

SIMULADOR PYMES: Necesidades de capacitación de las PYMES de Querétaro

María de los Ángeles Flores Aguilar

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

angelf35@hotmail.com

Resumen

Se proyecta un simulador de negocios, desarrollado a través de la investigación descriptiva de necesidades de capacitación de pequeñas y medianas empresas comerciales al por menor de bienes de consumo de la ciudad de Querétaro, documento que nos permite conocer como son administradas y operadas dichas organizaciones, situación que dio pauta para definir las fases del simulador: Proceso de apertura, Diseño organizacional, Capital Humano, Planeación estratégica y compras, Mercadotecnia y Finanzas. También incluye el análisis de estadísticas emitidas por instituciones especializadas en recolección de información y en cámaras de comercio, que reflejan el contexto donde se desenvuelven las PYMES.

El diseño de un simulador requiere ser desarrollado a través de los requerimientos que el usuario tenga. Las variables a considerar para brindar eficazmente una capacitación a las PYMES a través de un simulador, se definen a través de la carencia total o parcial, en la práctica al administrar un negocio. El público al que deberá dirigirse serán personas que puede contar o no con estudios de nivel superior y que estén interesados en adquirir habilidades para emprender un negocio de forma estructurada. Emprendedores seriales, reincidentes o que se encuentren en etapas tempranas del desarrollo de su idea de negocios.

Palabras clave: Simulador de negocios, PYMES, Investigación de mercados, Necesidades de Capacitación, productos de consumo final.

Introducción

El objetivo de la investigación es diseñar un simulador de negocios para que el usuario desarrolle habilidades empresariales a través de la investigación de necesidades de capacitación de las PYMES.

- Identificar las necesidades de capacitación de las PYMES en Querétaro a través de una encuesta.
- Diseñar un simulador de negocios sustentado en las necesidades de capacitación de las PYMES.

Pregunta(s) de investigación

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los empresarios de las PYMES de la ciudad de Querétaro?
- ¿Cuáles son las variables a considerar para brindar de manera eficaz una capacitación a las PYMES?
- ¿Cuál es la prioridad de esas variables de capacitación?
- ¿Qué necesidades de capacitación podrán ser incluidas en el diseño de un simulador de negocios para PYMES?

Esta investigación se justifica a través de los siguientes aspectos: al ejercer la profesión de Docentes de Instituciones de Educación Superior (IES), se tuvo contacto con diversas organizaciones que ofrecían la aplicación de simuladores, cuyas características no coincidían en su totalidad con el plan de estudios de las carreras donde se ofertaba esta profesión. Es pertinente aclarar en este apartado, lo que se entenderá como simulador de negocios en lo subsecuente para esta investigación, para ello se hace referencia a la siguiente definición “Los simuladores de negocios o juego de negocios (Business game) son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje, dado que permiten establecer un ambiente virtual de negocios, a fin de que los participantes tengan la oportunidad de

disponer, a través de un conjunto de decisiones, de un proceso directivo de una empresa o de un área específica de la misma”, (González Zavaleta, 2004)

Un ejemplo de estos simuladores que se ofertaban, ya sea para uso en una sola ocasión o para uso temporal de los derechos de aplicación, eran “Labsag” de Michelsen Consulting Ltd., “Yo emprendo” de Fundación E, “Multiva y Reto invercap” de Banco Inverlat, “AcciGame” de Grupo Financiero Banamex.

En consecuencia se hizo una revisión del capital humano adscrito a la planta docente, evidenciándose que existe una diversidad docente interdisciplinaria con las capacidades necesarias para desarrollar un simulador de negocios pertinente a las características del modelo educativo de las IES y a las necesidades de capacitación de las PYMES.

Por eso es necesario realizar una investigación que complemente el proyecto “Simulador PYME”, desarrollado en la División de Negocios de la Universidad Tecnológica de Tecamachalco, Puebla, con la intención de generar una herramienta de enseñanza lúdica pero con sustento teórico y práctico, dirigido a aquellas personas que estén interesadas en participar activamente en el sector empresarial.

La generación de un simulador trasciende en el momento en que permita desarrollar habilidades administrativas y operativas, permitiendo tomar decisiones fundamentadas en el conocimiento del entorno y eso es precisamente lo que se pretende lograr al diseñar un mecanismo de enseñanza lúdico pero con sustento, dirigido a aquellas personas que estén inmersas en el sector empresarial.

Aunado a esto y evidenciando la coincidencia de esfuerzos, la ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Querétaro tiene el objetivo de “formar integralmente profesionales que contribuyan a la gestión de empresas e innovación de

procesos”, por tal motivo se demuestra la necesidad de generar herramientas que contribuyan al cumplimiento de dicho objetivo

Viabilidad (recursos materiales, humanos, científicos, financieros).

Uno de los aspectos que favorece la viabilidad de la generación de un simulador, son las actividades que se deben desarrollar dentro de las obligaciones de la función docente y que complementan su desarrollo profesional, esto referente a la investigación aplicada, estas actividades tiene repercusión directa en el proceso de enseñanza – aprendizaje de aquellos egresados que ejercerán su profesión en el sector empresarial.

Ser usuaria del programa de Movilidad para le Fortalecimiento de la Función Docente generado por el Espacio Común de Educación Superior Tecnológica (ESCEST) consciente la posibilidad de llevar a cabo este proyecto, debido a que “es el medio por el cual los subsistemas de los Institutos Tecnológicos, las Universidades Politécnicas y las Universidades Tecnológicas, bajo la dirección de la Subsecretaria de Educación Superior de la SEP, se asocian estratégicamente para desarrollar y consolidar actividades académicas y administrativas, de cooperación y acción conjunta”. (Secretaria de Educació Pública, 2012). Esto evidencia el tiempo disponible para generar este proyecto de investigación.

La asignación de personal docente, oficialmente comisionado por el ITQ y comprometido para la realización de las actividades .

Deficiencias en la situación actual del conocimiento.

a) Estado del conocimiento

La existencia de simuladores de negocios ofertados a instituciones de educación superior y diseñados por organismos externos, es un hecho que puesto en relación con los recursos humanos, económicos y mareriales de las Universidades e Institutos Tecnológicos, representan una clara incongruencia. Algunos de los simuladores que existen en el

mercado donde se desarrolla esta investigación son: "Labsag" de Michelsen Consulting Ltd., "Yo emprendo" de Fundación E, "Multiva y Reto invercap" de Banco Inverlat, "AcciGame" de Grupo Financiero Banamex, "Centro de Simulación Empresarial" del Tecnológico de Monterrey.

Labsag es un grupo de 10 simuladores de negocios producidos en Inglés, Español y Portugués, probados y desarrollados por Michelsen Consulting Ltd en colaboración con varias universidades de talla internacional. Michelsen es una empresa británica constituida en el 2003, dedicada al desarrollo de software educacional, con sede en Inglaterra y oficinas de representantes en México DF, Bogotá, Lima, Caracas, Costa Rica y Buenos Aires. Los simuladores son construidos sobre problemas en el tiempo de diez empresas latinoamericanas de todo tamaño y tipo imparten experiencia heterogénea en decisiones especializadas.

(LABSAG: Laboratorio de simuladores en administración y gerencia, 2012)

"Yo Emprendo" es un taller desarrollado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - campus Monterrey (Tec de Monterrey), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Fundación Educación para Emprendedores (Fundación E). El objetivo es desarrollar el espíritu emprendedor fortaleciendo habilidades, actitudes y valores empresariales, para que el emprendedor concrete sus planes de negocios y con ello formar un 'semillero de empresas'. Dirigido a tres nichos: Emprendedores, ciudadanos mayores a 18 años; Empresarios en etapas tempranas del desarrollo de su iniciativa de negocios; Intrapreneurs, emprendedores que forman parte de una empresa. Consta de 150 horas. Todo es con el apoyo y guía del facilitador. (Jóvenes Emprendedores, 2012)

AcciGame, Tu Inversión Virtual, es un simulador de negocios de Grupo Financiero Banamex. El objetivo fundamental de este producto es permitir que, tanto inversionistas actuales, como el público en general, tengan la posibilidad de experimentar de manera virtual las operaciones en el mercado mexicano de valores.

Para participar en el es necesario ser persona física, pueden participar los empleados, y sus familiares, no es necesario ser cliente de alguna de las entidades financieras que conforman al Grupo Financiero Banamex. El número de participantes es limitado a 1'000,000.00 (un millón) de cuentas. Duración: a) doce períodos mensuales y paralelamente b) cuatro períodos trimestrales.

CASHFLOW[®] es un juego de mesa educativo creado por Robert Kiyosaki. Es un juego interactivo que busca adiestrar a los participantes a cerca de los preceptos y mecanismos de la denominada «Educación Financiera», concepto propuesto como una necesidad académica de vital importancia, que según el creador debería ser incluida dentro del sistema educativo de los diferentes países del mundo. Existen tres versiones que atienden a diferentes nichos de mercado, distribuidos en México por EducaPlanying: 1. CASHFLOW[®] 101, 2. CASHFLOW[®] 202, CASHFLOW[®] para los niños. (Kiyosaki, 2010)

SIMULADOR DE PYMES: para las organizaciones del sector privado de las zonas semiurbanas del centro del país. Su objetivo Fortalecer la capacidad de toma de decisiones de los participantes, e incentivar el trabajo en equipo, para generar la permanencia y crecimiento comercial de las organizaciones de bienes de consumo del sector privado en Tecamachalco, a través de la utilización de un simulador. Cuyas etapas son: Etapa previa de Capitalización, 1 Producto, 2 Fijación Precio, 3 Distribución, 4 Promoción, 5 Venta, 6 Ajuste de cuentas. (Coronel Arellano, Flores Aguilar, González Aguilar, & Márquez Villanueva, 2012)

CESIEM del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México, oferta el Programa Interuniversitario de Simulación de Estrategias. Su objetivo: “es que las instituciones académicas más importantes a nivel internacional participen de manera conjunta, permitiendo a estudiantes de licenciatura o maestría en administración y áreas afines interactuar con estudiantes de otros países durante un periodo regular de clases”. Los simuladores de este programa son: The Marketing Game, The Business Policy

Game, Threshold, Business Strategic Game, Airline, Corporation, HR Simulation, Empresa, Fingame, Programa de Simulación para Empresas, Curso de Simulación de Estrategias Empresariales
(CESIEM, 2012)

MARCO TEÓRICO

- a. Revisión de la Literatura
- b. Contextualización del Problema

A. Revisión de la Literatura

Para la comprensión de este proyecto, tanto para los autores en su punto de partida de la investigación como para los lectores, será necesario homogenizar criterios conceptuales, a través de los cuales se comprenderá el contenido y se tomarán decisiones tan importantes que fijarán el rumbo de la investigación.

Según México Emprende, existen dos formas de surgimiento y clasificación de las PYMES. Por un lado aquellas que se originan como empresas donde se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Éstas, en su mayoría, son capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención al costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Pero no es una PYME aquella que se considera microempresa, es decir aquella que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Esto es así, independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios. (México Emprende, 2009).

También para este proyecto es necesario incluir en este apartado lo que se entiende como simulador y simulador de negocio. Según Edmundo González Zavaleta los simuladores de negocios pueden clasificarse en generales y específicos:

Los generales son aquellos orientados a exponer como se utilizan las estrategias de negocios y como se toman las principales decisiones en la dirección de una empresa. Algunos que entran en esta categoría son Business Policy Game, Business Strategic Game, CEO (Chief Executive Officer), Threshold, Multinational Management Game, MESE (Simulador de Ejercicios de Administración y Economía), PEBE (Programa de Educación Básica Empresaria).

Los específicos simulan actividades de áreas específicas de una empresa, como mercadotecnia, finanzas y producción, los simuladores que entran en esta categoría son: Markestrated, Brandmaps, Marketplace, Shoes: a marketing game, Marketing Simulation, Fingame, Forad, Intopia, The Management / Accounting Simulation. (González Zavaleta, 2004).

Los temas relevantes para comprender particularmente las variables utilizadas en el instrumento de recolección de información se describen a continuación

1. PROCESO DE APERTURA

Según un documento publicado de manera conjunta por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional en México, la cantidad de trámites para iniciar operaciones formalmente en una empresa varía entre 7 y 10, de los cuales 6 pertenecen al ámbito federal. Abrir una empresa es más fácil en Guanajuato ya que sólo se requieren

8 trámites, 12 días, de acuerdo con Doing Business 2009; Colima es el lugar más difícil ya que se deben realizar 9 trámites, esperar 57 días. (Doing Bussines en México, 2009)

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPRAS

○ Diseño organizacional

Según Reyes Ponce, Agustín es posible que los sistemas de organización se representen en forma intuitiva y con objetividad en los organigramas. Estos indica la estructura jerárquica de organización, las principales funciones y las relaciones entre ellos, las vías de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado.

○ Planeación

Existe varios conceptos de planeación, cada definición depende del enfoque del autor, después de revisar diversos conceptos se puede llegar a la conclusión de que la Planeación forma parte del proceso administrativo, es el punto de partida para decidir el curso de acción que ha de seguirse en función de los objetivos. Todo ello implica el análisis de entorno, la definición de objetivos, las políticas técnicas y procedimientos, considerando los recursos disponibles para alcanzar los resultados esperados. “Importante ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas” Peter Drucker (1997).

○ Planeación Estratégica

Solo se puede hablar de compromiso verdadero cuando se conozca el rendimiento sobre los gastos de la planeación como resultado del propio análisis de la planeación a largo plazo. *El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro.* (Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby, 2005).

- Compras

Básicamente la función de compras se remite a *“Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado”*. (Mercado S., 2005). Considerando a una PYME como un todo integral, ninguna de las funciones inmersas en ellas, son independientes porque todas se relacionan entre sí y con las de otros departamentos, sin embargo las funciones cambian y se complican a razón de la naturaleza de la organización.

3. MERCADOTECNIA

- **Clasificación del producto:** De conveniencia: De compra comparada: De especialidad: No buscados

-

Valor agregado: “Si nos encontramos en la situación de querer iniciar un negocio, se debe tener en cuenta que ideas de negocio pueden haber muchas, pero si somos capaces de idear un producto o servicio que ofrezca un valor agregado, será una verdadera oportunidad de negocio”. (CN Crece Negocios, 2012)

- **Fijación de precio.** El precio de venta desde el punto de vista del comprador, es la cantidad de recursos (dinero, productos o servicios) que es necesario entregar para adquirir la propiedad o el derecho de uso y disfrute de un producto o servicio, “el precio posee una naturaleza fundamentalmente económica y representa el sacrificio monetario que es preciso realizar para obtener un determinado producto. ”. (Díez de Castro & Díaz, 2004).

Demanda. La mayoría de los autores define a la demanda como aquella cantidad bienes y/o servicios que los compradores o consumidores no solo están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, sino también tienen la capacidad de pago para

tal fin. Otro punto importante es el valor definido que se pretende obtener y el lugar donde se oferta dicho producto y/o servicio.

- **Distribución y Ubicación.** Los productos o servicios necesitan ser ofrecidos en lugares donde los clientes puedan lógicamente adquirirlo. *“Cuando se elige el producto a vender, se debe elegir también a las personas a quienes se les va a vender. Pero identificar a ese quién va más allá de simplemente determinar el sexo o la edad de nuestro futuro cliente. Ese quién es conocer realmente ¿cómo es?, ¿qué hace?, y muchas veces hasta, ¿cómo piensa nuestro cliente?”*, (Nacional Financiera, 2002).

Segmento de Mercado. Después de analizar definiciones es posible decir que un segmento de mercado es: "un grupo de individuos o empresas con deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos que pueden responder de forma similar a un programa de actividades de marketing, específicamente diseñado para ellos de quienes se espera obtener cierta rentabilidad".

- **Promoción.** Las estrategias de promoción se incluyen en casi todas las organizaciones estas estrategias son: Promoción de Ventas; Publicidad; considerando el logotipo, imagen corporativa y el slogan; Ventas Personales; Relaciones Públicas.

- **Investigación de mercado.** Después de consultar literatura de Naresh Malhotra, Philip Kotler, Según Richard L. Sandhusen, Peter Chisnall, se entiende que investigación de mercados es: la identificación, recopilación, registro, análisis, evaluación y distribución sistemática, objetiva y pertinente, de datos e información sobre aspectos específicos de mercadotecnia, con la finalidad de apoyar a la administración de una empresa en el momento de tomar decisiones importantes.

Las temáticas de investigación recomendadas para el empresario de una PYME son:

a. Número de competidores, b. Ubicación de los competidores, c. Promoción que utilizan los competidores, d. Oferta de productos similares que existe en el mercado, e. Horarios de servicios

f. Precios, g. Condiciones de venta.

○ **Registro de Ventas.** El objetivo del registro de ventas, es tener orden y control de las salidas de mercancías o servicios que se ofrecen a los consumidores, para identificar que cantidad se genera y de qué manera se pueden emplear los recursos obtenidos.

Proceso de ventas: Según el Diccionario de Términos de Marketing, del sitio web MarketingPower.com “La venta requiere de un proceso que le permita mantener el orden en la implementación de las actividades, la importancia de llevar a cabo este proceso es satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes y en consecuencia apoyar al logro de los objetivos de la organización: Prospección, Acercamiento previo, Presentación el mensaje de ventas, Realización de servicios posventa

○ **Atención al cliente.** Los empleados de una PYME que tienen contacto con el cliente, son identificados por los clientes como si ellos fuera la organización misma. Existen más posibilidades de que los clientes compren si se ofrece un buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio. Proporcionar un buen servicio no es suficiente, si el cliente no lo percibe. Razón por la cual se tiene que tomar cuenta: Cortesía, Atención rápida, Confiabilidad, Atención personal, Personal bien informado, Simpatía. (Infomipyme, 2012).

4. CAPITAL HUMANO

Debido a la carga de responsabilidad y a la naturaleza de sus funciones, el personal es un recurso muy importante. Definitivamente *“el éxito de una organización dependerá directamente del talento humano que pueda atraer y/o desarrollar. Por esta razón, el hallazgo de nuevos colaboradores es un desafío continuo para la mayoría de las empresas y un gran problema para las PYMES”*. (Tress, 2010)

- Proceso de contratación

Este proceso puede verse favorecido cuando el empleador conoce las necesidades precisas de personal en relación directa con los planes de crecimiento de la organización.

Nadia Coria Tress, psicóloga industrial por la Universidad del Valle de México y con posgrado en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Nacional Autónoma de México, actualmente participa el área de Recursos Humanos para la cadena de Hoteles Fiesta Americana, diseña un proceso deseable de selección y recomienda aplicar la mayoría de ellos en la medida de las posibilidades del empresario y de acuerdo a las necesidades de la organización.

a. Entrevista preliminar (inclusive vía telefónica); b. Entrevista de selección (preguntas específicas y abiertas); c. Exámenes psicométricos de aptitud, rendimiento, personalidad, interés; d. Examen médico (para algunos puestos); e. Entrevista técnica (evaluar las competencias específicas); f. Investigación de antecedentes y verificación de referencias; g. Inducción a la empresa; h. Inducción al puesto.

5. FINANCIERA

La relevancia de éste radica en la identificación de la información financiera como herramienta indispensable para controlar las actividades, planificar las operaciones y tomar decisiones eficientes y oportunas.

○ Estado de resultados: también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado. Pero también nos permite, al comparar un estado de resultado con otros de periodos anteriores, conocer cuáles han sido las variaciones en los resultados (sin han habido aumentos o disminuciones, y en qué porcentaje se han dado), y así saber si la empresa está cumpliendo con sus objetivos, además de poder realizar proyecciones en base a las tendencias que muestren las variaciones. La estructura básica de un estado de resultados la podemos apreciar en el ejemplo:

(CN Crece Negocios, 2012).

Modelo de estado de resultados	
Ventas netas	\$160,000
Costo de ventas	\$120,000
UTILIDAD BRUTA	\$40,000
Gastos administrativos	\$5,000
Gatos de ventas	\$4,000
Depreciación	\$1,000
UTILIDAD OPERATIVA	\$30,000
Gastos financieros	\$3,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$27,000
Impuestos	\$8,100
UTILIDAD NETA	\$189,000

b. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Esta propuesta pretende aplicarse posteriormente a ciudades similares a Querétaro en relación a características demográficas y desarrollo económico, por ello se hace referencia a las ciudades urbanas del centro y centro occidente del país, con algunas excepciones como aquellas ciudades mucho mayores o menores a un millón de habitantes y/o aportar más o mucho menos del 1.9 % al PIB Nacional.

Las instituciones implícitas en la delimitación de Zonas Metropolitanas fueron SEDESOL, CONAPO e INEGI en 2005, definiendo a la Zona Metropolitana (ZM) como “aquella constituida por el conjunto de dos o mas municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes”. (SEDESOL & Programa de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos, ONU-HABITAT, 2011).

La siguiente lista evidencia la posibilidad de aplicar o no el simulador en ciudades urbanas del centro y centro occidente del país:

Región Centro				
<u>No. de habitantes por:</u>	Estado	Ciudad capital		Aportación del PIB
Tlaxcala	1,169,936	Tlaxcala	89,795	0.5 %
Morelos	1,777,227	Cuernavaca	365,168	1.1. %
Querétaro	1,827,937	Santiago de Qro.	1,097,028	1.9 %
Hidalgo	2,665,018	Pachuca	267,862	1.5 %
Puebla	5,779,829	Puebla	1,539,819	3.3 %

Distrito Federal	8,851,080	Exceptuados	17.7 %
Estado de México	15,175,862	Exceptuados	9.2 %

Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

Región Centro Occidente

<u>No. de habitantes por:</u>	Estado	Ciudad capital	Aportación del PIB
Colima	650,555	Colima 333,977	0.5 %
Nayarit	1,084,979	Tepic 429,161	0.6 %
Zacatecas	1,490,668	Zacatecas 310,143	0.9 %
Aguascalientes	1,184,996	Aguascalientes 932,298	1.1 %
San Luis Potosí	2,585,518	Sn Luis P. 1,040,822	1.9 %
Michoacán	4,351,037	Morelia 806,822	2.5 %
Guanajuato	5,486,372	Guanajuato 171,709 León 1,436,480	3.8 %
Jalisco	7,350,682	Guadalajara 4,434,252	6.3 %

Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

De las estadísticas nacionales

Aduanas del País

Querétaro se encuentra en una ubicación estratégica para la generación del comercio, debido a su proximidad al Distrito Federal y al hecho de ser paso de ciudades del norte de la República Mexicana hacia el centro y sur del país. Colinda con los estados de Guanajuato, San Luis Potosí, Hidalgo, Michoacán y el Estado de México. A su alrededor se encuentran las aduanas interiores de Guanajuato, Aguascalientes, Guadalajara, Toluca, México, y la del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de



México AICM, sin olvidar la de la ciudad de Querétaro, además de las aduanas marítimas en Altamira y Tampico en Tamaulipas, Tuxpan y puerto de Veracruz, Lázaro Cárdenas en Michoacán y Manzanillo en Colima. Lo que le permite al comercio de la ciudad de Querétaro tener opciones para mover sus mercancías al extranjero o importar insumos o productos terminados. Fuente: (Administración General de Aduanas, 2010)

La actividad económica del estado con mayor presencia, es la generada por el sector de la manufactura ya que aporta casi una cuarta parte del PIB anual. Sin embargo la migración de los servicios inmobiliarios, es un sector con oportunidades de crecimiento debido al crecimiento del comercio que se esta presentando en el estado.

POBLACIÓN TOTAL

	Total del Estado	% del Total nacional
Total del País	112,336,538	100.00%
Querétaro	1,827,937	1.60%

Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

Población Económicamente Activa
(PEA)

Total del Estado	% del Total nacional	Ocupados		Desocupados	
		Total del Estado	% del Total nacional	Total del Estado	% del Total nacional
44,425,601	100.00%	42,421,721	100.00%	2,003,880	100.00%
752,340	1.70%	711,825	1.70%	40,515	2.00%

Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010.

Si se considera que en el estado hay 1,827,937 habitantes y 752,340 entran en la categoría de PEA, entonces podemos ver que Querétaro proyecta una población con un 41.15% de habitantes en edad de trabajar y la mayoría de ellos, 711,825 habitantes son ocupadas, esto significa que el estado tiene un 94.61% de personas en edad de trabajar ocupadas.

Según reporta la Secretaría de Economía del estado en 2010 Querétaro recibió 280 millones de dólares por concepto de inversión extranjera directa (IED) , lo que representó 1.6% de la IED recibida en México. La industria manufacturera fue el principal sector que captó la inversión extranjera directa recibida por el estado en 2010, seguida por el comercio. (Secretaría de Economía Delegación Estatal de Querétaro, 2010)

¿Dónde es fácil abrir una empresa y dónde no lo es?					
1	Guanajuato (más fácil)*	11	Sinaloa	23	Tamaulipas
2	Puebla*	13	Querétaro*	24	Guerrero
3	Michoacán*	14	Yucatán	25	Distrito Federal
4	Morelos*	15	Tlaxcala	25	Hidalgo*
5	San Luis Potosí*	16	Sonora	27	Oaxaca
6	Chiapas	16	Zacatecas	28	Durango
7	Campeche	18	Tabasco	29	Nayarit
8	Coahuila	19	Chihuahua	29	Veracruz
9	Nuevo León	20	Jalisco	31	Baja California
10	Baja California Sur	21	Quintana Roo	32	Colima (más difícil)
11	Aguascalientes*	22	Edo de México		

Según la Doing Business en México, Querétaro se encuentra el número trece dentro del ranking nacional de estados que define donde es mas fácil abrir una empresa. La facilidad para abrir una empresa es un promedio simple de la clasificación de cada estado en el número de trámites, el tiempo y el costo (% del INB Per cápita) requerido para la apertura de una empresa.

Nota: *ciudades cercanas a Querétaro

Fuente: (Doing Bussines en México, 2009)

Los trámites considerados en el ranking para la apertura de una empresa en Querétaro son los siguientes:

- Forma legal de la compañía estándar: Sociedad Anónima (SA)
- Capital social mínimo pagado: MXN 10,000
- Ciudad: Querétaro

- Fecha de la información: Junio 2008

Trámite: 1. Permiso de uso de denominación o razón social por la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Tiempo: 2 días, Costo: MXN 640

Trámite: 2. Notarización de la escritura constitutiva. Tiempo: 3 días. Costo: MXN 8,115

Trámite: 3. Solicitud e inscripción de la sociedad en el Registro. Federal de Contribuyentes (RFC). Tiempo: 1 día. Costo: Sin costo

Trámite: 4. Inscripción de la escritura constitutiva en el Registro. Público de la Propiedad y del Comercio del Estado. Tiempo: 6 días. Costo: MXN 743

Trámite: 5. Obtener la licencia de funcionamiento. Tiempo: 1 día. Costo: MXN 334

Trámite: 6*. Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Tiempo: 1 día. Costo: Sin costo

Trámite: 7*. Registro de la compañía para el Impuesto Sobre Nómina (ISN). Tiempo: 1 día. Costo: Sin costo

Trámite: 8*. Registro al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Tiempo: 1 día. Costo: Sin costo.

Trámite: 9*. Inscripción al Sistema de Información Empresarial (SIEM). Tiempo: 1 día. Costo: MXN 385. *Simultáneo con el trámite anterior.

Del apoyo a las PYMES

Es de todos conocido que el sector empresarial representa el eje medular de la economía de este país, debido a que gran parte de los empleos y la producción de bienes y servicios son generados por las organizaciones comerciales. Es así que de acuerdo a los datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se registran 4'015,000 empresas, donde el 99.8% son pequeñas y medianas empresas, mismas que generan el 52% del producto interno bruto y el 72% de los empleos en el país. Estos datos representan la razón principal para proponer estrategias que permitan a las PYMES no solo iniciar operaciones sino permanecer en el sector empresarial generando ingresos.

Un factor que a detonado la creación de las PYMES es el apoyo económico que proporciona el gobierno como:

- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME)
- Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)
- Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR)
- Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT)
- Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA)
- Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)
- Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología (PRODIAT).

(Secretaría de Economía, 2012)

El acceso al financiamiento proporciona la posibilidad de adquirir activos fijos como vehículos, maquinaria, puntos de venta; también permite administrar con mayor precisión los inventarios, incrementar la oferta de productos y servicios a través de la investigación y desarrollo, asimismo puede usarse para fortalecer el capital de trabajo. Sin embargo el financiamiento implica pago de intereses a cambio del apoyo económico y aquella institución que proporcione rangos dentro de las posibilidades de los empresarios tendrá mas posibilidades de incrementar su cartera de clientes. Algunas de las instituciones no gubernamentales que proporcionan estos beneficios en la ciudad de Querétaro son: Vela Amieva José Ramón, Monex Casa de Bolsa Monex Grupo Financiero, Fed Integracion Nal de Entidades, Seguros Monterrey New York Life, Forjadores de Negocios Sofomenr, Grupo Financiero Monex, Caja Popular Florencio Rosas, Ficreve Sofom E N R, Consultaría Y Valuación Inmob. (Artículos Informativos Mexico, 2012)

De la capacitación para las PYMES

Los esfuerzos de capacitación que ofrece la Cámara Nacional de Comercio para las Pequeñas Empresas CANACOPE, para disminuir las posibilidades de cierre, fomentar el crecimiento y permanencia de las PYMES permite identificar cuales son las necesidades de adiestramiento de los empresarios que las operan, que para fines de este proyecto, identificar dichas carencias, proporciona algunos de los lineamientos para el diseño del

simulador. Por ello se muestran los cursos publicados en su página de Internet en el momento de esta investigación.

CURSOS DE LA CANACOPE

INSTITUCIÓN QUE IMPARTE (Convenio de colaboración)	CURSO - TEMÁTICAS
LINC PYME / sin convenio Instituto de Formación Profesional Male SC - educación y capacitación en turismo.	¿Cómo evaluar los 5 ejes clave de la empresa?: optimiza, mejora y reduce costos -Radiografiar tu empresa, -Diagnosticar los ejes clave, - Determinar acciones, -Medir resultados.
UCO Universidad Contemporánea	Curso de competitividad a través del servicio al cliente . Diplomado de turismo sustentable . Diplomado en habilidades gerenciales . Taller de Excel para aumentar la productividad (TIC). Seminario de Marketing digital . Seminario de manufactura esbelta . Taller Creatividad e innovación . Curso de ventas efectivas y técnicas de negociación .
OSG: outselling: vendiendo ventas	¿ Vendes? ...o casi, casi vendes? - Lenguaje corporal, - Diagnóstico de clientes, - Técnicas de cierre, - Inteligencia Emocional en las ventas, - Persuasión inconciente, - Clínica y casos prácticos
Action COACH: Business coaching	Academia de negocios para mujeres, coaching grupal - Estrategias prácticas de venta , - Administración del tiempo y delegar , - Equipos de trabajo y motivación , - Procesos y sistemas para el funcionamiento del negocios, - lectura de números para toma de decisiones

(CANACOPE, 2012)

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Alcance de la investigación:

Una vez realizada la revisión de la literatura en el capítulo anterior, se puede concluir que vale la pena investigar las necesidades de capacitación de las PYMES de Querétaro, ya que esta información representa una herramienta fundamental para desarrollar un simulador de negocio .

Delimitar el tema permitió poner término a la investigación y especificar el alcance de esos límites, además de aclarar el tipo de investigación que se realizaría, permitiendo tener un panorama general sobre los resultados que se obtienen. Este tema se concreta en relación con el tiempo, el espacio y la estructura temática.

- En relación con el tiempo: La investigación de las necesidades de capacitación de las PYMES se realizó durante los meses de mayo, junio, julio y agosto, en el primer mes se desarrolló la planeación de la investigación, en el segundo se diseñó el instrumento de recolección de información, siendo el tercer mes cuando se realizó el trabajo de campo, posteriormente en el cuarto mes el análisis y discusión de la información.
- En relación con el espacio: esta problemática se limita a la ciudad de Querétaro. Es prudente limitar de esta manera la investigación debido a la disposición de los recursos humanos, económicos y temporales.
- En relación con la estructura temática: las áreas de aplicación están definidas a través de las áreas funcionales y particulares de una PYME, éstas son:
 - a. Proceso de apertura
 - b. Diseño organizacional, planeación estratégica y compras
 - c. Mercadotecnia
 - d. Capital humano

Posterior a la definición del alcance de la investigación es posible seleccionar la técnica de estudio. Dicha técnica que orientó este proyecto fue la Descriptiva, debido a que el propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta la administración de las PYMES. La selección de esta técnica de estudio se fundamentó en la siguiente definición: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, (Dankhe, 1989).

3.2. Hipótesis (V)

- Las necesidades de capacitación de los empresarios de las PYMES de la ciudad de Querétaro representan el eje central que guiará el diseño de un simulador de negocios.

3.3. Variables

- Empresas de la ciudad de Querétaro
- Necesidades de capacitación

ii. Definición

- Empresas de bienes de consumo de uso final del municipio Querétaro; sector comercio; con actividades de venta al por menor; y un tamaño: de 11 a 30 empleados.
- Necesidades de capacitación. La capacitación representa un factor de desarrollo que proporciona a las PYMES una herramienta estratégica para lograr con mayor rapidez sus objetivos, esto involucra mayores beneficios económicos y posicionamiento en el mercado. Es así como este proyecto implica detectar en las PYMES, cuáles son las carencias en el manejo de una organización.

iii. Tipo de variables

Las variables consideradas para esta investigación entran en la categoría de dependientes, debido a que las características de las empresas incluidas en este estudio como el sector, actividades y tamaño, definen particularmente sus necesidades de capacitación, mismas que difieren de todas las demás empresas no incluidas en este estudio.

3.4. Diseño de la investigación: no experimental (transversal)

Diseño no experimental: se refiere a la investigación que se efectúa sin interactuar intencionadamente con las variables por lo tanto únicamente se observan los fenómenos en sus condiciones originales se registran los hechos para posteriormente analizarlos.

Para Sampieri (2003), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el que se recolectan los datos, lo pertinente para este proyecto es el Diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

3.5. Muestra

i. Tipo de muestreo: probabilístico

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y , consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son , por tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos

ii. Población

Definir el concepto de “unidad de observación” es muy significativo, porque es la unidad a la que estarán referidos los datos. La unidad de observación para la Encuesta Sobre las Necesidades de Capacitación de las Pymes es:

La empresa comercial, que se precisa como 256 pequeñas empresas de Bienes de consumo de uso final del municipio QUERÉTARO; sector: COMERCIO; con actividades de VENTA AL POR MENOR; y un tamaño: de 11 a 30 Empleados.

iii. Tamaño de la muestra. Utilizando la fórmula para poblaciones finitas, se concluye que la muestra será de 150 empresas

iv. Procedimiento de selección: Salto sistemático

Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k = N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k .

Conclusión

Resultados

a. Análisis de datos y presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de 25 encuestas procesados con el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) con el objetivo de recodificar las variables y los registros una vez incrementado la muestra. Y también para obtener datos estadísticos prácticos que pudieran ser interpretados de manera práctica.

Es importante puntualizar que de 8 opciones de "Denominación empresarial", solo se encuestaron a empresas de 3 tipos.

Todas las empresas encuestadas decía tener conocimiento previo de los trámites. La opinión sobre información estatal, municipal y federal, conserva una tendencia positiva hacia la accesibilidad, ausentándose totalmente la inaccesibilidad. En relación a la pregunta sobre la complejidad de dichos trámites, las respuestas de cada encuestado fueron sumadas individualmente. La tendencia se mantiene de lo moderado o regular hacia lo sencillo evitando las opciones "Muy complicado y complicado". Aún cuando el tiempo máximo por trámite es de 3 días, la mayoría de los usuarios los están realizando de uno a cinco días.

Es interesante que observar que la mayoría no tiene su organigrama por escrito, sin embargo reconocen sus funciones, es decir el nivel de puesto que ocupa, la relaciones funcionales que existen entre los empleados, las vías de comunicación que debe utilizar con sus compañeros de trabajo, y quién debe supervisarlos. Aún cuando no represente la mayoría con un 40%, la importancia de tener definidas las funciones de cada puesto implica una oportunidad para capacitar a los empresarios.

Muy eficiente implicaba que tenían por escrito la misión, visión, políticas, normas, reglamentos y objetivos. Sin embargo este 60% no reconoce estos elementos como parte fundamental en la administración de su negocio que guíe todas sus acciones, lo cual representa una oportunidad de capacitación. La mayoría no realiza alianzas, estrategia que representaría la diferencia entre avanzar más rápido minimizando costos o avanzar en el mejor de los casos lentamente y con grandes esfuerzos. Como es de esperarse el servicio que llegan a contratar son los de Administración y contabilidad.

Los pasos que se recomiendan para llevar a cabo eficientemente las compras son 7, de los cuales los empresarios solo llevan 3 y poco más de la mitad solo lleva 1. El dato positivo es que el 80% de los encuestados registra la existencias de algún modo, sin embargo que las registren visualmente o en una bitácora no representa un gran avance ya que no se cuenta con la disponibilidad de información para su análisis oportuno.

Se comprueba que la mayoría ubica su negocio sin realizar un análisis de los beneficios y desventajas que esto puede proporcionar a un negocio. La mayoría dice saber la demanda de su producto en el lugar donde se ubico. Esta gráfica refleja que solo el 40 % tuvo el cuidado de verificar en fuentes secundarios o primarias la rentabilidad del lugar donde ubicarían el negocio, sin embargo más de la mitad de baso en una simple apreciación o corazonada.

Aún cuando 60% constituya más de la mitad de los encuestados que si identifican las preferencias de sus clientes, esto no representa el mejor de los panoramas, porque el cliente debe ser el eje central que guíe a la organización en total equilibrio con la capacidad y recursos. Es absolutamente negativa la tendencia a no identificar al segmento de mercado al que suponen dirigirse. Quienes lo hacen, el 60% lo hace de manera *ineficiente o muy ineficiente*.

La imagen gráfica que representa el logotipo es utilizada correctamente por la mayoría de los encuestados, ya que representa realmente la idea del producto que venden. Así como también los colores utilizados cumplen la función de ser fáciles de recordar y relacionar con la empresa o negocio y van de acuerdo con el negocio. Si el uso del logotipo y los colores esta siendo utilizados con frecuencia correctamente como ya se había mencionado, no sucede lo mismo con el slogan, esta percepción está basada en que poco menos de la mitad de los encuestados, el 40% opina que los slogans no son importantes para el desarrollo y posicionamiento de una imagen corporativa en el mercado.

Al aplicarles la pregunta *¿Cree usted que el hacer énfasis en ser una empresa socialmente responsable influya en la compra o uso del servicio de una empresa?*, los encuestados contestaron categóricamente, sin detenerse en las opciones de respuesta que implicaba una explicación en su replica como *Me es indiferente o No se que signifique eso*.

Las frecuencias de las respuestas a la pregunta *¿Agrega algún elemento de valor al producto que compra a sus proveedores?*, tienen una tendencia positiva ya que todos de alguna manera agregan dicho valor, por lo que se puede deducir que valoran los beneficios que esto le puede ofrecer a su negocio.

Es la determinación de costos más el margen de utilidad, resultado ser la estrategia mas utilizada, omitiendo estrategias como *Precio basado en el volumen de venta, Precios con en relación al cliente, Lista de precios del fabricante y oficiales o en Función de la competencia*.

Los flyers son el medio publicitario más utilizado por los encuestados y en segundo lugar los anuncios en medios masivos como radio, televisión, periódicos y revistas. Ambos son poco dirigidos, es difícil controlar específicamente a quien le llega el mensaje emitido en estos medios, sin embargo las ventajas de ser un medio masivo tiene mayor peso para los encuestados.

Va ganado terreno la investigación de mercados cuando ya un 40% las realiza, sin embargo no es suficiente. Los encuestados solo investigan las condiciones de venta y la ubicación de los competidores, exceptuando temas como Número de competidores y la promoción que utilizan, oferta de productos similares, horarios de servicios y precios.

El registro de ventas es un factor valorado por los encuestados porque el 80% si hace uso de esta herramienta, sin embargo es el método que define la eficiencia y eficacia de su uso. De ese 80% de los encuestados que si registran sus ventas, el 75% lo hace electrónicamente. El uso de la tecnología se hace presente, sin embargo con tales números sería oportuno atender a aquellos que lo hacen manualmente para introducirlos en un método electrónico y por supuesto a aquellos que no realizan esta actividad. Solo el 8% no lleva formalmente un proceso de ventas. Todos los pasos recomendados son utilizados pero el q tiene mayor frecuencia después de *“realización de la venta”* es *“acercamiento previo”*. Es importante puntualizar que la efectividad de este proceso depende de la realización de todos los pasos.

Es relevante notar que el uso de estrategias para la atención a clientes es utilizada por todos los encuestados, de una u otra manera. Siendo el mas frecuente, el correo electrónico.

Menos de la mitad de los empresarios encuestados realizan contratación formal, es decir, la firma de un contrato. La mayoría no cumple con este requisito formal. Ninguna

consideración así como la edad y la experiencia comprobable son factores con mayor frecuencia al momento de la contratación del personal. Esto no representa mayor relevancia para contar con el recurso más importante en un negocio, el humano. Solo el 12% no ofrece capacitación, es una minoría. Y es la capacitación técnica la que tiene mayor frecuencia con un 60%. Evitando la capacitación relacionada con el desarrollo humano y con el ámbito profesional. Aún cuando la mayoría ofrece capacitación, ésta no se lleva a cabo siguiendo un procedimiento completo. Algunos solo llevan dos pasos *Detectar necesidades de capacitación de cada puesto y Determinar y seleccionar cursos*, evitando elaborar una descripción de todos los puestos de su compañía, seleccionar a los empleados para adquirir la capacitación, establecer objetivos de capacitación y calcular retorno de la inversión.

b. Discusión

1. Conclusiones

Las necesidades de capacitación de las PYMES en Querétaro, que fundamente el diseño de un simulador de negocios “si” se pueden identificar a través de una investigación de mercados, específicamente una encuesta.

El diseño de un simulador requiere ser desarrollado a través de los requerimientos que el usuario tenga.

Las variables a considerar para brindar de manera eficaz una capacitación a las PYMES a través de un simulador, se definen a través de la carencia total o parcial, en la práctica al administrar un negocio dichas variables se presentan en el desarrollo de la propuesta .

Se concluye que lo más oportuno para definir la prioridad de dichas variables de capacitación será en función al proceso de apertura de una PYME, posteriormente el orden obedecerá de lo general a lo específico quedando de la siguiente manera:

1. PROCESO DE APERTURA
2. DISEÑO ORGANIZACIONAL
3. CAPITAL HUMANO
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPRAS
5. MERCADOTECNIA
6. FINANZAS

No todas las variables investigadas se incluyeron en el simulador, esto está definido en función de los resultados de la investigación.

2. Limitaciones

El desarrollo de este simulador deberá dirigirse al público al que deberá dirigirse que serán:

- Personas residentes en Querétaro que puede contar o no con estudios de nivel superior y que están interesados en adquirir habilidades para emprender un negocio de forma estructurada. Este grupo puede estar conformado por desempleados, adultos y emprendedores de negocios seriales o reincidentes
- Emprendedores seriales o reincidentes. Que formen parte de una empresa ya existente y que tengan interés en adquirir habilidades para consolidar una iniciativa de negocios que impulse el desarrollo de la organización a la que pertenecen
- Empresarios que se encuentren en etapas tempranas del desarrollo de su iniciativa de idea de negocios y que tengan interés en guiarse adecuadamente para alcanzar un crecimiento estructurado.

Otra limitante es el tiempo de vigencia del documento, ya que esta basada en una investigación de mercados es oportuno tener presente que tales datos recolectados cambian al paso del tiempo. La investigación de las necesidades de capacitación de las PYMES se realizó durante los meses de mayo, junio, julio y agosto, en el primer mes se

desarrollo la planeación de la investigación, en el segundo se diseñó el instrumento de recolección de información, siendo el tercer mes la realización del trabajo de campo, posteriormente en el cuarto mes el análisis y discusión de la información.

Esta problemática se limita a la ciudad de Querétaro. Es prudente hacer de esta manera la investigación, debido a la disposición de los recursos humanos, económicos y temporales.

3. Recomendaciones

Las recomendaciones están estrechamente ligadas a las limitaciones:

- Convocar a los participantes del simulador no sin antes puntualizar en el cumplimiento a las características del público al que va dirigido.
- Actualizar las variables que definen al simulador, realizando una investigación de mercados sobre las necesidades de capacitación de las organizaciones del sector privado de bienes de consumo final de la zona.

Bibliografía

1. Administración General de Aduanas. (22 de junio de 2010). Aduanas del País. Retrieved 4 de junio de 2012 from Aduana México: http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2010/mapa/nuevo_mapa.htm
2. Artículos Informativos Mexico. (24 de mayo de 2012). Apoyo A Las Pymes Queretaro: compañías locales. Retrieved 24 de mayo de 2012 from Artículos Informativos Mexico: http://www.articulosinformativos.com.mx/Apoyo_A_Las_Pymes_Queretaro-r1023862-Queretaro.html

3. Arzola, M. (12 de junio de 2010). Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos. Retrieved 12 de junio de 2012 from Ideas para PyMes: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>
4. CANACOPE. (marzo de 2012). Curso / talleres. (CANACOPE) Retrieved 7 de mayo de 2012 from Cámara Nacional de Comercio de la Pequeña Empresa: <http://www.canacope.com.mx/cursostalleres.html>
5. CESIEM. (22 de julio de 2012). Innovando la enseñanza. Retrieved 22 de julio de 2012 from Centro de Simulación Empresarial, Tecnológico de Monterrey: <http://www.cem.itesm.mx/centro/>
6. CN Crece Negocios. (14 de agosto de 2012). Estado de Resultados. Retrieved 14 de agosto de 2012 from CN Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
7. CN Crece Negocios. (6 de mayo de 2012). Valor Agregado. Retrieved 14 de junio de 2012 from CN Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>
8. Coronel Arellano, M. T., Flores Aguilar, M. d., González Aguilar, A., & Márquez Villanueva, M. (2012). Simulador PYMES: para las organizaciones del sector privado de las zonas semiurbanas del centro del país. In U. Tecnológicas, *Estudios Contemporáneos Aplicados al Desarrollo de Negocios y su Entorno en el Contexto Mexicano* (Vol. 1, p. 178). San Juan del Río, Querétaro.
9. Dankhe, G. L. (1989). Investigación y Comunicación. México: Mc Graw Hill.
10. Díez de Castro, E. C., & Díaz, I. M. (2004). Gestión de Precios (Cuarta Edición ed.). Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
11. Doing Bussines en México. (2009). Doing Bussines en México 2009: Comparando la regulación de 31 estados, el Distrito Federal y 181 economías. Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional. Washington, D.C.: Doing Bussines.
12. El Informador. (14 de mayo de 2009). Crean nuevos simuladores virtuales educativos. (U. Editoralista, Producer) Retrieved 17 de julio de 2012 from

- Informador. com.mx:
<http://www.informador.com.mx/tecnologia/2009/103203/6/crean-nuevos-simuladores-virtuales-educativos.htm>
13. Fundación E. (22 de julio de 2011). Cursos "Yo emprendo". Retrieved 22 de julio de 2012 from Fundación E: <http://www.fundacione.org/portal/index.php?pg=500>
14. González Zavaleta, E. (20 de enero de 2004). Centro de Simulación Empresarial. Retrieved 20 de julio de 2012 from Tecnológico de Monterrey: <http://www.cem.itesm.mx/centro/#a3>
15. Góngora, H. H. (12 de junio de 2010). 7 aspectos legales que debes considerar antes de contratar un trabajador. Retrieved 12 de junio de 2012 from Ideas para PyMes: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/derecho-laboral-contratacion-empleados-trabajadores.html>
16. Ideas para PyMes. (12 de junio de 2010). Contrato Individual. Retrieved 12 de junio de 2012 from Ideas para PyMes: <http://www.ideasparapymes.com/herramientas/legal/machote-contrato-individual-trabajo.dbsp>
17. Infomipyme. (10 de agosto de 2012). Atención al cliente. Retrieved 10 de agosto de 2012 from Caja de Herramientas: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm#_Toc54794526
18. Instituto Tecnológico de Querétaro. (4 de junio de 2012). Acerca ITQ. Retrieved 4 de junio de 2012 from Instituto Tecnológico de Querétaro: La tierra será como sean los hombres: <http://www.itq.edu.mx/index.php/38-cataceritq/33-artantec>
19. Jóvenes Emprendedores. (22 de julio de 2012). "Yo Emprendo" del modelo Jóvenes Emprendedores. Retrieved 22 de julio de 2012 from Yo emprendo: <http://www.yoemprendo.com.mx/>
20. Kiyosaki, R. (16 de julio de 2010). About CASHFLOW. Retrieved 16 de julio de 2012 from Rich Dad: Transforming Lives Through Financial Education: <http://www.richdad.com/About/CASHFLOW.aspx>

21. LABSAG: Laboratorio de simuladores en administración y gerencia. (22 de julio de 2012). Escenarios de simulación. Retrieved 22 de julio de 2012 from Laboratorio de simuladores en administración y gerencia: <http://www.labsag.co.uk/es/index.php/simuladores-de-negocios/escenarios-de-simulacion/>
22. Mercado, S. (2004). Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. México : Limusa S. A. de C. V. Grupo Noriega Editores.
23. México Emprende. (6 de junio de 2009). Qué son las PYMES. Retrieved 6 de junio de 2012 from México Emprende: http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=67
24. Nacional Financiera. (8 de agosto de 2002). SMEtoolkit /Instituto PYME. Retrieved 8 de agosto de 2012 from ¿Dónde debes ubicar tu negocio?: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3594/¿Dónde-debes-ubicar-tu-negocio->
25. Secretaría de Economía Delegación Estatal de Querétaro. (28 de mayo de 2010). Secretaría de Economía Delegación Estatal de Querétaro. Retrieved 28 de mayo de 2012 from Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/queretaro>.
26. Secretaría de Economía. (24 de mayo de 2012). Programas de subsidios. Retrieved 24 de mayo de 2010 from Secretaría de Economía: <http://www.economia.gob.mx/conoce-la-se/programas-de-subsidios/reglas-de-operacion-y-padron-de-beneficiarios>
27. Secretaria de Educació Pública. (4 de julio de 2012). Programa de Becas para la Educación Superior. Retrieved 2 de julio de 2012 from Coordinación Nacional de Becas para la Educación Superior: <http://www.sibes.sep.gob.mx/ecest2012/>

28. SEDESOL & Programa de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos, ONU-HABITAT. (27 de mayo de 2011). Estado de las ciudades México. México, México, DF.
29. Tress, N. C. (12 de junio de 2010). Incrementa tu productividad: 8 pasos simples para la contratación de candidatos ideales. Retrieved 12 de junio de 2012 from Ideas para las PYMES: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-seleccion-personal-recursos-humanos.html>
30. Universidad Contemporánea. (n.d.). CANACOPE.