



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

LA CULTURA EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE  
QUERÉTARO FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Adriana Rodríguez Provincia

**Dirigido por:**

Dra. Maria del Pilar Thompson Caplín

SINODALES

Dra. María del Pilar Thompson Caplín  
Presidente

M. en A. Josefina Moreno y Ayala  
Secretario

M. R. I. Mónica María Muñoz Cornejo  
Vocal

M. en A. Guillermina Velázquez García  
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Febrero, 2009  
**México**



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

LA CULTURA EMPRESARIAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Adriana Rodríguez Provincia

Dirigido por:

Dra. Pilar Thomson Caplin

## RESUMEN

Las empresas mexicanas en la actualidad se enfrentan a distintos retos, entre ellos, el de la globalización, por lo que tienen la difícil tarea de, en primer lugar, sobrevivir ante tanta competencia directa e indirecta y en segundo lugar, ser competitivos para lograr una posición en el mercado tanto nacional como internacional. El papel de los empresarios, en particular en las pequeñas y medianas empresas, es afrontar todos los desafíos que se presentan y lograr mediante su ejemplo y motivación, contagiar de ese espíritu emprendedor a toda la gente involucrada en la empresa para lograr de una manera mas eficaz y eficiente competir y estar a la par de cualquier negocio internacional, haciendo frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas. El objetivo del presente trabajo por tanto, es conocer si están preparados los empresarios queretanos para extenderse a otros mercados sobrepasando las fronteras nacionales, identificar las áreas de oportunidad de las Pyme para afrontar los retos de la globalización y determinar cuales son los elementos de la cultura organizacional, así mismo, familiarizarse con la manera en que se enfrentan las empresas mexicanas a la globalización acorde a la cultura empresarial de estas. El alcance de la investigación es Descriptivo con enfoque No Experimental, tipo transeccional con selección de muestra no probabilística. Se empleo investigación de campo con aplicación de encuestas como instrumento de medición, tomando en cuenta ciertos factores que se consideraron determinantes para el caso de estudio. Este trabajo pone de manifiesto que el proceso de globalización en las Pyme depende principalmente de las habilidades que tengan los altos directivos, así como de las estrategias que elijan y sean capaces de implementar para lograr ser competitivos y mantenerse en este mercado globalizado y cambiante. Muchas de las empresas entrevistadas consideran importantes los factores necesarios para la internacionalización, por lo que es importante seguir fortaleciendo los puntos positivos de las empresas mexicanas y reevaluar los puntos que han provocado que la empresa no siga avanzando y adaptándose a esos nuevos mercados y a la competencia globalizada.

**(Palabras clave:** Globalización, Competitividad, Estrategia)

## SUMMARY

Nowadays, Mexican companies face several challenges, globalization a key among them. They have the difficult task of, in the first place, surviving substantial direct and indirect competition and, in second place, being competitive to achieve a position in the national market as well as in the international one. The role of entrepreneurs, particularly those from small and medium companies, is to face all the upcoming challenges and, leading by example and motivation, to be able to spread that enterprising spirit to all the people involved in the company, so that they can compete in more effective and efficient ways, on par to any international business, successfully facing and fulfilling the demands of their environment. The objective of the present work is then to get to know if the entrepreneurs from Querétaro are prepared to reach other markets beyond the national borderlines, identifying the Pyme opportunity areas, to face globalization challenges, and to determine their key elements of the organizational culture. Also, the objective is to become familiar with the way in which other Mexican companies face globalization within its own business culture. The scope of the research is descriptive, with non-experimental focus, trans-sectional type with non-probabilistic sample selection. Field research was performed and surveys were applied as a measure instrument, paying attention to some factors that were considered determining for the study case. This work shows that the fact that the globalization process in the Pyme depends mainly on the high level directors abilities, as well as their choice of strategies and their ability to implement them, which will enable them to become competitive and to sustain themselves in this global and changing market. Most of the interviewed companies consider the required factors for internationalization as important; therefore it is essential to keep strengthening the positive points of the Mexican enterprises and to reevaluate the ones that have prevented the company from advancing and from adapting to those new markets and to the globalized competition.

**(Keywords:** Globalization, Competitiveness, Strategy)

Dedico este trabajo al gran motor que impulsa mi vida y me brinda día a día innumerables alegrías: a mi familia. Ricardo, Bryan, Miguel Ángel y Christopher. Gracias por sobrellevar tanto estrés y tolerar mis ausencias durante mi periodo de estudio.

Esto va por ustedes.

¡Los Amo!

## AGRADECIMIENTOS

Para la preparación de este trabajo se recogieron las opiniones desinteresadas de los Directores y trabajadores de varias empresas, a los que, por motivos de confidencialidad, dejo en el anonimato, pero que sin su participación no habría logrado concluir este estudio del mismo modo.

A la Dra. Pilar Thomson Caplin, gran maestra y buena amiga, por su gran apoyo y sus desvelos para que todos nuestros trabajos estuvieran terminados en tiempo y con calidad.

A mi amiga Sara Hernández, ya que también ella es parte fundamental de este trabajo.

A Rafita Eguía, quien me impulso a elegir este tema de investigación.

A Miguel y Yahel, por compartir esta experiencia tan gratificante que nos permitió hacer una bonita amistad.

A todos ustedes, ¡Gracias!



2.2	Mediciones y Análisis de Datos	31
III.	Conclusiones y Recomendaciones	55
IV.	Bibliografía	57
	Apéndice	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1.1 Clasificación de empresas por su tamaño, en número de empleados.	16
2.1 Inicio de Actividades de las Pyme encuestadas.	32
2.2 Actividad económica de las Pyme encuestadas.	33
2.3 Tipo de productos que generan las Pyme encuestadas.	34
2.4 Tipo de propiedad de las Pyme encuestadas.	35
2.5 Tipo de participación estatal en las Pyme encuestadas.	36
2.6 Existencia del Capital extranjero en las Pyme encuestadas.	37
2.7 Naturaleza de la Inversión Extranjera en las Pyme encuestadas.	38
2.8 Año de inicio de exportaciones de las Pyme encuestadas.	39
2.9 Proporción de ventas totales en el extranjero de las Pyme encuestadas.	40
2.10 Factores determinante para el proceso de internacionalización de las Pyme encuestadas.	41
2.11 Competitividad de los productos generados por la empresa en relación con otras Pyme locales.	42
2.12 Percepción de la competitividad de las Pyme encuestadas en relación con competidores en los mercados exteriores.	43
2.13 Importancia de la ubicación geográfica para la internacionalización de las Pyme encuestadas.	44

2.14	Participación del gobierno en el proceso de internacionalización.	45
2.15	Incremento de las exportaciones a causa del tratado de libre comercio en las Pyme encuestadas.	46
2.16	Principales destinos para los productos exportados de las Pyme encuestadas.	47
2.17	Influencia de tratados de libre comercio para exportar en las Pyme encuestadas.	48
2.18	Tratados comerciales como parámetro para mayores ventas totales en las Pyme encuestadas.	49
2.19	Decisión de incursionar en mercados extranjeros en las Pyme encuestadas.	50
2.20	Estrategias de internacionalización de las Pyme encuestadas.	51
2.21	Factores por los que la Pyme no exporta sus productos.	52
2.22	Conocimiento de la Filosofía Organizacional en las Pyme encuestadas.	53

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal conocer si están preparados los empresarios queretanos para extenderse a otros mercados sobrepasando las fronteras nacionales, identificar las áreas de oportunidad de las Pyme para afrontar los retos de la globalización y determinar cuales son los elementos de la cultura organizacional, así mismo, familiarizarse con la manera en que se enfrentan las empresas mexicanas a la globalización acorde a la cultura empresarial de estas, por lo cual se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Están preparados los empresarios queretanos de las Pyme para afrontar la globalización?.

En este aspecto, la ciudad de Querétaro ha tenido un crecimiento considerable de industrias y negocios de todos los tamaños, que están tratando de competir frente al mercado internacional, donde la mayoría de los dirigentes de estos negocios e industrias desconocen el nivel de competencia al que se enfrentan y los desafíos en los que se enfrentan, y no conocen la manera de difundir, incrementar y solidificar los valores con los que debe cimentarse, identificarse y avanzar su empresa.

En la actualidad hay diversos y variados organismos tanto públicos como privados que ofrecen diversos apoyos y asesorías a las Pyme para que estas puedan exportar, y aunque son varios los retos a los que deben enfrentarse las Pyme mexicanas, en este caso se plantea como el principal el factor cultural, pues al superarse y mejorarse este aspecto, se podría implantar de una manera más sencilla una nueva cultura de negocios internacionales, ya que las empresas mexicanas han presentado deficiencias al tratar de adoptar una cultura empresarial propia, y en algunas organizaciones mexicanas pareciera que no cuentan con una cultura dentro de ellas, situación que limita su participación en los negocios tanto nacionales como internacionales, debido a que, en la actualidad, el aspecto humano así como el cultural dentro de la organización, son los principales factores para mejorar la competitividad

internacional de cualquier empresa, y en este caso de estudio, la competitividad de las empresas mexicanas.

Por tales razones, esta investigación pretende dar a conocer cuáles son esos retos a los que se enfrentan las Pymes de la ciudad de Querétaro para poder enfrentarlos y minimizarlos en la práctica lo más posible.

Las hipótesis formuladas para tal efecto son:

*Ho:* Los empresarios mexicanos sí pueden enfrentar los retos de la globalización.

*Hi:* Los empresarios mexicanos no pueden enfrentar los retos de la globalización.

El alcance del trabajo se presenta mediante un análisis descriptivo con enfoque cualitativo con aplicación de encuestas sobre empresas Pyme establecidas en la ciudad de Querétaro que atienden a diversos sectores para conocer sus determinantes del comportamiento exportador y sobre esto, hacer un análisis sobre la apertura comercial que tienen o pueden lograr frente a la globalización.

En el primer capítulo se concentran, dentro de un marco teórico, los temas y conceptos más sobresalientes que dan el sustento al presente trabajo, como son: globalización, la estrategia competitiva, la ventaja competitiva, la cultura empresarial, antecedentes generales de la empresa así como de las Pyme y su desarrollo tanto nacional como estatal, hablando en particular de su proceso en la ciudad de Querétaro.

En el segundo capítulo se hace una breve mención de la investigación en general, se explica la metodología utilizada para la realización de este trabajo y se hace un análisis a algunas empresas de diversos sectores, a las cuales se les aplicaron encuestas, se realizaron las respectivas mediciones y exploración de los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo se aplicaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados arrojados en el segundo capítulo.

El cuarto y último capítulo es el rubro de Bibliografía, en el cual se presenta tanto la literatura como las referencias consultadas para complementar dicho trabajo.

## I. MARCO TEÓRICO

La *globalización* es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial.

La *globalización* presenta un entorno muy competitivo que cambia con mucha rapidez, por lo cual las empresas deben contar con estructuras organizacionales que les permitan adaptarse rápidamente al cambio. La base de estas estructuras puede ser la nueva cultura de negocios internacionales, la cual presenta aspectos claves que permiten a las empresas una rápida adaptación al cambio, competir con mayor eficiencia, cumplir con los planes de reingeniería, producción e implementación de nuevas estrategias y maximizar sus utilidades.

Incluso cuando la globalización se ha presentado a lo largo de la historia, la creación en 1995 de la Organización Mundial de Comercio (OMC) es uno de los momentos más decisivos de la globalización al estar integrada por la mayoría de los países de la población mundial: propiedad intelectual, regulación de empresas y capitales, subsidios, tratados de libre comercio y de integración económica, régimen de servicios comerciales, especialmente educación y salud, etc. (Concepto de globalización. Recuperado el 08 de junio de 2008, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto\\_de\\_globalización](http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto_de_globalización) - 155k -).

Aún así, la época que se está viviendo actualmente es una época con una economía global, debido a la innovación tecnológica, enfocada en la modernización de los medios de comunicación y transporte, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos y mejores productos, provocando con esto, que los gustos y preferencias de los consumidores se vuelvan más estrictos cada vez y obteniendo como consecuencia una mayor competencia entre las empresas, por lo que es posible tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse los negocios. Sin embargo, debido a que el entorno actual de los negocios cambia constantemente, no es posible predecir con certeza la posición en que se encontrará una compañía en un futuro.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos. Riesgos en el sentido de un entorno más volátil y una mayor competencia en todos los aspectos: competencia económica, competencia comercial, competencia financiera, etc., y oportunidades en cuanto a más y mayores mercados. Todo lo que esto está produciendo es un entorno que cambia con mucha rapidez y para el cual, es necesario que las empresas redefinan su cultura, por lo que es necesario que las empresas adopten una nueva cultura de negocios internacionales, que les permita adaptarse rápidamente al cambio, evolucionar de acuerdo a las necesidades del mercado globalizado y competir con más éxito.

Del mismo modo, los sistemas de comunicaciones globales están teniendo una creciente importancia en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera más fluida tanto dentro como entre naciones, pues aún cuando los sistemas más avanzados de comunicación están operando preferentemente entre las naciones más desarrolladas, estos mecanismos también están haciendo sentir sus efectos en las naciones menos avanzadas.

Respecto a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas locales, situación que está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, de equipo, intercambio de productos y la presencia de los *mecanismos monetarios virtuales*.

Desde una perspectiva cultural, los nuevos productos para la comunicación están desarrollando un patrón de intercambio e interconexión mundiales. (Productos para la comunicación. Recuperado el 30 de junio de 2008, de [www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml) - 50k -).

Esta situación puede permitir la interacción de grupos a partir de las naciones más pobres en su comunicación con otros centros más desarrollados de manera más práctica.

## 1.1 Ventaja Competitiva

La Ventaja Competitiva, es una condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores, lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por determinado producto, ya sea un bien o un servicio.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. La ventaja competitiva es la suma de factores como: Anhelos, Conocimientos, Capital, Tecnología y Habilidades, donde:

- Los Anhelos o pasión constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad y deberían ser considerados como el principal factor de producción, ya que, sin esto, una persona no produce.
- El *Conocimiento* es la razón natural para entender lo que se quiere realizar y el cómo lograr esa realización. La información por si sola no sirve si no se incorpora al conocimiento. Peter Drucker (s.f.) llamó la atención de los economistas pidiendo una teoría económica que coloque el conocimiento en el centro de la producción de la riqueza, ya que, en la realidad, no se puede aumentar la productividad sin el conocimiento. Con el conocimiento, las máquinas sirven al trabajador y no al el trabajador a las máquinas.
- El *Capital* es necesario para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento y para adquirir la tecnología requerida.

- La *Tecnología* es la aplicación de los conocimientos a través del uso de máquinas y equipos (tecnologías duras) o de procesos y procedimientos (tecnologías blandas), con el fin de reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad en el mercado. Cuando se necesita transferencia de tecnologías es necesario recordar las llamadas “4 Aes” de la transferencia tecnológica: Acceso, Asimilación, Adaptación y Aplicación de la tecnología. Primero hay que cerciorarse si hay acceso. Segundo, si se logra acceder a la tecnología deseada hay que entender cómo funciona, assimilar sus usos y sus limitaciones. Tercero, se debe adaptar la tecnología adquirida al medio en que va a ponerse en funcionamiento. Finalmente, una vez se haya adaptado al medio, se aplica a la función o funciones de producción deseadas. La tecnología constituye un elemento más de competitividad, pero no la garantiza por sí sola.
- Las *Habilidades o Destrezas* se adquieren con la capacitación y la práctica. Las habilidades sólo se desarrollan mediante la repetición de la misma labor y esto requiere, de la motivación para hacerlo. Si se logra aumentar las habilidades, se debe entonces, aumentar la productividad. Las habilidades deben conducir al mejoramiento continuo del proceso, del producto y del servicio. Los japoneses llaman al proceso de mejoramiento continuo Kaizen. Las empresas estadounidenses usan *satisfactores* distintos al salario para motivar el desarrollo de habilidades que conduzcan a aumentos de productividad. (Vallejo, 2003, p. 256).

## 1.2 *Estrategia Competitiva*

La Estrategia Competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los

enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Porter (1980), menciona en su modelo de la ventaja competitiva, que la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión, y que la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria sea la ventaja competitiva sostenible.

Existen 2 tipos básicos de ventaja competitiva

1. Liderazgo por costos (bajo costo):

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

2. Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual da como resultado una tercera estrategia competitiva viable:

### 3. Enfoque

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- Dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- a) Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo),
- b) Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación),
- c) Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo.

Existen también seis maneras básicas para montar ofensivas estratégicas, las cuales son:

1. Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.

2. Ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.

3. Ataque simultáneo en muchos frentes. Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.

4. Ofensivas laterales. Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.

5. Ofensivas tipo guerrilla. Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.

6. Golpes de apropiación. Crean una ventaja competitiva al colocar al

agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sientes desalentado y no la tratan de igualar. (Estrategia y Ventaja Competitiva. Recuperado el 10 de junio de 2008, de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm) -45k-).

Dentro de toda empresa, para poder subsistir e introducirse en el mercado, con índices de rentabilidad, es necesario buscar las ventajas competitivas que ésta tiene y potenciarlas con estrategias competitivas.

### 1.3 *Cultura Organizacional*

La Cultura Organizacional es una nueva tendencia de la gerencia de recursos que persigue ir hacia la competitividad.

Se debe entender que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. (Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos. Recuperado el 19 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>).

Jean Lee y Kelvin Yu (2004) afirman que los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como *simbolismo*, *mito* y *ritual*, para el análisis de las organizaciones. Dandridge, Mitroff & Joyce (1980) expusieron de qué manera el estudio de esos mitos y símbolos auxilian a revelar la estructura profunda de la organización. (Diagnóstico de Cultura Organizacional. Recuperado el 19 de junio de 2008, de [http://gmje.mty.itesm.mx/a\\_aguilar.htm](http://gmje.mty.itesm.mx/a_aguilar.htm)).

La cultura va a determinar la manera en que se desempeña una empresa, lo cual se ve reflejado en las estrategias, estructuras y sistemas. La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantenerse en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización, aunque para algunos autores la cultura organizacional no es más que la presunción básica que subyace en los valores organizacionales, mientras para otros, son las normas de la organización.

- Entre las características principales de la cultura organizacional, se pueden mencionar:
- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. (Cultura Organizacional. Recuperado el 19 de junio de 2008, de [www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml) - 111k -).

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. (Cultura Organizacional. Recuperado el 05 de julio de 2008, de [www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml) - 111k -).

Existe una serie de puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional, entre los que se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.

- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad. (Cultura Organizacional. Recuperado el 05 de julio de 2008, de [www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml) - 111k -).

Al cultivarse una cultura en una organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1985).

Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico. (Cultura Organizacional. Recuperado el 19 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>).

Por tanto, como se ha visto, la cultura organizacional esta dada tanto por las características personales de los individuos que forman parte de una organización, como por las enseñanzas mismas e ideologías de la propia organización.

#### *1.4 Antecedentes Generales de la Empresa*

Se entiende por empresa a una organización dedicada a comprar y vender bienes y servicios, los cuales están vinculados a las necesidades de la sociedad, lo que hace a la empresa un eje de producción. La empresa posee fines económicos, objetivos, responsabilidad y riesgo.

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentados a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas mas adecuadas de progreso. (Rodríguez, 2002, p. 2).

En esta evolución histórica de las empresas se distinguen 3 etapas a partir del fin de las civilizaciones antiguas:

- La primera: El tiempo en el que el concepto de capital estuvo restringido a mercancías,
- La segunda: El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero,
- La tercera: El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.

La definición de empresa clasifica a las entidades según la propiedad, el tamaño y el aspecto jurídico. Con respecto al tamaño, los tipos son:

- Micro empresa: en donde sus dueños trabajan y el número total de empleados no exceden las 10 personas.
- Pequeñas empresas: aquellas donde el propietario no necesariamente trabaja en la misma y el número total de trabajadores no excede las 20 personas.
- Mediana empresa: debe tener entre 20 y 100 empleados.
- Gran empresa: excede los 100 empleados.

La clasificación según la propiedad divide a las compañías en:

- Privadas: organizada y comandada por propietarios particulares, quienes poseen una finalidad lucrativa,
- Públicas: controladas por el Estado con una finalidad de bien público,
- Mixtas: intervienen los particulares como el Estado y otras. (Definición de Empresa. Recuperado el 01 de julio de 2008, de [www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html](http://www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html)).

Las empresas se clasifican también según su aspecto jurídico en: Individuales, Mercantiles, Colectivas, en Comanditas, Comerciales, Civiles y Anónimas, entre las más conocidas.

## 1.5 Pymes

Las Pequeñas y Medianas empresas, conocidas generalmente como *Pymes*, han dado muchas razones para estar en la mira de la economía tanto local como global.

El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material, con un menor grado de especialización y con mejores oportunidades para desarrollarse. (Rodríguez, 2002, pp. 43-44).

Para la definición de *Pyme* se toman dos aspectos principalmente:

- a) Cuantitativo: calidad del personal o facturación.
- b) Cualitativo: El Comité for Economy Development (C.E.D.) indica que la empresa es una *Pyme* si cumple dos o más de las siguientes características:
  - Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
  - Capital suministrado por los propietarios.
  - Fundamentalmente área local de operaciones.
  - Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

Algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas son: cantidad de personal, monto y volumen de la producción, monto y volumen de las ventas y Capital productivo

Cada país tiene sus propios estándares o topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas, dependiendo del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades, además de que esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social, pero de manera general se consideraría que una empresa es:

- Pequeña: hasta alrededor de 50 personas
- Mediana: entre 50 y 500
- Grande: más de 500

Figura 1.1 Clasificación de las empresas por su tamaño, en número de empleados.

CONCEPTO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100

Fuente: Secretaria de Desarrollo Económico

*1.5.1 Importancia de las PYME.* La importancia de la pequeña y mediana empresa no sólo puede medirse por el número de establecimientos, también por el capital invertido que representa, el valor de su producción, el valor agregado, las materias primas que consumen, la formación del capital fijo, los empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios. (Rodríguez, 2002, p. 33).

En la actualidad, más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

En el sector manufacturero las pequeñas y medianas empresas ocupan el 4.5%, las micro 95.1% y las grandes 0.4%.

En el sector servicios las micro empresas ocupan el 97.6%, la pequeña y mediana el 2.1% y la grande 0.4%

En el sector comercio, la microempresa ocupa el 94.4%, la pequeña y mediana el 5.5% y la grande el 0.2%. (Rodríguez, 2001, pp. 27-28).

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Esta cifra se incrementa conforme se automatizan las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago.

En cuanto a la economía, su importancia se basa en que:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las *Pyme* como unidades de producción de bienes y servicios en México y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento, ya que, debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, estas poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran en una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En casi la totalidad de las economías de mercado, las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

En la comunidad europea, las *Pyme* representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del

empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pyme. %. (Actividad económica. Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>).

En Japón cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes. %. (Actividad económica. Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>).

En Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%. %. (Actividad económica. Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>).

En Italia, con similar porcentaje de mano de obra ocupada, contribuyen al PBI en casi un 50%. (Actividad económica. Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>).

*1.5.2 Pequeña y Mediana Empresa en México.* Al iniciar el siglo XXI, existe un nuevo interés en el gobierno: la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de la pequeña y mediana empresa. Hasta la década de los 70's este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo. Dos decenios después (1980 y 1990) se ha dado una revaloración de la micro y pequeña empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

De acuerdo a los informes estadísticos el *Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana* en

México puesto en marcha a partir del año 1991 a 1994, estuvo destinado a resolver la problemática empresarial, de éste sector industrial en específico.

La situación por la que transitaba el sector empresarial, era entre otros aspectos: marginación con respecto a los apoyos institucionales, baja escala de producción, limitada cultura tecnológica, así como incapacidad para la obtención de créditos, carencia de personal calificado, por mencionar algunos referentes a la gestión empresarial. Aunado a esto parece pertinente señalar, que dicho problema se originaba primordialmente en la restringida capacidad de actuación de los directivos de las PYME, quienes se observó, generalmente son las personas que manejan todos los aspectos de la administración y la producción de dichas empresas y que éstas se resisten al cambio y modernización de la empresa.

En la actualidad, la distribución actual en el territorio nacional de las empresas es muy desigual: 52.1 por ciento de los negocios censados se concentra en seis estados del centro del país y el Distrito Federal (DF): México (12.1%), Jalisco (7.1%), Veracruz (6.1%), Puebla (5.5%), Guanajuato (5%), Michoacán (4.7%), DF (11.4%); mientras que 50 por ciento de la producción nacional se genera en el DF, México, Nuevo León, Jalisco y Campeche. De los empleos generados, 20 por ciento radica en el DF y 10 por ciento en el estado de México. (Giro y Actividad económica. Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/12/4n1sec.html>).

En cuanto al giro de actividad en que se ubican, de acuerdo con el INEGI y la Secretaría de Economía (SE) el 53% de las Pymes se dedican al comercio, el 35% a los servicios y el 12% a la industria. (Giro y Actividad económica. Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/12/4n1sec.html>).

En la Revista *La Jornada en la economía*, publicada el 12 de diciembre del 2005, apareció un artículo escrito por María de la Luz González, en donde se mencionaba que a partir de 2002 la banca comercial e intermediarios, así como las sociedades financieras de objeto limitado (Sofoles), cajas de ahorro, uniones de crédito y arrendadoras, abrieron la puerta del crédito a las PYME.

Actualmente ofrecen, en conjunto, más de 20 productos de financiamiento con características similares, como el monto, que fluctúa entre 20 mil y 550 mil pesos, y no requiere garantías hipotecarias y ofrecen tasas de interés presuntamente competitivas. (Giro y Actividad Económica. Recuperada el 11 de junio de 2008, de <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/12/4n1sec.html>).

Hoy día en México, las *Pyme* representan el 94% de las empresas; por esta razón, es vital su permanencia. Al respecto la Secretaría de Economía ha creado diversos programas para apoyarlas. Uno de ellos es la *Aceleración de Negocios*, que consiste en facilitar a las micro, pequeñas y medianas empresas la utilización de esquemas de negocio que integren canales comerciales, optimización de procesos, desarrollo de productos y capacidad experta, que las prepare para competir en el mercado global.

Dicho apoyo consiste en facultar a organismos capacitados para ayudar a las *Pyme* buscando aquellos aspectos que impiden su crecimiento. El Centro Panamericano de Investigación e Innovación (CEPii), perteneciente a la Universidad Panamericana y el IPADE, es una de las principales aceleradoras de negocios en México. (Indicadores del entorno PYME en los países FUNDES. Recuperada el 11 de junio de 2008, de [es.wikipedia.org/wiki/PYME](http://es.wikipedia.org/wiki/PYME) - 34k).

En el calendario de eventos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), publicado el 14 de noviembre del 2007, se menciona que las *Pymes* localizadas en las ciudades tendrán una partida especial en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 2008 debido a que el pleno de la Cámara de Diputados decidió otorgar mil millones de pesos a este sector.

*1.5.3 Estado de Querétaro.* En el estado de Querétaro se observa que realmente hay interés hacia las *Pyme*, ya que se les ha tomado la debida importancia y se les ha dado impulso mediante varias acciones, prueba de esto, son varias publicaciones y declaraciones, entre ellas la hecha en el Diario

Oficial de la Federación del 27 de diciembre de 2005, en la cual, textualmente, se destaca lo siguiente:

Lic. Francisco Garrido Patrón,

Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Querétaro Arteaga,  
a los habitantes  
del mismo, sabed que:

La Quincuagésima Cuarta Legislatura del Estado de Querétaro, en ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 40 y 41 fracción II de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro Arteaga, y

#### Considerando

1. Que luego del análisis que realizó esta Quincuagésima Cuarta Legislatura del Estado, coincidimos totalmente con la justificación para la presentación de la misma.
2. Que el Estado, en ejercicio de su función rectora y acorde a lo previsto en el artículo 5 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro Arteaga, planea, participa, conduce, coordina y orienta el desarrollo integral de la Entidad, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo, en aras de una justa distribución del ingreso y la riqueza que eleve el nivel de vida de los queretanos.
3. Que en congruencia con lo anterior, el Gobierno del Estado, en un esfuerzo compartido con los sectores público, social y privado, elaboró el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009, con el fin de orientar las acciones de la administración pública estatal dentro un marco de eficiencia, transparencia y honestidad que satisfagan las demandas de la ciudadanía.
4. Que dentro de los principios rectores del Plan Estatal de Desarrollo, existe el correspondiente al Bien Ser, cuyo propósito es fortalecer la economía del Estado, a través de la inversión productiva que genere fuentes de empleo y mejore la competitividad, lo cual se puede lograr impulsando campos como la industria, el comercio y los servicios.

5. Que un ejemplo del desarrollo económico que despliega nuestro Estado, es el que refleja la creación y operación del Aeropuerto Internacional de Querétaro, que sin duda aporta beneficios a la industria y genera un creciente intercambio comercial y de servicios, el cual se debe continuar fortaleciendo a través del impulso que se brinde a sectores específicos como el de la industria aeroespacial.

6. Que el fomento económico al sector industrial aeroespacial, comercial y de servicios, promoverá la competitividad y sustentabilidad de nuestro Estado, generando mayores inversiones, derrama económica y más y mejores empleos, razón por la cual es necesaria la concurrencia de acciones de los gobiernos federal y estatal con la finalidad de establecer esquemas de trabajo que permitan alcanzar dichos fines.

7. Que el Gobierno Federal, el 18 de febrero de 2005, publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo por el cual se establecen las Reglas de Operación para el Otorgamiento de Apoyos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), el cual tiene como fin promover el desarrollo económico nacional, a través de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas, medianas e incluso las grandes empresas, siempre y cuando contribuyan de manera directa o indirecta en la consecución de dichas actividades.

8. Que los recursos del FONDO PYME, que se contemplan en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2005, deben ser ejercidos en forma oportuna, eficaz y transparente; para ello, es necesario que exista un organismo intermedio, que puede ser un organismo público descentralizado estatal, cuya función, en términos generales, consista en recibir los recursos de dicho fondo que le sean asignados y destinarlos a las empresas que resulten beneficiadas para el cumplimiento de los objetivos del FONDO PYME, en términos de las reglas de operación mencionadas.

9. Que para que el organismo intermedio, en este caso, el organismo público descentralizado, objeto del presente Decreto, pueda obtener recursos del FONDO PYME, debe entre otras cosas, estar legalmente constituido y contar

con la infraestructura física y humana suficiente, para cumplir con las obligaciones que derivan de las Reglas de Operación para el Otorgamiento de Apoyos del *Fondo Pyme*.

10. Que esta Legislatura coincide en obtener el beneficio económico que ofrece el *Fondo Pyme*, para apoyar a las empresas del sector comercial y de servicios, así como de la industria aeroespacial.

Por lo anterior, esta Quincuagésima Cuarta Legislatura aprueba el siguiente:

DECRETO POR EL CUAL SE CREA EL ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO DENOMINADO COMISIÓN PARA EL FOMENTO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL AEROESPACIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS DEL ESTADO DE QUERÉTARO.

Otro ejemplo es el publicado en el periódico Reforma el 10 de Agosto del 2007 por Dolores Ortega, que versa:

*Parece que invertir en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) interesa sólo a seis estados del país. Agregó: Y es que según cifras de la Secretaría de Economía (SE), el Estado de México, San Luis Potosí, Sonora, Querétaro, Jalisco y Sinaloa son las entidades que en 2006 acapararon 49 por ciento de los recursos del Fondo Pyme.*

Por otra parte, un estudio de evaluación del Fondo Pyme 2006, hecho por el Instituto de Ingeniería de la UNAM, indica que, adicional a los recursos federales las Mipymes fueron favorecidas con 2 mil 500 millones de pesos que invirtieron los Gobiernos estatales; que del 2004 al 2006, esas seis entidades fueron las que mayor cantidad de recursos aprovecharon del Fondo Pyme y las que en los últimos 2 años obtuvieron inversiones de firmas como Bombardier, que en Querétaro invirtió 200 millones de dólares; General Motors en San Luis Potosí, invirtió 645 millones de dólares, y en Sonora, Ford invirtió 1,200 millones de dólares en la ampliación de su planta. (Fondo Pyme. Recuperado el 11 de junio de 2008, de [www.ideasparapymes.com/contenidos/noticia136.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/noticia136.html) - 11k -).

1.5.4 *Ciudad de Querétaro.* A raíz del desarrollo económico y global en esta ciudad, se han implementado distintos programas de Desarrollo y Fomento a la Exportación, orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial.

Jorge Herbert, presidente de los Jóvenes Empresarios de la Cámara Nacional de Comercio (Canaco) del estado en Querétaro, afirma que “las Pyme se están desarrollando con dinamismo en los sectores de comercio y servicios, por lo tanto, los jóvenes empresarios locales están tratando de posicionarse con todas estas pequeñas empresas que necesitan de proveedores”.

El 09 de mayo del 2006, hubo una conferencia de prensa encabezada por el Gobernador Francisco Garrido Patrón, acompañado por el Secretario de Desarrollo Sustentable, Renato López Otamendi, donde las preguntas giraron en torno a las Pymes en Querétaro y las respuestas mas sobresalientes fueron las siguientes:

Al hablar de la mortandad de las Pymes, Renato López Otamendi, comentó que esta en México sigue siendo importante y que en Querétaro no es la excepción, por lo que se tienen que seguir fortaleciendo las PYMES, ya que en las estadísticas, en los dos o tres primeros años, quizás un 40 ó 50 por ciento de las mismas tienen que cerrar las puertas, por lo que hay que seguir trabajando con programas, como el de Fondo de Garantías, muy concretos y que se sigue apoyando con presupuesto, entregando más de 70 millones de pesos en apoyo a las micro y pequeñas empresas y algunos otros programas. Mencionó que estos años han sido especialmente positivos en cuanto a montos de inversión, debido al tipo de inversión que está llegando. Señaló la importancia en la cantidad o el volumen de dólares o de empleos que se generen, así como el tipo de empleos, por ejemplo Bombardier y todo el sector aeronáutico. Otro sector en donde se esta trabajando fuerte, es en el sector logístico, el sector aeronáutico y el sector en tecnologías de información sin dejar de atender a los sectores tradicionales. También dijo que se ha logrado que las pequeñas y micro empresas puedan tener contacto con los grandes industriales, como la empresa Bombardier y más de 300 proveedores de

diferentes sectores queretanos, pequeños, medianos y micros, para poder desarrollarse con esta empresa, realizando ellos una labor de enlace, primero, y después apoyarlos con algunos de los programas Pymes. En el ámbito comercial se busca el desarrollo de proveedores con la cadena de tiendas Sam's así como otras ferias de este tipo, apoyando al pequeño empresario para que sea más competitivo y mostrarle al grande las posibilidades que tiene con la industria o el comercio de pequeños en nuestro estado. La generación neta de empleos debido a las Pyme en el estado sigue siendo las más altas del país, ya que al hacer un balance entre lo que abre y lo que cierra, entre lo que se genera y lo que se pierde, afortunadamente en el estado, las cifras son positivas. Los apoyos con el fondo de Nacional Financiera fue de cerca de 70 millones de pesos a las Micro y Pequeñas Empresas, más de 300 empresas apoyadas solamente en este programa.

Así mismo, la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU), también realiza diversas acciones mediante varios programas, entre los que destaca para este caso de estudio el Programa de Proyectos de Exportación, (PROEXPORT), donde la institución responsable es la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU).

El programa principalmente consiste en lo siguiente:

A través del Programa los alumnos de los últimos semestres de la Licenciatura de comercio Internacional de las universidades de Querétaro, desarrollan o mejoran el plan de negocios de exportación de las empresas participantes.

A las empresas productoras pequeñas o medianas exportadoras o con intereses de exportar, se les desarrollará, a través del Programa, un plan de negocios de exportación para su producto.

Los beneficiarios son pequeñas y medianas empresas (Pyme), con potencial exportador.

Los criterios de elegibilidad que se toman en cuenta para otorgar este tipo de programas son:

1. Ser una empresa productora.

2. Estar establecida en Querétaro.
3. Tener un año como mínimo de haberse constituido.
4. Ser micro, pequeña o mediana.
5. Ser exportador o con potencial exportador.
6. Contar con fax, e-mail y teléfono.
7. Tener disponibilidad para trabajar con estudiantes.

El Proceso de Atención para dicho programa es: Las empresas del estado interesadas en participar en el programa entregaran a la Secretaría de Desarrollo Sustentable la siguiente información:

- a) Perfil de la empresa.
- b) Muestra del producto.
- c) Planteamiento de las necesidades de empaque.
- d) Muestra del producto.

Los costos al Beneficiario, dependen de cada proyecto y de si este lo requiere (como viáticos, papelería, etc.).

Por otra parte, en la administración del Parque Tecnológico del Centro Incubador de Empresas Tecnológicas (Cietec), en el campus de la Universidad de São Paulo, de los 110 lugares disponibles para albergar a empresas tecnológicas se encuentra Querétaro como debutante en esta oportunidad. Su inclusión y favorable evaluación inicial se deben a que han logrado capitalizar los anhelos de fuga desde la capital mexicana. Aunque son metrópolis pequeñas -alrededor de 700 mil habitantes-, están comenzando a atraer inversiones globales. Un caso ejemplificado es el de la empresa canadiense Bombardier, que, tras evaluar la infraestructura aeroportuaria y los servicios disponibles en la ciudad, eligió a Querétaro entre 22 competidores para instalar una planta ensambladora de jets. (Querétaro como incubadora de empresas. Recuperado el 08 de junio de 2008, de [archive.laprensa.com.sv/20060523/eleconomista/492643.asp](http://archive.laprensa.com.sv/20060523/eleconomista/492643.asp) - 63k -)

El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), también ofrece apoyos a las Pyme que desean exportar, mediante la siguiente Misión: *Aumentar la competitividad de las empresas mexicanas y contribuir a la*

*formación de los empresarios, con servicios financieros y promocionales, para que participen exitosamente en los mercados internacionales, así como promover la inversión nacional y extranjera.*

BANCOMEXT Cuenta con oficinas de representación en la ciudad de Querétaro y sus acciones están enfocadas a ofrecer mayor apoyo a empresas pequeñas y medianas que exporten o que estén interesadas en exportar, a la formación de empresarios con la capacidad y conocimientos para competir exitosamente en los mercados internacionales; esto a través de: nuevos productos para empresas medianas y pequeñas, renovado impulso a programas existentes, simplificación de sus reglas de operación, facilitar el acceso, incrementar su difusión y aprovechar otras tecnologías de información.

Las oportunidades son variadas, únicamente el empresario Pyme debe buscar y aprovechar la oportunidad que mas convenga a sus intereses, pero la realidad es que goza de la misma ventaja que cualquier empresa sin importar su tamaño, simplemente, lo que aquí importa es la motivación que se tenga y hasta donde se quiera llegar y en la ciudad de Querétaro hay diversas oportunidades para que una Pyme este en el juego de la *competencia*, con apoyos de diversos tipos, tanto públicos como privados.

## II. MARCO METODOLÓGICO

Por naturaleza, el hombre ha sido un curioso incansable y constante investigador desde sus inicios, realizando investigación informal en cualquier ámbito y área. Con el pasar de los años, este proceso fue refinado, precisándose el proceso y dando paso a lo que se conoce como investigación científica, la cual es la búsqueda de conocimientos o de soluciones a problemas de carácter científico y cultural.

Cuando se habla de investigación se entiende a esta como un proceso compuesto por diversas etapas, pasos o fases, interconectadas de una manera lógica, secuencial y dinámica.

Una investigación se caracteriza por ser un proceso *Sistemático*: a partir de la formulación de una hipótesis u objetivo de trabajo, se recogen datos según un plan preestablecido que, una vez analizados e interpretados, modificarán o añadirán nuevos conocimientos a los ya existentes, iniciándose entonces un nuevo ciclo de investigación, *Organizado*: todos los miembros de un equipo de investigación deben conocer lo que deben hacer durante todo el estudio, aplicando las mismas definiciones y criterios a todos los participantes y actuando de forma idéntica ante cualquier duda, con un *Objetivo*: las conclusiones obtenidas del estudio no se basan en impresiones subjetivas, sino en hechos que se han observado y medido, y que en su interpretación se evita cualquier prejuicio que los responsables del estudio pudieran tener.

A través de la Historia de la Ciencia, han surgido diferentes corrientes de pensamiento, entre ellas se encuentran el Empirismo, el Materialismo Dialéctico, el Positivismo, la Fenomenología y el Estructuralismo, que han originado diversas rutas en búsqueda del conocimiento. A partir de la segunda mitad del siglo XX, dichas corrientes se han condensado en dos enfoques principalmente, que son: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo.

Existen 2 tipos de investigación: la *Investigación básica* (fundamental o pura), la cual se suele llevar a cabo en los laboratorios y contribuye a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes y la *Investigación aplicada*, que es la utilización de los

conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Según la fuente de información, se puede aplicar la Investigación documental o la Investigación de campo. Según la extensión del estudio, se aplica la *Investigación censal* o la *Investigación de caso*. (*Encuesta*).

## 2.1 Metodología

Para la realización de este trabajo en la recolección, probación de hipótesis y análisis estadístico, se utilizó el enfoque cuantitativo, ya que este “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2002, pp. 5, 6), donde la hipótesis planteada fue que los empresarios mexicanos si pueden enfrentar los retos de la globalización. La determinación de variables fue, en el caso de la variable dependiente, la Cultura Empresarial, en el caso de la variable independiente, se consideraron varias, como: valores, estudios académicos, liderazgo, ventaja competitiva y globalización.

El alcance de la investigación es Descriptivo, ya que, en este caso, se describe la situación de las Pyme frente a la globalización, sus antecedentes y su entorno actual. *Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado*, Danhke (1989).

El diseño de la investigación fue con enfoque No Experimental, tipo transeccional, *observando los fenómenos tal y como se dan en su ambiente natural, sin manipulación, para después analizarlos, e indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables*, (Hernández, Fernández y Baptista, 2002, pp. 267, 273). En este caso, los sujetos de análisis (Pyme), ya estaban integrados y se busca conocer las características de su estado actual.

Lo anterior debido al fuerte impacto que esta generando la globalización en particular en el ámbito empresarial, lo que afecta de manera significativa tanto la existencia de una Pyme, como su éxito.

La importancia de este trabajo radica en la apertura de tratados de libre comercio, en la globalización, en la competencia tanto establecida como desleal que se ha originado en torno a las empresas nacionales y extranjeras y el grado de preparación que deben de tener y mantener para seguir vigentes y ser competitivos.

La viabilidad de esta investigación radica en que la mayor parte de las Pymes están interesadas en conocer sus puntos débiles así como las herramientas que les pueden ayudar a conseguir un mejor posicionamiento en el mercado y enfrentarse a sus competidores. La información que las empresas presentan en las encuestas omite el nombre de estas así como del entrevistado para resguardar su identidad y dado que las encuestas se realizaron por la vía del internet, no generaron gasto ni tiempo de traslados para su aplicación. Los retos presentados fueron que algunas empresas se negaron a dar información debido al temor de plagios, políticas de privacidad o simplemente por falta de interés.

*2.1.1 Selección de la Muestra.* Para seleccionar una muestra, se debe, en primer lugar, definir la *unidad de análisis*, sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos. En el caso de este trabajo, la Unidad de Análisis son las Pequeñas y Medianas Empresas enfocadas a diversos sectores. Para demarcar la *Población*, se delimitó a las Pyme establecidas en la ciudad de Querétaro enfocadas a sectores variados, ya que el caso de estudio no va enfocado a un sector en especial, sino a las oportunidades que tienen o no las Pyme de ser competitivas, independientemente de que tengan o no actividad exportadora. Se manejó la muestra *No Probabilística*, (dirigidas), ya que muchas empresas dudan en dar información que en algunos casos consideran privada, así como por los laboriosos trámites que estas mismas requieren al solicitar una entrevista para realizar la encuesta, entre otros factores, por lo que esta se aplicó a las empresas que tuvieron accesibilidad para proporcionarnos la información requerida, con características de Pyme y establecidas en la ciudad de Querétaro sin importar el sector al que estuvieran enfocadas.

*2.1.1.1 Quiénes son las empresas y a quién atienden.* Para este caso de estudio en particular, se tomaron los datos del Directorio Maestro Empresarial (DIME), que contiene a las empresas registradas en la base de datos de la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU), las cuales atienden a diversos sectores de la población. (Directorio de empresas SEDESU. Recuperado el 11 de julio de 2008, de <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/DESECO/DESEMP/contenidos/dime.html>)

El directorio arroja 1213 empresas, de las cuales, 777 son Pyme ubicadas en varios municipios del estado de Querétaro y de estas, 390 Pyme se encuentran en la ciudad, enfocadas de igual manera a sectores varios (ver Apéndice).

*2.1.2 Recolección de Datos.* En este punto se siguieron varios pasos. El primero fue, seleccionar el instrumento de medición válido y confiable, para el cual se utilizó una encuesta que constó de 22 preguntas (Anexo 2). El segundo paso consistió en aplicar el instrumento (encuesta), de manera autoadministrada, enviándola por correo electrónico a varias direcciones electrónicas y siendo los mismos candidatos a participantes quienes decidieron si contestarla o no y de igual modo regresarla para su revisión y análisis. El tercer y último paso de esta etapa fue preparar observaciones, registro y mediciones obtenidas para su correcto análisis.

## *2.2 Mediciones y Análisis de Datos*

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas en cada una de las preguntas y en base a la utilización de la estadística descriptiva, se muestran los siguientes resultados arrojados:

¿En que año la empresa inició sus actividades?

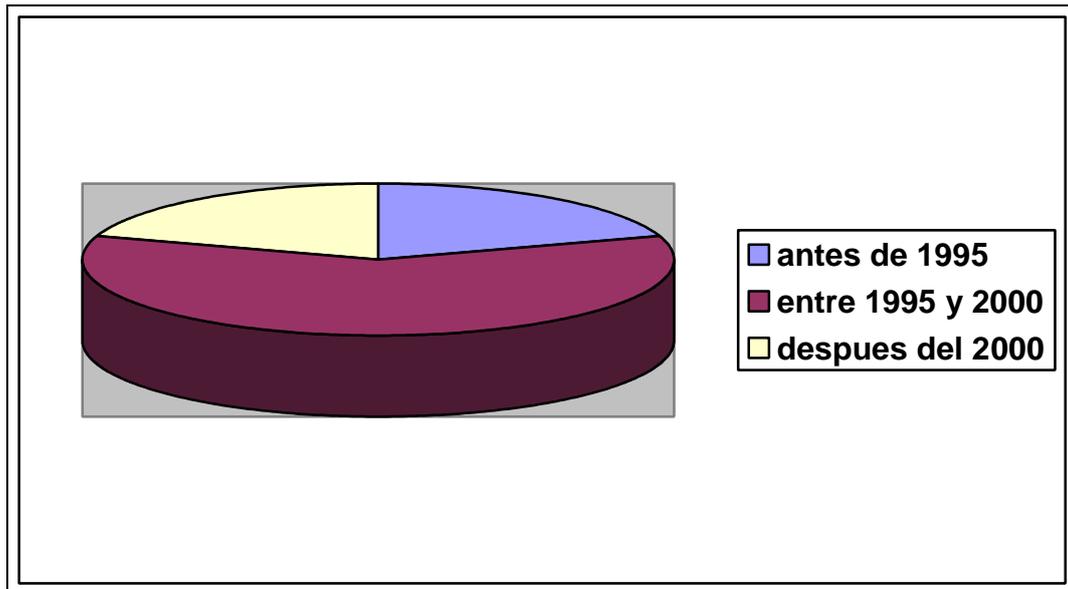


Figura 2.1. Inicio de Actividades de las Pyme encuestadas.

La mayoría de Pyme inició sus actividades entre el año 1995 y 2000, registrando un 60% en este rubro, 20% antes del año 1995 y 20% después del año 2000, lo que permite ver que estos se han encontrado con mayores oportunidades de apertura entre el año de 1995 y 2000.

### ¿Actividad económica?

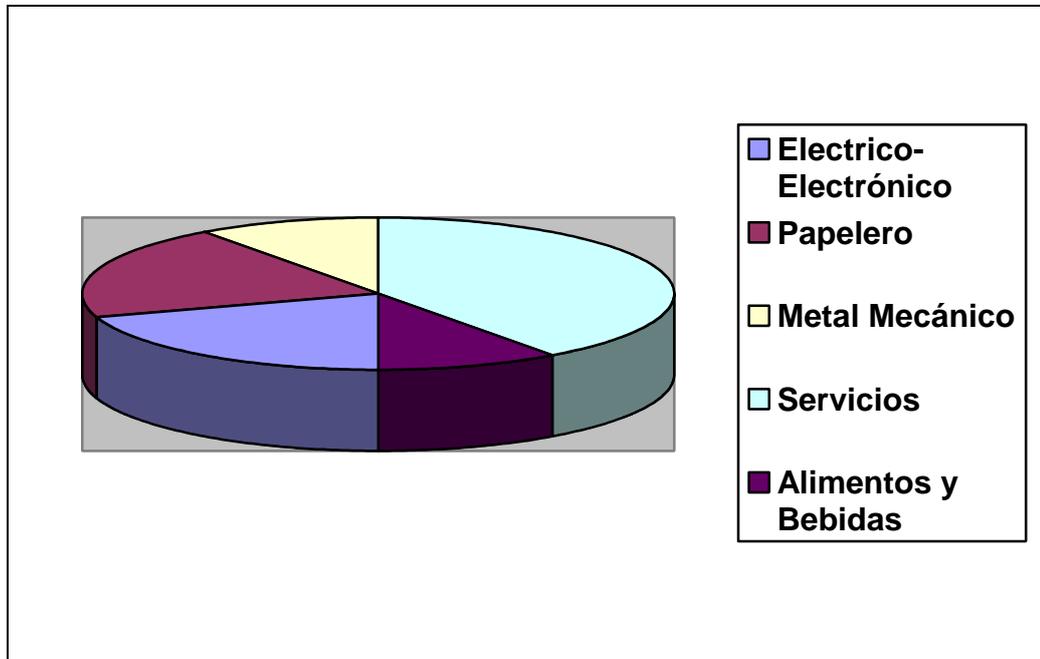


Figura 2.2 Actividad económica de las Pyme encuestadas.

Como se ha venido mencionando, la encuesta se enfocó a diversos sectores para poder recopilar diferentes percepciones. En este punto los resultados arrojan que el mayor número de empresas encuestadas fue el enfocado a Servicios, con 40%, seguido del sector eléctrico- electrónico y el sector papeleros con 20% cada uno y el sector metal mecánico y el de alimentos con el 10% respectivamente.

¿Principales productos que genera la empresa?

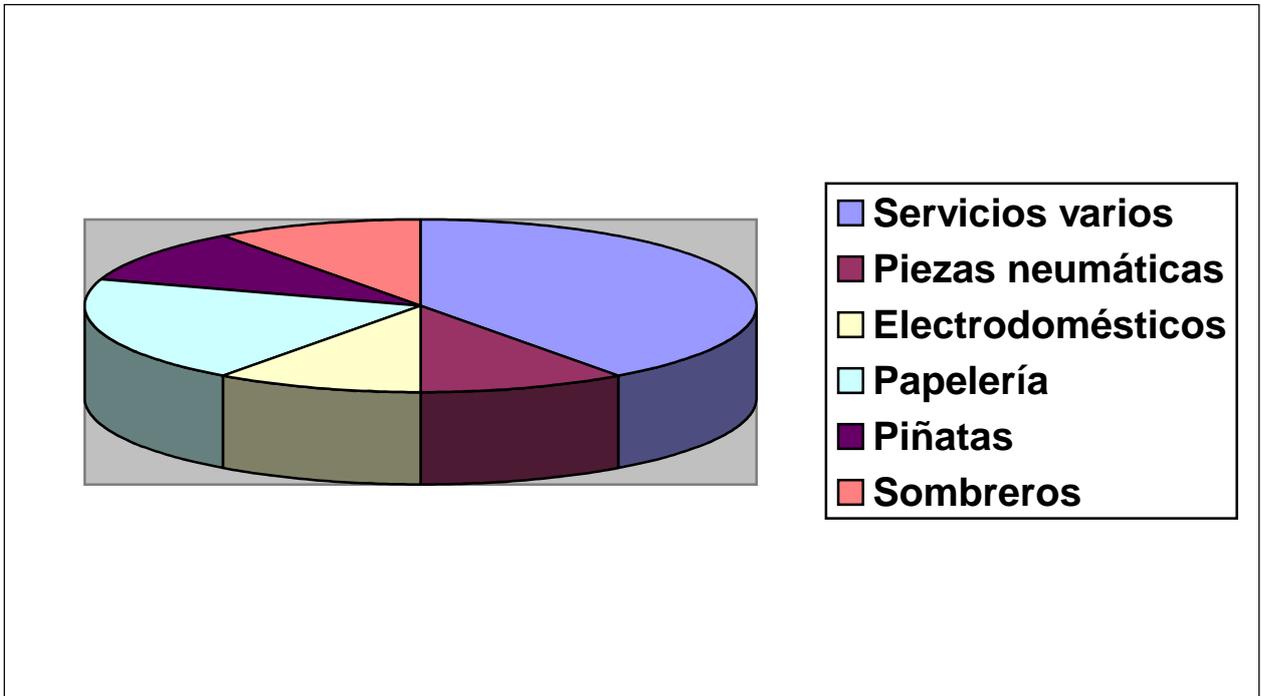


Figura 2.3 Tipo de productos que generan las Pyme Encuestadas

En este caso, los productos principales, pero no únicos que generan las empresas encuestadas fueron: servicios diversos (asesorías, desarrollo de ingenierías, etc.), 40%, papelería 20%, piezas neumáticas 10%, electrodomésticos 10%, piñatas 10% y sombreros 10%.

¿Cuál es el tipo de propiedad de la empresa?

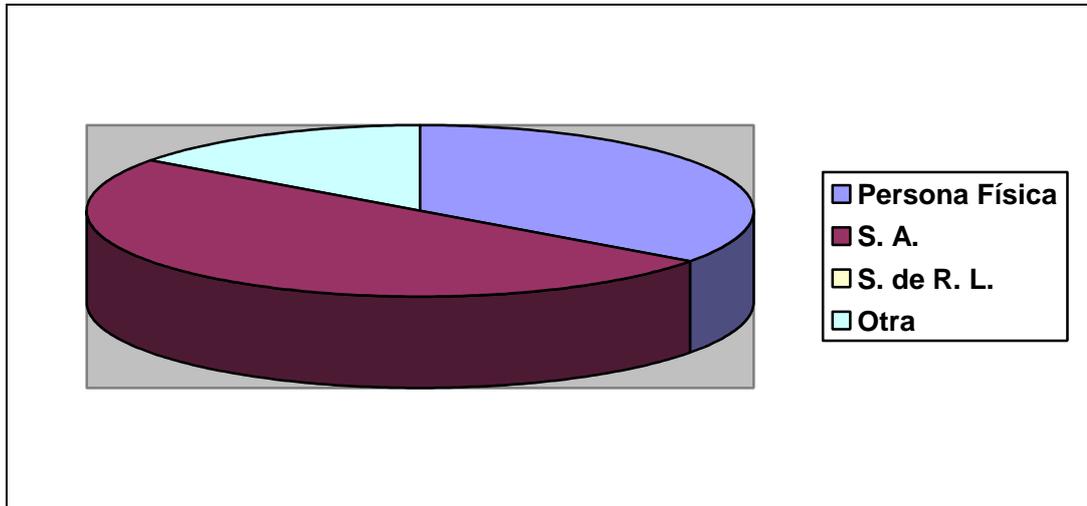


Figura 2.4 Tipo de propiedad de las Pyme Encuestadas

El 100% de las empresas encuestada pertenece a la iniciativa privada y dentro de esta, el 35% pertenecen a persona física, el 50% a Sociedades Anónimas y el 15% restante a otro tipo.

¿Tiene la empresa participación estatal?

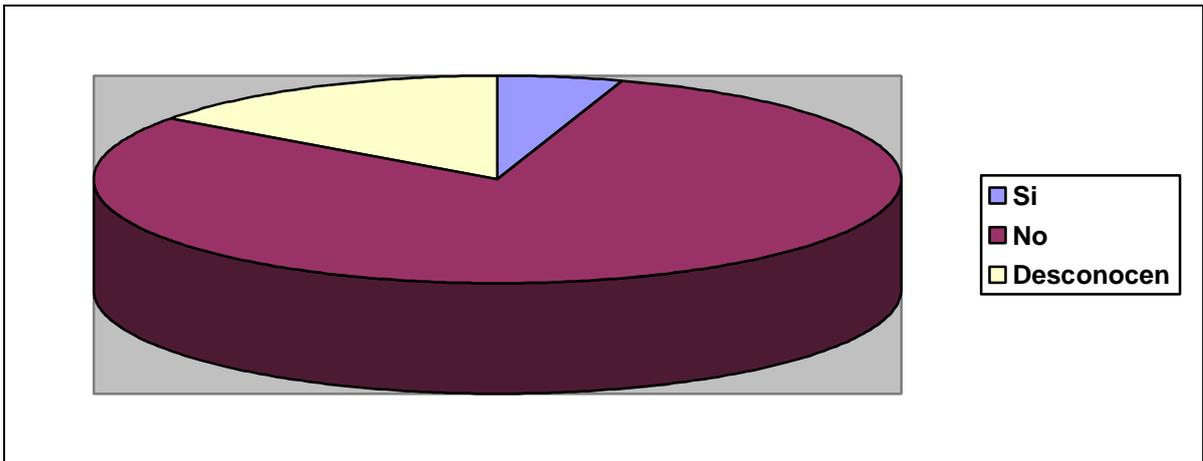


Figura 2.5 Tipo de participación estatal en las Pyme Encuestadas.

La mayor parte de las empresas encuestadas (80%), no tiene participación estatal, pero un 15% de los encuestados dijeron desconocer si dicha participación existe o no en la empresa.

¿Existe participación de capital extranjero en el capital social de la empresa?

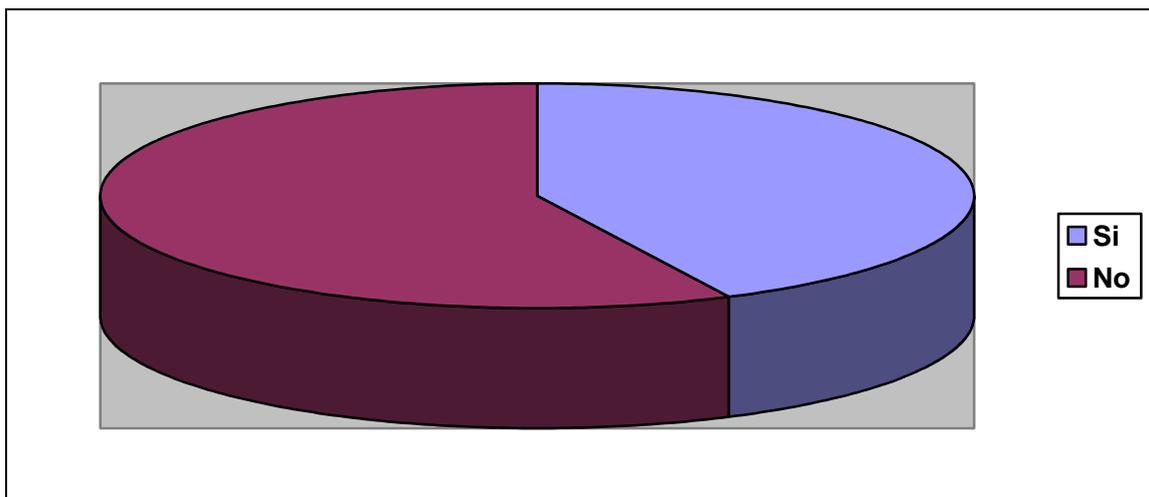


Figura 2.6 Existencia de Capital extranjero en las Pyme Encuestadas.

Más del 50% de las empresas encuestadas respondieron no tener participación de capital extranjero en el capital social de sus empresas, esto debido a que la mayoría de las empresas son familiares.

¿De qué país proviene la mayor parte del capital?

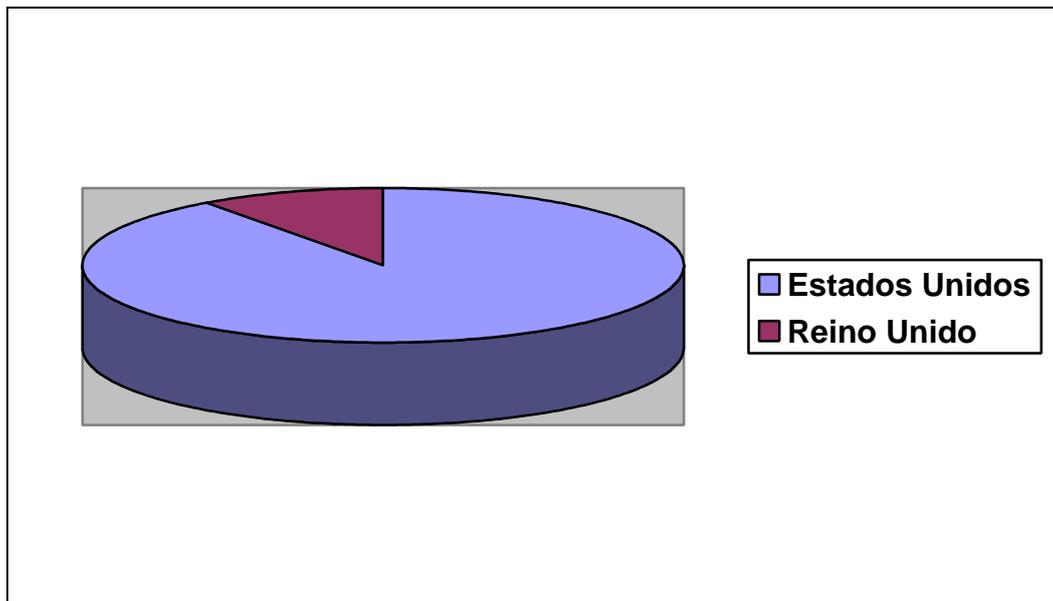


Figura 2.7 Naturaleza de la Inversión Extranjera en las Pyme Encuestadas.

En el caso de las empresas que cuentan con participación extranjera en la inversión, el 90% proviene de los Estados Unidos y sólo el 10% restante al Reino Unido.

¿En qué año comenzó a realizar exportaciones?

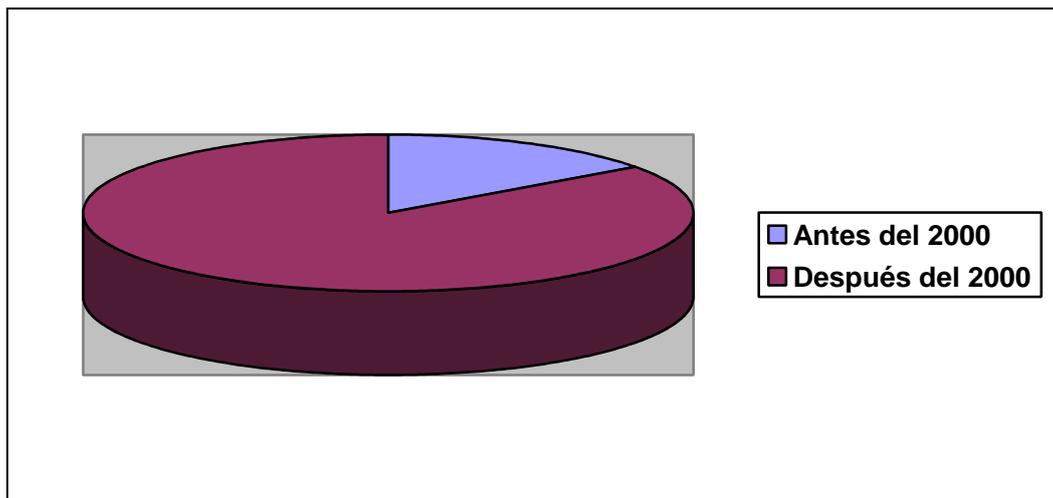


Figura 2.8 Año de inicio de exportaciones de las Pyme Encuestadas.

La mayoría de las Pyme con actividad exportadora dicen haber comenzado sus exportaciones después del año 2000 por lo que ya cuentan con experiencia en el área de la internacionalización y la competencia globalizada.

¿Qué proporción de las ventas totales que realiza la empresa provienen actualmente de ventas en el extranjero?

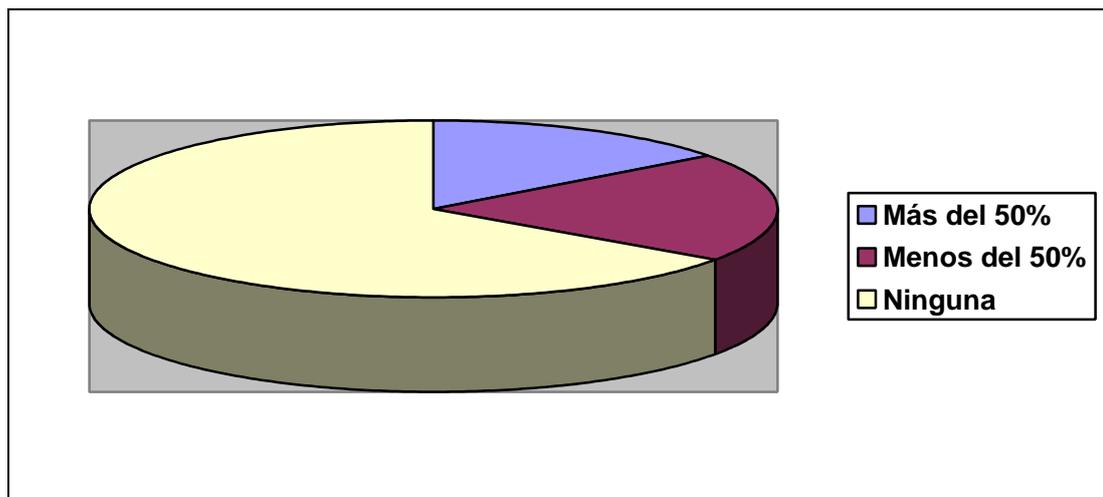


Figura 2.9 Proporción de ventas totales en el extranjero de las Pyme Encuestadas.

Aún se encuentran muchas empresas Pyme sin realizar ventas en el extranjero, por lo que, como se aprecia en la gráfica, el porcentaje es mayor que el de las empresas que ya realizan ventas en el extranjero, teniendo estas un 35% de ventas totales fuera de México, según los resultados obtenidos.

¿Qué factores han sido los más determinantes para el éxito en el proceso de internacionalización de la empresa?

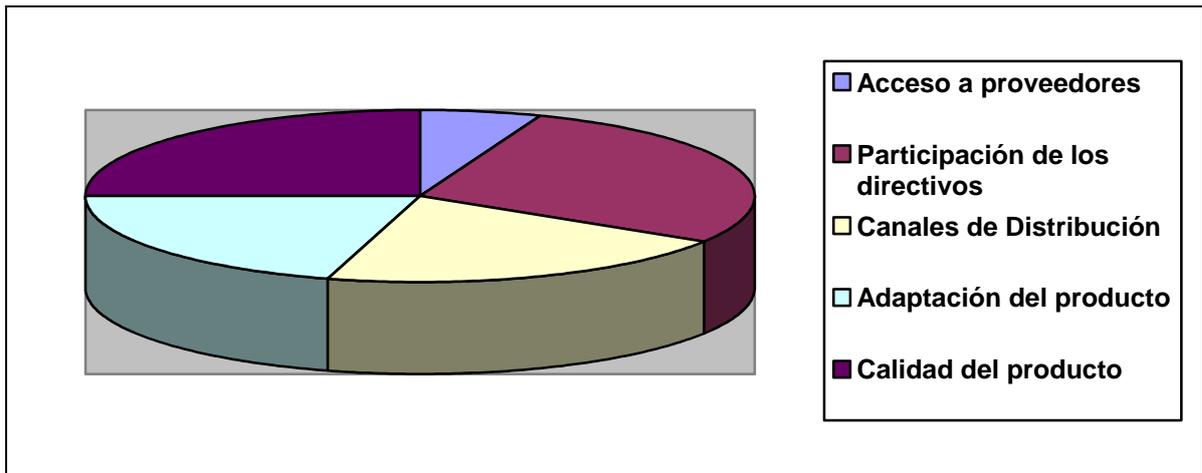


Figura 2.10 Factores determinantes para el proceso de internacionalización de las Pyme Encuestadas.

El primer factor considerado como el más importante para el éxito en la internacionalización es la participación de los directivos en el proceso, seguido por la calidad del producto, los canales de distribución y la adaptación del producto se consideran en el mismo nivel de jerarquía y por último, el acceso a proveedores y mano de obra calificada.

¿Cuál es su percepción de la competitividad de los productos generados por la empresa en relación con las empresas competidoras locales?

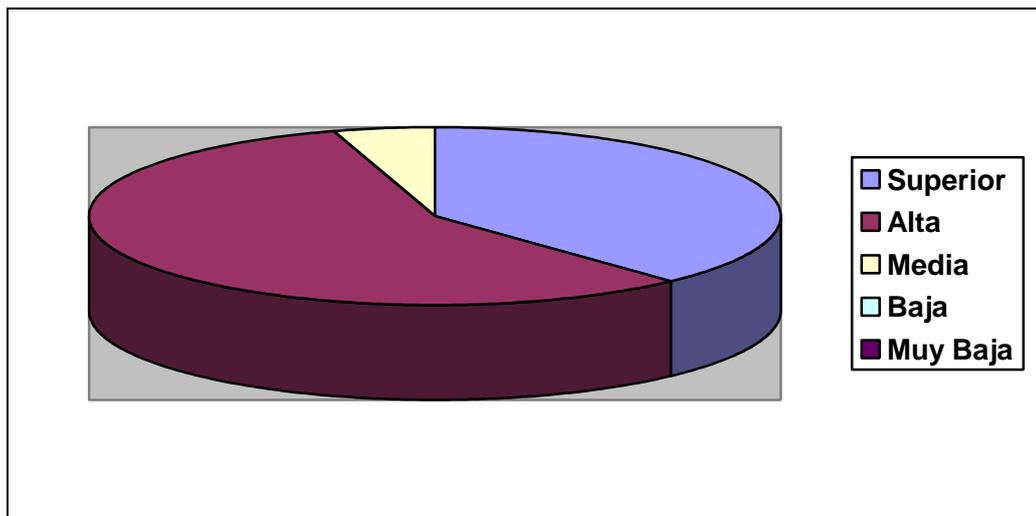


Figura 2.11 Competitividad de los productos generados por la empresa encuestada en relación con otras Pyme locales.

La mayoría de las empresas encuestadas (60%), se percibe con competitividad Alta frente a los productos de la competencia, el 40% se percibe con una calidad superior y solamente el 5% se percibe con una baja competitividad, lo que habla de la solidez de estas estructuras en su Factor Humano, ya que al sentirse parte de la empresa, siempre se van a considerar los mejores y por lo general, van a pugnar por mantener ese lugar.

¿Cuál es la percepción de la competitividad de la empresa en relación con sus competidores en los mercados exteriores?

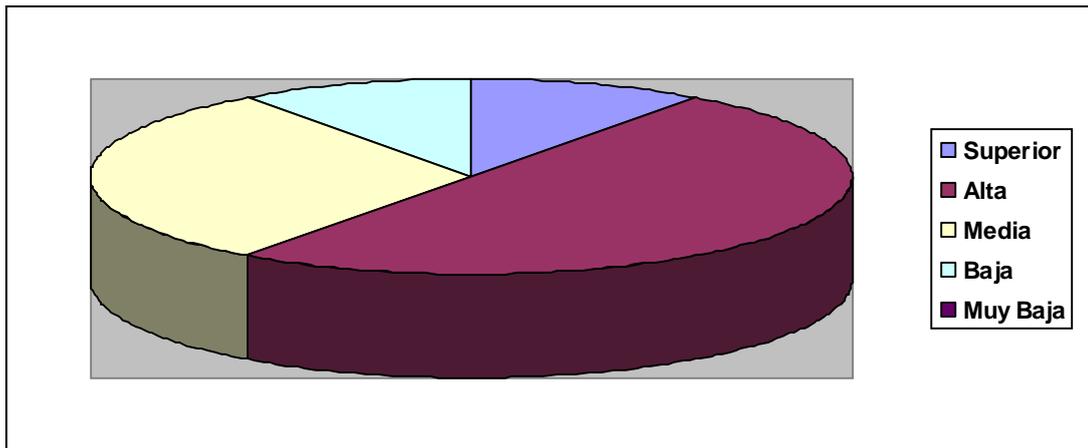


Figura 2.12 Percepción de la competitividad de las Pyme encuestadas en relación con competidores en los mercados exteriores.

A comparación de la gráfica anterior, En esta pregunta hubo menos empresas que se consideraron competitivas a un nivel superior que en la gráfica anterior, donde se hablaba a un nivel local. La mayoría sin embargo entra en el parámetro de “alta” y ninguna se consideró con competitividad muy baja.

¿Cuál ha sido la importancia de la ubicación geográfica para la internacionalización de la empresa?

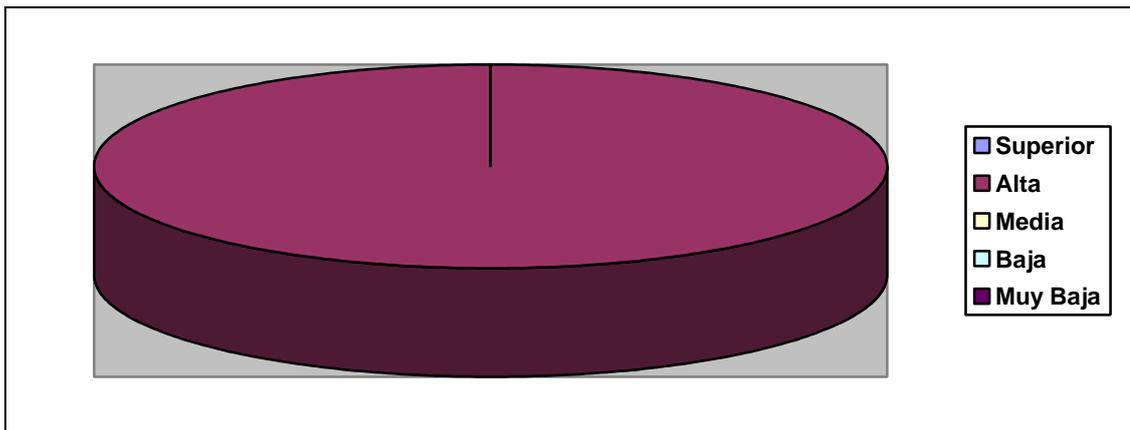


Figura 2.13 Importancia de la ubicación geográfica para la internacionalización de las Pyme Encuestadas.

El 100% de los encuestados considero que la importancia de la ubicación geográfica (Pyme Querétaro) es alta. Dicen que no tendrían las mismas oportunidades de no estar ubicadas donde están.

¿Qué importancia ha tenido la participación del gobierno en el proceso de la internacionalización de la empresa?

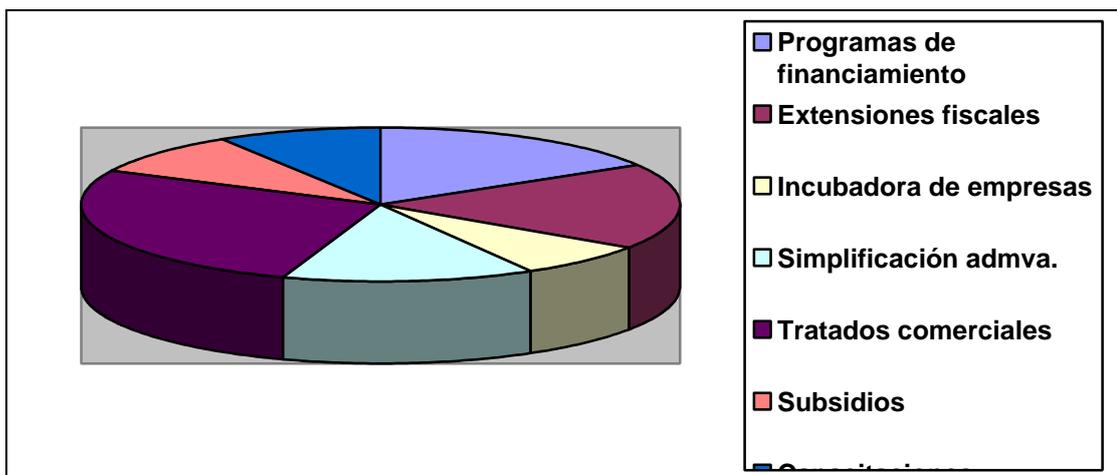


Figura 2.14 Participación del gobierno en el proceso de internacionalización en las Pyme Encuestadas.

La mayor participación que consideran los encuestados con mayor puntaje por parte del gobierno, es el establecimiento de tratados comerciales con el exterior y el que menos puntuación tuvo, en la percepción muy válida de las Pyme, fue la incubadora de empresas.

¿Los tratados de libre comercio han provocado un incremento en las exportaciones de la empresa?

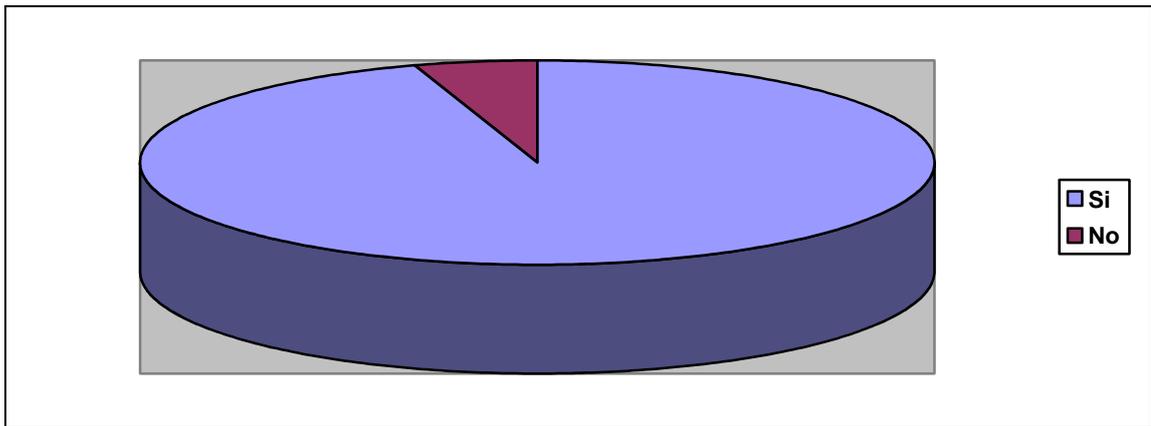


Figura 2.15 Incremento de las exportaciones a causa del tratado de libre comercio en las Pyme Encuestadas.

El 95% de las Pyme encuestadas consideran que debido a tratados de este género, la apertura comercial se ha abierto, provocando un incremento en las exportaciones de las empresas.

¿Cuáles países son los principales destinos para los productos exportados?

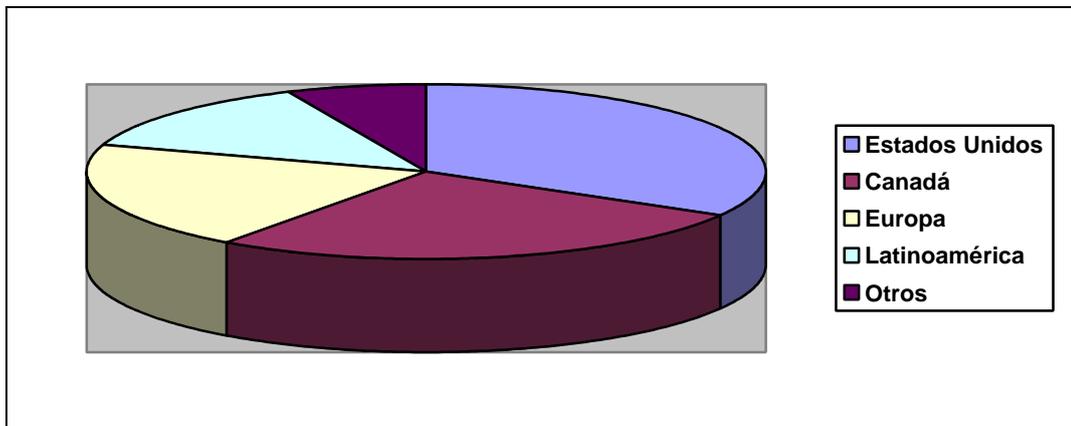


Figura 2.16 Principales destinos para los productos exportados de las Pyme encuestadas.

El primer destino para las exportaciones es Estados Unidos, segundo lugar Canadá, tercero Europa, Cuarto Latinoamérica y el quinto sitio esta dividido en el resto del mundo. El lugar a donde se envíe un producto va a depender del tipo de producto del que se este hablando, en este caso no hay que perder de vista que la encuesta se realizó a sectores diversos para tener un panorama más amplio de la globalización de las Pyme.

¿En qué grado la decisión de exportar de la empresa ha sido influenciada por el establecimiento de tratados comerciales con otras naciones?

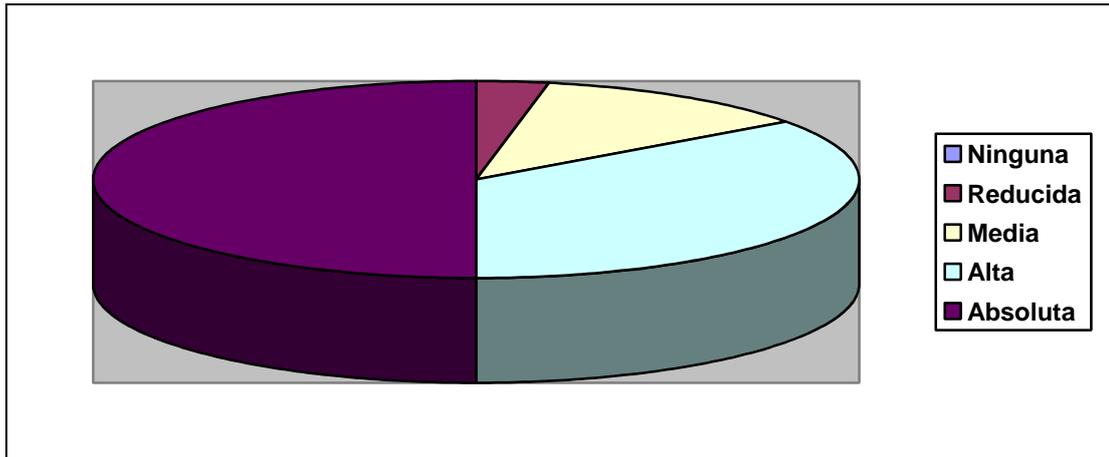


Figura 2.17 Influencia de tratados de libre comercio para exportar en las Pyme Encuestadas.

Los tratados de libre comercio con otras naciones son considerados por la mayoría de las Pyme encuestadas como un factor absoluto para realizar exportaciones debido a la apertura de fronteras. Ninguna empresa expresó que este factor no tuviera relevancia, y solo un grupo mínimo (3%) respondió que el grado de este factor era reducido.

¿Los tratados comerciales que México ha firmado con otras naciones han permitido a la empresa tener más ventas totales?

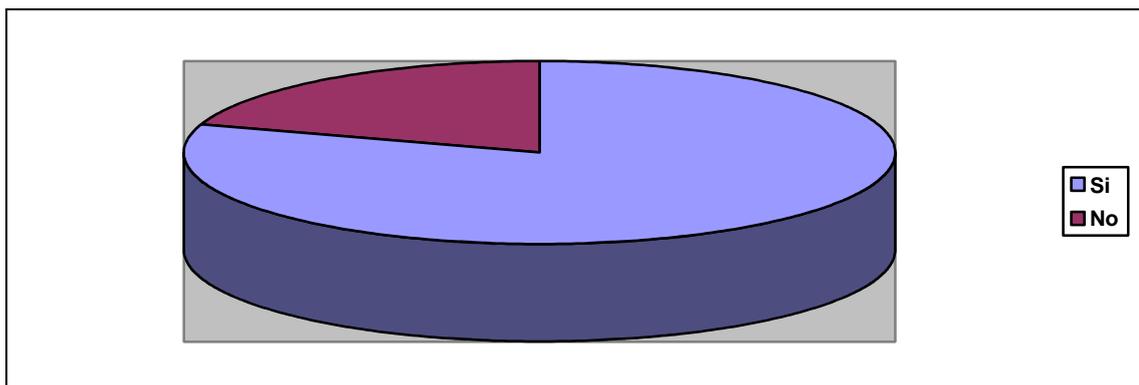


Figura 2.18 Tratados comerciales como parámetro para mayores ventas totales en las Pyme Encuestadas.

La mayoría de las empresas encuestadas consideran que los tratados comerciales han tenido que ver con el aumento de sus ventas totales, ya que al tener mayor mercado, pueden acaparar mas clientes y consumidores y seguir expandiendo su producto.

¿Por qué la empresa decidió incursionar en los mercados extranjeros?

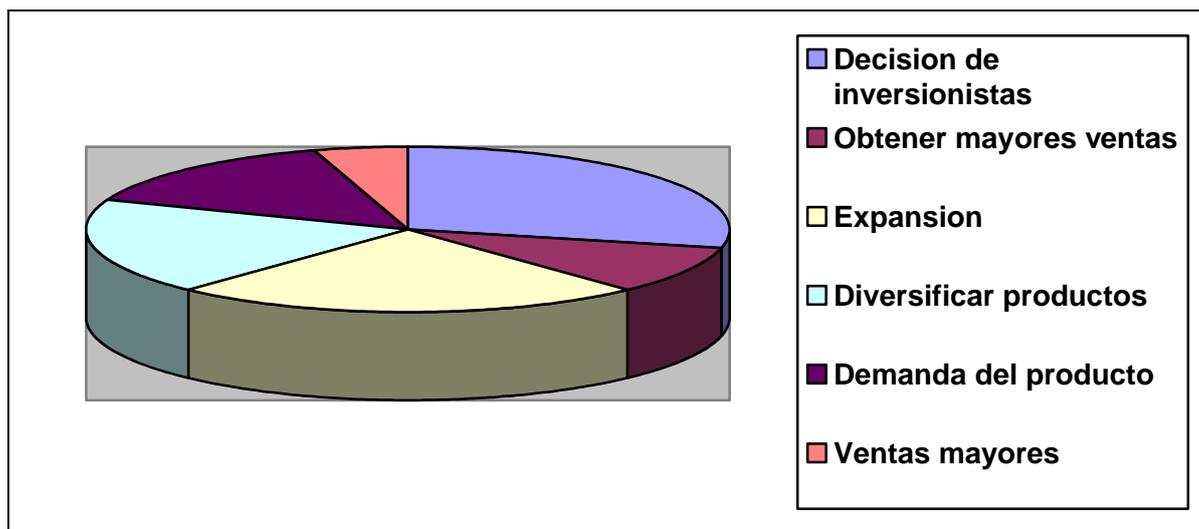


Figura 2.19 Decisión de incursionar en mercados extranjeros en las Pyme Encuestadas.

La principal causa por la que las Pyme encuestadas con actividad exportadora decidieron incursionar en los mercados extranjeros, es por decisión de los mismos inversionistas, que desde que la empresa se estaba creando ya habían tomado la iniciativa en esta área. Le sigue el motivo de la expansión. En tercer lugar se encuentra la diversificación de productos. Cuarto lugar por la demanda del producto y por último, para obtener mayores ventas.

¿Cuáles son las estrategias que la empresa ha seguido en su proceso de internacionalización?

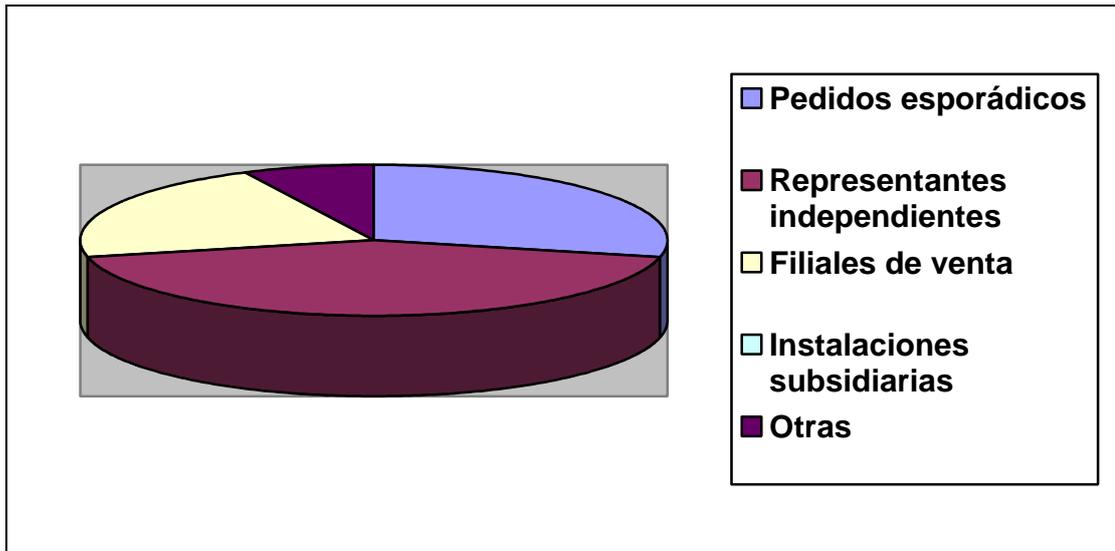


Figura 2.20 Estrategias de internacionalización de las Pyme Encuestadas.

En este rubro las Pyme encuestadas califican a varias de las estrategias de acuerdo a su punto de vista muy particular y a sus objetivos. Nuevamente se muestran en orden de importancia dichas estrategias debido a que el trabajo se enfoca a pequeñas y medianas empresas de diversos sectores, siendo también para algunas de ellas una maniobra muy importante la de establecerse en Querétaro para enseguida expandirse (clasificada como *otras*)

En el caso de que la empresa aún no exporte ningún producto, ¿a qué lo adjudica?

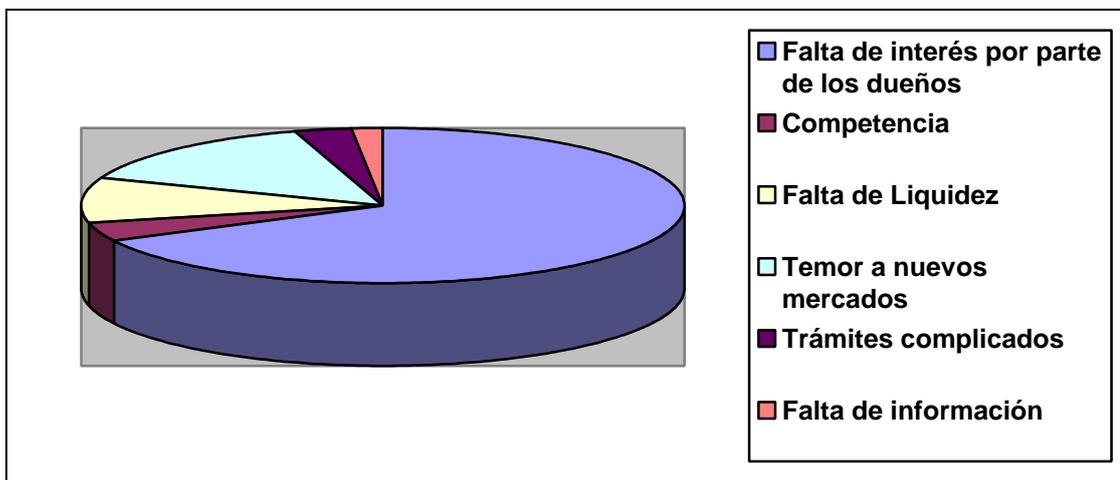


Figura 2.21 Factores por los que la Pyme no exporta sus productos.

Los factores por los que las Pyme Queretanas aún no han decidido exportar sus productos son variados, pero entre los más comunes se encuentran, en orden de mayor a menor importancia, los siguientes: falta de interés por parte de los mismos dueños, temor a enfrentarse a nuevos mercados, falta de liquidez para adentrarse a dichos mercados, competencia, trámites en algunas ocasiones muy complicados y por último y debido a todo lo anterior, falta de información.

¿Conoce la Filosofía Organizacional de la Empresa?

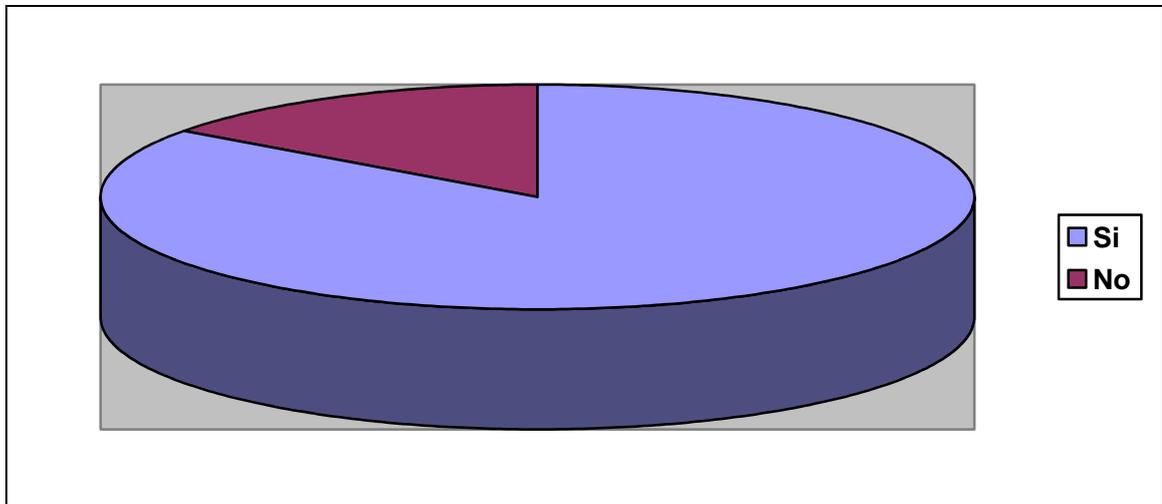


Figura 2.22 Conocimiento de la Filosofía Organizacional en las Pyme Encuestadas.

La mayoría de las Pyme encuestadas, (85%), conoce la Filosofía Organizacional de la empresa, lo cual le identifica con esta y permite que tanto la empresa como el personal que en ella labora vayan a la par. Por el contrario, un 15% dijo desconocer incluso si la empresa tenía o no su filosofía, motivo por el cual se percibe que no hay interés de ninguna de las partes a crecer, pues no se maneja una cultura organizacional compartida.

Para poder continuar con un proceso de investigación formal, eficaz y fructífero, se debe cuidar que los pasos sean llevados de manera apropiada, con observación e interpretación cuidadosa de los datos arrojados para su correcto análisis y valoración de los datos expuestos.

No debe dejarse de lado el objetivo de la investigación, por lo que se debe continuar con el proceso de esta, hasta su total conclusión.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se procede a dar las conclusiones pertinentes de acuerdo a la información obtenida y analizada, así como las recomendaciones adecuadas para el caso de estudio de las Pyme de la ciudad de Querétaro.

Como se ha visto en el transcurso de este trabajo, los apoyos que se ofrecen a las Pyme son muy variados, tanto de organismos públicos como privados, pero en la mayoría de las ocasiones existe desinterés por parte de estos empresarios, ya que consideran que el trámite es tardado e inseguro, o simplemente, que no les es necesario debido a la participación y ventas que se tienen. Por otro lado, la Secretaría de Desarrollo Sustentable también carece de capacitación a las personas a cargo de los programas para exportación y por lo general son los bancos los que aportan la mayor información y apoyo con un costo inmerso, el cual es muy variable.

En este estudio ha salido a relucir que el interés por determinar la cultura organizacional se ha inclinado más a la necesidad que tienen las empresas por conocerse a sí mismas, autodefiniéndose o redefiniéndose, con el principal interés de enfrentarse con éxito a las demandas del medio en el cual se encuentran inmersas. Este es el enfoque que ha visualizado a la cultura como el factor de incidencia para lograr cambios y empaparlos de un sentido que apunte a conocer y satisfacer los objetivos de las empresas y sus aspiraciones de competitividad y desarrollo, dejando de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo. Debido a esto, es muy importante comprender y aceptar que cada negocio, independientemente del sector al que este enfocado, debe adoptar y entender su cultura empresarial propia, compartirla y cultivarla, para de este modo, poder enfrentarse a la competencia global sin perder su esencia ni su cultura, que es lo que lo ha puesto en el lugar en el que se encuentra y por lo que esta siendo reconocido o podrá ser reconocido y valorado.

Este trabajo pone de manifiesto que puedan tener el proceso de globalización o no las Pyme, dependerá principalmente de las habilidades que tengan los altos directivos, así como de las estrategias que elijan y sean

capaces de implementar para lograr ser competitivos y mantenerse en este mercado globalizado y cambiante.

Muchas de las empresas entrevistadas consideran importantes los factores necesarios para la internacionalización, mientras para otros es irrelevante, ya que estos últimos iniciaron su proceso de expandirse a otros mercados sin ningún conocimiento previo del tema, simplemente, como una aventura que para algunos, logró tener un buen final y para otros, únicamente los hizo desaparecer del cuadro competitivo.

Con respecto a la formulación de la hipótesis nula: *Los empresarios mexicanos sí pueden enfrentar los retos de la globalización*, se observa que en la actualidad son ya varias las empresas Pyme que están exportando sus productos, ya que tienen la calidad tanto en la mercancía como en el servicio para poder enfrentarse a los competidores extranjeros y seguir conservando su esencia, lo que los ha puesto en el lugar en el que están colocados, dando por tanto respuesta afirmativa a la pregunta inicial y logrando los objetivos de manera positiva, ya que efectivamente, las Pyme en la ciudad de Querétaro están preparadas para la globalización y cuentan con una cultura organizacional sólida para defender su posición.

La recomendación final para este caso de estudio es, no perder de vista los factores que han llevado a las Pymes a la internacionalización, seguir fortaleciendo los puntos positivos de las empresas mexicanas y reevaluar los puntos que han provocado afección, revisando el porqué la empresa no ha seguido avanzando, ni evolucionando o no se ha adaptado a esos nuevos mercados y a la competencia globalizada, que se da en cualquier momento, incluso sin tener que sobrepasar fronteras. No hay que olvidar que la globalización esta en todas partes y en todos los rubros, se busque o no, ella nos ha alcanzado y si se quiere continuar vigente, hay que adentrarse y acoplarse a esta.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- Cohen, W. (2006). *Estrategia, 10 principios esenciales para conducir su compañía a la victoria*. México: CECSA.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill Interamericana.
- Munch, L. y García, J. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.
- Schein, E. (1985 a). *How culture forms, develops, and changes. Gaining Control of the Corporate Culture*. E.U.A.: Jossey Bass.
- Schein, E. (1985 b). *Organizational culture and leadership*. E.U.A.: Jossey Bass.
- Siehl, C. y Martin, J. (1988). *Measuring organization culture: mixing qualitative and quantitative methods*. E.U.A.: Sage Publications.
- Stoner, J. y Freeman E. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Vallejo, P. (2003). *Competencia y Estrategia Empresarial*, Bogotá: Pontificia Universidad Javerigraf.

## Fuentes Electrónicas.

*Actividad económica.* Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>.

*BANCOMEXT.* Recuperada el 08 de junio de 2008, de [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com).

*Clasificación de empresa.* Recuperado el 01 de julio de 2008, de [www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html](http://www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html).

*Comisión para el fomento económico de las empresas del Estado de Querétaro.* Recuperado el 08 de junio de 2008, de [www.queretaro.gob.mx/ser/normatividad/paraestatal/cofesiaq.pdf](http://www.queretaro.gob.mx/ser/normatividad/paraestatal/cofesiaq.pdf) -

*Competitive Advantage.* Recuperado el 08 de junio del 2008, de [www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html) - 101k.

*Concepto de globalización.* Recuperado el 08 de junio de 2008, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto\\_de\\_globalización](http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto_de_globalización) - 155k -

*Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos.* Recuperado el 19 de junio de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>.

*Cultura Organizacional.* Recuperado el 05 de julio de 2008, de [www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml) - 111k -.

*Definición de Empresa.* Recuperado el 01 de julio de 2008, de [www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html](http://www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html).

*Diagnóstico de Cultura Organizacional.* Recuperado el 19 de junio de 2008, de [http://gmje.mty.itesm.mx/a\\_aguilar.htm](http://gmje.mty.itesm.mx/a_aguilar.htm)

*Directorio de Empresas (SEDESU).* Recuperado el 11 de julio de 2008, de <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/DESECO/DESEMP/contenidos/dime.html>.

*Distribución de las empresas en el territorio nacional.* Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/12/4n1sec.html>.

*Estrategia y Ventaja Competitiva.* Recuperado el 10 de junio de 2008, de [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm) - 45k-.

*Fondo Pyme.* Recuperado el 11 de junio de 2008, de [www.ideasparapymes.com/contenidos/noticia136.html](http://www.ideasparapymes.com/contenidos/noticia136.html) - 11k -

*Giro y Actividad económica.* Recuperado el 11 de junio de 2008, de <http://www.jornada.unam.mx/2005/12/12/4n1sec.html>.

*Indicadores del entorno PYME en los países FUNDES.* Recuperado el 11 de junio de 2008, de [es.wikipedia.org/wiki/PYME](http://es.wikipedia.org/wiki/PYME) - 34k.

*Productos para la comunicación.* Recuperado el 30 de junio de 2008, de [www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml) - 50k -.

*Querétaro como incubadora de empresas.* Recuperado el 08 de junio de 2008, de [archive.laprensa.com.sv/20060523/economista/492643.asp](http://archive.laprensa.com.sv/20060523/economista/492643.asp) - 63k –

*Ventaja competitiva.* Recuperado el 08 de junio de 2008, de [www.ventaja competitiva - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht](http://www.ventaja competitiva - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht)

*Ventaja competitiva.* Recuperado el 08 de junio de 2008, de [www.wikipedia.org/wiki/ventaja\\_competitiva](http://www.wikipedia.org/wiki/ventaja_competitiva) -23k.

## APÉNDICE

## Apéndice 1

Empresas Pequeñas y Medianas establecidas en la ciudad de Querétaro, registradas en el Directorio de la Secretaría de Desarrollo Sustentable

1	3H EMPAQUE Y CARTÓN, S. DE R. L. DE C. V.
2	ACEROS MAQUINADOS, S. A. DE C. V.
3	ADIAMAS MEXICO, S.A. DE C.V. (ULTRAMEXICO)
4	ADITIVOS Y CONCENTRADOS MEXICANOS, S. A. DE C. V.
5	AERNNOVA
6	AEROLINEAS REGIONALES, S.A. DE C.V.
7	AFILADOS INDUSTRIALES DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
8	AFILATEC, S.A. DE C.V.
9	AGCO MEXICO, S. DE R. L. DE C.V.
10	AKIM DE MEXICO S.A. DE C.V.
11	ALEAMET, S.A. DE C.V.
12	ALIMENTOS RAPIDOS DEL CENTRO
13	ALTO CARBONO, DIVISION DE CABLESA, S.A. DE C.V.
14	ALUMOCLAD DE MEXICO, S.A. DE C.V.
15	ANDAMIOS ATLAS, S.A. DE C.V.
16	APEM MEXICO, S.A. DE C.V.
17	APLICACIONES SILIDRIEL, S.A. DE C.V.
18	ARTESANOS DE LICOR DE FRUTAS PLANTAS Y ESENCIAS DE QUERETARO, A.C.
19	ARTEVA SPECIALTIES, S. DE R. L. DE C. V. (INVISTA COMPLEJO QUERETARO)
20	ARTÍCULOS DE PLÁSTICO PARA LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA, S. A. DE C. V.
21	ARTLUX , S. A. DE C. V.
22	ATO FINDLEY MEXICANA, S.A. DE C.V.
23	AUMA TEC, S.A. DE C.V.
24	AUTOLINEAS REGIOMONTANAS
25	AUTOPARTES WALKER, S.A. DE C.V.
26	AVANTE INGENIEROS, S.A. DE C.V.
27	AVERY DENNISON RETAEL INFORMATION SERVICES DE MEXICO, S.A. DE C.V. (CONVERTED PRODUCTS)
28	AVERY DENNISON, S. A. DE C. V.
29	AZOO
30	BANTA G.IMAGEN, S. DE R.L. DE C.V.
31	BARPIMO MEXICO, S. A. DE C. V.
32	BEACHMOLD MEXICO, S. DE R. L. DE C.V.
33	BENTELER DE MEXICO, S.A. DE C.V.
34	BETTS MEXICO, S.A. DE C.V.
35	BIN CONSTRUCTORES PROFESIONALES, S.A. DE C.V. LOPEZ OTAMENDI EDUARDO
36	BOMBAS ALEMANAS, S. A. DE C. V.
37	BONDEX, S. A. DE C. V.

38	BOSAL MEXICO S.A. DE C.V
39	BOSAL ORIS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
40	BQ MACHINING, S.A. DE C.V.
41	BRAVO ENERGY MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
42	BROCAR INDUSTRIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
43	BROCHAMEX, S. A.
44	BURGMANN PRODUCTION CENTER AMERICAS, S.A. DE C.V.
45	C.M. DE QUERETARO, S. DE R.L. MI
46	CABLESA, S.A. DE C.V.
47	CADENAS Y COMPONENTES REXNORD, S.A. DE C.V.
48	CALENDARIOS Y PROPAGANDAS, S. A. DE C. V.
49	CANTMEX, S.A. DE C.V.
50	CARPICENTRO DE HIDALGO, S.A. DE C.V.
51	CARTON CORRUGADO DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
52	CARVEL PRINT SERIGRAPH INC.
53	CASTING METALS, S.A. DE C.V.
54	CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL
55	CGR DE MEXICO, S. A. DE C. V.
56	CHOCOLATERA DEL BAJIO S.A. DE C.V.
57	CINSORCIO CIENTIFICO DEL BAJIO S.A. DE C.V.
58	CLINIC S.A DE C.V.
59	CM DE QUERETARO, S. DE R.L. MI
60	COLOR PLUS INDUSTRIAS S.A. DE C.V.
61	COMERCIALIZADORA BARVAL SA DE CV
62	COMERCIALIZADORA MIFISA, S.A. DE C.V.
63	COMEX LAFARGE, S.A. DE C.V.
64	COMPAÑIA AGROINDUSTRIAL QUERETANA, S. DE R.L. DE C.V.
65	COMPAÑIA PERIODISTICA DEL SOL DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
66	CONCRETOS APASCO, S.A. DE C.V.
67	CONDOR PALLET, S. A. DE C. V.
68	CONFECIONES LOS CUES, S.A. DE C.V.
69	COPPER-WELDING DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V. (CENTERLINE)
70	CORDETEK, S.A. DE C.V.
71	CORRUempaques, S. A. DE C.V.
72	CORTECO DE MEXICO S.A. DE C.V.
73	CRIO, S.A. DE C.V.
74	CROWN (INDUSTRIAS MONTACARGAS) S. DE R.L. DE C.V.
75	CW INDUSTRIES DE MEXICO, S.R.L DE C.V
76	DELBAR DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
77	DENMEX, S.A DE C.V.
78	DESALTI, S. A. DE C. V.

79	DESARROLLO INDUSTRIAL TREBOL, S.A. DE C.V.
80	DIAMOND J MEXICO, S. A. DE C. V.
81	DISEÑOS EXCLUSIVOS JESGER, S.A. DE C.V.
82	DISTRIBUIDORA ANAYA MUÑOZ, S.A. DE C.V.
83	DISTRIBUIDORA BATALLA, S. A. DE C. V.
84	DISTRIBUIDORA DE ACERO INOXIDABLE DEL BAJIO, S.A. DE C.V.
85	DOOREMALEN INDUSTRIES MEXICO, S.A.DE C.V.
86	DURA-LINE MEXICO S.A. DE C.V.
87	DYNAGEAR DE MEXICO, S.A. DE C.V.
88	DYNALOG DE MEXICO S. A. DE C. V.
89	DZIBAL IMPRESOS
90	E.G.O. COMPONENTES ELECTRONICOS, S.A. DE C.V.
91	ECKO BIALETTI S.A. DE C.V.
92	ECOFIBRAS PONDEROSA
93	EDITORA OFFSET COLOR, S.A. DE C.V.
94	EESQ INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
95	EGON MEYER
96	ELASTOMEROS DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
97	ELECTROFORJADOS NACIONALES, S.A. DE C.V. (IRVING)
98	ELICAMEX, S.A. DE C.V.
99	EMBBA CORRUGADOS, S.A. DE C.V.
100	EMPAQUES DE CARTON TITAN
101	EMPAQUES Y CORRUGADOS DEL BAJIO, S.A.
102	EMPRESAS CAGESI
103	ENFIL DE MEXICO, S. A. DE C. V.
104	ENLACES PLASTICOS MODERNOS, S. DE R.L. DE C.V.
105	ENVASADORA TLACOTE, S.A. DE C.V.
106	ERIEZ EQUIPOS MAGNETICOS, S.A. DE C.V.
107	ERREKA-MEX, S.A. DE C.V.
108	ESPECIALIDADES Y APLICACIONES INDUSTRIALES, S.A DE C.V
109	ESPECIALISTAS EN TURBOPARTES, S.A. DE C.V.
110	ESTEVES-DWD MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
111	ESTRUCTURAS METALICAS DEL BAJIO
112	EUREST PROPER MEALS DE MEXICO SA DE CV
113	EUROTRANCIATURA MEXICO, S.A. DE C.V.
114	EXLP GLOBAL MEXICO, S.A.DE C.V. (EXCEL POLYMERS)
115	FABRICA DE MUEBLES DECSA, S.A. DE C.V.
116	FABRICACION DE ACCESORIOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
117	FABRICACIONES INDUSTRIALES DE QUERETARO, S.A. DE C.V. (FIQSA)
118	FABRICACIONES METALICAS TAMAQUE, S.A. DE C.V.
119	FABRI-QUILT DE MEXICO, S. DE R. L. DE C. V.

120	FABRIS INDUSTRIAL MANUFACTURING LIMITED
121	FARMAQRO, S. A. DE C.V
122	FEG DE QUERETARO, S. A. DE C. V.
123	FERRE BAZTAN DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
124	FIELD CONTAINER DE QUERETARO OPERADORA S.DE RL C.V
125	FISHER ALDER S.A. DE C.V.
126	FIXTOR DE MEXICO, S.A. DE C.V.
127	FOAM FABRICATORS MEXICO, S. R. L. DE C. V.
128	FORMULARIOS QUERETARO, S.A. DE C.V.
129	FUMAC, S.A. DE C.V.
130	FUNDICION AUSTRAL, S.A. DE C.V.
131	FUN-TIME SPORTSWEAR MEXICO, S.A. DE C.V.
132	GABRIG, S.A. DE C.V.
133	GALADRIEL, S.A. DE C.V.
134	GALNIK
135	GALVAK
136	GENERAL FASTENERS DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V.
137	GENESIS OUTSOURCING SERVICES, S DE R.L. DE C.V.
138	GEZA QUERETARO, S.A. DE C.V.
139	GLOBAL PRODUCT DEVELOPMENT, S.A. DE C.V.
140	GONZ PLAS S.A DE C.V.
141	GRAFIMAC, S.A. DE C.V.
142	GRUPO DOS IMPRESORES
143	GRUPO DURA AUTOPARTES EXCEL DE MEXICO S.A DE C.V
144	GRUPO FANDELI, S.A. DE C.V.
145	GRUPO PLASTEC DE MEXICO, S.A. DE C.V.
146	HAISO PLASTICOS
147	HANYUNG ALCOMEX, S.A. DE C.V.
148	HARINERA QUERETANA, S.A. DE C.V.
149	HBA CAST PRODUCTS MEXICO S. DE R.L. DE C.V.
150	HEDEQRO, S.A DE C.V
151	HOUSE OF THREADS MEXICO S. A. DE C. V.
152	HOUSEHOLD PRODUCTS LIMITED DE MEXICO, S.DE.R.L.CV
153	IGI, S. A. DE C. V.
154	ILPEA, S DE R.L. DE C.V.
155	ILTEA, S. DE R.L DE C.V.
156	IMACE DISEÑO MECANICO, S.A. DE C.V.
157	IMI MANUFACTURING DE MEXICO, S.A. DE C.V.
158	IMM INOX MARKET MESSICO
159	IMPORTADORA MAQRO, S. DE R. L. DE C. V.
160	IMPRECOLOR INDUSTRIAL S.A DE C.V.

161	IMPRESIONES YAZU, S.A. DE C.V.
162	IMPRESOS CHELMA, S.A. DE C.V.
163	IMPRESOS Y ENVASES DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
164	INAA INGENIERIA
165	INDUSTRIA DE MICRO TROQUELADOS, S. A. DE C. V.
166	INDUSTRIA SOLA BASIC
167	INDUSTRIAL DE AUTOPARTES S.A. DE C.V.
168	INDUSTRIAL DE INFORMATICA, S.A DE C.V.
169	INDUSTRIAL DE RESORTES, S.A. DE C.V.
170	INDUSTRIAL GESCA, S.A. DE C.V.
171	INDUSTRIAL POWDER COATINGS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
172	INDUSTRIALIZADORA QUERETANA DE HIELO S.A. DE C.V.
173	INDUSTRIAS CAMCA, S.A DE C.V
174	INDUSTRIAS DE REDES Y PIOLAS, S.A. DE C.V.
175	INDUSTRIAS MONTACARGAS, S.A. DE C.V.
176	INDUSTRIAS PLASTICAS VICTORIA, S.A. DE C.V.
177	INDUSTRIAS RPS, S.A. DE C.V.
178	INDUSTRIAS SEIMEX, S.A. DE C.V. (YOUNG CHEM)
179	INFRA
180	INGENIERIA Y PROCESOS INDUSTRIALES, S. A
181	INMOBILIARIA LURRASA
182	INPACK EMPAQUES
183	INTEGRA + VALOR
184	INTERNATIONAL PARTS DISTRIBUTION, S.A. DE C.V.
185	INTERNATIONAL SPRING S DE RL DE CV
186	INYECCIONES DE PLASTICO DELBAR
187	INYECCIONES PLÁSTICAS DE QUERÉTARO
188	INYECCIONES Y SOPLADO KOMPALKA, S. A. DE C. V.
189	ITB DOOREMALEN EN INDUSTRIES MEXICO, S.A. DE C.V.
190	JEAN SPORT UNIFORMES
191	KEY EAST QUERETARO S.A. DE C.V.
192	KIM TECK, S.A. DE C.V.
193	KINETICS INDUSTRIAL S.A. DE C.V.
194	KLUBER LUBRICACION MEXICANA, S.A. DE C.V.
195	KONTES MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
196	KOSA ARTEVA ESPECIALITES S DE R.L DE C.V. CELANESE
197	KSB DE MEXICO, S. A. DE C. V.
198	KURITA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
199	LABORATORIOS ARANDA, S.A. DE C.V.
200	LABORATORIOS CLINIC, S.A. DE C.V.
201	LACTEOS Y DERIVADOS DE QUERETARO, S.A. DE C.V.

202	LATINREP
203	LAVENE, S. DE R.L. DE C.V.
204	LINDE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
205	LINDE PULLMAN DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
206	LINFER IMPRESORES, S.A. DE C.V.
207	LINLEI, S.A. DE C.V.
208	LITO COLOR MEXICANA, S.A. DE C.V.
209	MACCAFERRI DE MEXICO, S. A. DE C. V.
210	MAGNETOS FLEXIBLES DE MEXICO, S.A DE C.V.
211	MAINETTI MEXICO, S. A. DE C. V.
212	MANN+HUMMEL MEXICO S. A. DE C. V.
213	MANTENIMIENTO INDUSTRIAL DE QUERETARO
214	MANUFACTURAS AVANZADAS
215	MAPARTEL, S.A. DE C.V.
216	MAQUILADORA QUERETANA, S.A.
217	MAQUILADORA QUERETARO (MIQRO)
218	MAQUILAS SOLAMEX S.A.DE C.V.
219	MAQUILAS Y REMOLQUES DE QUERETARO, S.A.
220	MAQUINADOS CADIPSA
221	MAQUINADOS INDUSTRIALES SUAREZ
222	MASSEY FERGUSON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
223	MASSIEU Y FOGOAGA, S. DE R.L. DE C.V.
224	MATERIALES INDUSTRIALES DEL BAJIO, S.A. DE C.V.
225	MATTSA / CRYO.
226	MDL DE MEXICO, S.A. DE C.V.
227	MEAD CORPORATIVO, S.A DE C.V.
228	MECANNO, S. DE R. L. DE C. V.
229	MEGA EMPACK, S.A DE C.V
230	MERCADO DE MAQUINAS PARA OFICINA S.A. DE C.V.(MEMOSA)
231	MESSER GRIESHEIM DE MEXICO,S.A.DE C.V.(GASES MGI)
232	MESSIER SERVICES AMERICAS, S.A.DE C.V.
233	METAL MECANICA AJAX, S.A. DE C.V.
234	METAL POWDER PRODUCTS COMPANY
235	METALVEX, S.A. DE C.V.
236	METECNO, S.A.DE C.V.
237	MEXIDEC, S.A. DE C.V.
238	MICROSIGA SOFTWARE, S.A. DE C.V.
239	MIDSOUTH CAMCA, S.A.DE C.V.
240	MIGMA
241	MINERALES, REPRESENTACIONES Y QUIMICOS,S.A.DE C.V.
242	MINIBAR SYSTEMS MEXICO, S.A. DE C.V.

243	MUNDO GRAFICO DE PAPEL, S. A. DE C. V.
244	MUNDO INFANTIL
245	NAVIROC, S. A. DE C. V.
246	NEWMOTECH MEX, S.A. DE C.V.
247	NOVA DISTEX, S.A. DE C.V.
248	OCMEX, S.A. DE C.V.
249	OERLIKON BALZERS COATING MEXICO S.A. DE C.V.
250	OLIN MEXICO, S. A. DE C. V.
251	OPERADORA DE CENTROS COMERCIALES OPCIÓN, S.A. DE C.V. (HINES)
252	OXFORD WIRE&CABLE DE MEXICO, S.A.DE C.V.
253	PAGID MEXICO, S.A. DE C.V. (TMD)
254	PANAMERICANA VETERINARIA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
255	PASATIEMPOS GALLO, S.A. DE C.V.
256	PATELEC NOMA SISTEMAS ELECTRICOS, S.A DE C.V.
257	PAVIMENTOS TRITURADOS DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
258	PEMEX REFINACION ZONA CENTRO
259	PERRY OPERATIONS DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
260	PHILADELPHIA DEL CENTRO, S.A.
261	PINTURAS DEL BAJIO, S.A. DE C.V.
262	PLAFIMA PLACA, FIERRO Y MAQUILA, S.A. DE C.V.
263	PLASTICOS AZ / MARGARITA ZAYAGO GONZALEZ
264	PLASTICOS CRISTACRIL, S.A. DE C.V.
265	PLASTICOS DELBAR
266	PLASTICOS HELIOS, S.A. DE C.V.
267	PLENCO DE MEXICO S. DE R.L DE C.V.
268	POLILAINER DE MEXICO, S.A. DE C.V.
269	POLIMEROS ESPECIALES, S.A. DE C.V.
270	POLIPRO, S.A. DE C.V.
271	POLYANCER, S.A. de C.V.
272	POLYDUCTO, S.A. DE C. V.
273	PRECISION ACERO TRANSFORMADO, S. DE R.L. DE C.V.
274	PRECISION MECANICA SIGUI, S.A. DE C.V.
275	PRECISION METAL, S.A. DE C.V.
276	PREFORMADOS DE MEXICO, S. A. DE C. V.
277	PRESICION ACERO TRANSFORMADO S. DE R.L. DE C.V.
278	PRESSEN METAL COMPONENTS DE QUERETARO S.A.
279	PROA CULTIVOS, S.A. DE C.V.
280	PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS, S.A.DE C.V. (QUESOS QUERETARO)
281	PROCESOS AMBIENTALES ALFA, S.A. DE C.V.
282	PROCESOS CONTROLADOS, S.A. DE C.V.
283	PROCESOS INDUSTRIALES RYMSA, S.A. DE C.V.

284	PRODUCCIONES DE ALTA TECNOLOGIA, S.A. DE C.V.
285	PRODUCTORA Y MAQUILADORA QUERETANA, S.A. DE C.V.
286	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DON JOSE, S.A. DE C.V.
287	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA LUNA, S.A. DE C.V.
288	PRODUCTOS DIAZA, S.A. DE C.V.
289	PRODUCTOS PENNSYLVANIA, S.A. DE C.V.
290	PRODUCTOS SUREBA, S.A. DE C.V.
291	PRODUCTOS TEXACO, S.A. DE C.V.
292	PROFINOSS
293	PROMOIMAGICS, S.A. DE C.V.
294	PROQUE, S.A. DE C.V.
295	PROTECTO PARTES, S.A. DE C.V.
296	PROVEEDORA FLEXOGRAFICA DEL BAJÍO, S.A. DE C.V.
297	PROYECTOS INDUSTRIALES TERMETAL, S.A. DE C.V.
298	PROYECTOS Y MONTAJES ELECTROMECHANICOS, S.A. DE C.V.
299	PYRAMID INDUSTRIES DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
300	Q-PUMPS, S.A. DE C.V.
301	QROMO
302	QUALITY MOLD
303	RAYSE, S.A. DE C.V.
304	RC DIGITAL, S.A. DE C.V.
305	RECICLADOS METALICOS,S.A. DE C.V.
306	RECICLADOS Y ENSAMBLES RENUEVA, SA DE CV
307	RECYCOMEX, S. A. DE C. V.
308	REFAPLASTIC, S.A. DE C.V.
309	REHRIG PACIFIC COMPANY,S.A. DE C.V.
310	REME, S.A. DE C.V.
311	RENFRO MEXICO, S.A. DE C.V.
312	RESORTES Y PRODUCTOS METALICOS, S. A. DE C. V.
313	REXAM BEVERAGE CAN AMERICAS, S.A. DE C.V.
314	REXY, S.A. DE C.V.
315	RIMEX DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
316	RUST INTERNATIONAL, S.A. DE C.V.
317	SAMSUNG ELECTRONICS DIGITAL APPLIANCES MEXICO
318	SECURENCY
319	SECURENCY MEXICO, S.A. DE C.V.
320	SEIRE
321	SENOPLAST DE SERVICIOS, S.A. DE C.V.
322	SENOPLAST, S.A. DE C.V.
323	SERRANO INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
324	SERVILAMINA SUMMIT MEXICANA, S.A. DE C.V.

325	SERVIPROCESOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
326	SESHIN MEXICO, S.A. DE C.V.
327	SEW EURODRIVE
328	SIBERLINE MEXICO, S.A. DE C.V.
329	SIEMENS, S.A. DE C.V.
330	SIIGSA, S.C. DE R.L.
331	SMALTOCHIMICA AMERICA S.A. DE C.V.
332	SOLUCIONES DE MADERA Y ALUMINIO, S.A. DE C.V.
333	STA FE COLLECTION
334	STAMPING AND MANUFACTURING MEXICO, S.A. DE C.V.
335	STEEL AND TRUCKS S.A. DE C.V.
336	STONE CONTAINER DE MEXICO, S. DE R. L. DE C. V.
337	SUPLIA, S.A. DE C.V.
338	SWEQUIPOS, S.A. DE C.V.
339	TAE YI DE MEXICO S.A. DE C.V.
340	TAFIME MEXICO, S.A. DE C. V.
341	TARIMAS Y EMPAQUES DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
342	TECHNOMEX, S.A. DE C.V.
343	TECNO SERVICIO INDUSTRIAL DEL BAJIO, S.A. DE C.V.
344	TECNOSUIZA, S.A. DE C.V.
345	TECNUM SERVICE, S.A. DE C.V.
346	TERMOFORMADOS, S.A. DE C.V.
347	TERMOFORMATEC, S.A. DE C.V.
348	TEXTIL & VINYL, S.A. DE C.V.
349	THE IDEA COLLECTION, S.A. DE C.V.
350	THERMOTECH S.A. DE C.V.
351	TM INDUSTRIAL S.A. DE C.V.
352	TMD FRICTION MEXICO, S A. DE C.V.
353	TOLEDO TOOLS
354	TOOLS PRECISION, S.A. DE C.V.
355	TORRES DE ENFRIAMIENTO DE QUERETARO
356	TOSCO DISEÑO DE MUEBLES Y ACCESORIOS
357	TRACTEBEL DIGAQRO
358	TRANS FOAM DE MEXICO, S.A. DE C.V.
359	TRANSFORMACION POR INDUCCION, S.A. DE C.V.
360	TRATAMIENTOS TECNOLOGICOS, S.A. DE C.V.
361	TRATAMIENTOS TERMICOS DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
362	TRIMASA DE QUERETARO S. DE R.L. DE C.V.
363	TRISA COMERCIAL S.A. DE C.V.
364	TROQUELADORA BATESVILLE DE MEXICO, S. DE R.L.DE CV
365	TROQUELADOS FRAN-RAY S.A. DE C.V.

366	TROQUELADOS SERVIN
367	TRW FRENOS Y MECANISMOS
368	TTD MEXICO
369	TUBO CARTON Y TROQUELADOS
370	TUBOS BIN, S.A. DE C.V.
371	TUBOS Y CONSTRUCCIONES DE QUERETARO, S.A. DE C.V.
372	TUMAKI SA DE CV
373	TUTTO PER BAMBINO S.A. DE C.V.
374	TZINAPU, S.A. DE C.V.
375	UNIFORMES INDUSTRIALES YESSY, S. DE R.L. DE C.V.
376	UNITED BARCODE SYSTEMS
377	UNITED FILTERS INTERNATIONAL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
378	VALEO MATERIALES DE FRICCION DE MEXICO, S.A. DE C.V.
379	VAN HOLDINGS DE MEXICO, S.A. DE C.V. (VRK)
380	VINCON, S.A. DE C.V.
381	VINILOS, S.A. DE C.V.
382	VRK AUTOMOTIVE SYSTEMS, S. A. DE C.V.
383	WATLOW DE MEXICO, S.A. DE C.V.
384	WHITE CAP MEXICO, S.A. DE C.V.
385	WIEFAUPLAST PMC DE MEXICO S. DE R. L. DE C. V.
386	WILLARS CHEMICAL, S. A. DE C. V.
387	XOLOX, S.A. DE C.V.
388	YOUNG CHEM, S.A. DE C.V.
389	ZOOTECA ADITIVOS NUTRICIONALES, S. A. DE C. V.

## Apéndice 2

### *Cuestionario aplicado para el estudio de casos sobre determinantes para la globalización de las Pequeñas y Medianas empresas ubicadas en la ciudad de Querétaro.*

1. ¿Año en que comenzó sus actividades el establecimiento?

--	--	--	--

2. ¿Cuál es la principal actividad económica del establecimiento?

---

3. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que genera la empresa? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el tipo de propiedad de esta empresa?

--	--

#### **Privada**

- 01. Persona Física
- 02. Sociedad anónima
- 03. Sociedad de responsabilidad limitada
- 04. Otra sociedad mercantil privada

#### **Social**

- 05. Sociedad cooperativa
- 06. Asociación civil
- 07. Sociedad civil
- 08. Otra sociedad de propiedad social

#### **Pública**

- 09. Órgano centralizado
- 10. Órgano desconcentrado
- 11. Organismo descentralizado
- 12. Empresa paraestatal

5. ¿Tiene la empresa algún tipo de participación estatal?

Si  No

6. ¿Existe participación de capital extranjero en el capital social de la empresa?

Si  No

7. ¿De qué país proviene la mayor parte del capital?

01. Estados Unidos de América  
 02. Alemania  
 03. Japón  
 04. Francia

05. España  
 06. Canadá  
 07. Reino Unido  
 08. Otro

8. ¿En qué año comenzó la empresa a realizar exportaciones, en caso de tenerlas?

9. ¿Qué proporción de las ventas totales de la empresa proviene de ventas que realiza actualmente en el extranjero? Más del 50%  Menos de 50%  Ninguna

10. ¿Qué tan importante considera que han sido los siguientes factores para el éxito de la internacionalización de la empresa?, considere la siguiente escala de importancia:

01 Ninguno, 02 Reducida, 03 Media, 04 Alta, 05 Absoluta.

- Acceso a proveedores y mano de obra calificada  
  Acceso a información sobre los mercados exteriores  
  Participación de los directivos en el proceso de internacionalización  
  Participación de los empleados en el proceso de internacionalización  
  Reconocimiento de marca  
  Canales de distribución  
  Conocimiento de las necesidades de los clientes  
  Adaptación del producto  
  Precio  
  Calidad del producto

11. ¿Cuál es su percepción de la competitividad de los productos generados por la empresa en relación con las empresas competidoras locales?

Muy baja  Baja  Media  Alta  Superior

12. ¿Cuál es su percepción de la competitividad de la empresa en relación con sus competidores en los mercados exteriores?

Muy baja  Baja  Media  Alta  Superior

13. ¿Cuál ha sido la importancia de la ubicación geográfica para la internacionalización de la empresa?

Muy baja \_\_\_\_ Baja \_\_\_\_ Media \_\_\_\_ Alta \_\_\_\_ Superior \_\_\_\_

14. ¿Qué importancia ha tenido la participación del gobierno en los siguientes factores para la internacionalización de la empresa? Considere la siguiente escala de importancia: 01 Ninguno, 02 Reducida, 03 Media, 04 Alta, 05 Absoluta.

Programas de financiamiento

Extensiones fiscales

Capacitación, Asesoría y Asistencia Técnica

Incubadoras de Empresas

Desregulación económica y Simplificación Administrativa

Establecimiento de tratados comerciales con el exterior

Subsidios y apoyos económicos

15. ¿Los tratados de libre comercio han provocado un incremento en las exportaciones de la empresa? Si  No

16. ¿Cuáles países son los principales destinos para los productos exportados? Inicie por el más importante.

- Estados Unidos de América
- Alemania
- Japón
- Francia
- España
- Canadá
- Reino Unido
- Latinoamérica
- Otro

17. ¿En qué grado la decisión de exportar de la empresa ha sido influenciada por el establecimiento de tratados comerciales con otras naciones? Considere la siguiente escala de importancia:

01. Ninguna influencia 02. Reducida 03. Media 04. Alta 05. Absoluta

18. ¿Los tratados comerciales que México ha firmado con otras naciones han permitido a la empresa tener más ventas totales?

Si

No

19. ¿Por qué la empresa decidió incursionar en los mercados extranjeros? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. Mencione, en orden cronológico las estrategias que la empresa ha seguido en su proceso de internacionalización y en caso de no existir, deje en blanco el espacio.

- a. Atención de pedidos realizados esporádicamente
- b. Representantes o agentes independientes
- c. Establecimiento de filiales de venta en los mercados extranjeros
- d. Instalación de subsidiarias productivas en el exterior
- e. Otras (Especifique):
- f. Otras (Especifique):

21. En caso que la empresa no exporte ningún producto, ¿a qué lo adjudicaría?

- Falta de interés por parte de los dueños
- Demasiada competencia
- Falta de recursos económicos
- Temor a enfrentarse a nuevos mercados
- Complicaciones en los trámites

22. ¿Conoce la Filosofía Institucional de la Empresa? Si  No

¡Gracias por su tiempo y su valiosa participación!