estado de México.

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	Producción bruta total	Valor agregado censal bruto	Total de ingresos
Sector 48-49 Transportes, correos y almacenamiento	8	107	39.42	25.05	39.42
Sector 51 Información en medios masivos	9	40	8.31	5.39	8.31
Sector 52 Servicios financieros y de seguros	13	61	20.88	3.27	21.1

Sector 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	25	63	5.64	3.39	5.64
Sector 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	44	101	9.38	5.69	9.38
Sector 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación	61				
Sector 61 Servicios educativos	22	250	77.43	0.6	77.43
Sector 62 Servicios de salud de asistencia social	102	290	32.26	15.48	45.42
Sector 71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	24	61	7.23	5.19	7.23
Sector 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	379	1090	184.25	80.47	184.58
Sector 81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales	384	731	104.98	52.55	104.97
Total Servicios	1,071	2,794	490	197	503

Fuente: Censo Económico del Estado de México 2019.INEGI

### 3.10. Empleo, características y población económicamente activa.

Tabla 21.Histórico de la Población Económica Activa, por Sector de Actividad –Municipio de Tejupilco,2010-2020

Año	PEA	Población ocupada por sector de actividad económica				Población desocupada	
		Total	Agropecuario, silvicultura y pesca	Industria	Servicios		No especificado
2010	25 753	24 448	6 547	4 094	13 766	41	1 305
2011	27 004	25 785	6 673	4 101	14 983	27	1 219
2012	27 075	25 877	6 358	4 350	15 121	47	1 199
2013	27 248	26 164	5 880	4 625	15 643	16	1 084
2014	28 056	26 932	6 937	4 492	15 414	89	1 124

2015	24 764	23 400	3 890	4 284	15 161	65	1 364
2016	24 066	22 904	3 525	4 316	15 001	62	1 162
2017	25 686	23 760	3 526	4 546	15 607	81	1 926
2018	25 608	24 624	4 032	4 690	15 870	31	985
2019	28 575	27 275	4 419	4 411	18 376	69	1 301
2020	32 642	31 957	4 212	7 774	19 738	233	685

Fuente: IGCEM con información del Censo de Población y Vivienda, 2020; y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2020.

En Tejupilco se cuenta con una población económicamente activa de 33,896 personas de las cuales el 98% se encuentra ocupada.

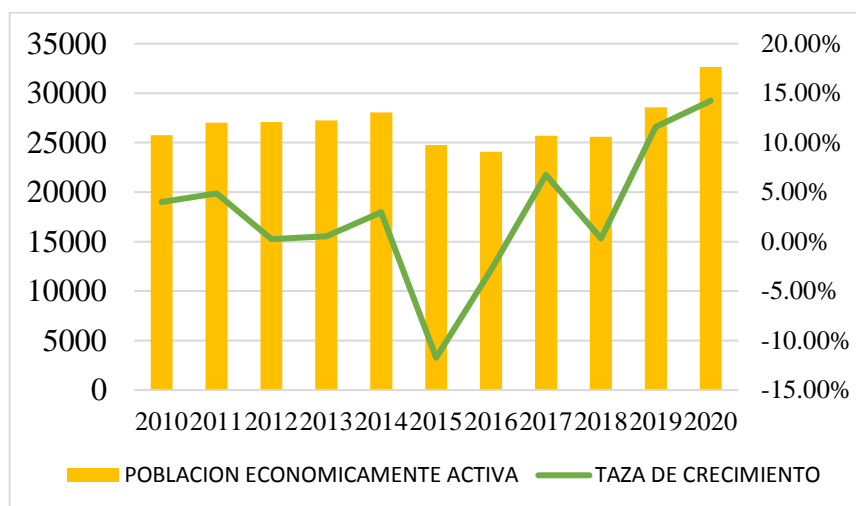
Sin embargo, un factor a considerar sigue siendo como anteriormente se mencionó, el índice de dependencia económica de la población que es del 66.38% y representa la población en edad escolar y en vejez, aunado a estos indicadores, se encuentra la población económicamente no activa que asciende al 42% de la población mayor a 12 años.

Históricamente, el comportamiento de la población económicamente Activa a lo largo de los últimos 10 años ha tenido variaciones, en el año 2015 tuvo un crecimiento negativo de menos 12% llegando a ser 24,764 personas y reduciéndose nuevamente en el 2016 menos 3% en crecimiento llegando a disminuir en el año 2016.

Gracias a las políticas emprendidas en materia de desarrollo económico que han traído consigo la generación de empleos, a partir del 2017 se refleja nuevamente un crecimiento en la PEA siendo relevante mencionar que a pesar de la recesión del último año 2020 el municipio registro una PEA de 32,642 personas y un crecimiento del 14% con respecto al año anterior, otro indicador que lo demuestra es la población desocupada que se redujo a 685 personas desocupadas (2%).

Del total de la población ocupada el 62% trabaja en el sector servicios, 24% en la industria y 13% en sector agropecuario.

Figura 7. Evolución de la población económicamente activa 2010, 2020



Fuente: IGCEM con información del Censo de Población y Vivienda, 2020; y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2020.

De la población ocupada las principales actividades donde se concentra son: 43.6% trabaja en Servicios de transporte, comunicación, profesionales, financieros, sociales, gobierno y otros; 13.23% en actividades primarias (Agricultura, ganadería) 18.6% en la Construcción, 18.38% en comercio y 5.81% en la industria.

Tabla 22. Porcentaje de la Población ocupada por sector de actividad de municipio de Tejupilco, Estado de México.

Población de 12 años y más ocupada	Sector de actividad económica					
	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	Minería, industrias manufactureras, electricidad y agua	Construcción	Comercio	Servicios de transporte, comunicación, profesionales, financieros, sociales, gobierno y otros	No especificado
26 707	13.23	5.81	18.6	18.38	43.61	0.36

Fuente: IGCEM con información del Censo de Población y Vivienda, 2020; y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2020.

De acuerdo a su posición laboral 68.56% son personal asalariados, 20.85% trabajan por cuenta propia, 7.35% son trabajadores sin pago y 3.24% son empleadores.

Tabla 23. Porcentaje de la población ocupada de acuerdo a su posición laboral-2018  
Municipio De Tejupilco, Estado de México.

División ocupacional <sup>1</sup>	Población de 12 años y más ocupada	Trabajadores asalariados	Posición en el trabajo		
			Empleadores	Trabajadores por cuenta propia	Trabajadores sin pago
Total Municipio Tejupilco	26 707	68.56	3.24	20.85	7.35
Funcionarios, directores y jefes	447	85.91	11.19	2.91	0
Profesionistas y técnicos	5 147	84.38	1.48	12.26	1.88
Trabajadores auxiliares en actividades administrativas	804	96.14	0	3.86	0
Comerciantes, empleados en ventas y agentes de ventas	3 400	53.38	8.71	32.85	5.06
Trabajadores en servicios personales y vigilancia	1 717	61.68	3.32	29.99	5.01
Trabajadores en actividades agrícolas, ganaderas, forestales, pesca y caza	3 257	19.37	2.21	36.72	41.69
Trabajadores artesanales, en la construcción y otros oficios	4 466	74.83	3.49	20.62	1.05
Operadores de maquinaria industrial, ensambladores, choferes y conductores de transporte	1 210	77.44	1.49	21.07	0
Trabajadores en actividades elementales y de apoyo	6 038	79.99	2.07	14.56	3.38
No especificado	221	88.69	6.79	4.52	0



Fuente: IGECEM con información del Censo de Población y Vivienda, 2020; y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2020.

Para incrementar las oportunidades de trabajo se requiere apoyar la instalación de nuevos establecimientos productivos, simplificando los procesos y requisitos para su apertura y operación.

Actualmente, el uso de las tecnologías en la implementación del sector gobierno enfocado en reducir tiempos para la atención y respuesta hacia los ciudadanos

La mejora regulatoria permite a los gobiernos brindar servicios ágiles y dar respuesta oportuna a los ciudadanos y a las empresas propiciando la transparencia, la confianza y sobre todo impulsa el desarrollo económico municipal.

En este sentido, una problemática que presenta actualmente el municipio de Tejupilco es que no se ha logrado implementar el proceso de mejorar regulatoria y ventanilla única que permitan reducir los tiempos de respuesta a los ciudadanos y si bien los tiempos de respuesta para la mayoría de los trámites que se efectúan en el ayuntamiento no son excesivamente largos, aún se tienen que realizar de manera presencial.

Uno de los propósitos de la administración anterior fue dar seguimiento a esta política pública sin embargo en este periodo deberá fortalecerse las políticas dirigidas a concluir con el proceso de mejora regulatoria, buscando la certificación para implementar el servicio de la ventanilla SARE y PROSARE para dar apoyo a las empresas e impulsar la apertura de mayor número de negocios.

Asimismo, se deberá actualizar el catálogo de servicios y trámites del municipio para dar seguimiento a la implementación de la ventanilla única y la certificación de trámites ante el Registro Estatal de Trámites y Servicios donde actualmente el municipio de Tejupilco solo cuenta con el trámite de “Constancia de vecindad con fotografía”.

Tabla 24. Catálogo de trámites y servicios del Ayuntamiento Constitucional de Tejupilco.

Trámite / Servicio	Unidad administrativa responsable	Tiempo de respuesta	Número de Trámites / Servicios realizados			
			2019	2020	2021	
Licencia de construcción	Dirección de Desarrollo Urbano	Máximo de cinco días hábiles	200	159	161	
Constancia de alineamiento	Dirección de Desarrollo Urbano	Máximo de cinco días hábiles	100	90	109	
Asignación de número oficial	Dirección de Desarrollo Urbano	Máximo de cinco días hábiles		1	2	0
Constancia de factibilidad de servicios	Dirección de Desarrollo Urbano	Máximo de cinco días hábiles	1	0	1	
Constancia de terminación de obra	Dirección de Desarrollo Urbano	Máximo de cinco días hábiles	3	4	2	
Licencias comerciales sin venta de bebidas alcohólicas	Departamento de Comercio y Servicios	72 horas	313	247	230	
Licencias comerciales sin venta de bebidas alcohólicas	Departamento de Comercio y Servicios	72 horas	193	180	167	
Permisos para eventos	Departamento de Comercio y Servicios	15 Minutos	421	189	227	

Fuente: Ayuntamiento Constitucional de Tejupilco, Dirección de Desarrollo Urbano y Departamento de Comercio y Servicios, 2022.

Por lo que respecta a población No económicamente activa, ésta representa el 42% de la población de más de 12 años, es importante mencionar que el 48% son personas que manifestaron dedicarse a los quehaceres del hogar, 36% son estudiantes, 7% cuentan con algún tipo de limitación física o mental y 7% se dedican a actividades no económicas.

Cabe resaltar que del 48% de las personas que mencionan dedicarse al hogar 55% son personas en edad productiva de 24 a 49 años y que pudieran insertarse en un empleo.

Tabla 25 PEA No activa 2020 Municipio de Tejupilco, Estado de México.

Tipo de actividad no económica				
Pensionada o jubilada	Estudiante	Se dedica a los quehaceres de su hogar	Limitación física o mental	Otras actividades no económicas
911	8 894	11 932	1 345	1 612
4%	36%	48%	5%	7%
		55% entre los 24 a 49 años		

Fuente: IGECEM con información del Censo de Población y Vivienda, 2020.

## **CAPÍTULO IV.**

Las Mipymes constituyen la columna vertebral de la economía nacional debido a los acuerdos comerciales y al apoyo que reciben los empresarios en sus negocios o proyectos productivos por parte de los gobiernos estatal y federal. Sin embargo, en lo que se refiere a los micronegocios familiares, se puede argumentar que constituyen un sector de la economía muy disperso y diversificado; además, sigue existiendo mucha volatilidad en la creación y el crecimiento de estos negocios, pues, según datos de la Secretaría de Economía de México, las posibilidades de que estas empresas o negocios se mantengan con éxito en el mercado nacional rondan, en promedio, entre los dos y tres años. Lo anterior, se deriva de diferentes causas, como: falta de planeación e información; deficiencias en la operación y la producción; deficiencias financieras, de visión, de gestión interna y en los apoyos para la exportación; corrupción, entre otras (Dussel, 2004; Secretaría de Economía, 2013).

### **4.1. Resultados**

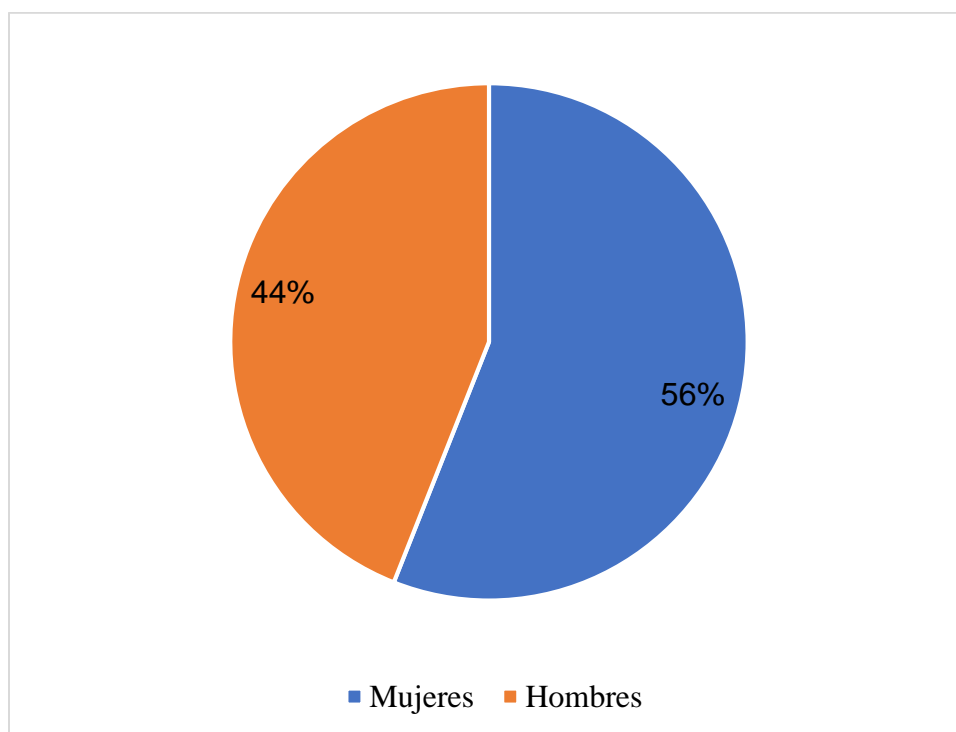
De acuerdo con la fórmula para determinar la muestra se aplicaron 308 cuestionarios a los encargados, dueños y empleados del municipio de Tejupilco Estado de México.

#### **4.1.1. Género de los encargados en las micro y pequeñas empresas municipio Tejupilco Estado de México**

En lo que refiere al género de gerentes de las micro y pequeñas empresas, se puede observar que las mujeres han sobresalido en el ámbito empresarial, político, deportivo, económico y social, actualmente están enfrente de las empresas, cuentan con nuevos desafíos en el mundo empresarial, buscado el orden en la realización de las actividades fomentando el trabajo en equipo, estando tomando las decisiones dentro de las organizaciones.

Sin importar el tamaño de las organizaciones buscan alcanzar las metas utilizando de una manera eficiente los recursos humanos, materiales, técnicos, en el presente trabajo el 56 % son mujeres y 44 % son hombres como se muestra en la figura 8.

Figura 8. Género de los encargados en las micro, pequeñas empresas municipio Tejupilco Estado de México

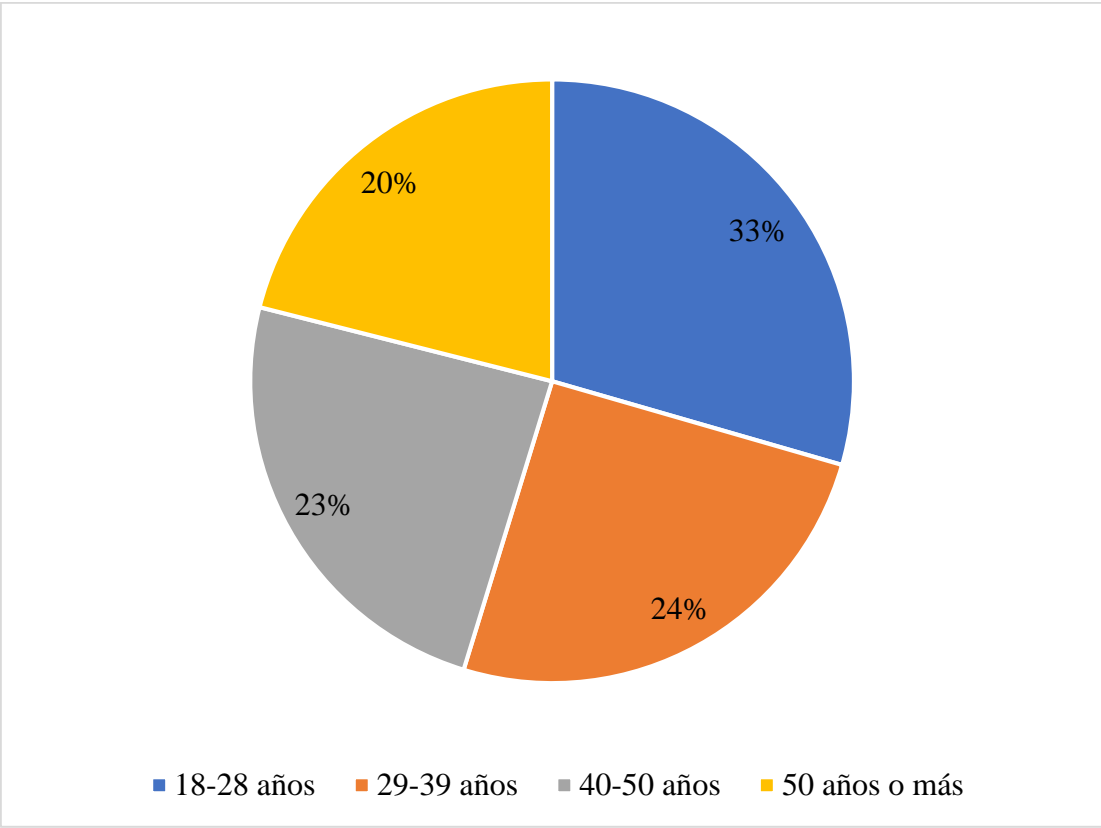


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### 4.1.2. Edad de los encargados y dueños de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México

Se puede apreciar que las personas encargadas en la administración de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco son de 18-28 años con 33%, la mayoría son jóvenes que llegaron a estudiar en el nivel medio superior y por cuestiones económicas no continuaron sus estudios, las cuales buscan un ingreso económico para satisfacer sus necesidades básicas como son alimentación, vestido, calzado, el 20 % con edad de 51 años en adelante, la mayoría son dueños que se encontraban en su negocio como se muestra la figura 9.

Figura 9. Edad de los encargados y dueños encargados de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México

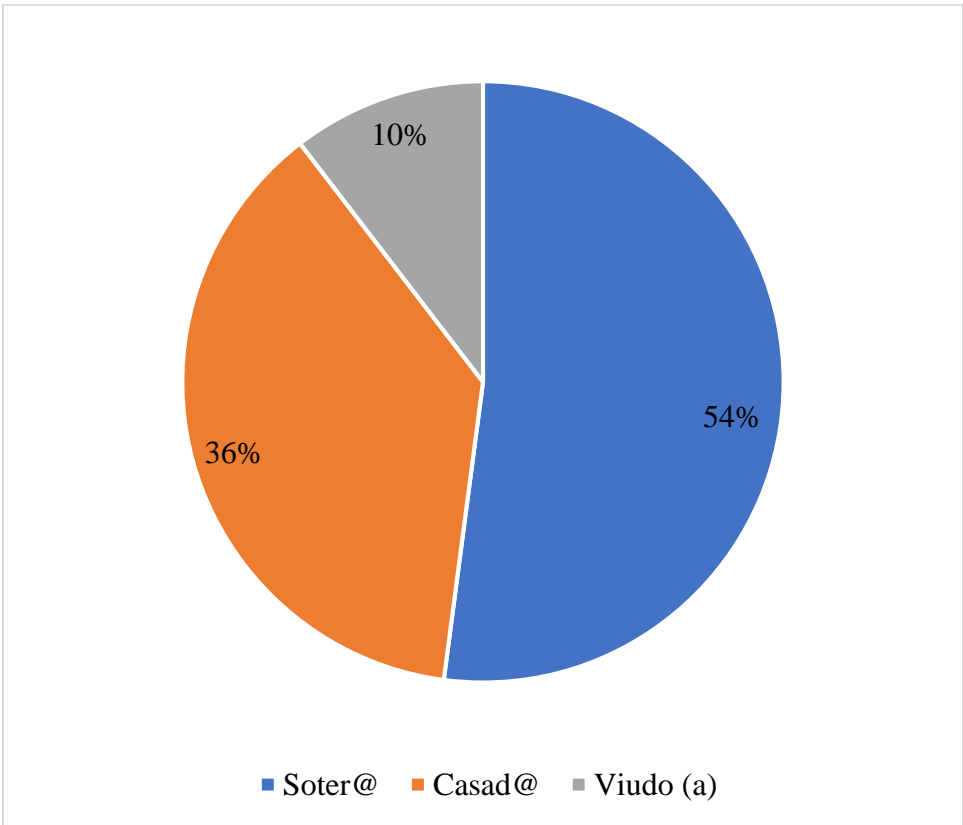


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**4.1.3. Estado civil de los encargados de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México**

En la presente investigación se puede observar que el 54 % de los encargados al momento de realizar el cuestionario son solteros, en este momento no tienen obligaciones de solventar los gastos de su familia, pero su idea es seguir estudiando en un futuro, el 36 % son casados lo cuales no tuvieron la oportunidad de continuar con sus estudios y tienen que trabajar para cubrir sus gastos familiares, una característica es la responsabilidad como se muestra en la figura 10.

Figura 10. Estado civil de los dueños encargados de las micro y pequeñas empresas municipio de Tejupilco Estado de México

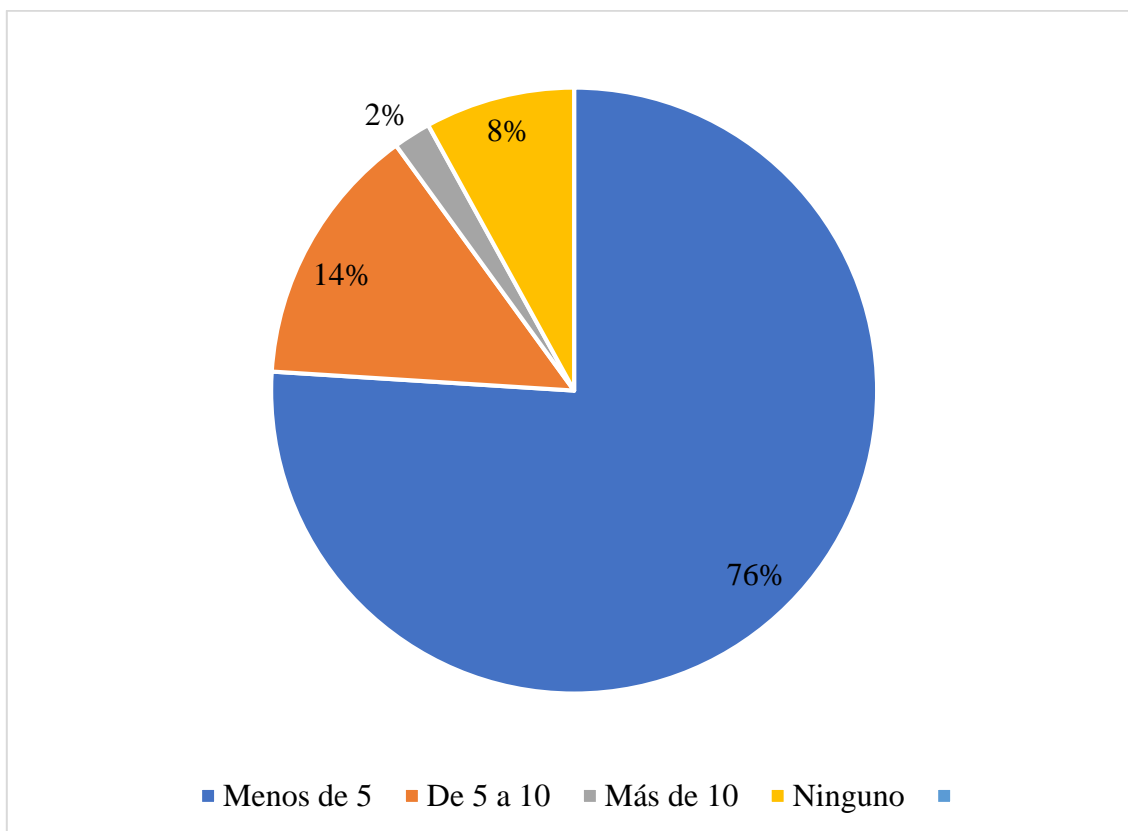


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**4.1.4. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México**

En la figura 11 se puede observar el personal que está a cargo de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco, presentan el 76% de nivel de escolaridad medio superior, así como el 8% nivel básico (primaria) y el 14% básico (secundaria) y el 2% no cuenta con ningún estudio académico. El grado de estudios ayuda tomar decisiones con más fundamentos y además se implementa la innovación y tecnología como están familiarizados ven la necesidad de contar con ella en las operaciones diarias e implementar procesos que contribuyan alcanzar los objetivos organizacionales.

Figura 11. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación.

#### 4.1.5. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México

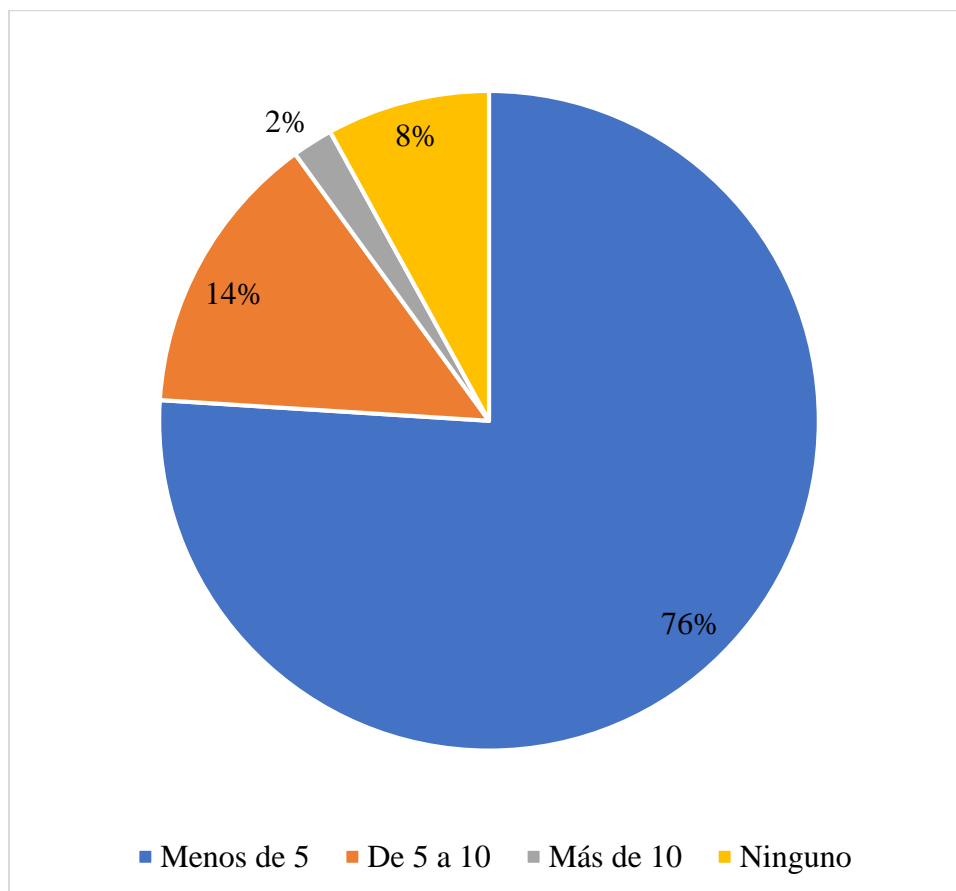
En la figura 12 se observa que la mayoría de las empresas encuestadas son microempresas con 76%, como lo han manifestados varios autores en sus investigaciones, son fundamentales al desarrollo de la región, por ser un eslabón fundamental en la economía del país, contribuyen en el aumento de la población económicamente activa mediante la generación de empleos, logran satisfacer las necesidades a través de sus productos.

Actualmente, las empresas presentan dificultades de sobrevivencia, pocas logran tener el éxito para poder seguir operando, crecer y permanecer en el mercado que cada día es más competitivo. En lo que se refiere el 2% cuenta con más de 10 trabajadores por lo cual se



pueden considerar pequeñas empresas las cuales han ido superando los obstáculos para permanecer el mercado y formar una estructura organizacional más consolidada.

Figura 12. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tejupilco Estado de México



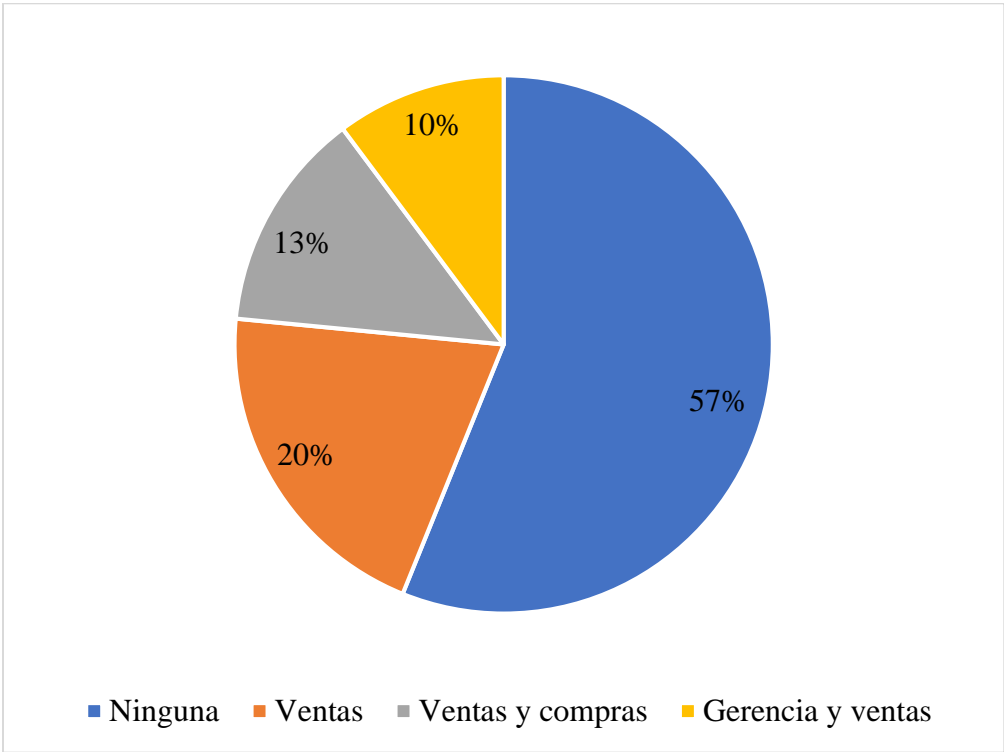
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### 4.1.6. Áreas de las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México

En la figura 13 se muestran cómo se encuentran las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco, en cuanto a las áreas funcionales el 57% mencionó que no cuentan con áreas desconocen las responsabilidades dentro de la organización operaran de manera informal, el 10 % tienen las áreas gerencia y ventas, es fundamental contar áreas organizacionales sin

importar el tamaño de la organización para conocer las funciones y responsabilidades a desempeñar.

Figura 13. Áreas de las micro y pequeñas del municipio de Tejupilco Estado de México



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**4.1.7. Correlación de datos sociodemográficos las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.**

Se puede apreciar que hay una correlación 0.398 sexo con edad de poca significancia, mayor edad mayor responsabilidad ya sean hombres o mujeres, hay una correlación de -0.403 edad con estado civil por lo tanto no es necesario estar casado o soltero para poder tener un puesto en la empresa, también existe una correlación de -0.549 por lo tanto no es necesario tener mayor edad para tener un mayor puesto en la empresa, puedes tener menor edad y tener un mayor puesto que alguien mayor.

Tabla 26. Datos sociodemográficos

	Sexo	Edad	Edociv	Ugrado	Personal	Puesto	Areaneg	Giro
Sexo	1							
Edad	.398**	1						
Edociv	-.222**	-.403**	1					
Ugrado	-.169**	-.285**	.134*	1				
Personal	-.078	-.099	.090	-.020	1			
Puesto	-.264**	-.549**	.283**	.117*	.140*	1		
Areaneg	-.027	.011	-.068	.050	.019	.029	1	
Giro	.043	-.053	-.080	.083	-.045	-.146*	.067	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

#### 4.1.8. Correlación en la variable de planeación las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se puede observar una correlación de 0.754 en la variable 4 con la variable 5 los cuales las empresas tienen plasmados por escrito los objetivos de la empresa, también en la variable 5 con la 6 existe una correlación de 0.747 la cual las empresas establecen una fecha de cumplimiento de todos los objetivos, en la variable 9 con la 10 hay una correlación de 0.787 la cual las empresas utilizan algunas técnicas de análisis para poder lograr sus objetivos

Tabla 27. Variable planeación

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P1	1																
P2	.399**	1															
P3	.337**	.638**	1														
P4	.134*	.497**	.394**	1													
P5	.120*	.447**	.349**	.754**	1												
P6	.127*	.524**	.402**	.592**	.747**	1											
P7	.179**	.419**	.264**	.443**	.568**	.575**	1										
P8	.028	-.018	-.002	.047	.000	.068	.123*	1									
P9	-.001	.282**	.134*	.277**	.238**	.337**	.337**	.509**	1								

P10	.160**	.365**	.176**	.226**	.213**	.359**	.347**	.425**	.787**	1							
P11	.123*	.191**	.119*	.033	.072	.184**	.183**	.367**	.487**	.546**	1						
P12	.082	.365**	.273**	.164**	.127*	.260**	.166**	.244**	.410**	.422**	.417**	1					
P13	.029	.303**	.156**	.166**	.142*	.248**	.208**	.267**	.550**	.490**	.460**	.623**	1				
P14	.047	.079	.036	-.012	.007	.096	.240**	.406**	.448**	.426**	.527**	.363**	.385**	1			
P15	.021	.312**	.164**	.135*	.178**	.264**	.319**	.227**	.527**	.500**	.428**	.559**	.686**	.518**	1		
P16	.167**	.275**	.227**	.114*	.131*	.167**	.134*	.329**	.425**	.441**	.408**	.347**	.367**	.377**	.428**	1	
P17	.021	.264**	.166**	.248**	.257**	.393**	.345**	.251**	.622**	.562**	.458**	.427**	.479**	.399**	.541**	.519**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

#### 4.1.9. Correlación en la variable de organización las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se puede mostrar que hay una correlación de 0.646 en la variable 19 con la variable 20 las cuales las empresas cuentan con los organigramas establecidos, en la variable 21 con la variable 22 hay una correlación de 0.744 las cuales la empresa hay áreas o departamentos en la empresa para cada área establecida, en la variable 23 con la variable 24 existe una correlación de 0.602 las empresas cuentan con un protocolo sanitario para prevenir el covid-19.

Tabla 28. Variable organización

	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
P18	1						
P19	.254**	1					
P20	.076	.646**	1				
P21	.197**	.364**	.552**	1			
P22	.299**	.378**	.529**	.744**	1		
P23	.249**	.304**	.338**	.487**	.532**	1	
P24	.237**	.399**	.398**	.565**	.589**	.602**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

#### 4.1.10. Correlación en la variable de dirección las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se visualiza una correlación de 0.251 en la variable 25 con la variable 26 las empresas cuentan con una entrevista establecida para poder seleccionar el personal adecuado, también se puede observar una correlación de 0.287 en la variable 25 con la variable 27 las empresas cuentan con un programas de inducción a los empleados en la variable 28 con la 29 hay una correlación de 0.611 La empresa hace uso de motivadores para los colaboradores, como incentivos, reconocimientos, bonos de productividad, premios de puntualidad.

Tabla 29 .Variable dirección.

	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
P25	1							
P26	.251**	1						
P27	.287**	.174**	1					
P28	.109	-.024	.205**	1				
P29	.149**	-.021	.204**	.611**	1			
P30	.125*	.045	.181**	.138*	.200**	1		
P31	.096	.340**	-.020	.104	.058	.030	1	
P32	.164**	.061	.194**	.286**	.254**	.119*	-.071	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

#### 4.1.11. Correlación en la variable de (control) las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se puede observar una correlación de 0.625 de las variables 34 con la variable 36 en la empresa se realizan reuniones periódicas para la revisión de resultados, hay una correlación de 0.684 en las variables 35 con la variable 37 la empresa lleva un control de costos de la empresa, también se puede observar una correlación 0.495 en las variables 38 con la variable 39 la empresa cuenta con un sistema de vigilancia (cámaras de seguridad).

Tabla 30. Variable control.

	P33	p34	P35	P36	P37	P38	P39
P33	1						
p34	.217**	1					
P35	.109	.323**	1				
P36	.214**	.625**	.419**	1			
P37	-.023	.281**	.684**	.443**	1		
P38	.134*	.142*	.594**	.331**	.511**	1	
P39	.034	.271**	.495**	.318**	.485**	.495**	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

#### 4.1.12. Correlación datos sociodemográficos con planeación las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se puede percibir una correlación de 0.638 en las variables 2 con la variable 3 todas las empresas cuentan con una visión, también se puede ver un correlación de 0.754 en la variable 4 con la variable 5 las empresas tienen por escrito todos los objetivos por escrito, hay una correlación de 0.747 con la variable 5 con la variable 6 las empresas tienen cuantitativamente establecidos los objetivos de la empresa, hay una correlación en la variable 9 con la variable 10 la empresa utiliza técnicas para poder analizar y lograr sus objetivos.

Tabla 31. Datos sociodemográficos con planeación

	Sexo	Ugrado	Tpuesto	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
Sexo	1																			
UgE	.169**	1																		
Puest	.264**	.117*	1																	
P1	0.009	0.013	0.083	1																
P2	0.09	0.049	0.079	.399**	1															
P3	0.071	0.032	.119*	.337**	.638**	1														
P4	0.053	.134*	0.088	.134*	.497**	.394**	1													
P5	0.003	0.033	0.047	.120*	.447**	.349**	.754**	1												
P6	-0.02	0.075	-0.04	.127*	.524**	.402**	.592**	.747**	1											
P7	.146*	0.112	0.004	.179**	.419**	.264**	.443**	.568**	.575**	1										
P8	0.088	.135*	0.026	0.028	0.018	0.002	0.047	0	0.068	.123*	1									

P9	.148*	.191**	-0.014	0.001	.282**	.134*	.277**	.238**	.337**	.337**	.509**	1								
P10	0.093	0.112	-0.01	.160**	.365**	.176**	.226**	.213**	.359**	.347**	.425**	.787**	1							
P11	0.097	.176**	-0.053	.123*	.191**	.119*	0.033	0.072	.184**	.183**	.367**	.487**	.546**	1						
P12	.144*	0.017	-0.04	0.082	.365**	.273**	.164**	.127*	.260**	.166**	.244**	.410**	.422**	.417**	1					
P13	0.101	.116*	0.046	0.029	.303**	.156**	.166**	.142*	.248**	.208**	.267**	.550**	.490**	.460**	.623**	1				
P14	0.104	.134*	-.135*	0.047	0.079	0.036	0.012	0.007	0.096	.240**	.406**	.448**	.426**	.527**	.363**	.385**	1			
P15	.162**	.146*	-0.045	0.021	.312**	.164**	.135*	.178**	.264**	.319**	.227**	.527**	.500**	.428**	.559**	.686**	.518**	1		
P16	.160**	0.066	0.029	.167**	.275**	.227**	.114*	.131*	.167**	.134*	.329**	.425**	.441**	.408**	.347**	.367**	.377**	.428**	1	
P17	.152**	.119*	-0.025	0.021	.264**	.166**	.248**	.257**	.393**	.345**	.251**	.622**	.562**	.458**	.427**	.479**	.399**	.541**	.519**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

#### 4.1.13. Correlación datos sociodemográficos con organización las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se puede notar que hay una correlación de 0.646 en las variables 19 con la variable 20 la empresa cuenta con los organigramas establecidos, hay una correlación de 0.744 en la variable 21 con la variable 22 las empresas cuentan con áreas o departamentos establecidos, también se puede apreciar una correlación de 0.589 en las variables 22 con la variable 24 la empresa maneja un protocolo sanitario para prevenir el covid-19.

Tabla 32. Datos sociodemográficos con organización

	Sexo	UAest	Tpuesto	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
Sexo	1									
UAest	-.169**	1								
Tpuesto	-.264**	.117*	1							
P18	.072	.090	.044	1						
P19	.048	.247**	-.078	.254**	1					
P20	.064	.250**	-.107	.076	.646**	1				
P21	.041	.131*	-.045	.197**	.364**	.552**	1			
P22	.093	.198**	-.050	.299**	.378**	.529**	.744**	1		
P23	.144*	.123*	-.023	.249**	.304**	.338**	.487**	.532**	1	
P24	.139*	.111	-.017	.237**	.399**	.398**	.565**	.589**	.602**	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### 4.1.14. Correlación datos sociodemográficos con dirección las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se puede apreciar una correlación de 0.328 que tiene el ultimo grado de estudio con la variable 28 la empresa cuenta con una capacitación anual para sus empleados sin importar el grado de estudios que tengan, también hay una correlación de 0.611 en la variable 28 con la variable 29. La empresa hace uso de motivadores para los colaboradores, como incentivos, reconocimientos bonos de productividad, premios de puntualidad.

Tabla 33 datos sociodemográficos con dirección

	Sexo	UAEst	Tpuesto	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
Sexo	1										
UAEst.	-.169**	1									
Tpuesto	-.264**	.117*	1								
P25	.113*	-.111	.063	1							
P26	-.052	-.060	.016	.251**	1						
P27	.056	-.110	.138*	.287**	.174**	1					
P28	.137*	.328**	-.037	.109	-.024	.205**	1				
P29	.160**	.251**	-.019	.149**	-.021	.204**	.611**	1			
P30	.010	.020	.098	.125*	.045	.181**	.138*	.200**	1		
P31	-.042	.092	.045	.096	.340**	-.020	.104	.058	.030	1	
P32	.107	.055	-.024	.164**	.061	.194**	.286**	.254**	.119*	-.071	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

#### 4.1.15. Correlación datos sociodemográficos con control las micro y pequeñas empresas del municipio de Tejupilco Estado de México.

Se muestra que en la siguiente tabla existe una correlación de 0.625 de las variables 34 con la variable 36 donde se utilizan estándares numéricos para medir la productividad de la empresa y periódicamente se llevan a cabo reuniones para la revisión de resultados.



Tabla 34. Datos sociodemográficos con control.

	Sexo	UAEst	Tpuesto	P33	p34	P35	P36	P37	P38	P39
Sexo	1									
UAEst	-.169**	1								
Tpuesto	-.264**	.117*	1							
P33	-.009	.019	.156**	1						
p34	.094	-.061	.286**	.217**	1					
P35	.115*	.156**	-.006	.109	.323**	1				
P36	.103	.109	.179**	.214**	.625**	.419**	1			
P37	.146*	.204**	-.022	-.023	.281**	.684**	.443**	1		
P38	.041	.267**	.047	.134*	.142*	.594**	.331**	.511**	1	
P39	.144*	.167**	-.015	.034	.271**	.495**	.318**	.485**	.495**	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

Elaboración propia con base a los resultados de spss versión 23

## Discusión

En diversos estudios analizados se utilizó como medio de recolección de información un cuestionario, y todos ellos coinciden en la falta de formalidad de un sistema de control interno en las Mipymes, pero como bien comenta Gansauer (2016), tener un sistema de control interno robusto puede ser costoso. Las pequeñas empresas rara vez tienen los recursos necesarios para invertir en nuevas herramientas y emplear a más personas solo para revisar documentos, controlar la actividad, proteger adecuadamente los datos. Tienen que conformarse con lo que tienen. Pero la buena noticia es que existen medidas sencillas y de bajo costo que se pueden implementar para detener las amenazas más inminentes.

La importancia que han adquirido las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el desarrollo económico de los países, debido a su potencial para generar empleos y generar ingresos, así como a la capacidad que tienen de ayudar a acelerar el desarrollo tanto en áreas rurales como también en áreas urbanas, y principalmente en los países en desarrollo (Apulu, 2012), hace que realizar más estudios e investigaciones específicas de este tipo de empresas adquiera una especial relevancia sobre todo para países como México.

Algunas de las ventajas de las MIPYMES, tales como su mayor flexibilidad, su capacidad innovadora y la rápida toma de decisiones, son vistas como elementos esenciales para la competitividad (Restrepo-Morales, Loaiza y Venegas 2019; Lebrre La Rovere y Hasenclever, 2003). Estas ventajas dan la posibilidad de mantenerse en un entorno empresarial de alta competitividad y emprender innovaciones tecnológicas en distintos entornos económicos; aunque esa capacidad innovadora varía significativamente de acuerdo al sector, al tamaño, al enfoque, a los recursos y al entorno empresarial en el cual se desenvuelven (Krishnaswamy et al., 2014). Por otro lado, la falta de recursos, la falta de capacidades y la alta vulnerabilidad a los riesgos, representan los grandes desafíos en la gestión de las MIPYMES (Hennart, Majocchi y Forlani, 2019; Cornell, 2012).

La definición de qué es una MIPYME depende en gran medida del nivel de desarrollo de un país y no existe una definición única que sea ampliamente aceptada (Kharub y Sharma, 2017; Aruwa y Gugong, 2007; Mutula y Brakel, 2007). Debido a la naturaleza diferente de cada empresa y a los numerosos factores que intervienen, resulta muy difícil definir a las micro, pequeñas y medianas empresas (Saunila, 2017; Taticchi et al., 2010; Hudson, 2001).

Por sus características propias, las micro y pequeñas empresas enfrentan una serie de obstáculos y desafíos que los propietarios y gerentes de estas empresas deben enfrentar en su gestión. A través de la revisión bibliográfica de la literatura especializada referente a las MIPYMES, entre los desafíos de este tipo de empresas, se identifican tres principales categorías: la falta general de recursos, la falta de capacidades dinámicas, y una exposición de alto riesgo (Prindle, 2017; Cornell, 2012).

La falta general de recursos en las microempresas se da por un menor acceso y disponibilidad de dinero, personas, relaciones, recursos legales, información y otros (Jones et al., 2014; Bianchi, Campodall'Orto, Frattini y Vercesi, 2010; Chesbrough, 2010; Lee, Park, Yoon y Park, 2010; Madrid-Guijarro, García y Van Auken, 2009; Rahman, H., y Ramos, 2010).

Otra de las dificultades de gestión que deben enfrentar las MIPYMES tienen que ver con que estas empresas a menudo carecen de capacidades relacionadas a la comercialización como los canales y cadenas de suministro, la falta de capacidad de producción y la falta de capacidad de distribución de sus productos (Bianchi, C. et al., 2018; Bianchi et al., 2010;

Enkel et al., 2009; Chesbrough, 2010; Keupp y Gassmann, 2009; Lee et al., 2010; Rahman, H., y Ramos, 2010). Igualmente, las MIPYMES tienen dificultades para hacer frente a las oleadas de crecimiento (Habaradas, 2009; Madrid-Guijarro et al., 2009). Además, presentan inconvenientes porque en general sus procesos no están estandarizados y son menos eficientes (Kotane y Kuzmina-Merlino, 2017; Chesbrough, 2010; McAdam et al., 2008; Terziovski, 2010; Van de Vrande et al., 2009). Así también, las MIPYMES suelen tener deficiencias de capacidad ya que generalmente cuentan con capacidades más especializadas (Singh, 2019; Bianchi et al., 2010; Gnyawali y Park, 2009; Lee et al., 2010; Motohashi, 2008).

Lógicamente, esta realidad apoya los aspectos teóricos de los autores Fayol (1987); Stoner, et al. (1996); Chiavenato (2006); Hernández y Palafox (2012), los cuales coinciden con el uso necesario del proceso administrativo para el logro de los objetivos de la organización.

Administración y logro de objetivos son sinónimos. Decir “administración” implica logro de objetivos y en estos términos la frase “administración por objetivos” resulta pleonástico (Estrada, 2015). Los objetivos son la razón de ser de las organizaciones y de la administración donde la relación de la misma administración con las organizaciones y en este caso con las pymes debe ser la misma. Por esa razón, se afirma que el destino de las pymes está ligado y es dependiente de la administración. Martínez, & Palos, & Vargas. (2017).<sup>8</sup> Con base en los resultados de la investigación es necesario indicar que las Pymes formales del sector manufacturero consiguen sus objetivos de forma empírica pero no basados en un rígido modelo administrativo tradicional, los resultados demuestran que las empresas todas cuidan la liquidez, pero no vigilan la aplicación de planificación estratégica formal basada en alguno de los modelos existentes.

Vargas et al. (2020), que la falta de planificación, la parsimoniosa y defectuosa toma de decisiones en los diferentes gobiernos locales de la zona alto andina para afrontar la pandemia, siempre perjudica el bienestar social de la comunidad.

Los resultados se asemejan a lo que menciona Stoner y Wankel (1990), quienes sostienen que para que la dirección tenga una buena gestión administrativa debe emplear la

estimulación, motivación, y el liderazgo, a fin de animar a que los trabajadores de la institución laboren de modo óptimo en provecho de alcanzar los objetivos establecidos.

Asimismo, los resultados se corroboran con lo encontrado en Ramírez (2012); y Villasmil, Romero y Socorro (2021), en cuanto a la influencia del liderazgo en las instituciones para el análisis de la dirección, sobre todo lo referente al liderazgo ético.

Los resultados se asemejan a lo que mencionan Robbins y Decenzo (2002); Koontz et al. (2012); y, García et al. (2021), que la gestión administrativa es una sucesión de actividades encaminadas a alcanzar las metas definidas en una organización, a través del cumplimiento de las ocupaciones diligenciales.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de los cuestionarios y resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

En las empresas del municipio de Tejupilco las personas encargadas de dichas organizaciones son lideradas por mujeres en un 56% , mientras que el género masculino posee el 44%, lo cual muestra que las mujeres han sobresalido con el paso del tiempo en el ámbito de los negocios, así mismo cabe mencionar que la edad que predomina respecto a las personas que administran dichos negocios se sitúan entre los 18-28 años representando un porcentaje del 33%, por su parte las personas de 51 años en adelante representan un 20% es así que como la edad y género no influyen para comenzar una empresa.

Mientras que el estado civil de las personas encargadas de las pequeñas y medianas empresas de dicho municipio en un 54% son solteros con ideas de retomar sus estudios en un futuro, respecto a las personas casadas representan el 36%, y por último se encuentran con un 10% la gente que ha perdido a su conyugue.

Cabe destacar que la preparación académica es una parte fundamental para poder liderar a las empresas, ya que permite posicionar en un lugar más certero dentro de la supervivencia de estas organizaciones. Es así como que el grado de estudios en las pequeñas y medianas empresas son los siguientes: el 76% cuenta con estudios de preparatoria (media superior), el 14% con estudios de escuelas secundarias mientras que el 8% solo cuenta con educación básica (primaria) y el 2% no cuenta con ningún estudio académico. Por ello es importante realizar estudios profesionales para que los dueños o encargados tomen mejores decisiones al estar en constante actualización y/ resolución de problemas.

De este modo el recurso humano sin duda alguna es un factor primordial para que las pequeñas y medianas empresas puedan funcionar día a día. Por lo que en estas organizaciones es aún más importante el capital humano, siendo que un 76% de estas cuentas con menos de 5 trabajadores, por su parte el 14% emplean de 5 a 10 personas, y el 2% son empresas que tienen en su plantilla con más de 10 trabajadores. Cabe recalcar que los colaboradores son el

principal motor ya que con sus actividades logran que las empresas se coloquen en la preferencia de los consumidores.

Con base a la investigación realizada se llegó a la conclusión de que las pequeñas y medianas empresas del municipio de Tejupilco no aplican de manera completa la planeación, organización, dirección y control en sus negocios por lo que presentan un menor crecimiento económico.

## **V. Referencias**

Aguilar, A., y Cabrale, D. (2010). Evaluación del sistema de control interno en la UBPC Yamaquelles. España: Eumed

Amaro González, Ambrosio. (2013). La importancia del control interno en la empresa. [en línea]. [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017]. Recuperado de <http://elempleado.mx/opinion/importancia-control-interno-empresa>

Amaru, M., C.A. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo. Primera edición Ed. Pearson, México.

Amstrong, M. (2012). Gerencia de Recursos Humanos Integrado. Bogotá, Colombia: Ed. Legis.

Anónimo. (2015). Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos. [En línea], [Consultado el día 16 de Julio de 2017]. Recuperado de <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>

Anzil, F. (2010). Concepto de control. [En línea], [fecha de consulta: 11 de Febrero de 2017], de: <http://www.zonaeconomica.com/control>

Aruwa, S., y Gugong, B. (2007). An assessment of Small and Medium Industries Equity Investment Scheme (SMIEIS) implementation guidelines: A diagnostic analysis of the problems and impact. *Journal of Liberal Arts*. Kaduna State University, Kaduna, 1(1), 84-96.

- Asociación Española para la Calidad (AEC). (s.f.). COSO [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (s.f.). Acerca de la ASF. [En línea], [Consultado el día 16 de Julio de 2016], de: [http://www.asf.gob.mx/Publication/21\\_](http://www.asf.gob.mx/Publication/21_)
- Aula fácil. (2009). Tipos y fuente de control.[en línea].[Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], Recuperado de <http://www.aulafacil.com/cursos/119683/empresa/administracion/administracion-de-empresas/tipos-y-fuentes-de-control>
- Ayuntamiento de Amatepec (2016). Plan de desarrollo municipal 2016-2018, Amatepec, Méx.
- Baena, P. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.). México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from: <http://ebookcentral.proquest.com>
- Ballesteros,C., L. (2013). Control Interno. [en línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017]. Recuperado de <https://ballesteroscontrolinterno.Wordpresscom/2013/12/29/antecedentes/>
- Ballina, R.F., García, P.D., y Martínez, G.F. (2015). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYMe: un estudio empírico en México, D.F. Revista FIR, FAEDPYME International Review, 4(7), 66-78. Recuperado de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5407/efd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballina-Ríos, F., García-Pérez, D., & Martínez-García, F. (2015). La estrategia factor determinante del rendimiento de la MIPYMe: un estudio empírico en México, D.F. FAEDPYME International Review, 4(7), 66-78.
- Bautista S., A; García H., J; López F., J. Y; Rosas G., J. A; Saavedra F., R. (2009). Auditoría de Estados Financieros. Tesis de Licenciatura. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración unidad Santo Tomas, México, D.F. 327 pp.

- Betancur, H. D. y López, J. E. (2007). Aproximación Conceptual y Metodológica de la Administración de Riesgos, Una Nueva Forma de Entender el Control Interno y de Administrar Las PYMES del Eje Cafetero. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira
- Bianchi, C., Winch, G., y Cosenz, F. (2018). Experimenting lean dynamic performance management systems design in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(7), 1234-1251. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0266>
- Bianchi, M., Campodall'Orto, S., Frattini, F., y Vercesi, P. (2010). Enabling open innovation in small- and medium-sized enterprises: How to find alternative applications for your technologies. *R&D Management*, 40(4), 414-431.
- Buchele, R. B. (1976). Diagnóstico de empresas en crecimiento. 2da Edición. Ed. Atlas.
- Buendía, L., Colás, P, y Hernández, F. (2001). Métodos de investigación en psicopedagogía. Madrid: McGraw-Hill
- Caballero R., N. (2011). ¿Qué es el COSO? [En línea]. [fecha de consulta: 16 de febrero de 2017]. Recuperado de <https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- Catácora, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.
- Cervantes, C., G. (2009). Modelo de Atención al Cliente en el Área de Siniestro-Autos en el Ramos Asegurador. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>



- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial. McGraw-Hill. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. Ed. McGraw-Hill. México D.F.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* 7ma. Edición. McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. octava edición. Ed. McGraw-Hill. México D.F.
- CIPI. (s.f.). Observatorio Pyme. Recuperado el 29 de noviembre de 2010, de Principales resultados: <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio>
- CONDUSEF (2019) [En línea], [Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2019], <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Cooper y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Córdova Chirinos, J. W., García Clavo, N., Puicón Llontop, V. E., & Merino Núñez, M. (2022). Gestión administrativa durante la Covid-19 en los colaboradores de las municipalidades en Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), .

- Cornell, B. T. (2012). Open innovation strategies for overcoming competitive challenges facing small and mid-sized enterprises (Doctoral Dissertation). University of Maryland, University College, USA.
- Cumbal, J. (2015). Coso II. Recuperado de <http://coso2.blogspot.mx/>
- DENUE. (s. f.). Recuperado 30 de enero de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Díaz N., V. P. (2009). Metodología de la investigación científica y bioestadística: para Profesionales y Estudiantes de Ciencias de la Salud. Chile: Masters Ril.
- Díaz, J. (2006). Auditoría Integral [PDF]. Publicado por colegio de contadores públicos de México, Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente, [fecha de consulta: 18 de Julio de 2016]. Disponible en: <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinindependiente14.pdf>
- Elizondo, M., Ríos, B., Cabrero, B., Morejón, M. y Ramos, G. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF)*, 4(3), 1-19
- Enkel, E., Gassmann, O., y Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311- 316.
- Estrada, M. R. (2015). Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas.
- Estupiñán, G. R. y Estupiñán, G., O. (2006). Análisis financiero y de gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñán, G., R. (2006). Control interno y fraudes. Bogotá: ECO Ediciones
- Etkin, J. (2000): Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Prentice Hall, Buenos Aires.

- Fayol, H. (1971). Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control, Doceava Edición, Texas, Editorial Universitaria. Recuperado de: [http://files.uladech.edu.pe/docente/32805\\_306/ADMINISTRACION\\_I/Sesion\\_2/Contenido\\_Sesi%C3%B3n\\_2.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32805_306/ADMINISTRACION_I/Sesion_2/Contenido_Sesi%C3%B3n_2.pdf)
- Fayol, J. H. (1987). Administración industrial y general: Principios de la administración científica. El Ateneo Editorial.
- Fernández, S., y Vásquez, F. (2014). El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimbote, 2013. Revista In Crescendo, 1(1), 89- 98. Obtenido de <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-cienciascontables/articulo/view/247/203>
- Ferrer Dávalos, R. M., (2021). Análisis de las necesidades administrativas de gerentes de microempresas en Paraguay. ACADEMO, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.1>
- Fonseca, L., O. (2011). Sistemas de control interno para las organizaciones. Lima: Insituto de Investigación de Accountability y Control.
- Galván R., J. Y. (2010). Control interno. [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017], publicado por la revista: contaduría pública, Disponible en: <http://contaduriapublica.org.mx/control-interno/>
- García G., R. (2014). Control interno, ¿prioridad para empresas? [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017], publicado por: forbes.com.mx, Disponible en: [http://www.forbes.com.mx/control-interno-prioridad-para-empresas/#gs.SMVqo\\_g](http://www.forbes.com.mx/control-interno-prioridad-para-empresas/#gs.SMVqo_g)
- García, L. M., Carnero, S. J. C., Seminario, M. V., y Flores, G. (2021). Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(E-3), 404-416. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36527>

- García, T. (2012). Definición de control. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 285). México D.F: EDICIONES LAROUSE, S.A. de C.V, México, D.F.
- Geldres, W. V., Etchebarne, L. M., y Bustos, M. L. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: Un reto para la PYME en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96
- Gnyawali, D., y Park, B. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Gómez, C., G. (1994). *Planeación y Organización de la empresa*. México: McGraw-Hill.
- González, M. E. (2002, Mayo 26). El control interno. [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- Grau, R. et al. (2004). *Metodología de la investigación*. Universidad de Ibagué. Corunversitaria.
- Guerra, M. (s.f.). Sistema de control interno – auditoría. [En línea], [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], de: <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/controlinterno-auditoria2.shtml>
- Guirao, C. M, J. (2014). “Técnicas administrativas básicas de oficina: manual,” Editorial CEP, S.L., 2014. ProQuest Ebook Central
- Gutiérrez, C., R. (2012). *Propuesta de una guía como herramienta de control interno para la unidad de auditoría interna en la detección de fraudes para las empresas industriales*. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés
- Hampton, D. (1992). *Administración*. Tercera edición. Ed. McGraw-Hill. México D.F.

- Hennart, J. F., Majocchi, A., y Forlani, E. (2019). The myth of the stay-at-home family firm: how familymanaged SMEs can overcome their Internationalization limitations. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 758-782.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana. México, D. Tercera edición:2003.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta Edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (p. 192). México: Mexicana.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Tercera edición. Ed. McGraw-Hill.
- Hernández, S., y Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill.
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.
- Hudson, M. (2001). *Introducing integrated performance measurement into small and medium sized enterprises (PhD Thesis)*. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Introducing+Integrated+Performance+Measurement+into+Small+and+Medium+Sized+Enterprises#0>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016) recuperado de: <https://www.inegi.org.mx>

- Jiménez, E. (2007). Proceso de internacionalización de las PyMEs colombianas e incidencia del TLC con Estados Unidos. (Tesina de Grado de Maestría, Universidad de Barcelona). Repositorio de Universidad de Barcelona. Recuperado de: [http://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/proyectos07-08/primer\\_proyecto/Proyecto\\_JimenezEdith.doc](http://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/proyectos07-08/primer_proyecto/Proyecto_JimenezEdith.doc)
- Jones, P., Simmons, G., Packham, G., Beynon-Davies, P., y Pickernell, D. (2014). An exploration of the attitudes and strategic responses of sole-proprietor micro-enterprises in adopting information and communication technology. *International Small Business Journal*, 32(3), 285- 306.  
<https://doi.org/10.1177/0266242612461802>
- Keupp, M., y Gassmann, O. (2009). Determinants and archetype users of open innovation. *R&D Management*, 39(4), 331–341. Kharub, M., y Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, 27(2). <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007> Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354-363.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Kharub, M., y Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, 27(2). <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Koljatic, M., y Silva, M. (2011). Alliances in SME s and cooperatives involved in business with low income sectors in Latin America. *Revista Innovar*, 21(40), 127-135
- Koontz, H. W., Heinz C. M. (2012). *Administración: una perspectiva global* McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2010) *Fundamentos de la gestión: una perspectiva internacional*. McGraw Hill, Nueva Delhi.

- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGrawHill /Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kotane, I., y Kuzmina-Merlino, I. (2017). Analysis of small and medium sized enterprises' business performance evaluation practice at transportation and storage services sector in Latvia. *Procedia Engineering*, 178, 182-191.  
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.093>
- Krishnaswamy, K. N., Mathirajan, M., y Bala Subrahmanya, M. H. (2014). Technological innovations and its influence on the growth of auto component SMEs of Bangalore: A case study approach. *Technology in Society*, 38, 18-31.  
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2014.01.001>
- Lanz C, J. (1993). La contraloría y el control interno en México. Recuperado de <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20CONTRALORIA%20Y%20EL%20CONTROL%20INTERNO%20EN%20MEXICO.pdf>
- Lebre La Rovere, R., y Hasenclever, L. (2003). *Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil*. Instituto de Economía, Universidad Federal de Río de Janeiro
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., y Park, J. (2010). Open innovation in SMEs: An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 292-300.
- Levin, I. R. y Rubin S., D. (2004). *Estadística para administradores*. Sexta edición. Ed. Pearson Educación. México, D.F.
- Levin, R. y Rubín, D. (2004). *Estadística para la administración y economía*. Séptima Edición. México. Ed Pearson
- Luis Potosí. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 1-35.

- Luna, I. y Torres, J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *FAEDPYME International Review*. 5(8). Pp. 72-91. Recuperado de: <http://www.gaedpyme.upct.es/index.php/revista1/article/view/121>
- Madrid S. y María L. (2006). Auditoría, calidad, Innovación. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias económico-Administrativas, Pachuca de Soto, Hidalgo. 66 pp.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., y Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Malhotra, M., Chen, Y., Criscuolo, A., Fan, Q., Hamel, I., & Savchenko, Y. (2007). *Expanding Access to Finance: Good Practices and Policies for Micro, Small, and Medium Enterprises*. USA: World Bank Institute.
- Mancillas, E. ( 2004, 5-7, Mayo). Auditoria Administrativa: Un enfoque científico. [Ponencia]. VIII Congreso Nacional y II Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). Recuperado de: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004\\_Eduardo\\_Jos\\_\\_\\_Mancillas\\_P\\_\\_rez.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/07-004_Eduardo_Jos___Mancillas_P__rez.pdf)
- Mantilla B., Mantilla, S. (2008) Auditoría Financiera de PYMES, Primera Edición Editorial Ecoediciones - Colombia; Pág. 12:22.
- Mantilla B., S. A. (2000). Control interno estructura conceptual integrada. Colombia: Ecoe Ediciones
- Mantilla B., S. A., y Cante S., S. Y. (2005). Auditoria del control interno. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, M. B., y Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno (3a. Ecoe Ediciones.)
- Mantilla, S. A. (2005). Control interno (Informe COSO). Bogotá: Ecoe Ediciones.



- Maranto, M. y González, E. (2015). Fuentes de Información. Recuperado el 26 de julio de 2020,  
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Marín, H. (2013), Auditoría financiera, [en línea]. Publicado por gerencie.com [Consultado el día 12 de Enero de 2022], sitio web: <http://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>
- Martínez Roja, M., & Palos Cerda, G., & Vargas - Hernández, J. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido en las pequeñas empresas del sector industrial en San
- Martínez, S.H. (2011). Fundamentos de la gestión empresarial (Vol.1). (E.C. Gutierrez, Ed) México: Mcgraw-HILL/Interamericana Editores, S.A DE C.V. México D.F.
- Mazabanda Bayes, C.H. (2010). “El Manual de Organización y Funciones y su incidencia en el Talento Humano de la empresa Lady Rose de Ambato.” Recuperado el 20 de Abril del 2019 de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1483>
- McAdam, R., Moffett, S., Hazlett, S., y Shevlin, M. (2008). Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis. *International Small Business Journal*, 28(3), 195-214.
- Mejía, G. B. (2006). Gerencia de procesos para el control interno. Bogotá, Colombia: Quinta edición, Editorial Ecoe.
- Melgarejo-Molina, Z., Vera-Colina, M., y Mora-Riapira, E. (2013). Competitividad de la Mipyme y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, 14(2), 184-215
- Méndez, M.A(2009) Principios básicos de dirección. recuperado de: <http://www.slideshare.net/maros13/definiciones-y-principios-bsicos-de-direccin>

México: Manual Moderno.

Meza, E. (2017). Solo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>

Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*. 1 (41). Pp. 116-149. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>

Motohashi, K. (2008). Licensing or not licensing?: An empirical analysis of the strategic use of patents by Japanese firms. *Research Policy*, 37(9), 1548- 1555.

Münch L. y García, J. (2014). *Fundamentos de administración*. Onceava edición. Ed.

Munch, L., & García, J. (2010). *Fundamentos de Administración*. México D.F: Ed. Trillas.

Mutula, S. M., y Brakel, P. V. (2007). ICT skills readiness for the emerging global digital economy among the SMEs in developing economies: case study of Botswana. *Library Hi Tech News*, 25, 231–245.

Nacional financiera. (2004). Los estilos de control. [En línea], [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], de: [http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content /es/3542/Lo-estilos-de-control](http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3542/Lo-estilos-de-control)

Narváez, J. (2019). Diagnóstico administrativo y financiero de los Centros de Turismo Comunitario (CTC) de la provincia de Imbabura, Ecuador. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador). Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://200.12.169.19/bitstream/25000/19063/1/T-UCE-0004-CAG-116.pdf>

Normas Generales de Control Interno. (2007). Auditoría Interna de la Nación.

- Núñez, H., G. (2012). Evaluación a la gestión administrativa y control interno en los procesos de recaudación de regalías del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado Simert y su incidencia presupuestaria en el período comprendido de junio 2010 a junio 2011. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Orellana, F., L., Gaete, A., J., y Gaete, B., H. (2002). Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas. Chile: UChile
- Organización Para La Cooperación y El Desarrollo Económico (2000). OECD Small and médium Enterprise outlook, París, OCDE, 222 pp.
- OSFEM (2017). Antecedentes. [En línea], [fecha de consulta 11 de Enero de 2017]. Disponible en: [http://www.osfem.gob.mx/01\\_Organizacion/Antecedentes.html](http://www.osfem.gob.mx/01_Organizacion/Antecedentes.html)
- Otero, A. (2014). Ciudad intermedia, sustentabilidad urbana y ordenamiento territorial, Tesis Doctoral. Universidad del Zulia, Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela.
- Palomo, g. y Miguel a. (2005.) “Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes” Ingenierías, Julio- Septiembre 2005, Vol. VIII, No. 28, <http://ingenierias.uanl.mx/28/index.html> Fecha de consulta 2 febrero 2007
- Parra, A. (2008). Auditoría de sistemas de información. [En línea], Publicado por gerencie.com, [Consultado el día 18 de Julio de 2016], sitio web: <http://www.gerencie.com/auditoria-de-sistemas-de-informacion.html>
- Perdomo, M., A. (2004). Fundamentos de control interno. México: Cengage.
- Pérez P., J. (2008). Definición de control. [En línea], [fecha de consulta: 11 de Febrero de 2017], de: <http://definicion.de/control/>
- Pérez, W. y Stumpo, G. (2002). Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe, México, CEPAL/ Siglo XXI, 2002, 550 pp.

- Prindle, Z. C. (2017). Exploring the innovation strategies for service improvement in small U.S. information technology support companies. Colorado Technical University.
- PROFEPA, Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (S.F). Auditoría Ambiental. [Consultado el día 18 de Julio de 2016], sitio web: [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/25/1/mx/auditoria\\_ambiental.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/25/1/mx/auditoria_ambiental.html)
- PwC. (2014). 2014 año de transición al nuevo COSO 2013. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>
- Rahman, H., y Ramos, I. (2010). Open innovation in SMEs: From closed boundaries to networked paradigm. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 7, 471–487.
- Ramírez, A. (s.f.), Auditoría de obras públicas y privadas, [PDF], [fecha de consulta 12 de Enero de 2017]. Disponible en: [http://administracionytecnologiapa.raeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/8\\_2006.pdf](http://administracionytecnologiapa.raeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2006/8_2006.pdf)
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(1), 89-98.
- Ramón, J. G. (2001). El control interno en las Empresas privadas. quipukamayoc.
- Restrepo-Morales, J. A., Loaiza, O. L., y Vanegas, J. G. (2019). Determinants of innovation: A multivariate analysis in Colombian micro, small and medium sized enterprises. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 24(47), 97-112. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-09-2018-0095>
- Reyes P., A. (2004). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.
- Reyes, P. A. (2007). Origen y desarrollo de la administración. Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia, núm. 20, pp. 45-54, ISSN: 1994-3733. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

- Ricardo, M. (2005). Enfoques de la auditoría de estados contables. Argentina: Universidad Nacional de Litoral.
- Rincón, F. (2012). Diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. Revista Aglala. 3(1). Pp. 103-120. Recuperado de: <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/887>
- Ríos, R., F (2010). “La importancia del manual de Organización y funciones (MOF).” Recuperado de. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-deorganizacion-y-funciones>
- Rivera F., D. (2015). Importancia del control interno en los negocios. [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017] Recuperado de Revista Vinculando: <http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>
- Robbins, S, Decenzo, D. y Moon, H. (2009). Fundamentos de Administración, Sexta Edición, Pearson Educación, México.
- Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. P. Administración, Pearson Educación, 2005. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Robbins, S. P. y Coulter M. (2010). Administración. Décima edición. Ed. Pearson Educación, México.
- Robbins, S. P. y De Cenzo, D. A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009. Recuperado de: <https://www.Gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Robbins, S. P., y Decenzo, D. A. (2002). Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). Administración. México D.F: Ed. Prentice May.

- Robles, A. (22 de septiembre de 2010). Micro, 95% de las empresas en México. EL FINANCIERO. Economía, pág. 10.
- Rodríguez, S. H. (2011). Proceso Administrativo. En S. H. Martínez, Fundamentos gestión empresarial (pág. 159). México: Mexicana.
- Rodríguez, V. J., Administración de pequeñas y medianas empresas, quintaedición, Ed, Thomson, México, D.F.2000
- Ruiz, A. y Rojas, J. (2014). Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la localidad de SUBA de la Ciudad de Bogotá D.C. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad de la Salle). Repositorio de Universidad La Salle, Ciencia Unisalle. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1479&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1479&context=administracion_de_empresas)
- Ruiz, Clemente (2004). Dimensión Territorial del Desarrollo Económico de México, México, UNAM, Facultad de Economía, 302 pp
- Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYME S en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable FACES.
- Sagarpa (2016) Actividades económicas del estado de México. Recuperado de <https://www.SAGARPA.mx>.
- Sánchez Trejo, V. G., & Hernández, N. A. (2 de Marzo de 2011). El UNIVERSAL EN LINEA. Recuperado el 2 de Marzo de 2011, de Factores de competitividad de la pyme en México: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/63151.html>
- Sandoval M. (2012). Introducción a la auditoria recuperado el 26 de junio de 2020, de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)

- Santillana, G., J. R. (2001). Establecimientos de sistemas de control interno. México: Ediciones Paraninfo
- Santillana, J. (2013). Auditoría Interna. Naucalpan de Juárez. Estado de México: Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V. Tercera Edición
- Saunila, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005>
- SIEM. (2008). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Recuperado el 2 de Febrero de 2011, de Estadísticas : <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/ligas.asp?Tem=5>
- Singh, D. (2019). Implementation of technology innovation in MSMEs in India: Case study in select firms from Northern Region. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(3), 769-792. <https://doi.org/10.1108/JSTPM06-2018-0065>
- Solis Cedeño, V. J., & Hidalgo Angulo, H. M. (2019). Gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de la Pymes sector manufacturero de Manabí. *ECA Sinergia*, 10(1), 59-69. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i1.1178](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1178)
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México: situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*. 58 (2). Pp. 135-171. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712130>
- Spiegel, M. R. (2013). Bibliografía. *Revista De Economía Y Estadística*, 6(3), 122-127. Recuperado a partir de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/3524>
- Spiegel, R. M. (1992). Estadística Segunda Edición. México. Ed. Mc Graw Hill
- Stoner, F. y. (2012). Definición de control. En A. p. Martinez, *Gestion Empresarial* (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE C.V

- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F., y Wankel, C. (1990). *Administración*. Prentice-Hall
- Stumpo, G. y M. (2020) *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, p. 180.
- Taticchi, P., Tonelli, F., y Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18. <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>
- Taylor, F y Fayol. (1972). *Principios de la Administración Científica*.
- Terry, G (1986). *Principios de la Administración*. Panapo: México
- Terry, G. (2010). *Principios de Administración*. México D.F: Ed. Cecsca.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902. Recuperado de <http://smj.strategicmanagement.net/>
- Tolentino, M. (2016). *Factores determinantes de desempeño organizacional y satisfacción validados con directivos confesionales*. (Tesis de Grado Doctoral, Universidad de Montemorelos). Repositorio de DSpace de la Universidad de Montemorelos. Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/handle/20.500.11972/199>
- Van de Vrande, V., de Jong, J., Vanhaverbeke, W., y de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.



- Varela, D. y Zamora, S. (2007). Diagnóstico y plan de mejoramiento del proceso administrativo para la empresa familiar Tour Colombia LTDA. (Tesis de Grado de Licenciatura, Universidad de la Salle Repositorio de Universidad La Salle, Ciencia Unisalle. Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1254&context=administracion_de_empresas)
- Varela, M. y León, A. (2010). La evolución del proceso administrativo frente al marco metodológico de la creación de valor como principio rector en la gestión empresarial. *Ciencias económicas*. 28 (2). Pp. 465-480. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7100>
- Vargas, M. J., Fernández, L., Quiroz, J., y Cacho, A. (2020). Gestión municipal y respuestas frente al impacto del COVID 19 – municipalidades de la zona alto andina, departamento de Lambayeque. *Revista Pakamuros*, 8(4), 105-115. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.153>
- Velásquez, F. (2002). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*. 18 (83). Pp. 31-55. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n77/v16n77a02.pdf>
- Velázquez, I. (2014), Manual General de Organización del OSFEM [PDF]. Publicado por el Poder Legislativo del Estado de México. Disponible en: [http://www.osfem.gob.mx/01\\_Organizacion/doc/02\\_ManOrg.pdf](http://www.osfem.gob.mx/01_Organizacion/doc/02_ManOrg.pdf)
- Vera, C. M., y Mora, R. E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revisión documental y desarrollo en Colombia. Tendencias*, 12(1), 213-226.
- Veras, R., R. T. (2013). Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación. Lima: Universidad Nacional de San Marcos

- Viel R., Y. (2009). Antecedentes y evolución del Control Interno. [en línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017]. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control- /control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>
- Villar, L., Briozzo, A., Pesce, G., y Fernández, A. (2016). El rol de la banca pública en el financiamiento a pymes. Estudio comparativo para la Argentina y Brasil. *Revista Desarrollo y Sociedad* (76), 205-241.
- Villasmil, M. D. C., Romero, F. J., y Socorro, C. C. (2021). Liderazgo ético en la gestión pública municipal del estado Zulia, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 199-216. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i2.35907>
- Zamora, W. M. M., Ponce, T. Y. G., Chávez, M. I. D., y Cedeño, I. M. B. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.
- Zevallos, E. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Lima: Esan Ediciones.