

Administración y Negocios

en Latinoamérica 2019

ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS.

2



Datos de catalogación

NURIA BEATRIZ PEÑA AHUMADA
RAFAEL POSADA VELÁZQUEZ
OSCAR CUAUHTÉMOC AGUILAR RASCON

Administración y Negocios 2019.

iQuatro Editores

ISBN: 978-607-98311-4-1

Área: Administración y Negocios

Formato: 21.59 x 27.94 cm Páginas: 1089

D.R. © 2018, INVEPY Y ASOCIADOS S. C.
Prol. Independencia 48, Santa Rosa Jauregui
Querétaro, México
C. P. 76220

Edición 2019

CAPITULO 64

Gestión y Mejoramiento Empresarial. Experiencias en el Centro Universidad Empresa de la UNACH

Consuelo Guadalupe Morales Flores
María Victoria Espinosa Villatoro
Silvia Guadalupe Ballinas Sarmiento
Olga Rebeca Rincón Espinosa

RESUMEN

La gestión empresarial permite incrementar la productividad y la rentabilidad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME). La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en coordinación con el Centro Universidad Empresa de la Universidad Autónoma de Chiapas, certifica a facilitadores para replicar la metodología "Mejore su Negocio" (MESUN), con estudiantes y egresados de la Licenciatura en Gestión de la MIPYME, así como población vulnerable, a fin de fortalecer el empleo sostenido, inclusivo y trabajo decente.

Palabras clave: Autoempleo, Gestión Empresarial, emprendimiento, MESUN.

INTRODUCCIÓN

La baja productividad de la Micro y Pequeña Empresa limita el crecimiento y desarrollo económico de las economías en general tanto de los países desarrollados como los que están en desarrollo. En la década de 1970 la Federación Sueca de empleadores para pequeños y medianos emprendedores desarrolló un paquete de entrenamiento llamado "Cuida tu Empresa", del cual se deriva el programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN) para los países en desarrollo y transición. Actualmente el programa es reconocido a nivel mundial como una marca registrada de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el cual ha sido introducido en más de cien países (OITCINTERFOR, 2003). Esta metodología ha sido implementada en México, con la finalidad de fortalecer la Gestión Empresarial y contribuir al desarrollo de destrezas, habilidades y conocimientos para que hombres y mujeres se capaciten en la administración de sus pequeños negocios, generar crecimiento económico, sostenido, sostenible, con equidad y trabajo decente para todos.

El objetivo global del programa es contribuir a la creación de empleo de calidad y al desarrollo económico de la pequeña empresa. De forma específica es desarrollar y fortalecer, en el facilitador, habilidades de capacitación y asesoría para los empresarios de micro y pequeñas empresas, con la finalidad de que puedan mejorar la gestión de su empresa. Además de Desarrollar y fortalecer, en los empresarios de micro y pequeñas empresas, las habilidades para dirigir las, motivándolos y brindándoles información de principios administrativos sólidos para llevar a cabo el

incremento de la viabilidad de sus empresas, lo cual conducirá al sostenimiento del empleo ya generado o a la generación de nuevos empleos. (OIT, 2016).

Un dato muy importante con respecto a las iniciativas de negocios de jóvenes en México, indican los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y empleo (ENOE) de 2016, en el cual el Estado de México ocupa el primer sitio con un 14.92%, seguido por Jalisco con un 9.39% y Chiapas con un 7.03% (Canales, Román y Ovando; 2017), lo que indica que nuestro estado es fuerte en este sentido, cuestión que se convierte en un reto para las Universidades Públicas en Chiapas, en la atención a este sector que presenta alto grado de vulnerabilidad en el estado, según cifras del CONEVAL (2019).

En este sentido, la Organización Internacional de Trabajo en Coordinación con la Universidad Autónoma de Chiapas, a través del Centro Universidad Empresa, implementaron la metodología Mejore su Negocio (MESUN), con estudiantes y egresados de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, así como con grupos de Mujeres artesanas con negocios formalmente establecidos, con la finalidad de socializar el conocimiento para mejorar sus negocios. Se realizaron doce estudios de caso para conocer a mayor profundidad los resultados de la metodología y en ésta ponencia se presentan tres de ellos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La gestión empresarial es un proceso estratégico para impulsar el desarrollo económico y la productividad, generación de empleo y desarrollo regional y local, al tiempo de atender a la problemática de desarrollo y permanencia de las empresas, en donde las de mayor vulnerabilidad son las micro y pequeñas empresas, cuyas deficiencias específicas se acentúan en rubros como financiamiento, administración, comercialización y capacitación (Calles, Enriquez y Gastélum; 2013).

La gestión empresarial cada vez es utilizada en el mundo de los negocios, la cual permite a su vez el mejoramiento y la permanencia de los mismos, además de adoptar metodologías para mejorar la planificación y administración empresarial (Hernández, 2011). Para lo cual es importante la formación y capacitación de las personas, en este caso de las y los empresarios como uno de los factores estratégicos para mejorar también la productividad y rentabilidad empresarial.

La capacitación en gestión empresarial es vital para los emprendimientos y mejoramiento empresarial. Específicamente la noción de emprendimiento es trascendente al considerarse como un mecanismo de inserción de la población al mercado de trabajo, a través de la creación de un negocio que a su vez representa una vía para la producción de bienes y servicios innovadores (Abdala, (2004), citado en canales, Román y Ovando, (2017). En este contexto, coincide con las aportaciones de la Comisión Europea (2008) y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), como la capacidad de transformar ideas en acción y mejorar los procesos.

Para ello, las metodologías más comunes para el desarrollo de la competencia emprendedora está basada en el aprendizaje activo, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje experiencial y las actividades fuera del aula, en los que el estudio de casos, las simulaciones de negocio y el trabajo en grupo son los métodos más efectivos (Paños, 2017), cuyo resultado se logra observar en los conocimientos adquiridos y el desarrollo de habilidades puestos en práctica en la administración de los negocios propios de cada empresario indistintamente de los giros empresariales y contextos en los que se desenvuelva este sector.

En este orden de ideas, la Organización Internacional del Trabajo, genera la Metodología Mejorando su Negocio (MESUN), como un método de capacitación en la gestión empresarial y mejoramiento de negocios, dirigido a beneficiar a hombres y mujeres de negocios de pequeñas empresas de países en vías de desarrollo y abarca los siguientes componentes:

(Organización Internacional del Trabajo, 2003)

1) Programa de formación de capacitadores/as, (*seminario de capacitación para capacitadores, trabajo de campo, seminarios de actualización y seminario en métodos de seguimiento*).

2) Programa de capacitación a empresarios/as, (*seminario de capacitación a empresarios y seguimiento seminarios de actualización, Grupos de Mejoramiento y asesoría individual* –).

3) Sistema de Monitoreo y Evaluación

4) Materiales de capacitación: Manual MESUN básico, Guía del Capacitador y Formularios de Monitoreo y Evaluación.

El programa MESUN ayuda a empresarios de pequeñas empresas a fortalecer sus negocios, creando empleos a través de esta estrategia, busca fortalecer competencias de capacitación para el trabajo de proyectos y programas de mejoramiento y gestión empresarial, así como mejoras en la productividad a través de prácticas laborales mejoradas, utilizando la metodología de capacitación participativa que contribuye a estimular y fomentar en los empresarios la aplicación de nuevos conocimientos de administración, destrezas y habilidades para el sostenimiento de las empresas y el empleo mediante una adecuada gestión.

La metodología MESUN, aplica el Ciclo de Aprendizaje a través de la experiencia como componente indispensable de la teoría de aprendizaje formulada por Kurt Lewin (1890-1947), Kolb (1974), Honey y Mumford (1986), además de otros, también desarrollaron gran parte de su trabajo a partir del aprendizaje por experiencia como una forma particular y central. El Aprendizaje Experiencial es una línea que se proyecta como estrategia para el desarrollo de estas competencias, que finalmente son las que determinarán el sostenimiento, productividad y

rentabilidad de una organización empresarial. Esta metodología, coincide con los objetivos de la Educación popular, la cual se fundamenta en la metodología dialéctica; es decir, favorece la práctica de lo que la gente sabe, vive y siente; además de considerar las diferentes situaciones y problemas que enfrentan en su vida cotidiana (Vargas, 1999).

METODOLOGÍA

La metodología MESUN (Mejore su Negocio) desarrollada por la Organización Internacional del Trabajo, tiene como finalidad capacitar en la gestión empresarial a hombres y mujeres que administren o conduzcan micro y pequeñas empresas. Para lo cual, se plantea la hipótesis que la metodología MESUN mejora la gestión empresarial, es flexible, sencilla y práctica, puede ser adaptada en diversos contextos como estudiantes, egresados y población vulnerable, además de su aplicación en diferentes giros empresariales.

Esta metodología es de corte cualitativo, ya que, si bien posee una estructura básica, parte de las experiencias de cada grupo estudiado y en consecuencia se adapta a las necesidades específicas. La capacitación que se ofrece a los participantes se auxilia del Ciclo de Aprendizaje por Experiencias (CAE), que parte de un enfoque constructivista y aprendizaje basado en experiencias con un método activo y participativo, con el principio metodológico "aprender haciendo".

La metodología MESUN se aplicó a doce empresarios del Estado de Chiapas. De ellos se describen los antecedentes y resultados de la capacitación y acompañamiento realizado a los tres casos más representativos.

Para la aplicación de la metodología MESUN (Mejore su Negocio), se consideraron:

- a) Características de la población objetivo ser propietario o administrador de un negocio formalmente establecido, con una antigüedad en el negocio de más de un año.
- b) Aplicación del Ciclo de Aprendizaje por Experiencias (CAE), así como herramientas y técnicas participativas como exposición, demostración, lluvia de ideas, socio-dramas y diálogo con la finalidad de rescatar las experiencias de los empresarios.
- c) Materiales de capacitación:
 - 6 manuales básicos (mercadeo, compras y control de existencias, recursos humanos y productividad, costeo, registros contables y planificación del negocio.
 - 1 cuaderno de trabajo
 - 4 Recursos técnicos específicos:
 1. Guía del participante para empresarios
 2. Método de seguimiento MESUN
 3. Sistema MESUN de Monitoreo y Evaluación

4. Juego Empresarial

- d) Revisión de expedientes de estudiantes y egresados de la Licenciatura en Gestión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Mipyme) con actividad empresarial formal e informal, además de extender la invitación a empresarios de la Sociedad Civil con negocio propio, artesanas, emprendedoras y empresarias, así como microempresarios externos, a fin de contar con experiencias variadas y considerar a grupos vulnerables como lo solicita la metodología MESUN.
- e) Establecimiento de contacto directo vía telefónica y de forma personal con los prospectos, a quienes se les realizó el llenado del formato de ficha de desempeño del negocio, es decir el Análisis de las Necesidades de Capacitación (ANC).
- f) Detección de que la mayoría de los empresarios tienen como necesidades más preponderantes: capacitación en el apartado de comercialización y costos.
- g) Realización de invitaciones personalizadas, por teléfono y por las redes sociales, para realizar la capacitación los días 30 y 31 de mayo, en horario de 8:00 a 17:00 horas, cubriendo un total de 18 horas, en las instalaciones del Centro Universidad Empresa, con domicilio en 4ª. Norte Poniente 547, Colonia Terán, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

RESULTADOS

Se confirmó que, en los tres casos referidos, efectivamente sus necesidades de capacitación corresponden a costos y mercadeo. Los facilitadores brindaron capacitación, acompañamiento y asesoría a microempresarios provenientes de municipios como Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas y Venustiano Carranza, todos en el estado de Chiapas.

De acuerdo a los resultados que presentan los indicadores de desempeño de habilidades y el análisis de necesidades de capacitación del formato ANC, se obtuvieron los puntajes que reflejan las necesidades de los empresarios; en ese rango se ubicó el grupo de Mujeres artesanas "Las Trabajadoras", Panadería "Carlota" y Hotel "Parador San Francisco" que arrojó un porcentaje de 21% para costos y mercadeo, lo cual indica que requiere capacitación en las temáticas de comercialización y costos.

A partir de esto se diseñó el plan de sesión, en el cual se describen los tres casos más representativos, mismo que se les brindó acompañamiento personalizado de la metodología en mención: 1) Grupo de Mujeres Artesanas "Trabajadoras", 2) Hotel Parador San Francisco, 3) Panadería Carlota.

Caso 1. Mujeres Artesanas "Trabajadoras"

El caso de las "Trabajadoras", corresponde a la población vulnerable en el rubro de artesanía textil (Telar de cintura y bordado), integrado por quince mujeres indígenas,

hablantes de la lengua tsotsil, se ubica en el municipio de Venustiano Carranza, Chiapas, de acuerdo al área geográfica se ubica en la Depresión central de la entidad, y corresponde a la región económica IV Los Llanos. En este municipio el 90% de las mujeres indígenas se dedican a la elaboración de artesanía textil.

El grupo de Mujeres Artesanas Trabajadoras, se formó en 2015, con el apoyo que tuvieron del Sr. Santiago Espinosa Hernández, gestor e impulsor de la cultura de los pueblos originarios, que en ese entonces fungía como Consejo Consultivo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, así organizó a las mujeres formó este grupo para la producción y comercialización de artesanía textil en telar de cintura y bordado en aguja y tela, con la finalidad de contribuir con el emprendimiento de las mujeres en una actividad productiva por el arte textil, además de continuar con el fortalecimiento y la preservación de la identidad y cultura.

En ese año, el grupo quedó registrado ante las instancias federales como la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), con registro ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), la inversión inicial fue a través de microcréditos para la compra de insumos y equipamiento con máquinas de coser industriales. De esta forma comenzaron a vender desde los hogares de cada una de las integrantes.

La edad de las mujeres artesanas oscila en un rango de entre 30 a 60 años, es decir cuentan con toda la experiencia como artesanas, la actividad de artesanía textil lo aprendieron desde muy corta edad (niñez). La representante del Grupo es Doña Teresa Gómez Solano.

El negocio ha ido creciendo, ahora ya rentan un local en el Barrio "El Convento" de la cabecera municipal de Venustiano Carranza, Chiapas. En este pequeño local, realizan también las reuniones mensuales para tratar asuntos relacionados con la organización del grupo, participación en expo venta y cómo fortalecer su negocio con capacitaciones para ir mejorando e incrementar sus ventas que redunde en una mejor calidad de vida de sus integrantes. Además de la preservación de la cultura étnica. Las artesanas han participado en exposiciones, regionales y nacionales. Los cursos de capacitación de costos les fue de gran utilidad para una mejor administración de su negocio.

Caso 2. Hotel Parador San Francisco

En diciembre de 2010, cuando estaba el auge hotelero en la ciudad de San Cristóbal las Casas, fue adaptada una casa grande propiedad de Doña Cristina, dando origen al Hotel Parador San Francisco, desde ese momento fungió como administrador el Lic. Francisco Armando Domínguez Ruiz, egresado de la Licenciatura en Gestión de la Micro, pequeña y Mediana Empresa (modalidad en línea), del Centro Universidad Empresa (CEUNE) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), con la poca experiencia en el ramo hotelero, ha impulsado la administración del Hotel Parador San Cristóbal, además de ser asesorado por la

Lic. Leticia, persona con experiencia en el ramo quien además fue parte del personal contratado en el Hotel Parador San Cristóbal.

El giro del negocio corresponde al ramo hotelero, integrado por un directivo, tres recepcionistas (Turno: vespertino, nocturno y un suplente), una recepcionista y auxiliar administrativo (Turno matutino) y una camarista, se encuentra ubicado en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, geográficamente pertenece al mayor centro urbano de la región II Altos.

El Hotel Parador San Francisco brinda servicio de hospedaje a clientes nacionales e internacionales, cuenta con 27 habitaciones (dobles, sencillas y suites), su domicilio fiscal está ubicado en calle Dr. Felipe Flores No. 7, Barrio de San Francisco, San Cristóbal de las Casas, Chiapas; la fecha de registro ante hacienda es el 11 de diciembre de 2010, uno de los atractivos del Hotel es que se encuentra ubicado a media cuadra del parque central, muy cerca de museos, iglesias, restaurantes, así como diversos atractivos turísticos, cuentan con paquetes para sus visitantes además de un guía de turistas.

Con el paso de los años se han realizado remodelaciones en las instalaciones del Hotel, sin que eso de origen a un cambio radical ya que se debe conservar el estilo colonial debido a que se encuentra en el corazón de la ciudad y los requerimientos de construcción son estrictos en ese aspecto, dado que la ciudad de San Cristóbal de las Casas está catalogada por la Secretaría de Turismo como Pueblo Mágico.

Caso 3. Panadería Carlota

La empresaria egresó de la Licenciatura en Gestión de la Micro, pequeña y Mediana Empresa (modalidad en línea), del Centro Universidad Empresa (CEUNE) de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), en diciembre de 2018, obtuvo el reconocimiento por mérito académico. Desde su ingreso en 2016 se le brindó tutoría y a través de este sistema de acompañamiento, expresó su idea de negocio; por lo cual se brindó orientación y motivación para echar andar su proyecto de negocio. Durante su trayectoria académica y en diferentes Unidades de Competencia aplicó los conocimientos para ir mejorando su negocio. Es así como en el segundo semestre de la carrera (2016) dio inicio con sus actividades comerciales de panadería artesanal.

La empresaria inició la actividad de elaboración de pan de manera sumamente informal, retomando prácticas familiares de un antiguo negocio del mismo giro, ya desaparecido. Actualmente La Panadería se encuentra ubicada en C. Diana Laura, Mza. 29 Lote 14, Col. Agua Azul, Tuxtla Gutiérrez. Se elabora el producto de lunes a viernes y el local está abierto para la venta de 7 am a 10 am y de 17:00 a 21:00 pm.

El mercado meta es la población del sector económico tipo medio a bajo, de la zona centro norte de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y que gustan de comprar pan a diario en tiendas de abarrotes. Mantiene dos sistemas de distribución: El primero en el espacio donde se elabora el producto, donde el consumidor acude por el producto

de manera directa. El segundo es por medio de entregas de ventas al mayoreo para su venta en expendios (ubicados en hogares) o en tiendas pequeñas de abarrotes. Actualmente no se realizan rutas de entrega diaria desde la planta hacia el mayorista por carecer de una moto o vehículo. La microempresa ha ido creciendo paulatinamente tanto en equipamiento, volumen de producción, y generación de tres empleos directos y un autoempleo; todo ello sin que haya requerido financiamiento externo, ha reinvertido sus utilidades y ha sido apoyada con préstamos de índole familiar.

Una vez descritas las generalidades de los tres casos trabajados por las autoras, podemos señalar los siguientes resultados:

La metodología MESUN señala entre sus objetivos:

- 1) Fortalecimiento de habilidades de capacitación y asesoría
- 2) Desarrollo y fortalecimiento de microempresarios

Respecto al primer objetivo, después del trabajo de capacitación y seguimiento en las tres empresas, se puede señalar que el personal del CEUNE que fue capacitado directamente por la OIT, fortaleció sus habilidades de capacitación y asesoría al apropiarse de la metodología y desarrollar la habilidad de utilizarla y adecuarla en casos reales, tan dispares como un grupo de artesanas, un hotel y una panadería. Con respecto al segundo objetivo, en el caso de las artesanas se le brindó acompañamiento a un total de quince integrantes del grupo en mención. En estos casos se pudo observar avances en los aprendizajes, destrezas, habilidades y conocimientos de forma integral para poder incrementar sus ventas y atención a los clientes y mejoramiento del negocio.

La actividad artesanal textil del estudio de caso, genera al menos quince empleos directos (quince integrantes del grupo), mismas que trabajan para auto-emplearse y además generar empleos indirectos de otras artesanas que comparten mano de obra para los pedidos más grandes o para atender las necesidades de los clientes en temporada alta, que generalmente son los periodos vacacionales de julio y diciembre.

En relación al Hotel Parador San Francisco se observaron avances en los aprendizajes de compras y control de existencias, recursos humanos y productividad, así como en mercadeo.

En cuanto a la panadería Carlota se observaron avances en los aprendizajes de mercadeo, compras y control de existencias, recursos humanos y productividad, así como planificación del negocio.

DISCUSIÓN

La creación de empresa es la oportunidad que tiene una población vulnerable para cambiar sus condiciones de vida, y hace parte de la necesidad de encontrar una

respuesta ante la pobreza, la desigualdad, el desempleo y la exclusión, según, Vázquez, Albarrán, & Francisco, (2013) citado en S. Rodríguez, M. Bolívar, M. Garavito, et. Al (2015); bajo las condiciones en las que vive esta población, se proyecta que aquel emprendimiento que se desarrolle sea por necesidad y no por oportunidad. En este sentido cobra vigencia el programa MESUN, dado que dentro de sus objetivos está la atención de la población vulnerable, privilegiando la inclusión, la creación de autoempleos y el trabajo decente.

Diversos autores afirman que las competencias emprendedoras se pueden enseñar y aprender en diferentes lugares y modos, (Paños, 2017); además Volkman (2004) citado en Paños (2017) subraya que las metodologías son un factor decisivo para el éxito de las Universidades emprendedoras. Aunque los métodos tradicionales están profundamente arraigados, (Paños, 2017) son preferibles las metodologías interactivas orientadas a la acción y poco convencionales, Zahra y welter (2008) citado en Paños (2017) es decir las competencias emprendedoras no se pueden enseñar eficazmente utilizando métodos tradicionales, lo cual afirman hoffmann, Fuglsang y Vestergaard (2012) citado en Paños (2017).

Las autoras coinciden en que la metodología del Circulo de aprendizaje experiencia (CAE) es interactiva y orientada a la acción, lo que propició que el trabajo con los microempresarios, estudiantes y egresados, diera muy buenos resultados. Algo que acompaña el proceso de facilitación, es que éste no va solo, sino que se complementó con el acompañamiento y la asesoría; desde luego que solamente realizar el proceso de capacitación no daría los resultados sin que se aplique el sistema de monitoreo y evaluación a cada caso.

Es preciso señalar que la Universidad Autónoma de Chiapas, además de la docencia e investigación, tiene la función sustantiva de la vinculación y extensión de los servicios con la sociedad, y de esta manera contribuir a la solución de problemas de tipo social. Metodologías como la del MESUN de la OIT, dan la oportunidad de contribuir también con la economía en atención a las iniciativas emprendedoras de sus estudiantes y de la población vulnerable que en el estado es bastante considerable.

CONCLUSIONES

La metodología del programa MESUN es flexible en la capacitación presencial, considerando los diversos contextos, a su vez puede ser adaptada a la modalidad en línea a través del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC'S), tanto para estudiantes como empresarios que tengan conocimientos básicos en el uso de herramientas digitales. En un afán de sostenibilidad de las empresas familiares, los líderes principales buscan fortalecer su experiencia a través de los conocimientos que le brinda una carrera profesional en gestión empresarial.

El desarrollo de una carrera profesional en gestión empresarial, estimula los emprendimientos, muchos de ellos basados en experiencias de empresas familiares en marcha o ya extintas.

Estudiantes y egresados de una carrera relacionada con la gestión empresarial, demuestran afán de superación y progreso.

Las Organizaciones con fines de producción artesanal son muestra de la sostenibilidad de los autoempleos, de empoderamiento de la mujer y del impacto del trabajo que abona a la economía social y a su vez de acuerdo a los resultados obtenidos se sostiene la hipótesis planteada.

Ante la escasez y/o ausencia de fuentes de financiamiento para empresarios, miembros de la familia se convierten en financiadores de los emprendimientos; lo cual permite el crecimiento del negocio.

Los propietarios de microempresas manifiestan una mayor vinculación con el cliente, a través de otorgar un trato más cordial y calidad en el servicio al cliente.

El microempresario valora a los empleados a través de la buena relación, compromiso y responsabilidad hacia ellos.

Una de las limitantes en el desarrollo de la metodología es que el trabajo de capacitación para microempresarios de población vulnerable, requiere de sensibilidad y expertis, por lo que requiere conocimientos y aprendizajes en los profesionales a certificarse que sirvan de base para poner en práctica los que señala la propia metodología específicamente en la atención de grupos vulnerables y comunidades marginadas. Se requiere una selección adecuada de los participantes que además tengan formación en interculturalidad.

REFERENCIAS

- Calles, Enríquez y Gastélum (2013). La Gestión Empresarial en la Administración Financiera. Un estudio de las Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de Hermosillo, Sonora. XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas. Universidad del Valle de Atemajac, Hermosillo Sonora. Recuperado el 20 de octubre de 2019. En:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/la_gesti__n_empresarial_y_su_impacto_en_la_administraci__n_financiera._un_estudio_de_las_peque__as_y_medianas_empresas_comerciales_de_hermosillo__sonora..pdf
- Canales y. Román; W. Ovando (2017). Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica, de entre ciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, vol. 5, núm. 12, 2017. Universidad Nacional Autónoma de México. Sitio web: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457650040001/html/index.html>
- Hernández, H. G. (2011). La Gestión Empresarial, un enfoque del siglo XXI, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Revista Escenarios, Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 38-

51. Recuperado el 15 de octubre de 2019. En:
 file:///C:/Users/Admin/Downloads/Díalnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2003). *MESUN - Mejore su Negocio*. OIT. Recuperado de:
<http://www.oitcinterfor.org/node/6559>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Mejore su Negocio (MESUN) Comercialización*. Material de enseñanza (2015). Recuperado de:
https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553921/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Mejore su Negocio (MESUN) Costeo*. Material de enseñanza (2015). Recuperado de:
https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553923/lang--es/index.htm
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: compras y control de existencias*. International Labour Office Enterprises Dept. Ginebra, Suiza. ISBN: 9789223311339; 9789223311346.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. International Labour Office Enterprises Dept. Ginebra, Suiza. ISBN: 9789223311377; 9789223311384.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: planificación empresarial*. International Labour Office Enterprises Dept. Ginebra, Suiza. ISBN: 9789223311353; 978922331136.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: registros contables*. International Labour Office Enterprises Dept. Ginebra, Suiza. ISBN: 9789223311391; 9789223311407
- Paños Castro, J. (2017). *Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento*. Revista Electrónica Interuniversitaria de formación del profesorado. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221>
- Sistema de clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2018). INEGI. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- S. Rodríguez, M. Bolívar, M. Garavito, et. Al (2015) *Emprendimiento en población vulnerable: una reflexión desde los conceptos teóricos hacia la práctica*. Fundación Universitaria de Ciencias en la Salud. Recuperado de: file:///E:/REDI-FAA-2015-1.pdf
- Vargas y G. Bustillos (1999). *Técnicas participativas para la educación popular*, San José Costa Rica: Alforja, Programa Coordinado de educación Popular. ISBN9977-926-01-8 (Vol. 1)