

**ESTUDIO INTROSPECTIVO DE LA GESTIÓN DE LA PYME EN MÉXICO.**

**Ma. Rosa López Mejía**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)

**Alicia Gómez Martínez**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)

**Rubén León Lecona**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México)

**Área Temática:** C) Dirección y organización

**Palabras Clave:** Herramientas, Gestión, PyME.

## **Estudio introspectivo de la Gestión de la PyME en México**

### **Resumen:**

En los últimos años, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) se enfrentan a escenarios de fuerte competencia empresarial. Por tal motivo, este trabajo tiene como propósito identificar herramientas de gestión que utilizan las PyME de Puebla, México. Porque sólo conociéndolas, se podrá contextualizar su problemática para posteriormente, mejorar su gestión y que sean capaces de evolucionar al mismo ritmo de los cambios actuales. Se trata de un estudio empírico, exploratorio, de corte transversal. Los resultados muestran que las medianas empresas son las que utilizan un mayor número de herramientas de gestión.

**Palabras Clave:** Herramientas, Gestión, PyME.

### **Abstract**

In recent years, the Small and Medium Enterprises (SMEs) face strong business competition scenarios. Therefore, this paper aims to identify management tools that use SMEs in Puebla Mexico. Because only knowing them, you can contextualize their need to further improve their management and are able to evolve at the same pace of current changes. It is an exploratory, cross-sectional empirical study, the results show that medium companies are using a greater number of management tools.

**Keywords:** Tools, Management, SME.

## 1. Introducción<sup>1</sup>

La Globalización, ha traído consigo una serie de cambios tecnológicos, que han revolucionado las formas de manejar todo tipo de información y de hacer negocios. Para las organizaciones, eso implica responder a nuevas formas de operación. En el ámbito empresarial, se observa que la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) tanto en países de la Unión Europea como de América Latina y el Caribe representan aproximadamente el 99% del total de empresas y generan alrededor del 67% del empleo (Calderón y Carlo, 2013). En el caso de México, este tipo de empresas representan El 99.8% (INEGI, 2009).

Las PyME, son un verdadero motor de creación de empleos (OIT, 2015). Según Romero (2006), son las que crean un porcentaje mayor de empleos en comparación con las grandes empresas y juegan un papel importante en el desarrollo de un país. Se reconoce que en México las PyME, presentaron niveles de crecimiento de 5.5% en 2010 y 4.5% en 2011 (OCDE, 2011).

En la percepción de Jiang y Li (2010) las PyME son significativas porque además de generar empleos, también aportan ingresos fiscales. Sin embargo, aún presentan problemas internos en su gestión que las exponen a crisis financieras, y muchas de ellas cierran debido a que algunos de sus problemas son de control interno.

Por lo anterior, se precisa poner especial atención en este tipo de empresas y considerar que en general su supervivencia es un factor crítico para el desarrollo económico de una nación por lo que es necesario conocer las causas de su fracaso oportunamente, para tomar acciones efectivas que mitiguen la gran mortandad de las empresas en edad temprana (Morales-Gualdron y Pineda, 2015)

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte del proyecto denominado; Creación del Centro de Estudios PyME de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Se presentan avances de investigación. Se contó además, con la colaboración del M.C. José Ma. Ruiz Rendón.

En México, existen pocas investigaciones que analicen los procesos de gestión de la PYME (Palomo, 2005). Esto obliga a reflexionar en el ámbito académico, sobre la importancia de conocer la situación que prevalece en las empresas que son generadoras de empleos, principalmente en el ámbito de su gestión. Se considera que identificando aspectos de su gestión, se podrá contextualizar su problemática y vislumbrar posibles soluciones que les permitan enfrentar con éxito el nuevo entorno competitivo que le rodea.

En los últimos años, existe creciente interés en el mundo tanto académico como empresarial, en analizar las relaciones existente entre la innovación, el uso de sistemas de control de gestión (SCG) y el rendimiento de la empresa (Bisbe y Otley, 2004).

Considerando la relevancia que tiene la gestión contable y administrativa para el desarrollo de la PyME. El objetivo de este estudio es identificar algunas herramientas de gestión que utilizan las PyME de Puebla, México. Para contextualizar su problemática básica. Se trata de una investigación empírica, en la cual se busca dar respuesta las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la situación a la que se enfrentan las PyME, en aspectos de control contable, administrativos y de gestión según la literatura existente?
2. ¿Se pueden identificar algunas herramientas de gestión que utilizan las PyME de Puebla, México?
3. ¿Se puede contextualizar la problemática elemental de gestión de las PyME de Puebla, México?

Este trabajo está integrado, en primer lugar por estudios teóricos previos relativos a la PyME y sus problemas de gestión, en segundo lugar se presenta la metodología; en tercer lugar se hace un análisis de los resultados, posteriormente se muestran las conclusiones, limitaciones y futuros estudios.

## 1. La PyME y sus Problemas de Gestión

En los últimos años, existe un creciente interés en el estudio de la PyME, tanto en Instituciones de Educación Superior de Europa, como en América Latina y en México porque representan un número importante de entidades económicas generadoras de empleo.

Una de las características de las PyME, es que comúnmente son familiares y representan más del 95% en el mundo. Las empresas familiares, tienen al inicio una mortalidad altísima, a veces por falta capital o conocimientos. En ocasiones, las frenan cuestiones relativas a la administración cuya organización es poco clara para tomar decisiones, falta de una buena gestión de costos y de políticas y lineamientos. En EE. UU. Muestran que menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida. La mortalidad de las empresas familiares se explica generalmente por la falta de un plan de negocios, una estructura de control eficiente flexible, y trabajadores o directivos alineados con la estrategia (KPMG, 2013).

Jiang y Li (2010) concuerdan con esa situación al señalar que algunos de los problemas a que se enfrentan las PyME son los relativos a su gestión, específicamente: el control interno, medio ambiente, distorsión de la información supervisión ineficaz. Además de los relativos a problemas de no tomar en cuenta los mecanismos adecuados de supervisión y eso ocasiona que su gestión no pueda evaluar adecuadamente la información contable. Al respecto, Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo (2015) aprecian que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Las PyME, como ya se señaló, en su mayoría son familiares y comúnmente no cuentan con un adecuado control interno. Se caracterizan por carecer de una organización adecuada, falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El control interno, debe ser diseñado de tal forma

que proporcione una razonable seguridad en lo referente a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y apearse a las leyes y regulaciones aplicables (Aguirre y Armenta, 2012).

Vásquez, Wendlandt y López (2016), señalan que un gran porcentaje de las empresas no tienen una planeación por escrito, es decir trabajan con informalidad administrativa, lo que no contribuye a tomar las decisiones correctas. Los mismos autores, indican que el 40% no tiene una misión y visión por escrito el 60% no cuenta con procedimiento escritos 50% no cuenta con reglamentos. Adicionalmente, Gironella (2013) aprecia en su trabajo sobre Pyme, que es necesario mejorar muchos temas contables de tal manera que no sean complejos y se logre su comprensión y haya credibilidad en la contabilidad.

Otro aspecto importante, es que particularmente las PyME de América Latina y el Caribe no han presentado mejoras significativas ni en su productividad ni competitividad. Además, es limitada su participación en la exportaciones, situación que muestra una clara orientación al mercado interno (Calderón y Ferraro, 2013)

Al respecto, Calderón y Ferraro (2013) consideran que las empresas de menor tamaño carecen de las capacidades y recursos necesarios para acceder mercados externos de manera competitiva. Por lo que, para promover su internacionalización, recomiendan implementar acciones en dos sentidos:

- a) Capacitación y sensibilización de las Pymes para la internacionalización, y
- b) Promoción de encadenamientos productivos e identificación de oportunidades de negocios con empresas transnacionales y cadenas globales de valor.

Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo (2015), argumentan además que las MiPyME necesitan apoyo financiero y desarrollar mecanismos adecuados para mejorar el uso de

sus recursos y el incremento de su desempeño, para crecer a nivel local, nacional e internacional.

En ese sentido, Maranto-Vargas y Gómez-Tagle (2007), señalan que aunque en las PyME son importantes los recursos financieros, es mucho más importante el desarrollo de capacidades internas para competir.

El control es muy importante para ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones. En el caso de las PyME de México, se aprecia que estas, no cuentan con controles internos adecuados, no tienen organización adecuada y carecen de manuales de procedimientos y políticas conocidas por parte de sus integrantes (Aguirre y Armenta, 2012).

En el caso de las PyME de fabricación (industriales) Xiaofang y Huili (s/f), señalan que es recomendable dar solución a todos los aspectos del negocio y usar unificadamente en el proceso el diagrama de flujo, así mismo, gestionar procesos clave que sirva de indicador en la evaluación del desempeño.

Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo indican que resulta necesario desarrollar condiciones internas de las empresas que generen un contexto político y económico que les permita superar sus problemas .mejorando los procesos de planificación ya que con ello se puede mejorar el desempeño.

En cuanto a la evaluación del desempeño Alveiro (2011), señala que actualmente el direccionamiento administrativo se puede dar con el Balanced Scorecard, que es una herramienta de medición de gestión, en auge en muchas organizaciones de América latina.

La situación de evaluación del desempeño, se considera por Kaplan y Norton (2009) importante y revelan su preocupación sobre el uso de informes financieros para medir la actuación empresarial. Además, señalan la importancia de evaluarlo con medidas financieras y no financieras a través del Balanced Scorecard.

Por otro lado, Haldma y Lääts (2002) valoran que existe la necesidad de desarrollar sistemas de contabilidad de gestión que provean de información objetiva, tanto del costo como del desempeño en las compañías.

Ante lo antes expuesto, definitivamente en México, el Gobierno Federal y los estados así como otros agentes de la economía, han reconocido la importancia de apoyar el avance de las MIPyMES. Para ello, se han instrumentado estrategias de apoyo a su desarrollo y supervivencia, incluyendo formación de emprendedores, Guías Empresariales elaboradas por la Dirección General de Capacitación e Innovación (KPMG, 2013).

Sin embargo, aún con todo el apoyo a las PyME en México, éstas aún no alcanzan su pleno desarrollo en gestión contable y administrativa. por lo que considerando, que a lo largo del tiempo el avance empresarial ha estado íntimamente ligado al progreso tecnológico y a los cambios industriales y comerciales. Los nuevos escenarios de negocios, hacen inevitable reflexionar sobre los cambios a que conlleva la globalización; puesto que hoy en día las empresas están seriamente preocupadas por la búsqueda de herramientas y modelos de gestión que les permitan crear ventajas competitivas.

Ante este contexto, hoy más que nunca resulta significativo realizar estudios que diagnostiquen las herramientas básicas de gestión con que cuentan las PyME, tales como: sistemas contables, control interno, misión visión, organigrama y otras herramientas que son elementales para su desarrollo y evaluación de su desempeño.

## 2. Metodología

### Diseño y cobertura de la muestra.

Para llevar a cabo este estudio empírico, se utilizó la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) del municipio de Puebla, México; formado por 23 046 empresas, de las cuales aceptaron participar 230 empresas. Para obtener la información, se aplicó la técnica de encuesta aplicada directamente al directivo de mayor jerarquía de la empresa o propietario gerente. Se empleó el muestreo estratificado, aplicado aleatoriamente. Las empresas encuestadas son Pyme del municipio de Puebla, México. La muestra de empresas, objeto de estudio, ha sido segmentada de acuerdo a criterios de tamaño, edad y actividad como se muestra en seguida:

### Variables de control

#### Tamaño de la empresa

El tamaño de la empresa se determinó de acuerdo a la estratificación de INEGI (2009) considerando el número de empleados se muestra en la Tabla No. 1:

**Tabla No. 1 Estratificación de tamaño de establecimientos PyME**

	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
<b>Industrial</b>	de 11 a 50	de 51 a 250
<b>Comercial</b>	De 11 a 30	De 31 a 100
<b>Servicios</b>	De 11 a 50	De 51 a 100

Fuente: INEGI (2009)

**Edad de la empresa.** Esta variable continua, se refiere al número de años de la constitución de la empresa. A partir de ella se construye una variable dicotómica, cuyo valor es 0 cuando la empresa tiene menos de 10 años de antigüedad y se denomina joven; toma valor 1 cuando la empresa tiene 10 ó más años y se denomina madura. Esta codificación ha sido utilizada previamente por los estudios de Holmes y Nicholls (1989), AECA (2005) y Yasuda (2005).

### Actividad de la Empresa

Esta variable, estratifica las empresas en Industriales, comerciales y de servicios de acuerdo a la clasificación de PyME que reconoce INEGI (2009).

Este estudio es empírico de corte transversal y el análisis de los resultados se muestra a continuación:

Las variables que se midieron para determinar el grado de utilización para el control de gestión de herramientas como: manual, reglamentos, diagramas de flujo de operaciones y evaluación del desempeño, cadena de valor y Balanced Scorecard la escala de las variables adquirieron para efectos estadísticos los siguientes valores 0= No 1 = si 2= A veces y 3= No la conoce.

### 3. Análisis de Resultados

Dentro de las principales características de las empresas encuestadas la tabla No. 3 muestra el tamaño y edad; se puede ver, comprende un 83.3% de empresas pequeñas en relación a solo 13.4% de medianas. Por otra parte se distingue que un 66.9 % son jóvenes porque tienen menos de 10 años operando y sólo un 33.1% es madura.

**Tabla No. 3 tamaño y edad de las empresas encuestadas**

Característica	Porcentaje
Pequeña	83.3
Mediana	13.4
Jóvenes	67
Maduras	33

Fuente: elaboración propia

El sector al que pertenecen las PyME estudiadas se muestra en la tabla No. 4., como se ve, predominan las comerciales con un 41%, seguidas de las de servicio que representan 36% y un 23 % son industriales

**Tabla No.4 actividad de las empresas**

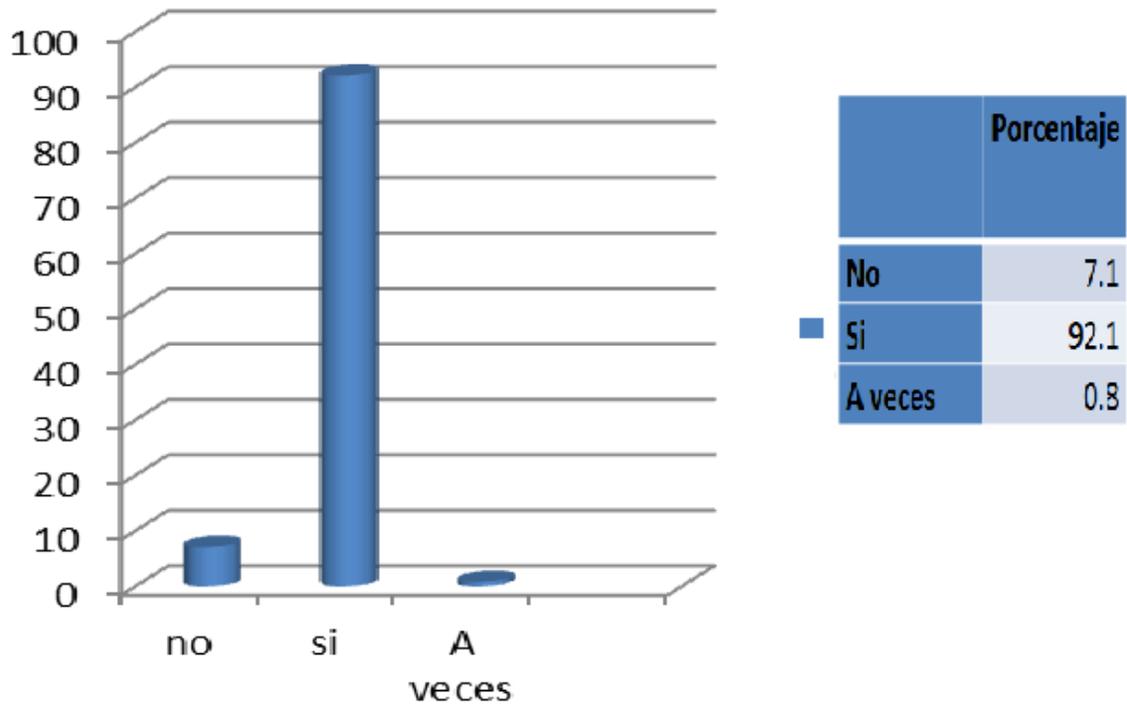
<b>Sector</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Comercial</b>	<b>41.3</b>
<b>Industrial</b>	<b>22.2</b>
<b>Servicios</b>	<b>36.5</b>

Fuente: elaboración propia

Una vez determinadas las características de las empresas estudiadas fue importante conocer lo siguiente:

En relación a la utilización de sistemas contables para el control de su gestión existe un porcentaje de 92.1% de empresas que sí lo utilizan, como lo muestra la gráfica No.1.

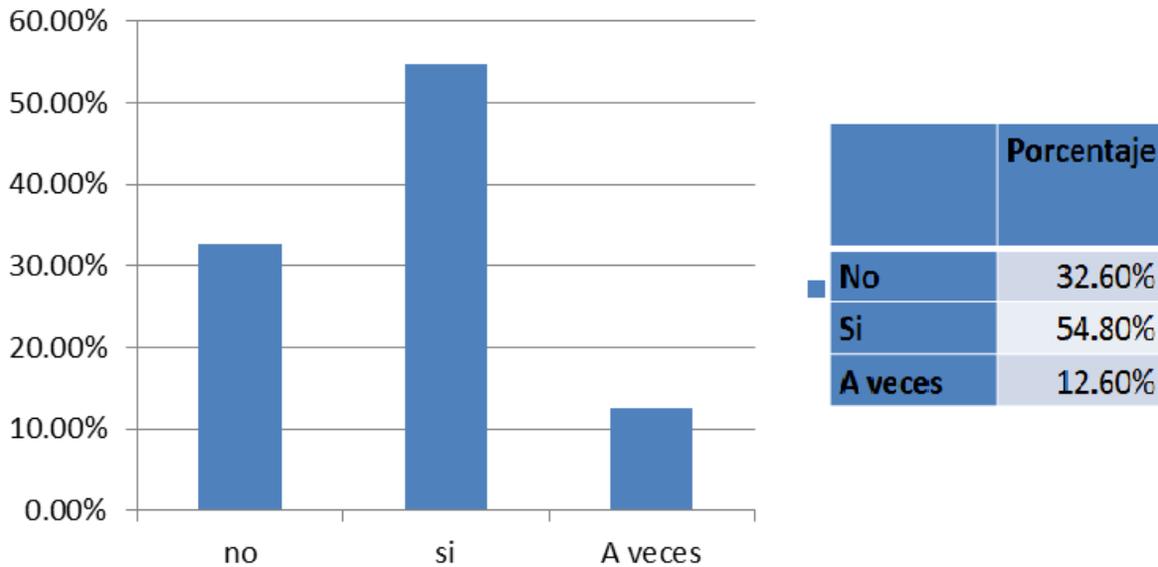
**Gráfica No. 1 Utilización de Sistema contable**



Fuente: elaboración propia

En relación al uso del control interno en las empresas investigadas, se puede ver en la Gráfica No. 2 que sólo el 54.80% los utiliza y un 12.60% a veces.

**Gráfica No. 2 Utilización de Control Interno.**



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en relación al análisis univariante, que se realizó mediante la comparación de medias estratificadas en pequeñas y medianas con la finalidad de conocer en primer lugar, el grado de importancia que le dan este tipo de empresas a la misión y visión. La tabla No. 5 muestra que resalta con una media de 3.2500 que son las empresas medianas las que dan mayor importancia. En segundo lugar, se conoció que son las medianas empresas las que dan mayor uso al organigrama como se puede ver en la tabla antes señalada con una media de 3.2500.

**Tabla No. 5 Grado de importancia que se le da a la Misión y Visión y organigrama en la PyME**

Grado de importancia que da la PyME a:	Pequeña	Mediana
Misión y Visión	2.5829	3.2500
Organigrama	2.6281	3.2500

Fuente: elaboración propia

También se consideró importante, conocer si el tiempo que tienen de operar influye en la importancia que le dan a la misión y visión. Para ello se realizó una

comparación de medias entre empresas jóvenes y maduras (las que tienen menos de 10 años = Jóvenes y más de 10 años = maduras), La tabla No. 6 revela con una media de 2.9747 que son las maduras, las que dan más importancia a la misión y visión. Situación similar se presenta en la importancia que se le da al organigrama cuya media en las maduras es de 2.8734 contra 2.67.50 de las jóvenes

**Tabla No. 6 Grado de importancia que se le da a la Misión y Visión y organigrama en la PyME de acuerdo a su edad**

Grado de importancia que da la PyME a:	Jóvenes	Maduras
Misión y Visión	2.5937	2.9747
Organigrama	2.6750	2.8734

Continuando con este análisis, y partiendo de una tabla de contingencia se conoció el uso de diferentes herramientas de gestión de la PyME como lo muestra la tabla No. 7:

**Tabla No. 7 Uso de diferentes herramientas de gestión de la PyME**

La empresa utiliza para el control de su gestión:	Pequeña (Cifras en Por ciento)					Mediana (Cifras en Por ciento)			
	No	si	A veces	No la conoce		No	Si	A veces	No la conoce
Manual de organización	45.7	42.2	9.5	2.5		43.8	53.1	3.1	0
Reglamento interno de la empresa	39.2	44.2	14.6	2.0		21.9	75.0	3.1	0
Diagramas de flujo de operaciones	55.8	26.6	14.6	3.0		37.5	53.1	9.4	0
Evalúa el desempeño	52.3	20.6	22.6	4.5		37.5	40.6	18.8	3.1
Análisis de cadena de valor	57.3	19.1	14.6	9.0		43.8	21.9	18.8	15.6
Balanced Scorecard	56.8%	17.6%	9.5%	16.1%		62.5%	9.4%	15.6%	12.5%

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en esta tabla No. 7, el uso del manual de organización, en la mediana empresa es del 53.1% mientras que sólo el 42.2% lo usa en la pequeña empresa.

Con respecto al grado de utilización de reglamento interno, en la mediana empresa representa un 75% que sobresale en relación al apenas 44.2% de la pequeña empresa.

Por otra parte, en relación al uso del diagrama de flujo de operaciones se observa que es más importante para mediana empresa, ya que representa el 53.1% en contraste con apenas un 26.6 % de la pequeña empresa.

Con respecto al uso de la cadena de valor el 21.9 % de las medianas empresas le dan más importancia a su utilización, mientras que en las pequeñas es sólo un 19.1%.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se aprecia que el 40.6% de las medianas empresas les parece importante, contraste con un 20.6% de la pequeña empresa.

Por último, se conoció que el Balanced Scorecard es importante en un 9.4% para las medianas empresas mientras que es sólo el 17.6% para las pequeñas. También se puede ver, que es ésta la herramienta de gestión menos conocida tanto por la mediana como por la pequeña empresa con un 12.5 % y 16.1% respectivamente.

#### **4. Conclusiones**

En los estudios teóricos previos se puede observar la fuerte problemática que aún enfrentan las PyME en cuestiones de gestión administrativa, situación que se confirma en este trabajo y que invita a la reflexión.

Existe un porcentaje de 92.1% de PyME's que utilizan sistemas contables, porcentaje que es alto pero que en muchos casos los entrevistados enfatizaron en que se establece para cumplir con sus obligaciones fiscales. De ahí que surge la inquietud de crear una cultura empresarial que acepte la contabilidad como base de la fuente de información

financiera que le sirva realmente para la toma de decisiones. También, es preocupante que solo un 54.80% de las PyME utilice el control interno en su gestión empresarial habría que profundizar sobre los motivos por los cuales no existe mucho interés en este aspecto.

Por otra parte, se conoció que son las medianas empresas y principalmente las maduras las que dan un mayor grado de importancia a la misión, visión y organigrama. No obstante, que estos aspectos son fundamentales para darle una directriz y organización a toda empresa por lo que se considera que existe la necesidad de implementarlas en todas las PyME, de tal manera que tengan claro su objetivo y proyección futura para crecer y desarrollarse de manera más precisa.

En la generalidad de las PyME estudiadas se observa poca utilización de: manuales de organización, diagramas de flujo de operaciones, cadena de valor, evaluación del desempeño, elementos que son muy importantes cuando se quiere crear valor en una empresa.

En relación a la evaluación del desempeño también es poco utilizado, aunque en la mediana empresa se utiliza en un 40.6 % en términos generales en todos los casos es menor a 50% lo cual es impresionante cuando se tienen mercados tan competitivos.

En cuanto al *Balanced Scorecard*, es la herramienta menos conocida en la PyME. Situación preocupante, si se considera que es utilizado en muchas partes del mundo porque para la toma de decisiones las empresas, requieren de información financiera y no financiera.

Como se puede apreciar en este trabajo, la problemática de la gestión de la PyME es un verdadero reto para que las empresas de Puebla, México adopten nuevas herramientas que les permitan hacer frente a la fuerte competencia empresarial que caracteriza a este siglo XXI, en el que se deben tomar las mejores decisiones, a corto, mediano y largo plazo.

## **5. Limitaciones:**

Dentro de las limitaciones que destacan en este estudio están: que se trata de una investigación regional, cuyos resultados no se pueden generalizar y en relación a la aplicación de encuestas, no es fácil que los empresarios quieran participar en este tipo de trabajos, principalmente por la situación de inseguridad que prevalece en el país.

## **6. Futuros estudios**

Como se trata una investigación de corte transversal, se recomienda continuar el estudio en otros estados de México para poder generalizar los resultados propiciando el conocimiento de la problemática de la gestión de la PyME; otros temas que se pueden investigar son: la cultura empresarial; el control interno y herramientas empresariales de gestión de vanguardia.

## 7. Bibliografía

- Aguirre, R., y Armenta, E, (2012): La importancia del control interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, Año XII Número 76 pp. 1-17.
- Alveiro, C., (2011) "El balanced Scorecard como herramienta de Evaluación en la gestión administrativa". *Visión y Futuro.*, Vol. 15, No. 2
- Bisbe, J. y Otley, D. (2004): "The effects of the interactive use of management control systems on product Innovation", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.29 pp. 709-737.
- Calderón A. y Ferraro, C. (2013): "Como mejorar la competitividad de las PyME en la Unión Europea y América Latina y el Caribe", Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Economic Commission for Latin America and The Caribbean (ECLAC) del programa CEPAL /AI- INVEST y Eurochambres.Distribución Limitada Naciones Unidas, Santiago de Chile recuperado el 22 de marzo de 2016 en <http://www.ops.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/pymes-competitividad.pdf>
- Haldama, T. y Lääts, K. (2002): "Contingencies Influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies", *Management Accounting Research*, 13, pp. 379-400.
- INEGI (2009): "Micro, Pequeña Mediana y Gran empresa estratificación de los establecimientos". Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Jiang, L. y Li, X (2010): "Discussions on the Improvement of the internal Control in SMES"., *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No. 9 pp. 214-216.
- Kaplan y Norton (2009) El cuadro de mando integral. Tercera edición, Barcelona.
- KPMG (2013): "Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer" recuperado el 5 de abril de 2016 en [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- Maranto-Vargas, D; Gómez-Tagle-R. (2007): "Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition a field study in México", *Technological Forecasting & Social Change*, 74 pp. 90–99
- Mora-Riapira, E; Vera-Colina, M; y Melgarejo, Z. (2015): Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá" *Estudios gerenciales*; volumen 31, issue 134 pp.79-87.

Morales-Gualdrón, S, Pineda, U.(2015) “ Factors of entrepreneur’s profile and the service quality management that influence firm survival: cases from eastern Antioquia (Colombia)”

OIT (2015) Órgano Internacional del Trabajo (Ginebra) recuperado el 22 de marzo en [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_358292.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf)

OECD (2011): *OECD Economic Surveys: Mexico 2011*, OECD Publishing

Palomo, M. (2005): Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES, *Ingenierías*, pp.25-3.

Romero, I. (2006): Las PYME en la Economía Global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, Vol. 37 (146), pp. 30-50.

Vásquez, M., Wendlandt, T, López., (2016): “La formalización administrativa de la pequeña y Mediana empresa Industrial alimentaria de Ciudad Obregón, Sonora México” *Revista Global de negocios*. Vol. 4, No. 2, 2016, pp. 33-44.2012

Xiaofang, C., y Huili, N., (s/f) “Research on the internal Control of Small and Medium Manufacturing Enterprises under Comprehensive Risk Management” Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management; recuperado el 20 de marzo de 2016 en: [https://www.google.com.mx/search?biw=1366&bih=667&noj=1&site=webhp&q=Xiaofang+Research+on+the+internal+Control+of+Small+and+Medium+Manufacturing+Enterprises+under+Comprehensive+Risk+Management+pdf&oq=Xiaofang+Research+on+the+internal+Control+of+Small+and+Medium+Manufacturing+Enterprises+under+Comprehensive+Risk+Management+pdf&gs\\_l=serp.3...24094.24094.0.26103.1.1.0.0.0.0.0..0.0....0...1.1.64.serp..1.0.0.4hylRvYzrnY](https://www.google.com.mx/search?biw=1366&bih=667&noj=1&site=webhp&q=Xiaofang+Research+on+the+internal+Control+of+Small+and+Medium+Manufacturing+Enterprises+under+Comprehensive+Risk+Management+pdf&oq=Xiaofang+Research+on+the+internal+Control+of+Small+and+Medium+Manufacturing+Enterprises+under+Comprehensive+Risk+Management+pdf&gs_l=serp.3...24094.24094.0.26103.1.1.0.0.0.0.0..0.0....0...1.1.64.serp..1.0.0.4hylRvYzrnY)