



PONENCIA

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL ESTADO DE HIDALGO”

TEMA “PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”

MTRA. DOLORES MARGARITA NAVARRETE ZORRILLA

**INSTITUCIÓN DE ADSCRIPCIÓN: UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO
DE HIDALGO/ INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**DIRECCIÓN: UNIDAD UNIVERSITARIA CARRETERA PACHUCA TULANCINGO
KM 4.5. FAX 01771 71 72000 EXT. 2108**

INTRODUCCIÓN

La empresa actual está sometida a continuos procesos de cambio condicionados por el entorno altamente competitivo en que está inserta. Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, apertura y derrumbe de barreras, unión e interacción en todos los aspectos – sociales, culturales y humanos, énfasis en la creación de Nuevas Tecnologías que facilitan la vida y el trabajo de las personas.

Las exigencias que nacen de este fenómeno, repercuten enormemente sobre lo que hoy se llama “Organización del Futuro”, la cual se plantea como un ente humano y materialmente capaz de surgir y de adaptarse con facilidad a los nuevos tiempos. De la flexibilidad que la empresa posea para innovar en las Formas de Organizar el Trabajo y la fusión que estas tengan con las nuevas tecnologías, en conjunto con el aprendizaje y la preparación educacional del recurso humano, depende la empresa para aumentar su productividad y no quedar atrás.

En la presente ponencia cuyo título es “**Diagnóstico de los factores de Productividad y Competitividad de las empresas del estado de Hidalgo**” se plantean los resultados de investigación realizados y orientados a describir los principales aspectos que afectan a las empresas hidalguenses y a sus recursos humanos el estar insertos en este actual entorno. Asimismo se involucra a la tecnología moderna con el trabajo de las personas, y las implicaciones que esta tiene sobre las actividades de la fuerza laboral, como la motivación, la higiene y seguridad en el trabajo, y factores de índole administrativo que son utilizados, con el objetivo de lograr en conjunto la sinergia que se requiere para obtener resultados productivos, desde el “Área Operaría” de una empresa, hasta el “Área Administrativa” , con las consiguientes implementaciones de nuevas formas de organizar el trabajo, las cuales poseen importancia estratégica para la organización, lográndose así por un lado una eficaz gestión de los recursos humanos y por otro conocer los factores de productividad y competitividad utilizados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Describir los factores que contribuyen al crecimiento de una empresa es asegurar una posición en el mercado y lograr la preferencia del consumidor frente a otras empresas del mismo sector industrial, comercial o de servicios.

La fuerza de la rivalidad entre las organizaciones depende del esfuerzo con que éstas apliquen tácticas y estrategias para defender su posición frente a la competencia. El éxito de una empresa con respecto de otra depende, entre otros factores, de las prácticas administrativas que aplique, así como de los recursos con que pueda respaldar su esfuerzo para alcanzar sus objetivos. El estado de Hidalgo es un lugar que busca atraer cada día más inversiones extranjeras, pues cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, mano de obra barata y suficientes recursos naturales para impulsar su crecimiento económico. Por lo mismo, las empresas hidalguenses buscan ser más productivas y competitivas, tener un seguimiento para mayor crecimiento y generación de empleos.

Las empresas luchan cotidianamente por mantenerse en el mercado. Sin embargo, para ser mejores respecto a su competencia, tienen que satisfacer sus productos y satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores, utilizando las técnicas administrativas actuales. El objetivo de este trabajo de investigación es poder observar detenidamente su desempeño, especialmente en aquellos factores que ayudan a su competitividad y productividad y a la forma en que implementan sus estrategias de mejoramiento e innovación tecnológica, así como los impulsores de su desarrollo empresarial, el cual podemos traducir como éxito económico, con ello obtendremos los factores que contribuyen al crecimiento de las empresas en términos de prácticas administrativas, las cuales vienen a ser fuentes de ventaja competitiva en la conquista de sus respectivos mercados.

Para obtener los factores que contribuyen al crecimiento de los sectores económicos, es necesario saber que se están implementando en sus procesos de gestión para destacarse de las demás y asegurar su posición en la mente

de sus clientes. Desde luego, lo que para ellas es un factor clave de éxito resulta ser, quizá, una amenaza para sus competidoras, sobre todo para aquellas que no son capaces de ajustarse a las exigencias de su entorno.

Al contar con el conocimiento de los factores de competitividad y productividad de las empresas hidalguenses se coadyuvará al mejoramiento de las actividades para la permanencia en mercados nacionales e internacionales, así como a su crecimiento contribuyendo a la identificación de factores que están detrás de un mejor desempeño operativo, económico y financiero, para una adecuada competitividad y productividad empresarial.

1.1 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de productividad y competitividad de la pequeña y mediana empresa del estado de Hidalgo y que tan adecuados son para el desarrollo de las mismas?

1.2 Sistematización del problema

Dentro de la sistematización enunciaré los factores más importantes que involucra a la utilización de los factores de productividad y competitividad en las funciones propias de la organización, para ello se consideró:

1. ¿Cómo son aplicados esos factores de productividad y competitividad como herramienta de calidad en la toma de decisiones?
2. ¿Cual es el perfil de las empresas que revelan atención de esos factores de competitividad?
- 3.- ¿Que condiciones logísticas, económicas y sociales se dan en las organizaciones como herramienta de calidad, en la utilización de esos factores?
- 4.-¿Que tan adecuados son esos factores competitivos y productivos actuales de las PYMES ?

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Localización del estado de Hidalgo

El estado de Hidalgo se ubica entre los 19°36' y 21°24' de latitud norte y los 97°58' y 99°54' de longitud oeste, y es parte estratégica de la región Centro del país. Está enclavado en tres provincias fisiográficas: el Eje Neovolcánico, la Sierra Madre Oriental y la llanura costera del Golfo de México. Tiene aproximadamente 20 mil 905 kilómetros cuadrados de superficie, que representan el 1.1% de la superficie total del país, y cuenta con alrededor de 2 millones 500 mil habitantes. Limita al norte con San Luis Potosí, al noreste con Veracruz, al sureste con Puebla, al sur con Tlaxcala y el Estado de México, y al oeste con Querétaro; esta posición le da ventajas comparativas y competitivas dentro del comercio y economías regionales.

La división política-administrativa, se compone de 84 municipios con 4596 localidades siendo su capital la ciudad de Pachuca de Soto. Debido a su participación geográfica, Hidalgo ofrece una verdadera plataforma de acceso a la región del Tratado de Libre Comercio (TLC) para empresas nacionales y extranjeras, así como también para el mercado latinoamericano y europeo.

La ubicación estratégica de la entidad con respecto a los centros de producción y consumo de mayor relevancia en el país, y el hecho de que Hidalgo constituye un punto de articulación entre las regiones del norte, occidente y bajo con el sudeste y golfo de México, así como la importante infraestructura disponible en la entidad, son activos que permiten integrarla hacia el exterior y articular su actividad con el interior.

2.2 Antecedentes del estado de Hidalgo

El estado de Hidalgo tuvo su origen en lo que antes se llamaba la provincia mayor de México. Esto se dio a partir del siglo XVIII en la nueva España, en este periodo hubo cambios en todo el país en cuanto a la conformación territorial, esto por consecuencia de las innovaciones administrativas iniciadas

por los Borbones, los cuales crearon las provincias internas, de esta forma la Nueva España se dividió en 23 provincias mayores.

Después del decreto constitucional para la libertad de la América Mexicana, sancionado en Apatzingan el 22 de octubre de 1814, se dio vigencia al acta Constitutiva de la Federación el 3 de febrero de 1824.

Al instalarse el Congreso Constituyente del naciente Estado de México, se publicó la Ley Orgánica Provisional para el arreglo del gobierno Interior del Estado, dividiendo el territorio del estado en 8 distritos, en esta se mencionan como distritos a: Huejutla, Tula y Tulancingo y como partidos a Huejutla, Metztitlan, Yahualica, Actopan, Huichapan, Tetepengo, Tula, Ixmiquilpan, Zimapán, Apan, Pachuca, Tulancingo y Zempoala, lo que posteriormente conformaría el Estado de Hidalgo.

En el periodo de 1827 a 1852 se erigieron los ayuntamientos del Cardonal, Singuilucan, Huehuetla, Mineral del Chico y Chilcuautla, en 1868 se erigió el municipio de Almoloya, y el 16 de enero de 1869 quedo erigido como nuevo Estado de la Federación, el segundo distrito militar creado por el decreto del 7 de junio de 1862 con el nombre de "Hidalgo". El Estado de Hidalgo fue erecto al día siguiente, el 16 de enero de 1869, por el presidente Benito Juárez.

El presidente Benito Juárez, nombró al coronel Juan C. Doria como gobernador provisional. El 27 de enero, Doria llegó a Pachuca, la que después se convirtió en la capital del nuevo Estado. Desde esa fecha y hasta el 29 de Mayo, organizó las instituciones fundamentales del gobierno estatal.

El territorio comprende los distritos de Actopan, Apan, Huascalaloya, Huejutla, Huichapan, Pachuca, Tula, Tulancingo, Ixmiquilpan, Zacualtipan y Zimapan., Posteriormente se menciona el municipio de la Misión. Entre 1870 y 1892 se erigieron los municipios de Atlapexco, Orizatlán, Tlanalapa, Tlahuiltepa, Tepetitlan de Degollado, Iturbide, Chapulhuacan, Pisaflores y Guerrero.

2.3 División Política Administrativa.

El Estado de Hidalgo está constituido por 84 municipios los cuales se han ido clasificando cada sexenio en regiones, esto con el fin de tener un mejor un desarrollo económico tanto político como dentro de los mismos municipios. En el periodo del Lic. Adolfo Lugo Verduzco se establecieron 6 regiones en el Plan Estatal de Desarrollo de esa época, lográndose mediante una amplia consulta con el pueblo los pronunciamientos que quedaron plasmados, en los propósitos, objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo para el Estado de Hidalgo, tomando en cuenta que para facilitar el cumplimiento de los objetivos anteriormente señalados, se requería establecer regiones de desarrollo que sirvieran de base para orientar y coordinar las acciones realizadas por los sectores público y privado para el beneficio de las mismas con municipios correspondientes a cada una de ellas.

En el periodo que gobernó el Lic. Jesús Murillo Karam también se llevó un cambio en el número de regiones en el estado de Hidalgo considerando que la planeación del estado constituye un proceso dinámico susceptible de perfeccionarse, y por ello se lleva a cabo la actualización de la regionalización la cual ha servido para orientar los programas establecidos y concertar acciones propuestas en dichos programas.

La actualización de la regionalización en el periodo 1993 – 1999 pasó de 6 regiones establecidas en el periodo 1988-1993 a 13 regiones basándose principalmente en solucionar las necesidades presentadas por las comunidades y coadyuvar al plan estatal de desarrollo, en el gobierno encabezado por el Lic. Manuel Ángel Núñez Soto, se establecieron con los mismos fines, regiones con un número menor de comunidades logrando una participación fluida y con buenos resultados, modernizándose la regionalización en trece regiones establecidas y consideradas en el plan estatal de desarrollo del periodo de gobierno de 1999 2005.

Los principales productos agrícolas del estado son: cebada, alfalfa, maíz, jitomate, caña de azúcar y trigo. Entre sus frutales destacan: café, aguacate, manzana, perón y naranja. En cuanto a la ganadería, el estado cuenta con pastos, principalmente en la región Huasteca en el noreste, de donde se cría ganado ovino, bovino, porcino y caprino, su industria extractiva se basa en la explotación de oro, plata, cobre, cinc y manganeso. en cuanto a su industria de transformación, la siderúrgica, de maquinaria y de fabricación de equipos y materiales de transporte se concentra en Ciudad Sahagún, Tepeapulco y Tenango de Doria; la textil en Tulancingo, Cuautepéc y Tepeji; las fabricas de cemento en Jasso, Atotonilco, Apaxco, Tula y Huichapan, y las de calzado en Pachuca y Pisaflores. Posee también industria eléctrica y electrónica, química, de curtiduría de, hule y de elaboración de aceites, jabones y sidra.

En cuanto a su red de transporte, el estado se encuentra bien comunicado, principalmente en las zonas menos elevadas del sur y el centro; además Hidalgo esta atravesado por la carretera México-Nuevo Laredo, que atraviesa la entidad de sur a norte, une Pachuca, Actopan, Ixmiquilpan, Zimapán y Jacála y continua hasta Tamazunchale, ya en el Estado de San Luís Potosí; de ella parten diversas carreteras que conectan con la autopista México-Querétaro y la que comunica con Pachuca, Ciudad Sedán y Apan; además hace dos años se inauguró la autopista México-Tulancingo, y actualmente se tiene como proyecto la autopista Tuxpan a Lázaro Cárdenas.

2.4 Economía Agregada

El producto interno bruto(PIB) es uno de los indicadores más importantes que permiten evaluar el desempeño de la actividad económica del estado en su conjunto, ya que mediante éste indicador es posible conocer la suma total de los valores monetarios de los bienes y servicios producidos en el territorio estatal en un período determinado. En el periodo 1996 y 2001 este indicador registró un crecimiento promedio anual de 3.4% , al interior de éste período, se

pueden distinguir dos diferentes momentos; el primero caracterizado por un crecimiento constante y sostenido entre 1996 y 2000, donde el nivel alcanzado en éste último año fue de 20 876 000 pesos; mientras que en el segundo ocurrido entre 2000 y 2001 la producción agregada de bienes y servicios entró en una recesión motivada entre otros factores, por la desaceleración de la economía norteamericana.

Los sectores que registraron un mayor crecimiento durante el periodo 1996 2001 fueron; transporte, almacenajes, comunicaciones, comercio, restaurantes, electricidad, y agua. con un promedio anual de 6.1%, 4,8%, 4.8% respectivamente.

Por otro lado la minería y la construcción se redujeron en un promedio de -4.2% y -1.6% respectivamente en los mismos años. Dentro de éste mismo período cabe destacar el comportamiento del sector agropecuario que en 1997 y 1998 registró una fuerte contracción en su producción, la cual en este último año, fue inferior en casi 14% respecto a su nivel obtenido en 1996, a partir de 1999 el sector avícola recobra el crecimiento, manteniéndose constante hasta finales del 2001, alcanzado niveles superiores a los registrados en 1996.

En la participación que cada sector guarda dentro de la estructura del PIB estatal, se observa que la industria manufacturera en la división de productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón ha sido el principal pilar de la economía estatal, debido a que su contribución se ubicó en el período 1997 2002 en un 55.36% como se observa el PIB a precios constantes, en la tabla siguiente:

De lo anterior se desprende que la industria manufacturera en Hidalgo no sólo se encuentra ligada con la producción primaria del Estado, como la refinación de hidrocarburos, sino que se ha desarrollado en sectores independientes al primario, como en la fabricación de locomotoras, carros de ferrocarril y camiones en el complejo industrial de Ciudad Sahagún, Este importante corredor industrial de la entidad, debe su crecimiento a la ubicación geográfica

de la entidad, que lo sitúa cerca del principal mercado nacional, el Distrito Federal

Esto permite también una alta diversificación industrial ya que además del complejo de Ciudad Sahagún, cuyas líneas de producción incluyen la construcción de equipo ferroviario, fabricación y ensamble de vehículos e industrias básicas del hierro y del acero, existe una importante industria cementera en Tula de Allende y una destacada refinería en este mismo municipio, así como una industria textil con tecnología de punta en Tepeji del Río y Tulancingo.

La industria cementera se encuentra constituida por cuatro grandes empresas: Cementos Mexicanos, Cruz Azul, Portland Blanco de México y Apasco, cuyo crecimiento ha sido importante en estos últimos años generado una significativa derrama económica en la entidad.

2.5 Estructura Jurídica

Contempla algunos lineamientos administrativos contenidos en el Plan de Desarrollo Nacional 1995-2000 y el Plan de Desarrollo Estatal 1994-1999 y los Planes y Programas Municipales a mediano Plazo.

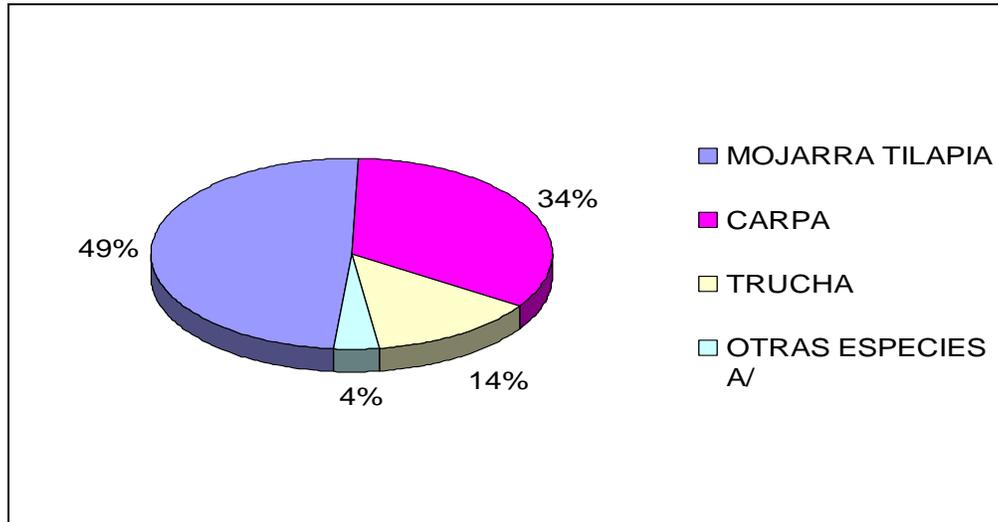
Dentro del marco de las diferentes leyes y conforme al ámbito de su competencia, es importante mencionar que el manejo, conservación y restauración de aguas, áreas agrícolas y forestales, lo lleven a cabo organismos gubernamentales tanto estatales como federales, tales como : la Comisión Nacional del Agua; la Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca; la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural; la Procuraduría Federal para la Protección del Ambiente; la Secretaría de Agricultura del Gobierno del Estado, el Consejo Estatal de Ecología, entre otras. No obstante los municipios deberán recibir y controlar los recursos necesarios para realizar las etapas de trabajo ordenadamente, de lo cual dependerá el desarrollo adecuado del programa de ordenamiento.

Existen algunas leyes que soportan, en materia ambiental, las acciones indispensables para el Ordenamiento Ecológico Territorial del estado de Hidalgo. El marco legal comprende los artículos 4,5 y 27 de la Constitución del estado de Hidalgo, los art. 19 y 20 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de su similar en el estado.¹

Se establece que la planeación y el Ordenamiento Ecológico Territorial deben considerar la naturaleza y características de los ecosistemas, su vocación en función de las actividades económicas predominantes, los recursos naturales, la distribución poblacional, el impacto ambiental y el equilibrio o desequilibrio que exista.

¹ CENTRO Nacional de estudios municipales, Enciclopedia del Estado de Hidalgo, Secretaria de Gobernación 1998,

Gráfica No 4 Volumen de la captura de Acuacultura



Fuente: INEGI, Anuario estadístico del estado de Hidalgo edición 2004

2.6.5 Minería

Las características geológicas del territorio hidalguense hacen posible la existencia de depósitos de gran riqueza mineral, mismos que han permitido al estado colocarse entre los primeros productores de manganeso, zinc, plata, plomo, oro, cobre, caliza, arcillas, calcita, mármol y cemento.

El distrito minero de Pachuca-Real del Monte, considerado históricamente como uno de los principales productores de plata del mundo, inició su exportación en 1562. En casi cinco siglos, ha producido el 16% de la plata mexicana y el 6% de la plata extraída en las minas de todo el mundo.

Hidalgo es importante productos de minerales metálicos y no metálicos. Los productos más representativos en la extracción de minerales metálicos en 2002, por orden de importancia de su producción fueron: zinc con un 11.8% del total de la producción minera del estado desplazando el maganeso cuya producción contribuyó con 9.9% del

total de la producción minera de Hidalgo, la plata aportó 5.2%, mientras que el plomo representó el 2.4%.

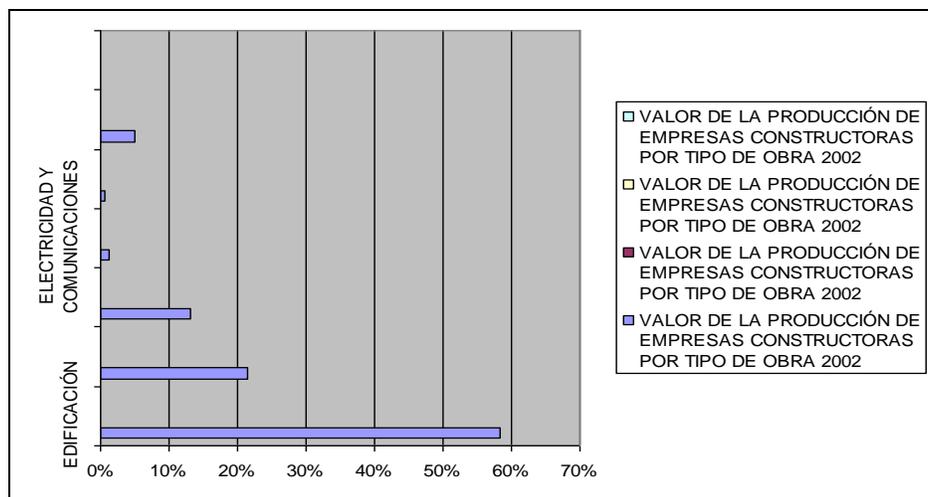
En cuanto a los minerales no metálicos, sobresalieron la explotación de la arena y la grava con 46.1% de la producción estatal minera, le sigue la caliza con el 10.6% las arcillas con 3.1% y la calicita con 3.7%.

2.6.6 Construcción

La construcción es una actividad de gran relevancia para el desenvolvimiento de la economía del estado, para 2002, el número de empresas de este sector ascendió a 262, cifra que indica un incremento de 90 unidades respecto de las existentes en 1995. En este mismo año esta actividad ocupó a 3929 personas. Este sector contribuyó con 49.5% del total generado, mientras que las del sector privado participaron con el restante 50.5%. como podemos ver en la gráfica que a continuación se presenta.

Gráfica No 5

Valor de la producción de empresas Constructoras por tipo de obra



Fuente: INEGI, Anuario estadístico del estado de Hidalgo edición 2004

2.6.7 Industria manufacturera

La industria manufacturera en Hidalgo se concentra en el su sector de la industria alimentaría con dos quintas partes del total mientras que la fabricación de prendas de vestir cuenta con 10.7% de total de unidades registradas.

A nivel municipal Tepeji del Río concentra 60% de la producción bruta y 28.7% del personal ocupado en este sector, en Pachuca de Soto se registra el 17.7% del personal ocupado y en Tizayuca y Apan 14.9% y 11.1% respectivamente.

En los años 2002 – 2003 se reporta la instalación y operación de 152 nuevas empresas con una generación de 8 328 millones de pesos y 7 958 empleos directos.

2.6.8 Comercio

La dinámica comercial tiene gran importancia, ya que una adecuada infraestructura comercial y de distribución ha permitido mejorar las actividades productivas con una aportación al producto interno bruto estatal de 12.9% el comercio fue en 2002 la cuarta actividad en importancia concentrada en una infraestructura para el comercio y abasto con 841 tiendas rurales DOCONSA, 191 tianguis, 45 mercados públicos, 29 rastros mecanizados 2 centrales de abasto y 26 centros de recepción de productos básicos.

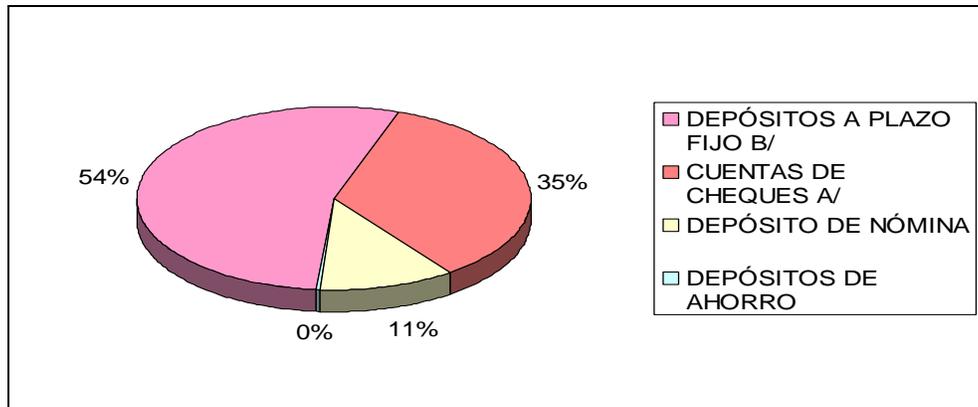
2.6.9 Servicios financieros

La banca comercial del estado opera a través de 87 sucursales de bancos nacionales y regionales de los que el 43.7% se localizan en los municipios de Pachuca de soto y Tulancingo de Bravo. La mayor parte de los recursos captados provienen de depósitos a plazo fijo , cuentas de cheques y depósitos de nómina.

La secretaria de desarrollo económico del gobierno estatal a través del Nacional Financiera otorgó durante el 2002 por un monto de 149.7 millones de pesos a 207

empresas de 23 municipios y BANCOMEX 64.3 millones de dólares a 13 municipios de la entidad.

Gráfica No 6 Servicios Financieros



Fuente: INEGI, Anuario estadístico del estado de Hidalgo edición 2004

2.7 Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Hidalgo

En el sector industrial, Hidalgo cuenta con zonas especializadas y con grandes ventajas competitivas para el desarrollo de diversos giros industriales, así mismo, importantes empresas tanto nacionales como extranjeras que han encontrado en Hidalgo el lugar perfecto para invertir y crecer, la adquisición de terrenos, naves industriales y reservas territoriales del gobierno es sencilla y eficiente; parques industriales equipados con servicios apropiados, suministro eléctrico, disponibilidad de gas natural a tarifas competitivas, abasto de agua, insuperable estabilidad laboral, respeto a las leyes, impulso al progreso y muchas ventajas más hacen de Hidalgo el mejor lugar para invertir en la industria.

Por otra parte, a nivel nacional el estado de Hidalgo se encuentra constituido por 12.860 empresa, según estadísticas del la Secretaria de Economía del gobierno federal 2005, representando el 2.48% del total nacional que son 517,220 , ver siguiente tabla.

Tabla No 4 Total PYMES a nivel nacional

ESTADO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
AGUASCALIENTES	866	4,614	1,298	6,778
BAJA CALIFORNIA	1,528	5,526	2,422	9,476
BAJA CALIFORNIA SUR	77	4,148	1,335	5,560
CAMPECHE	368	1,376	435	2,179
COAHUILA	820	4,694	2,140	7,654
COLIMA	318	606	273	1,197
CHIAPAS	351	1,191	393	1,935
CHIHUAHUA	2,707	17,934	4,658	25,299
DISTRITO FEDERAL	6,696	59,025	32,887	98,608
DURANGO	520	587	281	1,388
GUANAJUATO	4,679	8,356	2,579	15,614
GUERRERO	1,094	533	298	1,925
HIDALGO	662	10,045	2,153	12,860
JALISCO	6,704	62,401	14,764	83,869
ESTADO DE MEXICO	3,087	44,254	11,140	58,481
MICHOACAN	1,047	5,569	1,773	8,389
MORELOS	334	1,844	648	2,826
NAYARIT	207	8,023	1,973	10,203
NUEVO LEON	1,655	14,277	5,419	21,351
OAXACA	437	2,537	743	3,717
PUEBLA	2,145	6,115	3,038	11,298
QUERETARO	626	5,247	2,078	7,951
QUINTANA ROO	845	17,407	9,717	27,969
SAN LUIS POTOSI	271	9,076	901	10,248
SINALOA	859	9,306	1,463	11,628
SONORA	261	4,810	1,339	6,410
TABASCO	673	396	180	1,249
TAMAULIPAS	2,463	6,085	2,165	10,713
TLAXCALA	345	5,166	400	5,911
VERACRUZ	3,661	12,908	4,552	21,121
YUCATAN	1,828	14,012	2,211	18,051
ZACATECAS	233	4,784	345	5,362
TOTAL	48,367	352,852	116,001	517,220

Fuente: Secretaria de Economía México 2005

De las 12,860 empresas 662 pertenecen al sector industrial, representando el 5.14%, 10,045 pertenecen al sector comercio, lo que representa el 78.11%, asimismo el

sector servicios conformado por 2,153 empresas muestran un índice 16.74%, incluyendo las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Como se aprecia, el sector comercio es la actividad que más desarrollan los hidalguenses, representando el 78.11% de las empresas existentes en el estado.

Tabla No 5 Total de empresas por Sector

Estado de Hidalgo	SECTORES ESTABLECIDO EN EL ESTADO DE HIDALGO			
	Industrial	Comercio	Servicios	TOTAL
TOTAL	<u>662</u>	<u>10,045</u>	<u>2,153</u>	12,860

Fuente: Secretaría de Economía México 2005

Por otra parte, del total de las empresas establecidas y las que se reflejan en la tabla siguiente, se refieren al tamaño a las MPYMES por municipio, encontrándose distribuidas de la siguiente forma;

Tabla No 6 Total de empresas por Municipio y sector

MUNICIPIO	EMPRESAS			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
Acatlan	0	<u>27</u>	<u>1</u>	28
Acaxochitlan	0	<u>70</u>	<u>4</u>	74
Actopan	<u>17</u>	<u>404</u>	<u>126</u>	547
Agua Blanca de iturbide	0	<u>24</u>	<u>1</u>	25
Ajacuba	<u>3</u>	<u>129</u>	<u>12</u>	144
Alfajayucan	<u>2</u>	<u>53</u>	<u>20</u>	75
Almoloya	<u>5</u>	<u>12</u>	0	17
Apan	<u>16</u>	<u>192</u>	<u>27</u>	235
El Arenal	<u>1</u>	<u>32</u>	<u>4</u>	37
Atitalaquia	<u>5</u>	<u>10</u>	<u>4</u>	19
Atlapexco	0	<u>24</u>	<u>8</u>	32
Atotonilco El Grande	<u>6</u>	<u>318</u>	<u>87</u>	411
Atotonilco De Tula	<u>3</u>	<u>15</u>	<u>4</u>	22
Calnali	0	<u>2</u>	0	2
Cardonal	0	<u>10</u>	<u>1</u>	11
Cuautepec De Hinojosa	<u>5</u>	<u>96</u>	<u>5</u>	106
Chapantongo	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>4</u>	15
Chapulhuacan	0	0	0	0
Chilcuautla	0	<u>12</u>	<u>1</u>	13
Eloxochitlan	0	<u>1</u>	0	1
Emiliano Zapata	<u>7</u>	<u>92</u>	<u>15</u>	114
Epazoyucan	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>6</u>	50
Francisco I Madero	<u>1</u>	<u>161</u>	<u>19</u>	181
Huasca De Ocampo	<u>2</u>	<u>57</u>	<u>9</u>	68

*Diagnóstico de los Factores de Competitividad y Productividad de
La pequeña y Mediana empresa en el Estado de Hidalgo*

Huautla	0	<u>11</u>	<u>2</u>	13
Huazalingo	0	<u>3</u>	0	3
Huehuetla	0	<u>10</u>	0	10
Huejutla De Reyes	<u>10</u>	<u>512</u>	<u>141</u>	663
Huichapan	<u>7</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	15
Ixmiquilpan	<u>17</u>	<u>451</u>	<u>102</u>	570
Jacala De Ledezma	<u>1</u>	<u>2</u>	0	3
Jaltocan	0	<u>29</u>	<u>2</u>	31
Juarez Hidalgo	0	<u>3</u>	0	3
Lolotla	0	<u>1</u>	0	1
Metepec	<u>1</u>	<u>38</u>	<u>5</u>	44
San Agustín Metzquititlan	0	<u>24</u>	<u>9</u>	33
Metztitlan	0	<u>50</u>	<u>8</u>	58
Mineral Del Chico	0	<u>24</u>	<u>4</u>	28
Mineral Del Monte	<u>8</u>	<u>120</u>	<u>13</u>	141
La Misión	0	0	0	0
Mixquiahuala De Juárez	<u>10</u>	<u>9</u>	<u>3</u>	22
Molango De Escamilla	<u>2</u>	<u>53</u>	<u>21</u>	76
Nicolás Flores	0	0	0	0
Nopala De Villagran	<u>1</u>	<u>1</u>	0	2
Omitlan De Juarez	<u>5</u>	<u>12</u>	0	17
San Felipe Orizatlan	<u>2</u>	<u>63</u>	<u>18</u>	83
Pachuca de Soto	<u>254</u>	<u>2,931</u>	<u>728</u>	3,913
Pisaflores	<u>1</u>	0	0	1
Progreso De Obregon	<u>9</u>	<u>45</u>	<u>7</u>	61
Mineral De La Reforma	<u>21</u>	<u>359</u>	<u>71</u>	451
San Agustin Tlaxiaca	<u>7</u>	<u>135</u>	<u>16</u>	158
San Bartolo Tutotepec	0	<u>9</u>	<u>1</u>	10
San Salvador	<u>1</u>	<u>75</u>	<u>11</u>	87
Santiago De Anaya	<u>2</u>	<u>25</u>	<u>4</u>	31
Santiago Tulantepec De Lugo Guerrero	<u>2</u>	<u>69</u>	<u>13</u>	84
Singuilucan	0	<u>31</u>	<u>4</u>	35
Tasquillo	<u>5</u>	<u>61</u>	<u>30</u>	96
Tecoautla	<u>6</u>	<u>38</u>	<u>9</u>	53

Tenango De Doria	0	17	1	18
Tepeapulco	21	275	56	352
Tepehuacan De Guerrero	0	1	0	1
Tepeji Del Rio De Ocampo	29	38	8	75
Tepetitlan	0	0	0	0
Villa De Tezontepec	5	146	26	177
Tezontepec De Aldama	2	1	1	4
Tianguistengo	0	1	1	2
Tizayuca	35	252	59	346
Tlahuelilpan	1	13	0	14
Tlahuiltepa	0	0	0	0
Tlanalapa	1	59	2	62
Tlanchinol	1	7	2	10
Tlaxcoapan	10	19	5	34
Tolcayuca	4	136	10	150
Tula De Allende	16	93	30	139
Tulancingo De Bravo	44	1,348	230	1,622
Xochiatipan	0	6	0	6
Xochicoatlan	1	16	1	18
Yahualica	0	6	2	8
Zacuatlipan De Angeles	19	246	69	334
Zapotlan De Juárez	5	83	8	96
Zempoala	8	118	5	131
Zimapan	6	178	53	237
TOTAL	662	10,045	2,153	12,860

Fuente: Secretaría de Economía México 2005

Es importante destacar la participación que tienen los municipios seleccionados para la realización de la presente investigación, los cuales integran sus sectores empresariales de la siguiente forma:

El municipio de Pachuca de Soto se encuentran establecidas 3913 empresas, de las cuales el 6.49% pertenecen al sector industrial, 74.90% pertenecen al sector comercio y el 18.60% al sector servicios.

El municipio de Tepeapulco donde se encuentra ubicado la localidad de Cd. Sahagún, se contemplan 352 empresas, de las cuales el 5.96% pertenecen al sector industrial, el 78.12% al sector comercial y el 15.90% al sector servicios

Por lo que respecta al municipio de Tizayuca ,346 empresas de las cuales el 10.11% pertenece al sector industrial, el 72.83% al sector comercial y el 17.05% al sector servicios.

Por otro lado en el municipio de Tula de Allende de las 139 empresas el 11.51%, pertenecen al sector industrial, el 66.90% al sector comercial y el 21.58% al sector servicios.

En el municipio de Tulancingo de Bravo, existen 1622 empresas de las cuales el 2.71% pertenece al sector industrial, el 83.10% al sector comercial y el 8.77% al sector servicios.

Por otro lado, y siendo específicos con la PYMES, podemos observar en el siguiente cuadro la situación actual por sectores en las que se encuentran las pequeñas empresas establecidas en Hidalgo. y a nivel nacional

Tabla No 7 Total de Pequeñas empresas en el Estado de Hidalgo

ESTADO	PEQUEÑAS EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
HIDALGO	87	48	40	175
TOTAL NACIONAL	10 315	11,233	10,751	32,299

Fuente: SIEM Secretaría de Economía México 2005

Podemos apreciar que las pequeñas empresas estatales representan el 1.36% de las Pymes existentes en el Estado y el 0.54% del total de pequeñas empresas a nivel nacional. Cabe resaltar la participación del sector industrial que representa el 49.71% de las pequeñas empresas Hidalguenses y el 31.93% del total de pequeñas empresas establecidas en el país, lo que indica que el desarrollo de este sector industrial va desplazando al sector comercio en el estado, no así a nivel nacional.

Por otro lado, la situación de las Medianas empresas en el estado es muy diferente, ya que el numero de empresas existentes es muy reducido en comparación del total de empresas de este tamaño en el país, puesto que representan el 0.98% de las empresas estatales y, la mayoría se encuentra establecida en el sector industrial; representando

estas un 74.48% del total de medianas empresas estatales, como podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No 8 Total de Medianas empresas en el Estado de Hidalgo

ESTADO	MEDIANAS EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
HIDALGO	73	13	12	98
TOTAL NACIONAL	4,527	3,714	1,681	9,922

Fuente: SIEM Secretaría de Economía México 2005

De acuerdo al tipo de establecimiento y tamaño que tienen las empresas, la industria a nivel nacional se encuentra distribuida de la siguiente manera: Establecimiento único el 9.88% del sector industrial, el 67.65% del sector comercio 22.46% del sector servicios por matriz del sector industrial representa el 15.98%, del sector comercial 60.55%, el sector servicios 23.46%. Por lo que se refiere al establecimiento por sucursal, el sector industrial representa 4.60%, el sector comercial el 73.35%, y el sector servicios representa 21.59%. a nivel nacional.

**Tabla No 9
Tipo de establecimientos por empresas en el Estado de Hidalgo**

ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
UNICA	43,430	297,181	98,662	439,273
MATRIZ	1,886	7,147	2,769	11,802
SUCURSAL	3,082	49,105	14,754	66,941
TOTAL	48,398	353,433	116,185	518,016

Fuente: SIEM Secretaría de Economía México 2005

Por lo que se refiere a las pequeñas empresas, dentro de establecimiento único el sector industrial representa el, %, el sector comercio %, y el sector servicios %. El establecimiento matriz por sector representa % en el industrial, % en el de comercio % comercio. El establecimiento de sucursal por orden de presentación de los sectores es de % . %, %. respectivamente., como se muestra en la siguiente tabla.

A NIVEL NACIONAL PEQUEÑAS

Tabla No 10 Tipo de establecimientos por empresas a nivel Nacional

ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
UNICA	9,321	7,895	8,347	25,563
MATRIZ	497	913	561	1,971
SUCURSAL	497	2,425	1,843	4,765
TOTAL	10,315	11,233	10,751	32,299

Fuente: SIEM Secretaría de Economía México 2005

A NIVEL NACIONAL MEDIANAS

**Tabla No 11 Tipo de establecimientos por empresas a nivel Nacional
De medianas empresas**

ESTABLECIMIENTO	EMPRESAS			
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
UNICA	3,912	2,298	1,150	7,360
MATRIZ	331	411	85	827
SUCURSAL	284	1,005	446	1,735
TOTAL	4,527	3,714	1,681	9,922

3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General.- Conocer los factores de productividad y competitividad de las Pequeñas y medianas empresas localizadas en el estado de Hidalgo, para detectar los factores que contribuyen al crecimiento y desarrollo identificando las prácticas administrativas que están impulsando su éxito a corto y mediano plazos.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores de variación en el desempeño de las empresas, que inciden en la competitividad y productividad.
- Analizar sus mejores prácticas administrativas.
- Comparar los programas de mejora del grupo manufacturero para Implementar la mejora continua.

3.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO

“Los factores de competitividad y productividad utilizados en las pequeñas y medianas empresas del estado de Hidalgo, son elementos determinantes en la permanencia y desarrollo en los mercados nacionales.”

3.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

INDEPENDIENTES

- ❖ Calidad de los servicios
- ❖ Capacitación
- ❖ Motivación
- ❖ Planeación estratégica
- ❖ Nuevas tecnologías

DEPENDIENTES

- ❖ Productividad en las empresas
- ❖ Competitividad en las empresas

3.5 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para poder obtener la información de esta investigación fue necesario elaborar un cuestionario, elaborado a través de preguntas cerradas, y con las variables mencionadas anteriormente.

3.6 POBLACIÓN BAJO ESTUDIO



3.7 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se realizará de acuerdo a la situación geográfica del Estado de Hidalgo por Municipios.

- 1.- PACHUCA
- 2.- TULANCINGO
- 3.- CIUDAD SAHAGÚN
- 4.- TIZAYUCA
- 5.- TULA DE ALLENDE.

3.8 PRUEBA PILOTO

Para evaluar la validez y confiabilidad del instrumento de medición se aplicará una prueba piloto, lo que permitirá realizar los cambios necesarios y tener una mejor claridad en la comprensión del cuestionario, principalmente de aquellos aspectos que no pudieran estar relacionados con la investigación.

El objetivo principal de realizar la prueba piloto, es analizar si las mismas funcionan adecuadamente.

La confiabilidad se define por medio del error, cuanto mayor sea el error menor será la confiabilidad y viceversa, esto significa que el índice de error se calculará por medio de la formula estadística de la varianza.

3.9 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Este procedimiento se utilizará para comprobar la confiabilidad del instrumento de medición, el cual radica en verificar la claridad y objetividad del cuestionario, esto se realizará a través de los resultados obtenidos en la prueba piloto.

3.10 PRUEBA DE CAMPO

La prueba de campo es la aplicación del cuestionario al universo delimitado, en este caso, a las empresas establecidas en los municipios seleccionados para la obtención de la información,

3.11 TABULACIÓN

Se procesaron los datos mediante el paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS.

3.12 METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

La hipótesis planteada en ésta investigación, fue comprobada y apoyada en la estadística descriptiva, la cual me permitió describir, representar y resumir la información del estudio a través de la clasificación de datos que dan origen a lo que se conoce como la distribución de frecuencia o número de veces en que un dato se repite.

Estas distribuciones fueron representadas por gráficas de barras, de termómetros, de pastel o por polígonos de frecuencia, asimismo la desviación estándar, varianza y las medidas de tendencia central por cada variable, describiendo la relación de estas como se plantearán en las graficas respectivas.

RESULTADOS

1.- Factores financieros:

El problema mayor que tienen este tipo de empresas es la obtención de fuentes de financiamiento, oportunas y baratas.

Los pocos créditos que recibieron en lugar de ayudar a su situación financiera, en muy poco tiempo se convierten en cargas muy altas de operación, teniendo que destinar muchos de sus ingresos al pago de los intereses; los cuales combinados a la tendencia general de disminución de las ventas ha orillado a casi todas las empresas a declararse en suspensión de pagos:

Todo ello como producto de la negligencia de los funcionarios bancarios, quienes otorgaron créditos y fijaron plazos no acordes con la capacidad de pago de sus clientes.

La base principal de la reestructuración financiera, se enfoca al diferimiento de la deuda a largo plazo, con intereses mayores a los que estaba pagando, pero no les esta proporcionando dinero fresco, a tasas blandas que les permita seguir operando y de esa manera poder generar ingresos, que les permita pagar su deuda.

El banco esta consciente que este tipo de empresas no puede tener una carga financiera mayor del 30%, a medida como se siga incrementando la misma, mayor será el número de empresas que tendrán que cerrar aumentando el número de desempleados y restringiendo el poder de compra de la sociedad en general.

La banca de desarrollo Nafin, Banrural, Banobra, Bancomex, etc., tienen en sus manos el destino de todas estas empresas, es vital, la formulación de un programa de desarrollo integral para la micro, pequeña y mediana empresa, creando las infraestructuras necesarias así como la asesoría financiera que les

permita el desarrollo de proyectos rentable, enfocados al apoyo de la gran empresa.

El problema de la deuda de este tipo de empresas se ha convertido en un problema nacional, al que el legislador debería de intervenir, reformando los códigos de comercio, fiscal, civil y penal y no se cuantos mas, en los cuales se deroguen las sanciones tan drásticas en ellos contenidas y se aprueben normas que obliguen a los acreedores a dialogar, a buscar convenios que le permitan al deudor seguir trabajando y no ser liquidado como actualmente sucede.

Por otro lado los deudores para intentar defenderse requieren de uso de abogados (no hay defensor público para ese tipo de juicios) y como estos cobran los deudores más pobres, no pueden recurrir a ellos, quedando a merced del acreedor, que con apoyo de la ley, los despoja de su patrimonio.

2.- Factores Fiscales

Mientras las autoridades fiscales sigan considerando a este tipo de empresa como un contribuyente, con todas las obligaciones que tiene la empresa grande, serán uno más, de los aniquiladores de las pequeñas empresas.

Los sistemas impositivos actuales, a pesar de la insistencia de la autoridad de la simplificación administrativa, el burocratismo sigue existiendo, la falta de buenos asesores para el causante así como las constantes presiones a que someten al empresario, con los requerimientos, supervisiones, auditorías ocasionan que el causante cumpla o no oportunamente sus obligaciones fiscales.

Es tan crítica la situación financiera de estas empresas que por sus escasos ingresos , una gran mayoría de ellas, con el deseo de sobrevivir han dejado de cumplir sus obligaciones fiscales, arriesgándose a que las autoridades las sanciones con multas, recargos, auditorías etc., pero no les ha quedado las alternativas.

Es por ello que la autoridad deberá de pensar en un nuevo régimen fiscal, muy especial para este tipo de empresas, en él que quizá fuera bueno que tuviera un período de gracia, de no tener que pagar ningún impuesto en los primeros 3 años de inicio de actividades, que nunca pagarán el impuesto al activo y que el impuesto al IVA solo pagarán a la tasa del 5%. Se ajustará las tasas del IMSS a porcentajes menor; etc., con una sola finalidad la de permitir a las empresas sobrevivir.

Que cuando tenga la obligación de pagar su impuesto, lo haga en un solo pago anual. Adicionalmente se deberá de ampliar el capítulo de deducciones y las tarifas del impuesto, deberán ser verdaderamente proporcionales, conteniendo un mayor número de niveles. Para que realmente se cumpla el principio que el que más gana, pague más.

3.- Factor Jurídico

Es tanta la necesidad de apoyos que necesita este tipo de empresas, qué es vital que se expida una ley que las defina, las clasifique, las organice, les señale los tratamientos especiales que existen para ellas. Donde se establezcan claramente los apoyos crediticios, fiscales, jurídicos, laborales comerciales, los organismos a los que puedan concurrir en casos de problemas de interpretaciones, o de ayuda, a que normatividad se deberán acoger a medida como avanza el tratado de libre comercio, etc.

El legislador deberá integrar en una ley todo lo que ha legislado de la, pequeña y mediana empresa en todas las leyes que se las menciona. Con sus respectivas normatividades y hacer una amplia difusión de la misma, ofreciendo talleres, seminarios, mesas redondas con el objetivo de capacitar al empresario en la temática administrativa, financiera, impositiva, de seguridad social y establecer vínculos más directos y estrechos con la gran empresa, como con el propio gobierno.

4.- Factores Comerciales

Sabemos de antemano, que el mercado de este tipo de empresas es muy escaso, y por desgracia casi siempre en mano de los intermediarios es el caso de las empresas agrícolas, agroindustriales, pequeñas, micro y medianas manufactureras les impiden establecer canales idóneos de distribución, que les permita llegar directamente al consumidor, quien se beneficiaría con una reducción en el precio.

A pesar de que el gobierno ha realizado algunos programas para reducir o eliminar al intermediario, sus esfuerzos no han logrado su objetivo, siguen el intermediarismo y cada vez más fuerte, y por su falla de capacidad para manejar los productos, tienen muchas pérdidas, las cuales tienen que absorber la sociedad en general, reduciendo su capacidad de compra.

Es por ello, qué es necesario que se defina una política integral comercial, en la que se establezca apoyos en infraestructura de almacenaje, carreteras, ferrocarriles y puertos, que permitan al pequeño empresario buscar individual o colectivamente sus mercados nacionales o extranjeros, por un lado, o vincularse con la gran empresa para que con su aval puedan exportar su producción.

Quizá si estableciera en la política comercial, que la gran empresa y el gobierno deben de complementar su proceso productivo, con la producción de la pequeña industria, previo asesoramiento y capacitación, ejemplos de ellos los tenemos en los estados de Puebla, Tlaxcala, estado de México, etc.

La pequeña empresa a través de una planeación integrada con la gran empresa pudiera comercializar con ella en productos sustitutos, etc.

En razón de ello, es necesario que se defina una política de comercialización nacional, que le de su lugar a la pequeña empresa, se le ofrezcan las asesorías, capacitación y apoyos institucionales y no se le creen más impuestos a las mismas.

5.- Factores Organizativos

Este tipo de empresas tienen una escasa o nula organización individual o colectiva, es necesario en que en la normatividad jurídica se les proponga una serie de modelos de organización a los que se puedan adaptar estas empresas.

La carencia de esta organización interna ha ocasionado la pérdida del patrimonio, así como la mala toma de decisiones, muestra evidente, de una carencia de cultura administrativa, es por ello la necesidad de crear una normatividad jurídica que incluya aspectos organizativos y de capacitación.

6.- Factores Tecnológicos

Como una consecuencia directa de la falta de investigación en nuestro país, por el poco recurso que se destina a la investigación y por la situación tan precaria en la que se desenvuelve la pequeña industria, no es lógico pensar que ellas van a producir su tecnología, lo que se debe de pugnar, es la de seleccionar las maquinarias y herramientas de importación, que les sirvan para producir, cuando menos en un periodo de 20 años y capacitarlos en el manejo y optimización de dicha infraestructura, que les permitirá, permanecer y crecer en dicho periodo.

CONCLUSIÓN

Los sistemas políticos y económicos con los que le ha tocado vivir a este tipo de empresa han sido un obstáculo para su desarrollo, permanencia y crecimiento, sexenio que viene y sexenio que se va, sus programas de desarrollo han sido letra muerta para ellas, siempre han sido los patitos feos desde cualquier punto que se les vea y ellas representan cerca del 90% de la actualidad económica del país. Si ellas desaparecen, estaremos a merced de las empresas extranjeras, perderemos nuestra independencia, nuestro nacionalismo y seremos probablemente una estrella más en el pabellón americano, surge de inmediato la pregunta ¿aun hay tiempo para hacer algo por ellas? la respuesta es si, entre otras cosas la primera es crear en el empresario, la conciencia empresarial

mexicana, la cual se puede ir formando si creamos una escuela de negocios de la pequeña y mediana empresa, que pugne por dotar al empresario mexicano de la tecnología para producir, comercializar, financiar y publicitar los productos y servicios con sello regional, que use y con suma los recursos materiales y humanos de la región. El objetivo de esta investigación no fue otro de hacer reflexionar a todos los que están relacionados con el entorno de estas empresas, qué ellas están en crisis, no están liquidadas, que si conjugan algunos de los aspectos mencionados podría arribar al año 2006 con un futuro cierto.

BIBLIOGRAFIA

1. ACERENZA, Miguel A., **Marketing internacional**, México: Trillas, 1990.
2. ARIAS Galicia, Fernando, **Administración de recursos humanos (4ª,ed)**, México: Trillas, 1994.
3. ALVAREZ, López., Luís Felipe. Guía para la instalación del programa permanente de mejoramiento de la productividad (PPMP) en empresas cubanas. PUBLICATION.: Aregional - State News Provider: A regional Date: July 14, 2003
4. BLAKE, Robert R., **La estrategia para el cambio organizacional**, México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1992.
5. BOXWELL, Robert J., **Benchmarking**, España: McGraw-Hill, 1995
6. CANO, Martín, **Administración por resultados**, México: CECSA, 1994
7. CERDA GastÈlum, José y Francisco Núñez de la Peña, **La administración en desarrollo, problemas y avances de la administración en México**, México: Instituto Nacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1996.
8. CROSBY, Phillip B, **Gestión, calidad y competitividad**, México: MC Graw-Hill, 1992.
9. DUHALT, Krauss, Miguel, **Los manuales de procedimiento en las oficinas publicas**, 1990 México: FCA-UNAM, 1990..
10. ESPINOSA, Blackaller, Pérez. **La Calidad Total y mejora continua en la Industria Mexicana** Trillas 1999).
11. FIEDLER, Fred y Martín Chemers, **Liderazgo y administración efectiva**, México: Trillas, 1991.
12. FISCHER, Laura, **Investigación de mercados (3ª ed.)**, México: McGraw-Hill 1996.
13. FISCHER, Laura, **Mercadotecnia**, México: McGraw-Hill, 1993.
14. .FITZGERALD, Jerry, et al., **Fundamentos de análisis de sistemas**, México: CECSA, 1991.
15. FLORES de Gortari Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, **Hacia una comunicación administrativa integral**, 1993.
16. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín, **Organización de empresas, análisis, diseño y estructura**. México McGraw-Hill. 1998.

17. FRENCH, Wendell L. y Cecil H. Bell, Jr., **Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización**, México. Prentice-Hall, 1992.
18. GABOR, Andrea, Deming **El hombre que descubrió la calidad**, Granica Buenos Aires 2001,
19. GARCIA, Treviño Juan Gerardo; **Administración Contemporánea** Edito. Mac. Graw Hill 2000.
20. HAMPTON, David **Administración Contemporánea**, Mc. Graw Hill México 2003.
21. ISHIKAWA, Kaoru, **Que es el control total de calidad?** (3ª, reimp) **La modalidad japonesa**, 1992.
22. JOHANSSON, Henry J., et al., **Reingeniería de procesos de negocios**, México: LIMUSA, 1995.
23. KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig, **Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias**, México: McGraw-Hill, 1970.
24. KENDALL, Kenneth E. y Julie E. Kendall, **Análisis y diseño de sistemas**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.
25. KINNEAR, Philip, **Dirección de la mercadotecnia**, México: McGraw-Hill, 1991
26. KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich, **Administration. Una perspectiva global**, México: McGraw (11ª, ed.), 1998.
27. KOONTZ, Harold y O'Donnell Cyril, **Curso de administración moderna**, México: McGraw-Hill, 1997.
28. KOTLER, Philip, **Dirección de la mercadotecnia** (8ª, ed.)México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996
29. KOTLER, Philip, **Mercadotecnia** (6ª, ed.) México: Prentice-Hall, 1996.
30. KOTLER, Philip, **Toma de decisiones en Mercadotecnia**, México: CECSA,1990
31. KOTLER, Philip y Eduardo L. Roberto, **Mercadotecnia social**, México: Diana, 1993
32. KOTLER, Philip y Gary Armstrong, **Fundamentos de Mercadotecnia**(6ª ed.), México: Prentice-Hall, 1997
33. LARIS Casillas, Francisco J. **Administración Integral**,(6ª, ed. 14, reimp.) México: CECSA, 1998.
34. LARIS Casillas, Francisco Javier, **Estrategias para la planeación y el Control empresarial**, México; Trillas, 1994.
35. LAZZARO, Víctor, **Sistemas y procedimientos, un manual para los negocios y la industria**, México: Diana, 1994.

36. LEHMANN Donald, R., **Investigación y análisis de mercado** (3ª. reim.), México: CECSA , 1998..
37. MARGULIES, Newton y Wallace John, **El cambio organizacional**, México: Trillas, 1994.
38. MARTINEZ Villegas, Fabián, **Planeación estratégica creativa**, México: PAC, 1991.
39. MIKLOS, Tomas y Mª. Elena Tello. **Planeación prospectiva**, México: Limusa-Noriega, 1995.
40. MURDICK, Robert G. y John C. Munson, **Sistemas de información administrativa**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
41. NARESHK, K. Malhora, **Investigación de mercados**, México: Prentice-Hall, 1994.
42. OBORNE, David J., **Ergonomía en Acción, la adaptación del medio de trabajo al hombre**, México: Trillas, 1990..
43. OKLAND, John S. y Les Porter (casos). **Administración por calidad total**, México: CECSA, 1999.
44. PAUL, James **Gestión de la calidad total** Editorial Prentence Hall –Madrid 2002
45. PORTER, Michael E., **Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**, México: CECSA, 1996.
46. RAI, Anthony P., **Administración por objetivos**, México: Trillas, 1995.
47. ROBBINS, Stephen P., **Fundamentos de comportamiento organizacional**, México: Prentice-Hall, 1997.
48. ROBBINS, Stephen P., **La administración en el mundo de hoy**, México: Prentice-Hall. 1998.
49. ROBBINS, Stephen P., **Administración: Teoría y practica**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.
50. RODRÓGUEZ Y VALENCIA, Joaquín, **Introducción a la administración con enfoque de sistemas**, México: ECAFSA, 1981.
51. RODRÓGUEZ Y VALENCIA, Joaquín, **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**, México: ECASA, 1996.
52. RODRÓGUEZ Y VALENCIA, Joaquín, **Estudio de sistemas y procedimientos administrativos**, México: ECAFSA, 1999.
53. RODRÓGUEZ Y VALENCIA, Joaquín, **Simplificación administrativa, un medio para el rendimiento**, México: ECAFSA, 1996.

54. RUIZ & Jiménez, **Los Sistemas Administrativos y su utilización en la Industria Mexicana**, artículo publicado México 2001
55. SCHIFFMAN, Lean G. y Deslié L. Ranuk, **Comportamiento del consumidor**, México: Prentice-Hall, 1991.
56. SCHODERBEK, Charles G., et al, **Sistemas administrativos**, México: El Ateneo, 1995.
57. SENN, James A., **Análisis y diseño de sistemas de información** (2ª ed.), México: McGraw-Hill 1992.
58. STANTON, William S., et al., **Fundamentos de marketing**, México: McGraw-Hill, 1996.
59. STEINER, George A., **La planeación estratégica. Lo que todo director debe saber** (16ª reim.), México: CECSA, 1966..
60. George R. y Stephen G. Franklin, **Principios de administración**, México: CECSA, 1993.
61. THOMPSON, Arthur A. y A. J. Strickland, **Dirección y administración estratégica** (ed. Especial en español), México: McGraw-Hill, 1998.
62. VON BERTALANFFY, L. (1980): **Teoría General de los Sistemas**, Fondo de Cultura Económica, 1995.
63. WALTON, Mary, **Cómo administrar con el método Deming**, Colombia: Norma,1992.
64. WOOTTON, Simón y Terry Horne, **Pensamiento estratégico**, México: Panorama. Para toda la bibliografía se debe consultar la edición más reciente y la legislación vigente, 1998.
65. ZIKMUND, William S., **Investigación de mercados**, México: Prentice-Hall, 1997.
66. ZIKMUND, Williams S. y Michael D'Amico, **Mercadotecnia**, México: CECSA, 1998.

Paginas de Internet

[www.http:// Secretariadeeconomia.gob.mx](http://www.secretariadeeconomia.gob.mx)

[www.http://hidalgo.gob.mx](http://www.hidalgo.gob.mx)

[www.http://canacintra.com-mx](http://www.canacintra.com-mx)

[www.hhttp:// stop.gob.mx](http://www.stop.gob.mx)

[www.hhttp://administratehoy.com.mx](http://www.administratehoy.com.mx)

[www.hhttp://fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx)

[www.hhttp:// tomhsomlearning.com.mx](http://www.tomhsomlearning.com.mx)

[www.hhttp://gasca.com.mx](http://www.gasca.com.mx)

[www.hhttp://pymes.com.mx](http://www.pymes.com.mx)

[www.http://inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

.
.
.
.