



## JUEGO DE EMPRESAS PARA ALCANZAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

José Alberto Sánchez López

Mario Didier Mijangos Borges

Karen Denise Díaz López

Dulce María Delgado Cih

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Alberto Sánchez López, Mario Didier Mijangos Borges, Karen Denise Díaz López y Dulce María Delgado Cih (2016): "Juego de empresas para alcanzar las habilidades directivas", (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2016/habilidades.html>

### Resumen

Las habilidades gerenciales o "directivas" son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización. Estas habilidades pueden ser adquiridas mediante el uso de un simulador de negocios. En este trabajo se presenta una revisión literaria de los principales conceptos de habilidades directivas y de simulador de negocios. Además, se muestran los antecedentes de los simuladores de negocios. La metodología utilizada para este trabajo es de tipo documental (basada en consultas de libros y

sitios web de los principales simuladores existentes en el mercado. A manera de conclusión, se puede decir que, en un programa de desarrollo de habilidades directivas, el uso de un simulador de negocios juega un papel muy importante ya que este ofrece una herramienta innovadora para alcanzar las competencias gerenciales de una forma sencilla y a un costo muy bajo.

**Palabras clave:** habilidades directivas, simulador de negocios, juego empresarial, competencias gerenciales

### **Abstract**

Managerial or "managerial" skills are a set of skills and knowledge that a person possesses to carry out leadership and coordination activities in the role of manager or leader of a work group or organization. These skills can be acquired through the use of a business simulator. This paper presents a literary review of the main concepts of managerial skills and business simulator. In addition, the background of business simulators is shown. The methodology used for this work is documentary (based on queries of books and websites of the main simulators on the market). In conclusion, it can be said that, in a program of management skills development, the use of A business simulator plays a very important role as it offers an innovative tool to achieve managerial competencies in a simple way and at a very low cost.

**Keywords:** Management skills, business simulator, business game, managerial skills

## **Introducción**

Más de 70 instituciones de nivel superior han utilizado un simulador de negocios para que los estudiantes y empresarios puedan aprender y tener un panorama más amplio sobre la vida real de los negocios. En el estado de Campeche ninguna institución de nivel superior a implementado el usos de un simulador de negocios pero algunas instituciones que han usado este servicio en el país son El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Nacional Autónoma de México, El Instituto Tecnológico de Mérida, Universidad de Colima, Universidad Politécnica de Aguascalientes, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Tecnológica de Nayarit, Instituto Tecnológico de Celaya entre otros.

Los principales simuladores de negocios en el mercado son:

LABSAG. La principal ventaja de Labsag frente a otras opciones disponibles en el mercado es que se trata de un laboratorio de 10 simuladores, lo cual le permite reconstruir la gran diversidad del mundo de los negocios.

Business Global. Este simulador pondrá a prueba tus conocimientos y capacidad de afrontar el cambio estratégico en la empresa que gestionarás.

SimVenture. Simulaciones con toda seguridad y sin temor a las decisiones empresariales y sin riesgos económicos de la empresa real.

CESIM. El mercado consiste de ocho segmentos de clientes en dos áreas de mercado. Para impulsar y habilitar la creación de estrategia y ejecución, los estudiantes iniciarán sus empresas en Cesim SimBrand sin historial de operaciones.

InQba. Busca promover la cultura financiera con visión emprendedora e intra-emprendedora dentro de cada universidad para desarrollar habilidades y actitudes en los jóvenes con el fin de formar nuevos directivos.

### **Antecedentes**

Las habilidades gerenciales o "directivas" son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. En este sentido Goyal (2013) afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma.

Ciertamente es un campo de estudio relativamente nuevo y que está despertando cada vez más interés (Ferrer & Clemenza, 2006; Perry et al., 2006; Cetina et al., 2010; Aburto & Bonales, 2011; Goyal, 2013; Jafarzadeh, 2013).

En la actualidad hay abundante literatura en la que se discute la relación entre las habilidades directivas con determinados aspectos de la eficiencia y eficacia organizacional. En cambio, faltan estudios más específicos sobre la incidencia que las habilidades directivas tienen en determinados ámbitos, como por ejemplo en el éxito de las Mipymes (Raineri & Fuchs, 1995).

Respecto a la clasificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las aportaciones en el sentido de establecer una agrupación que facilite su análisis y valoración. Agolla y Van Lill (2013) propone una combinación de tres conjuntos de habilidades como la base para alcanzar el éxito en la gestión: psicológica, interpersonal y técnica. La clasificación propuesta por Mosley, Megginson y Pietri (2005) proporciona un marco adecuado que facilita el estudio y comprensión de las habilidades directivas. Establece dos grandes niveles a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las estructura en tres subniveles: supervisión, intermedia y alta dirección.

Las habilidades directivas tienen como referente a autores como Drucker (1954) que propone las cinco operaciones básicas en las que resume el trabajo de un directivo: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas; y a Katz (1955), que destaca que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: las habilidades técnicas son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo, y por último, las habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

### **Problemas de las Pymes**

Yoguel & Moori-Koeing (2003) ha dicho que también uno de los problemas que tiene las Pymes pueden ser:

Las barreras que impiden el acceso al crédito bancario en condiciones adecuadas para el desarrollo de la pequeña y media empresa son diversas y complejas y no se circunscriben exclusivamente a problemas que son inherentes de las propias empresas o al grado de eficiencia y capacidad de gerenciamiento de las entidades bancarias.

Aunque en los últimos años se han empezado a crear programas de financiamiento de las Pymes, no muchas de ellas han podido tener acceso hacia

ellas debido a estas barreras puestas por las entidades bancarias, donde muchas veces los intereses cobrados sobrepasan el doble del crédito que se les fue otorgado. Las limitaciones de acceso al crédito, de distintos niveles afectan a las Pymes de la mayoría de los países del mundo. Esto se manifiesta en la instrumentación por parte de ellos, más el grado del desarrollo economías y de la madurez de sus sistemas financieros, de políticas orientadas a corregir o atenuar las dificultades de acceso al crédito de este segmento empresarial.

Los recursos financieros necesarios tanto para iniciar el emprendimiento como para invertir en actividades de innovación y tecnologías de la información y comunicación es un tema de suma importancia en el análisis de las barreras al desarrollo de las Pymes; éstas no solo se ven afectadas por la falta de activos para garantizar el pago de los créditos, sino que los instrumentos bancarios especializados para el sector son escasos y las tasas de interés muchas veces inadecuadas para el fomento de las actividades.

En el trabajo de Álvarez & Durán (2009) ha citado datos de EurActiv (2009) donde de acuerdo con el Centro Regional de Comercio, Industria y Servicio (CROSIS) “empresarios de Pymes en Francia colocaron que el factor principal que obstaculiza el desarrollo de sus negocios es la falta en el conocimiento legislativo al constituir su empresa”. Y ese problema no solo se presenta en Francia sino en cualquier país del mundo.

De acuerdo a esto Monllor Domínguez (1994) ha dicho que “La empresa no solo está constituida por aspectos económicos, sino que en ella también influyen aspectos legales, legislación civil, mercantil, laboral”.

En Domenge & Belausteguigoitia (2010) fue realizado un trabajo donde se le pidió a un directivo de una Pyme que calificara el área de mayor conflicto presentado en su empresa. De lo cual, los resultados se muestran en la figura 1.

Área Problemática	Importancia
Excesivos gastos personales y sin control	1
Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones	2
Mala o falta de planeación estratégica	3
Problemas de ineficiencia en producción e inventarios	4
Problemas de ventas y de mercado	5
Sucesión y problemas entre generaciones	6
Dirección general deficiente	7
Manejo de personal y contratación deficiente	8
Problemas financieros	9
Mala o falta de capacitación de personal	10

Figura 1. Principales problemas de las Pymes. Fuente: <http://direccionestrategica.itam.mx/nuevas-pymes-problemas-y-recomendaciones/>

Domenge & Belausteguigoitia (2010) están de acuerdo a que los problemas internos identificados concuerdan con el esquema de Maza Pereda (1997), los cuales pueden ser identificados, efectivamente, como mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control.

No obstante, también estos resultados, se encuentran los de orden familiar y de sucesión, complementados por Belausteguigoitia (2004): falta de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa, combinación de temas empresariales y familiares, falta de planes de desarrollo personal y de carrera de los miembros de la familia, falta de profesionalización y de planeación.

### Falta de Liderazgo en las Pymes

Zayas Agüero (2006) cita a Chiavenato (1993) y dice que “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

La importancia del liderazgo organizacional se evidencia en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y el entorno. La realización de un cambio en una organización es una tarea muy difícil, es la prueba de las competencias de sus directivos, de la tecnología, logística, cultura organizacional y la transformación del entorno.

La cultura de una empresa también juega un rol importante, aquí se plantea a E. Schein (1988) en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo”:

“Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Gómez de Albacete (2013) hace referencia a que existen 4 problemas de liderazgo:

El primer problema de liderazgo consiste en no ser ejemplo. Liderar desde la palabra, la teoría y la intención es bien fácil, pero echamos de menos a aquellos líderes que se remangaban la camisa para ser los primeros en involucrarse en lo que están haciendo. La palabra liderazgo ya de por sí, sea político, empresarial o institucional, implica cierto tipo de estatus, creo que es el estatus el principal enemigo del ejemplo. Aunque hay otros problemas a la hora de dirigir personas.

El segundo problema del liderazgo es cuando el estatus puede más que la misión y el líder se distancia de sus seguidores, enrocado en su trono, creando un abismo difícil de flanquear entre seguidores y seguido. En ese momento, perdida la humildad, el proyecto empieza a decaer, los seguidores a desilusionarse y los resultados a ser mediocres.

El tercer problema del liderazgo es cuando, estando los seguidores poco involucrados, el líder se niega a aceptar la realidad. En estos momentos se pone una máscara, puro maquillaje para aparentar que todo va bien. Es entonces cuando más desoladora es la función del líder, pues trata de convencer a unos y a otros de que el proyecto es apasionante y con un gran futuro, sabiendo de una u otra forma que el proyecto hace aguas.

El cuarto problema del liderazgo es creerse más listo que los demás, perder la llaneza, la inocencia y la humildad, endiosarse, no darse cuenta de que el líder no es nadie sin seguidores.

### **Simuladores de negocio**

Según Méndez Herrera (2015) ha definido un Simulador de Negocios como:

Los simuladores de negocios son herramientas de apoyo en el proceso de aprendizaje ya que permiten establecer un ambiente imaginario de negocios a fin de que los estudiantes tengan la oportunidad de participar, a través de un conjunto de decisiones, en el proceso de dirección de una empresa o de un área específica de la misma.

Los cuales tienen como objetivo lo siguiente:

Estimular el Pensamiento Creativo para la detonación de ideas emprendedoras.

Fomentar la responsabilidad social mediante la creación de productos innovadores.

Descubrir y fortalecer habilidades de negociación y venta de ideas creativas.

Sensibilizar sobre la importancia de la generación de empresas.

De esta misma forma en Mondy & Noe (2005) ha dicho que un simulador es:

Un enfoque de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales. Aunque la capacitación con simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el trabajo, posee ciertas ventajas en algunas situaciones.

De los cuales se destacan dos tipos de simuladores.

Juego de negocios. Es un simulador computarizado que intenta reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular. Los juegos de negocio involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específicos.

La caja de trabajo. Es una simulación que pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios o mensajes de correo electrónico, como memoranda, informes y mensajes telefónicos que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente. Estos mensajes requieren de un manejo urgente hasta rutinario.

Citando a Tang (2007) que va de acuerdo a lo que fue dicho por Do Canto Filho & Menegais (2014) han definido a un simulador de negocios como “sistemas de software que implican la simulación de experiencias de la vida real para desarrollar capacidades en que los retos presentados reproducen fielmente un escenario del mundo real”.

De esta forma muy clara podemos ver que los simuladores son softwares que buscan desarrollar el aprendizaje, donde se tenga la capacidad de participar en un conjunto de decisiones, en donde tendrán una capacitación valiosa con la resolución de problemas específicos que se acercan al mundo real los más parecido posible.

Más de 70 instituciones de nivel superior han utilizado un simulador de negocios para que los estudiantes y empresarios puedan aprender y tener un panorama más amplio sobre la vida real de los negocios. En el estado de Campeche ninguna institución de nivel superior a implementado el usos de un simulador de negocios pero algunas instituciones que han usado este servicio en el país son El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Nacional Autónoma de México, El Instituto Tecnológico de Mérida, Universidad de Colima, Universidad Politécnica de Aguascalientes, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Tecnológica de Nayarit, Instituto Tecnológico de Celaya entre otros.

Los principales simuladores de negocios son:

- LABSAG. La principal ventaja de Labsag frente a otras opciones disponibles en el mercado es que se trata de un laboratorio de 10 simuladores, lo cual le permite reconstruir la gran diversidad del mundo de los negocios. Esta diversidad se manifiesta tanto en la amplia variedad de sectores y mercados existentes: agricultura, industria, salud, turismo, comercio exterior y publicidad; como en las diversas áreas que los constituyen: finanzas, marketing, logística, publicidad y planeamiento estratégico.
- Business Global. Este simulador pondrá a prueba tus conocimientos y capacidad de afrontar el cambio estratégico en la empresa que gestionarás. En el actual entorno, el cambio es la única constante. Este simulador te permitirá evaluar tu capacidad de adaptación al escenario turbulento al que nos

enfrentamos. Tu compañía desarrolla su actividad en el sector de la tecnología del hogar, cubriendo los diferentes eslabones de la cadena de valor, desde el I+D, hasta la comercialización y distribución. La globalización es una evolución natural en este sector. Si asumes la dirección de tu empresa deberás decidir qué estrategia de crecimiento quieres para tu empresa.

- SimVenture. Simulaciones con toda seguridad y sin temor a las decisiones empresariales y sin riesgos económicos de la empresa real. Posibilidad de analizar los resultados de las simulaciones gráficamente. SimVenture ejemplifica situaciones que no se podrían desarrollar en un ambiente real con tal facilidad. SimVenture da la libertad de ser emprendedor sin arriesgar capital real y sin el riesgo implícito de la empresa ya que en el mundo virtual los errores no generan pérdidas reales.

- CESIM. El mercado consiste de ocho segmentos de clientes en dos áreas de mercado. Para impulsar y habilitar la creación de estrategia y ejecución, los estudiantes iniciarán sus empresas en Cesim SimBrand sin historial de operaciones. Los participantes son provistos de una herramienta de toma de decisiones que les ayudará a intentar y practicar con diferentes escenarios y así analizar los resultados de sus decisiones y proyecciones. En adición, la simulación genera todo un rango de reportes que ayudará a los equipos a analizar y comprar su propio rendimiento contra el de sus competidores.

- InQba. El simulador bursátil de in.Q.ba, busca promover la cultura financiera con visión emprendedora e intra-emprendedora dentro de cada preparatoria para desarrollar habilidades y actitudes en los jóvenes con el fin de formar nuevos directivos.

### **Desarrollo de habilidades directivas**

Las habilidades directivas son atributos identificables de acciones desarrolladas por los individuos generando un impacto en sus resultados. Las habilidades pueden ser observadas en las personas y se diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Las habilidades son controlables por los individuos y la puede desarrollar, están lejos de ser conductas simplistas y forjan un conjunto integrado de respuestas complejas. Son habilidades para dirigir a otros y a nuestra propia vida.

Habilidades Directivos de Alto desempeño (David Whetten, 2005)

1. Comunicación verbal (incluye escuchar)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y resolución de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Fijación de metas y creación de visión
8. Autoconocimiento

## 9. Formación de Equipos

## 10. Manejo del conflicto

Para Kao (1996) las habilidades directivas se definen “un como conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización”. Mientras que Whetten & Cameron (2005) dicen que las habilidades directivas “son los bloques constructivos sobre los cuales descansa la administración efectiva”. También hacen referencia diciendo que las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a las prácticas.

En Whetten & Cameron (2005) se habla sobre ciertas habilidades directivas que se deben tener para poder ser un directivo eficaz. Todas estas habilidades se muestran a lo largo del libro, pero los autores han propuesto que un modelo de aprendizaje que se basa en cinco pasos, donde se ayuda a los individuos a mejorar las habilidades directivas los cuales se explica en la siguiente tabla.

---

### Modelo Para Desarrollar las Habilidades Directivas

Componentes	Que se debe hacer	Objetivos
Evaluación de Habilidades	Instrumento de Encuesta.	Evaluar el nivel de conocimiento de actividades, crear

---

	Juegos de Rol	disposición para cambiar
Aprendizaje de Habilidades	Textos Escritos Directrices Conductuales	Enseñar los principios correctos y presentar una base lógica para las directrices conductuales.
Análisis de Casos Habilidades		Brindar ejemplo de desempeño de habilidades apropiadas e inapropiadas.  Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan.
Práctica de Habilidades	Ejercicios Simulaciones Juegos de Rol	Practicar las directrices conductuales. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retro alimentación y ayuda.
Aplicación de Habilidades	Tareas	Trasladar el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real.  Fomentar el desarrollo personal que se está llevando a cabo.

Tabla 1. Modelo para desarrollar habilidades directivas. Fuente: Whetten & Cameron (2005)

En Madrigal Torres (2009) nos dice que “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de pérdida de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. De esta forma habla que las habilidades directivas se van adquiriendo con la enseñanza y la práctica, las cuales se pueden ir estudiando a lo largo de

todo el contenido del libro. Y en cierta forma propone la clasificación de las siguientes habilidades.

Clasificación De Las Habilidades Directivas	
Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y la convivencia humana.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación y juicio o crítica.
De innovación	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación.
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresarial	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Tabla 2. Clasificación de las habilidades directivas.

## Referencias

- Álvarez, M., & Durán, J. E. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. San Salvador: GTZ.
- Company Game. (2015). Company Game. Obtenido de Company Game: <http://www.companygame.com/sim-businessgame.html>
- Curós Vilà, M. P., Díaz Cuevas, C. A., Rodríguez Serrano, J. C., Teba Nuez, R., & Tejero Lorenzo, J. (2005). Desarrollo del Factor Humano. Barcelona, España: UOC.
- Canto Filho, A., & Menegais, D. (2014). Atlántica de Comunicación. Barcelona, España: UOC.
- Domenge, R., & Belausteguigoitia, I. (25 de Junio de 2010). Dirección Estratégica. Obtenido de Nuevas PyMEs: Problemas y Recomendaciones: <http://direccionestrategica.itam.mx/nuevas-pymes-problemas-y-recomendaciones/>
- Española, R. A. (2000). Real Academia Española.
- Expreso de Campeche. (24 de agosto de 2013). Expreso de Campeche. Obtenido de Expreso de Campeche: <http://expresocampeche.com/notas/estado/2013/08/24/sube-la-tasa-de-desempleo-en-campeche/>
- Fischer, L., & Espejo, J. (2007). Investigación de Mercado, un enfoque práctico. México, DF.: Mc GrawHill.
- García González, V. K. (2013). Simuladores de negocios como herramienta de capacitación: Desarrollo de Habilidades Gerenciales. España: Editorial Académica Española.
- Garcia, C. M., & López Yáñez, J. (1997). Asesoramiento curricular y organizativo en educación. Madrid, España: Ariel.
- Garcia, M. C. (2005). Innovación Educativa, Asesoramiento y Desarrollo Profesional. Madrid, España: CIDE.

- Gómez de Albacete, C. P. (27 de Noviembre de 2013). Cesarpiqueras.com. Obtenido de Cesarpiqueras.com: <http://www.cesarpiqueras.com/los-4-problemas-del-liderazgo/>
- Gonzáles Morera, I. (2002). Compras y Almacenamiento. México, DF.: EUNED.
- Kao, J. J. (1996). Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity. Nueva York: Harper Collins.
- LABSAG. (2009). Laboratorio de simuladores en administración y gerencia. Obtenido de LABSAG: <http://www.labsag.co.uk/es/>
- Madrigal Torres, B. E. (2009). Habilidades Directivas. México, DF.: McGrawHill.
- Malhotra, N. K., Dávila Martínez, J. J., & Treviño Rosales, M. E. (2004). Investigación de Mercado. México, DF.: PEARSON.
- Martínez Ruiz, H. (2012). Metodología de la Investigación . México, DF.: CENGAGE Learning.
- Méndez Herrera , A. (20 de Febrero de 2015). inQba. Obtenido de inQba: <http://www.inqba.edu.mx/simuladores.html>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.
- Monllor Domínguez, J. (1994). Economía, Legislación y Administración de Empresas. Murcia: Universidad de Murcia.
- Naghi Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. México, DF.: LIMUSA.
- Sanchis Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). Creación y Dirección de Pymes. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Secretaría de Economía . (Mayo de 2015). SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL. Obtenido de SUBSECRETARÍA DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20campeche.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20campeche.pdf)

- Shop, S. (2015). Software Shop. Obtenido de Software Shop: <http://www.software-shop.com/index.php>
- Simuladores On line. (2015). Simuladores On line. Obtenido de Simuladores On line: <http://www.simuladordenegocios.com.mx/viewsimulator.php?simId=44>
- Toño, P. y. (Septiembre de 2010). Qués son las Pymes. Obtenido de [http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que\\_son\\_las\\_pymes](http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2010/07/que_son_las_pymes)
- Vargas Hernández, I. (15 de enero de 2013). CNN EXPANSIÓN. Obtenido de CNN EXPANSIÓN: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico>
- Vargas Hernández, I. (13 de abril de 2013). CNNEXPANSIÓN. Obtenido de CNNEXPANSIÓN: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/04/15/desempleo-predomina-en-profesionistas>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. México, DF.: PEARSON.
- Yoguel, G., & Moori-Koeing, V. (2003). Los Problemas del Entorno de Negocios: El Desarrollo Competitivo de las Pymes. Argentina: Fundes.
- Zayas Agüero, P. M. (2006). Liderazgo Empresarial. Habana, Cuba: Universidad de Holguín.