

# *Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales*

Red PYMES-Cumex<sup>1</sup>  
E-mail: [mlsg@ulsa.mx](mailto:mlsg@ulsa.mx)

Recibido: Septiembre 24, 2009. Aceptado: Octubre 6, 2009

## Resumen

La presente investigación tiene su origen en febrero de 2006, en la mesa de trabajo de 'Pequeñas Empresas', que se organizó en el marco de la Primera Sesión de la Cátedra Agustín Reyes Ponce de CUMEX,<sup>2</sup> teniendo como anfitrión al Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Un grupo de investigadores de cinco universidades del país tomaron acuerdos para formar una red de investigación, cuyo primer proyecto consistiría en determinar el Perfil Financiero y Administrativo de las pequeñas empresas en sus respectivas entidades, con el fin de conocer la problemática de las mismas y proponer alternativas de solución que permitan mantener los empleos que tanta falta hacen en el país. Aquí se presentan los resultados de este trabajo de investigación.

*Palabras clave: Perfil financiero, Perfil administrativo, Pequeñas empresas.*

## Abstract

This research has its origins in February 2006 on the worktable of 'Small Firms' organized within the framework of the First Session of the Chair Agustín Reyes Ponce from CUMEX,

---

<sup>1</sup> **Integrantes de la Red PYMES-Cumex: Tecnológico de estudios Superiores de Ecatepec:** Verónica Esquivel Lozada y Juana Mora López. **Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo:** Yolanda Hernández Callejas, Martín Aubert Hernández Calzada, Martha Jiménez Alvarado, Jessica Mendoza Moheno, Dolores Margarita Navarrete Zorrilla, Ma. Luisa Saavedra García y Angélica Ma. Vázquez Rojas. **Benemérita Universidad Autónoma de Puebla:** Jacinto García Flores, Jesús García Hernández, Silvestre Fernández Ruíz, Concepción E. Muñoz Tagle, Ana Ma. Reyes Arellano y Ana Lilia Silva Ambríz. **Universidad de Sonora:** Luis Felipe Romero Dessens, Ma. Candelaria González González, Luz Ma. Leyva Jiménez, Francisco Camargo Mireles, Juan Carlos Martínez Verdugo, Isidro Real Pérez, Francisca Elena Rochín Wong, Leticia Ma. González Velásquez, Antonia Camargo Pacheco, Ma. Albina Solano Parra, Evaristo Parra Flores, José Ma. Valenzuela Martínez y Josué Castillo Muñoz. **Universidad Autónoma de Tamaulipas:** Ma. Isabel de la Garza Ramos, José Melchor Medina Quintero, Víctor Manuel Rubalcava Domínguez, Arturo González Quirarte, Esther García Pedroche y Nazlhe F. Chein Schekaiban. **Coordinadora Nacional del Proyecto de Investigación:** Dra. María Luisa Saavedra García, profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo de Septiembre 2000 a Octubre 2007. Actualmente es Investigadora en la Universidad La Salle, México.

<sup>2</sup> Consorcio de Universidades Mexicanas. Agrupa a las universidades públicas a quienes la SEP ha reconocido por su calidad académica.

hosted by the Economic Institute for Administrative Sciences of the Autonomous University of Hidalgo State.

A group of researchers from five universities in the country took agreements to form a research network, whose first project would be to determine the small businesses Financial and Administrative Profile in their respective entities, in order to know their problems and to propose alternatives of solution, to preserve the jobs that are extremely needed in the country. Herein are the results of this research.

*Keywords: Profile financial, Profile administrative, small business.*

## Introducción

La problemática de la PYME en México es muy diversa, ya que va desde aspectos de falta de experiencia y capacitación de los empresarios, hasta la falta de políticas acordes con su realidad y la problemática que la rodea; así, Kauffman [1] señala que los problemas más importantes son: a) inadecuada articulación de nuestro sistema económico que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas; c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público; d) falta de financiamiento o carestía del mismo; e) inapropiada infraestructura técnico-productiva; f) carencia de recursos tecnológicos; g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial; h) competencia desleal del comercio informal; i) globalización y las prácticas desleales a nivel internacional;<sup>3</sup> y, j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Otros estudios realizados identifican la falta de competitividad de las PYMES, [3] como consecuencia de la falta de inversión en tecnología, el escaso acceso a fuentes de financiamiento y la falta de capacitación de los recursos humanos, entre otros.

Otras dificultades que tienen las PYMES para su permanencia y desarrollo, dentro de la economía, son los problemas de gestión y administración. [4-5] Dentro de las dificultades que enfrentan las PYMES destaca el que no cuentan con un plan de negocios, lo que les hace difícil conseguir financiamientos y coordinar eficientemente los recursos físicos y humanos, generando una operación de la empresa mucho más difícil e ineficiente y provocando el retraso de su "crecimiento".

Los estudios que han abordado la problemática financiera de las PYMES, [6-11] coinciden en señalar que los principales problemas en este aspecto son: 1) Las principales razones por las que los bancos no les han otorgado financiamiento han sido: desinterés del sistema bancario hacia el sector y falta de garantías; 2) se realizan presupuestos sólo de corto plazo; 3) escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales; 4) falta de conocimiento para analizar los estados financieros; y, 5) falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.

Por lo tanto, planteamos la siguiente *pregunta de investigación*:

¿Cuál es el perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en las entidades de los Estados de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas?

## Objetivo

Realizar un estudio comparativo con los resultados de las entidades participantes que permita identificar divergencias y similitudes en la problemática de las pequeñas empresas.

---

<sup>3</sup> En este sentido Dussel, P. [2] afirma que existe una creciente polarización económica, social y territorial.

## Metodología

Se aplicó un instrumento de medición que consistió en un cuestionario directo estructurado, construido con indicadores administrativos y financieros que se obtuvieron de una cuidadosa revisión de la literatura, así como de un proceso de vinculación con la Secretaría de Desarrollo Económico, el CRECE y las Cámaras empresariales. El citado cuestionario fue aplicado a una muestra de pequeñas empresas de cada una de las entidades, determinada por muestreo probabilístico estratificado, considerando los sectores de Industria, Comercio y Servicios.

## Caracterización de las empresas en las entidades: Estado de México, Hidalgo, Puebla y Sonora

Uno de los aspectos más relevantes de las pequeñas empresas consiste en la generación de empleos, por esta razón nos permitimos presentar un cuadro que resume el personal ocupado por sector de cada una de las entidades bajo estudio.

**Cuadro No. 1. Personal ocupado por sector. [12]**

| Sector/Entidad               | Sonora | Tamaulipas | Hidalgo | Edo. de Méx. | Puebla |
|------------------------------|--------|------------|---------|--------------|--------|
| <b>Manufacturas</b>          | 28.6%  | 36.0%      | 29.4%   | 29.6%        | 16.2%  |
| <b>Comercio</b>              | 28.6%  | 26.6%      | 33.0%   | 36.2%        | 52.3%  |
| <b>Servicios</b>             | 26.8%  | 24.7%      | 25.1%   | 27.6%        | 29.5%  |
| <b>Resto de los Sectores</b> | 16.0%  | 12.7%      | 12.5%   | 6.6%         | 2.0%   |

En la ocupación por sector podemos observar que en el sector manufacturero Tamaulipas ocupa más personal, mientras que en los sectores comercio y servicios destaca Puebla.

**Cuadro No. 2. Personal ocupado por estrato. [12]**

| Estado/        | Hidalgo        |             | Estado de México |             | Puebla         |             | Sonora         |             | Tamaulipas     |             |
|----------------|----------------|-------------|------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                | No. Personas   | %           | No. Personas     | %           | No. Personas   | %           | No. Personas   | %           | No. Personas   | %           |
| <b>Micro</b>   | 121,187        | 56%         | 715,143          | 50%         | 322,049        | 53%         | 143,711        | 38%         | 173,019        | 33%         |
| <b>Pequeña</b> | 23,163         | 11%         | 137,299          | 10%         | 69,746         | 11%         | 55,437         | 15%         | 58,338         | 11%         |
| <b>Mediana</b> | 32,942         | 15%         | 239,195          | 17%         | 94,170         | 15%         | 69,376         | 19%         | 90,181         | 17%         |
| <b>Grande</b>  | 40,581         | 19%         | 349,064          | 24%         | 124,362        | 20%         | 106,478        | 28%         | 197,387        | 38%         |
| <b>Total</b>   | <b>217,873</b> | <b>100%</b> | <b>1,440,701</b> | <b>100%</b> | <b>610,327</b> | <b>100%</b> | <b>375,002</b> | <b>100%</b> | <b>518,925</b> | <b>100%</b> |

Con respecto al personal ocupado por estratos es necesario destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas aportan el 81% en Hidalgo, el 76% en el Estado de México, el 80% en Puebla, el 72% en Sonora y el 62% en Tamaulipas, mostrando así que cumplen con un papel fundamental en la generación de empleo de estas entidades.

Otro aspecto importante que merece destacarse en este tipo de empresas es la concentración de las unidades económicas, mismas que se muestran a continuación:

**Cuadro No. 3. Principal ubicación de las zonas económicas de cada estado. [12]**

| Estados               | Municipios            |              | N° de empresas | %             |
|-----------------------|-----------------------|--------------|----------------|---------------|
| <b>Hidalgo</b>        |                       | <b>Total</b> | <b>62.612</b>  | <b>100.0%</b> |
|                       | Pachuca de Soto       |              | 11.58          | 18.5%         |
|                       | Tulancingo de Bravo   |              | 6.213          | 9.9%          |
|                       | Tula de Allende       |              | 3.633          | 5.8%          |
|                       | Tizayuca              |              | 2.584          | 4.1%          |
|                       | Ixmiquilpan           |              | 2.542          | 4.1%          |
| <b>Edo. de México</b> |                       | <b>Total</b> | <b>364.921</b> | <b>100.0%</b> |
|                       | Ecatepec de Morelos   |              | 49.120         | 13.5%         |
|                       | Nezahualcóyotl        |              | 41.046         | 11.2%         |
|                       | Toluca                |              | 37.379         | 7.5%          |
|                       | Naucalpan de Juárez   |              | 22.027         | 6.0%          |
|                       | Tlalnepantla de Baz   |              | 20.722         | 5.7%          |
| <b>Sonora</b>         |                       | <b>Total</b> | <b>66.741</b>  | <b>100.0%</b> |
|                       | Hermosillo            |              | 19.197         | 28.8%         |
|                       | Cajeme                |              | 12.092         | 18.1%         |
|                       | Nogales               |              | 4.708          | 7.1%          |
|                       | San Luis Río Colorado |              | 4.705          | 7.0%          |
|                       | Guaymas               |              | 4.255          | 6.4%          |
| <b>Tamaulipas</b>     |                       | <b>Total</b> | <b>85.319</b>  | <b>100.0%</b> |
|                       | Reynosa               |              | 12.853         | 15.1%         |
|                       | Tampico               |              | 12.570         | 14.7%         |
|                       | Matamoros             |              | 12.229         | 14.3%         |
|                       | Nuevo Laredo          |              | 10.748         | 12.6%         |
|                       | Ciudad Victoria       |              | 8.660          | 10.2%         |
| <b>Puebla</b>         |                       | <b>Total</b> | <b>165.237</b> | <b>100.0%</b> |
|                       | Puebla                |              | 52.173         | 31.6%         |
|                       | Tehuacán              |              | 10.543         | 6.4%          |
|                       | Cuautlancingo         |              | 1.209          | 0.7%          |
|                       | Teziutlán             |              | 3.784          | 2.3%          |
|                       | San Martín Texmelucan |              | 6.811          | 4.1%          |

Como podemos ver en el cuadro anterior, en las entidades de Hidalgo, Sonora y Puebla, la mayor concentración de empresas se encuentra en las capitales de los estados, no así en el Estado de México y Tamaulipas, donde las capitales de los estados ocupan el tercero y quinto lugar, respectivamente.

#### Resultados: Estudio Comparativo

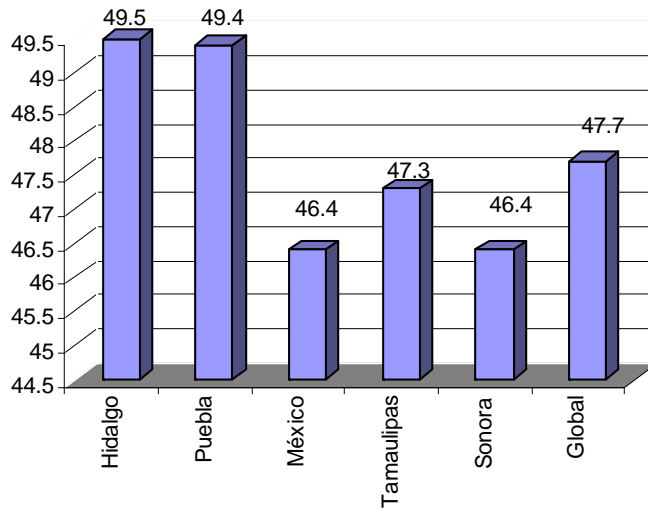
#### Perfil del Propietario Principal

La primera parte del perfil de las empresas se conforma con las características del propietario en las poblaciones participantes en varias entidades federativas de la República. Dentro de esta sección, el análisis se realizó agrupando los rubros en tres

áreas, correspondientes a antecedentes generales, de operación y financieros de los propietarios en las empresas visitadas.

### Propietarios por Edad

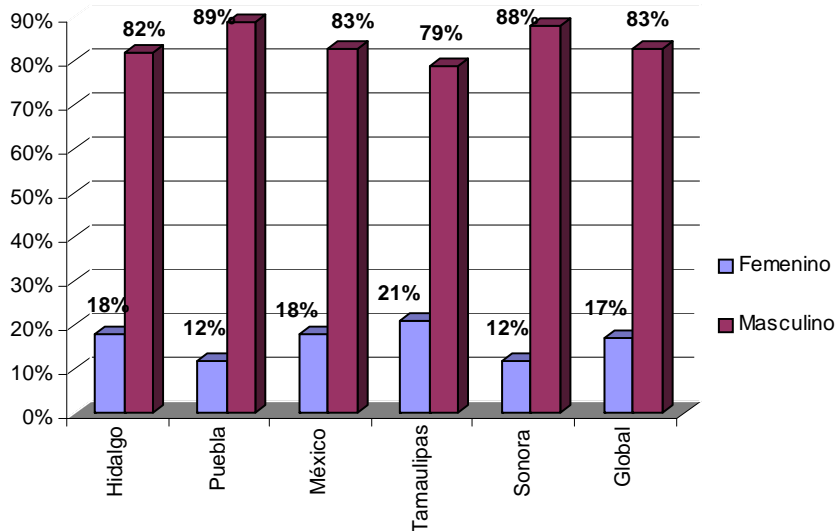
De las 1,003 empresas visitadas, 928 propietarios respondieron a la pregunta de edad, cuya información se muestra en la gráfica 1. De las personas que respondieron se encontró que cuentan con una edad promedio de 47.7 años. Además, el 50% de ellos tiene una edad menor a 47 años y el mayor grupo de edad tiene entre 45 y 49 años.



**Gráfica 1. Edad de los propietarios principales.**

### Género de los propietarios

Como se muestra en la gráfica 2, las propietarias del género femenino se concentran en los estados de Tamaulipas, Hidalgo y México; todas ellas por arriba del promedio del 17%. En el caso del género masculino, los propietarios se concentran en los estados de Puebla, Sonora y México. Además puede observarse que en las empresas entrevistadas por cada 8 varones, hay 2 mujeres dirigiendo empresas.



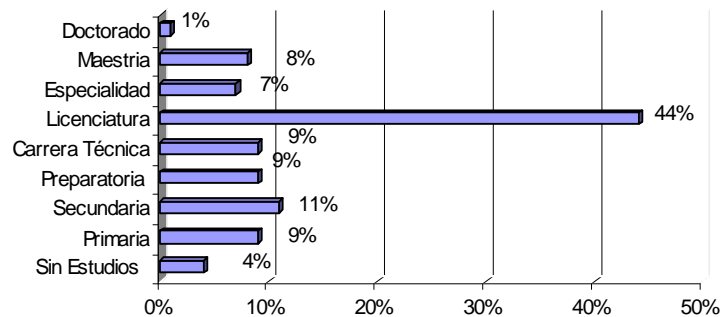
**Gráfica 2. Género de los propietarios principales.**

### Experiencia de los Propietarios

Las principales áreas en las que los propietarios señalan tener experiencia son: ventas (40%), administración general (22%); además, se mencionaron las áreas de ingeniería (10%), contabilidad y finanzas (9%) y producción (9%), totalizando 90% de quienes respondieron. De estos datos se desprende que alrededor de un 71% de los propietarios tiene experiencia en alguna área contable administrativa. En los estados de Sonora e Hidalgo se puede ubicar la mayor cantidad relativa de propietarios con experiencia en administración general.

### Escolaridad de los Propietarios

Con respecto a su formación educativa, debe destacarse que el grado de estudios de licenciatura fue el mayor porcentaje mencionado por los propietarios en un 44%, el 16% reporta contar con estudios de posgrado. El 13% tiene estudios de primaria o ningún grado, tal como muestra la gráfica 3.



**Gráfica 3. Escolaridad de los propietarios.**

Adicionalmente se encontró que los estados que concentran mayor número de propietarios con grado de estudios de licenciatura son: Sonora (59%), Tamaulipas (58%) y Puebla con el 48%. Los estados de Hidalgo, Puebla y Sonora concentran más del 7% de propietarios con algún área de especialidad, mientras que la mayor cantidad de propietarios que mencionaron tener posgrado a nivel maestría son los estados de Tamaulipas, Sonora y Puebla.

Respecto del área en la que tienen estudios de licenciatura, las señaladas fueron las de ingeniería (24%), administración general (22%) y contabilidad (18%). Otras áreas mencionadas son: ciencias, sistemas de información y mercadotecnia. Los propietarios con carrera económica-administrativa alcanzan alrededor del 45%.

Los propietarios con formación en ingeniería se concentran en el siguiente orden por estado: Hidalgo (33%), Sonora (29%) y Tamaulipas (13%). Los propietarios con formación en administración general se localizan en: Estado de México (38%), Hidalgo (21%), Sonora (16%) y Tamaulipas (16%). En el caso de mercadotecnia se localizan en los estados de México (79%) e Hidalgo (11%).

### Antecedentes Operativos

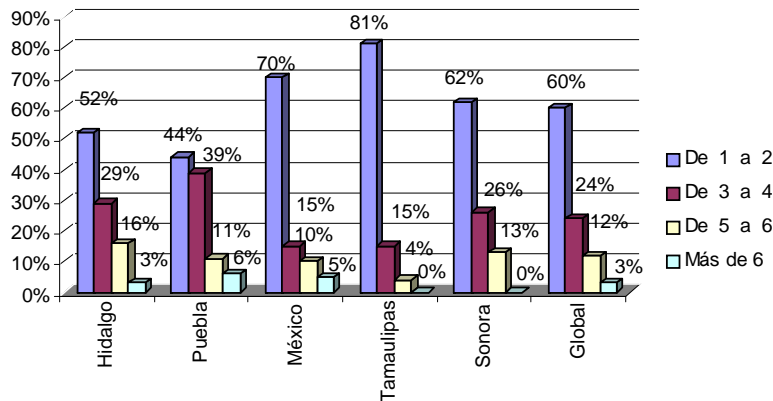
En esta sección se busca identificar la experiencia emprendedora de los propietarios, su relación con los socios y la organización constitutiva de la empresa.

### Experiencia Emprendedora

En las 1,003 empresas entrevistadas, 309 propietarios aceptaron que han tenido negocios propios anteriores de un total de 955 que respondieron la pregunta.

Con la información obtenida, puede concluirse que en promedio el 32% de los propietarios actuales han tenido un negocio anterior. Los estados que tienen porcentajes mayores en este rubro son Hidalgo y Sonora, mientras que por abajo del promedio se ubican el Estado de México, Puebla y Tamaulipas.

En la gráfica 4 puede observarse la corta vida de las empresas que han emprendido un negocio con anterioridad: en el caso del estado de Puebla el 56% de los propietarios ha iniciado más de tres negocios antes del actual, el 48% en Hidalgo, seguido del 38% de Sonora, el 30% del Estado de México y el 19% en Tamaulipas.



**Gráfica 4. Número de negocios anteriores.**

Al preguntar sobre los principales motivos por los que se han clausurado los negocios anteriores mencionan principalmente las siguientes causas por estado:

Hidalgo: por cambio de giro y otras razones.

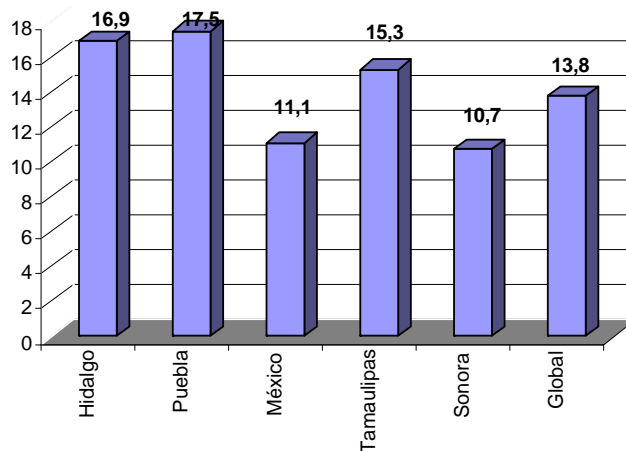
Puebla: por pérdidas y por otros aspectos imposibles de atender, por cambio de la estructura jurídica, por la competencia, por la falta de mercado, por el cambio de giro o por la falta de financiamiento.

Estado de México: por pérdidas y por la falta de mercado.

Tamaulipas: por cambio de giro y por pérdidas.

Sonora: por otras razones y por cambio de giro.

En la gráfica 5 se muestra que los propietarios tienen en promedio 13.8 años como propietarios de negocios, destacando con mayor antigüedad los propietarios de los estados de México con 17.5 años, Hidalgo con 16.9 años y Tamaulipas con 15.0 años.



**Gráfica 5. Años de experiencia como propietarios.**

Cuando se cuestionó a los propietarios de las empresas entrevistadas acerca de quiénes de ellos habían fundado su empresa, se encontró que 6 de cada 10 son propietarios fundadores y aproximadamente tres de cada 10 son cofundadores. Destaca en el estado de Tamaulipas, en donde siete de cada 10 son fundadores.

Cerca de la mitad de los propietarios son de primera generación, destacando Tamaulipas que alcanza el 60%, seguido del 58% en Sonora y 51% en el Estado de México. Por otro lado, el 11% son propietarios por más de tres generaciones, destacando los de mayor antigüedad: el 11% en el estado de Hidalgo y 10% en el Estado de México.

Asimismo, se encontró que nueve de cada 10 propietarios participan plenamente en las actividades diarias de su negocio. En este alto porcentaje destacan los propietarios de Sonora (93%), Hidalgo (92%) y Tamaulipas (91%).

### Experiencia con los socios

En este rubro se preguntó sobre la cantidad de socios, su participación en el negocio y relación con las actividades del negocio. Al respecto, la mayoría de las empresas tiene entre 2 y 4 socios en todas las entidades, seguidas por las que tienen de 5 a 7 socios.

Otro aspecto obtenido en la investigación fue el relacionado con la participación de los socios dentro de las actividades diarias del negocio, se identificó que el 34% de las empresas tiene la participación activa de todos sus socios, seguidas por el 26% donde no participa alguno de ellos. Mientras que en el 16% participa la mitad, en el 15% menos de la mitad y en el 14% más de la mitad.

En las empresas en las que participan todos los socios destacan las del estado de Hidalgo, en donde alcanza el 47%, mientras que donde participa menos de la mitad de los socios están las empresas localizadas en los estados de México y Puebla con el 19% y 17%, respectivamente.

### Experiencia Gerencial

Uno de los aspectos que se definieron para conocer el grado de formalidad con el que operan las pequeñas empresas fue la identificación de si estas cuentan o no con un acta constitutiva. A este respecto se encontró que el 64% de las empresas cuentan con acta constitutiva que delimita las responsabilidades. En los estados de Puebla y México se encontraron las proporciones más altas, donde más de 7 de cada 10 empresas tienen acta constitutiva. En Sonora, se mencionó en 7 de cada diez, mientras que en Hidalgo y Tamaulipas fueron menos de seis empresas por cada 10.

En otro indicador relacionado con el tema se encontró que existe una relación familiar entre los propietarios y los gerentes. Sobresalen con un porcentaje mayor al 66% en los estados de México, Sonora e Hidalgo, con el 71%, 68% y 67%, respectivamente.

### Antecedentes Financieros

En esta sección se analizan los antecedentes financieros de las empresas dirigidas por los empresarios entrevistados. Se explora sobre la nacionalidad del capital del negocio y su fuente de origen, tanto propia, como ajena.

Respecto a la nacionalidad del capital, el 95% mencionó que su origen es mexicano, el 3% de origen extranjero y el resto mixto.



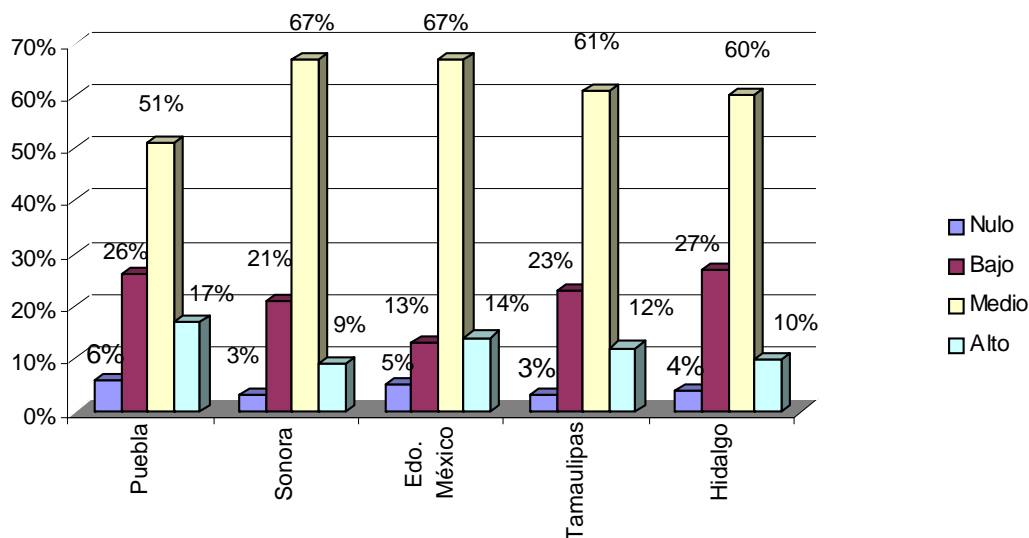
Otro indicador de los recursos que manejan las pequeñas empresas es la fuente de los mismos. En este punto, las respuestas obtenidas reportan que los recursos que manejan provienen de sus ahorros en el 85% de los casos, el 9% de la venta de sus activos y el 7% los obtuvo de la liquidación de su empleo previo. Cuando se realiza el análisis por estado encontramos que, el 96% en Sonora y el 89% en Puebla, sobresalen del valor promedio. De entre quienes vendieron sus activos destacan el 14% y 13% en los estados de Tamaulipas e Hidalgo, respectivamente. De aquellos que iniciaron sus negocios utilizando la liquidación de su empleo anterior, sobresalen los propietarios del Estado de México alcanzando un 14%.

Cuando se les cuestiona específicamente por el uso de recursos ajenos, las respuestas encontradas refieren que el 64% fueron proporcionados por los familiares, 24% por instituciones financieras y el resto por amigos. El estado de Tamaulipas destaca con el 73% por quienes fueron apoyados por familiares; Sonora e Hidalgo destacaron por el apoyo de instituciones financieras con el 40% y 39% respectivamente; y, en el Estado de México, por quienes fueron apoyados por amigos con el 23%.

### Indicadores de Crecimiento

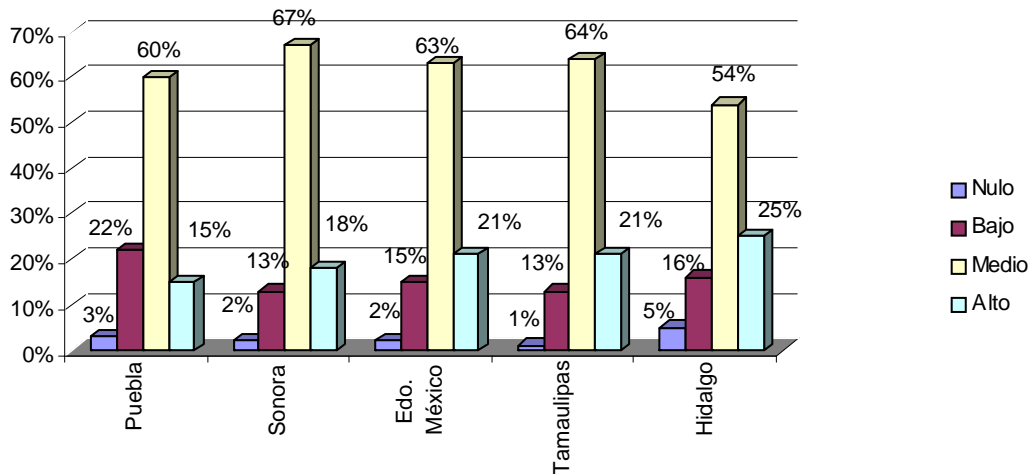
El crecimiento de las empresas fue medido mediante indicadores que incluyen utilidades, ventas, número de empleados, número de clientes e inversión en maquinaria y equipo. En general, las empresas de todas las entidades incluidas en la investigación muestran un crecimiento medio en todos los indicadores.

Con respecto al crecimiento en utilidades que han tenido las empresas en los últimos dos años, la gran mayoría manifiesta haber tenido un crecimiento medio, lo que significa que las empresas han logrado mantener los niveles de ganancias, siendo Sonora y el Estado de México, en donde se registró el mayor porcentaje de empresas que manifiestan tener un crecimiento medio, tal como se muestra en la gráfica 6.



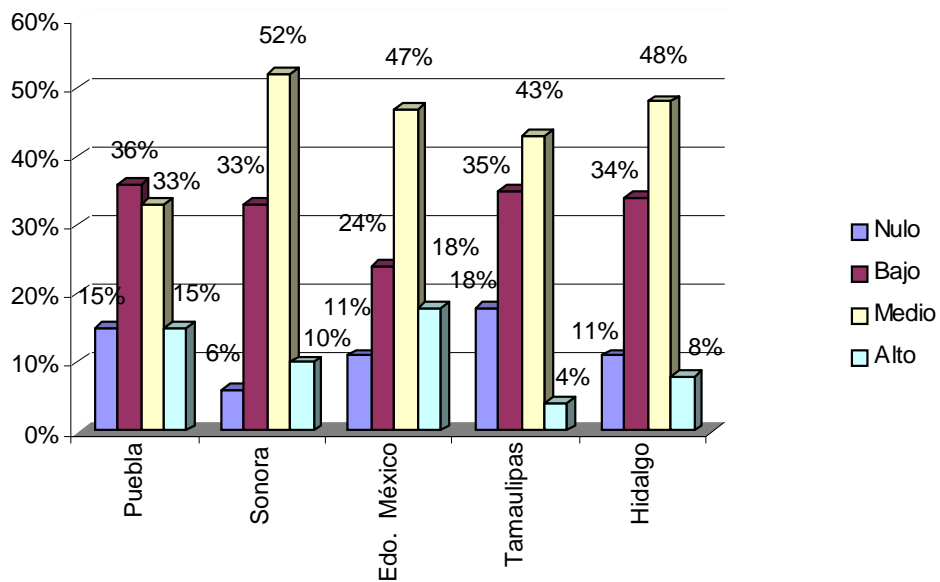
**Gráfica 6. Utilidad y ganancias.**

En lo referente a las ventas predomina el crecimiento medio en todas las entidades federativas, lo que explica los resultados del indicador anterior, existiendo una congruencia entre el crecimiento en las ventas y las utilidades (Gráfica 7).



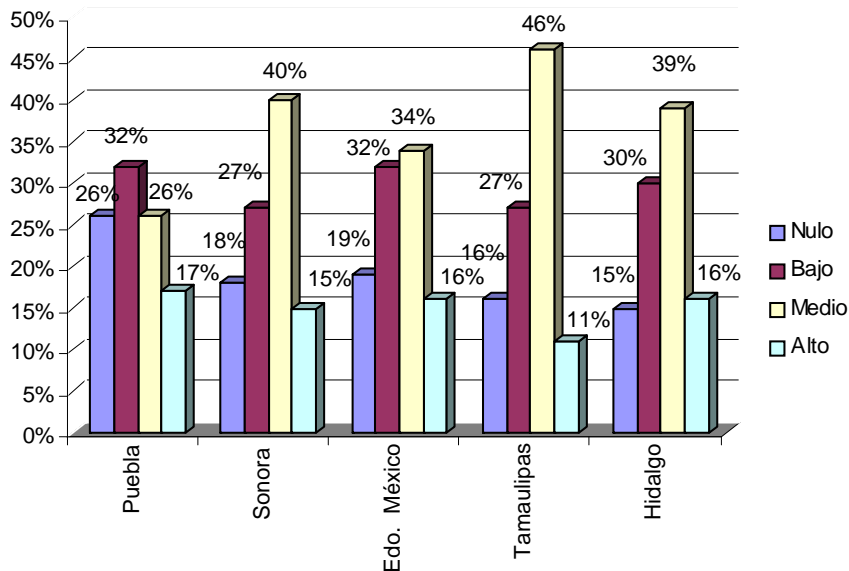
**Gráfica 7. Ventas.**

Con respecto al crecimiento en el número de empleados (Gráfica 8), cerca del 50% de las empresas registra un crecimiento medio, a excepción de Puebla, donde el mayor porcentaje corresponde al crecimiento bajo, lo que demuestra que las PYMES han podido mantener sus niveles de crecimiento y anteponerse a los problemas económicos del país.



**Gráfica 8. Número de empleados.**

En relación con el crecimiento de la inversión en maquinaria y equipo, todas las entidades muestran un crecimiento medio en porcentaje mayor al 33% de las empresas, a excepción de Puebla que reporta un crecimiento medio en tan sólo el 26% de las empresas. Estos resultados son consistentes con el crecimiento en el número de empleados, existiendo un paralelismo entre ambos indicadores.

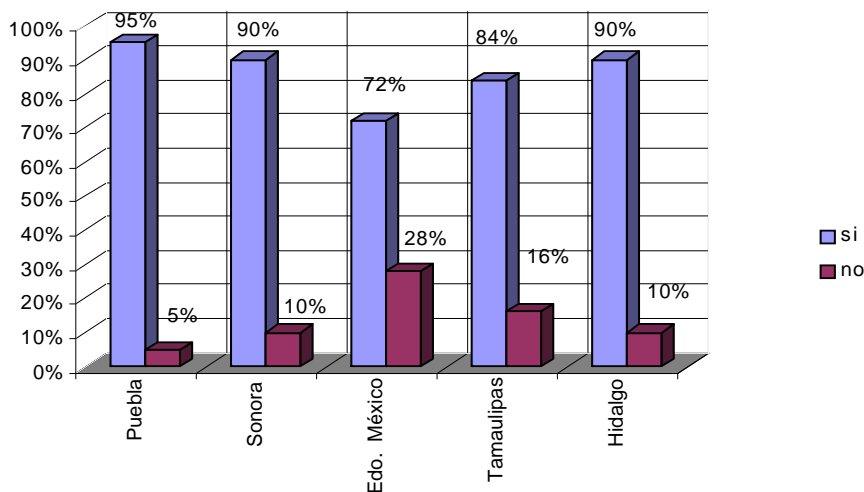


**Gráfica 9. Inversión en maquinaria y equipo.**

### Perfil Financiero

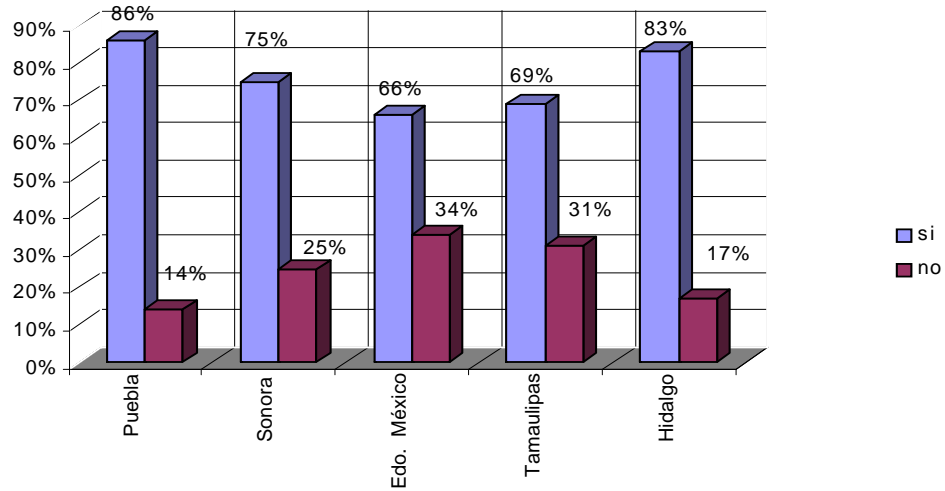
En el aspecto financiero se indagó acerca del uso de sistemas de información contable, de costos e inventarios, así como la realización de presupuestos y el acceso a fuentes de financiamiento y destino de los mismos.

Podemos apreciar, en la gráfica 10, que más del 70% de las empresas cuenta con un sistema de información contable, siendo el estado de Puebla la entidad que alcanza el más alto porcentaje de estas empresas con un 95%, mientras que el Estado de México alcanza tan sólo un 72%.



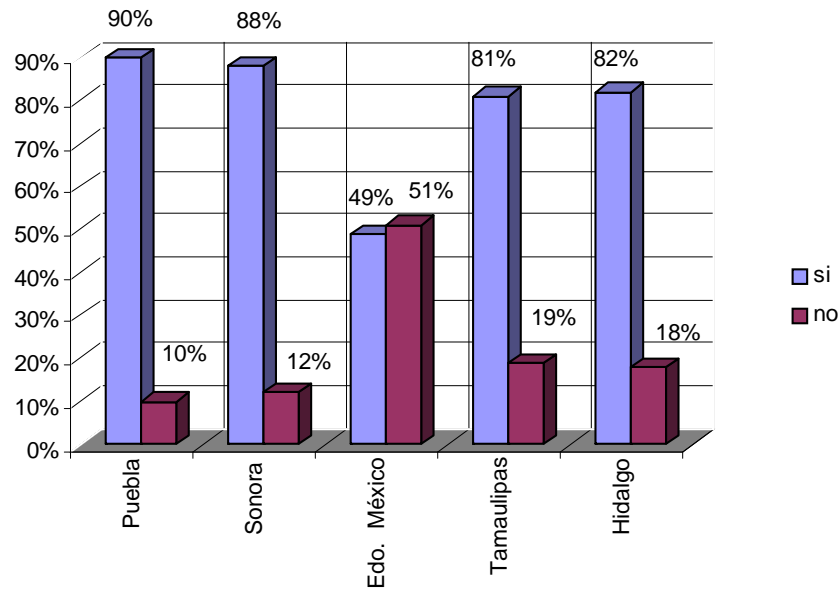
**Gráfica 10. Sistema de información contable.**

Como podemos observar, también es importante para este tipo de empresas la realización de presupuestos de ingresos y gastos, alcanzando todas las entidades porcentajes mayores a 65%. El estado de Puebla tiene el porcentaje más elevado con un 89%, mientras que el Estado de México posee el porcentaje más bajo, con un 66% de uso de este tipo de presupuestos (Gráfica 11).



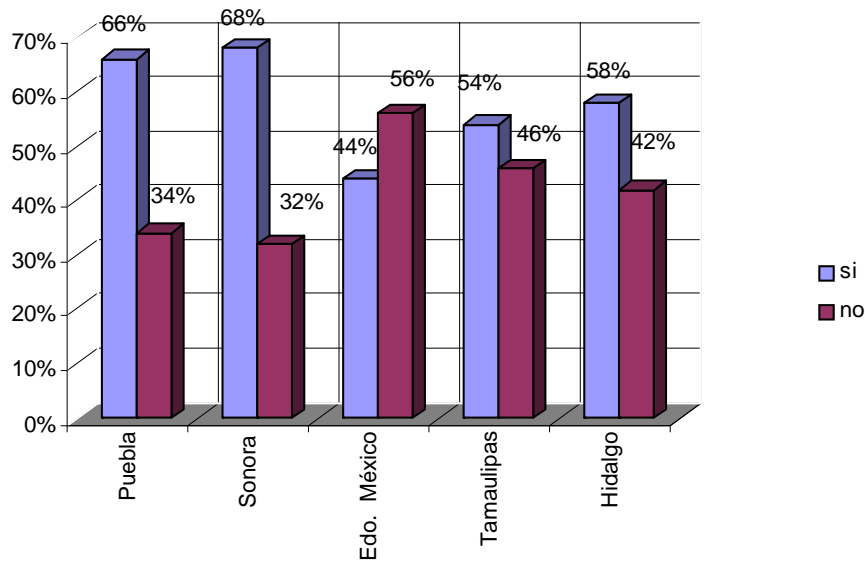
**Gráfica 11. Presupuestos de ingresos y gastos.**

Con respecto a la toma de decisiones con base en la información financiera vemos, en la gráfica 12, que el Estado de México tan sólo un 49% de empresas lo hacen, en comparación con las demás entidades que alcanzan más de 80%.



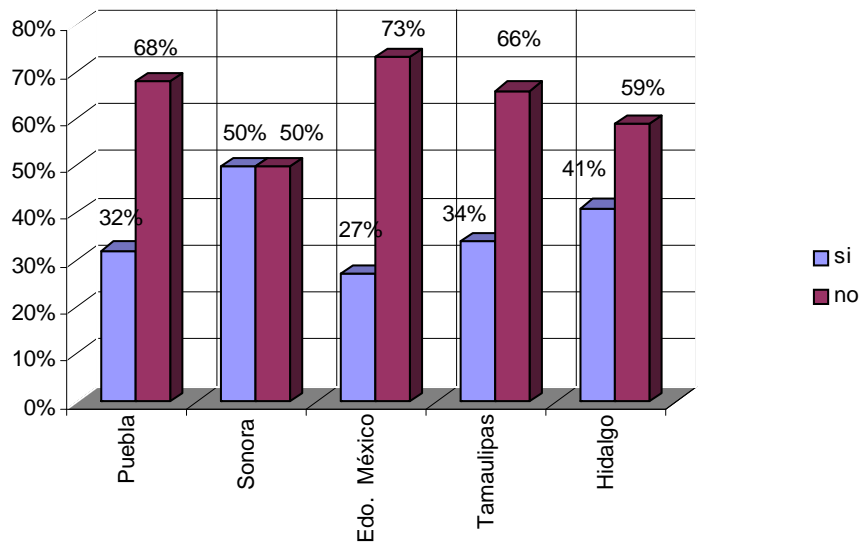
**Gráfica 12. Toma de decisiones con base en la información financiera.**

Con respecto a la realización de proyecciones financieras antes de tomar decisiones a largo plazo, en el Estado de México sólo un 49% de las empresas lo realizan, mientras que en el estado de Sonora, las empresas que lo realizan alcanzan un 88%.



**Gráfica 13. Proyecciones financieras antes de tomar decisiones de inversión a largo plazo.**

En el estado de Sonora el 50% de las empresas ha obtenido financiamiento de alguna institución financiera, mientras que en el Estado de México tan sólo el 27% de las empresas ha tenido acceso a este apoyo (Gráfica 14).



**Gráfica 14. Financiamiento de alguna institución financiera.**

De las empresas que han obtenido financiamiento, el 97% de las empresas en Tamaulipas lo ha hecho a través de bancos, mientras que tan sólo el 61% ha recibido este tipo de apoyo en el Estado de México. En promedio, en todas las entidades el 80% ha recibido financiamiento a través del sistema bancario.

Con respecto del destino del financiamiento para la realización de operaciones diarias, el estado de Puebla alcanzó un 46%, mientras que el estado de Hidalgo alcanzó tan sólo un 20%. En promedio, un 34% de las empresas utiliza el financiamiento para capital de trabajo.

Las empresas que utilizaron el financiamiento para la compra de maquinaria y equipo alcanzaron, en Hidalgo el 41%, en el Estado de México el 33%, en Puebla el 21%, en Sonora el 20%, mientras que en Tamaulipas fueron de tan sólo el 18%.

El porcentaje de empresas que utilizó el financiamiento para compra de nuevas tecnologías fue poco significativo, alcanzando Puebla el más alto con tan sólo el 13%.

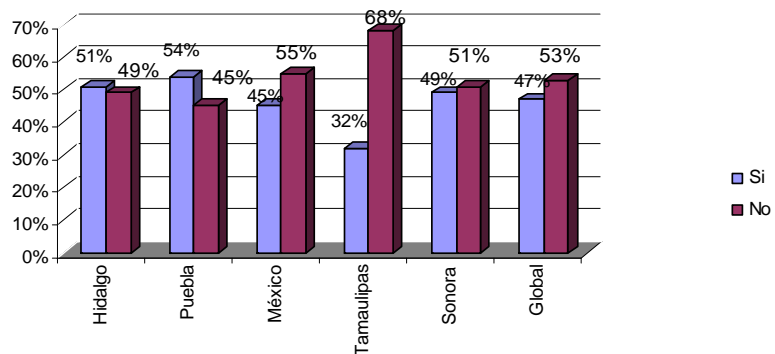
### Perfil administrativo

Dentro de esta sección se indagó si las empresas participantes cuentan con plan de desarrollo y si el mismo está documentado, así como si las empresas cuentan con un diseño organizacional, en el que se incluya un organigrama y documentación de los procesos y funciones que el personal debe de desarrollar. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

### Plan de desarrollo

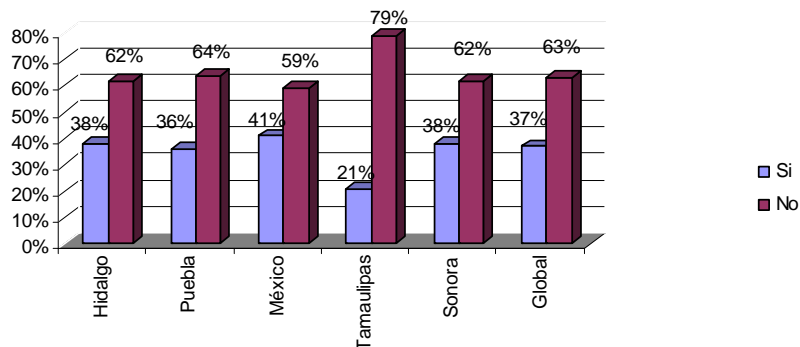
De las 1,003 empresas encuestadas en las cinco entidades federativas, 986 de ellas respondieron a la pregunta de si contaban con un plan de desarrollo, representando un 98.3% del total. De éstas, el 47% manifestó realizar un plan de desarrollo.

En la gráfica 15 puede observarse que, respecto de las empresas que cuentan con un plan de desarrollo, las empresas de los estados de Puebla (54%), Hidalgo (51%) y Sonora (49%) se ubican por arriba del promedio del 47%.



**Gráfica 15. Empresas por estado que cuentan con un plan de desarrollo.**

De las empresas que dicen tener un plan de desarrollo, únicamente el 37% de ellas mencionaron tenerlo documentado, destacando las empresas del Estado de México (41%), Hidalgo (38%) y Sonora (38%).

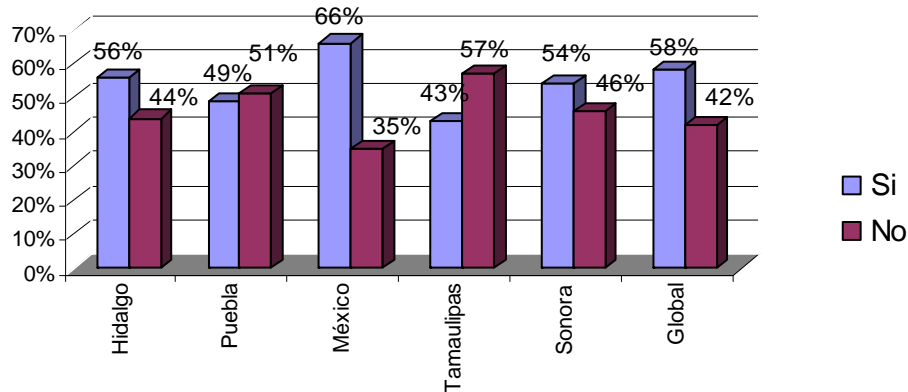


**Gráfica 16. Empresas por estado que cuentan con un plan de desarrollo documentado.**

Los resultados anteriores nos demuestran que las pequeñas empresas no realizan un plan de desarrollo y, las que llegan a hacerlo, escasamente lo documentan.

### Organigrama

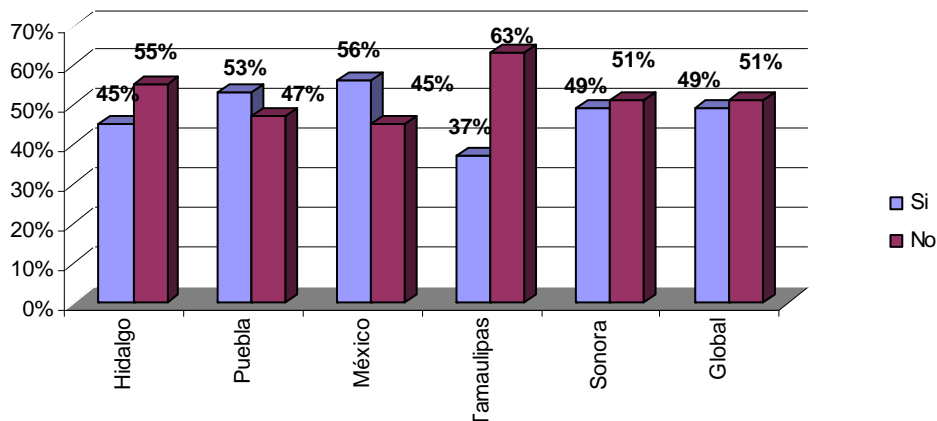
En referencia al diseño organizacional, la gráfica 17 muestra que el 58% de las empresas afirma contar con organigrama; donde sobresalen las empresas del Estado de México con el 66%, seguido por los estados de Hidalgo con 56% y Sonora con 54%. Cabe aquí mencionar que las empresas localizadas en el Estado de México son las únicas que se ubican por arriba del promedio global del 58%.



**Gráfica 17. Empresas por estado que cuentan con organigrama.**

### Funciones de personal documentadas

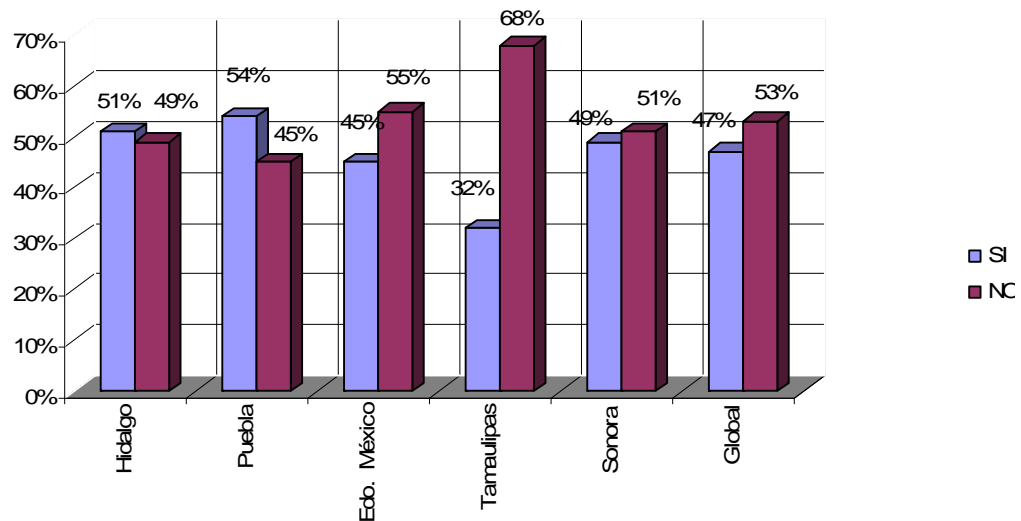
Las empresas que manifestaron tener documentadas las funciones de su personal representan el 49%. De entre ellas sobresalen las empresas del Estado de México y Puebla al tener porcentajes del 56% y 53% respectivamente, superior al promedio de 49%, como puede observarse en la gráfica 18.



**Gráfica 18. Empresas por estado con funciones documentadas del personal.**

### Procedimientos documentados

Como muestra la gráfica 19, las empresas que manifestaron documentar sus procedimientos representan el 47%. Las empresas de los estados de México (53%) y Puebla (49%) se encuentran por encima del promedio de las entidades encuestadas.



**Gráfica 19. Empresas por estado con procedimientos documentados.**

Por los resultados obtenidos en relación con el diseño organizacional de las pequeñas empresas, podemos indicar que entre cinco y seis empresas de cada diez cuentan con una estructura formal de su organización.

#### Recursos humanos

En el tópico de recursos humanos se consideraron dos aspectos fundamentales para este estudio: la demanda de cursos de capacitación y la aplicación de prácticas de capacitación. Los resultados se muestran a continuación:

**Cuadro No. 4. Demanda de capacitación**  
*Estados*

| Cursos   |   | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
|--|---|---------|--------|--------|--------|------------|----------|
| Producción   | 1 | 29.59   | 26.58  | 43.97  | 42.11  | 57.14      | 39.88    |
|  | 2 | 24.30   | 22.78  | 15.60  | 19.30  | 15.31      | 19.46    |
|  | 3 | 41.12   | 44.30  | 36.17  | 17.54  | 27.55      | 33.34    |
| Cursos   |   | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Seguridad e higiene                                      | 1 | 23.05   | 17.72  | 22.70  | 23.69  | 25.51      | 22.53    |
|  | 2 | 29.91   | 36.71  | 27.66  | 25.44  | 27.55      | 29.45    |
|  | 3 | 44.55   | 44.30  | 47.52  | 41.23  | 46.94      | 44.91    |
| Cursos   |   | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y máquinas | 1 | 21.19   | 21.52  | 34.75  | 23.68  | 28.00      | 25.83    |
|  | 2 | 22.43   | 25.32  | 21.28  | 28.07  | 22.00      | 23.82    |
|  | 3 | 53.9    | 50.63  | 42.55  | 38.60  | 48.00      | 46.74    |
| Cursos   |   | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Contabilidad   | 1 | 17.44   | 24.05  | 24.82  | 15.79  | 21.43      | 20.71    |
|  | 2 | 30.53   | 25.32  | 27.66  | 21.05  | 25.51      | 26.01    |
|  | 3 | 49.54   | 49.37  | 45.39  | 36.14  | 53.06      | 46.70    |



| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
|---|-------------------------------|---------|--------|--------|--------|------------|----------|
| Comercialización, promoción               | 1                             | 14.95   | 13.92  | 19.85  | 14.91  | 23.47      | 17.42    |
| publicidad y ventas                       | 2                             | 17.76   | 15.19  | 19.86  | 25.44  | 21.43      | 19.94    |
|   | 3                             | 63.56   | 68.35  | 58.86  | 56.14  | 55.10      | 60.40    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Aspectos fiscales                         | 1                             | 19.31   | 29.11  | 31.21  | 15.79  | 24.49      | 23.98    |
|   | 2                             | 31.15   | 25.32  | 22.70  | 21.93  | 19.39      | 24.10    |
|   | 3                             | 47.04   | 44.31  | 43.98  | 55.27  | 46.13      | 47.35    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Idiomas                                   | 1                             | 64.48   | 65.82  | 61.19  | 57.71  | 63.27      | 62.49    |
|   | 2                             | 19.00   | 15.19  | 16.31  | 13.16  | 20.41      | 16.81    |
|   | 3                             | 11.52   | 17.72  | 21.27  | 20.17  | 16.32      | 17.40    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Comercio exterior                         | 1                             | 71.66   | 70.88  | 58.15  | 56.14  | 68.36      | 65.04    |
|   | 2                             | 9.35    | 7.59   | 19.15  | 21.05  | 12.24      | 13.88    |
|   | 3                             | 15.58   | 20.25  | 20.57  | 14.91  | 19.38      | 18.14    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Finanzas                                  | 1                             | 18.98   | 34.18  | 39.72  | 30.74  | 38.78      | 32.48    |
|   | 2                             | 26.17   | 30.38  | 30.50  | 25.44  | 23.47      | 27.19    |
|   | 3                             | 42.36   | 34.17  | 28.37  | 37.72  | 37.76      | 36.08    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Contaminación / Medio ambiente            | 1                             | 37.07   | 43.04  | 46.81  | 46.49  | 55.1       | 45.70    |
|   | 2                             | 29.28   | 20.25  | 26.24  | 16.67  | 23.47      | 23.18    |
|   | 3                             | 31.15   | 35.44  | 23.4   | 27.19  | 21.43      | 27.72    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Administración / Aspectos de organización | 1                             | 16.20   | 18.98  | 28.37  | 18.42  | 22.45      | 20.88    |
|   | 2                             | 32.40   | 24.05  | 27.66  | 23.68  | 32.65      | 28.09    |
|   | 3                             | 48.91   | 55.69  | 41.14  | 50.88  | 44.90      | 48.30    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Servicio al cliente                       | 1                             | 9.97    | 3.80   | 13.48  | 9.65   | 8.16       | 9.01     |
|   | 2                             | 14.64   | 15.19  | 17.02  | 13.16  | 18.37      | 15.68    |
|   | 3                             | 72.9    | 79.74  | 68.08  | 71.93  | 73.47      | 73.22    |
| Cursos                                    |                               | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Recursos humanos                          | 1                             | 19.32   | 12.66  | 29.79  | 19.30  | 29.59      | 22.13    |
|   | 2                             | 34.89   | 27.85  | 29.08  | 20.18  | 23.47      | 27.09    |
|   | 3                             | 43.30   | 56.96  | 39.00  | 52.63  | 46.94      | 47.77    |
| 1   | No necesario / poco necesario |         |        |        |        |            |          |
| 2   | Necesario                     |         |        |        |        |            |          |
| 3   | Muy necesario / prioritario   |         |        |        |        |            |          |

Los pequeños empresarios consideran no necesario y poco necesario los cursos que contengan tópicos de capacitación acerca de producción, así como contaminación y

medio ambiente, lo anterior se explica si vemos en que la estructura sectorial de este tipo de empresas predominan los sectores “Servicios” y “Comercio” con 45% y 34% respectivamente, mientras que el sector “Manufacturero” apenas alcanza un 21%.

Así, también para este grupo empresarial es muy necesaria y prioritaria la capacitación en seguridad e higiene, así como en manejo, mantenimiento y reparación de equipos y máquinas, mostrando con lo anterior la necesidad de contar con personal capacitado en este aspecto.

Los aspectos contables, fiscales y financieros, así como los de administración y organización, resultan muy necesarios y prioritarios para los empresarios, demostrando así la necesidad de mejorar su procesos de gestión y el acceso a fuentes externas de financiamiento, las cuales son muy limitadas, como puede verse en la gráfica 14.

Los temas de comercialización, promoción, publicidad y ventas, así como el servicio al cliente son muy necesarios y prioritarios para los empresarios de este sector, demostrando así el interés por servir a un mercado cada vez más competido.

Los temas de idiomas y comercio exterior no son considerados necesarios por este sector empresarial, debido a que su orientación principal es hacia el mercado local como puede verse en la gráfica 31.

**Cuadro No. 5. Prácticas de recursos humanos**

|  |                       | Estados |        |        |        |            |          |
|--|-----------------------|---------|--------|--------|--------|------------|----------|
|  |                       | Hidalgo | Puebla | México | Sonora | Tamaulipas | Promedio |
| Reclutamiento y selección                        | 1                     | 25.54   | 31.65  | 27.66  | 29.82  | 53.06      | 33.55    |
|  | 2                     | 35.20   | 26.58  | 34.75  | 25.44  | 23.47      | 29.09    |
|  | 3                     | 36.76   | 39.24  | 34.76  | 42.99  | 23.46      | 35.44    |
| Capacitación                                     | 1                     | 19.63   | 18.98  | 29.88  | 23.68  | 24.48      | 23.33    |
|  | 2                     | 31.46   | 20.25  | 34.75  | 21.93  | 40.82      | 29.84    |
|  | 3                     | 45.48   | 58.22  | 35.46  | 52.63  | 34.70      | 45.30    |
| Promoción del personal<br>(ascensos)             | 1                     | 42.05   | 45.57  | 36.17  | 38.59  | 45.92      | 41.66    |
|  | 2                     | 29.60   | 27.85  | 42.55  | 29.82  | 27.55      | 31.47    |
|  | 3                     | 25.85   | 24.05  | 19.15  | 29.82  | 26.53      | 25.08    |
| Programa de sueldos y<br>Salarios                | 1                     | 36.76   | 32.91  | 36.88  | 34.21  | 39.80      | 36.11    |
|  | 2                     | 29.60   | 27.85  | 36.17  | 29.82  | 27.55      | 30.20    |
|  | 3                     | 28.35   | 36.71  | 26.24  | 40.35  | 32.65      | 32.86    |
| Plan de incentivos                               | 1                     | 40.81   | 32.91  | 36.17  | 34.21  | 35.72      | 35.96    |
|  | 2                     | 23.05   | 25.32  | 35.46  | 21.05  | 31.63      | 27.30    |
|  | 3                     | 33.64   | 39.24  | 27.66  | 42.98  | 32.66      | 35.24    |
| Programa de seguridad y<br>prevención de riesgos | 1                     | 30.53   | 22.79  | 31.92  | 42.11  | 32.66      | 32.00    |
|  | 2                     | 20.87   | 20.25  | 21.99  | 18.42  | 20.41      | 20.39    |
|  | 3                     | 46.1    | 54.43  | 45.39  | 37.72  | 46.94      | 46.12    |
| 1  | Nunca, casi nunca     |         |        |        |        |            |          |
| 2  | A veces               |         |        |        |        |            |          |
| 3  | Casi siempre, siempre |         |        |        |        |            |          |

Más de una tercera parte de los empresarios nunca o casi nunca llevan a cabo prácticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección, promoción,

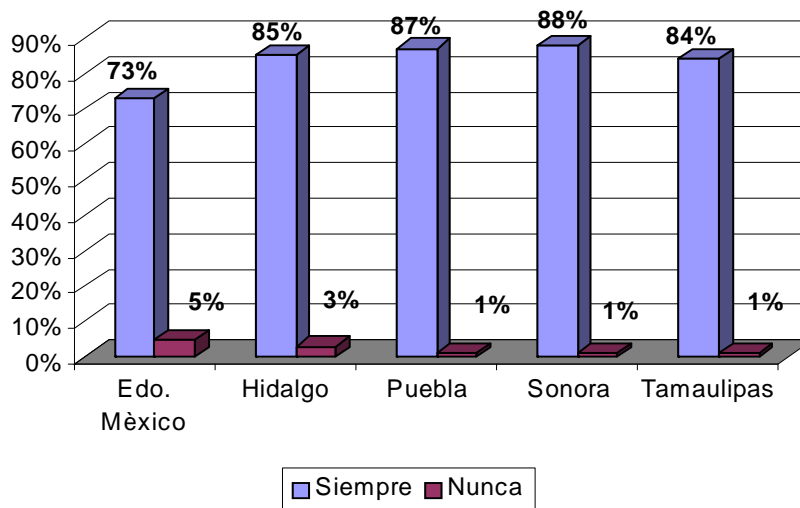
programa de sueldos y salarios, plan de incentivos, programa de seguridad y prevención de riesgos, representando una gran desventaja al no contar con una selección idónea de personal y con métodos que permitan la motivación y desarrollo de los mismos.

Aunque la mayoría provee de capacitación a su capital humano, ésta versa principalmente en tópicos centrados en incrementar las ventas, descuidándose otros aspectos que también son importantes para la buena gestión del negocio.

### Tecnologías de información

Resultó interesante indagar cómo las empresas han adoptado las tecnologías de información, por esta razón se incluyeron en este apartado preguntas acerca del uso de tecnologías, desde las más tradicionales, como el teléfono y fax, hasta las más actuales como internet y páginas web. A continuación se presentan los principales resultados:

Las empresas en todas las entidades dependen en gran medida del teléfono como herramienta de comunicación (Gráfica 20).

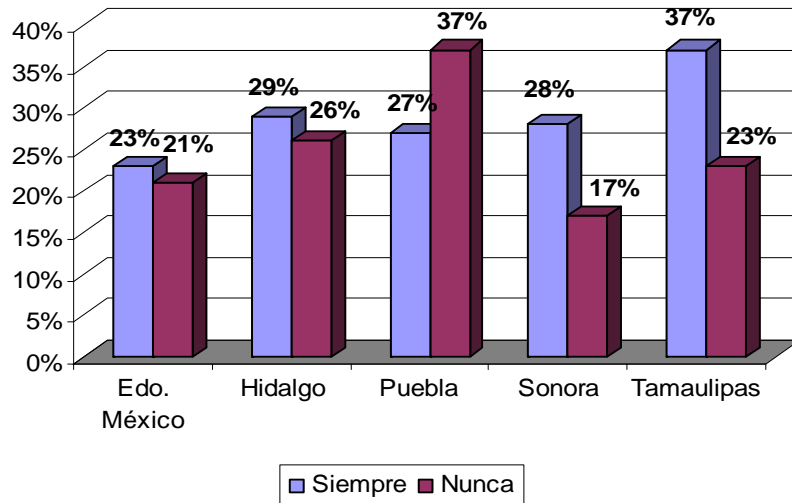


**Gráfica 20. Empresas que siempre o nunca utilizan el teléfono convencional.**

El uso del fax también es elevado en las empresas de las entidades analizadas, demostrando que las empresas utilizan predominantemente tecnologías tradicionales de comunicación, lo cual implica que tienen mayores costos en este aspecto.

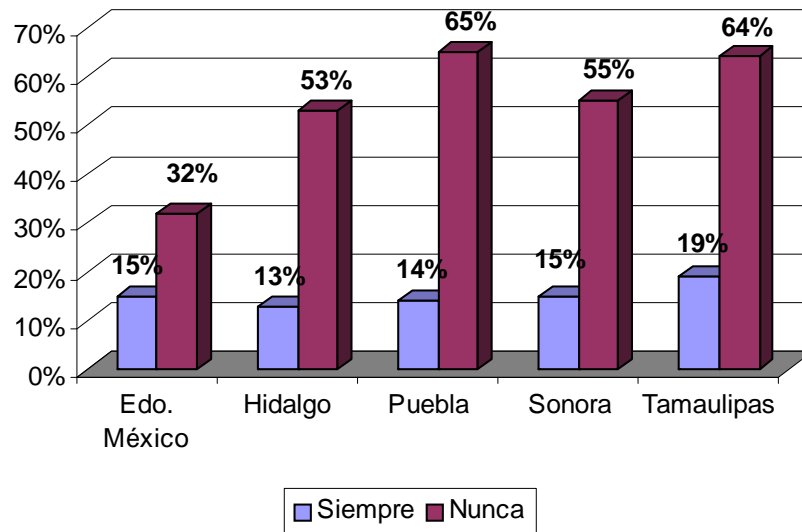
Con respecto del correo electrónico, en promedio, las empresas de los cinco estados que hacen uso de este medio electrónico es del 50.2%, destacando Sonora por ser donde más se usa (61.82%), en contraparte está el estado de Puebla donde el 24.36% de sus empresas no lo utilizan. Es preciso indicar que este último estado y el de Hidalgo (21.73%), se han estado rezagando en cuanto al uso de las nuevas tecnologías que, en el corto plazo puede afectar a sus empresas de manera negativa, requiriéndose un estudio más profundo en estos aspectos.

Asimismo, el uso de Internet y el correo electrónico ha cambiado la forma de hacer negocios, hoy se requieren ambos para mantener relaciones mercantiles con clientes y proveedores, sin embargo, los datos obtenidos muestran muy poco uso de esta herramienta, destacando Puebla con 37%, como puede verse a continuación, en la gráfica 21:



**Gráfica 21. Empresas que siempre y nunca utilizan internet para relaciones mercantiles con clientes y proveedores.**

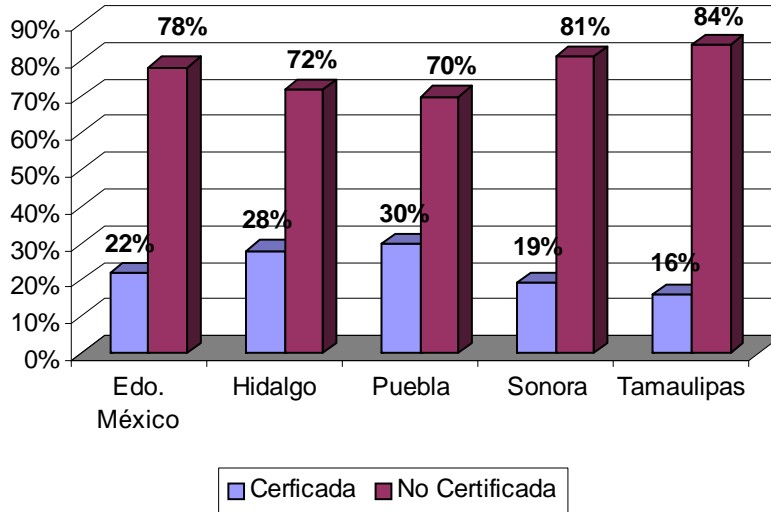
Con respecto a la utilización de la página web, las empresas de estos estados, normalmente nunca hacen uso de esta tecnología (53% en promedio), por otra parte, donde siempre se usa, sus valores son bajos con apenas un promedio de 15% en todos los estados, sobresaliendo Tamaulipas con un 19% de las empresas que la utilizan (Gráfica 22).



**Gráfica 22. Empresas que siempre y nunca utilizan páginas web.**

### Calidad

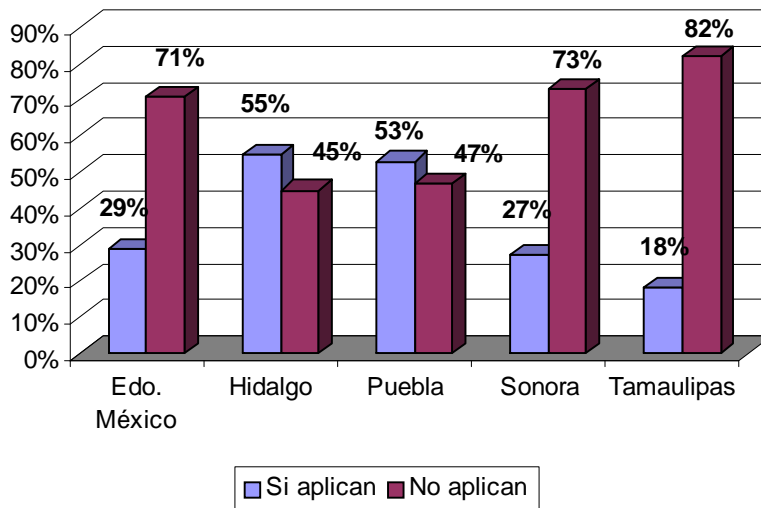
Se consideró fundamental investigar acerca de aspectos de calidad y productividad, ya que esto es indispensable para determinar la posición competitiva en este sector. Los principales resultados se muestran a continuación:



**Gráfica 23. Empresas certificadas.**

Resulta preocupante encontrar que la gran mayoría de las empresas no están certificadas, alcanzado Sonora el porcentaje más elevado con el 30%, mientras que Puebla alcanza tan sólo el 16%.

En lo que se refiere a la utilización sobre la técnica de mejora de calidad, los propietarios o directivos de las PYMES en estos estados contestaron lo siguiente:



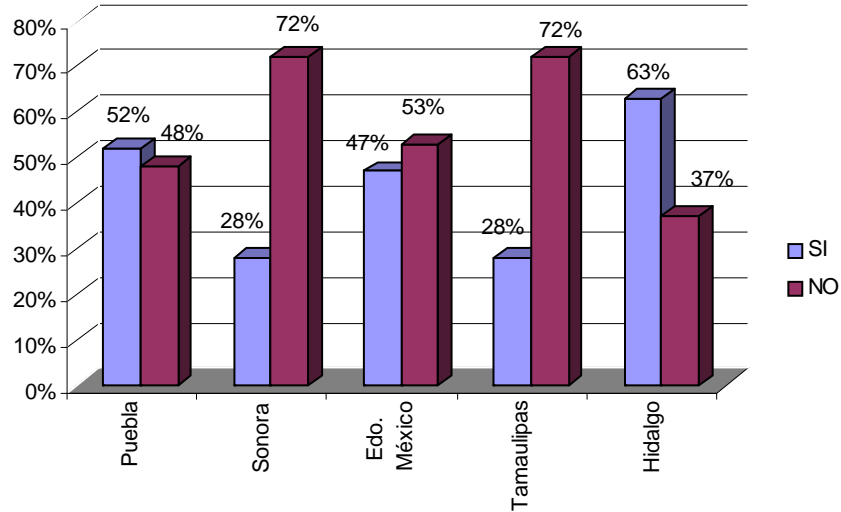
**Gráfica 24. Empresas que aplican las técnicas de calidad.**

Hidalgo es la entidad que presenta una proporción más elevada de empresas que aplican técnicas de calidad, mientras que Puebla representa el porcentaje más bajo con un 18%.

### Mercadotecnia

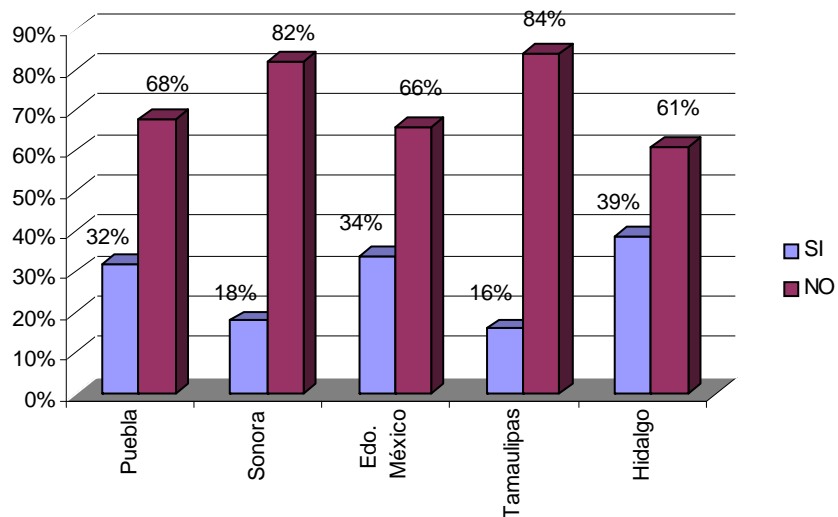
Los aspectos mercadológicos de las Pymes se vieron reflejados en la utilización de técnicas de investigación de mercados, así como las estrategias de ventas e innovación, principalmente.

Resulta interesante identificar que un promedio del 43.6% de las empresas entrevistadas se interesan por realizar investigación de mercado, destacando Hidalgo, Puebla y el Estado de México (Gráfica 25).

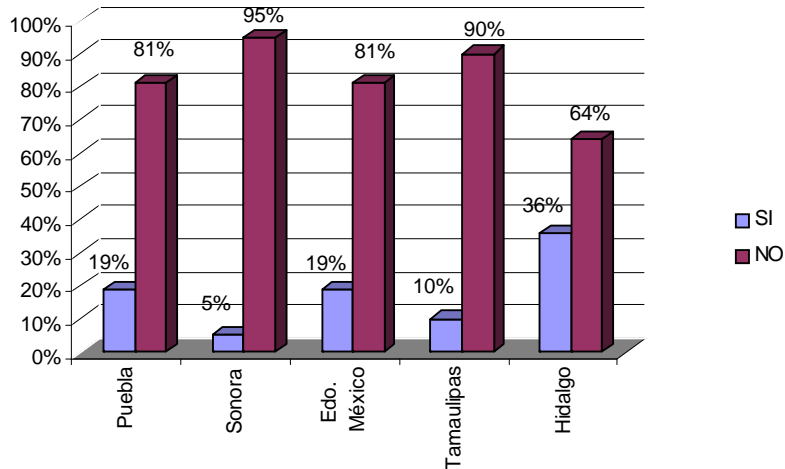


**Gráfica 25. Investigación de mercados.**

Como se muestra en la gráfica 26, predomina la investigación orientada al cliente en un promedio del 38.4% de las empresas, en tanto que la investigación orientada al producto sólo representa un 28%. Esto permite deducir que los empresarios se han actualizado en este rubro debido a la importancia que tiene el ofrecer sus productos o servicios de acuerdo a las necesidades manifestadas por los consumidores.



**Gráfica 26. Orientada al cliente.**



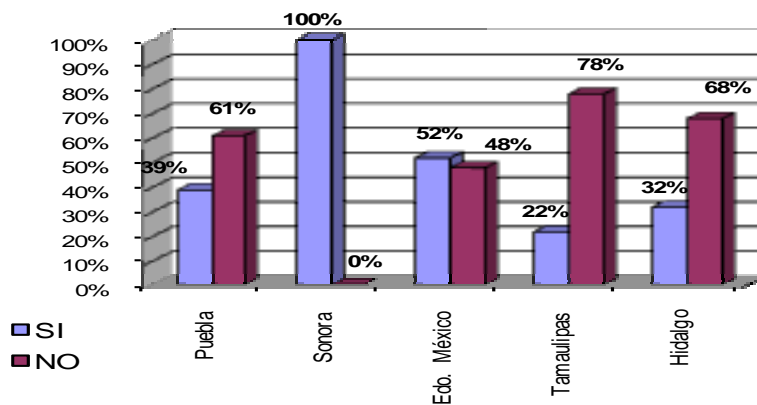
**Gráfica 27. Análisis de la competencia.**

Llama la atención identificar que del total de las empresas investigadas, un 17.8% en promedio considera importante realizar investigación de mercado orientada a la competencia, lo que representa gran riesgo para las que no la realizan, debido al crecimiento y diversificación de la competencia en la actualidad.

Un promedio del 53.4% de las empresas busca hacer publicidad para obtener respuesta directa del consumidor, destacando Sonora y el Estado de México. Así mismo, sólo el 32.6% de las empresas encuestadas realiza estudios de imagen como estrategia para el incremento de sus ventas.

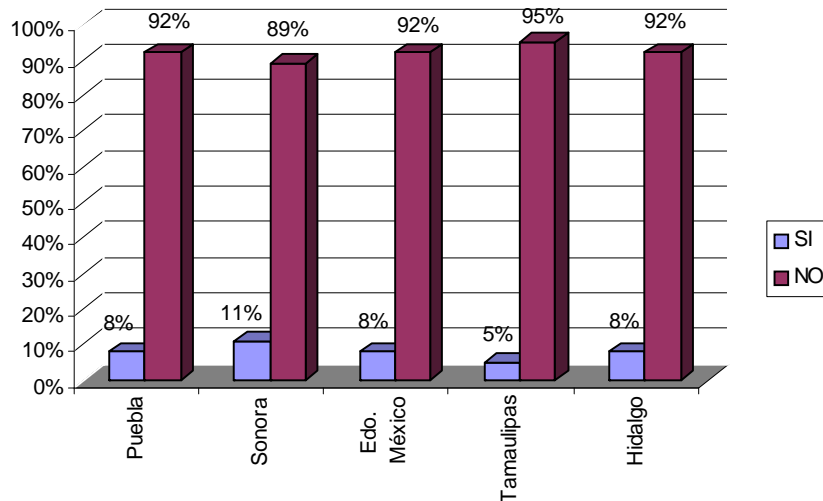
Con respecto del logro de las metas de venta, más del 52% de las empresas, en todas las entidades analizadas, alcanzaron su metas en un rango de entre 70% y 89%, lo que permite deducir la posibilidad que tienen las pequeñas empresas de mantener sus nichos de mercado.

La importancia que las empresas objeto de estudio le dan a la innovación en el producto final está representada únicamente por el 49%, por lo que se considera importante que el empresario incremente estudios enfocados a identificar las necesidades del cliente, de tal forma que se orienten hacia la mejora continua.

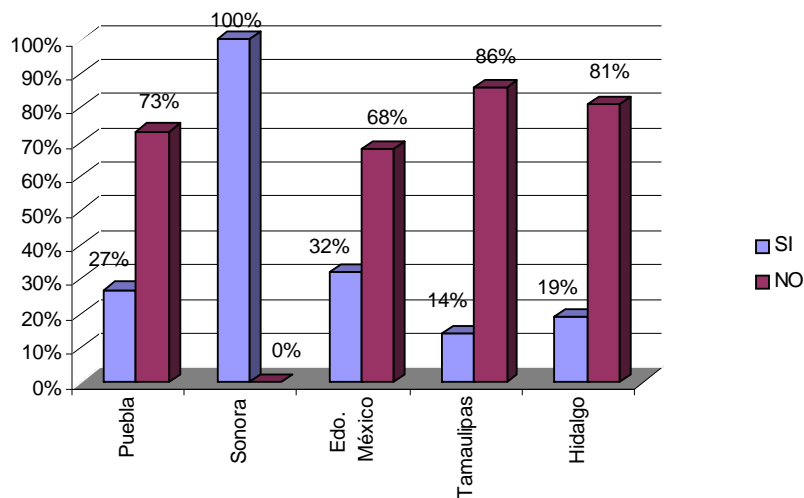


**Gráfica 28. Innovación en producto final.**

En relación con las estrategias para fijar el precio de venta, se identifica que el 38.4% de las empresas lo hacen de acuerdo con lo que pide el cliente.



**Gráfica 29. Estrategia para fijar precios de acuerdo con lo que pide el cliente.**



**Gráfica 30. Exporta.**

En relación con las empresas que exportan, el resultado que arroja esta investigación es poco significativo, representando por un promedio del 8% del total de las empresas las que realizan sus exportaciones a Norteamérica, Sudamérica, Centroamérica y Caribe, Europa y Asia.

### Conclusiones

Los resultados de esta investigación nos permiten determinar que son muy exiguas las divergencias entre las pequeñas empresas de los estados analizados y muchas las similitudes; así, tenemos:

En el aspecto financiero, la mayoría de las empresas de las entidades cuentan con un sistema contable, realizan presupuestos de ingresos y gastos, toman decisiones con base en la información contable (en este punto con excepción del Estado de México que arrojó un 49%), realizan proyecciones financieras antes de tomar decisiones de inversión a largo plazo (en este punto con excepción del Estado de México que arrojó un 44%) y no han tenido acceso al financiamiento de alguna institución financiera (en este punto con excepción de Sonora, donde el 50% sí ha tenido acceso).



El perfil administrativo nos muestra que la planeación es un aspecto que aún se tiene que trabajar en las pequeñas empresas de los estados analizados ya que en promedio tan sólo un 47% de las empresas lo realizan. Y este porcentaje disminuye a 17% cuando se indaga si este proceso de planeación se encuentra documentado, indicando con esto una problemática: las pequeñas empresas no planifican. Sin embargo, las empresas sí se han preocupado por mantener una estructura organizacional formal (organigrama, manual de procedimiento y funciones) al mostrar que entre cinco y seis empresas de cada diez cuentan con la misma.

En el aspecto de recursos humanos las empresas muestran necesidad de capacitar al personal, sobre todo en tópicos que tienen que ver con ventas y servicio al cliente, mostrando una clara preocupación por mantener y ampliar su mercado. No obstante, es preocupante ver cómo las pequeñas empresas han descuidado totalmente el establecimiento de prácticas de recursos humanos que les permitan contar con un capital humano motivado para la eficiente realización de su trabajo.

Las tecnologías de información que usan las pequeñas empresas de las entidades analizadas son incipientes y muestran un grave rezago frente a las técnicas modernas de comunicación en información con clientes y proveedores. De otro lado, casi la mitad de las pequeñas empresas manifestaron que realizan estudios de mercado, los cuales se enfocan principalmente al cliente, siendo bajo el porcentaje de las que se dedican al análisis de la competencia.

Podemos entonces concluir que es urgente la profesionalización de la administración de las pequeñas empresas en las entidades analizadas, ya que sólo así se podrá garantizar su permanencia en un mercado tan competido y globalizado. Por otro lado, también es urgente un llamado a las autoridades respecto de una mayor cobertura de apoyo financiero a las pequeñas empresas, ya que como podemos ver una gran parte de ellas no se han beneficiado con este tipo de apoyos.

## REFERENCIAS

- [1] Kauffman G., S. H. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la Economía Mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*. México: Universidad Veracruzana, IIESCA. No. 2001-1, pp. 40-48. [En línea] Disponible en: <<http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/empresas2001-1.pdf>>, consultada: agosto 25, 2009.
- [2] Dussel Peters, E. (2001). *Claroscuros. Integración de las pequeñas y medianas empresas en México*. México: Jus, S. A. de C. V., 209 pp.
- [3] INCAE. (2005). *Fondo Concursable de donaciones para la Competitividad de las Pymes*. Costa Rica: FIMIN-BID-INCAE, pp. 1-8.
- [4] Alsopp, M. (1980). *La pequeña y mediana empresa: su gestión ante la competencia*. España: Hispano Europea, Col. Evade, 200 pp.
- [5] Wagner, C. (1992). *Las pequeñas y medianas empresas en la Comunidad Europea: un análisis comparativo*. España: Universidad de Salamanca, pp. 87.
- [6] Secretaría de Economía. (2003). *Comisión Intersecretarial de Política Industrial. Observatorio PYME México*. Primer reporte de Resultados, 2002.
- [7] Edwards, P. y Turnbull, P. (1994). Finance for Small and Medium-sized Enterprises: Information and the Income Gearing Challenge. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 6, no. 12, pp. 3-9.
- [8] Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, vol. 28, no. 8, Julio-Septiembre, pp. 25-31.

- [9] Caruso, A. y Marchiori, M. (2003). *The adoption of Information Systems in SMEs: Organizational Issues and Success Factors*, [En línea] Disponible en: <http://www.IS2/Se.ac.uk/asp/aspeces/20030092.pdf>-, consultada: marzo de 2009.
- [10] Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*. vol. 216, pp. 35-69.
- [11] Cazorla, L. (2008). *Problemática financiera de la PYME: Análisis teórico de los factores determinantes*. España: Universidad de Almería. Departamento de Dirección y Gestión de empresas. Documentos de trabajo.
- [12] INEGI (2004). Censos Económicos 2003.