

Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua

Analysis of the Administrative and Management Skills in the Micro and Small-sized Enterprises in the city of Chihuahua

Luis Antonio Molina Corral¹, Laura Cristina Piñón Howlet¹, Alma Lilia Sapién Aguilar¹ y Víctor Manuel Gallegos Cereceres¹

Palabras clave: administración; gestión; habilidades; MIPYME
Keywords: administration; management; skills; MSME

Recepción: 14-11-2018 / Aceptación: 18-12-2018

Resumen

Introducción: La única fuente de ventaja competitiva sostenible de una organización es su capacidad para aprender más pronto que la competencia. El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) representa más del 98% de todas las empresas y además proporciona más del 70% del empleo en México, sin embargo, 8 de 10 empresas del sector no sobreviven más allá de dos años. El objetivo de la investigación fue identificar si las empresas del sector MIPYME desarrollan habilidades administrativas y de gestión en forma sistemática.

Método: El trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Chihuahua entre los meses de septiembre de 2016 a septiembre de 2017. La población considerada en el estudio fueron las empresas del sector MIPYME en la ciudad de Chihuahua. La unidad de análisis para la investigación fue la empresa del sector MIPYME que se encuentra ubicada en el área urbana de la ciudad de Chihuahua. El marco muestral para la segunda etapa fue la base de datos del Centro de Negocios de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. El tipo de muestreo fue no probabilístico y la selección de la muestra fue participantes voluntarios ya que las empresas responden activamente a una invitación. El tamaño de la muestra fue 45 micro y pequeñas empresas.

Resultados: Se encontró una correlación mediante un modelo de regresión donde los indicadores de la variable Habilidades Administrativas presentaron valores $p < .05$ por lo que se procedió a generar el modelo logístico bivariado. El modelo predictivo mediante una regresión muestra que los indicadores que más impactan a las Habilidades Administrativas son Liderazgo, Uso de Métodos y Solución de Problemas entre otros, por lo que puede presuponer que todas las Habilidades de Gestión tienen un impacto directamente proporcional sobre las Habilidades

¹ Universidad Autónoma de Chihuahua. E-mail: lpinon@uach.mx
© Universidad De La Salle Bajío (México)

Administrativas con un $p < .05$. Existe una correlación entre los indicadores uso de métodos y manejo del tiempo, uso de métodos y solución de problemas, manejo del tiempo y toma de decisiones, toma de decisiones y solución de problemas de la variable Habilidades de Gestión. De acuerdo con el estudio, las Habilidades Administrativas y de Gestión se presentan en forma escasa y fragmentada, y se desarrollan en forma incipiente con base en la experiencia y de manera ocasional, por lo que se puede considerar como una de los factores que impactan en el desempeño y supervivencia de las micro y pequeñas empresas.

Discusión: Se puede considerar que hay múltiples factores internos que pueden representar obstáculos para el desarrollo y supervivencia de las MIPYMES, así mismo que existen diferentes enfoques de la administración que pueden influir de manera positiva para favorecer la permanencia de las empresas. En ese sentido los aspectos internos tienen mayor relevancia para la supervivencia de las micro y pequeñas empresas porque debido a su tamaño la participación del empresario y colaboradores es ineludible.

Conclusión: En el caso de las micro y pequeñas empresas, a falta de una estructura administrativa, la carencia de habilidades recae en las personas que la integran por lo tanto para la permanencia de las micro y pequeñas empresas se podrían desarrollar sistemáticamente las habilidades administrativas y de gestión mediante un proceso continuo de formación a través de una metodología que además haga posible la captura de nuevo conocimiento para apoyar la mejora continua de la organización.

Abstract

Introduction: The only source of sustainable competitive advantage of an organization is its ability to learn sooner than the competition. The sector of micro, small and medium-sized enterprises (MSMES) represents more than 98% of all enterprises and provides more than 70% of employment in Mexico, however, 8 of 10 companies in the sector do not survive beyond two years. The objective of the research was to identify if the companies of the MSMES develop responsibilities and management in a systematic manner.

Method: The research work was carried out in the city of Chihuahua between the months of September of 2016 to September of 2017. The population considered in the study were the companies of the MSMES in Chihuahua City. The unit of analysis for the research was the company of the MSME sector which is located in the urban area of the city of Chihuahua. The

unit of analysis for the research was the company of the MSME sector which is located in the urban area of the city of Chihuahua. The sampling frame for the second stage was the database of the Business Center of the Faculty of Accountancy and administration of the Autonomous University of Chihuahua. The type of sampling was non-probabilistic and the selection of the sample was voluntary participants since the companies actively respond to an invitation. The sample size was 45 micro and small enterprises.

Results: A correlation was found by a logistic regression model where indicators of the variable Administrative Skills showed values $p < .05$ so they proceeded to generate the bivariate logistic model. The predictive model using a regression shows that the indicators that have the most impact to the Administrative Skills are leadership, use of methods and problem solving among others, so it can be assumed that all the management skills have an impact directly proportional influence on managerial skills with a $p < .05$. There is a correlation between indicators use of methods and time management, use of methods and troubleshooting, time management and decision-making, decision-making and problem-solving of the variable Project Management skills. According to the study the administrative and management skills are presented in the form scarce and fragmented and develop in nascent form, based on the experience and occasionally by what can be considered as one of the factors that impact on the performance and survival of micro and small enterprises.

Discussion: It can be considered that there are multiple internal factors that can represent obstacles to the development and survival of the MSMES, that there are different approaches of the administration that can influence in a positive way to favor the permanence of the companies. In that sense the internal aspects are of the greatest importance for the survival of micro and small enterprises because of its size the participation of the entrepreneur and collaborate is inescapable.

Conclusion: In the case of micro and small enterprises, in the absence of an administrative structure, the lack of skills rests with the people who belong therefore to the permanence of micro and small enterprises could be systematically develop the administrative and management skills through a continuous process of training through a methodology that also make it possible to capture new knowledge to support continuous improvement of the organization.

Introducción

En la actualidad las empresas deben ser capaces de hacer bien más cosas para adaptarse con rapidez a los cambios en el entorno y responder a las demandas de los diferentes grupos de interés, es decir, no pueden sobrevivir sin desarrollar las habilidades continuamente; las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) no son ajenas a este escenario por lo que deben asumir como reto la implementación de estrategias que les permitan mejorar la gestión.

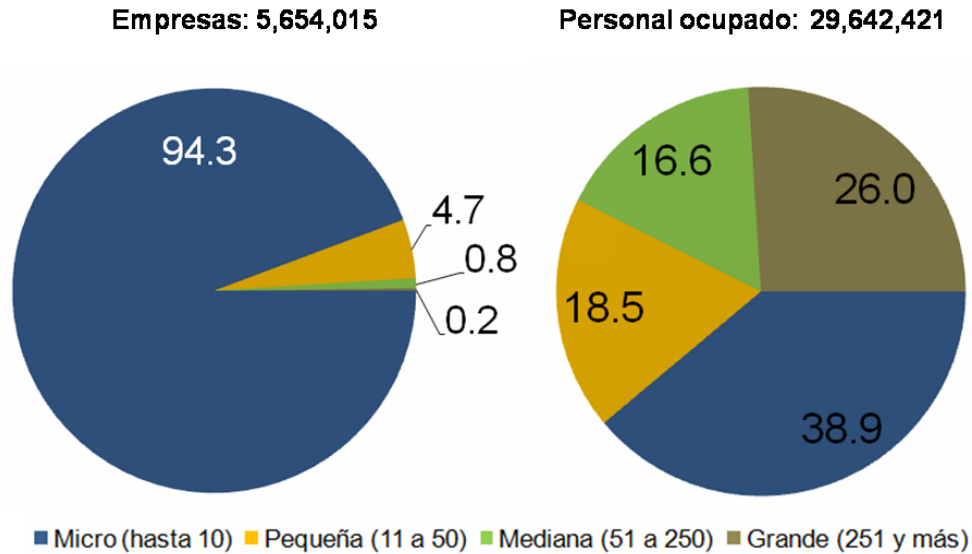
La Secretaría de Economía establece la estratificación para las MIPYMES (Cuadro 1) de acuerdo con el número de trabajadores (Secretaría de Economía, 2016).

Cuadro 1. Estratificación de las MYPIMES por número de trabajadores

Tamaño\Sector	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Secretaría de Economía, 2016

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representa más del 99% de todas las empresas y además proporciona más del 70% del empleo en México, ubicándose por encima de la mayoría de las economías de la OCDE; en Francia, Alemania y Brasil los empleos generados por el sector MIPYME representan alrededor del 60%. Sin embargo, en México la contribución al valor agregado del sector MIPYME en conjunto es más baja que en casi todos los demás países de la OCDE al representar cerca del 50% del valor agregado nacional (OCDE Publishing, 2012). Los datos de número de establecimiento y personal ocupado al año 2014 (Gráfica 1) muestran que las empresas micro y pequeñas llegan al 99% de establecimientos y ocupan el 57% del personal (INEGI, 2015).



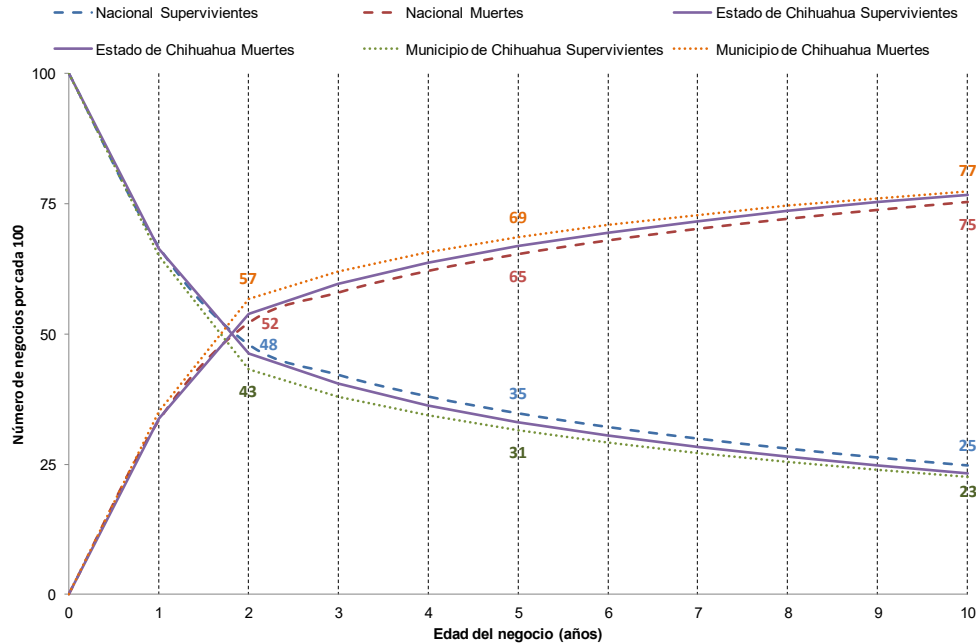
Gráfica 1. Establecimientos y personal ocupado por tamaño: año 2014 en México

Fuente: Molina Corral, 2017

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) como resultado de la investigación sobre la permanencia de los negocios en la economía mexicana publicó el estudio “La Esperanza de vida de los negocios en México” (INEGI, 2016) como resultado de un análisis longitudinal de las bases de datos de los Censos Económicos de 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014. Estos resultados permiten estimar el comportamiento de indicadores como el número de negocios supervivientes y muertes por edad del negocio.

Al segundo año de vida el número de negocios que mueren supera al número de los que sobreviven tanto a nivel nacional, estatal como local; para el quinto año la mortalidad asciende al 65 por cada 100 negocios a nivel nacional y hasta 69 por cada 100 en el municipio de Chihuahua. La supervivencia en el estado de Chihuahua, así como en el municipio de Chihuahua está por debajo de la media nacional (Gráfica 2).

Análisis de las Habilidades Administrativas y de Gestión en las Micro y Pequeñas Empresas de la ciudad de Chihuahua



Gráfica 2. Comparativo de supervivencia y mortalidad de negocios: Nacional, estado de Chihuahua y municipio de Chihuahua

Fuente: Molina Corral, 2017

Los datos para el estado de Chihuahua son desfavorables en cuanto al número de establecimientos hay un decremento de 4.7% (Figura 1) y con relación al personal ocupado de 5.1% (Figura 2).

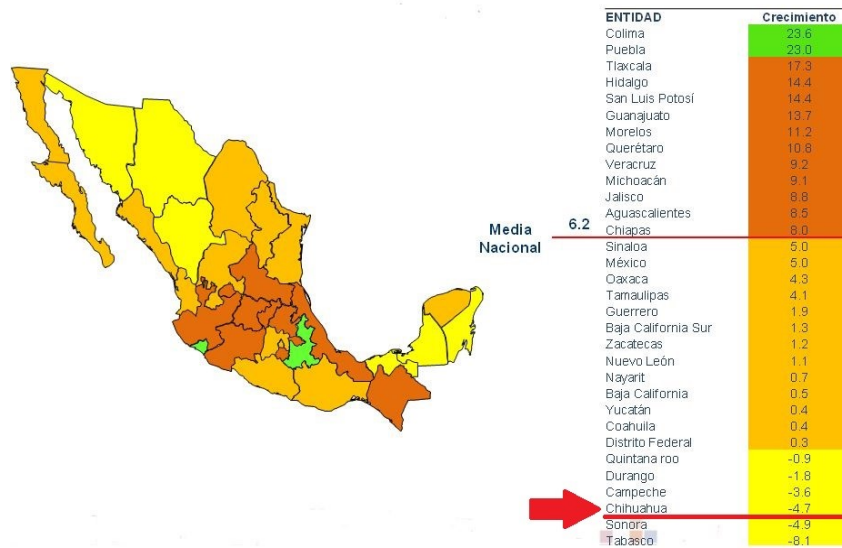


Figura 1. Crecimiento neto de establecimientos por entidad federativa 2009-2012

Fuente: INEGI, 2013

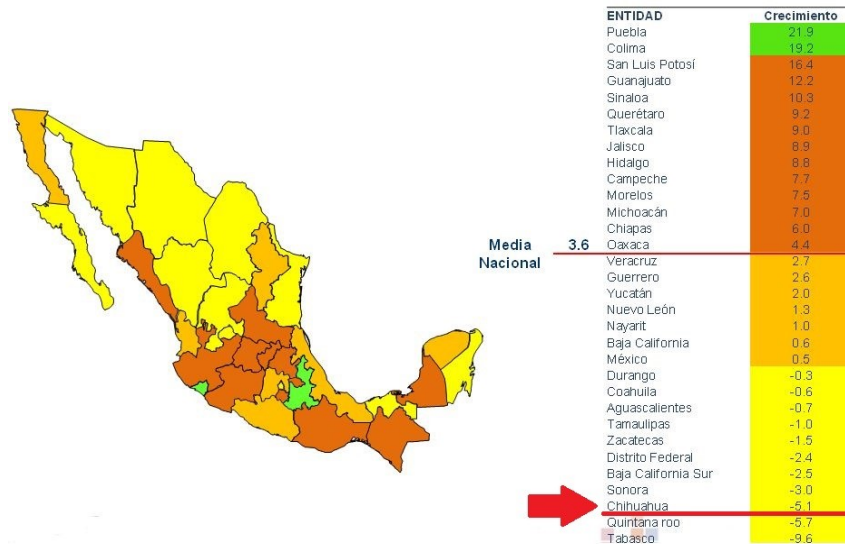


Figura 2. Crecimiento neto que representa el personal ocupado en establecimientos por entidad federativa 2009- 2012

Fuente: INEGI, 2013

Al respecto de la situación en Chihuahua el Lic. Miguel Guerrero Elías presidente de CANACINTRA Chihuahua, mencionó durante la inauguración del Foro Empresarial 2016 que 8 de cada 10 empresas del sector mueren en el estado de Chihuahua antes de los dos años (Rodríguez Chacón, 2016).

La problemática del sector MIPYME se puede analizar desde dos enfoques, los aspectos externos donde los empresarios no tienen injerencia como las políticas públicas y los aspectos internos relacionados con su propia gestión donde su participación es ineludible (Palomo, 2015). Los problemas internos del sector MIPYME pueden ser identificados como mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control (Domenge & Belausteguigoitia, 2010). Así mismo ISTMO (2004) señala, entre otras, la falta de habilidades de gestión y la falta de sistemas administrativos modernos dentro de las debilidades más notorias que afectan el desempeño y permanencia de la MIPYME en el mercado de mediano y largo plazo en México. De lo anterior se determinó como problema de investigación que las empresas del sector MIPYME no desarrollan habilidades administrativas y de gestión en forma sistemática.

En el sentido más amplio, las habilidades son un conjunto de capacidades, competencias, atributos, talentos, y en algunos casos conocimientos que caracterizan a los individuos, además las habilidades están estrechamente relacionadas con el ingreso individual, los avances en

productividad, la distribución del ingreso, el crecimiento económico y el bienestar (Prada & Rucci, 2016).

Cuadro 2. Clasificación y ejemplos de habilidades

Tipos	Cognitivas		Socioemocionales		Técnicas
	Fluidas	Cristalizada	Básicas	Manifestaciones	
Ejemplo de dimensiones de habilidad	Velocidad de percepción, memoria de trabajo, razonamiento inductivo.	Lenguaje, comprensión de lectura, capacidad de cálculo, resolución de problemas.	Cinco grandes, Grit, autosuficiencia.	Resolución de problemas, comunicación, responsabilidad, liderazgo y organización.	Manejo de computadores, dominio equipo técnico especializado.

Fuente: Prada & Rucci, 2016

De acuerdo con la clasificación de habilidades (Cuadro 2) el estudio se enfocó en las habilidades socioemocionales-manifiestas que pueden ser directamente percibidas en el ámbito laboral.

Ray (s/f) menciona que hay claras diferencias entre administración y gestión aunque pueden llegar a compartir una serie de responsabilidades, por una parte el trabajo de administrar se centra principalmente en el cumplimiento de las tareas, mientras que la gestión abarca a los encargados de la toma de decisiones que a menudo dirigen la empresa, en el caso de las empresas de sector MIPYME es más evidente que estas funciones se traslapan ya que se realizan por la misma persona.

Para efectos del estudio se diferenciaron las habilidades administrativas de las de gestión (Cuadro 3), las primeras relacionadas directamente con el proceso administrativo y las segundas con la gestión de la empresa.

Cuadro 3. Clasificación de habilidades administrativas y de gestión

Habilidades Administrativas	Habilidades de gestión
Planeación	Liderazgo
Organización	Uso de métodos
Dirección	Manejo del tiempo
Control	Toma de decisiones
	Solución de problemas
	Gestión del conocimiento

Fuente: Molina Corral, 2017

En este contexto, el objetivo de este estudio fue identificar si las empresas del sector MIPYME desarrollan habilidades administrativas y de gestión en forma sistemática. Los resultados de este estudio ayudarán al sector MIPYME a conocer estos aspectos que son de gran importancia y pueden determinar la permanencia de las empresas.

Método

El enfoque de la investigación fue mixto ya que se fundamentó en el pragmatismo, integró datos cualitativos y cuantitativos, se utilizó para contextualizar una muestra de empresas de sector MIPYME sobre el desarrollo de habilidades administrativas y de gestión (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). La investigación fue exploratoria por indagar en las empresas del sector MIPYME de la ciudad de Chihuahua sobre el desarrollo de las habilidades administrativas y de gestión, descriptiva por especificar los elementos para el desarrollo de habilidades administrativas y de gestión (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). De tipo aplicada, ya que abordó el problema de que las empresas del sector MIPYME no desarrollan las habilidades (Ollivier Fierro & Thompson Gutiérrez, 2010). El diseño fue DEXPLOS - exploratorio secuencial ya que inicialmente se recolectaron y analizaron de datos cualitativos para continuar con otra etapa donde se recabaron y analizaron datos cuantitativos. El modo fue de campo ya que el trabajo de investigación típico en las ciencias económico-administrativas es empírico, basado en una encuesta una muestra de una población, cuyos datos son analizados estadísticamente (Ollivier Fierro & Thompson Gutiérrez, 2010). El trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Chihuahua entre los meses de septiembre de 2016 a septiembre de 2017. La población considerada en el estudio fueron las empresas del sector MIPYME en la ciudad de Chihuahua. La unidad de análisis para la investigación fue la empresa MIPYME que se encuentra ubicada en el área urbana de la ciudad de Chihuahua. El marco muestral para la segunda etapa fue la base de datos del Centro de Negocios de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. El tipo de muestreo fue no probabilístico y la selección de la muestra fue participantes voluntarios ya que las empresas responden activamente a una invitación. El tamaño de la muestra fue 45 micro y pequeñas empresas. Las variables del estudio que se evaluaron fueron dos: 1) Habilidades administrativas (HA), con sus indicadores: Planeación (Pl), Organización (Or), Dirección (Di) y Control (Ct); y 2) Habilidades de gestión (HG), con sus indicadores: Liderazgo (Li), Uso de métodos (Um),

Manejo del tiempo (Mt), Toma de decisiones (Td), Solución de problemas (Sp) y Gestión del conocimiento (Gc).

Las técnicas de recolección de datos fueron a través del método de entrevista con el objeto de obtener información específica. En la recolección de datos se utilizó primeramente una guía de observación para la visita y un cuestionario de tipo mixto con preguntas cerradas y preguntas abiertas para la entrevista a los empresarios. Se codificó cada pregunta y las respuestas en Excel para posteriormente pasarlos al software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para su análisis. El análisis e interpretación de la información se hizo a través de estadística descriptiva, escala de fiabilidad y conglomerados de K medias, utilizando el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Se trabajó en dos etapas, la primera preponderantemente cualitativa a través de una visita y la segunda preponderantemente cuantitativa mediante una entrevista. En la primera se realizó una visita de exploración a empresas del sector MIPYME con la finalidad de conocer aspectos de la administración del negocio, se utilizó un oficio de presentación para merecer la confianza del empresario y como instrumento, una guía de observación para una entrevista no estructurada compuesta por: 1) Datos generales correspondientes a la información sociodemográfica y 2) preguntas guía, cerradas y abiertas, relacionadas con los diez indicadores de las variables: Habilidades Administrativas y Habilidades de Gestión. Ocho preguntas cerradas para ubicarlos en el contexto de la administración y doce preguntas abiertas, sujetas a observación, para validar sus prácticas administrativas.

A partir del análisis de la información recopilada en la visita inicial se elaboró otro instrumento para la segunda etapa, un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas y abiertas, que incluye: 1) Datos generales, correspondientes a la información sociodemográfica; 2) preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert con cuatro niveles, relacionadas con los diez indicadores de las variables dependientes: Habilidades Administrativas y Habilidades de Gestión; y 3) preguntas complementarias para indagar sobre su contexto.

Para validar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto con la aplicación de 12 cuestionarios y se utilizó el software estadístico SPSS para calcular alfa de Cronbach. Se analizaron todas las variables en forma independiente mediante tablas de frecuencias, tabulación cruzada y gráficas de radianes. Se agruparon las variables de Habilidades Administrativas y de Gestión bajo el procedimiento de Kmedias, para posteriormente poder ser analizadas bajo el

estadístico de chi-cuadrada para evaluar los componentes principales. Posteriormente se elaboró un modelo de regresión logística bivariada para analizar la correlación entre los indicadores.

Resultados

En la primera etapa se realizó una visita de exploración a empresas del sector MIPYME para indagar sobre los aspectos de la administración del negocio en relación con el desarrollo de las habilidades administrativas y de gestión, de cerca de 30 empresas a las que se les solicitó autorización para la visita se logró entrevistar a 8 micro y pequeños empresarios.

Del análisis de los datos sociodemográficos obtenidos de la entrevista se clasificó la información por el rango de edad (Cuadro 4), por el tamaño del establecimiento (Cuadro 5), por el sector económico en el que participa (Cuadro 6), así mismo por el origen de la idea del negocio (Cuadro 7) y la fuente de financiamiento para iniciar operaciones (Cuadro 8).

Cuadro 4. Rango de edad a partir de la fecha de inicio de operaciones

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	3	37.5
Entre 2 y 5 años	0	0.0
Más de 5 años	5	62.5
Total	8	100.0

Cuadro 5. Clasificación por tamaño del establecimiento

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Micro	3	37.5
Pequeña	5	62.5
Mediana	0	0.0
Total	8	100.0

Cuadro 6. Clasificación por sector económico

Sector económico	Frecuencia	Porcentaje
Industria	0	0.0
Comercio	2	25.0
Servicios	6	75.0
Total	8	100.0

Cuadro 7. Clasificación por idea de negocio

Idea de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Idea propia	7	87.5
Incubadora	0	0.0
Programa emprendedor	1	12.5
Total	8	100.0

Cuadro 8. Clasificación por fuente de financiamiento

Fuente de financiamiento	Frecuencia	Porcentaje
Recursos propios	8	100.0
programas oficiales	0	0.0
Total	8	100.0

Mediante la guía de observación utilizada en la entrevista no estructurada se logró obtener información con relación a los indicadores de las variables habilidades administrativas y habilidades de gestión, a continuación se describen las observaciones de la visita de exploración sobre las evidencias de dichos indicadores para cada variable dependiente.

Habilidades Administrativas / Planeación (PI)

En respuesta a si están definidos los resultados esperados de la empresa, los empresarios dijeron que sí, en contraste, al indagar sobre dónde están descritos los planes de la empresa y cuándo se realizan, sólo 37% de los empresarios mostraron evidencia de la **Planeación** con planes por escrito en presupuestos, proyecciones, con metas anuales y mensuales y el resto explicaron que no los tiene por escrito por diferentes motivos: 1) Los planes son sobre la marcha “haber cómo nos va”; 2) Los planes a largo plazo no funcionan, mejor día a día obtener ganancia; 3) No están escritos, pero sí realizamos proyecciones ingresos / gastos; 4) Es información que manejan los socios y 5) No hay registros vamos improvisando.

Habilidades Administrativas / Organización (Or)

Al preguntar, si el personal comprende su responsabilidad dentro de la empresa, la mayoría de los empresarios dijeron que sí, sin embargo, al revisar sobre cómo se impulsa la cooperación entre el personal en las actividades de la empresa, se observó solamente el 25% cuentan con funciones y/o una estructura definida con evidencia de **Organización** y utiliza los objetivos de la

planeación, estímulos, juntas, tableros, seguimiento, por otra parte el resto mencionaron que: 1) Todos hacemos de todo, tenemos un objetivo común; 2) somos familia, nos conocemos; 3) hay disposición para trabajar, confianza y antigüedad; 4) hay mucha rotación, no se involucran y 5) tenemos la camiseta puesta.

Habilidades Administrativas / Dirección (Di)

En respuesta a si el trabajo se realiza de acuerdo con la misión y visión de la empresa, poco más de la mitad de los empresarios dijeron que sí, ahora bien, al buscar evidencia de la misión y visión, y cómo se definieron, solamente 25% mostró información sobre el aspecto de **Dirección** como carteles, imágenes y describió el proceso, el resto de los empresarios mencionaron que: 1) No están definidas; 2) no están por escrito; 3) solamente sirven para los dueños, deben estar en la computadora; 4) no está actualizada, se elaboró en un inicio, debe estar “archivada”; 5) el dueño la comparte con el personal y 6) procuramos hacerla saber.

Habilidades Administrativas / Control (Ct)

Acerca de, si llevan registros de clientes, pedidos, ventas, devoluciones, la mayoría de los empresarios dijeron que sí, sin embargo al buscar para qué se utiliza la información de los registros o gráficas y cuándo se actualizan, 50% de los empresarios mostraron evidencias sobre el **Control** como registros de ventas, proyecciones, análisis de clientes, guías de verificación, gráficas y un sistema de información. El resto comentaron que: 1) Actualmente no, pero a futuro contaremos con un “punto de venta”; 2) no es necesario, para surtir veo los anaqueles y para la venta el corte de caja; 3) registramos las notas de venta, luego guardamos los registros y 4) se llevaron en un tiempo, ahora solo controlamos entradas/salidas de almacén.

Habilidades de Gestión / Liderazgo (Li)

En relación con la comunicación de las metas a todos los integrantes de la empresa, más de la mitad de los empresarios dijeron que sí, pero al solicitar información sobre cuáles son los métodos que utilizan para comunicarse con los integrantes de la organización, solamente 25% de los empresarios cuenta con evidencia de un **Liderazgo** encaminado al logro de resultados con mecanismos formales de comunicación como juntas de planeación al inicio del año con la entrega por escrito de metas, reuniones mensuales de seguimiento y juntas con el personal para actualizar

información, mientras que los demás manejan de manera informal la información a través de: 1) Reuniones sociales; 2) juntas sin levantar minutas; 3) conversaciones personales; 4) plática familiar por la noche y 5) supervisión sin registros.

Habilidades de Gestión / Uso de métodos (Um)

Con relación a si utilizan mecanismos para dar cumplimiento a su trabajo, más de la mitad de los empresarios dijeron que sí. Al respecto, se solicitó la evidencia de cómo dan seguimiento al desarrollo del trabajo y cuándo lo hacen, donde 25% demostró el **Uso de métodos** entre otros: registros y análisis de mensuales y esquemas de monitoreo a través de un sistema de información, mientras que los demás mencionaron que: 1) Trabaja sobre el día a día; 2) se comunica en forma telefónica; 3) solamente vemos el inventario (anaqueles); 4) llevan carpeta pero no están actualizadas y 5) tienen bitácoras que registran en forma irregular.

Habilidades de Gestión / Manejo del tiempo (Mt)

En respuesta a si los planes de la empresa tienen fechas asignadas para su realización, poco más de la mitad de los empresarios dijeron que sí. Al indagar sobre cómo se controla el cumplimiento de las fechas y cuándo se revisan, únicamente 37% tenía evidencias de **Manejo del tiempo** como bitácoras, registros mensuales y el sistema de información, el resto comentaron que: 1) Con fechas el personal se “acelera” mucho y no hace bien su trabajo; 2) sólo cuando es necesario manejan fechas; 3) no hay fechas, vamos al día; 4) no hay fechas, tenemos planes a futuro y 5) me gustaría, pero luego me voy a frustrar si no las cumplo.

Habilidades de Gestión / Toma de decisiones (Td)

En respuesta a si siguen algún mecanismo/proceso para tomar decisiones, 50% de los empresarios dijeron que sí. Al indagar sobre cómo deciden la cantidad de materiales a comprar y cuándo comprarlos, solamente 25% de los empresarios tenía evidencias el proceso para **Toma de decisiones** como utilizar proyecciones de consumo y realizar comprar mensuales, así como ciclos de venta por rangos y puntos de reorden sobre inventarios, los demás mencionaron que: 1) Si hay recursos compran; 2) Sobre avance de obra; 3) Se trata de optimizar el servicio considerando tiempo y costo, pero no hay evidencia; 4) Pedidos sobre salidas de almacén; 5) Día a día, pero primero pagar al personal y 5) Por demanda, si vendemos más compramos más.

Habilidades de Gestión / Solución de problemas (Sp)

Al preguntar si se realizan reuniones con el personal para comentar las necesidades de la empresa y escuchar sus propuestas, todos los empresarios dijeron que sí. En contraste, al preguntar qué hace con las propuestas que reciben y dónde las registra, solamente 25% comentaron ejemplos de **Solución de problemas**, los demás mencionaron que no se registran por: 1) Considera que le podrían servir; 2) si hubiera las probaría y si no funcionan las desecharía; 3) se escuchan y se tomarán en cuenta, pero no hay evidencia; 4) hay reuniones previas, pero no hay evidencia y 5) solamente se registran los incidentes.

Habilidades de Gestión / Gestión de conocimiento (Gc)

En respuesta a cuándo una persona nueva entra a trabajar recibe información sobre el quehacer de la empresa, más de la mitad de los empresarios dijeron que sí. Al solicitar evidencia de la información que se entrega a los nuevos empleados solamente uno mostró una lista de verificación como evidencia de la **Gestión del conocimiento**, el restó argumentó que: 1) No afecta los resultados por el tipo de empleados que son; 2) no está por escrito pero se plática con ellos para que reciban la información; 3) piensa que los resultados podrían afectar, pero no hay información; 4) es un proceso de transición que depende de las habilidades del empleado; 5) es parte del desarrollo de personal pero no está documentado; 6) podría afectar, la información se comenta en la entrevista y 7) no hay información, hay que ser creativos.

A partir del análisis de los resultados obtenidos, con base en las preguntas guía de tipo cerrada, de la primera etapa se determinó que:

1. Mientras que 80% de las empresas con más de 5 años menciona contar con habilidades administrativas (Cuadro 9), las empresas con 2 años o menos de edad no cuentan con habilidades administrativas (Cuadro 10).

Cuadro 9. Clasificación de acuerdo a los indicadores de Habilidades Administrativas

(Rango de edad = más de 5 años)

Indicadores de Habilidades Administrativas	Frecuencia	Porcentaje
< 50% H.A.	0	0.0
>=50% y <100% H.A.	1	20.0
=100% H.A.	4	80.0
Total	5	100.0

Cuadro 10. Clasificación de acuerdo a los indicadores de Habilidades Administrativas

(Rango de edad = menos de 2 años)

Indicadores de Habilidades Administrativas	Frecuencia	Porcentaje
< 50% H.A.	0	0.0
>=50% y <100% H.A.	3	100.0
=100% H.A.	0	0.0
Total	3	100.0

2. El 60% de las empresas con más de 5 años menciona contar con habilidades de gestión (Cuadro 11), mientras que las empresas con 2 años o menos no cuentan con habilidades de Gestión (Cuadro 12).

Cuadro 11. Clasificación de acuerdo a los indicadores de Habilidades de Gestión

(Rango de edad = más de 5 años)

Indicadores de Habilidades de Gestión	Frecuencia	Porcentaje
< 50% H.G.	0	0.0
>=50% y <100% H.G.	2	40.0
=100% H.G.	3	60.0
Total	5	100.0

Cuadro 12. Clasificación de acuerdo a los indicadores de Habilidades de Gestión

(Rango de edad = menos de 2 años)

Indicadores de Habilidades de Gestión	Frecuencia	Porcentaje
< 50% H.G.	1	33.3
>=50% y <100% H.G.	2	66.7
=100% H.G.	0	0.0
Total	3	100.0

3. Al contrastar las respuestas directas de los empresarios contra el registro de observaciones, se determinó que solamente 25% cuenta con evidencia de los indicadores para las Habilidades Administrativas aún en los casos que respondieron afirmativamente a la pregunta guía de tipo cerrada (Cuadro 13).

Cuadro 13. Evidencia sobre indicadores de Habilidades Administrativas

Indicador	Respuesta afirmativa	Evidencia
Planeación	100.0%	37.5%
Organización	87.5%	25.0%
Dirección	62.5%	25.0%
Control	87.5%	50.0%

4. Una situación similar se encontró al contrastar las respuestas a las preguntas de tipo cerradas con el registro de observaciones ya que no hay evidencia de los indicadores para las Habilidades de Gestión aún en los casos que respondieron afirmativamente (Cuadro 14).

Cuadro 14. Evidencia sobre indicadores de Habilidades de Gestión

Indicador	Respuesta afirmativa	Evidencia
Liderazgo	75.0%	25.0%
Uso de métodos	75.0%	25.0%
Manejo del tiempo	62.5%	37.5%
Toma de decisiones	50.0%	25.0%
Solución de problemas	100.0%	25.0%
Gestión del conocimiento	75.0%	12.5%

Con los resultados de la visita de exploración a las micro y pequeñas empresas se integró información sobre los aspectos de la administración del negocio en relación con el desarrollo de las Habilidades Administrativas y de Gestión a partir de la cual se procedió a diseñar un segundo instrumento para recopilar información más específica; al utilizar un cuestionario apoyado en preguntas de tipo analítica con la escala de Likert de cuatro niveles también se logró disminuir el tiempo de la entrevista y llegar a un mayor número de empresarios. Con base en los datos recabados de la aplicación del cuestionario en la prueba piloto se pudo validar la consistencia interna del instrumento con la escala de fiabilidad de .809 Alfa de Cronbach.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en la segunda etapa del análisis a 45 micro y pequeñas empresas realizado a través del software estadístico SPSS.

Del análisis de los datos sociodemográficos obtenidos de la entrevista se clasificó la información por el rango de edad (Cuadro 15), la distribución por tamaño (Cuadro 16), de acuerdo con el sector económico en el que participan (Cuadro 17), en cuanto a la idea del negocio (Cuadro 18), con relación a la fuente de financiamiento (Cuadro 19), la distribución con respecto de la participación en el estudio (Cuadro 20).

Cuadro 15. Rango de edad a partir de la fecha de inicio de operaciones

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	16	35.6
Entre 2 y 5 años	15	33.3
Más de 5 años	14	31.1
Total	45	100.0

Cuadro 16. Clasificación por tamaño del establecimiento

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Micro	38	84.4
Pequeña	7	15.6
Mediana	0	0.0
Total	45	100.0

Cuadro 17. Clasificación por sector económico

Sector económico	Frecuencia	Porcentaje
Industria	7	15.6
Comercio	13	28.9
Servicios	25	55.6
Total	45	100.0

Cuadro 18. Clasificación por idea de negocio

Idea de negocio	Frecuencia	Porcentaje
Propia	41	91.1
Incubadora	3	6.7
Programa emprendedor	1	2.2
Total	45	100.0

Cuadro 19. Clasificación por fuente de financiamiento

Fuente de financiamiento	Frecuencia	Porcentaje
Recursos propios	38	84.4
Recursos de programas oficiales	3	6.7
Mixta	4	8.9
Total	45	100.0

Cuadro 20. Clasificación por la participación en el estudio

Participación en el estudio	Frecuencia	Porcentaje
Invitación abierta	16	35.6
Centro de negocios	29	64.4
Total	45	100.0

Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la relación entre las variables sociodemográficas determinando que existe una significancia proporcional entre el tamaño de la empresa y la edad con una probabilidad de error de 1%, una correlación directa entre en idea del negocio y edad con una probabilidad de error de 7% y una correlación directa entre la fuente de financiamiento y la edad con una probabilidad de error de 38%. Se evaluó el riesgo de la empresa de acuerdo a la edad encontrándose que no existió riesgo de acuerdo al tamaño, idea de negocio y fuente de financiamiento. No existe impacto entre las variables analizadas con relación al desarrollo de habilidades administrativas y de gestión, con

probabilidad de error $< .05$ por lo que se consideraron independientes. Los estadísticos descriptivos de los indicadores para la variable Habilidades Administrativas se muestran a continuación, Planeación (Cuadro 21), Organización (Cuadro 22), Dirección (Cuadro 23) y Control (Cuadro 24).

Habilidades Administrativas / Planeación (Pl)

Cuadro 21. Escala de valoración para Planeación

Planeación	Frecuencia	Porcentaje
Nada	14	31.1
Solo un poco	2	4.4
Algo	14	31.1
Mucho	15	33.3
Total	45	100.0

Habilidades Administrativas / Organización (Or)

Cuadro 22. Escala de valoración para Organización

Organización	Frecuencia	Porcentaje
Nada	2	4.4
Solo un poco	14	31.1
Algo	18	40.0
Mucho	11	24.4
Total	45	100.0

Habilidades Administrativas / Dirección (Di)

Cuadro 23. Escala de valoración para Dirección

Dirección	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	11.1
Solo un poco	16	35.6
Algo	10	22.2
Mucho	14	31.1
Total	45	100.0

Habilidades Administrativas / Control (Ct)**Cuadro 24.** Escala de valoración para Control

Control	Frecuencia	Porcentaje
Nada	6	13.3
Solo un poco	14	31.1
Algo	7	15.6
Mucho	18	40.0
Total	45	100.0

La correlación (Cuadro 25) en los indicadores de la variable Habilidades Administrativas es significativa al 99% con una probabilidad de error $p < .05$.

Cuadro 25. Correlación de indicadores Habilidades Administrativas

Correlaciones		Planeación	Organización	Dirección	Control
Planeación	Coefficiente de correlación	1.000	.517**	.436**	.417**
	Sig. (bilateral)	.	.000	.003	.004
Organización	Coefficiente de correlación	.517**	1.000	.163	.445**
	Sig. (bilateral)	.000	.	.285	.002
Dirección	Coefficiente de correlación	.436**	.163	1.000	.425**
	Sig. (bilateral)	.003	.285	.	.004
Control	Coefficiente de correlación	.417**	.445**	.425**	1.000
	Sig. (bilateral)	.004	.002	.004	.

Para los indicadores de la variable Habilidades de Gestión los estadísticos descriptivos se presentan para Liderazgo (Cuadro 26), Uso de métodos (Cuadro 27), manejo del tiempo (Cuadro 28), toma de decisiones (Cuadro 29), solución de problemas (Cuadro 30) y gestión del conocimiento (Cuadro 31).

Habilidades de Gestión / Liderazgo (Li)**Cuadro 26.** Escala de valoración para Liderazgo

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	11.1
Solo un poco	21	46.7
Algo	7	15.6
Mucho	12	26.7
Total	45	100.0

Habilidades de Gestión / Uso de métodos (Um)

Cuadro 27. Escala de valoración para Uso de métodos

Uso de métodos	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	11.1
Solo un poco	16	35.6
Algo	18	40.0
Mucho	6	13.3
Total	45	100.0

Habilidades de Gestión / Manejo del tiempo (Mt)

Cuadro 28. Escala de valoración para Manejo del tiempo

Manejo del tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Nada	6	13.3
Solo un poco	15	33.3
Algo	4	8.9
Mucho	20	44.4
Total	45	100.0

Habilidades de Gestión / Toma de decisiones (Td)

Cuadro 29. Escala de valoración para Toma de decisiones

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.0
Solo un poco	13	28.9
Algo	18	40.0
Mucho	14	31.1
Total	45	100.0

Habilidades de Gestión / Solución de problemas (Sp)

Cuadro 30. Escala de valoración para Solución de problemas

Solución de problemas	Frecuencia	Porcentaje
Nada	0	0.0
Solo un poco	8	17.8
Algo	22	48.9
Mucho	15	33.3
Total	45	100.0

Habilidades de Gestión / Gestión del conocimiento (Gc)**Cuadro 31.** Escala de valoración para Gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	2.2
Solo un poco	20	44.4
Algo	16	35.6
Mucho	8	17.8
Total	45	100.0

La correlación (Cuadro 32) es significativa al 99% en los indicadores uso de métodos y manejo del tiempo, uso de métodos y solución de problemas, manejo del tiempo y toma de decisiones, toma de decisiones y solución de problemas de la variable Habilidades de Gestión todas con una probabilidad de error $<.05$

Cuadro 32. Correlación de indicadores Habilidades de Gestión

Correlaciones		Liderazgo	Uso de métodos	Manejo del tiempo	Toma de decisiones	Solución de problemas	Gestión del conocimiento
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	.170	-.003	.157	.139	-.006
	Sig. (bilateral)	.	.265	.983	.303	.363	.968
Uso de métodos	Coefficiente de correlación	.170	1.000	.430**	.333*	.540**	.264
	Sig. (bilateral)	.265	.	.003	.025	.000	.080
Manejo del tiempo	Coefficiente de correlación	-.003	.430**	1.000	.457**	.298*	.242
	Sig. (bilateral)	.983	.003	.	.002	.047	.109
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	.157	.333*	.457**	1.000	.442**	.333*
	Sig. (bilateral)	.303	.025	.002	.	.002	.025
Solución de problemas	Coefficiente de correlación	.139	.540**	.298*	.442**	1.000	.251
	Sig. (bilateral)	.363	.000	.047	.002	.	.096
Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	-.006	.264	.242	.333*	.251	1.000
	Sig. (bilateral)	.968	.080	.109	.025	.096	.

Al examinar las observaciones del análisis cualitativo y los resultados de obtenidos del análisis cuantitativo con se determinó que las respuestas de los empresarios sobre la escala de valoración

son consistentes con las evidencias observadas en la visita de exploración para los indicadores de la variable Habilidades Administrativas (Cuadro 33) y de la variable Habilidades de Gestión (Cuadro 34).

Cuadro 33. Comparación de los indicadores de Habilidades Administrativas

Indicador	Registro de observaciones (Etapa 1)	Escala de valoración (Etapa 2)
Planeación	37.5%	33.3%
Organización	25.0%	24.4%
Dirección	25.0%	31.1%
Control	50.0%	40.0%

Cuadro 34. Comparación de los indicadores de Habilidades de Gestión

Indicador	Registro de observaciones (Etapa 1)	Escala de valoración (Etapa 2)
Liderazgo	25.0%	26.7%
Uso de métodos	25.0%	13.3%
Manejo del tiempo	37.5%	44.4%
Toma de decisiones	25.0%	31.1%
Solución de problemas	25.0%	33.3%
Gestión del conocimiento	12.5%	17.8%

Se realizó el análisis de K-medias con tres conglomerados para determinar, a partir de la valoración de los indicadores, cómo se daba el desarrollo de Habilidades Administrativas (Cuadro 35) y Habilidades de Gestión (Cuadro 36) en las micro y pequeñas empresas.

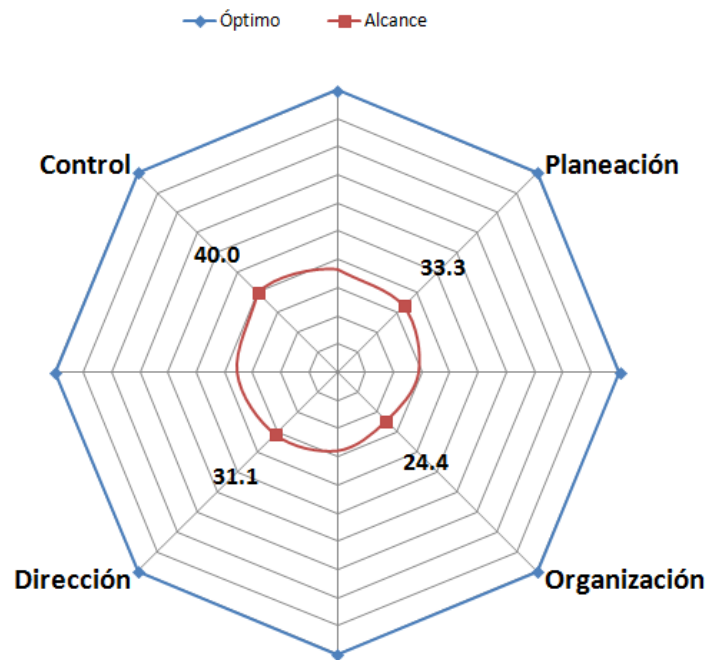
Cuadro 35. Desarrollo sistemático de Habilidades Administrativas

Conglomerado	Número de casos	Porcentaje
Incipiente	27.0	60.0
Ocasional	14.0	31.1
Sistemática	4.0	8.9
Total	45.0	100.0

Cuadro 36. Desarrollo sistemático de Habilidades de Gestión

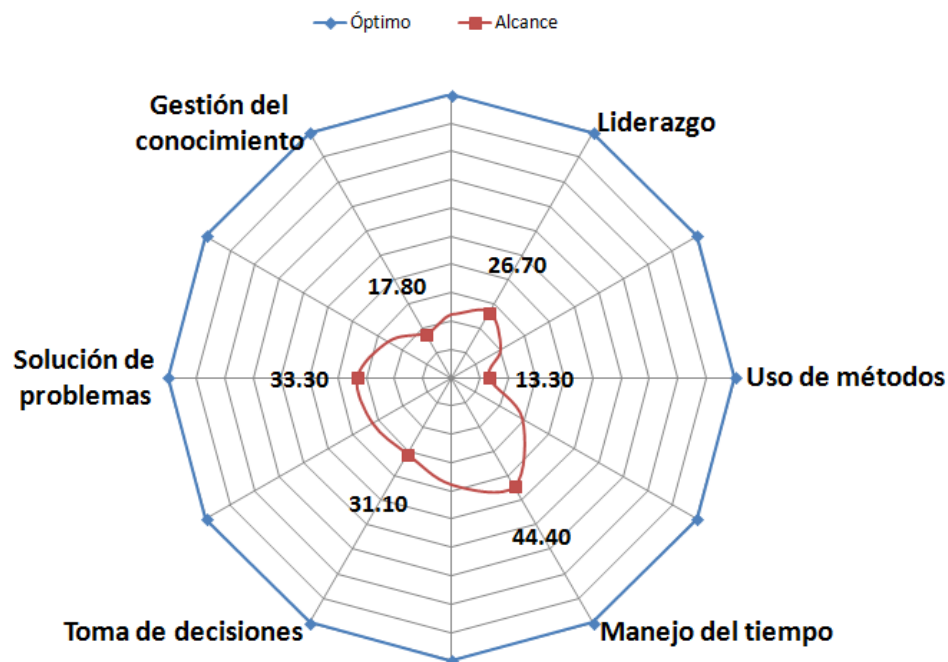
Conglomerado	Número de casos	Porcentaje
Incipiente	23.0	51.1
Ocasional	21.0	46.7
Sistemática	1.0	2.2
Total	45.0	100.0

Se identificó en las micro y pequeñas empresas la presencia de las Habilidades Administrativas (Gráfica 3) y de Gestión (Gráfica 4) en forma escasa y fragmentada.



Gráfica 3. Presencia de Habilidades Administrativas en las micro y pequeñas empresas.

Fuente: Molina Corral, 2017



Gráfica 4. Presencia de Habilidades de Gestión en las micro y pequeñas empresas

Fuente: Molina Corral, 2017

Se encontró una correlación mediante un modelo de regresión donde los indicadores de la variable Habilidades Administrativas presentaron valores $p < .05$ por lo que se procedió a generar el modelo logístico bivariado (Cuadro 37).

Cuadro 37. Modelo de regresión logística binaria para Habilidades Administrativas contra indicadores de la variable Habilidades de Gestión

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Liderazgo (Li)	1.889	.769	6.033	1	.014	6.610
Uso de métodos (Um)	1.355	.812	2.781	1	.095	3.876
Manejo del tiempo (Mt)	.877	.615	2.033	1	.154	2.402
Toma de decisiones (Td)	.805	.761	1.118	1	.290	2.236
Solución de problemas (Sp)	1.129	.880	1.645	1	.200	3.091
Gestión del conocimiento (Gc)	-.972	.727	1.788	1	.181	.378
Constante	-12.942	4.670	7.680	1	.006	.000

Nota: Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Li, Um, Mt, Td, Sp, Gc.

$$Ha = Co(-12.942) + Li(6.610) + Um(3.876) + Sp(3.091) + Mt(2.402) + Td(2.236) + Gc(0.378)$$

Como se puede apreciar el modelo predictivo mediante una regresión muestra que los indicadores que más impactan a las Habilidades Administrativas son Liderazgo, Uso de Métodos y Solución

de Problemas entre otros, sin embargo, el modelo no explica por qué la constante tiene un valor negativo por lo que puede presuponer que todas las Habilidades de Gestión tienen un impacto directamente proporcional sobre las Habilidades Administrativas con un $p < .05$.

Se encontró una correlación entre los indicadores uso de métodos y manejo del tiempo, uso de métodos y solución de problemas, manejo del tiempo y toma de decisiones, toma de decisiones y solución de problemas de la variable Habilidades de Gestión, sin embargo, se incluyeron los seis indicadores para determinar si existía algún impacto probabilístico (Cuadro 37).

Cuadro 37. Modelo de regresión logística binaria para Habilidades Gestión contra indicadores de la variable Habilidades Administrativas

	B	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Planeación (Pl)	-.083	.376	.049	1	.825	.920
Organización (Or)	.927	.521	3.163	1	.075	2.528
Dirección (Di)	.971	.451	4.644	1	.031	2.640
Control (Ct)	.224	.385	.338	1	.561	1.250
Constante	-5.264	1.807	8.487	1	.004	.005

Nota: Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Pl, Or, Di, Ct.

Hg= Co (-5.264) + Di (2.640) + Or (2.528) + Ct (1.250) + Pl (0.920)

Como se puede apreciar el modelo predictivo mediante una regresión muestra que los indicadores que más impactan a las Habilidades de Gestión son Organización y Dirección entre otros, sin embargo, el modelo no explica por qué la constante tiene un valor negativo por lo que puede presuponer que todas las Habilidades de Administrativas tienen un impacto directamente proporcional sobre las Habilidades de Gestión con $p < .05$.

Discusión

Se puede considerar que hay múltiples factores internos que pueden representar obstáculos para el desarrollo y supervivencia de las MIPYMES, al este respecto el estudio “Perfil operativo de las Pyme juarenses” (Méndez, Ortiz Villalobos y Montiel Méndez, 2014) incluye un compendio desde el punto de vista de diferentes autores donde la mayoría se relacionan directamente con la administración como la planeación empresarial, la gestión del conocimiento, el capital humano, el liderazgo y las habilidades gerenciales.

Así mismo que existen diferentes enfoques de la administración que pueden influir de manera positiva para favorecer la permanencia de las empresas como la planeación estratégica que mencionan en sus estudios Muñoz Ocampo (2014), Herrera Alvarado y Olguin Ramírez (2015) así como Zapata Torres, Medina Quintero y Lara Treviño (2015), la Gestión Empresarial y de Calidad que señala Angulo, Girón y Aguilar (2011), así como el Clima Organizacional, Motivación e Liderazgo de acuerdo con Clark Coronado, Villareal Villareal y Padilla Torres (2015).

En ese sentido podemos afirmar que los aspectos internos tienen mayor relevancia para la permanencia de las micro y pequeñas empresas porque debido a su tamaño la participación del empresario y colaboradores es ineludible.

Conclusiones

En el caso de las micro y pequeñas empresas, a falta de una estructura administrativa, la carencia de habilidades recae en las personas que la integran y en muchos casos en una misma persona quien realiza las funciones administrativas y de gestión.

De acuerdo con el estudio las Habilidades Administrativas y de Gestión se presentan en forma escasa y fragmentada y se desarrollan en forma incipiente, con base en la experiencia y de manera ocasional por lo que se puede considerar como una de los factores que impactan en el desempeño y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

Se concluye que para la permanencia de las micro y pequeñas empresas se podrían desarrollar sistemáticamente las habilidades administrativas y de gestión, esto implica un proceso continuo de formación a través de una metodología que además haga posible la captura de nuevo conocimiento para apoyar la mejora continua de la organización.

Agradecimientos

A los empresarios que participaron en la investigación que en forma desinteresada compartieron su tiempo y experiencias.

Referencias

Angulo, R. A., Girón, E. G., y Aguilar, R. M. (2011). Modelo de Gestión Empresarial y de Calidad (GE&C) para las PYMES salvadoreñas. Ing-novación, 23-32.

- Clark Coronado, P. G., Villareal Villareal, L. A. y Padilla Torres, H. N. (2015). Factores que inciden en la permanencia de la PyMES en el municipio de Navojoa, Sonora. *Vincula Tégica*, 21-43.
- Domenge, Rogerio, & Imanol Belausteguigoitia. (28 de Junio de 2010). Nuevas PyMES: Problemas y Recomendaciones. (ITAM, Ed.) *Dirección Estratégica, La revista de negocio del ITAM* (33).
- Garza Flores, Blanca. (2001). Las organizaciones que aprenden. *Revista electrónica Proyecciones. Revista de administración y ciencias del Tecnológico de Monterrey*, 2(9).
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herrera Alvarado, C. y Olguin Ramírez, M. M. (2015). Planeación Estratégica: ¿La clave para la sustentabilidad de las PyMES? *Vincula Tégica*, 62-78.
- INEGI. (2013). *Análisis de la demografía de los establecimientos 2012*. http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/demog_establecimientos/default.aspx.
- INEGI. (2015). Censos económicos 2014, resultados definitivos. Recuperado el 2016, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- INEGI. (2016). *La esperanza de vida de los negocios en México*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/tabulados.aspx>
- ITSMO. (2004). Cómo lograr que las PyMEs maximicen su potencial. (U. P. (IPADE), Ed.) *ISTMO, publicación cultura*.
- Méndez, L. H., Ortíz Villalobos, K. J. y Montiel Méndez, Ó. J. (2014). Perfil operativo de las PyME juarenses. *Nova Rua*, 14-24.
- Molina Corral, Luis Antonio. (2017). Tesis Doctoral Modelo Estratégico para el desarrollo de Habilidades Administrativas y de Gestión. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Muñoz Ocampo, J. M. (2014). Planeación Estratégica como factor determinante para la competitividad en las Pymes del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

- OCDE Publishing. (2012). *Getting It Right. Una agenda estratégica para las reformas en México*. (O. Publishing, Ed.) Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/Getting%20It%20Right%20EBOOK.pdf>
- Ollivier Fierro, Juan Óscar, & Thompson Gutiérrez, Patricia Irene. (2010). *Trabajo de investigación en ciencias económico administrativa*. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Palomo, Miguel A. (2015). La integración de los conceptos de gestión en las PYMES. *Ingenierías, IX(32)*, 52-58.
- Prada, María Fernanda & Rucci, Graciana. (2016). *Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ray, Linda (s/f). *Difference Between Business Administration vs. Business Management*. Obtenido de Chron: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-business-administration-vs-business-management-23505.html>
- Rodríguez Chacón, Edith. (14 de septiembre de 2016). 8 de 10 Pymes mueren, debemos fortalecer el capital humano: Canacintra. *Tiempo, la noticia digital*.
- Secretaría de Economía. (2016). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Artículo 3, párrafo III Estratificación MIPYMES. México: Diario Oficial de la Federación.
- Zapata Torres, K. L., Medina Quintero, J. M. y Lara Treviño, J. I. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las PyMES en el mercado. Vincula Tégica.