



**Revista EDUCATECONCIENCIA.  
Volumen 24, No. 25.  
ISSN: 2007-6347  
Periodo: octubre-diciembre 2019  
Tepic, Nayarit. México  
Pp. 72 - 89**

**Recibido: 31 de mayo de 2019  
Aprobado: 31 de octubre de 2019**

**Nivel de competencia de planeación y gestión que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en el Estado de Nayarit**

**know the level of knowledge that small business administrators have about planning and management, in the State of Nayarit**

**Edward Reyes Madrigal**  
Universidad Vizcaya de las Américas  
edwar\_minutoy@hotmail.com

## **Nivel de competencia de planeación y gestión que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en el Estado de Nayarit**

**know the level of knowledge that small business administrators have about planning and management, in the State of Nayarit**

**Edward Reyes Madrigal**  
Universidad Vizcaya de las Américas  
edwar\_minutoy@hotmail.com

### **Resumen**

La presente investigación tiene como fin el identificar el nivel de competencia en planeación y gestión que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en Nayarit. La investigación es descriptiva y los datos recabados contienen información cualitativa y cuantitativa. La población es de 10,199 empresas y la muestra probabilística de 100 establecimientos. Los resultados indican un nivel de competencia de los comercios es de 72.65 % lo que significa que es necesario considerar implementar cambios para mejorar, siendo prioritario lo relativo a la elaboración de propuestas y administración financiera.

**Palabras clave:** Pequeños negocios, planeación, gestión.

### **Abstract**

The investigation determines the mastery of the skills in planning and management in commercialization businesses in Tepic. The research is descriptive and gathers quantitative and qualitative data. The population is 10,199 commercialization businesses and the probabilistic sample is 100 businesses. Research shows that marketing businesses have a 72.65% mastery of planning and management skills. It is necessary to improve the process to develop proposals and improve financial management.

**Keywords:** Small business, planning, management

### **Introducción**

La presente investigación tiene como fin el conocer el nivel de competencias de planeación y gestión empresarial que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en el Estado de Nayarit. Información que podría aportar datos necesarios para la formulación de estrategias de crecimiento para negocios de este giro y tamaño, además contribuirá de alguna manera con la prevención de situaciones problemáticas que podrían atravesar este tipo de organizaciones.

La forma de administrar una empresa se refleja en el cumplimiento o no de los objetivos preestablecidos por la propia organización, de aquí la importancia de la buena dirección y por ende de la posesión de un nivel aceptable de competencias administrativas. Para Restrepo (2014) éstas representan las piedras angulares de un desempeño eficaz y eficiente de la gerencia, siendo la planeación y gestión básicas en el cumplimiento de las responsabilidades inherentes al estar al frente de un negocio. Pues algunas de las ocupaciones son: analizar, planear, aprovechar oportunidades, optimización de recursos, definición de metas, establecimiento de estrategias, entre otros.

El entusiasmo del empresario está enfocado principalmente en el manejo de los productos y servicios del negocio, de tal manera que con frecuencia no se da el tiempo suficiente para atender de manera apropiada el proceso de planeación y gestión. El investigador Luna (2014), considera que estos dos elementos del proceso administrativo, son la base para establecer los cimientos de un crecimiento y desarrollo sostenible, es aquí donde el directivo o gerente debe detenerse para realizar análisis situacionales y de tendencias de comportamiento, establecer objetivos y metas, desarrollar estrategias con base en las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades que podría aprovechar y en consecuencia establecer planes de acción junto con los responsables de éstos.

Para Sánchez (2015), las consecuencias de una mala planeación en una empresa se ven reflejadas de distintas maneras, por ejemplo: a) toda organización necesita identificar y provechar las oportunidades del mercado para conseguir el cumplimiento de los objetivos, pero sin planificación éstas pasaran inadvertidas en la mayoría de los casos; b) aun cuando los proyectos sean importantes para el crecimiento de un negocio, éstos resultaran poco efectivos al momento de su puesta en marcha, pues una planeación deficiente no considera los distintos escenarios o situaciones que se enfrentaran en la ejecución del mismo; c) la eficacia y eficiencia en la gestión y administración de los distintos procesos de una entidad económica son una meta, la cual no se logra sin una buena planeación; d) para que una empresa pueda ser competitiva y mantener una estrategia, resulta fundamente un buen proceso de planeación y gestión.

De acuerdo con Rodríguez (2010), una mala gestión empresarial puede impactar en diversas actividades desarrolladas por un negocio, algunos ejemplos son: a) el desánimo y la apatía presentes puede ser el resultado de una mala gestión pues se pasa por alto los esfuerzos e iniciativa de los colaboradores; b) en tanto que la organización no defina con claridad sus procesos de gestión, el seguimiento de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades se reflejará en una significativa disminución de los niveles de productividad; c) una incorrecta gestión conduce a la disminución de utilidades y por ende a la pérdida de rentabilidad de la entidad económica. Al no formalizar los procesos de gestión se pone en riesgo la propia existencia del negocio.

La investigadora Martínez (2013), establece una serie de síntomas o situaciones comunes en empresas que carecen de una buena planeación y gestión empresarial, estos se pueden centrar en: a) la confusión sobre las responsabilidades de cada uno de los integrantes de un negocio es una constante, es decir, de manera recurrente se duplican actividades y otras se dejan de lado; b) otra de las características es la confusión que se presenta con la facturación e incremento de personal, esto es, que al registrarse mayores ingresos o al incrementar el número de empleados se cree que la empresa está creciendo ¿son válidos estos parámetros? la respuesta es no, pues al no diferenciar claramente entre crecimiento y ser más grande, la respuesta es negativa; c) una constante más es el hecho de que los integrantes parecen no saber porque las cosas se hacen de una determinada manera o bien por qué se deben hacer; d) un distintivo más es que cada departamento se convierte en una especie de territorio autónomo y con frecuencia se asumen compromisos que sobrepasan las capacidades del personal haciendo quedar mal a la organización y por lo tanto, dependen en mucho de la buena voluntad de los colaboradores para cumplir con las obligaciones adquiridas.

Las organizaciones actuales, manejan una serie de recursos tangibles e intangibles que deben ser administrados de manera eficaz y eficiente, de tal suerte que el negocio sea capaz de alcanzar los objetivos preestablecidos por la dirección. Una buena gestión empresarial es primordial en una economía de mercado, pues ésta alude a la capacidad y habilidades que poseen las personas, para identificar, observar y analizar escenarios económicos que pueda aprovechar para mejorar sus niveles de rentabilidad.

Para Vargas *et al.* (2012), la planeación y gestión empresarial, además de formar parte de la base administrativa de cualquier negocio, representan los elementos que fundamentan la operatividad, es decir, la definición de objetivos, el establecimiento de acciones estratégicas, la asignación de tareas, recursos y responsabilidades. Éstos se convierten en cimientos de cualquier de plan de la organización.

Hasta este punto se ha expuesto la importancia de las competencias de planeación y gestión, pero ¿qué podría suceder si un pequeño negocio dedicado a la comercialización no considera el apropiarse estos dos elementos? Para Herrscher *et al.* (2009), las consecuencias de no trabajar en estos aspectos se pueden reflejar de inmediato en la disminución de los niveles de eficiencia, además de considerar la fuerte posibilidad de ir hacia la quiebra. Los resultados negativos pueden compilarse de la siguiente manera: a) sin planeación y gestión se perderán oportunidades al pasar por alto, convocatorias, ferias, exposiciones, trabajo de mercadeo y otros más b) los gastos se incrementarán disminuyendo no sólo las utilidades, sino la posibilidad de invertir en aquello que favorezca el desarrollo del negocio, c) la cantidad de objetivos alcanzados disminuirá como una consecuencia natural, d) trabajar en una empresa que no muestra claridad en el rumbo que lleva, provoca un ambiente laboral de incertidumbre que se refleja en el incremento de la rotación de personal, e) la simulación en el desempeño será una constante y tendrá como resultado la pérdida de las ventajas competitivas.

De acuerdo con el investigador Pérez (2013) se pueden sumar otro tipo de consecuencias negativas debido a una inadecuada planeación y gestión como es el hecho de concentrarse más en los aspectos operativos que en los estratégicos de la empresa, a esto se suma el rehuir a la toma de decisiones, así como el anteponer las relaciones personales a los resultados obtenidos.

Cada uno de los aspectos negativos mencionados podrían convertirse en una razón de peso, por la cual un pequeño negocio fracasaría. De aquí la importancia de conocer el nivel que éstos tienen de las competencias de planeación y gestión, pues a partir de esto, es que estaría en condiciones de diseñar e implementar estrategias que les ayuden a prevenir situaciones de riesgo en un futuro próximo.

### **Revisión bibliográfica (Marco teórico)**

Para Hernández (2014), las organizaciones representan a un grupo constituido de individuos con conocimientos multidisciplinarios, que trabajan en conjunto para lograr el cumplimiento de metas comunes, en el caso de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización, generalmente el fin es incrementar los beneficios económicos. Para conceptualizar un poco más se debe asimilar que tienen propósitos definidos expresados en objetivos, el recurso que administran es físico y humano, tienen una estructura organizada y definida de responsabilidades que involucra métodos, procedimientos y reglas.

El investigador Hatum (2009), establece que la organización de una empresa supone un orden de funciones y responsabilidades distribuidas entre el personal que labora en la misma, de forma tal que se garantice el cumplimiento de los objetivos. La asignación de tareas debe formar parte de la estructura del negocio y en consecuencia de los procesos generales y particulares de ésta. Cuando este proceso se realiza de forma correcta las entidades tiene una serie de beneficios como son: la optimización de recursos, mejor comprensión de las actividades por realizar, comunicación fluida, disminución de conflictos, baja rotación de personal, mejores niveles de productividad y un sano ambiente laboral.

En el caso concreto de las pequeñas empresas Schlemenson (2014), establece que estas organizaciones representan un modelo socioeconómico que contribuye de manera importante a la evolución de las relaciones sociales, laborales, familiares, de gobierno y personales en las entidades del país en que se ubiquen. Además de la distribución de tareas y funciones en una estructura formal, ésta es dirigida generalmente por el dueño o una familia, lo que deriva en algunas ventajas y desventajas.

De manera favorable se establece que los pequeños negocios poseen conocimiento y experiencia en el giro de la empresa, la toma de decisiones es relativamente rápida, la cultura empresarial es fuerte y clara, la lealtad y la confianza es mutua entre trabajadores y directivo. Los aspectos desfavorables para este tipo de negocios son el sobrevivir el traspaso generacional de la organización, el temor a enfrentar riesgos limita el margen de acción y con ello la pérdida de oportunidades, faltas y encubrimientos al incumplimiento de

responsabilidades asignadas, lo que puede derivar en conflictos laborales y familiares que pongan en riesgo la estabilidad de la entidad económica.

Para Munch (2014), la gestión empresarial se puede entender como aquellos conocimientos, experiencia y habilidades que poseen la o las personas responsables de controlar y dirigir una empresa u organización, con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos por la alta dirección, por medio de la definición y puesta en marcha de estrategias. De lo que se infiere la necesidad de conocer, comprender y aplicar el proceso administrativo de las distintas áreas de una empresa.

Para los especialistas Batista y Estupiñan (2018), la gestión empresarial en los pequeños negocios es fundamental para su solides, ya que es a través de éste proceso que puede establecer una visión de largo plazo que prevenga las contingencias del relevo generacional; también establece parámetros de trabajo que permiten medir el desempeño de quienes trabajan en la organización; la lealtad, la confianza y la buena comunicación son un reflejo de la buena gestión; el profesionalismo y capacitación constante, se convierten en elementos estratégicos para el adecuado funcionamiento de la entidad económica.

En cuanto al concepto de gestión empresarial el investigador Díaz (2015), establece que ésta puede ser entendida como aquella actividad que busca acrecentar por medio de directores, consultores, supervisores, accionistas, entre otros, los niveles de productividad y competitividad de la organización. Estableciendo que algunas de las funciones de ésta son: el proceso de planeación, pues a través de éste se distribuyen los recursos para la puesta en marcha de estrategias establecidas; la organización como el medio para la distribución de actividades y responsabilidades de las tareas de un proyecto; la dirección para mantener una comunicación directa y adecuada con todos los actores involucrados; y finalmente el control que permite medir y evaluar el progreso de las acciones implementadas.

Con respecto a la planeación Koontz *et al.* (2012), establece que ésta es la base de las diferentes actividades que se realizan en una empresa vinculadas con la misión y los objetivos, así como decidir sobre las tareas necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Para Hernández (2014), la fase inicial del proceso administrativo es la planeación, entendiendo ésta como el diseño de la situación inmediata y mediata de una empresa, de donde surgirá la formulación de cursos y alternativas de acción a fin de lograr los objetivos establecidos. Este proceso requiere de una visión conjunta de la situación futura de la compañía, de manera que permita anticipar la definición de metas, políticas, procedimientos, estrategias, programas, presupuestos, etc. Algunas de las características de esta etapa administrativa es que: todos los planes deben estar alineados de manera que funcionen como un gran plan empresarial; los cursos de acción deben ser claramente definidos y reducidos para la optimización de recursos; ésta es una tarea que corresponde a todo directivo y no termina.

De lo expuesto en los dos párrafos anteriores se puede inferir que la planeación es uno de los elementos básicos para la continuidad de una empresa, como son los pequeños negocios dedicados a la comercialización en el Estado de Nayarit. Si esta fase del proceso administrativo no se realiza de manera correcta un negocio podría experimentar una serie de consecuencias negativas como son: la incapacidad para detectar oportunidades que le permitan mejorar sus ingresos y dar cumplimiento a los objetivos establecidos, disminución de la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos establecidos en el desempeño de las distintas actividades al interior de la organización, así como una mala asignación de responsabilidades y recursos incrementando los costos, disminuyendo las posibilidades de lograr las metas establecidas.

Con respecto a la planeación Gutiérrez (2014), considera que al realizarla adecuadamente las empresas contarán con una serie de beneficios que se reflejarán en un crecimiento sostenidos por medio del cumplimiento de objetivos y metas. Algunos de los resultados que se obtiene son: definir estrategias de crecimiento, anticipar contingencias y diseñar propuestas de solución o cursos alternativos de acción para cada una de éstas, minimizar errores e incertidumbres al momento de poner en marcha algún programa o tarea y, sobre todo, cada uno de los miembros de la empresa sabe exactamente lo que debe hacer.

Con respecto de las competencias administrativas Villacres (2017), establece que un gerente, puede convertirse en la persona que guía y orienta sobre la manera de trabajar para cumplir con los objetivos de la empresa. De la capacidad de planeación y gestión será el



espacio de cohesión entre los compañeros y la organización para alcanzar niveles altos de productividad. Algunos de los resultados podrían ser: mayor capacidad para identificar y resolver problemáticas, mejor comunicación para transmitir y recibir indicaciones, comentarios, solicitudes, entre otros, mejor disposición para buscar innovar en las funciones que se desempeñan, disminuir las reacciones emocionales, una mejor planificación de tareas y resultados más eficientes en la gestión.

Los investigadores Hellriegel y Slocum (2005), establecen cuatro elementos básicos en la composición de las competencias administrativas, considerando por supuesto a la planeación y gestión: a) la recolección, clasificación y procesamiento de información para la formulación de planes, estrategias, propuestas de solución, procedimientos, reglamentos y toma de decisiones; b) administrar proyectos con el fin de incrementar el valor de la empresa; c) uso estratégico del tiempo y de los recursos del negocio; d) aplicación de procedimientos y análisis financiero en las actividades y decisiones tomadas por la alta dirección de la organización.

De acuerdo con Rábago (2010), las competencias administrativas se presentan cuando un proyecto se va a diseñar o implementar, ya que éste debe pasar por una valoración estratégica y organizacional, con el fin de asegurar la congruencia con los objetivos y garantizar su funcionalidad presupuestal. De forma tal que, al obtener los resultados, éstos además de cumplir con sus metas particulares favorezcan la misión y visión del negocio. La persona responsable de dirigir la empresa o bien el equipo directivo son quienes deben guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los planes trasados, por medio del trabajo en equipo y para esto es necesario contar con las competencias en cuestión.

Con base en lo expuesto en el párrafo anterior se puede sugerir que al carecer de competencias administrativas que permitan la conducción, gestión y administración de una empresa junto con los elementos que la integran, esto se manifestara en una serie de situaciones conflictivas ocasionadas como son: mala comunicación, poca creatividad para resolver problemas, deficiente planeación, mala dirección y control de los procesos,

ocasionando desconocimiento de liderazgo y bajo nivel de negociación. De aquí la importancia de poseer las competencias de planeación y gestión.

De acuerdo con Arana (2018), en México se tiene registro de 4.2 millones de empresas 99.8% son pymes, es decir, pequeñas y medianas empresas, las cuales soportan el 78% del empleo en el país y aportan el 42% del producto interno bruto. Y establece que los retos que enfrentarán en el futuro próximo son: los acelerados cambios de comportamiento de los consumidores que se reflejan en el estancamiento de las ventas; así como la capacidad para diseñar y poner en marcha planes estratégicos de crecimiento; el poco acceso al crédito dificulta y limita las acciones de éste tipo de organizaciones haciendo lento su desarrollo; así como el desinterés por capacitarse constantemente; sin embargo, el mayor de los retos es romper el paradigma de centrarse en objetivos a corto plazo para establecer una visión de mediano y largo plazo, es aquí donde la planeación y gestión hacen la diferencia entre una empresa que sobrevive y otra que se encamina a un crecimiento sostenido.

Para Cleri (2013), las pequeñas empresas son entidades económicas constituidas en algún tipo de sociedad enmarcada en la ley general de sociedades mercantiles, dedicadas a diferentes actividades como son la fabricación y comercialización de productos. La búsqueda de la competitividad es un factor clave para contrarrestar los efectos negativos de los embates socioeconómicos propios de una entidad, como son los constantes cambios y tendencias de consumo, así como la influencia internacional. Una manera de hacerlo es por medio de productos y servicios de calidad que acompañen el proceso de comercialización, tener claridad de las principales características de los nichos de mercado con lo que está trabajando la empresa y mantener actualizado su modelo de negocio, sus procesos internos, así como al personal capacitado. Todo esto tiene como base el proceso de planeación y gestión.

## **Metodología**

De acuerdo con Baena (2017), las investigaciones descriptivas son aquellas que especifican las principales características de una población a la que se está estudiando. En el caso que ocupa este documento, la investigación es descriptiva pues determina el nivel de competencia en planeación y gestión que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en Nayarit.

Con base en lo que establece Muñoz (2015), el enfoque de una investigación se puede considerar mixto, cuando la información recopilada contiene tanto datos cualitativos y cuantitativos. La investigación realizada cumple con este criterio, lo que se establece que su enfoque es mixto.

De acuerdo con el DENUE (2018), que es el directorio estadístico nacional de unidades económica en Nayarit existe una población de pequeños negocios dedicados al comercio en Nayarit es de 10,199 (diez mil ciento noventa y nueve), considerando que no existen estudios previos, así como un error del 10% y un nivel de confianza del 90%, se determina que la muestra probabilística representativa es de 100 establecimientos.

Para hacer acopio de la información se utilizó el cuestionario desarrollado por Cegarra (2011). La aplicación fue en horarios de oficina de lunes a viernes y se hizo de la siguiente manera: primero se informó a las personas que podrían responder de las intenciones de la investigación, en seguida contestaban y finalmente hacían entrega de los resultados.

## **Resultados**

Para determinar el nivel de competencia en planeación y gestión que tienen los pequeños negocios dedicados a la comercialización en el Estado de Nayarit, se utilizó el instrumento desarrollado por los investigadores Hellriegel y Slocum (2005) quienes para facilitar la interpretación de los resultados establece que, si el resultado está entre un 90% y un 100% el nivel de la competencia es excelente y en realidad no se recomienda hacer cambios, sólo mantener el trabajo que se está haciendo y evaluar periódicamente para corroborar que las cosas continúan así. Cuando el resultado está entre el 80% y 90% se recomienda hacer algunos cambios, ajustes en los aspectos que resultaron con el menor porcentaje. Si la calificación es menor al 80%, se hace necesario un análisis para determinar

las causas y formular propuestas para revertir esta situación. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

La figura 1, denominada nivel de competencia de planeación y gestión, muestra los porcentajes obtenidos de la aplicación del instrumento para determinar el nivel de competencia en estos rubros.

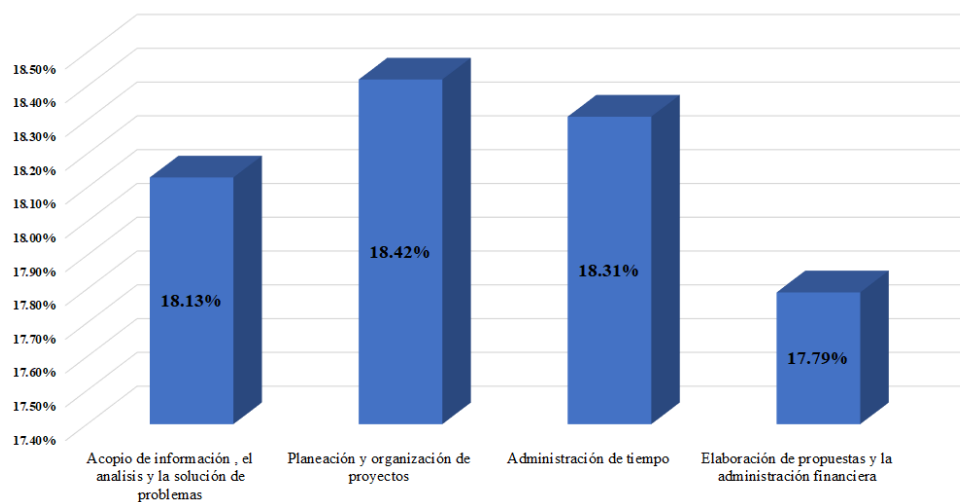


Figura 1. Competencias en planeación y gestión.

Fuente. Elaboración propia.

La figura 1, titulada competencias en planeación y gestión muestra la suma de los porcentajes obtenidos en los cuatro rubros que integran estas competencias que es de 72.65% lo que significa que se debe trabajar en un programa que promueva mejores resultados, comenzando con el bloque que integra la parte de propuestas y administración financiera. Una manera podría ser mediante el diseño de un protocolo que garantice la correcta elaboración de propuestas, de manera que el área de finanzas pueda hacer una evaluación en tiempo y forma. Cada uno de los rubros representa un pilar en las bases de una buena administración, dirección, control y trabajo en equipo para una empresa.

La figura 2, titulada información, análisis y solución de problemas, muestra los porcentajes obtenidos de este bloque, el cual forma parte del instrumento para evaluar el nivel de competencia de planeación y gestión.

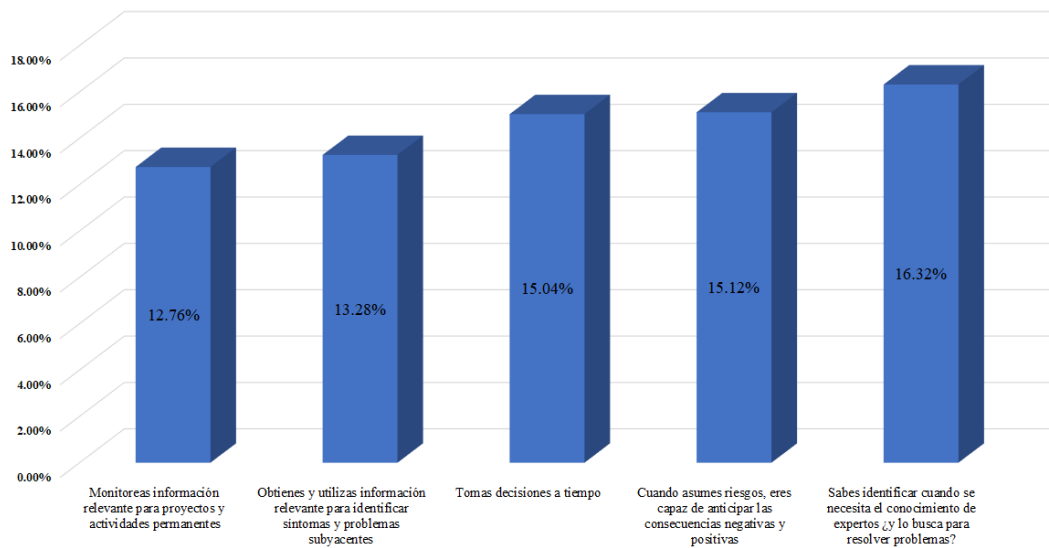
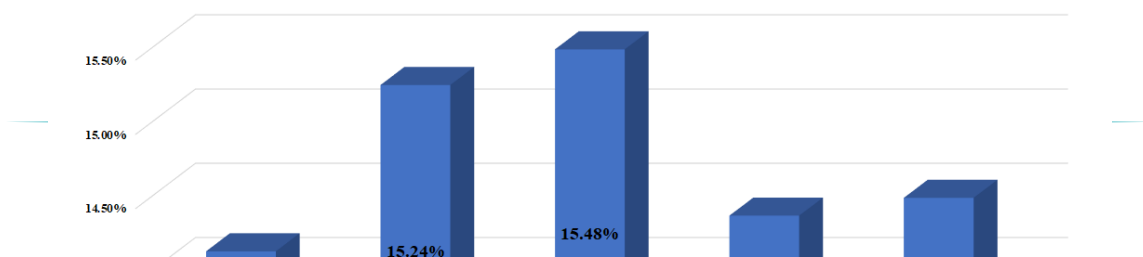


Figura 2. Información, análisis y solución de problemas.

Fuente. Elaboración propia.

La suma de los porcentajes obtenido de este rubro, los cuales se muestran en la figura 2, dan un total de 72.52 %. El análisis para cada uno de los bloques que integran este instrumento es el mismo que se utiliza para los resultados generales, de tal manera que, en este caso, el porcentaje que resulta es menor al 80% por lo tanto, se propone se realicen cambios que mejoren los resultados, de los cinco aspectos del bloque, el que se refiere al monitoreo de información relevante para proyectos y actividades permanentes es el más bajo con 12.76 %, lo que indica que la empresa podría comenzar en este punto, una manera de corregir es mediante un programa de sensibilización para facilitar a los integrantes la identificación de datos notables que sustenten propuestas y mejoren las actividades diarias, así mismo, debe capacitarse al personal en el desarrollo de proyectos.

La figura 3, titulada planeación y organización de proyectos, muestra los resultados obtenidos de este rubro, como parte del instrumento para medir el nivel de competencia de planeación y gestión.



*Figura 3.* Planeación y organización de proyectos.

Fuente. Elaboración propia.

Para realizar un breve análisis de los resultados expuestos en la figura 3, es necesario hacer la suma de éstos, los cuales dan un total de 73.68 % implicando la necesidad de mejorar algunos de los aspectos de este bloque. Dado que los porcentajes más bajos corresponden a tres de los cinco elementos, se podría buscar la implementación de dos actividades tendientes a mejorar estos procesos, como son: compresión del proceso de planeación, aunado a la definición de un protocolo para la delegación de responsabilidades.

La figura 4, titulada administración del tiempo, muestra los resultados obtenidos de este rubro, como parte del instrumento para medir el nivel de competencia de planeación y gestión.



*Figura 4.* Administración del tiempo.

Fuente. Elaboración propia.

La figura 4, expone los resultados relativos a la administración del tiempo, donde la suma de los cinco elementos que la componen es de 73.24 %, mejorar este rubro es necesario para alcanzar los objetivos preestablecidos por la empresa. El elemento que tiene que ver con el monitoreo y ajustes a programas o negocios, cambios que son necesario, obtuvo un porcentaje de 13.64 % siendo el más bajo de todos. Una manera de mejorar es mediante el diseño de procedimientos y normas que indiquen los criterios para realizar estas actividades y establecer procedimientos, acompañados de un reglamento para la implementación de los arreglos necesarios.

La figura 5, titulada elaboración de propuestas y la administración financiera, muestra los resultados obtenidos de este rubro, como parte del instrumento que mide el nivel de competencia de planeación y gestión.

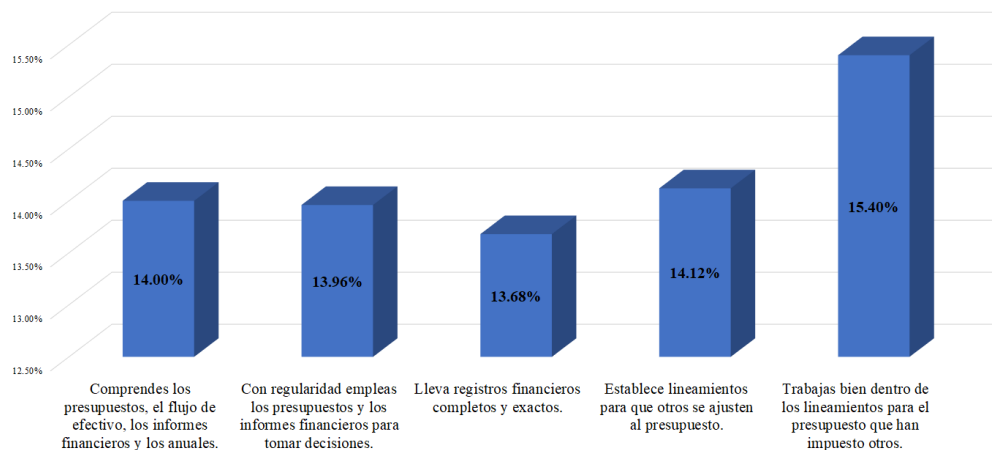


Figura 5. Elaboración de propuestas y administración financiera.

Fuente. Elaboración propia.

La suma de los porcentajes expuesto en la figura 5, es de 71.16 % lo que significa, la necesidad de realizar cambios a la brevedad para mejorar, pues además este rubro es el más bajo de los cuatro que integran el instrumento para determinar el nivel de competencia de planeación y gestión. De los elementos que componen la elaboración de propuestas y la administración financiera, el que se refiere a llevar registros financieros completos y exactos, junto con el de emplear con regularidad los presupuestos e informes financieros para la toma de decisiones son los más bajos, el primero con 13.68 % y el segundo con 13.96 %. Estos resultados indican que la empresa podría estar disminuyendo sus ingresos, incrementando gastos e incluso adquiriendo deudas que tal vez no podría enfrentar, pues hasta este punto queda de manifiesto que se emprenden acciones con fundamentos débiles. El establecimiento de un manual de procedimiento para la toma de decisiones relativo a las finanzas de la empresa, podría atenuar los problemas y mejorar la actuación.

### Conclusiones

Finalmente se puede concluir que el nivel de competencia de los pequeños negocios dedicados a la comercialización en Nayarit es de 72.65 % lo que significa que deben trabajar para mejorar estos indicadores. Pues estas representan un conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias y maneras de conducirse para obtener mejores resultados



empresariales. Pues la combinación de estos factores garantiza la correcta interacción con compañeros de trabajo, clientes y personas de interés para la organización.

Concretamente se debe buscar la mejora en los procesos de elaboración de propuestas y la administración financiera; éstos deben representar la prioridad para este tipo de empresas, pues es aquí donde se encuentra su principal debilidad. Avanzar implica incrementar ingresos, reducir costos y mejorar la conducción de la propia organización, es decir, no sólo se incrementa la posibilidad de elevar los niveles de productividad, sino que también se favorece de manera importante el cumplimiento de las metas.

### Referencias

- Arana, D. (2018). *Pymes mexicanas un panorama para 2018*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Baena, G. (2017). *Metodología de investigación*. (3ª. Ed.) México: Patria.
- Batista, N. y Estupiñan, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. México: Ecoe
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Díaz Santos.
- Cleri, C. (2013). *El libro de las pymes*. México: Granica.
- DENUE (2018) *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Díaz, J. (2015). *Gestión administrativa. La confianza en el lugar de trabajo*. España: Grin.
- Gutiérrez, O. (2014). *Fundamentos de administración de empresas*. (2ª Ed.). México: Pirámide.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización. Estrategias y prácticas de recursos humanos para managers*. México: Granica.
- Hellriegel, E. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (9ª Ed.). México: Thomson.
- Hernández, M. (2014) *Administración de empresas*. (2ª Ed.). México: Pirámide.
- Herrscher, E., Rébori, A. y D'Annunzio, C. (2009). *Administración. Aprender y actuar. Management sistémico para pymes*. Buenos Aires: Granica
- Koontz H., Weihrich H. y Cannice M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. (14ª Ed.) México: McGraw Hill.
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Patria.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. México: Díaz Santos.
- Munch, L. (2014). *Fundamentos de gestión empresarial*. (2ª Ed.). México: Trillas.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de investigación*. México: Oxford.
- Pérez, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. (8ª Ed). Madrid: ESIC.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo.

- Restrepo, J. (2014). *Competencias administrativas*. Recuperado de <https://prezi.com/wxz6cu0bpzbd/competencias-administrativas/>
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª Ed.). México: CENGAGE Learning
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. México: Patria
- Schlemenson, A. (2014). *Análisis organizacional en pymes y empresas familiares*. Buenos Aires: Granica.
- Vargas, C., Solarte C. y Moreno, I. (2012). La gestión empresarial. ¿Por qué es importante la gestión empresarial en las organizaciones modernas? *Revista de estudiantes de administración de empresas*. Número 5. Páginas 245-260.
- Villacres, M. (2017). *Competencias administrativas*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MariaIsabelVillacres/competencias-administrativas-71967243>