



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN CAMPUS I  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO



**Modelo de gestión para el desarrollo de estrategia comercial  
a microempresas en Salina Cruz, Oaxaca.**

T E S I S

Que para obtener el grado de Maestra en Gestión para el Desarrollo

PRESENTA:

Esperanza Rivera Rodríguez V150025

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Sandra López Reyes

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, junio de 2022.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



## COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 07 de junio de 2022.  
Oficio No. D/CIP/TIP/210/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO


C. ESPERANZA RIVERA RODRÍGUEZ  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN  
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO.  
PRESENTE

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **MODELO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIA COMERCIAL A MICROEMPRESAS EN SALINA CRUZ, OAXACA**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 25 de 2022, suscrito por la Dra. Sandra López Reyes, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

*"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"*

  
Dra. Blanca Esthela Montoya Ramírez  
Encargada de la Coordinación



C.c.p. Archivo Minutario  
\*BEMR/ssg



FFCA-147

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, sin número, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México C.P.29050. Tels.  
(961) 61 5 42 49 y 61 5 13 26 ext. 112  
E-mail: [posgradofca2018@gmail.com](mailto:posgradofca2018@gmail.com)





Código: FO-113-05-
Revisión: 0

## **CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

El (la) suscrito (a) Esperanza Rivera Rodríguez,  
Autor (a) de la tesis bajo el título de “Modelo de gestión para el desarrollo de estrategia comercial a microempresas en Salina Cruz, Oaxaca”  
presentada y aprobada en el año 20 22 como requisito para obtener el título o grado de Maestra en Gestión para el Desarrollo, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI- UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 21 días del mes de junio del año 20 22.

Esperanza Rivera Rodríguez  
Nombre y firma del Tesisista o Tesisistas

## **Agradecimientos**

A Dios, por darme la fortaleza y la determinación de continuar mis estudios.

A mis padres, Micaela y Flavio, por su apoyo incondicional, por alentarme en mi deseo de superación.

A mi esposo Héctor, por estar siempre a mi lado, por ser mi refugio de paz en los momentos difíciles, por compartir mi felicidad e impulsarme a lograr mis objetivos en la vida.

A mis hijos Aylin y Leonardo, son ese pilar fundamental de apoyo para no desistir de mis metas, son ellos los que me hacen creer que todos los sueños se hacen realidad con perseverancia y disciplina.

A mi amiga Elvia, por sus ánimos constantes y su acompañamiento durante los años de estudio.

A mi amiga Dra. Nila Marcial Romero, por ser mi guía cuando no hallaba el rumbo de esta investigación, quien con su experiencia y profesionalismo me brindó las herramientas necesarias para la realización de esta tesis.

A los microempresarios de Salina Cruz, Oaxaca, por la buena disposición y el tiempo en dar respuesta a mi cuestionario.

A la facultad de contaduría y administración de la UNACH, por darme la oportunidad de cursar un posgrado que ha tenido un gran impacto en mi formación profesional.

A los docentes, que con los conocimientos impartidos han contribuido a mi formación académica.

A mi directora de tesis, la Dra. Sandra López Reyes, por su asesoría en la realización de esta tesis, por su orientación y paciencia.

A la Dra. Rebeca Garzón Clemente, Dra. Carolina Gómez Hinojosa y el Mtro. Gabriel Velázquez Castillejos, por sus sugerencias y observaciones finales, que fueron esenciales para culminar este proyecto.

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Planteamiento del problema.....	15
2.2. Pregunta de Investigación. ....	16
2.3 Objetivo de investigación.....	17
2.3.1. General.....	17
2.3.2. Específicos.....	17
2.4 Justificación.....	17
2.5 Delimitación.....	20
2.5.1. Espacial.....	20
2.5.2. Temporal.....	21
<b>CAPITULO III. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>23</b>
3.1 Teoría de la Modernización.....	23
3.2. Teoría de la Globalización .....	23
3.3 Teorías del Desarrollo Económico Regional o Local (DEL).....	24
3.4. La Microempresa.....	24
3.4.1 Generalidades de la microempresa .....	24
3.4.2 Concepto.....	26
3.4.3 Características de la microempresa .....	27
3.5 Clasificación de las microempresas por sectores económicos .....	27
3.5.1 Sector primario .....	28
3.5.2 Sector secundario.....	28
3.5.3.1 Sector comercio .....	28
3.5.3.2 Importancia del sector comercio .....	29
3.6 El Proceso Administrativo .....	30
3.7 La Competitividad.....	31
3.8 Planeación Estratégica.....	32
3.8.1 Estrategias de Mercadotecnia .....	32
3.9 Modelo de Gestión .....	33
3.9.1 Gestión.....	33
3.9.2 Modelos de Gestión .....	35
3.10 Economía.....	44
3.10.1 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024 (PND).....	44

3.10.2 Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (PED) .....	45
3.10.3 Unidad de Desarrollo Productivo (UDP).....	46
3.11 Marco Legal .....	47
3.11.1. Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos.....	47
3.11.2 Ley Federal de Competencia Económica (LFCE).....	48
3.11.3 Ley para el desarrollo de la competitividad de la MiPyme .....	48
3.11.4 Ley del Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad .....	50
<b>CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL .....</b>	<b>52</b>
4.1 Localización de la región de estudio .....	52
4.2 Datos Generales.....	56
4.2.1 Clima y vegetación .....	56
4.2.2 Flora y fauna.....	56
4.2.3 Población .....	59
4.2.4 Educación .....	59
4.2.5 Población Económicamente Activa.....	59
4.3. Sectores productivos .....	59
4.4 Apoyos a Microempresas .....	61
4.5 Competencia Comercial .....	61
<b>CAPÍTULO V. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>64</b>
5.1 Tipo de investigación .....	64
5.2 Tipo de método.....	64
5.3 Variables.....	64
5.4 Formulación de la hipótesis.....	65
5.5 Determinación de la población a estudiar .....	65
5.5.1 Tipo de muestreo .....	66
5.6 Técnicas e instrumentos de recopilación de información .....	67
5.6.1 Diseño de las técnicas.....	68
5.7 Procesamiento de la información .....	68
5.8 Análisis de la información .....	105
5.9 Resultados .....	105
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA Y CONCLUSIÓN.....</b>	<b>107</b>
6.1. Propuesta .....	107
6.1.2 Objetivos Comerciales.....	107
6.1.3 Modelo de Gestión.....	108

6.2. Conclusión.....	111
6.3 Recomendaciones generales.....	112
<b>Referencias.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Localización geográfica del municipio de Salina Cruz.....	21
Figura 2.	Modelo Tom Lambert .....	36
Figura 3.	Modelo Bateman y Snell.....	37
Figura 4.	Modelo SHKG.....	38
Figura 5.	Modelo Stanton, Etzel y Walter .....	40
Figura 6.	Modelo Ralph Mroz .....	41
Figura 7.	Modelo de Kauffman .....	43
Figura 8.	Modelo de Colón y Rodríguez .....	44
Figura 9.	Localización del municipio de Salina Cruz.....	52
Figura 10.	Faro de Cortés .....	53
Figura 11.	Bahía la Ventosa.....	54
Figura 12.	Las Escolleras.....	54
Figura 13.	Refinería Antonio Dovalí Jaime.....	55
Figura 14.	Mercado Ignacio Zaragoza.....	56
Figura 15.	Manto Salinero, Agencia Salinas del Marqués. ....	58
Figura 16.	Bolsos y equipajes Daniela .....	62
Figura 17.	Pastelería Santino´s .....	62
Figura 18.	Cosméticos Laura.....	63
Figura 19.	Fórmula de muestreo.....	66
Figura 20.	Género de los propietarios.....	69
Figura 21.	Edad de los propietarios .....	70
Figura 22.	Escolaridad de los propietarios .....	71



Figura 23.	Iniciación de negocio .....	72
Figura 24.	Antigüedad del negocio.....	73
Figura 25.	Tiempo dedicado al negocio .....	74
Figura 26.	Presencia en el negocio .....	75
Figura 27.	Variación de productos.....	76
Figura 28.	Establecimiento .....	77
Figura 29.	Tipo de recursos .....	78
Figura 30.	Motivo de inicio .....	79
Figura 31.	Puntos de venta.....	80
Figura 32.	Número de personas laborando .....	81
Figura 33.	Asociaciones.....	82
Figura 34.	Causas de posible cierre .....	83
Figura 35.	Factores que favorecen la permanencia .....	84
Figura 36.	Misión y visión.....	85
Figura 37.	Difusión de misión y visión .....	86
Figura 38.	Planeación de actividades.....	87
Figura 39.	Actividades principales .....	88
Figura 40.	Definición y seguimiento de metas .....	89
Figura 41.	Formas de registro de actividades .....	90
Figura 42.	Asesoría externa .....	91
Figura 43.	Recursos tecnológicos .....	92
Figura 44.	Medio de identificación.....	93
Figura 45.	Recursos utilizados para publicidad.....	94
Figura 46.	Medios de contacto.....	95

Figura 47.	Garantía de productos.....	96
Figura 48.	Ventaja ante competidores .....	97
Figura 49.	Estrategia en ventas .....	98
Figura 50.	Ventas.....	99
Figura 51.	Número de proveedores .....	100
Figura 52.	Medios de pago utilizados.....	101
Figura 53.	Créditos para financiamiento .....	102
Figura 54.	Finalidad del crédito.....	103
Figura 55.	Capacitación .....	104
Figura 56.	Modelo de gestión .....	105
Figura 57.	Propuesta de modelo de gestión .....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de las Mipymes en México .....	22
Tabla 2. Diversidad de fauna.....	57
Tabla 3. Unidades económicas del municipio de Salina Cruz .....	60
Tabla 4. Género de los propietarios.....	69
Tabla 5. Edad de los propietarios .....	70
Tabla 6. Escolaridad de los propietarios .....	71
Tabla 7. Negocios iniciados .....	72
Tabla 8. Periodo de vida del negocio .....	72
Tabla 9. Tiempo dedicado en horas al negocio.....	73
Tabla 10. Presencia del propietario .....	74
Tabla 11. Variación de productos.....	75
Tabla 12. Tipo de local .....	76
Tabla 13. Tipo de recursos.....	77
Tabla 14. Iniciación de negocio.....	78
Tabla 15. Puntos de venta.....	79
Tabla 16. Personal laborando .....	80
Tabla 17. Asociaciones.....	81
Tabla 18. Factores de cierre del negocio .....	82
Tabla 19. Factores de permanencia del negocio.....	83
Tabla 20. Misión y visión .....	84
Tabla 21. Difusión de misión y visión.....	85
Tabla 22. Planeación de actividades.....	86

Tabla 23. Identificación de actividades principales.....	87
Tabla 24. Definición de metas .....	88
Tabla 25. Registro de actividades .....	89
Tabla 26. Asesoría para el negocio.....	90
Tabla 27. Recursos tecnológicos .....	91
Tabla 28. Identificación del negocio .....	92
Tabla 29. Medios de publicidad.....	93
Tabla 30. Contacto con los clientes .....	94
Tabla 31. Garantía de productos.....	95
Tabla 32. Ventajas ante competidores .....	96
Tabla 33. Estrategias en ventas.....	97
Tabla 34. Ventas en últimos años .....	98
Tabla 35. Número de proveedores.....	99
Tabla 36. Medios de pago.....	100
Tabla 37. Créditos recibidos .....	101
Tabla 38. Utilización del crédito .....	102
Tabla 39. Capacitación .....	103
Tabla 40. Modelo de gestión .....	104
Tabla 41. Ejes que integran el modelo de gestión .....	110

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina desempeñan un papel significativo para el desarrollo económico de los países que integran esta región. Esa relevancia se ve reflejada en las estadísticas que indican que en países como México, Chile y Argentina, las Pymes generan 6 de cada 10 empleos, contribuyendo con más del 30 % del Producto Interno Bruto y concentrando más del 96 % de las empresas dedicadas a la Industria, el Comercio y Servicios (Pozo, 2007).

En las últimas décadas se han incrementado los estudios dirigidos hacia este sector empresarial, identificando la representación económica laboral y de competencia. Para Álvarez y Durán (2009), las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituyen un importante eje para la economía de Latinoamérica, afirman que debido a esta relevancia es necesario el desarrollo de programas, políticas, instrumentos y herramientas innovadoras que impacten en su crecimiento y permanencia.

En México, las microempresas se han considerado de gran importancia para la economía nacional; sin embargo, se enfrentan a una serie de factores que no solo han obstaculizado su crecimiento, sino que han impactado de forma negativa a su competitividad y condicionado su permanencia.

Dada la relevancia del tema, en esta investigación se aborda a las microempresas establecidas en Salina Cruz, Oaxaca, a través de una intervención endógena, específicamente, desde el aspecto de la gestión empresarial, con la finalidad de identificar tanto sus limitantes, como sus elementos claves que les han permitido permanecer por más de cinco años en el mercado local.

El presente trabajo está integrado por seis capítulos:

Capítulo I. Se abordan de manera general la importancia que tiene la Microempresa y lo relevante que se considera para la investigación social.

Capítulo II. Se plantea el problema de investigación, presentando datos estadísticos relevantes, así como los objetivos que se persiguen en este proyecto.

Capítulo III. Se presenta el marco teórico conceptual, donde se sustenta teóricamente las dimensiones del estudio, mencionando las publicaciones de diversos autores acerca del tema, así

como también se abordan los conceptos de microempresa y modelos de gestión, presentando un resumen de sus principales características.

Capítulo IV. Se describen los elementos necesarios para dar rumbo a la investigación, situando geográficamente al municipio de Salina Cruz, Oaxaca y sus características.

Capítulo V. Corresponde a la metodología de la investigación, detallando los materiales y métodos que se utilizaron en este proyecto.

Capítulo VI. En este apartado se presenta una propuesta de modelo elaborado a partir de los resultados obtenidos, desarrollando su contenido y estructura. Por último, se presentan las reflexiones finales y recomendaciones generales.

## CAPÍTULO II. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 2.1 Planteamiento del problema

Las Mipymes representan hasta el 99.5% del sector empresarial y emplean a más del 60% de la población económicamente activa de América Latina. De tal manera que la fuerte presencia de las Mipymes en esta región, constituyen un componente fundamental del sector productivo (Correa et al., 2018). Sin embargo, Jurado y Juárez (2007, como se citó en Gutiérrez et al., 2013 p. 109), aseguran que son pocas las microempresas que llegan a consolidarse en el mercado, debido a que enfrentan a los elevados índices de competencia y el aumento de la participación de empresas grandes en el contexto de la globalización mundial de la economía, esto se ve reflejado en el alto porcentaje de empresas (70%) que cierran sus puertas antes de sus primeros tres años de vida.

De acuerdo con las cifras presentadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014), el porcentaje al PIB regional, es de solo un 30% en comparación con los países de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), en las que logran en promedio un 60% (Dini et al., 2014). Por su parte, Neira (2006), asegura que si bien las microempresas tienen una serie de obstáculos que han impedido su desarrollo, este sector tiene una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países de la región, por lo que la actividad microempresarial es un tema de gran relevancia como campo de investigación social.

En México, el 96 % de las empresas se encuentran en la categoría de microempresas, las cuales producen el 8.4 % de las ventas y muestran un promedio de 8 trabajadores por unidad productiva. En tanto que las pequeñas y medianas empresas representan el 31.6 % de las ventas y emplean el 48.1 % de la población económicamente activa del país. Por lo que las microempresas son consideradas un motor de crecimiento económico y de empleo fundamental para el país (Pozo, 2007). De acuerdo a Rivero et al., (2000, como se citó en Tunal, 2003 p.83), el término microempresa, se le denomina a una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios que, para su formación no es necesaria una gran inversión de capital, es adaptable al cambio y puede conducirse hacia el mercado con mayor rapidez y facilidad que otras

empresas.

Como resultado de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018), se registraron (en ese año) poco más de 4.1 millones de Mipymes, clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros. A nivel nacional, de acuerdo con los resultados de los Censos Económicos 2019, se censaron 6.3 millones de establecimientos de los cuales, 4.7 millones pertenecen al sector privado y paraestatal, de ellos el 95.0% pertenecen a los negocios pequeños; a aquellos que tienen menos de diez personas ocupadas (INEGI, 2020).

En el contexto local de acuerdo con el censo económico 2019, en la ciudad de Oaxaca el 41.7% de los establecimientos corresponde al sector comercio, 31.6% al de servicios, 23.7% a las manufacturas y 3.0% al resto de actividades económicas; del total de establecimientos, 97.9% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 2.1% son Pymes (11 a 250 personas) y solo dos centésimas porcentuales grandes (más de 251 personas). Los negocios de tamaño Micro predominan en la economía local, los cuales representan 97.9% y éstos dan empleo al 72.8% del personal ocupado en la entidad. Por su parte, los negocios Pymes dan empleo al 22.2% del personal (INEGI, 2020).

Abordando el planeamiento, se hace referencia en el municipio de Salina Cruz, Oaxaca, el cual de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2019), cuenta con 2,280 microempresas dedicadas al sector comercio distribuidas en la zona urbana (INEGI, 2020). En lo particular, el caso de las microempresas comerciales de interés se centra en aquellas que han logrado estabilizarse en la actividad comercial y, tienen una vida de cinco años, que de alguna forma han logrado su permanencia en el mercado local, enfrentándose a limitantes que han obstaculizado su supervivencia y crecimiento.

## 2.2. Pregunta de Investigación.

¿Cuáles son las estrategias comerciales que han utilizado las microempresas del sector comercio de Salina Cruz, Oaxaca durante los años de permanencia comercial?



## 2.3 Objetivo de investigación

### 2.3.1. General

Proponer un modelo de gestión para el desarrollo de estrategia comercial, orientado hacia el crecimiento y competitividad de las microempresas del sector comercio del municipio de Salina Cruz, Oaxaca.

### 2.3.2. Específicos

- Identificar a las microempresas del sector comercio con más de cinco años de permanencia en el municipio de Salina Cruz.
- Reconocer el enfoque de estrategia comercial utilizada por las microempresas de sector comercio con más de cinco años de permanencia en el municipio de Salina Cruz.
- Describir el uso de las estrategias comerciales, relacionadas con el crecimiento y competitividad, que han implementado las microempresas sector comercio durante sus años de permanencia.
- Identificar las debilidades y limitantes que enfrentan los microempresarios.

## 2.4 Justificación

Algunos estudios alentadores, como el de Mungaray et al., (2007), afirman que las microempresas tienen posibilidades de generar economías de escala, esto debido a que pueden adquirir conocimientos a lo largo del tiempo, a ampliar su tasa de producción y reducir los costos; con estas acciones se desplazan sus curvas de CMe (función de costo medio) a posiciones que les garantizan la permanencia en el mercado. En este sentido, los autores exponen que las microempresas que permanecen en el tiempo, pueden desarrollar técnicas de innovación que impacte en el proceso productivo y mejoren la eficiencia del capital humano a través del aprendizaje y apoyos técnicos o financieros.

En contraste, Aragón et al., (2010) sostienen que los principales factores críticos de éxito encontrados en la literatura y en el medio profesional de las microempresas son los activos intangibles, concretamente en la gestión financiera, los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección, gestión de los recursos humanos (RRHH), la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, las alianzas y acuerdos de cooperación.

En relación con el incremento de rendimiento de las microempresas, Mungaray y Ramírez (2007) consideran que estas organizaciones pueden aumentar sus niveles de rendimiento en cuestión de producción y disminución de costos; para ello es necesario establecer un control de los insumos, materias primas y fomentar la eficiencia del capital humano a través de patrones de especialización.

En un mercado cada vez más exigente, las microempresas se enfrentan al desafío de desarrollar nuevas estrategias que les permitan no solo su supervivencia, sino desarrollar recursos y capacidades encaminada a lograr la interacción y participación en todos los ámbitos de negocios (López, 2018).

Por lo tanto, se sostiene que las microempresas requieren del desarrollo de estrategias que les permita ser competitivas; en este sentido, se entiende como competitividad a la capacidad de una organización para sostener o incrementar su participación en el mercado estableciendo innovadoras estrategias empresariales, logrando un sostenido crecimiento de la productividad, fortaleciendo la capacidad interempresarial para incursionar en negociaciones con diversas organizaciones en el entorno en el que se desarrolla (Solleiro y Castañón, 2005).

Para Pertúz (2018) el liderazgo organizacional es relevante en las microempresas, lo considera un potencial para la gestión, por lo que todo propietario debe adquirir conocimientos para ser capaz de motivar e incentivar a sus colaboradores, con el propósito de unificar criterios en la toma de decisiones y encaminadas así a lograr el éxito organizacional.

Diversos estudios señalan el incremento de mortandad de las Mipymes en México. Uno de ellos realizado por Tan, et. al., (2007, como se citó en Pavón, 2010), en donde se determina que de las 200 000 empresas que anualmente inician sus actividades, tan solo 35 000 sobreviven dos años más tarde, es decir el 17. 5%; en el caso específico de las microempresas, de cada diez que surgen, ocho desaparecen al año.

En un estudio realizado en una región del estado de Colima, por González et al., (2018), se describen las principales causas de la generación de las microempresas en ese estado, los autores citan como resultado que, ante los reiterados desequilibrios económicos y los efectos de la sustitución del factor trabajo por el factor capital que realizan las empresas de mayor escala, para mejorar en competitividad, provoca que el autoempleo se convierta en la única alternativa de fuente de ingresos para una gran parte de la sociedad. A la vez que señalan que este tipo de empresas operan con limitados activos productivos, tanto de capital, tecnológicos, financieros y recursos intangibles, lo que les obstaculiza su permanencia en el mercado.

El Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (IODEMC) presenta un informe con base en estadísticas del Fondo Nacional del Emprendedor 2016, en el que se indica que la esperanza de vida de un negocio establecido en el estado de Oaxaca era de tan sólo 6.6 años, ocupando el lugar 25 a nivel nacional. De cada 100 empresas que inician sus operaciones, al finalizar el primer año 40 habrían cerrado, al quinto año 72 ya no existirían, 20 de las 100 que empezaron llegarán a los diez años de vida y solo 12 se consolidarán a largo plazo, es decir que de cada 100 empresas que se crean en Oaxaca, más del 80% cierra en menos de 4 años (INEGI, 2018).

En tanto que Cruz et al., (2016), señalan que si bien ha incrementado el número de apertura de microempresas en el estado de Oaxaca, estas no llegan a consolidarse y en gran parte se debe a los constantes problemas políticos y sociales que ocurren en el estado, por lo que una de las mayores preocupaciones para los microempresarios oaxaqueños son las bajas a causa de estos sucesos, aunado a que enfrentan una competencia desleal ante el crecimiento del comercio informal.

Esto afirma lo expresado por Sánchez (2007), quien asegura que la falta de acceso a financiamiento no es el principal problema de las microempresas, como lo son las bajas ventas, la falta de clientes y la excesiva competencia en el mercado.

Por su parte, Pérez et al., (2016), consideran que Oaxaca tiene una extensa riqueza cultural y gastronómica, la cual debe ser impulsada por el gobierno y los sectores empresariales con el fin de atraer inversiones y aumentar los niveles de productividad en el estado.

En la revisión de literatura no se hallaron estudios específicos en el tema de microempresas del municipio de Salina Cruz, existe una investigación realizada por Cruz et al., (2014), que hacen referencia al proceso administrativo de las microempresas del municipio vecino de Tehuantepec,

en el que se determinó que el proceso administrativo se desarrolla de forma deficiente, lo que conlleva a una incorrecta gestión administrativa; en tanto que Luna y Torres (2016) exponen los resultados de un estudio regional, incluyendo a los municipios de Salina Cruz, Tehuantepec, Juchitán e Ixtepec, en el que analizan el nivel de conocimiento y aplicación del proceso administrativo en la microempresa del sur del Istmo de Tehuantepec, los resultados señalan que existen deficiencias en lo que corresponde al dominio y aplicación del proceso administrativo.

De acuerdo con el contexto, esta investigación justifica cuales son las causas que han venido limitando a las microempresas de la región, por lo que, es importante, detonar estrategias que impulsen su crecimiento y desarrollo, en todos los escenarios de este municipio. Se pretende con la propuesta de un modelo de gestión para el desarrollo de estrategia comercial para microempresas del sector comercio, se beneficien los microempresarios, trabajadores y habitantes de Salina Cruz, con mayor creación de microempresas que favorezca la generación de empleos.

## 2.5 Delimitación.

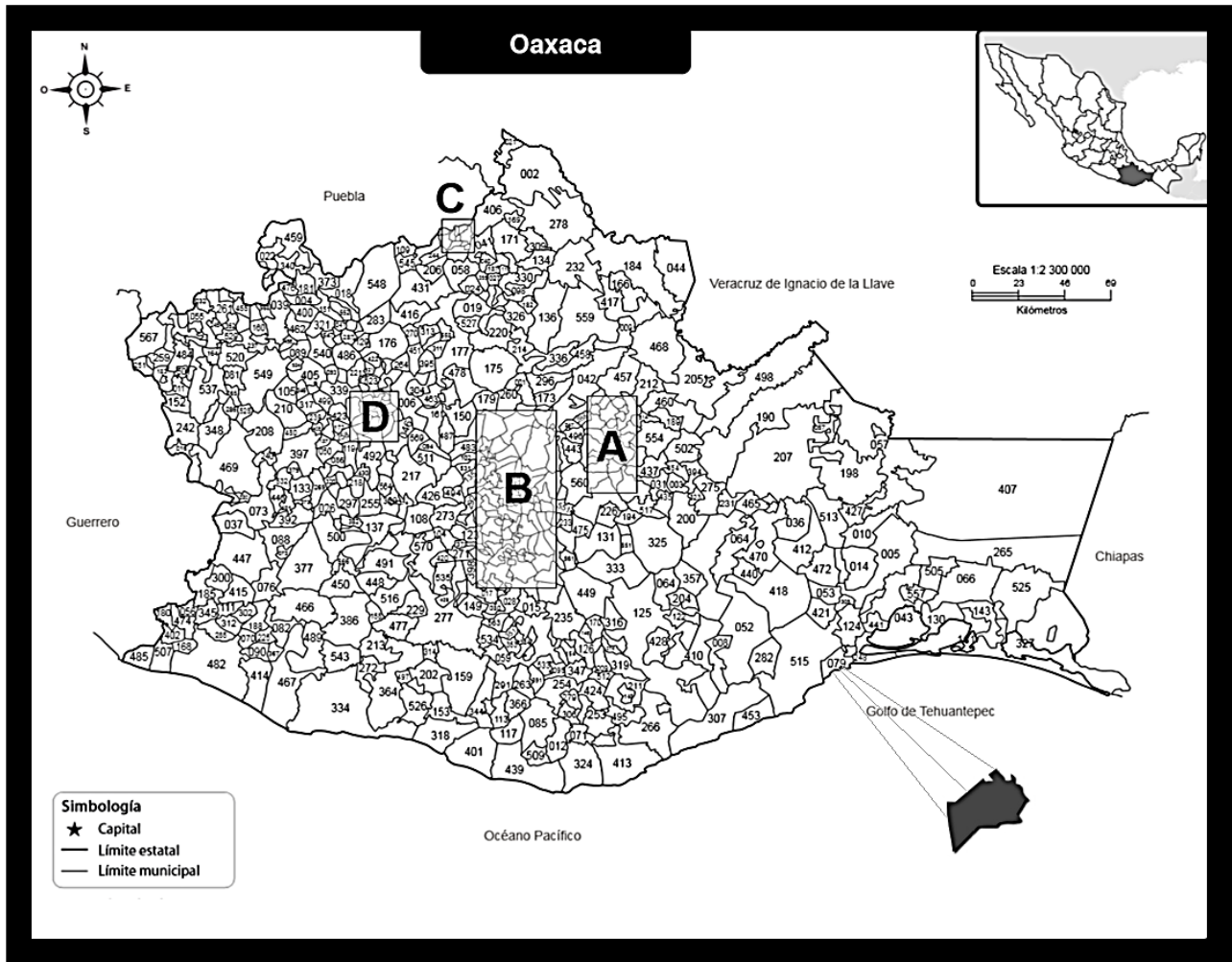
### 2.5.1. Espacial

La presente investigación se desarrolla en el estado de Oaxaca, el cual se divide en ocho zonas geográficas, una de ellas es la región Istmo, ubicada en la zona sur del Istmo de Tehuantepec y cuyos principales municipios son: Salina Cruz, Tehuantepec, Juchitán e Ixtepec. El sur del istmo presenta, al igual que casi todo el estado, un grado de desarrollo económico muy bajo. Esta región tiene una presencia muy limitada de empresas manufactureras y de servicios y, en el caso específico de las microempresas, se observa que la mayoría de ellas no han consolidado sus procesos de producción, servicio y comercialización. De acuerdo al censo económico 2019, es en los establecimientos grandes donde se concentran la mayor parte de ingresos económicos, reflejando un 47.8%, mientras que los medianos 21.9%, los pequeños 16.1% y las microempresas el 14.2% (NEGI 2020).

Salina Cruz, Oaxaca, es un municipio urbano, ubicado en el estado de Oaxaca (ver Figura 1), el cual cuenta con 84,438 habitantes según Censo de población y Vivienda, 2020 (INEGI, 2020). De acuerdo con los datos del DENU (2019), que clasifica a las empresas con relación a su tamaño y

actividad económica, en el municipio de Salina Cruz se tienen registrados 2,280 microempresas dedicadas al sector comercio.

**Figura 1. Localización geográfica del municipio de Salina Cruz.**



*Nota:* Mapa Geoestadístico. (INEGI, 2018). <http://www.municipiosalinacruz.gob.mx/>

### 2.5.2. Temporal

Esta investigación se aborda desde diferentes contextos para describir como en otros países estudian a las microempresas desde el enfoque del desarrollo económico; a nivel internacional existen diferentes criterios para establecer la clasificación de las Mipymes, generalmente se utiliza

el número de empleados, en ocasiones complementado con el volumen de ventas, activos fijos, entre otros. En México esta clasificación la presenta la Secretaría de Economía y está compuesta por el número de trabajadores que emplean, así como por el volumen de ventas (Ver tabla 1). La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa establece en su fracción III, art. 3°, una categorización de acuerdo con el rubro de actividad: industrial, comercio y servicios (Diario Oficial de la Federación, 2009).

**Tabla 1. Estratificación de las Mipymes en México**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Nota:* Diario Oficial de la Federación (2019).

Bajo este escenario las microempresas tienen una representación importante en la economía regional de un país, Por lo tanto, esta investigación para el desarrollo metodológico de su aplicación tuvo una temporalidad de seis meses, de julio a diciembre del año 2021.

## CAPITULO III. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este apartado se abordan algunas teorías y conceptos en relación al tema de investigación.

### 3.1 Teoría de la Modernización

La teoría de la modernización establece que las sociedades modernas son más productivas, los niños están mejor educados, y los necesitados reciben más beneficios. Los principales supuestos de la teoría de la modernización se basan fundamentalmente en la teoría del desarrollo económico de Rostow (1961), quien concibe a la modernización como un proceso que se realiza a través de procesos. Para Rostow, en una sociedad en particular existen cinco etapas, que consisten en: (1) la sociedad tradicional; (2) precondición para el despegue; (3) el proceso de despegue; (4) el camino hacia la madurez; y (5) una sociedad consumista (Reyes, 2009).

Siguiendo a Reyes (2009), la teoría de modernización planteada por Rostow, pretendía ser la solución ante los problemas que enfrentaban los países, ante la falta de inversiones productivas, se les debería de proveer de capital y tecnología. Esta teoría fue atacada y criticada fuertemente durante la década de los 60s y los 70s. Estas críticas se relacionan con la demostración de que el desarrollo no es necesariamente unidireccional, que sólo muestra un modelo de desarrollo (de Estados Unidos y Europa), y sobre todo la pérdida de valores tradicionales y que estos no siempre son excluyentes con los valores modernos.

### 3.2. Teoría de la Globalización

La Teoría de la Globalización parte de tres supuestos: (1) los factores culturales son los aspectos determinantes de las sociedades, (2) No es necesario utilizar a las naciones-estados como unidad de análisis, debido a que la comunidad es global y (3) Una región desarrollada se pueden lograr mejores estándares de vida.

Esta teoría se enfoca en la importancia del desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, llamadas TIC, las cuales han impactado en la forma de hacer negocios y en el estilo de vida de la población. La interacción que se da entre un país y otro es dentro de un contexto global utilizando tecnología novedosa; el desarrollo se genera conectando a la gente alrededor del

mundo, lo que trae como consecuencia modificaciones estructurales importantes en los patrones económicos, sociales y culturales de los países, contribuyendo a la creación de un entorno global distinto para realizar transacciones económicas, utilizando la tecnología y unificando los patrones de intercambio alrededor del mundo ( Reyes, 2009).

### 3.3 Teorías del Desarrollo Económico Regional o Local (DEL)

El desarrollo regional o local se relaciona con el crecimiento de regiones poco desarrolladas, describe un desarrollo regional desigual existente y característico del capitalismo actual, que es plenamente identificado en países poco desarrollados como África, América Latina y el Caribe. Esta teoría parte de la búsqueda de respuestas ante las interrogantes: ¿Qué explica que unas regiones produzcan riqueza y otras no? ¿Qué es lo que determina el desarrollo regional? En el camino de búsqueda se hallan diversas teorías que tratan de resolver estas preguntas. Dentro de estas se pueden mencionar las teorías del espacio o geografía, las teorías del desarrollo desigual que indagan sobre las causas de las diferencias en el ritmo y nivel de desarrollo entre las regiones, así como la teoría del desarrollo y la economía del crecimiento de Ros, (2004, como se citó en Cárdenas y Michel, 2018).

### 3.4. La Microempresa

En el desarrollo de la investigación se considera el término microempresa y Mipymes de manera indistinta, con el fin de expandir la búsqueda de literatura. Al no haber consenso en la definición del término microempresa, para efectos del presente trabajo, se considera la definición de la Secretaría de Economía; de acuerdo con los criterios de clasificación publicados por el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009 (Tabla 1), en el que se establece un límite de hasta diez empleados, incluyendo al dueño, o con ventas anuales con un tope de hasta 4 millones de pesos.

#### 3.4.1 Generalidades de la microempresa

Las unidades económicas denominadas Mipymes, en su gran mayoría están conformadas por familias, con un papel de relación comunitaria, quienes crearon estos pequeños negocios como



medios de subsistencia, lo que repercute en el comportamiento económico de su entorno (Cruz, et al., 2016). En la lucha por su permanencia, llegan a enfrentarse a diversas limitantes que les generan conflictos de competencia, organización, capitalización y mecanismos para llegar a los mercados. Se han caracterizado por su falta de capacitación y de conocimientos de mercadotecnia para impulsar sus negocios, pero a su vez, son reconocidas como generadoras de autoempleo y de empleos (Valdés y Sánchez, 2012).

En México, ante la difícil situación económica, muchos profesionistas se han dedicado a actividades laborales con menor salario de lo que esperaban o en algunos casos, han tomado la decisión de emprender un negocio que les permita generar ingresos propios. Esto es afirmado por Mac-Clure (2001), quien señala que estas organizaciones cubren una parte importante del empleo. Representando una modificación en su estructura o aportando una nueva forma de visualizarla, lo que ha atraído la atención. Por lo que las microempresas han tomado una nueva perspectiva, al verse como una alternativa ante el desempleo, combatiendo la desigualdad y la pobreza, no solo a escala nacional, sino también mundial. Debido a ello han adquirido un gran valor para el desarrollo económico de los países.

Sin duda, la microempresa representa un gran valor para la economía a nivel mundial; sin embargo, las estadísticas reflejan un tiempo de vida muy corto para estas Mipymes. De acuerdo con la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; en un estudio publicado por esta institución, sobre el comportamiento de las PYMES en México, el 43% de las empresas fracasan por errores, y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio (Rodríguez et al., 2017).

Los propietarios de las microempresas se ven rebasados ante un mercado demandante, que los obliga a ser competitivos; este pequeño sector de empresarios se enfrenta a una serie de problemas derivados de la escasa capacitación técnica y empresarial, así como la deficiente gestión administrativa, financiera y operacional, lo cual repercute en su permanencia y crecimiento (Pereira-Bolaños, 2019).

Por su parte, Nuño (2012, como se citó en Solís y Robalino, 2019) afirma que el gran reto de la pequeña empresa es mantenerse viva, en un ambiente que la reta a luchar día con día, con el apoyo de estrategias, capital humano, métodos, técnicas y procesos; los principales retos a los que se

enfrenta son: a) La nueva economía de globalización que provoca un alto nivel de competencia; b) El aumento en la complejidad de los mercados; y c) Excesivos controles gubernamentales y altas tasas impositivas.

De manera generalizada, este sector refleja deficiencia en sus procesos de planeación, su administración la realiza utilizando métodos empíricos. No obstante, también es posible señalar algunas ventajas de este sector empresarial. Anzola (2007, como se citó en Bonilla y Franco, 2015) menciona algunas de sus características positivas: habilidad para adaptarse ante las cambiantes condiciones del mercado, escaso interés en actividades no esenciales para el negocio, lealtad de sus empleados, compromiso del propietario, relación directa con los clientes, oportunidad de desarrollar una comunicación interna de manera eficiente y concentración enfocada en lograr la supervivencia del negocio.

Por su parte, los autores Baque et al., (2019) señalan que el tamaño no representa un obstáculo para desempeñarse en el entorno económico, que una microempresa tiene la misma capacidad de incursionar en cualquier sector, como lo tiene una de mayor de tamaño, la diferencia radica en su campo de acción y capacidad instalada, esto será de gran relevancia en el momento de determinar la cantidad de producción que pueda ofrecer. Esto afirma la importancia que tienen en la contribución al crecimiento económico y generación de riqueza de los países.

#### 3.4.2 Concepto

Mercado y Palmerín (2007, como se citó en López et al., 2010) hacen referencia a las Mipymes como organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios, combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores.

A partir de que el término microempresa carece de un consenso teórico en su conceptualización para los fines del presente trabajo se retoma lo establecido por Montero (2005, como se citó en Chagerben-Salinas, et al., 2017), quien define a la microempresa como:

*“una asociación de personas que, operando en forma coordinada, utilizan sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o*

*servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación”.*

### 3.4.3 Características de la microempresa

Entre las características más relevantes que identifican a las microempresas son: la falta de controles administrativos, el desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa, la falta de la optimización de los recursos y la carencia de personal capacitado para administrarla (Guzmán et al., 2019)

Además de caracterizarse por: incluir actividades de autoempleo, contar con menos de 10 colaboradores, sus propietarios deciden incursionar en este sector debido a su flexibilidad de horario y las oportunidades que presenta de genera ingresos propios (Chagerben-Salinas et al., 2017).

Las principales actividades que realizan las microempresas son: manufactura, construcción, comercio, restaurantes, hoteles, transportes, comunicaciones, educación y salud.

Cabe mencionar que la gran mayoría de estas Mipymes no cuenta con conocimientos en áreas administrativas-contables, realizando sus actividades sin un soporte que les permita garantizar buenos resultados, incluso debido a los errores en su administración se les ha llegado a negar el acceso a obtención de créditos. Gran parte de este sector desconoce completamente el mercado, que de alguna manera los puede beneficiar, como también a marginar por adolecer de los conocimientos o técnicas comerciales (Cruz et al., 2016).

### 3.5 Clasificación de las microempresas por sectores económicos

En México, existen tres sectores económicos: El primario (actividades del campo), el secundario (minería y manufacturas) y el terciario (actividades relacionadas con la producción de bienes inmateriales o intangibles); dentro de estas actividades terciarias se encuentra el sector comercio (Economipedia, 2020).

### 3.5.1 Sector primario

Dentro de este sector se comprenden todas aquellas actividades productivas de la extracción y obtención de materias primas, como la agricultura, la ganadería, la apicultura, la acuicultura, la pesca, la minería, la silvicultura y la explotación forestal.

### 3.5.2 Sector secundario

Es en este sector donde lleva a cabo la transformación industrial de los recursos naturales o las materias primas para convertirlos en productos que serán usados para cubrir necesidades de consumo.

Este sector a su vez se divide en producción de bienes de consumo y bienes de capital (son los que se utilizan para producir otros bienes o servicios, como la maquinaria).

### 3.5.3 Sector terciario

Este sector se define como un sector que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos, como la administración, la enseñanza, el turismo, las comunicaciones, el transporte, etc.

Dentro de este sector se encuentra el sector comercio, que a su vez se subdivide en comercio al por mayor y comercio al por menor.

#### 3.5.3.1 Sector comercio

De acuerdo con la Real Academia Española, comercio es: “negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías”. Por lo que se entiende como una actividad que consiste en compra y venta de bienes, que pueden ser para uso, venta o transformación (RAE, 2021).

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2018 (SCIAN), el sector comercio se divide en: en comercio al por mayor, el cual se dedica a la compra y venta (sin

realizar la transformación) de bienes de capital, materias primas y suministros; y el comercio al por menor, el cual incluye a unidades dedicadas a la compra y venta de bienes para el uso personal o para el hogar (INEGI, 2018). Generalmente las Mipymes, debido a su estructura y alcance, se dedican al comercio al menudeo.

### 3.5.3.2 Importancia del sector comercio

El sector comercio representa el 21.4% de las actividades económicas que se realizan en nuestro país, mientras que la de mayor presencia son las actividades industriales con un 45.6% y los servicios reflejan el 33% restante (CE, 2019), dentro de estos mismos resultados se refleja que sigue predominando los micronegocios como los establecimientos activos, teniendo como sus principales actividades el comercio al por menor y al por mayor.

Coll-Hurtado y Córdoba (2006) realizaron un estudio donde muestran datos acerca de diversas actividades del sector terciario a nivel nacional, señalando que este sector presenta una serie de complejos, los cuales requieren de una atención constante puesto que es el sector más dinámico de la economía del país.

Por su parte, Aguayo y Álvarez (2007) presentaron un análisis econométrico regional del sector terciario en nuestro país, identificando que el mayor peso de los servicios privados corresponde a las actividades de comercio, restaurantes y hoteles.

En tanto que Gómez, et al., 2014, realizaron un estudio en nuestro país, enfocado a las microempresas del sector comercio, resaltando la importancia de este, exponen como resultado que el lugar donde se encuentran establecidas es determinante para el desarrollo de su plan de negocios y sus estrategias de mercadotecnia. Los autores afirman que las microempresas se encuentran ante constantes desafíos en la comercialización de sus productos y servicios, lo cual se debe a la menor demanda del mercado por la desaceleración de la economía, además de la creciente e intensa competencia que presiona las ventas y los márgenes de la empresa.

Por su parte, Rodríguez et al., (2017), señalan que son escasas las unidades económicas en este sector que tienen posibilidades reales de elaborar presupuestos, planear el desarrollo del negocio y del recurso humano, diseñar estrategias fiscales y programar un crecimiento sostenido, siendo

que todas estas actividades recaen en el propietario. Aunado a ello, se ven afectadas por las escasas y costosas fuentes de financiamiento, además del aumento en el índice de la inseguridad.

### 3.6 El Proceso Administrativo

Solís y Robalino (2019) señalan que existe una gran deficiencia en la gestión administrativa de las Pymes y la atribuyen a la escasa organización administrativa, coordinación en las actividades, incentivos a los trabajadores, falta de políticas escritas, falta de supervisión y ausencia de controles, además del retraso tecnológico que éstas presentan.

De acuerdo con Münch (2007), el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarios para dirigir una organización. Estas etapas son:

- **Planeación.** Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito. Involucra aspectos como: filosofía, valores, visión, misión, propósitos, premisas, investigación, objetivos, estrategias, políticas y programas.
- **Organización.** Se trata del diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de las técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. Abarca las siguientes actividades: jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.
- **Integración.** Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros. Involucra actividad como: definición de necesidades y requerimiento de los recursos, estándares de calidad y tiempos, determinación de fuentes de abastecimiento, elección de proveedores y selección de recursos de acuerdo a estándares.
- **Dirección.** Es la ejecución del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa. Incluye las actividades: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación y liderazgo.

- Control. Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el propósito de dar seguimiento, hacer comparaciones, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. Comprende el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

La planeación estratégica debe ser considerada como una herramienta que promueve el crecimiento a largo plazo, centra la atención en los elementos relevantes, proporciona las herramientas necesarias para identificar y evaluar alternativas encaminadas al crecimiento y permanencia de la organización, por lo que debe ser considerada como prioridad en las microempresas (López, 2005).

Al respecto, Baque et al., (2019), señalan que la acción de planificar estratégicamente les permite a las organizaciones enfrentar las adversidades que se presentan en el futuro, aportando a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

### 3.7 La Competitividad

Ante el mundo actual, una empresa debe de ser competitiva si desea lograr sobrevivir y superar su curva de aprendizaje. Para Sánchez (2007, como se citó en Llamas, et al., 2014), la competitividad hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en el mercado, esto se expresa a través de factores como la habilidad, la acción administrativa, maximización de la capacidad instalada, optimización de recursos financieros, humanos y materiales.

Las empresas deben ser moldeables al cambio, innovando su de negocio con base en una fuerza productiva que considere una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, talento humano calificado, flexibilidad y adaptabilidad del negocio, con la finalidad de generar perspectivas favorables para ellas mismas y lograr la fidelización de los clientes (Baque et al., 2019)

Una empresa competitiva tiene la capacidad de trabajar en equipo, para lograr cumplir con sus objetivos, misión y visión empresarial cada una de las áreas trabaja arduamente colaborando en

conjunto. Entre los factores que determinan la competitividad empresarial se encuentran: recursos humanos, capital, calidad de producto y/o servicio, publicidad efectiva, ventas e innovación (Llamas et al., 2014)

### 3.8 Planeación Estratégica

Si bien la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa; sin embargo, es una útil herramienta que permite canalizar esfuerzos y recursos para encaminarlos en el proceso de consolidación en el mercado (Larrañaga y Ortega, 2018).

En la aplicación de una planeación estratégica, la microempresa presenta una serie de limitantes, desde el desconocimiento técnico de esta herramienta hasta la incertidumbre de saber si tendrá éxito, sin embargo, a lo largo del tiempo se ha incrementado el número de microempresas que la han implementado (Augusta-Moreta, 2018).

Contar con una planeación estratégica se convierte en una herramienta esencial para la administración de las microempresas, es por ello que en este proceso se deben utilizar todos los recursos que estén al alcance con el fin lograr las metas planteadas.

#### 3.8.1 Estrategias de Mercadotecnia

En la actualidad las Mipymes se enfrentan a enormes desafíos en la comercialización de sus productos y servicios debido a la menor demanda del mercado por la desaceleración de la economía, además de la creciente e intensa competencia que presiona las ventas y los márgenes de la empresa (Gómez et al., 2014).

En este sentido, se considera que la mercadotecnia es fundamental para las empresas, no importando su tamaño, ni giro. Sin embargo, el desarrollo de una estrategia mercadotécnica no garantiza el éxito empresarial, los resultados no solo dependen de este factor, sino que se debe considerar la innovación constante y la planificación financiera (Córdoba y Moreno, 2017).

Por su parte, Armas (1999, como se citó en Rodríguez y Romo, 2013) señala que la Mipyme practica poco las acciones y estrategias de la mercadotecnia, identificándose como una de sus



principales debilidades, propiciando un desconocimiento de lo que quieren, donde están, quienes son los clientes y por qué le compran.

Por ello, se considera importante que las Mipymes adquieran conocimiento tanto de las estrategias de marketing como el conocimiento de su mercado, lo que les permitirá aumentar las posibilidades de un mayor impacto en el mercado y su posicionamiento, que repercutirá de forma positiva en su permanencia.

Las estrategias de mercadotecnia, determinadas por Kotler y Gary (1991, como se citó en Gómez et al., 2014) son las acciones que se realizan en función de elementos tales como: precio, producto, plaza y promoción para encaminar a las empresas con relativa permanencia, hacia el éxito y su desarrollo.

Esto concuerda con lo señalado con Martín y Cabrera, (2007, como se citó en Rodríguez y Romo, 2013) quienes exponen que una estrategia de marketing debe estar centrada en el mercado, la satisfacción del consumidor, la potencia de capacidades distintivas y la búsqueda de ventajas competitivas sostenible a largo plazo.

### 3.9 Modelo de Gestión

En este apartado se presentan los conceptos de gestión, así como los modelos de planeación estratégica que han propuesto diversos autores según la naturaleza de las Mipymes. Partiendo de esas acepciones, elegiremos más adelante el modelo de gestión que nos será de utilidad para acercarnos a nuestro objeto de estudio.

#### 3.9.1 Gestión

El concepto de gestión proviene del latín *gestio*, que hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar algo. Gestionar supone coordinar y motivar a las personas de una organización - cultural, deportiva, económica- para conseguir las finalidades de ésta (Ortún, 1999). En este

sentido, gestionar, implica llevar a cabo un conjunto de acciones con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Para Maldonado (2018), dentro del contexto empresarial, la gestión parte de cuatro pilares fundamentales:

*Estrategia:* Acciones a realizar considerando factores como el mercado o el consumidor.

*Cultura:* Valores que promueve la empresa para el fortalecimiento de la misma.

*Estructura:* Acciones para promover la cooperación, compartir conocimientos y fortalecer iniciativas.

*Ejecución:* Toma de decisiones adecuadas y oportunas, con la finalidad de fomentar la productividad y satisfacer las necesidades del mercado.

Por lo tanto, la gestión debe ser considerada como un elemento importante en la dimensión empresarial y requiere del uso de un modelo que posibilite su comprensión y permita estudiar su comportamiento. En este sentido, Huertas *et al.*, (2020) define que las características de un modelo de gestión son:

*“1) simplificación de la realidad, eliminando ciertos rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; 2) realza determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades; 3) transparencia, al simplificar y realzar, facilita que realidades complejas y desconocidas resulten transparentes para su interpretación y análisis; 4) perspectiva, simplificando se concede mayor sentido al modelo enmarcándolo en una perspectiva específica; 5) productividad, un modelo fija sus propios límites, favoreciendo una nueva investigación para actualizarlo y mejorarlo; 6) abstracción, implica una abstracción de la visión científica, indicando los elementos teóricos relevantes afines al mismo; 7) provisionalidad, el modelo es perfectible de mejoras en virtud del avance científico y la investigación, así como por la comparación con otros modelos exitosos del sector empresarial de la organización; y por último, 8) aplicabilidad, pues pretende ser aplicable a una realidad específica”.*

Partiendo de estas definiciones, se entiende a los modelos de gestión como las representaciones que permiten una mejor comprensión del proceso que tiene que seguir la entidad privada (microempresa), que le permitirá lograr resultados positivos en su permanencia y competitividad.

### 3.9.2 Modelos de Gestión

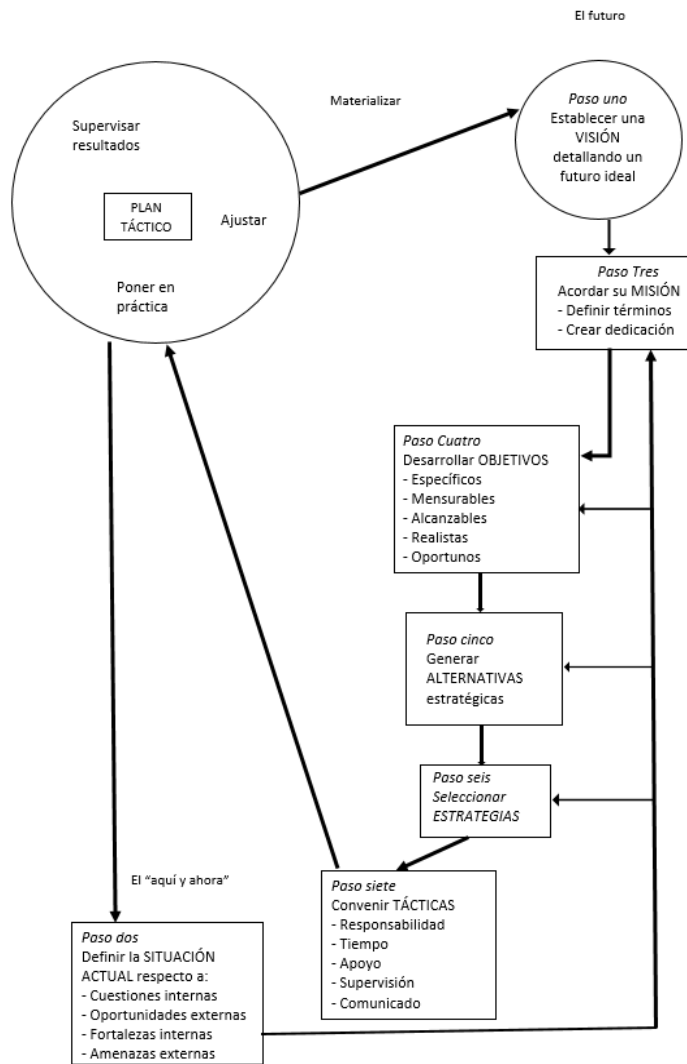
A continuación, se presentan algunos modelos de planeación estratégica de diferentes autores, haciendo referencia al trabajo de Cano y Olivera (2008), presentando de manera general la perspectiva de cada uno de ellos, considerando los elementos que deben incluirse en un proceso de planeación.

#### a) El modelo de Tom Lambert

En este modelo se plantean ocho etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, que son: 1. Establecer la visión; 2. Definir la situación actual; 3. Acordar su misión; 4. Desarrollar sus objetivos; 5. Generar alternativas; 6. Seleccionar Estrategias; 7. Convenir Tácticas y 8. Elaborar el plan táctico.

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. El proceso empieza con el desarrollo del futuro que se desea. Una visión compartida del punto a donde se encamina la organización brinda una sólida base para enfocar el pensamiento en la forma de llegar allí y limita la consideración del estado actual a aquellos factores que son pertinentes para el resultado que se desea.

**Figura 2. Modelo Tom Lambert**



*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

b) El modelo de Bateman y Snell

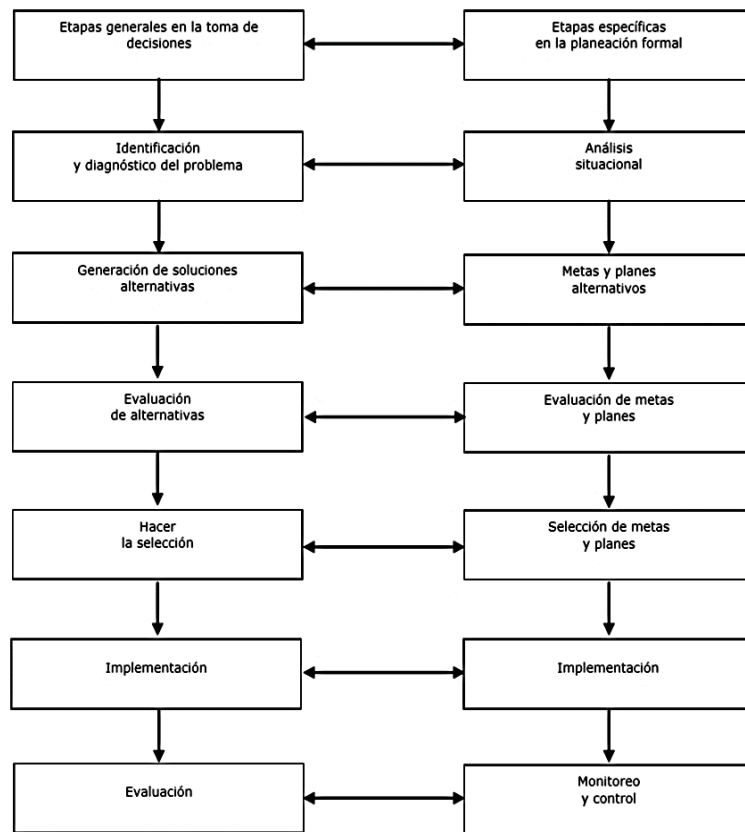
Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) nos proponen una idea acerca de los pasos del proceso del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal.

El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles

dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

**Figura 3. Modelo Bateman y Snell**



*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

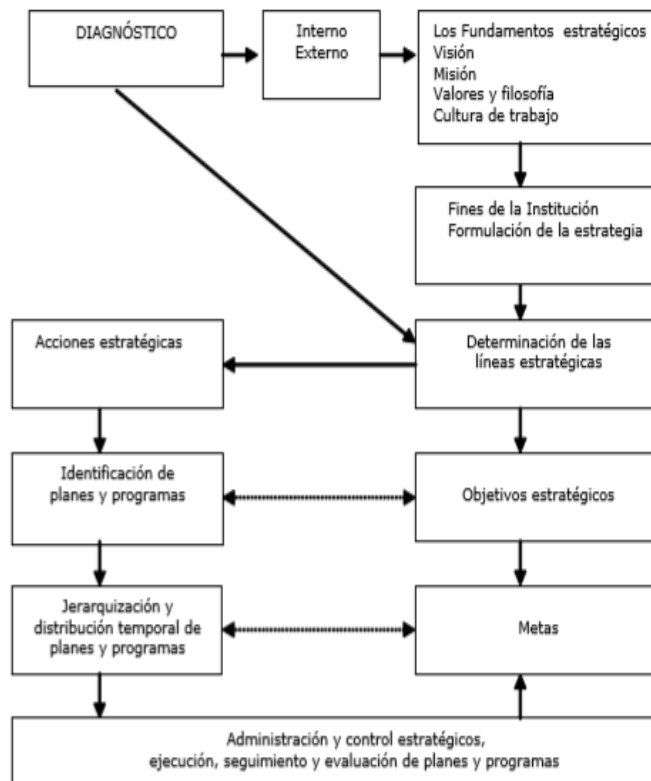
c) El modelo de planeación estratégica SHKG

El modelo de Sergio Kauffman González (2003), que es resultado del análisis de las propuestas teórico-metodológicas de diferentes autores. Al igual que Bateman y Snell, el Modelo SHKG divide el mapa del proceso de planeación en dos cuadrantes.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión (de la organización, la misión de este, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.

Todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cuál se basen las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes.

**Figura 4. Modelo SHKG**



*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

En tanto que, en el aspecto mercadológico, se encontraron los siguientes modelos:

d) El modelo de Stanton Etzel y Walter

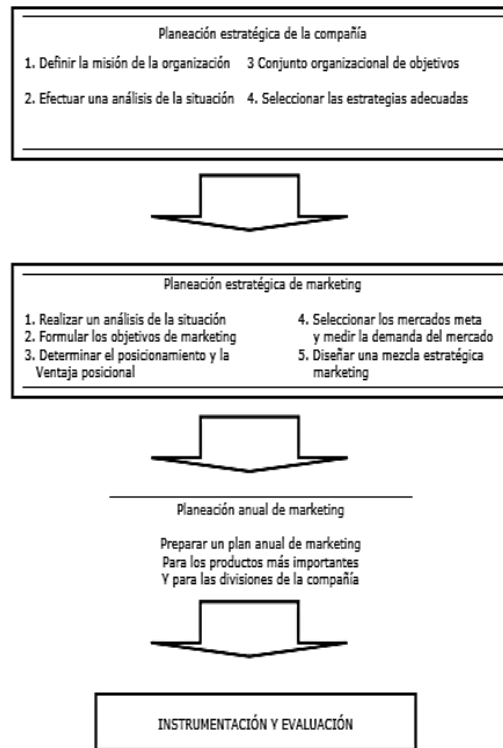
Presentan, además del modelo de mercadotecnia con el que ilustran su enfoque teórico, algunas argumentaciones introductorias al mismo, las que se consignan a continuación. El proceso administrativo, tal como se aplica al marketing, consta fundamentalmente de la planeación de un programa de marketing, su realización o instrumentación y evaluación de su desempeño.

Los autores hacen referencia a la planeación como parte del proceso administrativo general de la organización y establecen el carácter particular de la planeación del marketing como parte singular del mismo, haciendo hincapié en que la planeación constituye un ciclo que se repite sistemáticamente. Este hecho tiene que ver con el carácter dinámico y retroalimentador que debe caracterizar a la planeación. En la primera parte se consigna la primera fase del proceso de esta secuencia, la que tiene que ver con la planeación estratégica de la compañía, y que consta de cuatro elementos: 1) definición de la misión de la organización; 2) realización del análisis de la situación (diagnóstico situacional); 3) determinación de objetivos; y 4) la selección de las estrategias.

En la segunda parte se establecen los elementos o líneas de la planeación del marketing, que tienen que ver con lo siguiente: 1) análisis de la situación, 2) formulación de los objetivos del marketing, 3) determinación del posicionamiento y la ventaja competitiva, 4) selección de los mercados meta y medición de la demanda; y 5) diseño de la mezcla estratégica de marketing.

En la tercera fase se plantean los requerimientos de la planeación de corto plazo del marketing (anual), y que consisten en preparar el plan anual de marketing para los productos y para las divisiones de la compañía.

**Figura 5. Modelo Stanton, Etzel y Walter**



*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

e) El modelo de operaciones de mercadotecnia de Ralph Mroz.

Ralph Mroz (1992), proporciona un esquema o modelo de operaciones de mercadotecnia que permite visualizar la estructura del marco de toma de decisiones, y lo describe de la siguiente manera: los modelos delinean y organizan elementos de un sistema (en este caso, el de las operaciones en mercadotecnia), en el nivel más alto, las actividades de operación se dividen en cuatro aspectos principales:

- *Comprender* al mundo exterior
- *Predecir* el mundo exterior
- *Desarrollar* al interior de la empresa, productos que armonicen con las necesidades y deseos de las entidades que integran el mundo exterior.

Cada uno de estos cuatro aspectos consta a su vez de otros cuatro, como a continuación se observa:

- *Promover* los productos desarrollados, en el mundo exterior.



- *Comprender*: el mercado, al cliente, a la competencia, a los productos.
- *Predecir*: el mercado, al cliente, a la competencia, a los productos.
- *Desarrollar*: los productos, las expectativas, las inversiones, una estructura organizacional.
- *Promover*: los productos, la empresa, las ventas a prospectos, la participación de los clientes

Las etapas del proceso de planeación las divide en la siguiente forma: 1) Identificación de oportunidades, 2) determinación de objetivos, 3) desarrollo de estrategias, 4) formulación de proyectos, y 5) implementación y control. Y lo expresa gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 6. Modelo Ralph Mroz**



*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

f) El modelo de planeación mercadológica de Kauffman

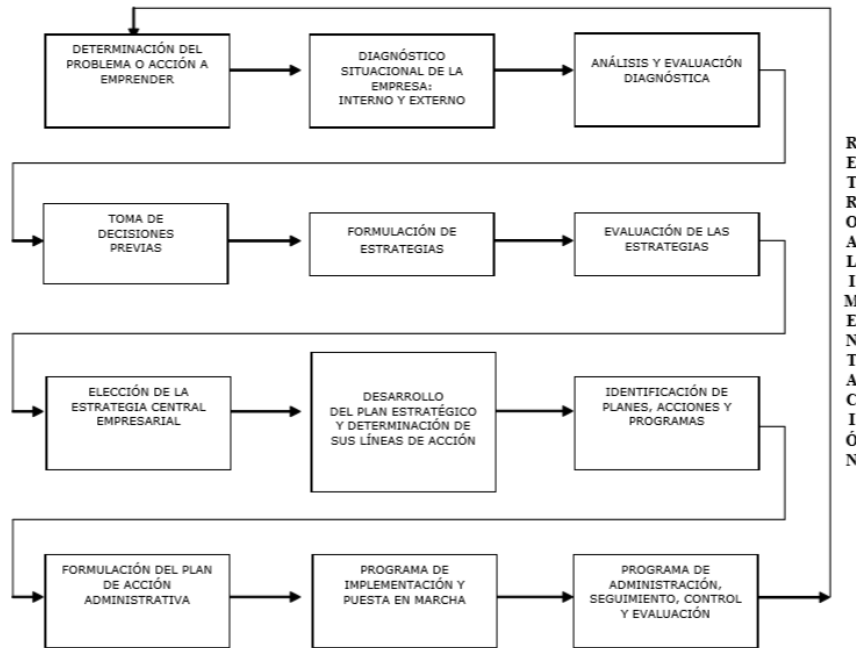
Consta de trece etapas o fases sucesivas, las cuales involucran un conjunto de acciones. Las fases del modelo ilustradas en la gráfica siguiente, son:

1. Determinación del problema o acción a emprender.

2. Diagnóstico situacional de la empresa: interno y externo.
3. Análisis y evaluación diagnóstica.
4. Toma de decisiones previas.
5. Formulación de estrategias.
6. Evaluación de las estrategias.
7. Elección de la estrategia central empresarial.
8. Desarrollo del plan estratégico y determinación de sus líneas de acción.
9. Identificación de planes, acciones y programas.
10. Formulación del plan de acción administrativa.
11. Programa de implementación y puesta en marcha.
12. Programa de administración, seguimiento, control y evaluación.
13. Retroalimentación

Este modelo muestra las fases generales del proceso de planeación estratégica. Cada uno de los trece pasos tiene como propósito establecer un marco de referencia para aquellos que tengan interés en adentrarse en las implicaciones de la planeación estratégica y, sobre todo, de la planeación estratégica de la mercadotecnia.

**Figura 7. Modelo de Kauffman**



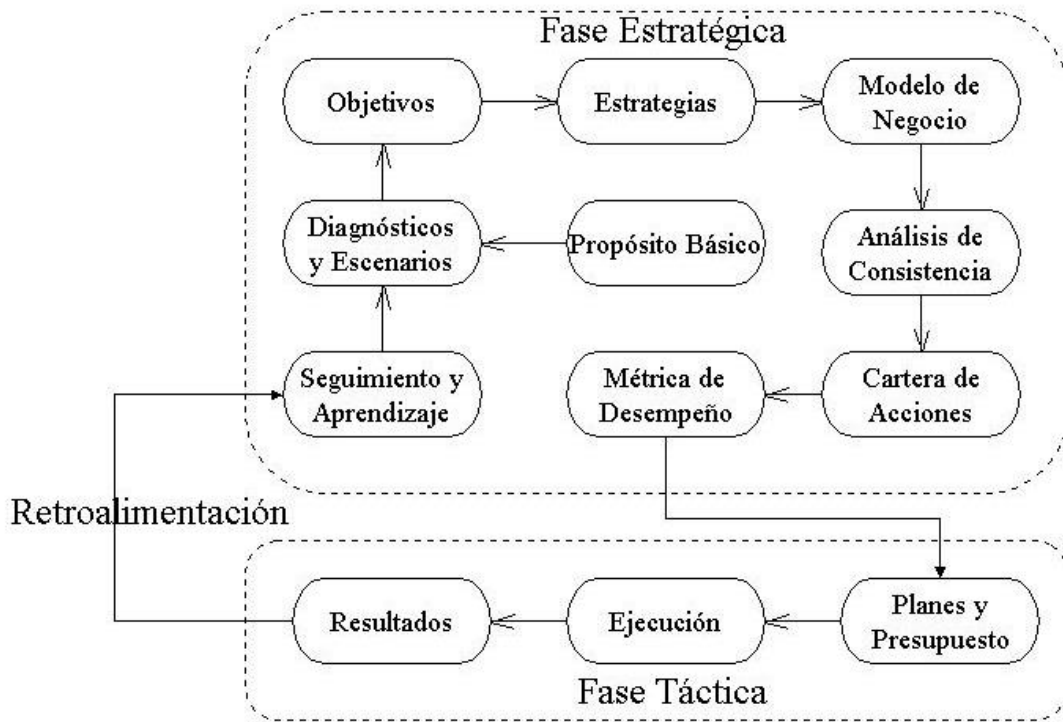
*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

g) El modelo de Colon y Rodríguez

El modelo de Br. Renato Dimitri Colon y Br. Salvador Ángel Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, el segundo paso, es la selección de las estrategias, en su tercer paso se inserta el concepto de modelo de negocio.

Este esquema muestra un modelo de planeación estratégica general, Cano y Olivera (2008) lo definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización, no importando su tamaño, es decir, que puede ser pequeña, mediana o grande.

**Figura 8. Modelo de Colón y Rodríguez**



*Nota:* Cano y Olivera (2008). Algunos modelos de planeación.

En este modelo se plantea el análisis de los objetivos; de las metas que se desean lograr, se consideran los elementos estratégicos para encaminar la planificación.

### 3.10 Economía

#### 3.10.1 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024 (PND)

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo (DOF, 2019) , no se encuentra un apartado exclusivo para promover las actividades relacionadas con las Mipymes, únicamente se menciona de forma generalizada el impulso a la economía y se hace mención de apoyos a través de programas de fomento económico, tales como tiendas de bienestar y créditos a la palabra. Sin embargo, se identifica la existencia de un programa sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en el cual se cita como uno de los objetivos prioritarios del Programa: articular, a nivel conceptual y estratégico, la misión y los esfuerzos de la Secretaría de Economía encaminados a

fomentar el desarrollo económico de los sectores productivos, incrementar la innovación, impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria, promover la creación y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) productivas y de las personas emprendedoras y fomentar la igualdad económica entre regiones y sectores (DOF, 2019).

### 3.10.2 Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (PED)

En el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022 (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2016) se señala que, de acuerdo con los resultados estadísticos, Oaxaca presenta severas condiciones de atraso con respecto a la mayoría de las entidades del país en casi todos los indicadores. Esta situación es característica de la zona sur del país, comprendiendo los estados de Oaxaca, Guerrero y Chiapas; las tres entidades tienen una orografía sumamente agreste, que limita la generación de economías de escala en las diferentes actividades del sector primario, además de condiciones sumamente complejas en materia de tenencia de la tierra y certidumbre jurídica y social para la producción.

En paralelo, las actividades del sector secundario están poco desarrolladas e integradas, lo que minimiza el impacto en el empleo, la innovación y el desarrollo tecnológico. Finalmente, las actividades del sector terciario son de escaso valor agregado, aunque son las que más empleos generan, basado en micronegocios, mayormente familiares y con tecnologías tradicionales.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, Oaxaca cuenta con 207,555 unidades económicas, lo que representa 4.1% del total del país. Con el propósito de impulsar el crecimiento, la administración estatal propone impulsar una estrategia de *clúster* en sectores estratégicos para el desarrollo económico y social de Oaxaca.

Dentro de estos sectores se encuentran la Zona Económica Especial en el Istmo de Tehuantepec, que consideran se convertirá en un punto aún más estratégico para el país, debido a que logrará la unión del Golfo de México con el Océano Pacífico mediante carreteras y una red ferroviaria eficientes, que pretende impulsar el desarrollo del sureste mexicano, impulsando el comercio y la industria, principalmente.

El Gobierno del Estado busca propiciar un crecimiento económico sostenible, sustentable y equilibrado, a efecto de elevar los niveles de bienestar de la población por medio de políticas

públicas que terminen con la pobreza y permitan alcanzar el desarrollo comercial y productivo de la entidad, a través de los siguientes objetivos:

Objetivo 1: Impulsar el desarrollo económico del estado mediante el incremento de la productividad y competitividad, a través del fortalecimiento de los sectores económicos estratégicos para una mayor inversión y generación de empleos que eleven la calidad de vida de las y los oaxaqueños.

Objetivo 2: Desarrollo económico, social, sustentable y equilibrado de la Zona Económica Especial y su Zona de Influencia, mediante la inversión productiva, el desarrollo de la economía social, la oferta exportable y la atracción de inversiones.

### 3.10.3 Unidad de Desarrollo Productivo (UDP).

Es la instancia del gobierno federal encargada de revisar, proponer, promover, diseñar, coordinar y ejecutar la política pública de apoyo a micro, pequeña y medianas empresas (Mipymes), con una perspectiva de reducción de la desigualdad entre personas y regiones (SE, 2020).

Tiene como objetivo reactivar la economía mexicana, hacerla más incluyente, diversa e innovadora a través de estímulos a sectores económicos estratégicos para los mercados interno y externo.

La UDP opera a través de dos programas presupuestarios:

1. Fondo Nacional Emprendedor
2. Programa Nacional para el Financiamiento al Microempresario

A través de financiamiento:

- a. Créditos para microempresas con condiciones preferenciales.
- b. Esquemas de garantías para que mujeres y jóvenes puedan acceder a créditos con condiciones preferenciales en banca comercial –en alianza con la banca de desarrollo.

- c. Esquemas de garantías para PYMES que se desempeñan en sectores que son estratégicos para el estímulo de la demanda interna y la demanda externa con alto contenido nacional.
- d. Programas de acceso a recursos y herramientas para fortalecer las capacidades empresariales a través de convocatoria pública y de manera directa a las empresas, sin discrecionalidad y con total transparencia.
- e. Desarrollo de Capacidades Empresariales, acompañamiento, asistencia técnica y capacitación grupal, en aspectos clave para la operación de las empresas de menor tamaño
- f. Certificaciones para que PYMES de sectores estratégicos puedan mejorar sus procesos y vincularse con cadenas de proveeduría y cadenas globales de valor.

Ofrece productos Financieros:

- Apoyo a Mujeres Empresarias
- Jóvenes Empresarios

### 3.11 Marco Legal

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y la Ley de Comercio del Estado de Oaxaca, se indica la fundamentación al desarrollo del comercio.

#### 3.11.1. Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos.

Artículo 5°.

*“A ninguna persona se le puede impedir su profesión, industria, comercio o trabajo que mejor le acomode, siendo lícitos. Por ello, el ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.*

*Por lo tanto, todo ciudadano es libre de ejercer alguna actividad laboral, siempre y cuando esta actividad sea legal, en el entendido de que la actividad que le genere ingresos no afecte los*

*derechos de los demás; es decir, es su derecho elegir el destino de los ingresos percibidos, así como también es importante precisar que ningún ciudadano puede ser obligado a laborar sin recibir remuneración por ello” (DOF, 2021).*

### 3.11.2 Ley Federal de Competencia Económica (LFCE)

A través de esta ley se creó la Comisión Federal de Competencia económica (COFECE) como organismo autónomo único responsable de su aplicación.

Esta ley se aplica en todas las áreas de la actividad económica y es de observancia general para todo el país, establece en su artículo 2° que tiene como objeto promover, proteger y garantizar la libre concurrencia y la competencia económica, así como también prevenir, investigar, combatir, perseguir con eficacia, castigar severamente y eliminar los monopolios, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas, las barreras a la libre concurrencia y la competencia económica, y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados (DOF, 2021).

Referente al entorno macroeconómico Saavedra y Saavedra (2015) expresan que “las Mipymes son particularmente vulnerables a las prácticas anticompetitivas que pudieran llevar a cabo diversos agentes económicos, incluyendo prácticas de abuso de poder de mercado, así como la colusión entre competidores, particularmente en licitaciones públicas. En buena medida, muchos de estos comportamientos tienen origen en regulaciones municipales y estatales que violan la LFCE, y en el desconocimiento de conductas ilegales por parte de autoridades estatales y municipales, así como de asociaciones, cámaras y gremios locales”.

### 3.11.3 Ley para el desarrollo de la competitividad de la MiPyme

Señala en su artículo primero lo siguiente:

“La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional” (DOF, 2019).

En su artículo 4, la Ley establece los objetivos que persigue:

I. Establecer:



- a) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las Mipymes en el marco de esta Ley;
- b). Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, de los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y de los Sectores para el desarrollo de las Mipymes;
- c) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, Programas, instrumentos y Actividades de Fomento para la productividad y competitividad de las Mipymes, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y
- d) Las bases para que la Secretaría elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las Mipymes.

## II. Promover:

- a) Un entorno favorable para que las Mipymes sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;
- b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las Mipymes;
- c) El acceso al financiamiento para las Mipymes, la capitalización de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresas y consolidación de las existentes;
- d) Apoyos para el desarrollo de las Mipymes en todo el territorio nacional, basados en la participación de los Sectores;
- e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las Mipymes por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;
- f) Las condiciones para la creación y consolidación de las Cadenas Productivas;
- g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las Mipymes;
- h) La creación y desarrollo de las Mipymes sea en el marco de la normativa ecológica y que éstas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, e

i) La cooperación y asociación de las Mipymes, a través de sus Organizaciones Empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como de sectores productivos y Cadenas Productivas.

En esta misma ley en su artículo 11 señala que para la ejecución de las políticas y acciones para el logro del objetivo se deberá considerar lo siguiente:

- Capacitación y formación empresarial, así como de asesoría y consultoría para la Mipymes.
- Fomento para la constitución de incubadoras de empresas y formación de emprendedores.
- Formación, integración y apoyo a las Cadenas Productivas, Agrupamientos Empresariales y vocaciones productivas locales y regionales.
- Promover una cultura tecnológica en las Mipymes, modernización, innovación y desarrollo tecnológico.
- Desarrollo de proveedores y distribuidores con las Mipymes.
- Consolidación de la oferta exportable.
- Información general en materia económica acordes a las necesidades de las Mipymes.
- Fomento para el desarrollo sustentable en el marco de la normativa ecológica aplicable.

#### 3.11.4 Ley del Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad

El objeto de la Ley es:

- a) Instrumentar, ejecutar y coordinar la política estatal de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- b) Impulsar la innovación, competitividad y proyección de los emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas en los mercados estatales, nacionales e internacionales para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social;
- c) Coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura de la calidad y la productividad empresarial, y
- d) Regular la organización, funcionamiento y atribuciones del Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (Periódico oficial del gobierno del estado de Oaxaca, 2016).

Como instituto sus objetivos son los siguientes:

1. Implementar estrategias y líneas de acción de vanguardia para impulsar la política estatal en materia de apoyo a los emprendedores, así como a las micro, pequeñas y medianas empresas, propiciando su información, innovación, competitividad, productividad, crecimiento, consolidación y su proyección en los mercados nacional e internacional, para contribuir al desarrollo económico y bienestar social;
2. Contribuir al mejoramiento económico y calidad de vida de los habitantes del Estado de Oaxaca al impulsar la actividad emprendedora y la consolidación de la actividad empresarial ya establecida;
3. Fomentar una cultura emprendedora y de consumo local con la participación del sector empresarial, instituciones de educación media superior y superior y el Gobierno del Estado; y
4. Fomentar una cultura de competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del Estado de Oaxaca que contribuya al avance de la calidad de los productos y servicios que ofertan, incrementando su participación en el mercado nacional e internacional, con la finalidad de generar desarrollo económico local y el bienestar social de los habitantes de Oaxaca.

## CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

En el presente apartado se presenta la contextualización del objeto de estudio, describiendo características y necesidades que permiten ahondar en el planteamiento del problema.

### 4.1 Localización de la región de estudio

Salina Cruz es un municipio perteneciente al estado de Oaxaca, colinda al norte y al poniente con el municipio de Santo Domingo Tehuantepec y al oriente Con los municipios de San Pedro Huilotepec y San Mateo del Mar; al sur con el Golfo de Tehuantepec (Ver figura. 9).

**Figura 9. Localización del municipio de Salina Cruz.**

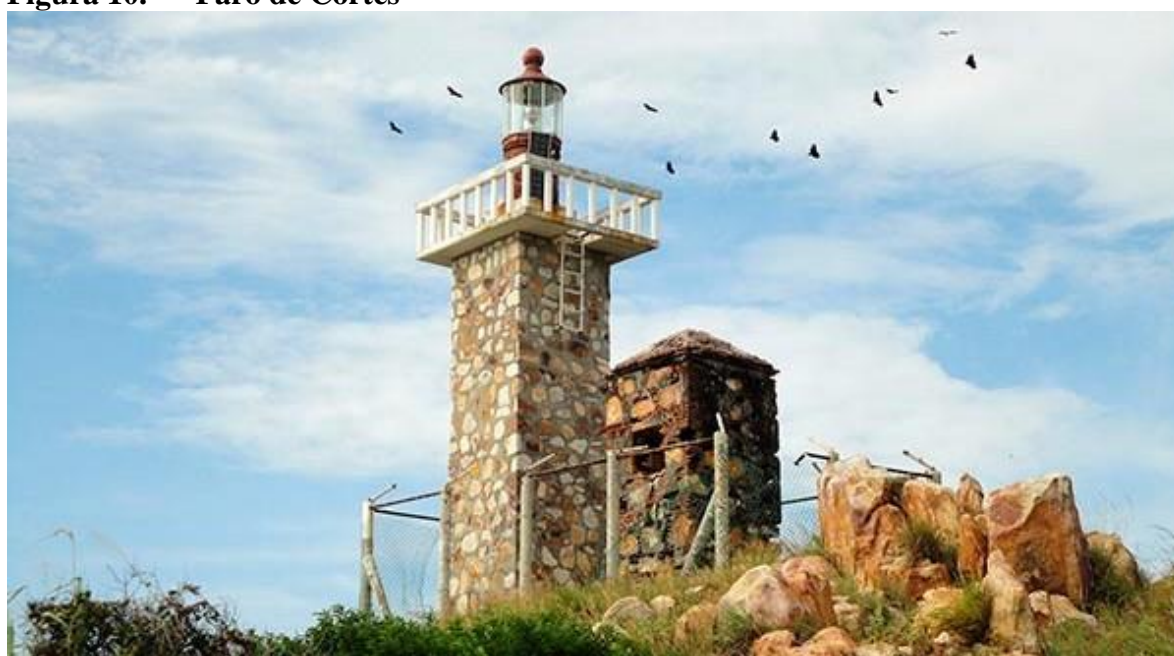


*Nota:* Programa Territorial Salina Cruz, SEDATU (2020).

La superficie total del municipio es de 13 233 ha, la zona urbana representa una extensión de 2 832 ha, lo que representa el 21.4% del total el territorio. Salina Cruz pertenece a la Región del Istmo, el cual está integrado por 35 municipios y conformado por los distritos de Tehuantepec y Juchitán.

Salina Cruz carece de diversidad de monumentos históricos, solo hay uno emblemático que se denomina Faro de Cortés (Figura 10), ubicado en la agencia municipal de Bahía la Ventosa. La historia relata que fue el primer faro construido en Latinoamérica y que de eso hace más de 400 años (SEDATU, 2020).

**Figura 10. Faro de Cortés**



*Nota:* <http://misalinacruz.blogspot.com/2013/05/faro-de-cortes.html>

A pesar de contar con elementos naturales que ofrecen un paisaje agradable: cuenta con 2 playas: Bahía la Ventosa (Figura 11) y Las Escolleras en Salinas del Marqués (Figura 12), el municipio carece de infraestructura turística. Uno de los elementos que limitan la actividad turística es la contaminación generada por la refinería Antonio Dovalí Jaime (Figura 13).

No obstante, cuenta con 82 espacios educativos; 7 mercados, entre los que destaca el mercado Ignacio Zaragoza (Figura 14), mismo que abastece a todo el puerto; 1 cementerio; 2 plazas

comerciales, 10 parques y jardines; 1 palacio municipal; 1 palacio federal; 13 unidades de asistencia médica; y 65 iglesias.

**Figura 11. Bahía la Ventosa**



*Nota:* [https://mx-fiesta.com/oaxaca/salina\\_cruz](https://mx-fiesta.com/oaxaca/salina_cruz)

**Figura 12. Las Escolleras**



*Nota:* <https://masaryk.tv/160321/salina-cruz-uno-de-los-paraisos-oaxaquenos>

**Figura 13. Refinería Antonio Dovalí Jaime**



*Nota:* <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/refineria-antonio-dovali-jaime-uno-de-los-motores-mas-importantes-del-desarrollo-de-mexico-amh/>

**Figura 14. Mercado Ignacio Zaragoza**



*Nota:* <https://www.forbes.com.mx/salina-cruz-busca-revivir-su-principal-centro-de-abasto-el-mercado-municipal/>

## 4.2 Datos Generales

### 4.2.1 Clima y vegetación

Salina Cruz se encuentra dentro de la Sierra Madre del Sur y la Cordillera Centroamericana. El clima del municipio se inscribe en el grupo de climas cálidos A, tipo cálido subhúmedo con lluvias en verano, Awo (w) subtipo de menor humedad con un porcentaje de precipitación invernal menor de cinco.

La temperatura media anual es de 27.4°C, el mes más frío, enero, llega a 25.5°C y el más caliente, mayo, a 29.4°C de temperatura media, por tanto la oscilación media anual de la temperatura es de 3.9°C. La precipitación total anual es de 1,057.8 mm, el mes más seco es marzo con 1.4 mm de lluvia y el más húmedo, septiembre con 255.2 mm.

### 4.2.2 Flora y fauna



Entre sus materiales geológicos comprenden los periodos cuaternario y cretácico, predominan los suelos Phaeozem, Leptosol y Regosol. En cuanto a su vegetación predomina el nopal, el mezquite, el quelite, flor de calabaza y el coco.

Debido a los meses húmedos (junio, julio, agosto, septiembre y octubre) que aportan el agua suficiente para el desarrollo de las plantas que integran las selvas mediana subperennifolia, subcaducifolia o caducifolia y baja caducifolia principalmente, que anualmente ven reducida su superficie para permitir la agricultura o alguna actividad de urbanización. Las condiciones de temperatura y precipitación permiten realizar agricultura temporal con restricciones moderadas por deficiencia de humedad, por lo que solo se puede establecer un ciclo agrícola en la temporada de lluvias.

Entre la diversidad de su fauna se puede hallar (SEDATU, 2020):

**Tabla 2. Diversidad de fauna**

Aves	<p>Fragata tijereta (<i>Fregata magnificens</i>), pelícano café (<i>Pelecanus occidentalis</i>), charrán real (<i>Thalasseus maximus</i>), zopilote aura (<i>Cathartes aura</i>), zopilote común (<i>Coragyps atratus</i>), mirlo café (<i>Turdus grayi</i>), gaviota de Franklin (<i>Leucophaeus pipixcan</i>), Luis Bienteveo (<i>Pitangus sulphuratus</i>), águila pescadora (<i>Pandion haliaetus</i>), garza blanca (<i>Ardea alba</i>), gaviota reidora (<i>Leucophaeus atricilla</i>), pelícano blanco americano (<i>Pelecanus erythrorhynchos</i>), monjita americana (<i>Himantopus mexicanus</i>), paloma asiática doméstica (<i>Columba livia</i>), espátula rosada (<i>Platalea ajaja</i>), chipe trepador (<i>Mniotilta varia</i>), ibis blanco (<i>Eudocimus albus</i>), colimbo común (<i>Gavia immer</i>), tangara azulgris (<i>Thraupis episcopus</i>), tirano pirirí (<i>Tyrannus melancholicus</i>), cormorán neotropical (<i>Phalacrocorax brasilianus</i>), caracara quebrantahuesos (<i>Caracara cheriway</i>), correcaminos tropical (<i>Geococcyx velox</i>), zacatonero</p>
------	--

	corona rayada ( <i>Peucaea ruficauda</i> ), centzontle norteño ( <i>Mimus polyglottos</i> ), bobo enmascarado ( <i>Sula dactylatra</i> ), papamoscas Huí ( <i>Myiarchus nuttingi</i> ).
Anfibios	Sapo gigante ( <i>Rhinella horribilis</i> ), reptiles como la tortuga golfina ( <i>Lepidochelys olivacea</i> ), tortuga prieta ( <i>Chelonia mydas</i> ), camaleón gigante ( <i>Phrynosoma asio</i> ), besucona asiática ( <i>Hemidactylus frenatus</i> ), serpiente marina pelágica ( <i>Hydrophis platurus</i> )
Cuáticos	El cochi ( <i>Balistes polylepis</i> ), pez erizo apache ( <i>Diodon holocanthus</i> ), mamíferos como el armadillo de nueve bandas ( <i>Dasyus novemcinctus</i> ), ballena jorobada ( <i>Megaptera novaeangliae</i> ) y crustáceos como el cangrejo de tierra ( <i>Johngarthia planata</i> ).

Entre sus recursos naturales existen mantos salineros (Figura 15), así como yacimientos de hierro y mármol.

**Figura 15. Manto Salinero, Agencia Salinas del Marqués.**



Nota: <https://oaxpress.info/inicia-cosecha-sal-salinas-marques/>

### 4.2.3 Población

La población total del municipio de acuerdo con el último Censo de población y Vivienda, realizado en el 2020 es de 84,438 habitantes (INEGI, 2020), de los cuales 47.9% son hombres y 52.1% son mujeres. En comparación a 2010, la población en Salina Cruz creció un 2.51%. Las agencias de Salinas del Marqués y Ensenada La Ventosa son las dos localidades que concentran el mayor número de habitantes, entre 1000 y 15000. El resto de la población se ubica en las colonias con una concentración menor.

Los rangos de edad que concentraron mayor población fueron 10 a 14 años (6,863 habitantes), 5 a 9 años (6,725 habitantes) y 15 a 19 años (6,715 habitantes). Entre ellos concentraron el 24% de la población total.

### 4.2.4 Educación

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda, 2020, los niveles de escolaridad en la población de 15 años y más son los siguientes: Sin escolaridad (4.8%), educación básica (46.1%), media superior (26.6%) y no especificado (0.1%).

La tasa de alfabetización fue de 99.3% para el rango de 15 a 24 años; para el rango de 25 años y más el porcentaje es de 95.0%.

### 4.2.5 Población Económicamente Activa

Con relación a la población económicamente activa (PEA), el 58.1%, se mantiene ocupada, en cuanto a la Población no económicamente activa (PNEA) está representada por el 41.6%, en tanto que el 0.3% de la población se encuentra con condición de actividad no especificada (INEGI, 2020).

## 4.3. Sectores productivos

En el Programa para el Desarrollo del Istmo de Tehuantepec 2020-2024, se identifica que del total de las unidades económicas establecidas en los 79 municipios del Istmo de Tehuantepec el 83.4%

pertenecen al sector terciario (87,656 unidades económicas), 15.3% forman parte del sector secundario, mientras que únicamente el 1.3% es representado por el sector primario. Asimismo, el 40% de las unidades económicas se concentra en la actividad económica de comercio al por menor (42,172 empresas). No obstante, estas unidades aportan únicamente el 1.3% de la producción bruta de la región. Además, el 98% de las unidades económicas de comercio al por menor son microempresas. Por su parte, el sector industrias manufactureras, si bien únicamente concentran el 14.8% de las unidades económicas del Istmo (15,634 empresas), es el sector que mayor valor agregado genera (DOF, 2020).

Salina Cruz, es uno de los municipios del istmo de Tehuantepec con mayor auge económico debido a la infraestructura industrial y comercial con que cuenta.

Del total de 5,826 unidades económicas establecidas en el municipio, 2,268 son consideradas microempresas de acuerdo con su número de trabajadores: de 1 a 10. Entre las actividades que destacan se encuentran las siguientes:

**Tabla 3. Unidades económicas del municipio de Salina Cruz**

Actividad	Total de unidades económicas
Comercio al por menor	2,197
Servicios de Alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1,024
Otros servicios excepto instituciones gubernamentales	642
Industrias manufactureras	598
Comercio al por mayor	122

*Nota:* Censo Económico, 2019 (INEGI, 2020)

En términos generales, en el municipio de Salina Cruz, la mayor parte de las empresas se encuentra en la categoría de microempresas; en el caso de la industria, comercio, servicios no calificados y servicios calificados con 94%, 93%, 90% y 71%, respectivamente.

Entre sus actividades económicas destaca el comercio y los servicios. Si bien el municipio tiene una destacada vocación productiva comercial y de servicios, también hay participación de la población en las actividades manufactureras.

#### 4.4 Apoyos a Microempresas

- En el año 2017, la Secretaría de Economía entregó 424 cheques nominativos en el municipio de Salina Cruz Oaxaca como parte del programa “Sumemos por Oaxaca”, que promueve el Instituto Nacional del Emprendedor del Gobierno Federal.
- El gobierno federal ofrece créditos bienestar, con el fin de atender la necesidad de financiamiento de los micronegocios, tanto en el sector formal como en el informal, así como de las personas que trabajan por cuenta propia y personas prestadoras de servicios.
- Crédito Empresas Cumplidas, orientado a personas físicas o personas morales que han cumplido sus obligaciones fiscales durante el 2020 y han mantenido al menos el promedio de su plantilla en el IMSS durante los meses de agosto a octubre de 2020.
- Crédito Mujeres Solidarias para personas físicas que sean mujeres, mayores de 18 años y se encuentren incorporadas en alguno de los regímenes fiscales RIF o RAE activo.
- El Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y la Competitividad (IODEMC) realiza capacitaciones periódicas a las universidades del municipio impartiendo el Programa de Capacitación a micronegocios y emprendedores.

#### 4.5 Competencia Comercial

- Bolsas y equipajes Daniela (figura 16), es una microempresa que se dedica a la venta de mochilas escolares, maletas y equipajes, atendido por sus propietarios, cuenta con dos sucursales. Esta microempresa tiene más de veinte años de permanencia en el municipio de Salina Cruz, Oaxaca.

**Figura 16. Bolsos y equipajes Daniela**



*Nota:* Recorrido de campo.

- Pastelería Santino's (Fig. 17) ofrece una variedad de repostería, cuentan con dos sucursales en el municipio de Salina Cruz, las cuales son atendidos por sus propietarios. Esta microempresa ha logrado permanecer en el mercado local por más de 10 años.

**Figura 17. Pastelería Santino's**



*Nota:* Recorrido de campo

- Cosméticos Laura (Figura 18), es una microempresa dedicada a la venta de artículos de belleza. Se ha mantenido en el gusto de los clientes por más de veinte años en el municipio de Salina Cruz, ofreciendo calidad y variedad en sus productos.

**Figura 18. Cosméticos Laura**



*Nota:* Recorrido de campo

## CAPÍTULO V. MATERIALES Y MÉTODOS

En el marco metodológico de la investigación, es la parte medular que se expone a fin de explicar el proceso de la obtención y recolección de información para compulsar los resultados obtenidos que permitan demostrar la viabilidad de la propuesta de solución al problema planteado y al objetivo general.

### 5.1 Tipo de investigación

Este estudio aplicó la investigación descriptiva que permite dar a conocer la situación del fenómeno de estudio, características, predominantes de la actividad económica de las microempresas desde el ángulo de la correlación se buscó identificar y explicar si existe o no relación entre dos variables. Sabino (1992), define a la investigación descriptiva como “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes”.

### 5.2 Tipo de método

Las investigaciones se originan por ideas, sin importar el tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir, las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva desde la perspectiva cuantitativa (Hernández, 2014).

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método cuantitativo que permite medir el fenómeno de estudio para la obtención de resultados.

### 5.3 Variables



Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández, 2014).

Las variables que determinan el objeto de estudio son:

Variable Dependiente: microempresas

Variable Independiente: modelo de gestión de estrategias comerciales

#### 5.4 Formulación de la hipótesis

Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se considera una afirmación que tratamos de verificar (Sabino, 1992) y ésta deben formularse a manera de proposiciones. Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo (Hernández, 2014).

La presente investigación plantea la hipótesis:

La identificación de estrategias comerciales utilizadas por los microempresarios del sector comercio de Salina Cruz, Oaxaca, permitirá diseñar un modelo de gestión orientado al desarrollo comercial.

#### 5.5 Determinación de la población a estudiar

El Universo, es un conjunto de elementos o unidades observables como empresas, personas, que están directamente relacionados con el problema de investigación y la muestra, es un subgrupo de la población o de todo el universo, el cual será sujeto de estudio (Hernández, 2014).

Del total de 5826 empresas existentes en el municipio de Salina Cruz (DENUE, 2019), 2268 son consideradas microempresas, que emplea de 1 a 10 personas, que acuerdo con el Censo Económico (2019), las unidades económicas que presentan mayor relevancia son:

- a) Comercio al por menor representan un 41.4% del total
- b) Alojamiento temporal y de preparación de alimentos con un 19.3%
- c) Otros servicios excepto actividades gubernamentales representando un porcentaje de 12.1%

De acuerdo con el objeto de investigación, la población a estudiar fueron las unidades económicas dedicadas al comercio al por menor.

### 5.5.1 Tipo de muestreo

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población.

Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población (Hernández, 2014).

En esta investigación se aplicará una muestra probabilística estratificada, muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento (Hernández, 2014).

Para saber el tamaño de la muestra, se determina a través de la siguiente fórmula:

**Figura 19. Fórmula de muestreo**

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

*Nota:* Fuente: Aguilar-Barojas, (2005).

Sustitución de los datos en la fórmula y desarrollo:

N: tamaño de la población=2268

Z: Nivel de confianza 75% equivalente a 1.15

p: proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia: 50%=  
 $50/100=0.5$

q: proporción de la población de referencia que no representa el fenómeno en estudio  
 $50%=50/100=0.5$

d: nivel de precisión absoluta:  $8.2%=8.2/100=0.082$

n: tamaño de la muestra= 150

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es  $n=150$ . Este es el número de cuestionarios que se aplicará a los microempresarios dedicados al sector comercio del municipio de Salina Cruz, Oaxaca.

## 5.6 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Las técnicas de recolección de datos son las estrategias que utiliza el investigador para recolectar la información acerca de un hecho o fenómeno. Los instrumentos son los medios para la aplicación de las estrategias de investigación a seguir.

La técnica empleada en esta investigación es la encuesta. De acuerdo con Baena (2017), la encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo objeto de nuestro estudio.

El instrumento empleado en esta investigación fue el cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple, la finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. Fox (1981, como se citó en García, 2003) considera que al utilizar esta técnica, el evaluador y el investigador, tienen que considerar dos caminos metodológicos generales: estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto conteste y devuelva las preguntas.

Con el fin de que el proceso de obtención de información sea más práctica, rápida y genere disponibilidad en quienes lo respondan.

Una vez obtenida la información, se procesará a través de gráficos y finalizar con el análisis e interpretación de los resultados. Este cuestionario será aplicado a los propietarios de las microempresas de Salina Cruz, Oaxaca.

#### 5.6.1 Diseño de las técnicas

Se diseñó un solo instrumento en el que se solicita información del perfil del microempresario así como las características de su negocio, con preguntas relacionadas a la gestión de su microempresa y las estrategias de mercadotecnia que utiliza, a través de este instrumento se permitió identificar los indicadores de las variables.

El cuestionario consta de 37 reactivos, en el cual se incluyeron preguntas tanto cerradas como de opción múltiple.

#### 5.7 Procesamiento de la información

El cuestionario fue aplicado a 150 propietarios de microempresas establecidos en la zona céntrica del municipio de Salina Cruz, Oaxaca. El periodo de aplicación fue durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2021. Se solicitó previa autorización de los propietarios para acudir a los establecimientos comerciales.

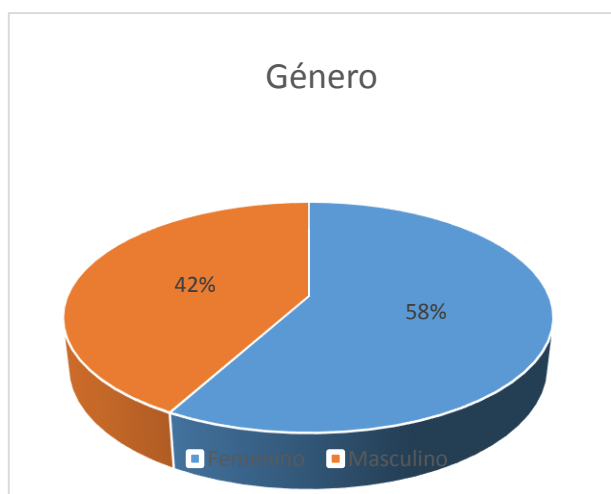
Por cada interrogante se describe una breve interpretación y su gráfica correspondiente.

En el anexo 1, se podrán observar las preguntas realizadas a los propietarios de las microempresas.

**Tabla 4. Género de los propietarios**

Género	Número de microempresarios	Porcentaje
Femenino	87	58%
Masculino	63	42%
Total	150	100%

**Figura 20. Género de los propietarios**



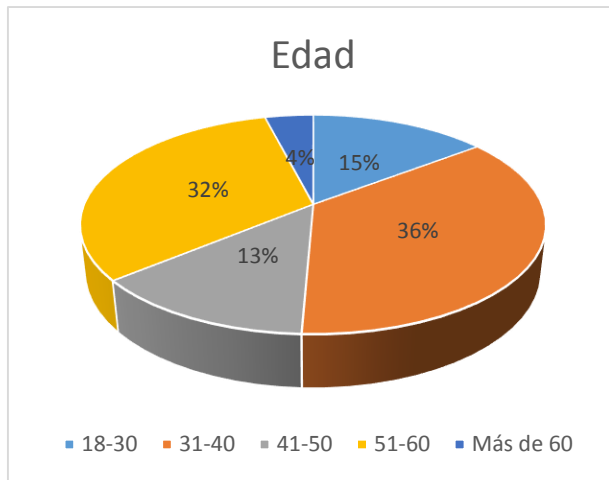
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Se observa un porcentaje ligeramente mayor de mujeres (58%) que de hombres (42%) como los propietarios de las microempresas. Este porcentaje corresponde con la distribución de la población de acuerdo con el Censo de Población 2019. Los resultados son atribuidos a razones demográficas.

**Tabla 5. Edad de los propietarios**

Rango de edad	Número de propietarios	Porcentaje
18-30	22	15%
31-40	54	36%
41-50	20	13%
51-60	48	32%
Más de 60	6	4%
Total	150	100%

**Figura 21. Edad de los propietarios**



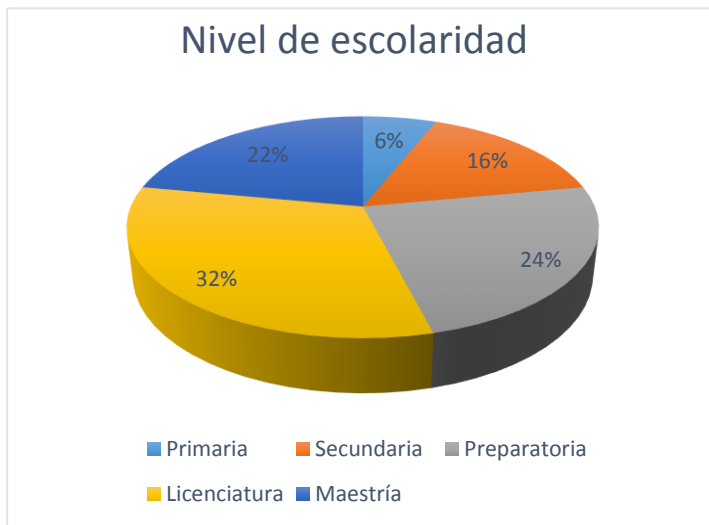
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

La gráfica refleja que el promedio de edad de la mayoría de los microempresarios va de 31 a 40 años, lo que indica que inician su negocio en una etapa adulta, este rango de edad se considera con mayor actividad profesional, en su mayoría son personas que han finalizado sus estudios y que cuentan con ciertos conocimientos para emprender, lo que favorece la toma de decisiones de manera responsable.

**Tabla 6. Escolaridad de los propietarios**

Nivel escolar	Número de propietarios	Porcentaje
Primaria	9	6%
Secundaria	24	16%
Preparatoria	36	24%
Licenciatura	48	32%
Maestría	33	22%
Total	150	100%

**Figura 22. Escolaridad de los propietarios**

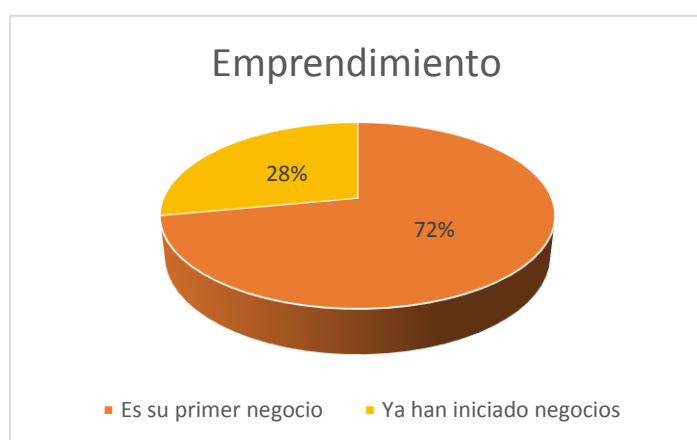


*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Se observa que predominan los propietarios con estudios de licenciatura (32%) al frente de las microempresas, lo que tiene un impacto positivo para el ingreso en el ámbito empresarial. Las habilidades adquiridas en su formación profesional permiten encaminarse hacia el entorno de negocios, a seguir aprendiendo y adaptándose para mejorar sus capacidades administrativas.

**Tabla 7. Negocios iniciados**

Emprendimiento	Número de propietarios	Porcentaje
Es su primer negocio	108	72%
No es su primer negocio	42	28%
Total	150	100%

**Figura 23. Iniciación de negocio**

*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

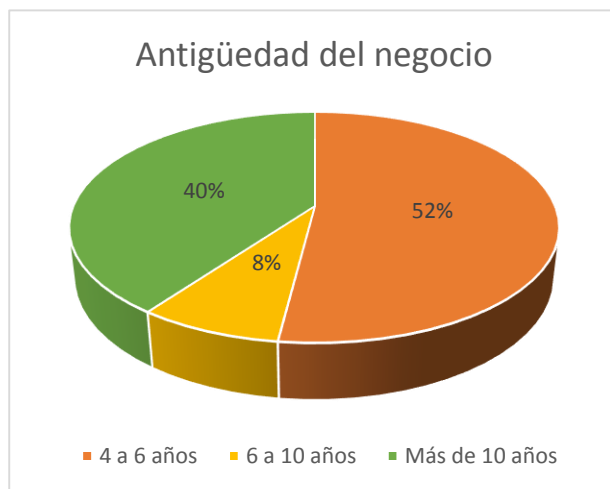
El 72% de los microempresarios refirieron es el primer negocio que están iniciando, en tanto que para el 28% indican que ya tuvieron otros emprendimientos con anterioridad.

**Tabla 8. Periodo de vida del negocio**

Años de funcionamiento	Número de propietarios	Porcentaje
4 a 6 años	78	52%
6 a 10 años	12	8%
Más de 10 años	60	40%
Total	150	100



**Figura 24. Antigüedad del negocio**



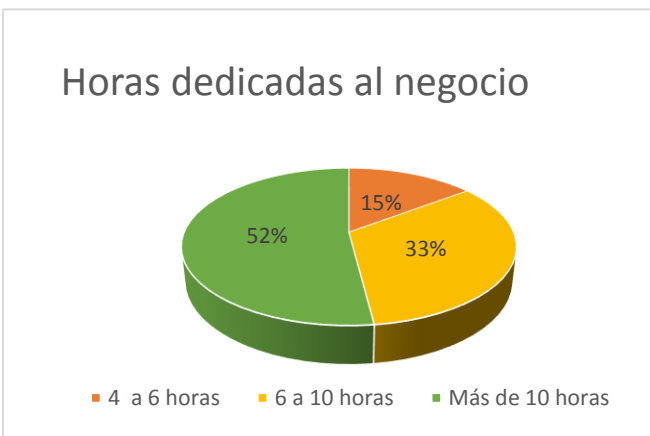
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

Los resultados reflejan que la mayor parte de los entrevistados (52%) se encuentran administrando un negocio cuyo periodo de vida es mayor a los cinco años, lo que indica que han superado la curva de aprendizaje de los primeros años de funcionamiento, lo que se puede interpretar como un negocio consolidado.

**Tabla 9. Tiempo dedicado en horas al negocio**

Horas diarias dedicadas	Número de propietarios	Porcentaje
4 a 6 horas	22	15%
6 a 10 horas	50	33%
Más de 10 horas	78	52%
Total	150	100%

**Figura 25. Tiempo dedicado al negocio**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado.

El 52% de los microempresarios refieren que dedican más de 10 horas al negocio emprendido, toda vez que no solo se ocupan de un horario de labores en sus locales, si no que fuera de él se ocupan de atender a sus proveedores o hacer envíos por paquetería.

**Tabla 10. Presencia del propietario**

Se encuentra la mayor parte del día en el negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	123	82%
No	27	18%
Total	150	100%

**Figura 26. Presencia en el negocio**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los microempresarios indicaron que es importante que ellos se encuentren en el establecimiento en caso de que se soliciten datos de algún producto o mayor información acerca de los servicios ofrecidos, además de que es posible observar que son ellos los que llevan a cabo todos los procesos de administración.

**Tabla 11. Variación de productos**

Siempre ha vendido los mismos productos	Número de propietarios	Porcentaje
Siempre	81	54%
Variado	54	36%
Aplico innovación	15	10%
Total	150	100%

**Figura 27. Variación de productos**



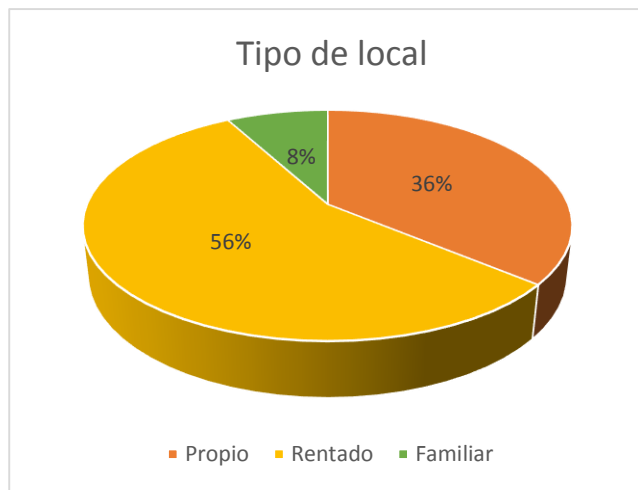
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 54% de los microempresarios refieren que siempre han vendido los mismos productos desde su inicio del negocio. El 36% indica que ha variado y el 10% refiere que aplica innovación de productos por temporada.

**Tabla 12. Tipo de local**

Local en el que se encuentra su negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Propio	54	36%
Rentado	84	56%
Familiar	12	8%
Total	150	100%

**Figura 28. Establecimiento**



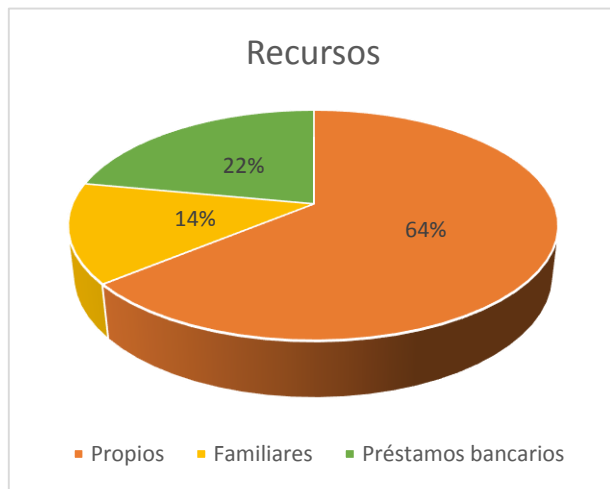
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Al ser objeto de estudio las microempresas ubicadas en zona céntrica, el 56% de los propietarios refieren que su negocio se encuentra establecido en un local que es arrendado.

**Tabla 13. Tipo de recursos**

Recursos con el que inició el negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Propio	96	64%
Familiar	21	14%
Préstamos bancarios	33	22%
Total	150	100%

**Figura 29. Tipo de recursos**



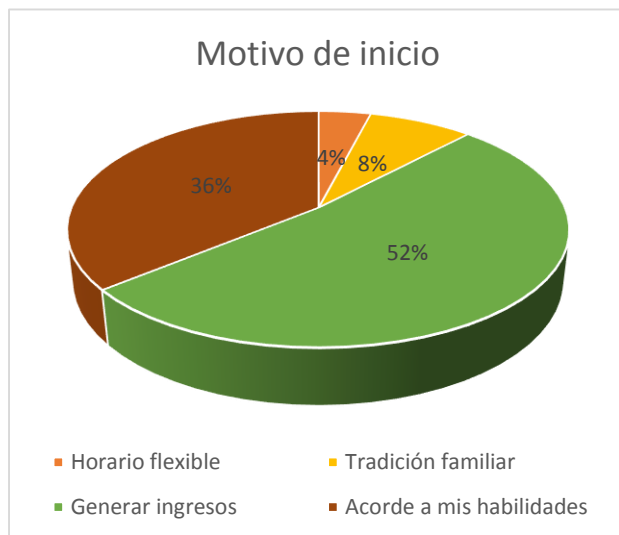
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 64% de los propietarios indican que al iniciar su emprendimiento utilizaron recursos propios, algunos comentaron que era producto de un ahorro que estuvieron reuniendo de algunos años, otros que fue de una liquidación de su último empleo.

**Tabla 14. Iniciación de negocio**

Motivo de inicio	Número de propietarios	Porcentaje
Requiere poca inversión inicial	0	0%
Poco esfuerzo en su operación	0	0%
Horario flexible	6	4%
Tradición familiar	12	8%
Generar ingresos	78	52%
Acorde a mis habilidades	54	36%
Total	150	100%

**Figura 30. Motivo de inicio**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

De los entrevistados, el 52% refiere que el motivo principal que los animó a emprender su negocio fue para generar ingresos y contribuir al gasto familiar.

**Tabla 15. Puntos de venta**

Puntos de venta creados	Número de propietarios	Porcentaje
Solo uno	102	68%
Dos a tres	33	22%
Tres a cinco	15	10%
Total	150	100%

**Figura 31. Puntos de venta**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

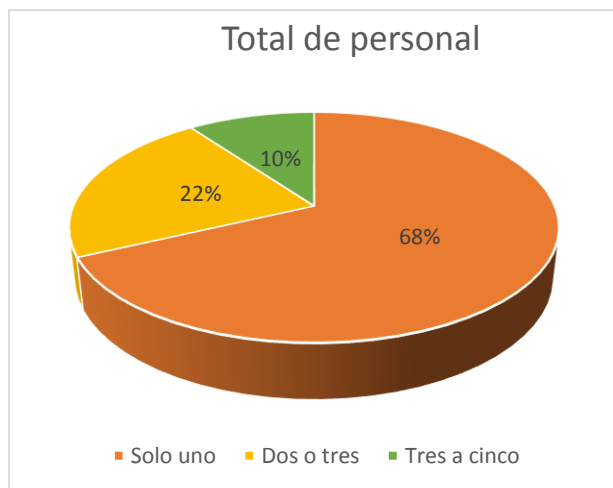
El 68% de los microempresarios mencionan que son propietarios de un solo negocio, contando con un solo punto de venta. El 22% ha logrado establecer de dos a tres puntos de venta y el 10% ha establecido de tres a cinco.

**Tabla 16. Personal laborando**

Número de personal	Número de propietarios	Porcentaje
1 a 3	102	68%
3 a 5	33	22%
5 a 10	15	10%
Total	150	100%



**Figura 32. Número de personas laborando**



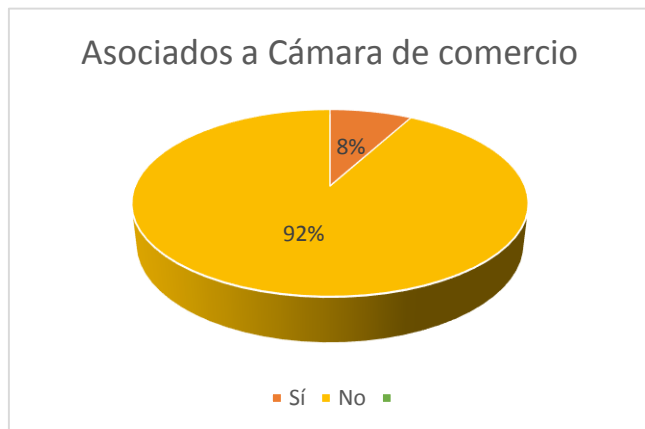
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 68% de los propietarios de las microempresas tienen laborando en sus establecimientos de 1 a 3 personas laborando, incluyéndose como parte del personal.

**Tabla 17. Asociaciones**

Pertenece a alguna asociación o cámara de comercio	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	12	8%
No	138	92%
Total	150	100%

**Figura 33. Asociaciones**



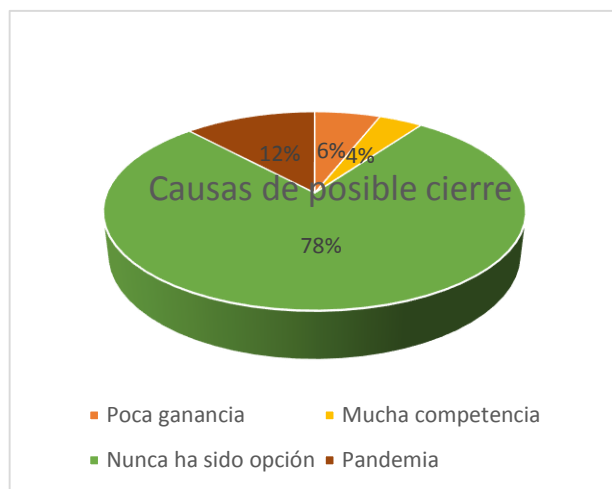
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los microempresarios refieren en su mayoría (92%), no pertenecer a ninguna asociación o cámara de comercio.

**Tabla 18. Factores de cierre del negocio**

Motivos que lo han orillado a cerrar su negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Falta de tiempo	0	0
Poca ganancia	9	6%
Mucha competencia	6	4%
Inseguridad	0	0
Nunca ha sido opción	117	78%
Pandemia	18	12%
Total	150	100%

**Figura 34. Causas de posible cierre**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 78% de los microempresarios refieren que cerrar su negocio nunca ha sido opción, también se puede observar que la inseguridad y la competencia no son obstáculos para sus negocios, solo la pandemia es que si les llegó a afectar por el cierre temporal y reducción de horarios en algunos establecimientos.

**Tabla 19. Factores de permanencia del negocio**

Factores que han favorecido a la permanencia	Número de propietarios	Porcentaje
Ubicación	6	4%
Buen servicio al cliente	81	54%
Calidad de productos	45	30%
Elección de proveedores	0	0
Publicidad	3	2%
Precios	9	6%
Innovación de productos	6	4%
Total	150	100%

**Figura 35. Factores que favorecen la permanencia**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Entre los factores de permanencia destaca el servicio al cliente (54%), seguido de la calidad de los productos (30%), continuando con los precios (9%), en relación a ubicación e innovación (6%) y por último la publicidad (3%), lo que nos conduce a observar que en la mayoría de los establecimientos, los microempresarios se enfocan en darle un buen trato al cliente para así lograr su fidelización y por ende la permanencia de su negocios.

**Tabla 20. Misión y visión**

El negocio cuenta con una visión y misión definida	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	126	84%
No	24	16%
Total	150	100%

**Figura 36. Misión y visión**



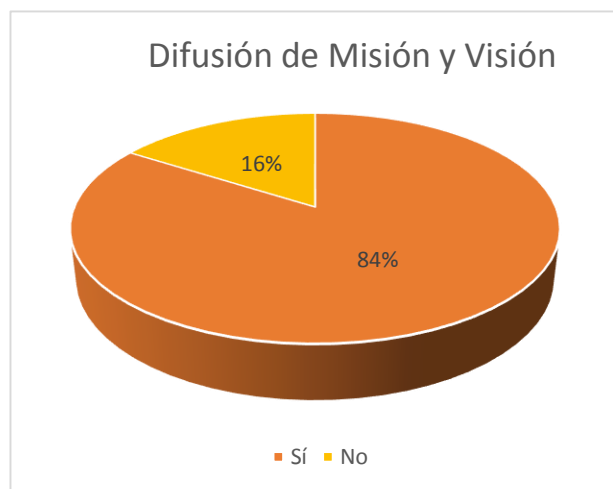
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Los microempresarios refieren que en su gran mayoría (84%), cuentan con una visión y misión definida en sus establecimientos, que saben muy bien hacia dónde quieren llevar su emprendimiento; sin embargo, al estar de forma física en los locales, no se observa que esta misión y visión se encuentre por escrito y que sea visible para los visitantes.

**Tabla 21. Difusión de misión y visión**

Los empleados conocen la misión y visión de la empresa	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	126	84%
No	24	16%
Total	150	100%

**Figura 37. Difusión de misión y visión**



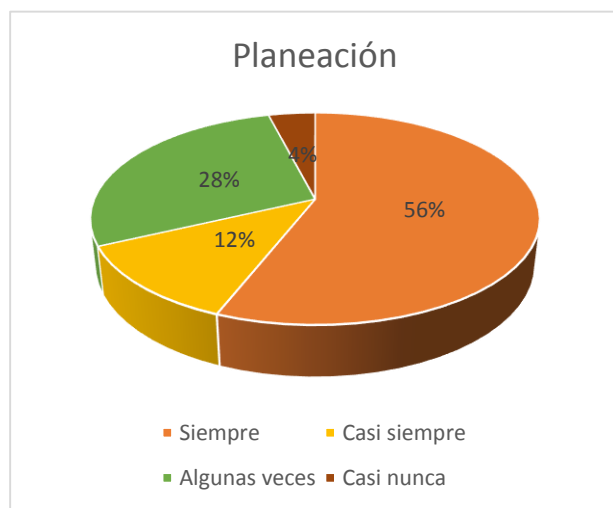
Nota: Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 84% de los microempresarios afirma que ha comunicado a sus colaboradores el objetivo del negocio, esa misión y visión que los encamina a su permanencia.

**Tabla 22. Planeación de actividades**

Realiza planeaciones de actividades	Número de propietarios	Porcentaje
Siempre	84	56%
Casi siempre	18	12%
Algunas veces	42	28%
Casi nunca	6	4%
Nunca	0	0
Total	150	100%

**Figura 38. Planeación de actividades**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

La mayoría de los microempresarios (56%), refieren que siempre realizan planeación de actividades enfocadas al crecimiento de su negocio, otro porcentaje (28%) refiere que algunas veces las realiza, otros (12%) refieren que casi siempre y un porcentaje menor refiere que casi nunca las lleva a cabo (4%).

**Tabla 23. Identificación de actividades principales**

Identifica actividades principales del negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	150	100%
No	0	0
Total	150	100%

**Figura 39. Actividades principales**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

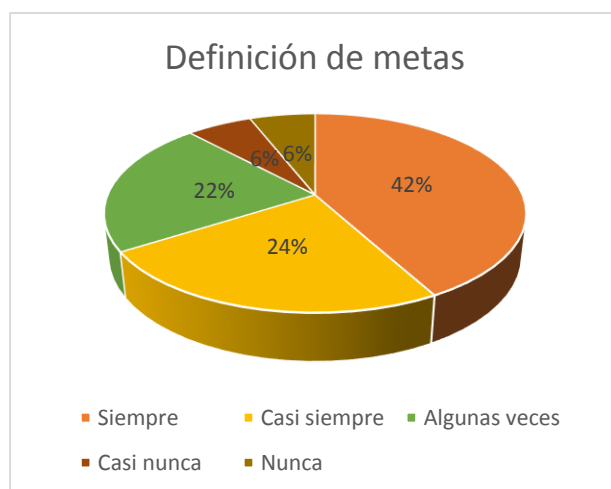
El total de los microempresarios (100%) refieren conocer las principales actividades que realizan en sus negocios, aseguran que esto se debe a que tienen definida sus labores diarias y las han venido realizando por años, por lo que son labores rutinarias.

**Tabla 24. Definición de metas**

Define metas mensuales o anuales y les da seguimiento	Número de propietarios	Porcentaje
Siempre	63	42%
Casi siempre	36	24%
Algunas veces	33	22%
Casi nunca	9	6%
Nunca	9	6%
Total	150	100%



**Figura 40. Definición y seguimiento de metas**



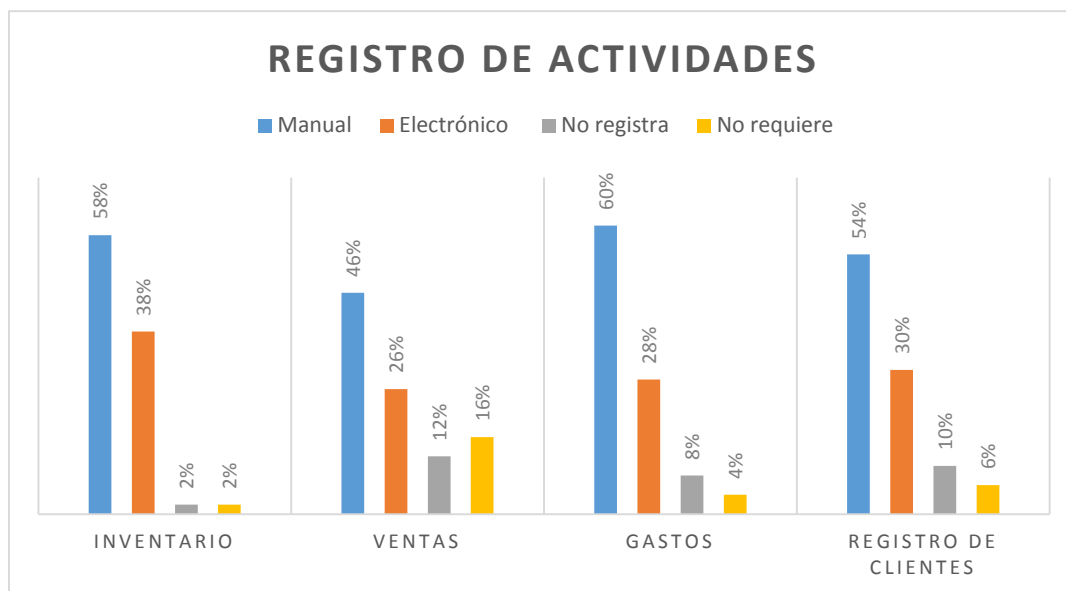
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 42% de los propietarios refieren que definen sus metas de forma mensual y les da seguimiento para cumplirlas, el 24% indicó que casi siempre lo realiza, el 22% comenta que algunas veces lo lleva a cabo, el 6% casi nunca lo realiza y otro 6% indica que nunca lo ha realizado.

**Tabla 25. Registro de actividades**

Realiza un registro de actividades	Manual	Electrónico	No registra	No requiere	Número de propietarios
Inventario	87	57	3	3	150
Ventas	69	39	18	24	150
Gastos	90	42	12	6	150
Registro de clientes	81	45	15	9	150

**Figura 41. Formas de registro de actividades**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

En las diversas actividades se puede observar que sus registros son realizados de forma manual, utilizando una libreta de apuntes diarios.

**Tabla 26. Asesoría para el negocio**

Recibe asesoría	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	27	18%
No	123	82%
Total	150	100%

**Figura 42. Asesoría externa**



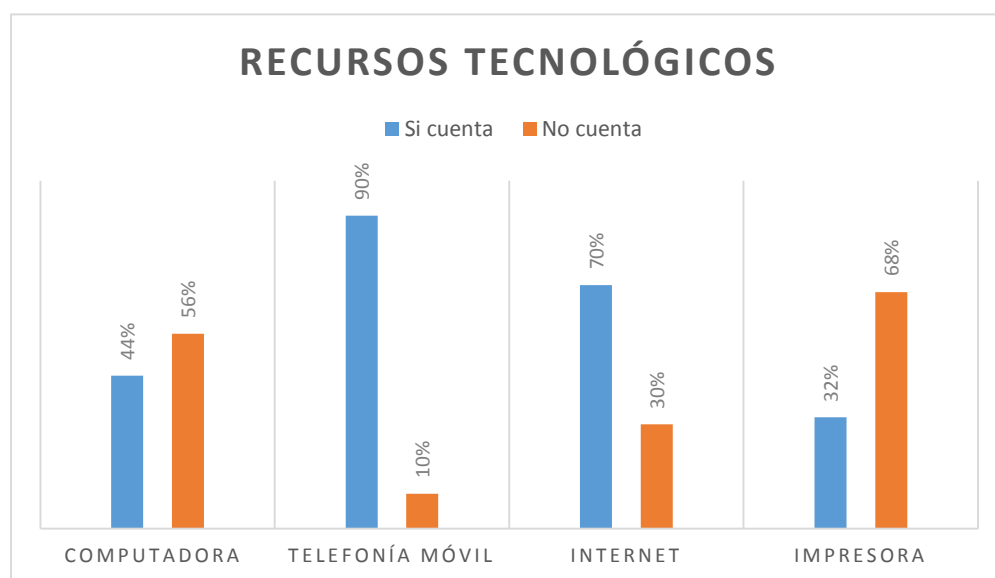
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 82% de los microempresarios refieren que no cuentan con alguna asesoría que les apoye en la administración de sus negocios.

**Tabla 27. Recursos tecnológicos**

Cuenta en el establecimiento con	Sí tiene	No tiene	Número de propietarios
Computadora	66	84	150
Telefonía móvil	135	15	150
Internet	105	45	150
Impresora	48	102	150

**Figura 43. Recursos tecnológicos**



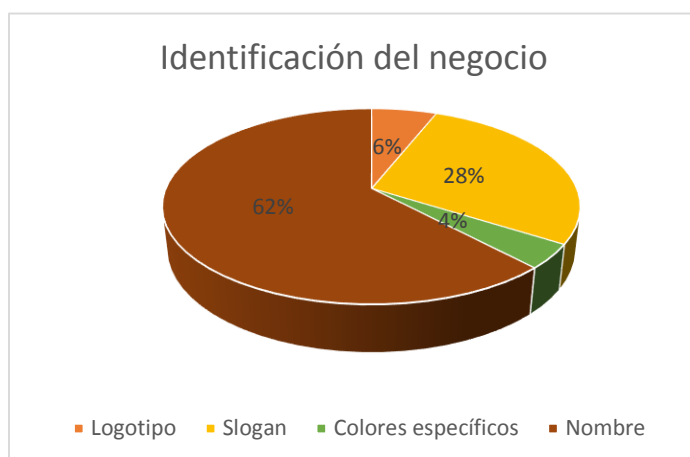
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

En relación con los recursos tecnológicos, la mayoría de los microempresarios cuenta con un teléfono móvil e internet en su establecimiento.

**Tabla 28. Identificación del negocio**

Que utiliza para identificar su negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Logotipo	9	6%
Slogan	42	28%
Colores específicos	6	4%
Nombre	93	62%
Total	150	100%

**Figura 44. Medio de identificación.**



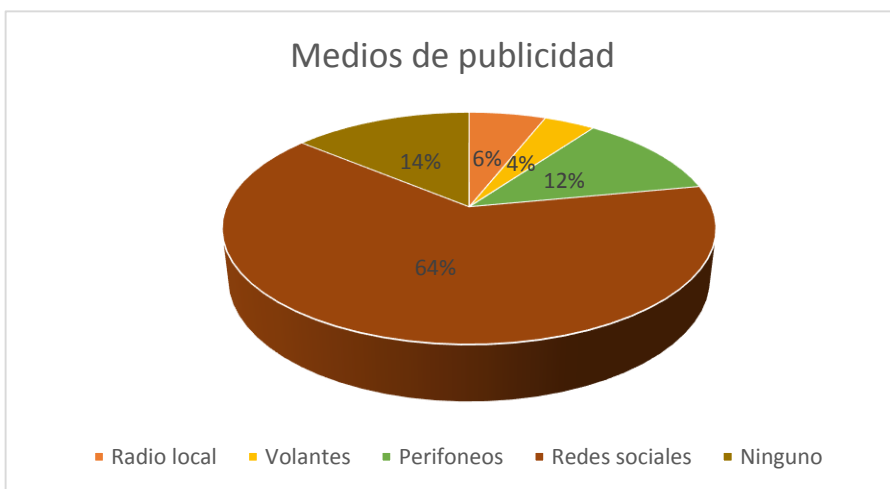
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El recurso más utilizado para identificar a los negocios de los microempresarios es el nombre (62%), seguido del slogan (28%), continuando con el logotipo (6%) y por último los colores (4%).

**Tabla 29. Medios de publicidad**

	Número de propietarios	Porcentaje
Periódico	0	0%
Carteles	0	0%
Radio local	9	6%
Televisión local	0	0%
Volantes	6	4%
Perifoneo	18	12%
Redes sociales	96	64%
Ninguno	21	14%
Total	150	100%

**Figura 45. Recursos utilizados para publicidad**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Entre los recursos para hacer publicidad de sus negocios, lo más utilizado son las redes sociales (64%), desde el inicio de la pandemia (2019), esta fue una herramienta indispensable para la comunicación con los clientes.

**Tabla 30. Contacto con los clientes**

Medio de contacto para atender opiniones, quejas o sugerencias.	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	81	54%
No	69	46%
Total	150	100%

**Figura 46. Medios de contacto**



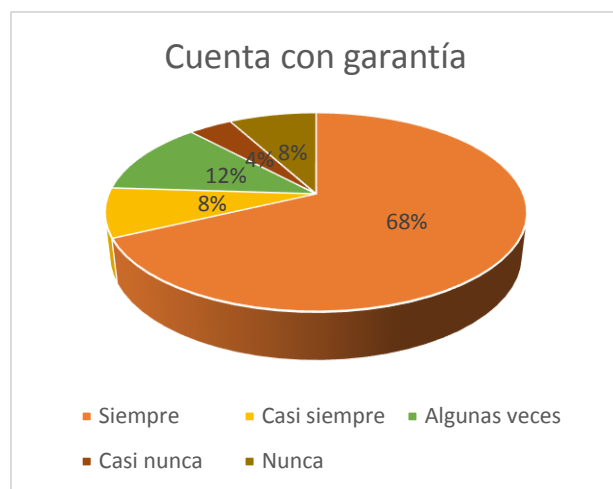
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 54% de los entrevistados refieren que, si ofrecen medio de contacto para recibir opiniones, quejas o sugerencias, en tanto que el 46% indica que no ofrece esa opción en su establecimiento.

**Tabla 31. Garantía de productos**

	Número de propietarios	Porcentaje
Siempre	102	68%
Casi siempre	12	8%
Algunas veces	18	12%
Casi nunca	6	4%
Nunca	12	8%
Total	150	100%

**Figura 47. Garantía de productos**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 68% de los microempresarios refieren que, si ofrecen garantía en sus productos, lo que también les favorece con la fidelización de los clientes, a los que se les ofrece un producto de calidad.

**Tabla 32. Ventajas ante competidores**

Aspectos que le dan ventaja	Número de propietarios	Porcentaje
Precio de productos	6	4%
Calidad de productos	81	54%
Atención al cliente	42	28%
Surtido	6	4%
Ubicación	15	10%
Total	150	100%



**Figura 48. Ventaja ante competidores**



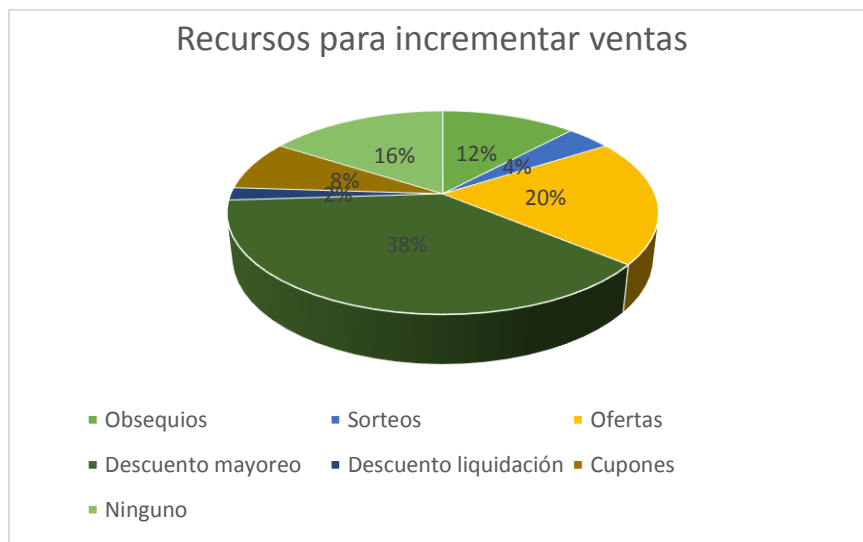
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

Dentro de las ventajas que se consideran frente a la competencia, el 54% de los microempresarios refieren que es la calidad del producto lo que hace que se haya establecido en la preferencia de los clientes.

**Tabla 33. Estrategias en ventas**

	Número de propietarios	Porcentaje
Obsequio en la compra de productos	18	12%
Sorteos	6	4%
Ofertas	30	20%
Descuentos en compras por mayoreo	57	38%
Descuento por liquidación	3	2%
Cupones de descuentos	12	8%
Ninguno	24	16%
Total	150	100%

**Figura 49. Estrategia en ventas**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 38% de los microempresarios indican que realizan descuentos en compra por mayoreo, es decir, al adquirir más de seis productos, seguido de un 20% que refieren realizar ofertas en productos, se observa que el 16% no implementa ningún recurso para incrementar sus ventas.

**Tabla 34. Ventas en últimos años**

Consideración	Número de propietarios	Porcentaje
Han aumentado	33	22%
Han disminuido	54	36%
Se han mantenido igual	63	42%
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Figura 50. Ventas**



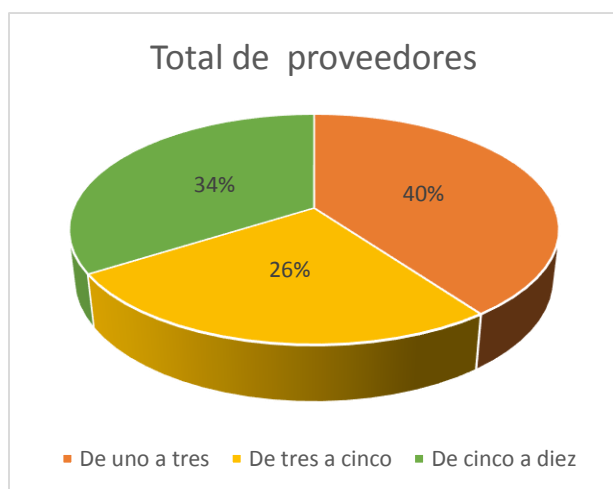
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 42% de los microempresarios a pesar de los altibajos, en la actualidad sus ventas se han mantenido igual. El 36% considera que las ventas han disminuido y el 22% refiere que sus ingresos han aumentado.

**Tabla 35. Número de proveedores**

Número de proveedores	Número de propietarios	Porcentaje
1 a 3	60	40%
3 a 5	39	26%
5 a 10	51	34%
Total	150	100%

**Figura 51. Número de proveedores**



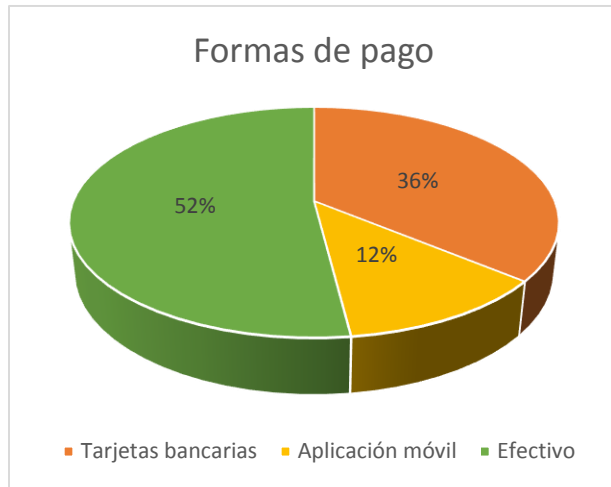
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 40% de los microempresarios mencionaron que recurren de 1 a 3 proveedores para surtir sus productos, el 34% refiere que para proveerse requiere de 5 a 10, mientras que el 26% indica que requiere de tres a cinco.

**Tabla 36. Medios de pago**

Medios que utiliza con mayor frecuencia	Número de propietarios	Porcentaje
Tarjetas bancarias	54	36%
Aplicación móvil	18	12%
Efectivo	78	52%
Total	150	100%

**Figura 52. Medios de pago utilizados**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 52% de los microempresarios indican que su medio de pago más utilizado es el efectivo, el 36% mencionó que cuenta con terminal para tarjetas bancarias y el 12% refiere que han dado la opción de las transferencias electrónicas a través de las aplicaciones móviles.

**Tabla 37. Créditos recibidos**

Recibe créditos para financiar su negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	66	44%
No	84	56%
Total	150	100%

**Figura 53. Créditos para financiamiento**



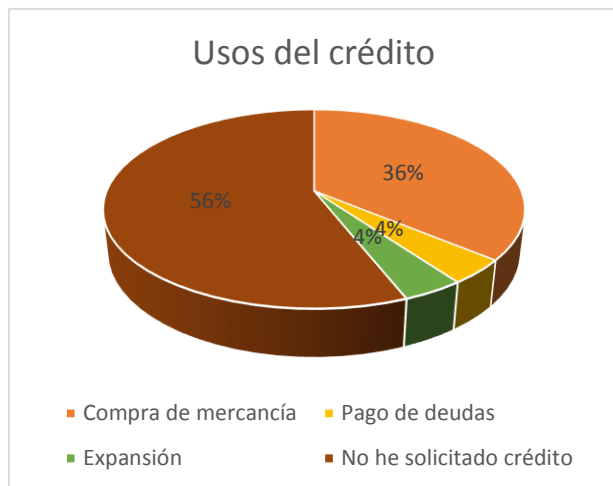
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 56% de los microempresarios refieren que no ha recurrido a créditos para financiar su negocio, el 44% menciona que hay ocasiones en que sí se ha visto en la necesidad de solicitarlo.

**Tabla 38. Utilización del crédito**

Fin del crédito	Número de propietarios	Porcentaje
Compra de mercancía	54	36%
Pago de deudas	6	4%
Expansión	6	4%
No he solicitado créditos	84	56%
Total	150	100%

**Figura 54. Finalidad del crédito**



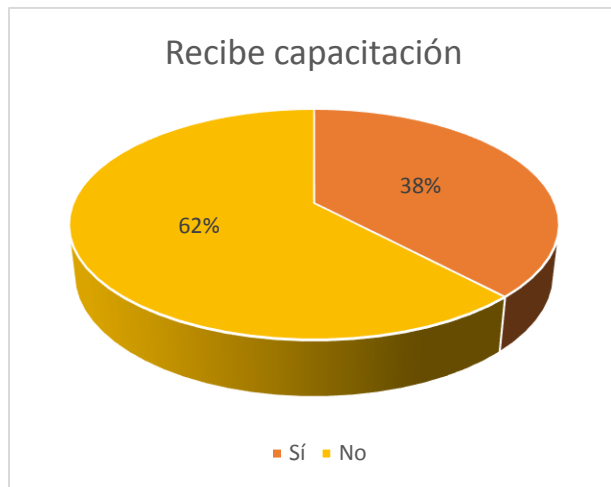
*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 56% de los microempresarios indican que no han recurrido a créditos para mantener funcionando sus negocios, el 36% refiere que ha destinado el crédito recibido a la compra de mercancía, el 4% refiere que fue utilizado para pagar deudas, mientras que el otro 4 % lo utilizó para expandirse.

**Tabla 39. Capacitación**

Ha recibido capacitación	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	57	38%
No	93	62%
Total	150	100%

**Figura 55. Capacitación**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

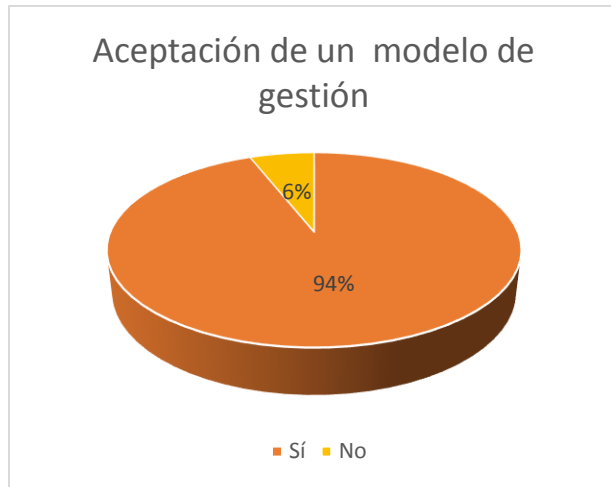
El 62% de los microempresarios refieren que no han recibido capacitación para mejorar el funcionamiento de sus negocios, el 38% indica que si ha acudido en alguna ocasión a alguna plática o taller pero que ha sido de manera ocasional.

**Tabla 40. Modelo de gestión**

Modelo de gestión para mejoramiento de su negocio	Número de propietarios	Porcentaje
Sí	141	94%
No	9	6%
Total	150	100%



**Figura 56. Modelo de gestión**



*Nota:* Elaboración propia con datos del cuestionario aplicado

El 94% de los microempresarios consideran que, si les gustaría con un modelo de gestión que les permitiera mejorar la planeación de sus actividades e impulsar el crecimiento de su negocio, mientras que el 6% refiere que no.

## 5.8 Análisis de la información

Una vez obtenida la información, se efectuó la tabulación, utilizando Microsoft Excel. Los datos obtenidos del cuestionario aplicado (anexo 1) se organizaron en columnas y se analizaron utilizando porcentajes. El análisis se refuerza con gráficas presentadas que permiten organizar los datos recopilados.

Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente apartado.

## 5.9 Resultados

En este apartado se presenta los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado a los propietarios de microempresas, abordando aspectos generales tales como el género, escolaridad y edad, así como aspectos relacionados con su emprendimiento, planeación, para concluir con las estrategias comerciales que utilizan en el negocio.

Entre los hallazgos más importantes se encuentran los siguientes:

- Del total de los propietarios entrevistados, poco más de la mitad (58%) son mujeres, presentan un nivel de escolaridad de licenciatura, con un promedio de edad entre 31-40 años.
- La mayoría de los entrevistados indican que es el primer negocio que inicia, que cuentan con uno a tres empleados, la relación con el cliente es directa, debido a que los propietarios se encuentran al frente de sus establecimientos, dedicándoles más de diez horas al día, refieren que emprendieron con recursos propios, motivados con el propósito de generar ingresos propios.
- La zona en la que se encuentran establecidas las microempresas es un área céntrica, por lo que la mayoría de los negocios rentan locales. Sus establecimientos están plenamente identificados por su nombre, slogan y logotipos propios.
- Los propietarios tienen identificadas sus principales actividades, se plantean objetivos y metas mensuales y le dan seguimiento para cumplirlas.
- Los propietarios refieren no pertenecer a ninguna asociación o cámara de comercio, así como también no recurren a algún tipo de asesoría externa o alguna capacitación, lo que se considera un aspecto que sería relevante para su crecimiento.
- En los establecimientos se cuenta con la tecnología necesaria para interactuar con los clientes, ofrecen alternativas en medios y pago, garantía en sus productos y medio de contacto para recibir comentarios de sugerencias y quejas.
- Sus estrategias son orientadas hacia la preferencia del cliente, brindándoles una buena atención, así como calidad en los productos. Realizan publicidad a través de sitios web y redes sociales. Para abastecerse cuentan con más de cinco proveedores.
- Realizan diversas estrategias para aumentar sus ventas, que van desde descuentos en compras por mayoreo, hasta obsequios en la compra de ciertos productos.
- El 44% de los microempresarios han tenido que recurrir a créditos, que ha sido utilizado para la compra de productos.
- El 94% de los propietarios indica que sí les gustaría contar un modelo de gestión que les permitiera mejorar la planeación de sus actividades e impulsar el crecimiento de su negocio.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA Y CONCLUSIÓN

Este capítulo tiene como propósito presentar los componentes del modelo propuesto, así como las bases teóricas que lo sostienen y puntualizar con reflexiones finales.

### 6.1. Propuesta

De acuerdo con Alcántara et al., (2013), la mayoría de los propietarios realizan las estrategias de mercadotecnia de forma básica, por lo que sugieren que es necesario orientarlas para que desarrollen tanto una planificación de su negocio como estrategias de comercialización.

Con base en la información obtenida en la presente investigación se identifican elementos importantes que describen a los propietarios de las microempresas del sector comercio establecidas en el municipio de Salina Cruz, Oaxaca, como personas responsables que han adquirido experiencia a lo largo del tiempo al frente de su negocio. Así como también se observan que sus fortalezas comerciales se centran en la atención al cliente.

Estas estrategias basadas en la atención al cliente y la calidad de sus productos, han logrado impactar favorablemente su permanencia, a pesar de que la planeación la siguen realizando en la mayoría de los casos de forma empírica, esto no demerita el éxito de sus negocios. Se presenta a continuación la propuesta de un Modelo de Gestión para el Desarrollo formulado a partir de los resultados de la investigación.

Este modelo tiene como propósito incrementar la innovación y participación de las microempresas del sector comercio del municipio de Salina Cruz, Oaxaca, a fin de mejorar y fortalecer sus relaciones comerciales.

#### 6.1.2 Objetivos Comerciales

Contribuir a que los microempresarios desarrollen habilidades que les permita enfocar sus estrategias comerciales, retroalimentando sus acciones, fortaleciendo sus objetivos propios e incidiendo positivamente en el crecimiento y desarrollo de su negocio.

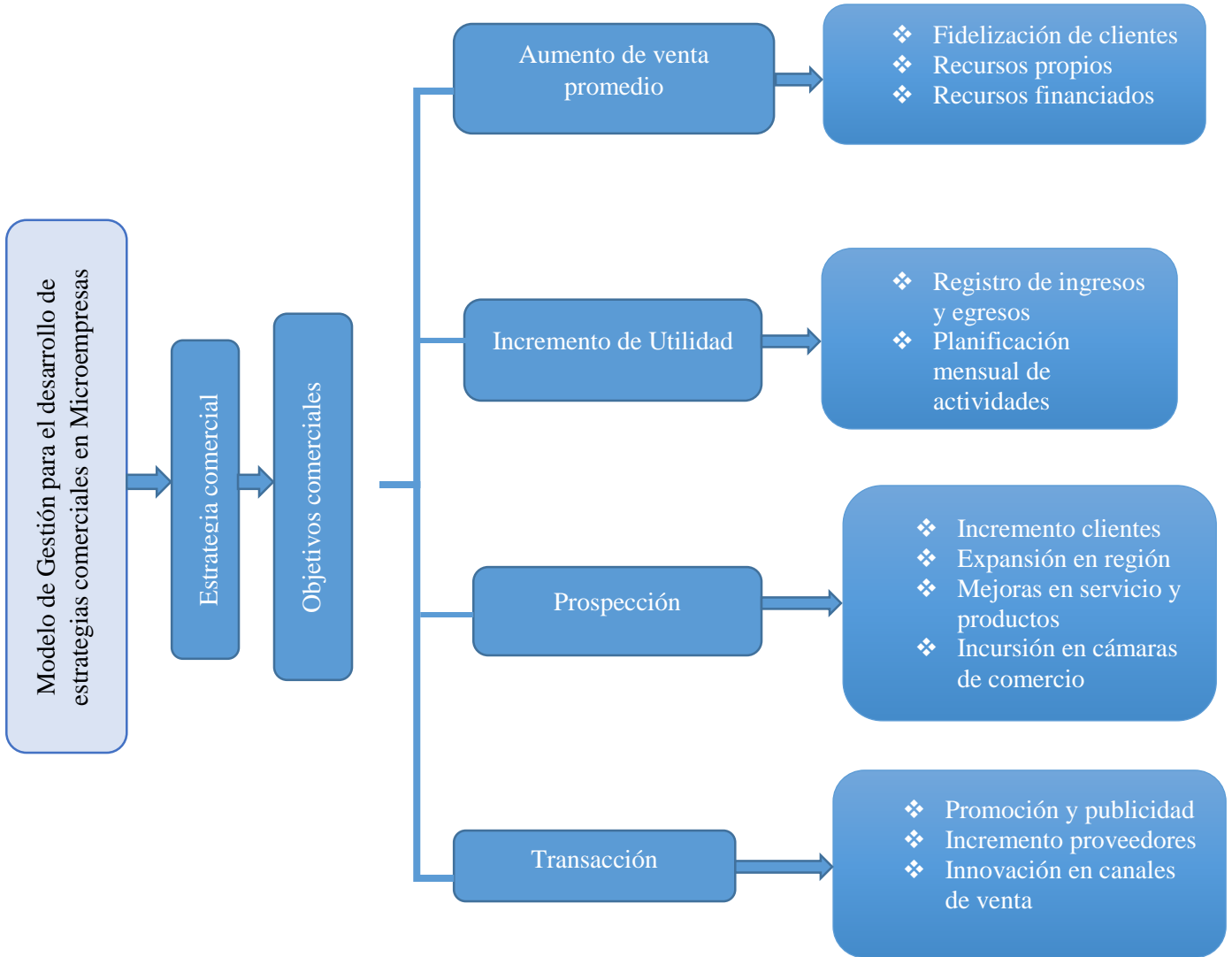
### 6.1.3 Modelo de Gestión

De acuerdo con Fuentes y Luna (2011) ante el surgimiento y desarrollo de nuevas empresas, estas deben contar con planes de acción que les permita seguir en permanencia, estos planes deben interactuar con su entorno, destacando sus elementos claves. Si se espera que la organización logre ser competitiva, se debe contar con herramientas que conduzcan a incrementar los niveles de productividad y calidad que impacten en su desempeño.

Si el objetivo es crecer y permanecer en el tiempo, las organizaciones deben ser moldeables ante el entorno económico cambiante (Huertas et al., 2020), si bien las organizaciones tienen sus propias necesidades y circunstancias, por muy pequeñas que sean, es necesaria que cuenten con una administración estratégica (Gómez et al., 2014).

Todo microempresario inicia con el entusiasmo de emprender un negocio, sin embargo, en los primeros años se enfrenta a una serie de limitantes que le obstaculiza su permanencia. Por lo tanto, es necesario que se brinden los conocimientos que contribuyan a tener un crecimiento a largo plazo, como propuesta de esta tesis, se presenta un modelo de gestión para el desarrollo de estrategias comerciales, basadas en los resultados de la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas.

**Figura 57. Propuesta de modelo de gestión**



*Nota:* Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Este modelo se basa en los siguientes ejes de planeación:

**Tabla 41. Ejes que integran el modelo de gestión**

<b>Aumento de venta promedio</b>	<b>Incremento de Utilidad</b>	<b>Prospección</b>	<b>Transacción</b>
¿Qué solicitan los clientes?	¿Cuál es el coste de mis actividades?	¿Qué productos ofrezco?	¿Cómo puedo mejorar el trato con mis proveedores?
¿Cuál es el propósito de mi negocio?	¿Cuáles son mis principales actividades?	¿Qué elementos necesito para expandirme?	¿Cuáles son mis canales de venta?
¿De qué instituciones puedo recibir financiamiento?	¿Cómo puedo mejorar mis actividades?	¿Cuáles son los beneficios de incorporarme a una cámara de comercio?	¿En qué canales de venta puedo innovar?

*Nota:* Elaboración propia en base a los resultados de la investigación.

### *Eje 1.- Aumento de venta promedio*

Se considera que la retroalimentación continua dentro de la microempresa permitirá evaluar las áreas que requieren mejoría. Al tener claro el propósito del negocio nos dará un panorama amplio de los resultados que esperamos obtener. Un mayor acercamiento con los clientes, permitirá conocer las necesidades y expectativas de los mismos. No debemos descartar el recurrir a financiamientos públicos y privados.

### *Eje 2. Incremento de utilidad*

El contar con una planificación por escrito brindará mayores beneficios para el negocio, la organización es un elemento importante para el crecimiento, un registro de ingresos y egresos permitirá de ventas permitirá conocer el estado financiero en el que se encuentra la microempresa.

### *Eje 3. Prospección*

El análisis de elementos internos permitirá generar valor a largo plazo, identificando las fortalezas con las que cuenta la microempresa, para estar en condiciones de realizar acciones con resultados favorables. Se debe considerar alianzas con asociaciones o cámaras de comercio establecidas en

la región, lo que permitirá estar al día con las innovaciones empresariales, además de la oportunidad de capacitarse en diferentes áreas de la organización.

#### *Eje 4. Transacción*

Utilizar los medios publicitarios disponibles y de mayor alcance para abarcar una mayor difusión. Se sugiere acercamientos con más proveedores, para estar en la posibilidad de contar con un mayor surtido en productos, así como realizar evaluaciones constantes a los productos para asegurar la calidad de estos.

La innovación de sus productos, repercutirá en la mejora de sus procesos, a su vez esto hará que satisfaga la demanda del mercado, aportando positivamente a sus niveles de productividad.

## 6.2. Conclusión

Diversos autores señalan la relevancia de las Mipymes para la economía de los países, enfatizando en que deben ser fortalecidas con habilidades y herramientas que les permita ser competitivas, con el propósito de impactar en su permanencia.

El diagnóstico realizado, nos permitió observar que uno de los elementos claves de una microempresas del sector comercio del municipio de Salina Cruz, Oaxaca, es la atención al cliente, enfocado hacia la comercialización, por lo que se considera indispensable contar con estrategias orientadas al desarrollo comercial si el propósito es ser una Mipyme competitiva, para ello se requiere de una correcta planeación de actividades, así como de un buen control financiero.

El modelo planteado se considera aplicable para las Mipymes del sector comercio del municipio de Salina Cruz Oaxaca, el cual fue elaborado con el propósito de impactar favorablemente en los niveles de competitividad y permanencia.

En la literatura citada se describen las limitantes en áreas de gestión que presentan las microempresas de nuestro país, esto se afirma con los resultados de la investigación, las microempresas de Salina Cruz, Oaxaca llevan una planificación y registro de forma empírica, basada en la experiencia de los propietarios, los cuales son responsables de la gestión y administración de estas, por lo que se encuentran la mayor parte del día frente a sus negocios.

Se sugiere una mayor intervención por parte de las políticas públicas de nuestro país para el impulso de estas unidades económicas, cabe mencionar que ese apoyo debe ser enfocado al sector que pertenecen, es decir, no es adecuado proponer programas para la Mipyme en forma general, por lo que se considera que lo más conveniente es delimitar los programas de acuerdo con su tamaño y su sector de actividad.

### 6.3 Recomendaciones generales

Con base en los resultados y conclusiones de esta investigación se recomienda lo siguiente:

- 1.- Es importante establecer que este modelo no pretende ser una solución ante todas las adversidades que enfrenta una microempresa del sector comercio, sino más bien, busca ser una referencia para propiciar el desarrollo de una planificación integral de la misma, en la que deben considerarse otras áreas que son relevantes para su buen funcionamiento y permanencia, como son los procesos administrativos, capital humano, procesos financieros y contables, entre otros.
- 2.- Si se pretende obtener mayores efectos positivos en la microempresa se deben considerar todos los factores internos y externos de la organización, por lo que se sugiere realizar ejercicios de retroalimentación constante, que permitirá identificar las áreas que requieran mejoría, con el objetivo de estar al ritmo del entorno comercial que va cambiando constantemente.
3. Es necesaria una mayor inclusión de las Mipymes en los planes y programas gubernamentales, con el fin de generar espacios de diálogo, capacitación y difusión, en los cuales los microempresarios tengan la oportunidad de adquirir conocimientos en cuanto a administración, gestión, mercadotecnia y financiamiento con políticas públicas adecuadas a su entorno.
4. Que continúen las investigaciones relacionadas con la gestión de las microempresas, contribuyendo a la generación de conocimientos acerca de las características, necesidades y requerimientos de las microempresas ubicadas en las diversas regiones de la República Mexicana, con la finalidad de conocer los procesos internos y externos que realizan e identificar los factores que les ha favorecido en su permanencia y competitividad.



## Referencias

- Aguayo Lorenzo, E., & Álvarez Baeza, L. (2007). Análisis econométrico del sector servicios en las regiones de México, 1993-2001. *Investigación económica*, 66(261), 35-60.
- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Alcántara Hernández, R. J., Goytortúa Coyoli, C. y Vega Barrios, A. (2014). Prácticas de mercadotecnia en las microempresas del sector comercial de la ciudad de Pachuca, Hidalgo. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 3(5).
- Álvarez, M., & Duran Lima, 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. *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*.
- Aragón Sánchez, A., Rubio Bañón, A., Serna Jiménez, A. M., & Chablé Sangeado, J. J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y ciencia*, 18(47), 4-12.
- Augusta-Moreta, M. (2018). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia" Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo"*, 4(3).
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. Grupo editorial patria.
- Baque Cantos, M. A., Cantos Figueroa, M. D. L., & Baque Parrales, S. M. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología. CIENCIAMATRIA*, 5(9), 623-635.
- Bonilla Cely, S. M., & Franco Londoño, D. (2015). Modelo de gestión empresarial que contribuya a la sostenibilidad y perdurabilidad de las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Pereira. *II simposio Formación de Calidad y pertinencia*.
- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Ciencia administrativa*, 2, 32-44.

- Cárdenas Gómez, G. E., & Michel Nava, R. M. (2018) Descripción De las teorías Del Desarrollo económico y Desigualdad. *Tiempo Económico*, 13(40), 53-64.
- Chagerben-Salinas, L. E., Yagual-Velasteguí, A. M., & Hidalgo- Arriaga, J. X. (2017). La importancia del financiamiento en el sector microempresario. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 783-798.
- Coll-Hurtado, A., & Córdoba y Ordóñez, J. (2006). La globalización y el sector servicios en México. *Investigaciones geográficas*, (61), 114-151.
- Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68.
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. M. Dini y G. Stumpo.(Coords.), *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, 9-34.
- Cruz Celis, F., Olivares Ramírez, G. M., & Gallegos Jiménez, A. (2014). *Análisis y evaluación de las capacidades administrativas en las micros y pequeñas empresas de Tehuantepec, Oaxaca*. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Cruz Estudillo, E., Pérez Barroso, G., Luna Santiago, N. J. y Sigüenza Paz, S., (2016). Análisis sistémico de las Mype en Oaxaca de Juárez, Zimatlán de Álvarez y San Pablo Huixtepec, Oaxaca. *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. Pearson Educacion. 506-518.
- Cruz, M., López, E., Cruz, Rocío., & Meneses, G. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México?. La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico administrativa. *Tópicos Selectos de Micro y Pequeñas Empresas*. ECORFAN. 329- 339.
- Dini, M., Rovira, S., & Stumpo, G. (2014). Una introducción a las políticas de innovación para las pymes. *Una promesa y un suspirar: políticas de innovación para pymes en América Latina*. Santiago: CEPAL, 2014. LC/W. 632. p. 9-21.

- DOF (2019). Diario Oficial de la Federación Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.  
<https://www.dof.gob.mx>
- DOF (2020) Programa Regional Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec Programa Regional derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.  
<https://www.gob.mx/ciit/documentos/programa-para-el-desarrollo-del-istmo-de-tehuantepec-2020-2024>
- DOF (2021) Diario Oficial de la Federación. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <https://www.diputados.gob.mx>
- DOF (2021) Ley Federal de Competencia Económica. Obtenido de Diario Oficial de la federación.  
<https://www.diputados.gob.mx>
- DOF. (2019). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Mipyme. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: <http://www.diputados.gob.mx>
- ENAPROCE, 2018. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 1.
- García Muñoz, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. *Centro Universitario Santa Ana*, 1-30.
- Gobierno del Estado de Oaxaca (2016). Ley del Instituto Oaxaqueño del emprendedor y de la competitividad. <https://www.oaxaca.gob.mx/iodemc/marco-juridico/>
- Gobierno del Estado de Oaxaca (2016). Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022.  
<https://www.oaxaca.gob.mx>
- Gómez Sánchez, D., López Gama, H., Méndez Wong, A., & Colsa Torrescano, X. (2014). Estrategias de mercadotecnia en las microempresas del sector comercial: el caso de 13 ciudades de México. *Revista electrónica de ciencias sociales*. Tecsiscatl, 6 (16).

- González García, J., Osorio Novela, G., & Mungaray Lagarda, A. (2018). La microempresa mexicana, un asunto de necesidad y no de oportunidad: el caso de Colima. *Análisis económico*, 33(84), 123-142.
- Gutiérrez-Diez, M., Sapién-Aguilar, A. L., & Piñón-Howlet, L. C. (2013). Desempeño Organizacional de Microempresas en México. *European Scientific Journal*, 9(28), 102-112.
- Guzmán Díaz de León, V., Martín Rodríguez, A., & Rubio Esparza, I. C., (2019). Las fuentes de financiamiento y la administración como herramientas para afrontar los problemas y dificultades que enfrentan las microempresas en México. *En-Contexto*, 7(10), 71-86.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). Mc GrawHill.
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. & Jiménez Valero B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- INEGI (2019). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI (2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad. Resultados generales <https://www.oaxaca.gob.mx/iodemc/>
- INEGI (2020) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Panorama sociodemográfico de Oaxaca: Censo de Población y Vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Resultados Censo Económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI (2018) Instituto de Geografía y Estadística. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. <https://www.inegi.org.mx>
- INEGI (2019). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Esperanza de vida de los negocios. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm>

- INEGI. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Resultados definitivos de los censos económicos 2019, Oaxaca. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Larrañaga-Moreno, M., & Ortega Flores, M. T. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México. *Vinculatégica*.
- Llamas Aréchiga, B., González Aboytia, M. A., Vásquez Duarte, J. F., Siari Valenzuela, D. G., Valenzuela Hernández, I. V., & Silva Hernández, A. C. (2014). Elementos que promueven competitividad en las PyMES, un estudio regional. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 7 (19).
- López Ayala, V. M. (2018). La competitividad de las PyMEs en México: retos y oportunidades ante un mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 5(9), 79-91.
- López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164.
- López, Ch. S., González, S. I., Rocafort, N. A., & Medina, M. E. (2010). La importancia de la competitividad de las Mipymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 5(1), 1090-1096.
- Luna Espinoza, I., & Torres Fragoso, J. (2016). El estado del proceso administrativo de la microempresa en el sur del Istmo de Tehuantepec, México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 5(8), 72-91.
- Mac-Clure, O. (2001). Las microempresas: ¿una solución a los problemas de empleo? *Proposiciones*, 32, 158-169.
- Maldonado, J. A. 2018. Gestión de procesos. Academia.
- Münch Galindo, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (1 ed). Pearson Educación.
- Mungaray Lagarda, A., & Ramírez Urquidy, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación económica*, 66(260), 81-115.

- Neira Orjuela, F. (2006). Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. *Latinoamérica*, 153-174.
- Ortún Ruvio, V. (1999). ¿ Conocimiento para gestionar?. *Gestión clínica y sanitaria*, 1(1), (5-6).
- Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009). Políticas e Instrumentos para la Promoción del Crecimiento en América Latina y el Caribe. *CEPAL*.
- Pereira-Bolaños, C. A. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). *Apuntes Contables*, (24).
- Pérez, G., Cruz, E., Luna, N., y Maldonado, L. (2016). Incremento de la productividad, un desafío para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en Oaxaca. La Micro y Pequeña Empresa: Un análisis desde la perspectiva económico administrativa. *Tópicos Selectos de Micro y Pequeñas Empresas*. ECORFAN. 358-367.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.
- Ponce, A. R. (1992). Administración moderna. Ed. Limusa, 14-17.
- Pozo Rodríguez, J. M. (2018). Desarrollo de las PyMES latinoamericanas. El caso de Cuba. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 142(2).
- Quiroa, M. (2021). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/sector-primario-secundario-y-terciario.html>
- Real Academia Española (2021). Comercio. Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Ramírez Angulo, N., Mungaray Lagarda, A., Ramírez Urquidy, M., & Taxis Flores, M. (2010). Economías de escala y rendimientos crecientes: una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía mexicana. Nueva época*, 19(2), 213-230.
- Reyes, G. (2009). Teorías de desarrollo económico y social: articulación con el planteamiento de desarrollo humano. *Tendencias*, 10(1), 117-142.

- Rodríguez Bautista, J. J., & Romo Villaseñor, D. M. (2013). *Estrategias de mercadotecnia de las mipymes que participaron en el programa de consultoría universitaria, en la región de los Valles, Jalisco*. XIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Rodríguez Mazoco, E. M., Carmona, E. A., & Bautista Santiago, L. P. (2017). Análisis de Condiciones de Cierre de Mipymes Comerciales en la Zona Conurbada Zacatecas-Guadalupe en México (Analysis of Closing Conditions of Smes in Zacatecas-Guadalupe in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 5(7), 45-54.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Saavedra-García M.L. & Saavedra-García M.E. (2015). El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la MiPyME: El caso de México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21(59), 53-66
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación, Carlos Sabino. Ed. Panapo.
- Salinas, L. E. C., Velasteguí, A. M. Y., & Arriaga, J. X. H. (2017). La importancia del financiamiento en el sector microempresario. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 783-798.
- Sánchez-Barajas, G. (2007). “Perspectivas de las Micro y Pequeñas Empresas como factores del desarrollo económico de México”, UNAM, México. <http://www.economia.unam.mx/profesor/barajas/perspec.pdf>.
- SE (2020). Secretaría de Economía. Unidad de Desarrollo Productivo, <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/unidad-de-desarrollo-productivo>
- SEDATU (2020) Secretaría de Desarrollo Agrario. Municipio de Salina Cruz. Programa territorial operativo. <https://mimexicolate.gob.mx>
- Solis Granda, L.E., & Robalino Muniz, R.C. (2019). El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Research Journal*, 4 (3), 85-93.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197.

Tunal, G. (2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 6(7) 78-91.

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México.







- f) Precios
- g) Otro: \_\_\_\_\_

**III. Planeación**

- 17. ¿Su empresa cuenta con una misión y visión definida?
  - a) Sí
  - b) No
- 18. ¿Le ha dado a conocer a sus empleados esa visión y misión?
  - a) Sí
  - b) No
- 19. ¿Dedica tiempo a la planeación de actividades para el crecimiento de su negocio?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Alguna veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
- 20. ¿Tiene identificadas las actividades principales de su negocio?
  - a) Sí
  - b) No
- 21. ¿Define usted las metas mensuales o anuales y le da seguimiento para cumplirlos?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Algunas veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
- 22. Indique si su negocio lleva un registro de los siguientes conceptos:
  - a) Inventario                      Tipo de registro (M= Manual E=electrónico) \_\_ si \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  - b) Ventas                            Tipo de registro (M= Manual E=electrónico) \_\_\_\_\_
  - c) Gastos                            Tipo de registro (M= Manual E=electrónico) \_\_\_\_\_
  - d) Registro de clientes          Tipo de registro (M= Manual E=electrónico) \_\_\_\_\_
- 23. ¿Recibe asesoría externa para administrar su negocio?
  - a) Sí
  - b) No
- 24. ¿Su negocio cuenta con algunos de estos recursos tecnológicos?
  - a) Computadora
  - b) Telefonía fija
  - c) Telefonía móvil
  - d) Internet
  - e) Impresora

**IV. Estrategias comerciales**

- 25. De las siguientes opciones para identificar a su negocio ¿Con cuáles cuenta?

- a) Logotipo
  - b) Slogan
  - c) Colores específicos
  - d) Nombre
26. ¿Realiza algún tipo de publicidad? ¿A través de que medio?
- a) Periódico
  - b) Carteles
  - c) Radio local
  - d) Televisión local
  - e) Volantes
  - f) Perifoneo
  - g) Sitios web o Redes sociales
  - h) Ninguno
27. ¿Ofrece a sus clientes algún medio de contacto para recibir opiniones, quejas o sugerencias?
- a) Sí
  - b) No
28. ¿Su negocio ofrece garantía para productos que lo requieren?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) Alguna veces
  - d) Casi nunca
  - e) Nunca
29. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que le da ventajas a su negocio frente a sus competidores?
- a) Precio de productos
  - b) Calidad de sus productos
  - c) Atención al cliente
  - d) Surtido
  - e) Ubicación
30. ¿Realiza estrategias para aumentar sus ventas? ¿Cuáles?
- a) Obsequios en la compra de cierto producto
  - b) Sorteos
  - c) Ofertas
  - d) Descuentos en compra por mayoreo
  - e) Descuentos por liquidación
  - f) Cupones de descuentos para próxima visita
  - g) Ninguno
31. ¿Cómo considera sus ventas en los últimos años?
- a) Han aumentado

- b) Han disminuido
  - c) Se han mantenido igual
32. ¿Con cuántos proveedores cuenta?
- a) 1 a 3
  - b) 3 a 5
  - c) 5 a 10
33. ¿Qué formas de pago les ofrece a sus clientes?
- a) Tarjetas bancarias
  - b) Aplicación móvil
  - c) Solo Efectivo
34. ¿Ha recibido créditos para poder financiar su negocio?
- a) Sí
  - b) No
35. El crédito recibido fue utilizado para:
- a) Comprar mercancía
  - b) Pagar deudas
  - c) Expandir negocio
  - d) No he solicitado crédito
36. ¿Ha recibido alguna capacitación para mejorar su negocio?
- a) Sí
  - b) No
37. ¿Le gustaría contar con un modelo de gestión que le permitiera mejorar la planeación de sus actividades e impulsar el crecimiento de su negocio?
- a) Sí
  - b) No

¡Agradezco su colaboración!