

Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015



Junio 2015, No. Redayn



CHIHUAHUA



HIDALGO



PUEBLA



QUINTANA ROO



VERACRUZ

Coordinador del No. Redayn-Junio
Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón

Directores Editoriales
Antonio Vega-Corona
Diana V. Ramirez-Deantes



concyteg.gob.mx



Ide@s CONCYTEG ®

Directores Editoriales

Dr. Antonio Vega Corona.

Dra. Diana Vanessa Ramírez Deantes.

Correo electrónico: ideas_concyteg@guanajuato.gob.mx

<http://www.concyteg.gob.mx/index.php?web=ideasNvo.php>

Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015

Ide@s CONCYTEG 10(REDAYN): Junio, 2015 ISSN: 2007-2716

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato (CONCYTEG).

Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015

- 1 Nota editorial. Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015. 1.
- 2 Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Chihuahua. 5.
- 3 Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Hidalgo. 13.
- 4 Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Puebla. 25.
- 5 Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Quintana Roo. 45.
- 6 Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Veracruz. 53.

Ide@s CONCYTEG ®. 10(REDAYN): Junio, 2015
ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.
<http://www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/REDAYNjunio/#/0>



Nota Editorial

Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015

*Aguilar Rascón Oscar Cuauhtémoc, Posada Velázquez Rafael,
Peña Ahumada Nuria Beatriz
REDAYN*

Los grandes retos que enfrenta hoy el quehacer universitario en áreas económicas – administrativas es generar conocimiento que se vincule a la realidad de la sociedad, por tal motivo nuestro estudio parte en observar cómo se encuentran estructuradas las micro y pequeñas empresas en nuestro país.

La situación de la Micro empresa que representa el 95.5% de las unidades económicas del país y de la mediana empresa que representa el 3.6% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009), presentan grandes desafíos de sobrevivencia como se informa en los reportes de INEGI (2015) donde muestran la esperanza de vida de 7.7 años. La Micro y Pequeña Empresa [MyPE], enfrenta diversos problemas que van desde su clasificación donde los gobiernos han generado matrices cuantitativas y cualitativas sin poder ubicarlas (Tunal, 2003) y catalogándolas como MiPyMe's [micro, pequeña y medianas empresas] hasta problemas operativos de los cuales podemos mencionar problemas organizacionales, de recursos humanos, de mercadotecnia, de producción, de innovación tecnológica, de contabilidad, de finanzas, y fiscales (González, 2005) entre los más importantes.

Dichos problemas han impactado con la competitividad de las MyPE's, por lo cual, los estudios deben ser abordados desde una perspectiva sistémica donde se establecen factores externos [crisis económicas, las cuales impactan en el desarrollo de las empresas, ya que generan una relación inversa con el tamaño de la misma; es decir, las MyPE's son más vulnerables a estos cambios del entorno macroeconómico ya que cuentan con capacidades limitada debido a su orientación a los mercados locales (Fierro, 2007)] y desde la perspectiva interna, donde el recurso humano constituye un soporte de las competencias más importante (Calderón, 2006). Este tipo de empresas presentan estructuras sencillas y con pocos niveles jerárquicos debido a su bajo poder de mercado, pero la importancia de una adecuada dirección, involucramiento de los trabajadores y flexibilidad de las estructuras guían a las empresas al desarrollo (Aragón & Rubio, 2005).

Las estructuras jerárquicas de las empresas, se definen con respecto a la responsabilidad y poder de las personas que lo conforman (Camisón, Boronat, & Villar, 2010), la mayoría de las empresas cuentan con tres niveles organizacionales, niveles estratégicos (donde se define planeación estratégica ejemplo los directores), los niveles funcionales (donde se relaciona el nivel estratégico con el operativo ejemplo gerentes o jefes) y los niveles operativos (donde se lleva las funciones y actividades de la empresa) (Pereda & Berrocal, 1999), la asignación de la responsabilidad incluye tres elementos esenciales, como son el resultado, los recursos, la autoridad, y la configuración de la estructura es la representación más simple de la estructura organizativa como es el organigrama, que permite observar las unidades jerárquicas y su dependencia jerárquica, dichas estructuras pueden ser verticales

(gestiones permanentes) y estructuras horizontales (gestiones de proyectos) (Hintze, 1999), y la asignación de responsabilidades está relacionada con la meta, recursos y competitividad que se busque, y las personas a cargo deben de poder cubrir con un perfil dependiendo el nivel estratégico al cual este enfocado, midiendo aspectos físicos, de conocimiento y personales (Lida, 2004).

H1. Los directivos (personas que toman la mayor parte de las decisiones) de las MyPE's en México no delegan actividades ni responsabilidades a sus subordinados.

Las actividades que en general se realizan en las empresas son: a) Planeación estratégica: “concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos” (Luna, 2014, p. 76); b) Contabilidad y finanzas: “sistemas de información que identifica, mide y comunica información económica para facilitar, a los usuarios de la misma, el diagnóstico y la toma de decisiones” (Amat, 2008, p. 16); c) Compras: asegura la “fiabilidad de los proveedores en sus suministros, por lo que se convierte en un área crítica que afecta la calidad y seguridad de servicios a los clientes, al coste de los materiales y a la financiación de la empresa por los proveedores” (Errasti, 2012, p. 31); d) Ventas: procesos de prospección de clientes, presentación, cierre de la negociación (Torres, 2014); e) Operación: Producción: planeación del “número de unidades de una familia que se van a fabricar de forma mensual para el horizonte temporal determinado, partiendo de los datos estimados en la previsión de la demanda o del plan de ventas” (Domingo & Martínez, 2013, p. 118).

Desarrollamos un estudio cuantitativo explicativo transversal (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010), las entrevistas se realizaron cara a cara en el mes de febrero de 2015, donde del instrumento del Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México se seleccionaron tres preguntas:

1. Selecciona del cuadro el sector económico que mejor describa tu actividad principal.
2. Con cuántos niveles jerárquicos cuenta la empresa.
3. De las siguientes funciones de la empresa elije la opción que describa mejor quién se encarga de llevarla a cabo.

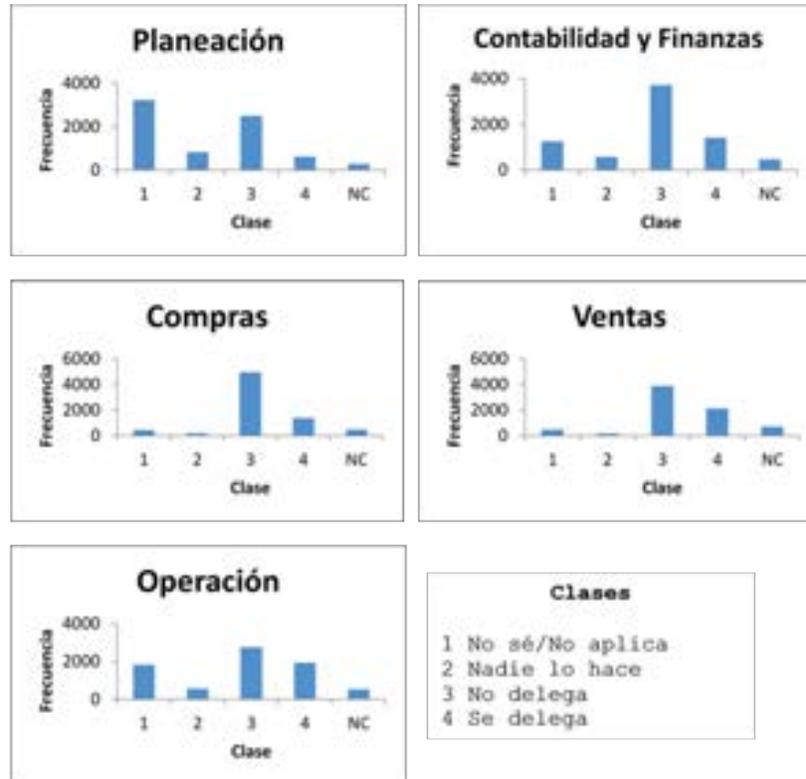
Con el objetivo de poder comparar los resultados, se estructuran gráficas similares y los niveles jerárquicos los clasificamos como se muestra en la ilustración 1.



Resultado generales:

Para nuestro estudio podemos discutir que en los estados de Querétaro, Aguascalientes y Guanajuato, el 7% de las empresas no realiza las funciones [planeación, contabilidad y finanzas, compras, ventas y operación] que se muestran en la Tabla 2, el director delega en un 28% las actividades que se muestran

en la Tabla 2 y el 41 % no delega actividades que se muestran en la Tabla 2. Las MyPE's se enfrentan a grandes retos, la falta de capacitación para la realización de las actividades actualmente las ponen en desventaja con las grandes empresas que delegan funciones y tienen una mayor estructura en sus actividades.





Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón.

Licenciatura en Administración de Empresas, por la Universidad La Salle. Maestro en Negocios Internacionales por la Universidad La Salle. Master en Management Des Affaires Internationales, por el Instituto Commercial de Nancy (Francia). Doctor en Administración por la Universidad de Celaya.



Dr. Rafael Posada Velázquez.

Ingeniero Industrial con especialidad en Calidad por el Instituto Tecnológico de Qro. Maestro en Desarrollo Organizacional y Humano por la U. del Valle de Atemajac. Doctor en Administración con especialidad en finanzas por la Universidad de Celaya.



Mtra. Nuria Beatriz Peña Ahumada.

Licenciada en Comunicación por la Universidad Autónoma de Querétaro. Maestra en Comunicación por la Universidad Mesoamericana y la Universidad Nacional Autónoma de México. Doctorante en Administración por la Universidad de Celaya.

Agradecimiento especial a Marcela Elizabeth Niembro Díaz, Montserrat Carrasco Palacios y Maritza Mejía Acevedo por su colaboración en el desarrollo de la presente edición.



Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Chihuahua

Municipio de Chihuahua

**Santillán Ruvalcaba María del Carmen,
Anchondo Chavarría Guadalupe,
Martínez Aranda María Rebeca,
Villalobos Piñón Lidsay.
REDAYN**

El municipio de Chihuahua representa el 24.1 % de la población de la entidad de Chihuahua, la edad promedio es de 28 años, el 70.8 % de la población ocupada son hombres, el 46.4 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 22.7 % media superior, un 26.5 % superior y un 1.8 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 32,269 unidades económicas donde 29,481 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 2,788 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 490 unidades económicas MiPE's (el 89 % fueron micro empresas y el 11 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 36 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 36)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 37, donde el 20 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 35 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 29 % tienen dos niveles de subordinados, y el 11 % tiene tres niveles, y el 3 % se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 37)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 38)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 4 % de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 38, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en

las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 53% y delega funciones en un 31%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 36 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	6
2) Serv. financieros y de seguros.	2
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	1
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	49
5) Manejo de desechos.	7
6) Serv. Educativos y capacitación.	3
7) Serv. de salud /asistencia social.	2
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	10
9) Serv. de alojamiento temporal.	3
10) Restaurantes.	46
11) Otros servicios.	47
a) Agricultura.	3
b) Cría y explotación de animales	3
c) Aprovechamiento forestal	3
d) Pesca y caza.	0
e) Minería.	0
f) Construcción.	14
g) Industria metalmecánica.	8
h) Manufactura de plásticos y resinas.	7
i) Industria textil.	9
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	50
k) Fabricación de artesanía.	2
l) Carpintería.	3
m) Herrería.	6
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	100
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	5
p) Comercio al menudeo de Papelería.	21
q) Comercio al menudeo de Regalos.	7
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	2
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	39
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	5
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	1
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	9
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	0
x) Artículos para otras empresas	6
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	6
NC	5

Ilustración 37 Niveles Jerárquicos Municipio de Chihuahua.

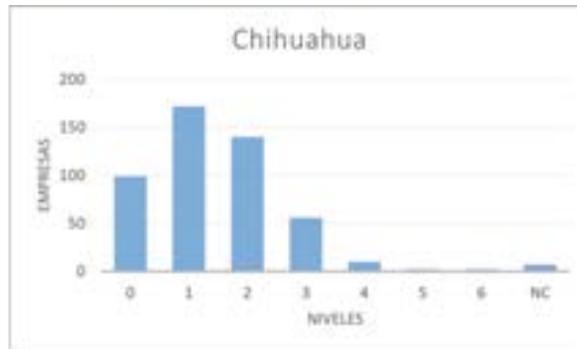
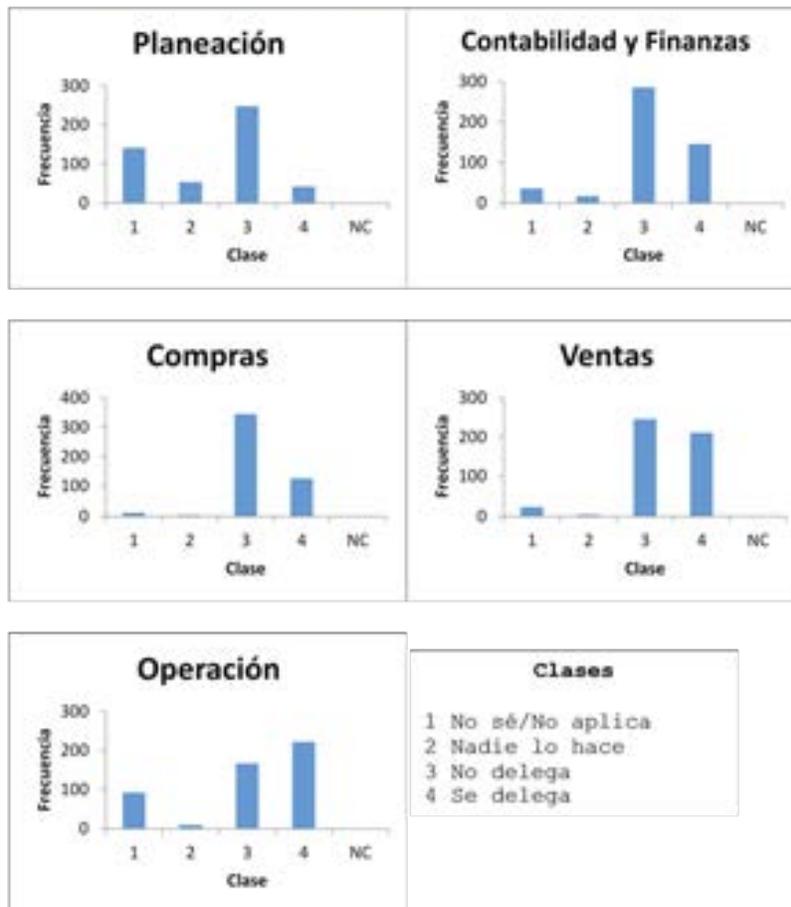


Tabla 38 Responsables de las Actividades



- María del Carmen Santillán Ruvalcaba.
Maestría en Dirección Organizacional.
Universidad Tecnológica de Chihuahua.
Correo electrónico: mcsantil@hotmail.com
- Guadalupe Anchondo Chavarría.
Maestría en Ciencias de la Administración.
Universidad Tecnológica de Chihuahua.
Correo electrónico: ganchondo@utch.edu.mx
- María Rebeca Martínez Aranda.
Maestría en Administración de Negocios Especialidad Mercadotecnia.
Universidad Tecnológica de Chihuahua.
Correo electrónico: becamatz@hotmail.com
- Lidsay Villalobos Piñón.
Maestría en Administración DE Negocios.
Universidad Tecnológica de Chihuahua.
Correo electrónico: livillalobos@utch.edu.mx

Municipio de Juárez

**Coronado Granados Martha Anayancin,
Salcido Trillo Brenda Marcela,
Rojas Nevárez María de la Luz,
Mendoza Giner Lorena.
REDAYN**

El municipio de Juárez representa el 39.1% de la población de la entidad de Chihuahua, la edad promedio es de 25 años, el 73.9% de la población ocupada son hombres, el 59.2% mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 20.6% media superior, un 15.1% superior y un 2.7% sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 38,563 unidades económicas donde 35,861 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 2,702 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 448 unidades económicas MiPE's (el 92% fueron micro empresas y el 8% pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 39 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 39)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 40, donde el 46% está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 25% cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 16% tienen dos niveles de subordinados, y el 8% tiene tres niveles, y el 6% se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 40)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 41)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 4% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 41, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 56% y delega funciones en un 23%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 39 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	2
2) Serv. financieros y de seguros.	0
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	0
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	33
5) Manejo de desechos.	7
6) Serv. Educativos y capacitación.	3
7) Serv. de salud /asistencia social.	6
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	3
9) Serv. de alojamiento temporal.	0
10) Restaurantes.	20
11) Otros servicios.	39
a) Agricultura.	2
b) Cría y explotación de animales	2
c) Aprovechamiento forestal	0
d) Pesca y caza.	2
e) Minería.	0
f) Construcción.	5
g) Industria metalmecánica.	4
h) Manufactura de plásticos y resinas.	3
i) Industria textil.	2
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	26
k) Fabricación de artesanía.	1
l) Carpintería.	4
m) Herrería.	5
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	136
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	4
p) Comercio al menudeo de Papelería.	52
q) Comercio al menudeo de Regalos.	4
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	1
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	30
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	17
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	6
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	0
x) Artículos para otras empresas	1
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	3
NC	25

Ilustración 40 Niveles Jerárquicos Municipio de Juárez.

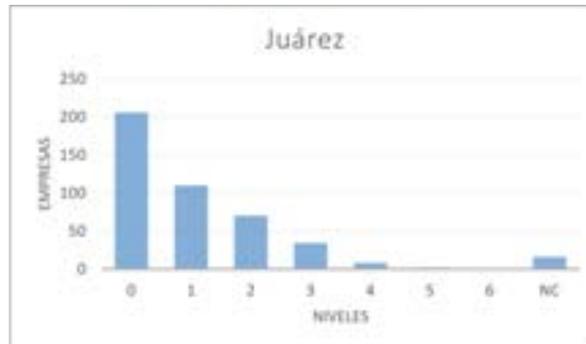
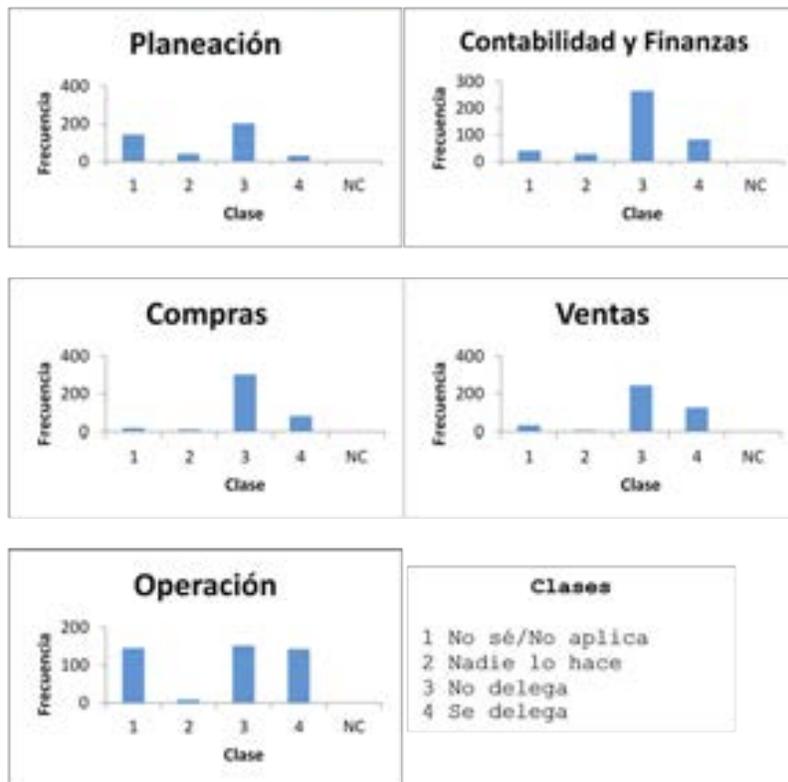


Tabla 41 Responsables de las Actividades



- Martha Anayancin Coronado Granados.
Maestría en Ciencias Administrativas.
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.
Correo electrónico: anayancin_coronado@utcj.edu.mx
- Brenda Marcela Salcido Trillo.
Maestría en Administración de Negocios Internacionales.
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.
Correo electrónico: brenda_salcido@utcj.edu.mx
- María de la Luz Rojas Nevárez.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.
Correo electrónico: ma._rojas@utcj.edu.mx
- Lorena Mendoza Giner.
Maestría en Administración de Negocios Internacionales.
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.
Correo electrónico: lorena_mendoza@utcj.edu.mx



Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Hidalgo

Municipio de Actopan

**Ortega Meza Daniela,
Caballero Olguín Sara Isabel,
Ortiz Quijano Darío Eduardo,
Saldaña Tapia Yashared.
REDAYN**

El municipio de Actopan representa el 2 % de la población de la entidad de Hidalgo, la edad promedio es de 26 años, el 73.4 % de la población ocupada son hombres, el 58.9 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 20.5 % media superior, un 15.5 % superior y un 4.5 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 4,231 unidades económicas donde 4,103 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 128 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 540 unidades económicas MyPE's (el 95 % fueron micro empresas y el 5 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 3 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 3)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 4, donde el 21 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 33 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 32 % tienen dos niveles de subordinados, y el 9 % tiene tres niveles, y el 5 % se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 4)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Tabla 5)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 3 % de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 5, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 61 % y delega funciones en

un 18 %, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 3 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	1
2) Serv. financieros y de seguros.	4
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	5
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	42
5) Manejo de desechos.	3
6) Serv. Educativos y capacitación.	5
7) Serv. de salud /asistencia social.	3
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	1
9) Serv. de alojamiento temporal.	4
10) Restaurantes.	21
11) Otros servicios.	31
a) Agricultura.	5
b) Cría y explotación de animales	14
c) Aprovechamiento forestal	6
d) Pesca y caza.	4
e) Minería.	0
f) Construcción.	13
g) Industria metalmecánica.	15
h) Manufactura de plásticos y resinas.	1
i) Industria textil.	15
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	58
k) Fabricación de artesanía.	2
l) Carpintería.	6
m) Herrería.	10
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	61
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	11
p) Comercio al menudeo de Papelería.	28
q) Comercio al menudeo de Regalos.	18
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	5
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	107
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	3
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	2
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	5
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	2
x) Artículos para otras empresas	3
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	12
NC	14

Ilustración 4 Niveles Jerárquicos Municipio de Actopan.

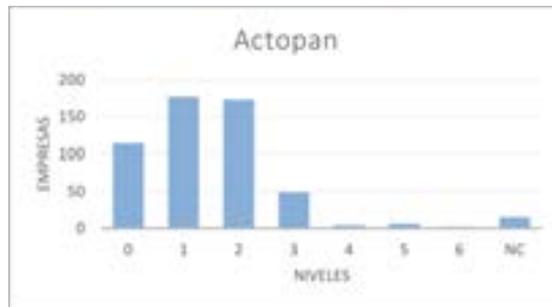
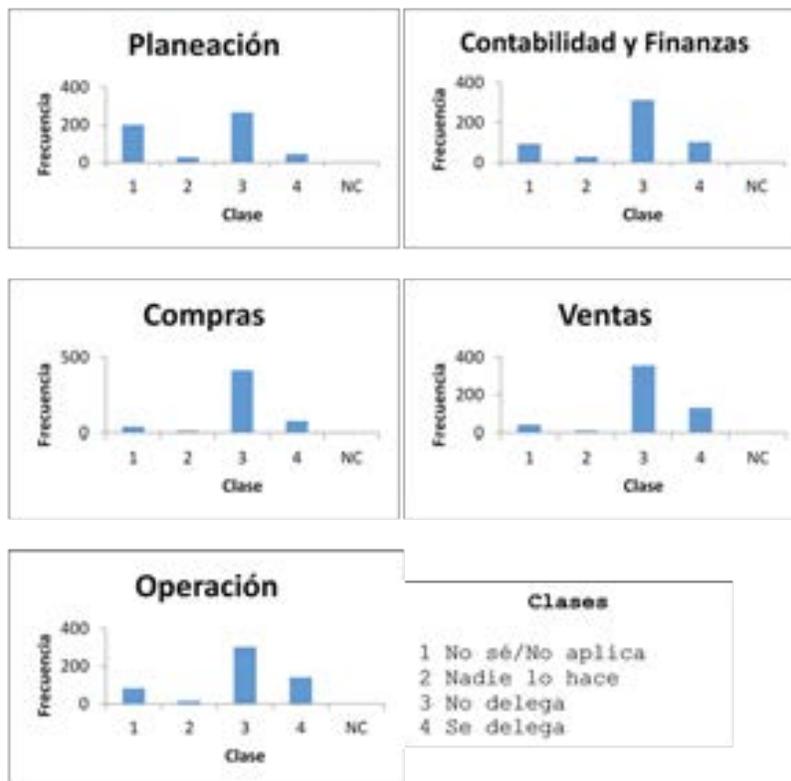


Tabla 5 Responsables de las Actividades



- Daniela Ortega Meza.
Maestría en Administración e Innovación del Turismo.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: dortega@utvm.edu.mx
- Sara Isabel Caballero Olguín.
Maestría en Mercadotecnia.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: scaballero@utvm.edu.mx
- Darío Eduardo Ortiz Quijano.
Licenciatura en Turismo.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: dortiz@utvm.edu.mx
- Yashared Saldaña Tapia.
Maestría en Educación.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: ytapia@utvm.edu.mx

Municipio de Ixquimilpan

**García Ramírez Oliver,
Vázquez Rangel Miguel Ángel,
López Nube Eloir Francisco,
Rangel Chavarría Francisco Javier.
REDAyN**

El municipio de Ixmiquilpan representa el 3.2% de la población de la entidad de Hidalgo, la edad promedio es de 24 años, el 71.9% de la población ocupada son hombres, el 58.3% mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 19.4% media superior, un 13.4% superior y un 8% sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 5,208 unidades económicas donde 5,054 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 154 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 438 unidades económicas MiPE's (el 92% fueron micro empresas y el 8% pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 6 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 6)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 4 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 7, donde el 41% está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 26% cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 19% tienen dos niveles de subordinados, y el 6% tiene tres niveles, y el 8% tiene cuatro niveles. (Ver Anexo Ilustración 7)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 8)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 6% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 8, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 54% y delega funciones en un 18%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 6 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	4
2) Serv. financieros y de seguros.	0
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	5
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	29
5) Manejo de desechos.	7
6) Serv. Educativos y capacitación.	0
7) Serv. de salud /asistencia social.	2
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	1
9) Serv. de alojamiento temporal.	2
10) Restaurantes.	18
11) Otros servicios.	60
a) Agricultura.	7
b) Cría y explotación de animales	8
c) Aprovechamiento forestal	1
d) Pesca y caza.	1
e) Minería.	0
f) Construcción.	3
g) Industria metalmecánica.	1
h) Manufactura de plásticos y resinas.	4
i) Industria textil.	12
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	34
k) Fabricación de artesanía.	1
l) Carpintería.	2
m) Herrería.	7
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	64
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	8
p) Comercio al menudeo de Papelería.	12
q) Comercio al menudeo de Regalos.	11
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	2
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	63
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	10
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	1
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	8
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	4
x) Artículos para otras empresas	0
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	11
NC	35

Ilustración 7 Niveles Jerárquicos Municipio de Ixmiquilpan.

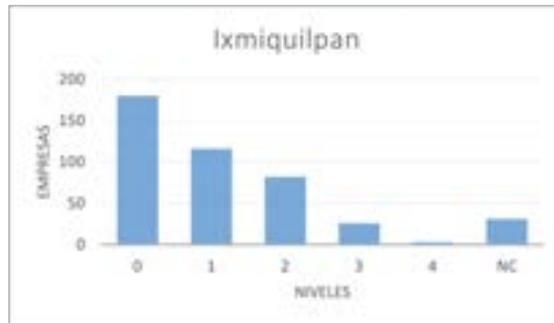
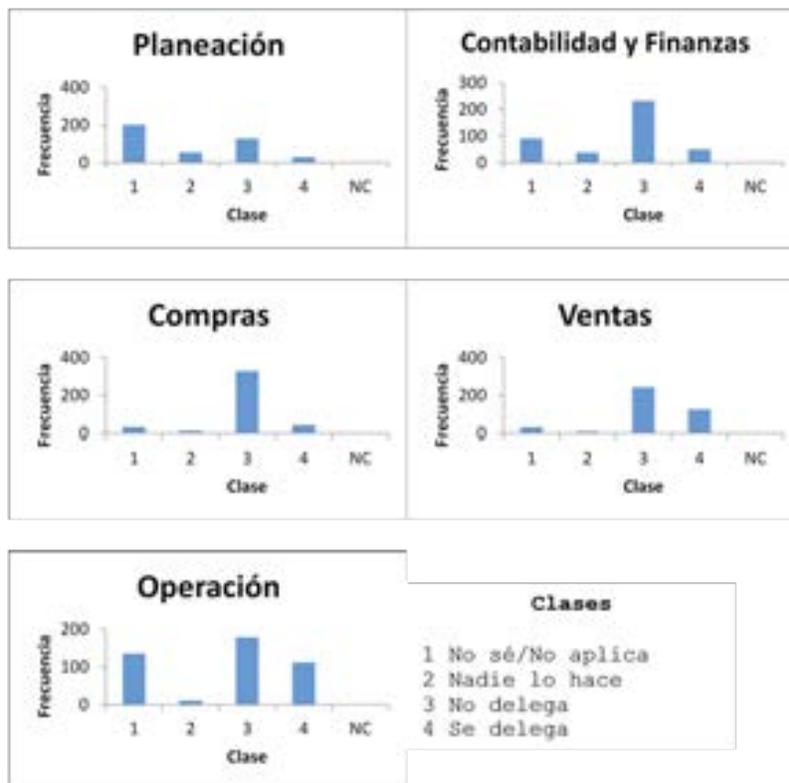


Tabla 8 Responsables de las Actividades



- Oliver García Ramírez.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: ogarcia@utvm.edu.mx
- Miguel Ángel Vázquez Rangel.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: mvazquez@utvm.edu.mx
- Eloir Francisco López Nube.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: elopez@utvm.edu.mx
- Francisco Javier Rangel Chavarría.
Licenciatura en Economía.
Universidad Tecnológica del Valle del Mezquital.
Correo electrónico: frangel@utvm.edu.mx

Municipio de Huejutla de Reyes

**Herrero Vázquez Laura Leticia,
Cruz Crescencio Dora Nelly,
Rivera Morales Claudia Eunice,
Romero Escudero Carmina.
REDAYN**

El municipio de Huejutla de Reyes representa el 4.6% de la población de la entidad de Hidalgo, la edad promedio es de 23 años, el 73.7% de la población ocupada son hombres, el 52.2% mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 15.2% media superior, un 12.9% superior y un 18.8% sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipios cuentan con 5,037 unidades económicas donde 4,906 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 131 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 479 unidades económicas MiPE's (el 98% fueron micro empresas y el 2% pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 9 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 9)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 10, donde el 49% está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 24% cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 19% tienen dos niveles de subordinados, y el 5% tiene tres niveles, y el 2% se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Ilustración 10)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 11)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 4% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 11, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 54% y delega funciones en un 20%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

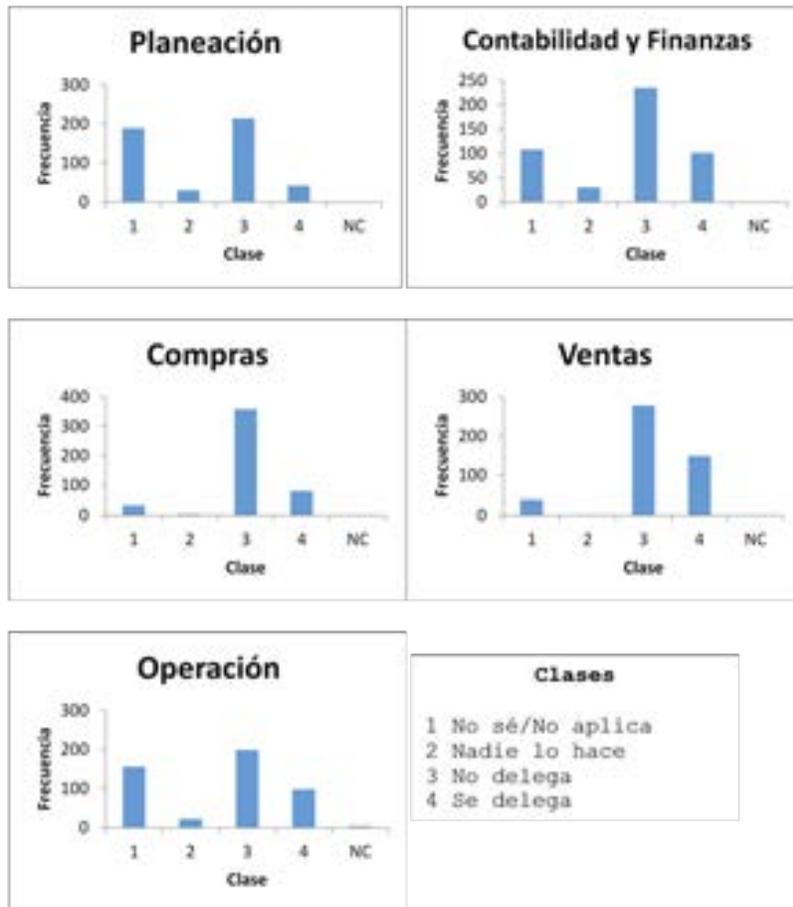
Tabla 9 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	2
2) Serv. financieros y de seguros.	3
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	4
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	28
5) Manejo de desechos.	9
6) Serv. Educativos y capacitación.	4
7) Serv. de salud /asistencia social.	10
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	4
9) Serv. de alojamiento temporal.	5
10) Restaurantes.	41
11) Otros servicios.	41
a) Agricultura.	6
b) Cría y explotación de animales	5
c) Aprovechamiento forestal	3
d) Pesca y caza.	1
e) Minería.	1
f) Construcción.	7
g) Industria metalmecánica.	1
h) Manufactura de plásticos y resinas.	2
i) Industria textil.	12
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	23
k) Fabricación de artesanía.	4
l) Carpintería.	8
m) Herrería.	7
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	93
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	8
p) Comercio al menudeo de Papelería.	26
q) Comercio al menudeo de Regalos.	10
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	2
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	82
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	10
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	4
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	3
x) Artículos para otras empresas	0
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	6
NC	4

Ilustración 10 Niveles Jerárquicos Municipio de Huejutla de Reyes.



Tabla 11 Responsables de las Actividades



- Laura Leticia Herrero Vázquez.
Licenciatura en Calidad y Productividad.
Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.
Correo electrónico: laura.herrero@uthh.edu.mx
- Dora Nelly Cruz Crescencio.
Licenciatura en Impuesto.
Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.
Correo electrónico: nelly_cc02@hotmail.com
- Claudia Eunice Rivera Morales.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.
Correo electrónico: eunice08@hotmail.com
- Carmina Romero Escudero.
Maestría en Fiscal.
Universidad Tecnológica de la Huasteca Hidalguense.
Correo electrónico: cromero_es@hotmail.com



Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Puebla

Municipio de Huejotzingo

**Ortega Pérez Elizabeth,
Jiménez Calixto Lidia Zoraida,
Carbajal Concha José Juan,
Muñoz Rosales Alberto Francisco.
REDAYN**

El municipio de Huejotzingo representa el 1.1 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 23 años, el 75.9 % de la población ocupada son hombres, el 64.9 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 18.1 % media superior, un 12.2 % superior y un 4 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 3,192 unidades económicas donde 3,102 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 90 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 419 unidades económicas MiPE's (el 84 % fueron micro empresas y el 16 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 12 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 12)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 5 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 13, donde el 33 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 29 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 22 % tienen dos niveles de subordinados, el 8 % tiene tres niveles, y el 6 % se encuentra repartido entre cuatro y cinco niveles. (Ver Ilustración 13)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 14)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 7 % de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 14, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 52 % y delega funciones en

un 20 %, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

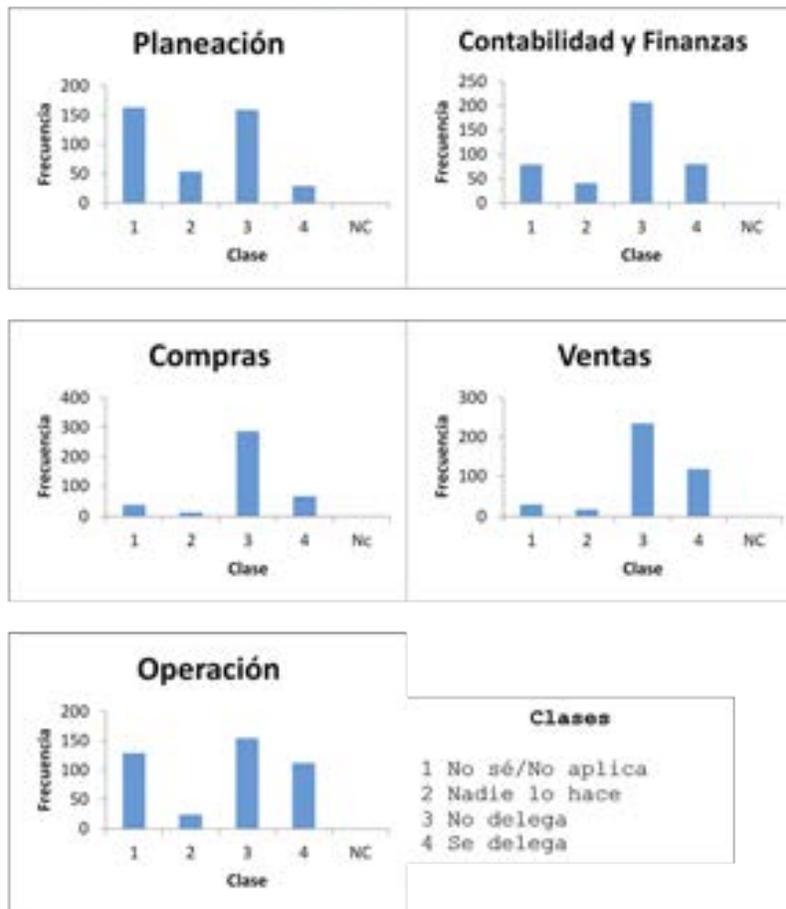
Tabla 12 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	6
2) Serv. financieros y de seguros.	2
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	3
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	14
5) Manejo de desechos.	4
6) Serv. Educativos y capacitación.	1
7) Serv. de salud /asistencia social.	1
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	1
9) Serv. de alojamiento temporal.	0
10) Restaurantes.	10
11) Otros servicios.	29
a) Agricultura.	7
b) Cría y explotación de animales	7
c) Aprovechamiento forestal	0
d) Pesca y caza.	0
e) Minería.	0
f) Construcción.	7
g) Industria metalmecánica.	5
h) Manufactura de plásticos y resinas.	1
i) Industria textil.	27
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	52
k) Fabricación de artesanía.	0
l) Carpintería.	1
m) Herrería.	2
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	103
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	6
p) Comercio al menudeo de Papelería.	19
q) Comercio al menudeo de Regalos.	12
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	2
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	55
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	10
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	4
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	3
x) Artículos para otras empresas	0
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	1
NC	24

Ilustración 13 Niveles Jerárquicos Municipio de Huejotzingo.



Tabla 14 Responsables de las Actividades



- Elizabeth Ortega Pérez.
Maestría en Finanzas Públicas.
Universidad Tecnológica de Huejotzingo.
Correo electrónico: eli_ortega3@hotmail.com
- Lidia Zoraida Jiménez Calixto.
Maestría en Educación.
Universidad Tecnológica de Huejotzingo.
Correo electrónico: lzoraida75@yahoo.com
- José Juan Carbajal Concha.
Maestría en Mercadotecnia y Publicidad.
Universidad Tecnológica de Huejotzingo.
Correo electrónico: jjcarbajalc@yahoo.mx
- Alberto Francisco Muñoz Rosales.
Maestría en Educación.
Universidad Tecnológica de Huejotzingo.
Correo electrónico: a_munoz_r@hotmail.com

Municipio de Puebla

**Herrera Sánchez Gustavo,
Morán Bravo Luz del Carmen,
Gallardo Navarro José Luis,
Sampedro Poblano Héctor M. de.
REDAYN**

El municipio de Puebla representa el 26.6 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 27 años, el 72.3 % de la población ocupada son hombres, el 44.6 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 21.9 % media superior, un 28.6 % superior y un 3.8 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 87,156 unidades económicas donde 82,974 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 4,182 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 486 unidades económicas MiPE's (el 87 % fueron micro empresas y el 13 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 15 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 15)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 16, donde el 27 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 32 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 22 % tienen dos niveles de subordinados, y el 10 % tiene tres niveles, y el 7 % se encuentra repartido entre más de cuatro a siete niveles. (Ver Anexo Ilustración 16)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 17)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 8 % de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 17, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 52 % y delega funciones en un 24 %, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 15 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	5
2) Serv. financieros y de seguros.	1
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	2
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	40
5) Manejo de desechos.	6
6) Serv. Educativos y capacitación.	1
7) Serv. de salud /asistencia social.	7
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	1
9) Serv. de alojamiento temporal.	0
10) Restaurantes.	25
11) Otros servicios.	31
a) Agricultura.	6
b) Cría y explotación de animales	4
c) Aprovechamiento forestal	1
d) Pesca y caza.	0
e) Minería.	2
f) Construcción.	10
g) Industria metalmecánica.	11
h) Manufactura de plásticos y resinas.	7
i) Industria textil.	16
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	45
k) Fabricación de artesanía.	5
l) Carpintería.	5
m) Herrería.	2
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	80
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	6
p) Comercio al menudeo de Papelería.	45
q) Comercio al menudeo de Regalos.	5
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	17
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	55
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	19
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	3
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	1
x) Artículos para otras empresas	3
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	10
NC	9

Ilustración 16 Niveles Jerárquicos Municipio de Puebla.

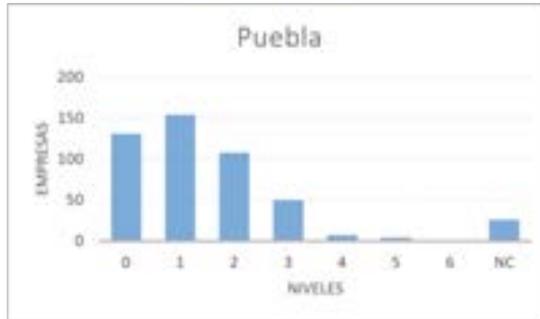
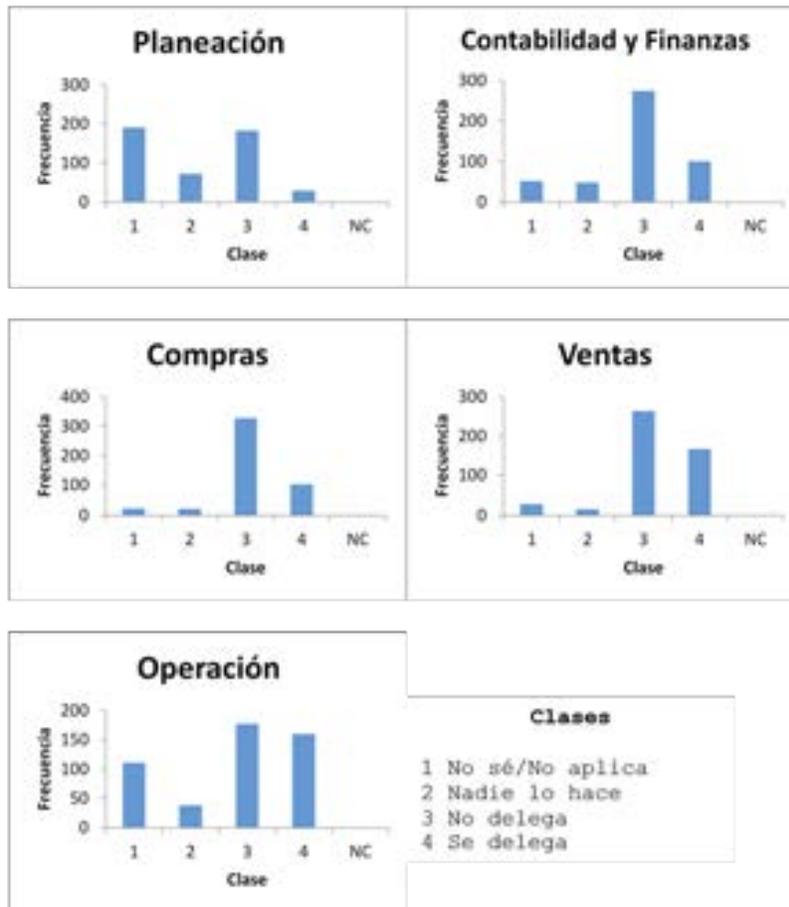


Tabla 17 Responsables de las Actividades



- Gustavo Herrera Sánchez.
Doctorado en Educación.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: herreraagh@yahoo.com.mx
- Luz del Carmen Morán Bravo.
Maestría en Desarrollo Regional.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: lcmoran:utp@gmail.com
- José Luis Gallardo Navarro.
Doctorado en Educación.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: jlgallardo2000@yahoo.com
- Héctor M. de Sampedro Poblano.
Licenciatura en Diseño Gráfico.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: manolotio_73@hotmail.com

Municipio de San Pedro Cholula y San Andrés Cholula

**Biviano Pérez Emma,
Sosa Larrainzar Evelyn,
López Guerrero Martha,
Michaca Rodríguez Julieta
REDAyN**

El municipio de San Pedro Cholula representa el 2.1 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 26 años, el 74.7 % de la población ocupada son hombres, el 53.5 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 18.3 % media superior, un 23.6 % superior y un 3.8 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio de San Andrés Cholula representa el 1.7 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 25 años, el 74 % de la población ocupada son hombres, el 46 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 18.7 % media superior, un 31.2 % superior y un 3.4 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

Los municipios cuentan con 15,105 unidades económicas donde 14,415 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 690 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 553 unidades económicas MiPE's (el 94 % fueron micro empresas y el 6 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 18 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 18)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 5 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 19, donde el 27 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 32 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 24 % tienen dos niveles de subordinados, el 10 % tiene tres niveles, y el 7 % se encuentra repartido entre cuatro y cinco niveles. (Ver Anexo Ilustración 19)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 20)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 6 % de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 20, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 47 % y delega funciones en un 23 %, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 18 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	2
2) Serv. financieros y de seguros.	1
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	2
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	23
5) Manejo de desechos.	13
6) Serv. Educativos y capacitación.	4
7) Serv. de salud /asistencia social.	4
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	4
9) Serv. de alojamiento temporal.	3
10) Restaurantes.	71
11) Otros servicios.	50
a) Agricultura.	4
b) Cría y explotación de animales	3
c) Aprovechamiento forestal	3
d) Pesca y caza.	2
e) Minería.	0
f) Construcción.	6
g) Industria metalmecánica.	3
h) Manufactura de plásticos y resinas.	0
i) Industria textil.	20
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	64
k) Fabricación de artesanía.	32
l) Carpintería.	1
m) Herrería.	3
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	43
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	20
p) Comercio al menudeo de Papelería.	32
q) Comercio al menudeo de Regalos.	16
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	5
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	72
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	6
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	4
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	4
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	6
x) Artículos para otras empresas	7
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	17
NC	3

Ilustración 19 Niveles Jerárquicos Municipios de San Pedro Cholula y San Andrés Cholula.

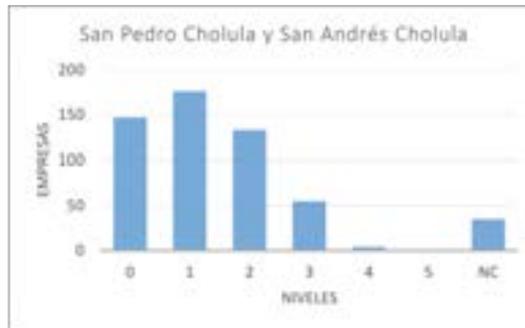
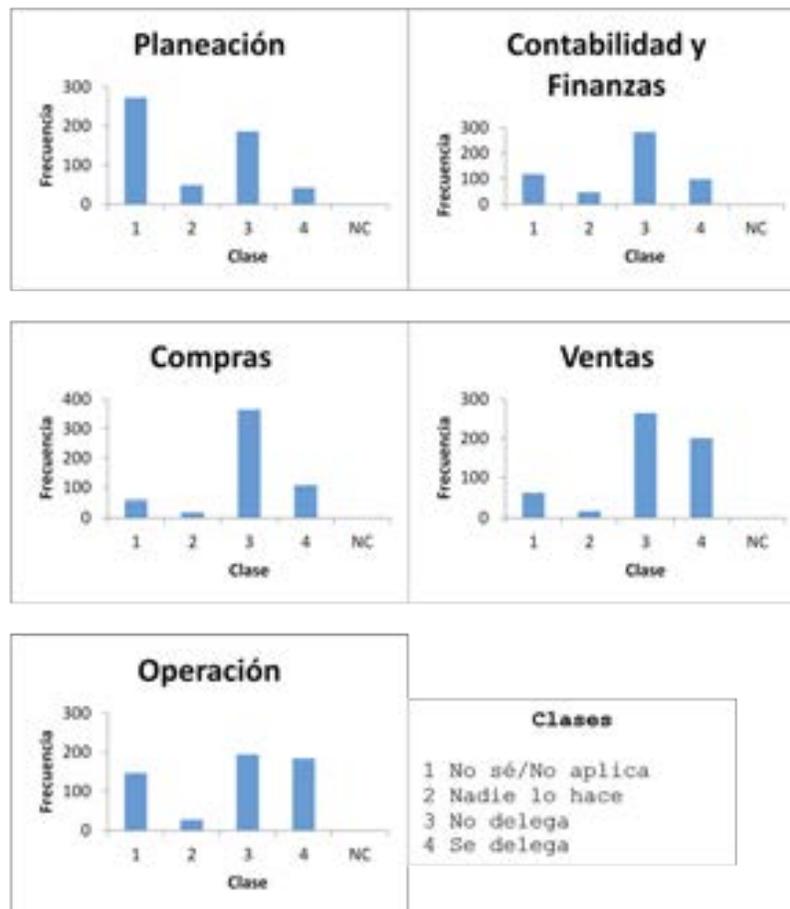


Tabla 20 Responsables de las Actividades



- Emma Biviano Pérez.
Maestría en Formación Permanente.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: bpemma01@gmail.com
- Evelyn Sosa Larrainzar.
Maestría en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: sl_evelyn@hotmail.com
- Martha López Guerrero.
Doctorado en Formación Permanente.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: martha_lopez@utpuebla.edu.mx
- Julieta Michaca Rodríguez.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica de Puebla.
Correo electrónico: julieta.michaca@utpuebla.edu.mx

Municipio de Tecamachalco

**Flores Aguilar María de los Ángeles,
Rosas Miranda Christian,
Velázquez Merino Blanca Rosa,
Coyotl Rojas Alfonso Félix
REDAYN**

El municipio de Tecamachalco representa el 1.2% de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 22 años, el 74.7% de la población ocupada son hombres, el 66.4% mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 15.4% media superior, un 10% superior y un 7.6% sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 4,143 unidades económicas donde 4,017 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 126 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 467 unidades económicas MiPE's (el 98% fueron micro empresas y el 2% pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 21 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 21)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 5 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 22, donde el 33% está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 41% cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 20% tienen dos niveles de subordinados, el 3% tiene tres niveles, y el 2% se encuentra repartido entre cuatro y cinco niveles. (Ver Anexo Ilustración 22)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 23)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 8% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 23, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 49% y delega funciones en un 15%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 21 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	4
2) Serv. financieros y de seguros.	3
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	2
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	20
5) Manejo de desechos.	6
6) Serv. Educativos y capacitación.	0
7) Serv. de salud /asistencia social.	1
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	0
9) Serv. de alojamiento temporal.	1
10) Restaurantes.	20
11) Otros servicios.	33
a) Agricultura.	18
b) Cría y explotación de animales	28
c) Aprovechamiento forestal	1
d) Pesca y caza.	2
e) Minería.	3
f) Construcción.	11
g) Industria metalmecánica.	4
h) Manufactura de plásticos y resinas.	7
i) Industria textil.	7
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	34
k) Fabricación de artesanía.	1
l) Carpintería.	2
m) Herrería.	5
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	133
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	7
p) Comercio al menudeo de Papelería.	12
q) Comercio al menudeo de Regalos.	7
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	1
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	60
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	16
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	2
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	3
x) Artículos para otras empresas	1
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	8
NC	4

Ilustración 22 Niveles Jerárquicos Municipio de Tecamachalco.

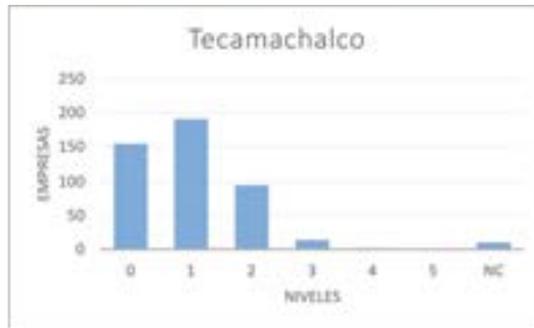
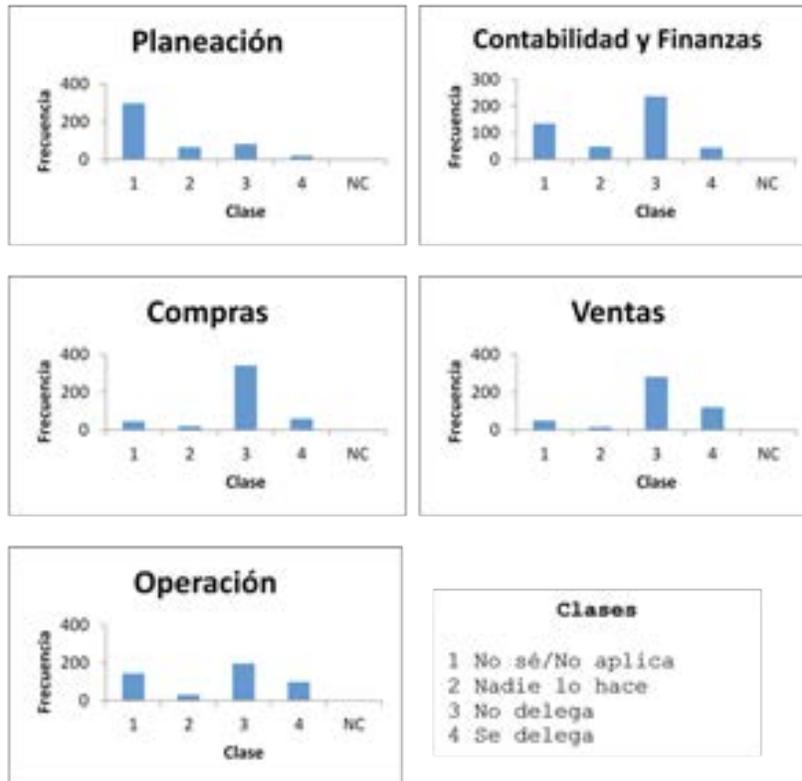


Tabla 23 Responsables de las Actividades



- María de los Ángeles Flores Aguilar.
Maestría en Mercadotecnia.
Universidad Tecnológica de Tecamachalco.
Correo electrónico: angelf35@hotmail.com
- Christian Rosas Miranda.
Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.
Universidad Tecnológica de Tecamachalco.
Correo electrónico: christian_r51@hotmail.com
- Blanca Rosa Velázquez Merino.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica de Tecamachalco.
Correo electrónico: blancamerio@hotmail.com
- Alfonso Félix Coyotl Rojas.
Maestría en Economía Agrícola.
Universidad Tecnológica de Tecamachalco.
Correo electrónico: coyotl31@hotmail.com

Municipio de Tehuacán, Ajalpan, Altepexi y Santiago Miahuatlán

**Mascarúa Alcázar Miguel Antonio,
Juárez Pérez Sagrario,
Colmenares Olivera Esperanza,
Flores Olivera Ismael
REDAYN**

El municipio de Tehuacán representa el 4.8 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 24 años, el 75.4 % de la población ocupada son hombres, el 58.2 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 18.5 % media superior, un 15.6 % superior y un 6.9 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio de Ajalpan representa el 1.0 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 20 años, el 78.5 % de la población ocupada son hombres, el 63.6 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 8.8 % media superior, un 3.9 % superior y un 23.3 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio de Altepexi representa el 0.3 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 24 años, el 81.9 % de la población ocupada son hombres, el 73.3 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 9.1 % media superior, un 5 % superior y un 12.4 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio de Santiago Miahuatlán representa el 0.4 % de la población de la entidad de Puebla, la edad promedio es de 21 años, el 77.7 % de la población ocupada son hombres, el 72.7 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 11.8 % media superior, un 5 % superior y un 10.3 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

Los municipios cuentan con 27,095 unidades económicas donde 26,115 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 980 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 405 unidades económicas MiPE's (el 89 % fueron micro empresas y el 11 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 24 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 24)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 25, donde el 25 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 37 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 22 % tienen dos niveles de subordinados, el 5 % tiene tres niveles, y el 9 % se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 25)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 26)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están

destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 7% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 26, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 50% y delega funciones en un 21%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 24 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	2
2) Serv. financieros y de seguros.	0
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	5
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	30
5) Manejo de desechos.	11
6) Serv. Educativos y capacitación.	2
7) Serv. de salud /asistencia social.	6
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	3
9) Serv. de alojamiento temporal.	1
10) Restaurantes.	23
11) Otros servicios.	31
a) Agricultura.	9
b) Cría y explotación de animales	6
c) Aprovechamiento Forestal	1
d) Pesca y caza.	1
e) Minería.	0
f) Construcción.	6
g) Industria metalmecánica.	1
h) Manufactura de plásticos y resinas.	11
i) Industria textil.	20
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	14
k) Fabricación de artesanía.	4
l) Carpintería.	3
m) Herrería.	1
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	88
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	3
p) Comercio al menudeo de Papelería.	30
q) Comercio al menudeo de Regalos.	4
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	4
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	28
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	17
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	1
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	6
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	1
x) Artículos para otras empresas	2
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	4
NC	26

Ilustración 25 Niveles Jerárquicos Municipios de Tehuacán, Ajalpan, Altepexi, Santiago Miahuatlán.

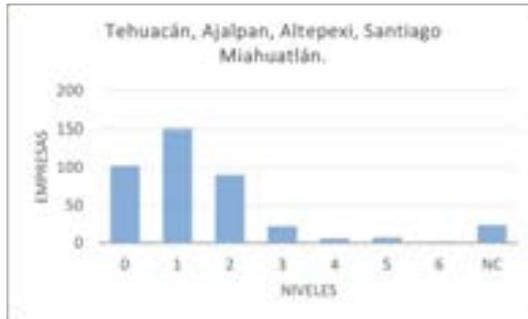
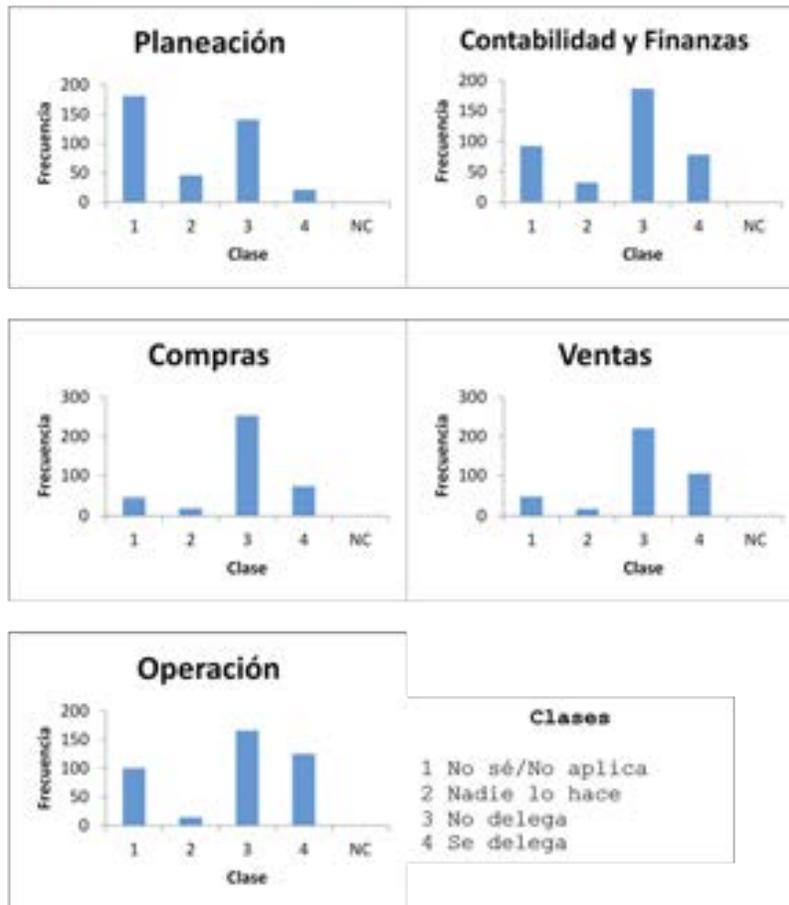


Tabla 26 Responsables de las Actividades



- Miguel Antonio Mascarúa Alcázar.
Maestría en Administración.
Universidad Tecnológica de Tehuacán.
Correo electrónico: miguel.mascarua@uttehuacan.edu.mx
- Sagrario Juárez Pérez.
Maestría en Mercadotecnia.
Universidad Tecnológica de Tehuacán.
Correo electrónico: sagrario.juárez@uttehuacan.edu.mx
- Esperanza Colmenares Olivera.
Maestría en Ingeniería administrativa.
Universidad Tecnológica de Tehuacán.
Correo electrónico: esperanza.colmenares@uttehuacan.edu.mx
- Ismael Flores Olivera.
Maestría en ingeniería industrial.
Universidad Tecnológica de Tehuacán.
Correo electrónico: ismael.flores@uttehuacan.edu.mx



Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Quintana Roo

Municipio de Benito Juárez

**Chi Poot Hermelindo,
Martínez Suchil Ofelia,
Juárez Becerra Teresa,
López Morales Arturo
REDAYN**

El municipio de Benito Juárez representa el 49.9% de la población de la entidad de Quintana Roo, la edad promedio es de 25 años, el 79% de la población ocupada son hombres, el 51.2% mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 25% media superior, un 18% superior y un 3.3% sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 27,297 unidades económicas donde 25,297 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 2,000 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 443 unidades económicas MiPE's (el 93% fueron micro empresas y el 7% pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 30 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 30)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 31, donde el 33% está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 28% cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 21% tienen dos niveles de subordinados, y el 7% tiene tres niveles, y el 8% se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 31)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 32)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 5% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 32, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en

las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 54% y delega funciones en un 29%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 30 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	3
2) Serv. financieros y de seguros.	2
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	5
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	32
5) Manejo de desechos.	2
6) Serv. Educativos y capacitación.	5
7) Serv. de salud /asistencia social.	4
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	6
9) Serv. de alojamiento temporal.	0
10) Restaurantes.	23
11) Otros servicios.	57
a) Agricultura.	1
b) Cría y explotación de animales	3
c) Aprovechamiento forestal	0
d) Pesca y caza.	5
e) Minería.	0
f) Construcción.	15
g) Industria metalmecánica.	0
h) Manufactura de plásticos y resinas.	2
i) Industria textil.	4
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	26
k) Fabricación de artesanía.	3
l) Carpintería.	4
m) Herrería.	3
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	121
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	2
p) Comercio al menudeo de Papelería.	36
q) Comercio al menudeo de Regalos.	2
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	0
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	35
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	17
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	0
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	0
x) Artículos para otras empresas	3
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	4
NC	18

Ilustración 31 Niveles Jerárquicos Municipio de Benito Juárez.

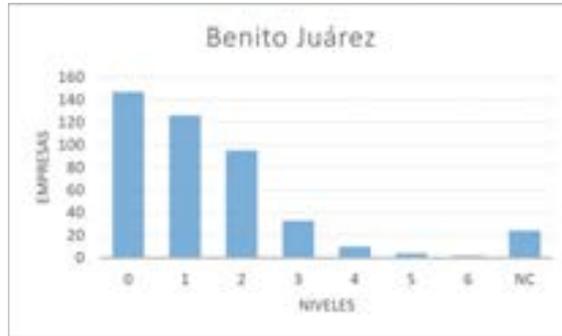
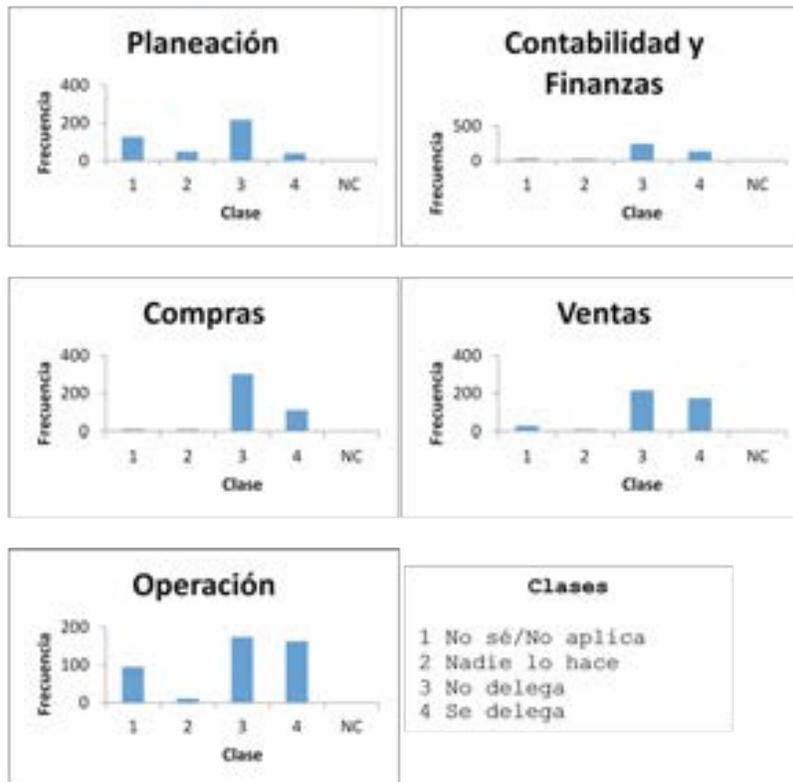


Tabla 32 Responsables de las Actividades



- Hermelindo Chi Poot.
Doctorado en Educación.
Universidad Tecnológica de Cancún.
Correo electrónico: hchi@utcancun.edu.mx
- Ofelia Martínez Suchil.
Maestría en Administración de Negocios.
Universidad Tecnológica de Cancún.
Correo electrónico: omartinez@utcancun.edu.mx
- Teresa Juárez Becerra.
Maestría en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación.
Universidad Tecnológica de Cancún.
Correo electrónico: tjuarez@utcancun.edu.mx
- Arturo López Morales.
Licenciatura en Contaduría Pública.
Universidad Tecnológica de Cancún.
Correo electrónico: alopez@utcancun.edu.mx

Municipio de Solidaridad

**Larios Calderón Aralí,
Guadarrama Gómez Irma,
Balderas Elorza Carlos Raymundo,
REDAYN**

El municipio de Solidaridad representa el 12 % de la población de la entidad de Quintana Roo, la edad promedio es de 24 años, el 84.8 % de la población ocupada son hombres, el 53.3 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 23.5 % media superior, un 17 % superior y un 3.2 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio cuenta con 8,246 unidades económicas donde 7,555 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 691 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 407 unidades económicas MiPE's (el 94 % fueron micro empresas y el 6 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 33 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. Ver Anexo Tabla 33)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 34, donde el 27 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 35 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 23 % tienen dos niveles de subordinados, y el 7 % tiene tres niveles, y el 7 % se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 34)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 36)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 2 % de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 35, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 60 % y delega funciones en un 25 %, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

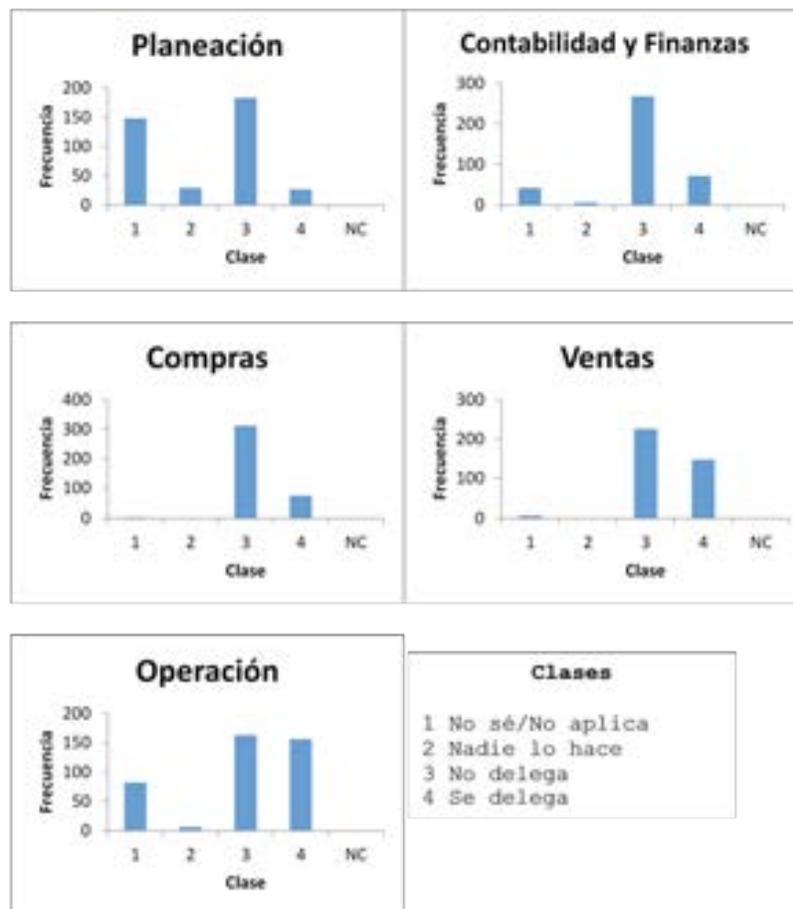
Tabla 33 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	4
2) Serv. financieros y de seguros.	2
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	1
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	19
5) Manejo de desechos.	4
6) Serv. Educativos y capacitación.	3
7) Serv. de salud /asistencia social.	5
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	2
9) Serv. de alojamiento temporal.	4
10) Restaurantes.	42
11) Otros servicios.	58
a) Agricultura.	3
b) Cría y explotación de animales	1
c) Aprovechamiento forestal	2
d) Pesca y caza.	3
e) Minería.	0
f) Construcción.	3
g) Industria metalmecánica.	2
h) Manufactura de plásticos y resinas.	1
i) Industria textil.	9
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	24
k) Fabricación de artesanía.	2
l) Carpintería.	2
m) Herrería.	5
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	114
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	4
p) Comercio al menudeo de Papelería.	16
q) Comercio al menudeo de Regalos.	12
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	2
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	33
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	7
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	0
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	2
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	0
x) Artículos para otras empresas	0
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	5
NC	11

Ilustración 34 Niveles Jerárquicos Municipio de Solidaridad.



Tabla 35 Responsables de las Actividades



- Aralí Larios Calderón.
Maestría en Turismo y Dirección Hotelera.
Universidad Tecnológica de la Riviera Maya.
Correo electrónico: arali.larios@utrivieramaya.edu.mx
- Irma Guadarrama Gómez.
Maestría en Dirección y Consultoría Turística.
Universidad Tecnológica de la Riviera Maya.
Correo electrónico: irma.guadarrama@utrivieramaya.edu.mx
- Carlos Raymundo Balderas Elorza.
Maestría en Dirección y Consultoría Turística.
Universidad Tecnológica de la Riviera Maya.
Correo electrónico: carlos.balderas@utrivieramaya.edu.mx



Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Veracruz

Municipio de Córdoba, Fortín y Yanga

**Antonio Vidaña Paula Rosalinda,
Ruiz López Carlos Alberto,
Muñoz Palacios Luz del Carmen.
REDAYN**

El municipio de Córdoba representa el 2.6 % de la población de la entidad de Veracruz, la edad promedio es de 28 años, el 74.3 % de la población ocupada son hombres, el 53 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 20.5 % media superior, un 19.7 % superior y un 5.7 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio de Fortín representa el 0.8 % de la población de la entidad de Veracruz, la edad promedio es de 28 años, el 73.8 % de la población ocupada son hombres, el 50.4 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 20.8 % media superior, un 21.9 % superior y un 6.1 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

El municipio de Yanga representa el 0.14 % de la población de la entidad de Veracruz, la edad promedio es de 28 años, el 78.1 % de la población ocupada son hombres, el 52.3 % mayores de 15 años tiene un nivel de escolaridad básica, un 21.5 % media superior, un 16.7 % superior y un 6.4 % sin instrucción (INEGI, 2012a).

Los municipios cuentan con 28,228 unidades económicas donde 26,890 son micro empresas (2 a 10 trabajadores) y 1,338 pequeñas (11 a 50 trabajadores) (INEGI, 2012). La muestra se realizó con 406 unidades económicas MiPE's (el 91 % fueron micro empresas y el 9 % pequeñas empresas), a continuación se muestra la Tabla 27 donde se detalla el giro de las empresas encuestadas. (Ver Anexo Tabla 27)

Dichas unidades encuestadas cuentan con 6 niveles jerárquicos como se muestra en la Ilustración 28, donde el 39 % está en un nivel 0 que significa que trabaja con otro socio en el mismo nivel jerárquico, el 29 % cuenta con un nivel 1 que se refiere que tienen un nivel de subordinados, el 18 % tienen dos niveles de subordinados, y el 5 % tiene tres niveles, y el 9 % se encuentra repartido entre más de cuatro a seis niveles. (Ver Anexo Ilustración 28)

Se considera que toda organización tiene una coordinación de esfuerzos a partir de la existencia de roles basados en el principio de la división del trabajo, generando estructuras organizacionales tanto

horizontales como verticales, motivo con el cual analizamos cuáles son las funciones que realiza el director de la empresa y cuáles son las actividades que delega. (Ver Anexo Tabla 29)

Las MyPE's enfrentan grandes retos debido a los procesos de globalización, dichos retos han generado grandes polos de empresas que se han desarrollado y las empresas que no son competitivas, y que están destinadas a formar parte de los indicadores de empresas que cerraron, en nuestro estudio podemos analizar que el 9% de las unidades encuestadas no realizan ninguna de las actividades de la Tabla 29, por lo que podemos discutir que no tienen ninguna estructura interna y no crean especialización en las actividades, observamos que el director no delega las funciones en un 48% y delega funciones en un 21%, esto detona que no existe especialización en las actividades lo que conlleva a la pérdida de ventajas frente a las empresas grandes donde se cuenta con personas especializadas en áreas vitales para las empresas.

Tabla 27 Empresas por actividad económica encuestada

Actividad Principal	Unidades económicas
1) Transportes, correos y almacenaje.	0
2) Serv. financieros y de seguros.	2
3) Serv. inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	0
4) Serv. profesionales y técnicos (Salón de belleza, reparación de vehículos, despachos de abogados o contadores).	13
5) Manejo de desechos.	13
6) Serv. Educativos y capacitación.	0
7) Serv. de salud /asistencia social.	2
8) Serv. de esparcimiento cultural, deportivo y otros serv. recreativos.	3
9) Serv. de alojamiento temporal.	4
10) Restaurantes.	23
11) Otros servicios.	47
a) Agricultura.	12
b) Cría y explotación de animales	7
c) Aprovechamiento forestal	0
d) Pesca y caza.	2
e) Minería.	1
f) Construcción.	8
g) Industria metalmecánica.	4
h) Manufactura de plásticos y resinas.	9
i) Industria textil.	7
j) Industria de alimentos y bebidas (embotelladoras, tortillerías, panaderías, etc.).	19
k) Fabricación de artesanía.	3
l) Carpintería.	3
m) Herrería.	1
n) Comercio al menudeo de Abarrotes y misceláneos.	77
o) Comercio al menudeo de Farmacia.	8
p) Comercio al menudeo de Papelería.	20
q) Comercio al menudeo de Regalos.	11
r) Comercio al menudeo de Artículos para otras empresas.	3
s) Comercio al menudeo de Otro comercio al menudeo.	42
t) Comercio al mayoreo de Abarrotes y misceláneos.	12
u) Comercio al mayoreo de Farmacia.	2
v) Comercio al mayoreo de Papelería.	9
w) Comercio al mayoreo de Regalos.	1
x) Artículos para otras empresas	3
y) Comercio al mayoreo de Artículos para otras empresas.	12
NC	23

Ilustración 28 Niveles Jerárquicos Municipios de Córdoba, Fortín y Yanga.

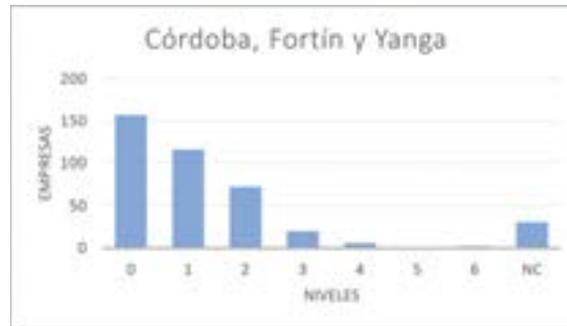
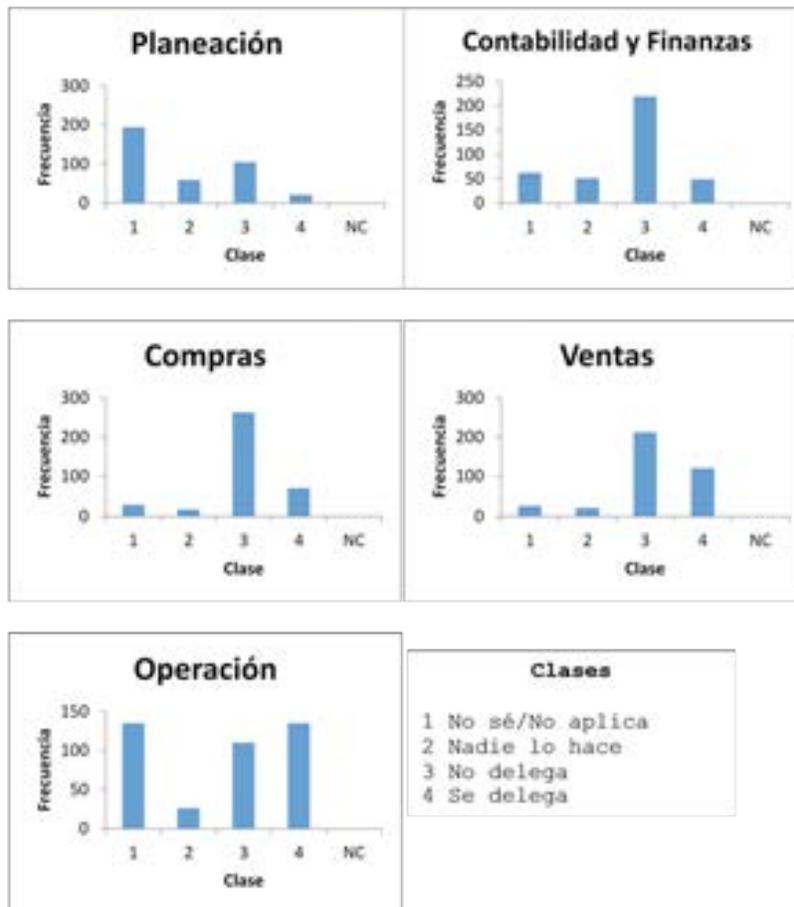


Tabla 29 Responsables de las Actividades



- Paula Rosalinda Antonio Vidaña.
Maestría en Dirección de Empresas.
Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz.
Correo electrónico: paula.antonio@utcv.edu.mx
- Carlos Alberto Ruiz López.
Licenciatura en Comercio Internacional.
Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz.
Correo electrónico: carlos.ruiz@utcv.edu.mx
- Luz del Carmen Muñoz Palacios.
Licenciatura en Negocios Internacionales.
Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz.
Correo electrónico: luz.palacios@utcv.edu.mx

Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015.
Ide@s CONCYTEG ®. 10(REDAYN): Junio, 2015
ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.
<http://www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/REDAYNjunio/#/0>

Referencias del No. 10(REDAYN)

- [1] Aguilar Rascón, O. C., Posada Velázquez, R., Peña Ahumada, N. B. “Nota editorial. Niveles Jerárquicos de la micro y pequeña empresa en México 2015”, Ide@s CONCYTEG, 10(REDAYN) (2015, Junio), pp. 1-4.
- [2] REDAYN “Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Chihuahua”, Ide@s CONCYTEG, 10(REDAYN) (2015, Junio), pp. 05-12.
- [3] REDAYN “Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Hidalgo”, Ide@s CONCYTEG, 10(REDAYN) (2015, Junio), pp. 13-24.
- [4] REDAYN “Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Puebla”, Ide@s CONCYTEG, 10(REDAYN) (2015, Junio), pp. 25-44.
- [5] REDAYN “Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Quintana Roo”, Ide@s CONCYTEG, 10(REDAYN) (2015, Junio), pp. 45-52.
- [6] REDAYN “Niveles jerárquicos de la micro y pequeña empresa: Veracruz”, Ide@s CONCYTEG, 10(REDAYN) (2015, Junio), pp. 53-57.



**Niveles Jerárquicos de la micro y
pequeña empresa en México 2015**

Ide@s CONCYTEG ®. 10(REDAYN): Junio, 2015

ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.

<http://www.concyteg.gob.mx/ideasNvo/ideas/ REDAYNjunio^/#/0>