



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

---

---

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE MICREOMPRESAS EN  
TEXCOCO DE MORA, ESTADO DE MÉXICO

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA:**

FLORES TRUJANO GUADALUPE YAMILEHT

**DIRECTOR:**

DR. EN C. LUIS ENRIQUE ESPINOSA TORRES

**REVISORES:**

DR. EN C. ALBERT LEÓN HERRERA

M. EN F. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, MAYO DE 2017

---

Texcoco, México a 14 de marzo de 2017

**M. EN C. E VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**PRESENTE**

**AT'N L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN**

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Estrategias para el Desarrollo de Microempresa en Texcoco de Mora, Estado de México" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta la sustentante Guadalupe Yamileht Flores Trujano, con número de cuenta 1224706 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teóricos-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

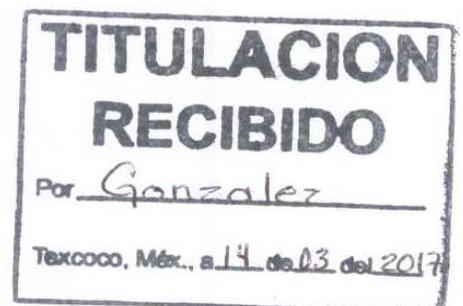
**ATENTAMENTE**

  
**Dr. en C. Albert León Herrera**  
**Revisor de Tesis**

  
**M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez**  
**Revisor de Tesis**

  
**Dr. en C. Luis Enrique Espinosa Torres**  
**Director de Tesis**

C.c.p. Guadalupe Yamileht Flores Trujano. Interesado. Pte.  
Dr. en C. Luis Enrique Espinosa Torres. Director. Pte.  
L. en D. Marco Rodrigo López González. Titulación. - Pte.





---

---

## INDÍCE GENERAL

### Contenido

INDÍCE DE FIGURAS .....	v
INDÍCE DE CUADROS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTOS .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Objetivos .....	3
1.2.1 Objetivo general .....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 Hipótesis .....	3
II. ANTECEDENTES .....	4
III. MARCO TEÓRICO .....	7
IV. METODOLOGÍA .....	9
V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	11
VI. ESTRATEGIAS PARA EL IMPULSO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS MICROEMPRESARIOS DE LA CABECERA MUNICIPAL DE TEXCOCO .....	43
6.1 Gestión administrativa y humana .....	43
6.1.1 Estrategia 1. Conocer la empresa, su visión y objetivos .....	43
6.1.2 Estrategia 2. Aplica pruebas a sus aspirantes .....	44
6.1.3 Estrategia 3. Motivación .....	45



---

---

6.2. Gestión comercial .....	46
6.2.1 Estrategia 4. Identificar el cliente objetivo .....	46
6.2.2 Estrategia 5. Cómo determinar los precios .....	46
6.2.3 Estrategia 6. Publicidad .....	47
6.3 Gestión de Calidad.....	49
6.3.1 Estrategia 7. Análisis para identificar procesos críticos .....	49
6.3.2 Estrategia 8. Mejora continua .....	50
6.4 Gestión Logística .....	51
6.4.1 Estrategia 9. Logística y cadenas de abastecimiento .....	51
6.4.2. Estrategia 10. Establecer metas diarias, semanales o mensuales .....	52
VII. CONCLUSIONES.....	53
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	55
IX. ANEXOS .....	57
10.1 Cuestionarios .....	57
10.1.1 Dueños o gerentes .....	57
10.1.2. Personal de la microempresa .....	61
10.1.3. Clientes.....	64
10.2 Resultados de las encuestas .....	66
10.2.1 Dueños o gerentes .....	66
10.2.2. Personal de la organización.....	69
10.2.3. Clientes.....	72



---

---

## INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1. Unidades económicas en el Municipio de Texcoco de Mora, Estado de México .....	11
Figura 2. Porcentaje de microempresa ubicadas por colonias en Texcoco de Mora .	14
Figura 3. Microempresas que se dedican a las principales clases de actividades con ubicación en el Centro de Texcoco .....	16
Figura 4. Resultados de la pregunta 1 para comparación .....	23
Figura 5. Pregunta 2 dirigida a dueños ¿Aplica exámenes o pruebas a los aspirantes a ocupar un puesto en la organización? .....	23
Figura 6. Resultados de la pregunta 6 de dueños y su personal .....	29
Figura 7. ¿Les aplica exámenes o pruebas a los aspirantes a ocupar un puesto o cargo dentro de la organización? .....	30
Figura 8. ¿Imprime algún tipo de motivación a su personal? .....	31
Figura 9. ¿La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo)? .....	33
Figura 10. ¿Cree que el precio de sus productos es el adecuado? .....	34
Figura 11. ¿La empresa cuenta con publicidad de sus productos o servicios? .....	36
Figura 12. Pregunta 12 dirigida a dueños y su personal .....	38
Figura 13. ¿Participa en la logística que tiene la empresa? .....	40



---

---

## INDÍCE DE CUADROS

Cuadro 1. Clases de actividades de las microempresas en Texcoco de Mora .....	12
Cuadro 2. Microempresas seleccionadas de manera aleatoria para la muestra.....	17
Cuadro3. Pregunta cerrada dirigida a dueños o gerentes .....	21
Cuadro 4. Pregunta cerrada dirigida al personal de la organización.....	22
Cuadro 5. Respuestas de la pregunta 2 realizada a dueños de MIPYMES .....	24
Cuadro 6. Cálculo de las contribuciones.....	25
Cuadro 7. Cálculo para obtener $\chi^2$ de tablas y comparar con los grados de libertad.	26
Cuadro 8. Resultados significativos de clientes .....	27
Cuadro 9. Resultados significativos de dueños y personal de la organización .....	28
Cuadro 10. ¿Por qué ha decidido comprar aquí? .....	32
Cuadro 11. ¿En cuestión de precio, cree que es el adecuado y justo? .....	35
Cuadro 12. Pregunta 1 dirigida a clientes ¿Cómo ha encontrado o conocido esta microempresa?.....	36
Cuadro 13. ¿Qué promociones le gustaría obtener en los productos que adquiere en este lugar?.....	37
Cuadro 14. Pregunta clientes ¿Tiene alguna queja o sugerencia?.....	38
Cuadro 15. ¿Qué mejoraría en cuestión de producto, servicio al cliente, el lugar u otro? .....	39
Cuadro 16. ¿Conoce algún otro lugar que represente competencia para este establecimiento y ha comprado ahí? .....	41
Cuadro 17. ¿Qué opción representa esta empresa para usted? .....	42



---

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la cabecera municipal de Texcoco de Mora, Estado de México con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan el impulso en la toma de decisiones de los microempresarios. El método empleado fue hipotético deductivo y de tipo descriptivo. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta directa y las variables a medir fueron gestión administrativa y humana, comercial, de operaciones, de calidad, gestión logística y tiempo de actividad de la empresa. Los principales resultados indicaron que en el panorama general de las microempresas de Texcoco existen 5,047.00 unidades de las cuales 4,757.00 son microempresas y éstas representan el 94.00% de total. Al analizar la situación actual de las microempresas en Texcoco se encontró que en la cabecera municipal se encuentran 1,694.00 unidades económicas lo que representa el 35.6%, de estas al seleccionar las que realizan las 10 principales actividades se reduce a un total de 524.00 organizaciones. Al aplicar las encuestas a dueños, personal y clientes de estas se identificaron los principales problemas que tienen los cuales son en gestión administrativa, comercial, de calidad y logística. Al poner en práctica estas estrategias los microempresarios tendrán posibles soluciones que facilitarán su toma de decisiones para apoyar el impulso y el desarrollo de microempresas en Texcoco.

**Palabras Clave: Texcoco de Mora, Estrategias, Microempresas, Toma de decisiones.**



---

## **ABSTRACT**

The present investigation was taken place in the town center of Texcoco de Mora, State of Mexico with the objective of developing strategies that allow an impulse on the decision making for micro businessmen. The method employed was hypothetical deductive and descriptive type. The technique for the recollection of data was the direct survey and the variables to measure were administrative and human, commercial, operations, quality, Management logistics and activity time of the company. The main results indicated that in the overall panorama of micro-enterprises in Texcoco there are 5,047.00 units, of which 4,757.00 are micro-enterprises and these represent 94.00% of the total. When analyzing the current situation of micro-enterprises in Texcoco it was found that in the municipal head there are 1,694.00 economic units, which represent a 35.6%, of these total when selecting the ones that perform the 10 main activities it is reduced to a total of 524.00 organizations. When applying the surveys to owners, staff and clients of the microenterprises we identified the main problems they have which are found in administrative management, commercial, quality and logistics. When putting into practice these strategies, micro-entrepreneurs will have possible solutions that will facilitate their decision-making to support the impulse and development of micro-enterprises in Texcoco.

**Palabras Clave: Texcoco de Mora, Strategies, Micro-enterprises, Decision making**



---

## **DEDICATORIA**

### **A mi hijo**

Con todo mi amor te dedico esta tesis, mi pequeño, por ser mi mayor motivación día con día, hoy y por siempre.

### **A mis abuelos**

Aunque estén en los cielos sé que siempre me cuidan y por eso con todo mi corazón les dedico esta tesis, gracias por sus enseñanzas ya que ustedes son a quienes en gran parte les debo todo lo que hoy soy.

### **A mis padres**

Por todo su apoyo, consejos y también regaños; por toda la dedicación, sacrificios y esfuerzos que han hecho por mí todo ese tiempo, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

### **A mi esposo**

Gracias por acompañarme a lo largo de este camino, uno de los muchos que pasaremos juntos, gracias por ser mi compañero, hacia adelante juntos siempre de la mano.



---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi director de tesis**

Quien fue un excelente maestro y por lo cual le solicite me guiara durante este proceso, desde el inicio hasta el final estuvo pendiente de la elaboración para obtener el mejor resultado posible, el cual salió como se esperaba y que podría decir supero las expectativas.

### **A mis revisores**

Les agradezco su apoyo, su tiempo y conocimientos compartidos; que me permitieron obtener este proyecto y resolver dudas, concluyéndolo de una manera satisfactoria.

### **A mis amigos**

Por todas las experiencias y momentos inolvidables recolectados durante cuatro años, en cada lugar de nuestra escuela; grandes recuerdos que nos acompañarán por siempre.

### **A mis profesores**

A cada uno de mis profesores, que con sus clases me guiaron y compartieron conocimientos y con ello pude obtener las habilidades necesarias que me permitieron un desarrollo.

---

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas en un mundo globalizado son de suma importancia, además de satisfacer necesidades a través de los productos o servicios, son generadoras de fuentes de empleo, solo en México existen 5, 654,012.00 de unidades económicas entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; las cuales permiten emplear a 29, 642,421.00 personas, lo que representa un 26.00% de la población total. (INEGI, censos 2014).

Del total de unidades económicas, el 94.30% (5, 332,788.00 millones) de organizaciones son microempresas y el otro pequeño porcentaje representa el resto de las empresas.

Con los datos anteriores se percata que proliferan las microempresas, tal es el caso del Estado de México, en donde se existen 605,585 unidades económicas en su mayoría empresas de menor tamaño y reciente creación.

Sin embargo, aunque existan gran número de estas, solo aportan una décima parte de la producción total del país, lo cual representa un área de oportunidad, en la cual hace falta focalizar para tener microempresas más exitosas que se conviertan en empresas medianas y paulatinamente en grandes organizaciones, lo que les permite mayor estabilidad y productividad, tal es el caso del Municipio de Texcoco de Mora, en donde de las 5,047.00 unidades económicas 4,757.00 son microempresas (DENUE, 2016).

Ante dicho problema se establecieron estrategias genéricas, para ponerlas al alcance del microempresario, quien podrá guiarse para impedir limitar el desarrollo de su negocio y de esto apoyarse para tener una mejor toma de decisiones en cualquier momento por el cual este pasando su empresa, teniendo en cuenta factores micro y macro ambientales, debido a que un ambiente propicio se genera teniendo en cuenta todo los elementos internos o externos que estén relacionados con la organización.

---

Por lo anterior, la finalidad de este trabajo de investigación es proporcionar como alternativa, estrategias prácticas que funcionen en algunas de las entidades empresariales y que los dueños puedan implementar para generar empresas más exitosas y competitivas, que les permita no solo mantenerse en mundo globalizado, si no también crecer, generar autoempleo y sobre todo ganancias a los microempresarios o emprendedores.

### **1.1 Planteamiento del problema**

En México existen una gran diversidad de empresas, sin embargo, la mayoría no logra tener un crecimiento, lo que provoca que en los mejores de los escenarios se mantenga y sobreviva en un mundo en donde la globalización solo permite crecer a los más aptos, es decir las empresas más competitivas.

En su mayoría son microempresas las que constantemente aparecen y desaparecen, como es el caso del Estado de México, específicamente el municipio de Texcoco de Mora, en donde se puede apreciar en los últimos años la apertura de nuevos negocios y el cierre de otros tantos, por diferentes circunstancias.

Debido a lo anterior es importante que todos los microempresarios tengan acceso a una relación de estrategias que les sirvan de apoyo para una mejor toma de decisiones e implementar aquellas con las cuales su organización puede mejorar, con ello apoyar a que su negocio tenga un desarrollo, evitar la desaparición de su fuente de autoempleo y su generador de ingresos.

La importancia de esto radica en que muchas personas que tienen una microempresa solamente cuentan con el conocimiento empírico del proceso de producción del bien o servicio que ofrecen, ya sea porque el negocio ha sido transferido de generación en generación, porque a eso se han dedicado la mayor parte de su vida, por invertir sus ahorros, entre otros; sin embargo a pesar de dominar la practica

---

necesitan realizar tácticas que beneficiaran para tener un desarrollo, ser empresas más competitivas o en algunos casos para enfrentarse a adversidades que suelen presentarse; por ello resulta útil contar con una lista de estrategias para ponerlas al alcance de quien desee hacer crecer su negocio y sus ingresos, o simplemente darle solución a problemas por los cuales pasa su organización.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar estrategias que permitan el impulso en la toma de decisiones de los microempresarios de la cabecera municipal de Texcoco de Mora, Estado de México.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Conocer el panorama general de las microempresas de Texcoco.
- b) Realizar una base datos de las microempresas de la cabecera municipal tomando en consideración la clasificación de la DENUE del INEGI 2016.
- c) Analizar la situación actual de las microempresas en Texcoco.
- d) Identificar los principales problemas que tienen las microempresas.
- e) Diseñar estrategias que permitan una mejor toma de decisiones.
- f) Apoyar el impulso y el desarrollo de microempresas en Texcoco.

## **1.3 Hipótesis**

Teniendo de manera detallada diversas estrategias reales y prácticas, los microempresarios tienen una guía en diferentes variables para una mejor toma de decisiones, que permitirá al implementarlas el desarrollo en las microempresas de la cabecera municipal de Texcoco.

---

## II. ANTECEDENTES

Cuando uno piensa en iniciar una empresa, siempre se tiene en mente que sea una empresa exitosa y que en poco tiempo se convierta en un emporio; pero, difícilmente se tiene claro cómo lograr que esto se dé. Por otra parte, pronto se da uno cuenta que no es posible realizar el “sueño” si no se cuenta con otras personas capacitadas tanto técnica como administrativamente para lograrlo; dichas personas no necesariamente comparten el mismo sueño, ni la misma forma de hacer las cosas, así que uno se enfrenta cada día a tener que explicar y corregir el camino, haciendo que el trabajo del emprendedor se convierta en tomar decisiones del “día con día”. (Galindo, 2004)

Sin embargo, además del capital humano, en una empresa se cuenta con más recursos que se desean optimizar y en el cual se debe de realizar la toma de decisiones; es por ello que según Vidal (2014) se necesita del apoyo de estrategias, estas permitirán a la empresa el aumentar su valor económico y sustentabilidad en el mercado. Lo anterior cobra relevancia dada la naturaleza de cada empresa, la cual fue creada por el dueño, contando con su conocimiento profesional, pero sin tener herramientas que le permitan administrar estratégicamente su negocio.

Las estrategias orientan las decisiones y permiten que los planes operativos se realicen de forma concurrente al logro de los objetivos de la empresa con la finalidad de incrementar las posibilidades de cumplimiento de objetivos y metas. (Aguilera, González y Rodríguez, 2011).

Desde la perspectiva de las estrategias empresariales, Andrews (1998) precisa que la estrategia es un patrón de decisiones en la compañía que determinan los objetivos y metas, generando planes y políticas para el logro de los mismos y considerando los factores económicos y humanos en beneficio de los accionistas –empleados y clientes– y la comunidad; es por ello que las empresas que trabajan con estrategias, en uno o más países son objeto de estudio de diversas áreas del conocimiento, y estas estrategias buscan competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

---

En el ámbito empresarial el análisis de la situación de competitividad es una herramienta necesaria, según Cuervo (2004) la creación de riqueza y el dinamismo de un país se sustentan sobre la competitividad de sus empresas, y ésta depende básicamente de las capacidades de sus empresarios y directivos.

Por lo anterior las empresas juegan un papel importante dentro de un país, Sánchez (2009) destaca que la crisis financiera internacional obligó a reflexionar sobre la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, reconociendo el papel que las MIPYMES, por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al dar oportunidades de empleo (bien sea formal o informal) a personas con o sin formación profesional, por ello el conocimiento del comportamiento de los sectores productivos en México es útil para entender la dinámica de los factores que motivan el crecimiento en las actividades económicas.

Debido a esto las MIPYMES cuentan con un papel importante en las economías nacionales y en la del empresario, ya que si tienen un desarrollo colaborarán para aumentar la producción total del país e individualmente la persona al fin logrará el objetivo de la empresa que en la mayoría de los casos se ve reflejado en ganancias monetarias; además de otros beneficios como autoempleo.

Cada organización es diferente y cuenta con fortalezas que le entregan buenas condiciones para competir con más presencia en el mercado, coadyuvadas con la oportunidades harán que esta tenga un desarrollo significativo; pero también hay variables internas o externas que las afectan, a las cuales hay que sumar el paso del tiempo, ya que la empresa deberá de adaptarse a las circunstancias de ese momento siempre tratando de mantenerse o crecer dentro del mercado, siendo una empresa competitiva, es aquí donde radica la importancia del conocimiento y la aplicación de estrategias para una mejor toma de decisiones, para optimizar recursos o hacer frente a variables adversas que afecten la empresa dependiendo el tiempo y espacio en el cual se encuentre la empresa, afirmando esto Porter y Kramer (2006), toda empresa

---

opera dentro de un contexto competitivo, el que afecta significativamente su capacidad para ejecutar su estrategia, especialmente en el largo plazo.

---

### III. MARCO TEÓRICO

**Empresa:** entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados (García y Casanueva, 2001).

**Estrategia:** Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica” (Halten, 1987).

**Necesidades:** Es un estado de carencia percibida (Kotler y Armstrong, 2004).

**Producto:** Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y de la organización (A.M.A, 2005).

**Servicio:** Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades (Stanton, Etzel y Walker, 2004).

**Unidad económica:** Son las entidades productoras de bienes y servicios, llámense establecimientos, hogares, personas físicas (INEGI, 2014).

**MYPIME:** Acrónimo o siglas con el que se identifica a las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas para realizar actividades productivas (INEGI, 2014)

**Microempresas:** aquella cuyos empleados no sean más de diez, incluyendo al microempresario y sus familiares, remunerados o no. Son de constitución informal, y el

---

nivel de educación del microempresario no debe superar la escolaridad media (Organización Internacional del Trabajo, 1998)

**Empresas de menor tamaño (EMT):** micro, pequeñas y medianas empresas, cuyos tamaños serán definidos de esa forma según las ventas anuales de bienes y servicios, como regla general, y en casos excepcionales, según el número de trabajadores de la firma (Ministerio de económica, fomento y turismo de Chile, 2015).

**Productividad:** Relación entre insumos y resultados, los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización (Organización Internacional del Trabajo, 1998)

**Estrategia genérica:** conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa (Porter, 1982).

**Factores microambientales:** Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. (Reyes, 2004)

**Factores macroambientales:** Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control (Reyes, 2004).

**Producto vaca:** producto con bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas. (Diccionario de MKT,2014)

---

#### **IV. METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizó en la cabecera municipal de Texcoco de Mora, Estado de México. El objeto de estudio fueron las microempresas ubicadas en esta zona, obteniendo la información de los microempresarios de esta región, que se dedican a diversas clases de actividades.

Se investigó la base de datos de la DENU de 2016, la cual tiene registradas 5,047.00 unidades económicas de acuerdo al padrón del INEGI, legalmente establecidas en el Municipio de Texcoco, de las cuales 4,757.00 corresponden a microempresas.

Se clasificaron a las MIPYMES por actividad, obteniendo 350.00 diferentes clases de actividades, se obtuvo la moda estadística de ésta para poder seleccionar tres de cada giro de manera aleatoria de los que tienen un mayor número de establecimientos en el municipio para determinar la muestra.

El Método utilizado en la investigación es hipotético deductivo y descriptivo, el cual constara de los siguientes pasos:

- a) Observación del fenómeno a estudiar
- b) Creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno
- c) Descripción que comprende el registro, análisis y la explicación de las condiciones del fenómeno dado, existentes en el preciso momento en el que se estudia para poder obtener información exacta y completa a manera de diagnóstico

La técnica para la recolección de datos fue la encuesta directa, con las siguientes variables a medir:

- 
- Gestión administrativa y humana, comercial, de operaciones, de calidad, gestión logística y tiempo de actividad de la empresa.

Una vez obtenidos los datos se procedió a la captura, procesamiento y análisis de la información recabada mediante las encuestas aplicadas a los microempresarios, empleados de las microempresas y sus clientes.

Después se generaron los resultados por medio del análisis de la información, se redactan las conclusiones, recomendaciones y plantean las estrategias para una mejor toma de decisiones en las microempresas y con su implementación el desarrollo de estas.

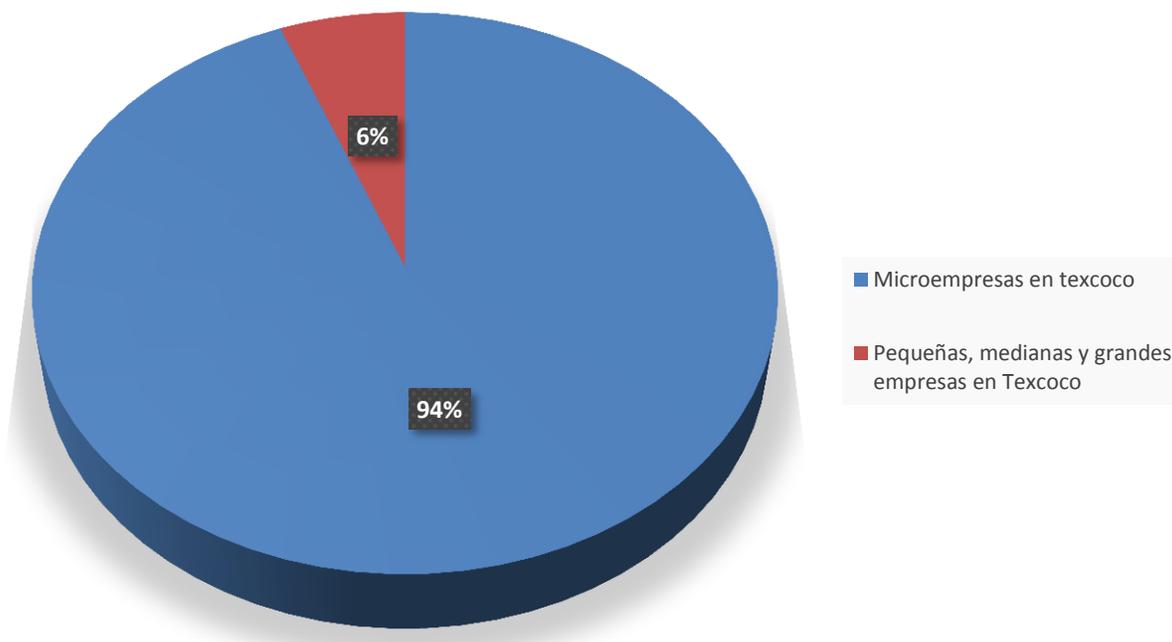
---

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Procedente de la aplicación de la metodología previamente mencionada, y conforme a las encuestas aplicadas a microempresarios de la cabecera municipal de Texcoco de Mora, Estado de México, así como la captura, procesamiento y análisis de la información se obtuvieron los siguientes resultados:

De acuerdo a la Figura 1 existen 5,047.00 unidades económicas que se encuentran en el Municipio de Texcoco de Mora, de las cuales 4,757.00 son microempresas (Consideradas por la DENUE cuando se tiene de 0 a 10 empleados) y éstas representan el 94.00% del total, el porcentaje restante hace referencia a pequeñas, medianas y grandes empresas en el municipio.

**Figura 1. Unidades económicas en el Municipio de Texcoco de Mora, Estado de México**



Fuente: Elaboración propia con Información de la DENUE, INEGI 2016.

Del total de unidades económicas en Texcoco, existen 350.00 diferentes clases de actividades, en el Cuadro 1 se muestran las principales actividades que realizan las microempresas y que representan el 55.00% del total de microempresas en dicho municipio.

**Cuadro 1. Clases de actividades de las microempresas en Texcoco de Mora**

No.	Nombre de clase de la actividad	No. De unidades económicas	Porcentaje
1	Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	257.00	5.40
2	Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	206.00	4.33
3	Salones y clínicas de belleza y peluquerías	200.00	4.20
4	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	121.00	2.54
5	Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	118.00	2.48
6	Consultorios dentales del sector privado	108.00	2.27
7	Bufetes jurídicos	103.00	2.17
8	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	96.00	2.02
9	Comercio al por menor de artículos de papelería	92.00	1.93
10	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	87.00	1.83
11	Comercio al por menor de calzado	86.00	1.81
12	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	83.00	1.74
13	Comercio al por menor de regalos	80.00	1.68
14	Comercio al por menor de teléfonos y otros aparatos de comunicación	76.00	1.60
15	Consultorios de medicina especializada del sector privado	76.00	1.60
16	Lavanderías y tintorerías	75.00	1.58
17	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	71.00	1.49
18	Servicios de acceso a computadoras	69.00	1.45
19	Comercio al por menor de dulces y materias primas para repostería	59.00	1.24

---



---

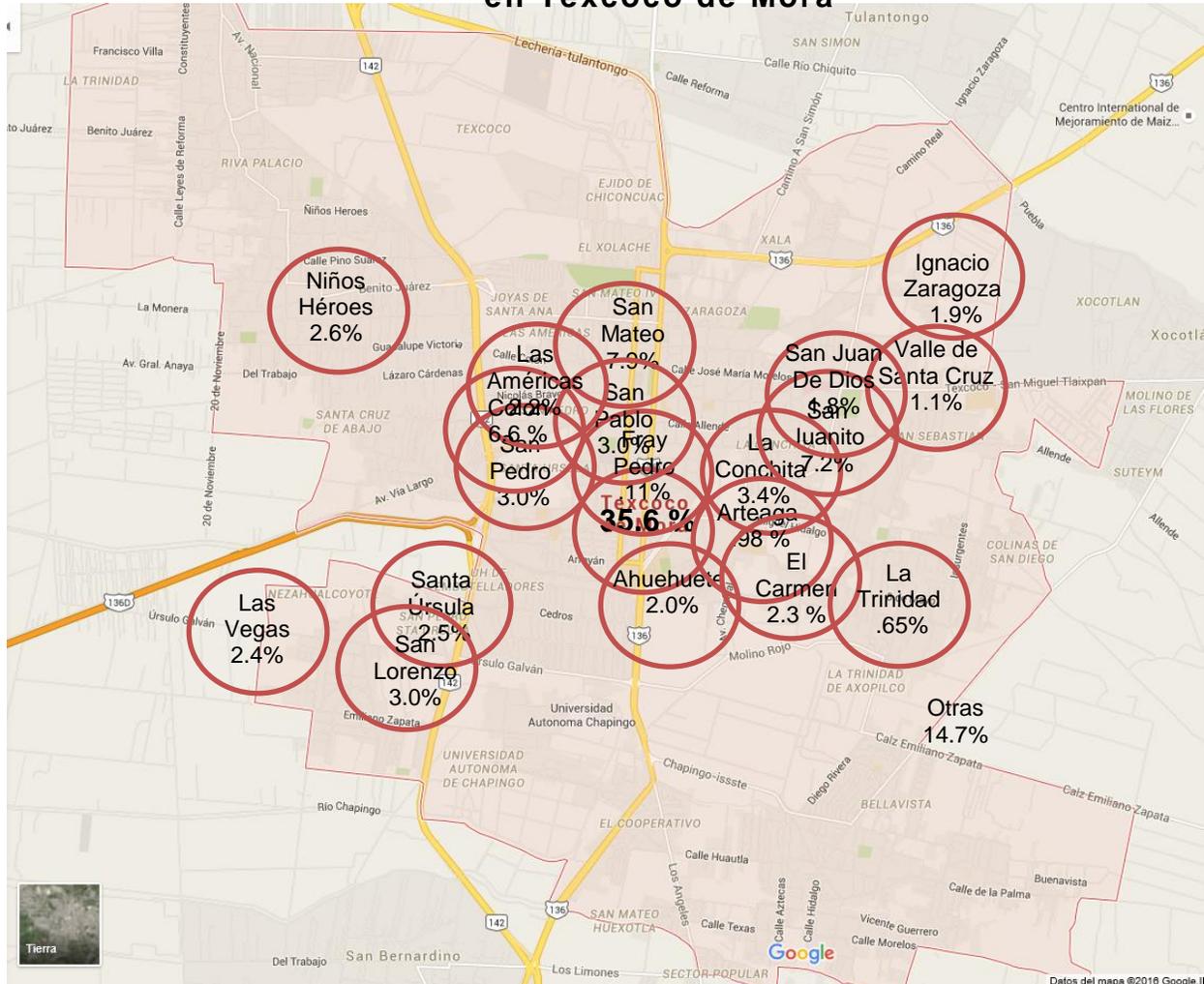
20	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	59.00	1.24
21	Comercio al por menor de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones	57.00	1.20
22	Comercio al por menor de carnes rojas	55.00	1.16
23	Comercio al por menor de plantas y flores naturales	55.00	1.16
24	Reparación mecánica en general de automóviles y camiones	55.00	1.16
25	Comercio al por menor de bisutería y accesorios de vestir	53.00	1.11
26	Comercio al por menor en ferreterías y tlapalerías	52.00	1.09
27	Servicios de contabilidad y auditoría	44.00	0.92
28	Farmacias sin minisúper	40.00	0.84
29	Reparación y mantenimiento de otros artículos para el hogar y personales	40.00	0.84
30	Comercio al por menor de carne de aves	39.00	0.82
31	Estacionamientos y pensiones para vehículos automotores	38.00	0.80
32	Otras	2,107.00	44.29
	<b>Total</b>	<b>4,757.00</b>	<b>100.00</b>

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la DENU, INEGI 2016.

En la Figura 2, se muestra el mapa de ubicación y el porcentaje que representa las microempresas por colonias en el municipio de Texcoco, el cual permitió obtener la muestra de la investigación, seleccionando aquella colonia en donde se encuentra el mayor porcentaje, siendo la cabecera municipal con un 35.60%.

**Figura 2. Porcentaje de microempresa ubicadas por colonias en Texcoco de Mora**



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y Google Maps, 2016.

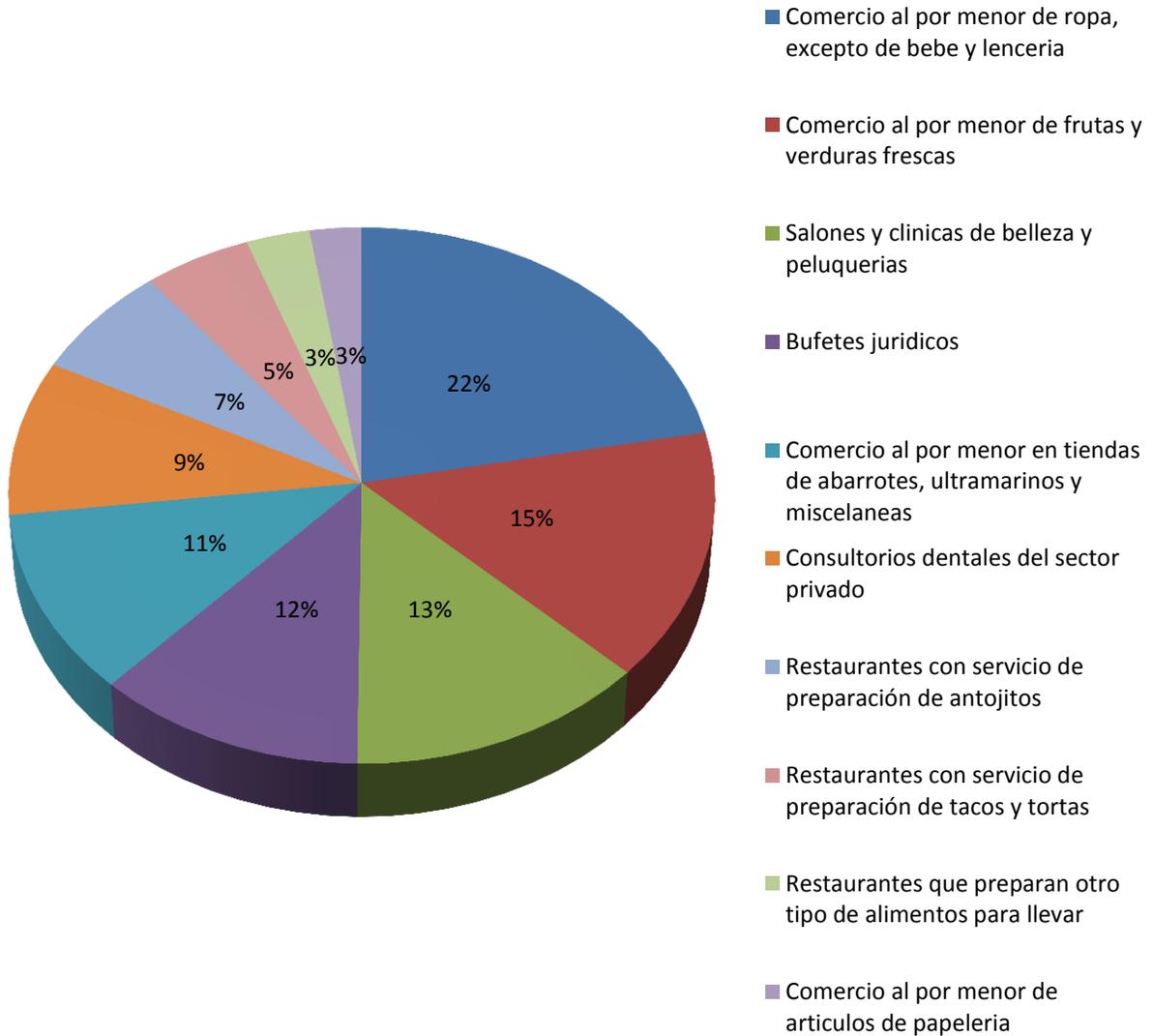
Una vez identificadas las organizaciones, ubicadas en el Centro del Municipio de Texcoco de Mora, localizando en dicha zona 1,694.00 unidades económicas; se depuraron aquellas que no realizan algunas de las 10 principales actividades, las cuales son:

- Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas
- Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería

- 
- Salones y clínicas de belleza y peluquerías
  - Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
  - Comercio al por menor de frutas y verduras frescas
  - Consultorios dentales del sector privado
  - Bufetes jurídicos
  - Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
  - Comercio al por menor de artículos de papelería
  - Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar

Debido a lo anterior, la cantidad de microempresas que se dedican a dichas actividades y además se encuentran ubicadas en la cabecera municipal, se redujo a 524.00 unidades económicas, como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3. Microempresas que se dedican a las principales clases de actividades con ubicación en el Centro de Texcoco**



Fuente: Elaboración propia con datos de la DENUE, INEGI 2016.

Para determinar la muestra se seleccionaron de manera aleatoria tres microempresas de cada actividad (mencionadas en la Figura 3).

En el Cuadro 2, se observan las microempresas seleccionadas a las cuales se les aplicaron encuestas a: el dueño, personal de la microempresa y un cliente.

**Cuadro 2. Microempresas seleccionadas de manera aleatoria para la muestra**

Nombre	Actividad	Ubicación
Boutique de Lyro	Comercio al por menor de ropa, excepto de bebe y lencera	Constitución, Mercado San Antonio, Local 5
Local de ropa	Comercio al por menor de ropa, excepto de bebe y lencería	Constitución, Mercado San Antonio, Local 226
Novedades Hilario	Comercio al por menor de ropa, excepto de bebe y lencería	Constitución Mercado San Antonio, Local 323
Frutas y legumbres	Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	Calle Manuel González Mercado Belisario Local 47-48
Frutas y verduras Juanitos	Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	Calle Manuel González Mercado Belisario Local
Verdulería sin nombre	Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	Calle Cristóbal Colon sn
Peluquería Apolo	Salones y clínicas de belleza y peluquerías	Calle Manuel González Mercado Belisario Domínguez No. 7-A
Peluquería la ideal	Salones y clínicas de belleza y peluquerías	Calle Fray Pedro de Gante Sn
Peluquería y Barbería	Salones y clínicas de belleza y peluquerías	Calle Fray Pedro de Gante No. 117
Despacho jurídico	Bufetes jurídicos	Netzahualcóyotl 101-

---



---

		201 Centro
Bufete jurídico Rodríguez	Bufetes jurídicos	Calle Netzahualcóyotl esquina con Calle Constitución
Despacho jurídico Peralta y asociados	Bufetes jurídicos	Calle 2 de Marzo No. 412
Abarrotes La Gran Vía	Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle Cristóbal Colón No. 23
Abarrotes sin nombre	Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle Nicolás Bravo
Miscelánea La Mula de Siempre	Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	Calle Nicolás Bravo
Consultorio dental sin nombre	Consultorios dentales del sector privado	Cerrada 16 de septiembre sn
Consultorio dental sin nombre	Consultorios dentales del sector privado	Calle Manuel González No. 206
Laboratorio dental	Consultorios dentales del sector privado	Calle Manuel González sn
Antojitos mexicanos sin nombre	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	Calle Cristóbal Colón, Mercado San Antonio sn
Carnitas Los Pepes	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	Calle Fray Pedro de Gante No. 10
Gorditas Michoacanas	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	Calle Nicolás Bravo No. 26
Mega tortas	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	Calle Ignacio Aldama No.117

---



---

---



---

Tortas Vianey	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	Constitución, Mercado San Antonio local 68
Taquería D´ Pasadita	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	Fray Pedro de Gante No.111
Cocina económica sin nombre	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	Calle Cristóbal Colon sn, Plaza Colon
Cocina económica Erica	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	Calle Manuel González Mercado Belisario s/n
A burgers company	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	Calle Cristóbal Colon No.3
Papelería Dennize	Comercio al por menor de artículos de papelería	Calle Silverio Pérez sn
Papelería y copias Copy Express	Comercio al por menor de artículos de papelería	Av. Benito Juárez sn
Papelería y regalos Bemly	Comercio al por menor de artículos de papelería	Calle Cristóbal Colón No. 201 – E

---

Fuente: Elaboración propia con datos de la DENU, INEGI 2016.

Derivado de la aplicación de las encuestas a los dueños o encargados de las microempresas, así como a su personal y a clientes de las mismas, se capturó y proceso la información.

La manera de capturar la información fue por cada encuesta (dueños, personal y clientes), elaborando una tabla con los resultados de cada pregunta (20 preguntas dirigidas a dueños+ 20 a empleados + 10 a clientes = 50 tablas).

Para procesar y analizar la información se realizó mediante el siguiente procedimiento:

1.- En preguntas cerradas con correlación entre dueños y empleados se creó una gráfica para ver la similitud o disparidad entre ellos.

---

2.- En preguntas abiertas con los datos obtenidos a través de encuestas se realizó una prueba no paramétrica mediante tablas de contingencia por cada una de las preguntas abiertas con el siguiente procedimiento:

2.1. Se plantearon dos hipótesis por cada pregunta, una nula ( $H_0$ ) y una hipótesis alternativa ( $H_a$ )

2.2. De la primera tabla que tiene las respuestas se calculó el porcentaje que representan cada uno de los giros en dicha pregunta.

2.3 Con los porcentajes se calcularon las contribuciones (segunda tabla)

2.4 Con estos resultados se aplicó la siguiente estadística:

$$\sum_{i=1}^n \chi^2 = \frac{(f_i - f_j)^2}{f_j}$$

Donde  $f_i$  = la frecuencia observada

$f_j$  = la frecuencia marginal o bien la contribución

Esto es: los valores de la segunda tabla menos los valores de la primera tabla, generándose una tercera tabla

2.5. Se suman los valores de la última tabla para obtener el valor necesario para realizar la prueba.

Estas tablas de contingencia utilizan los valores de tablas de la Ji-Cuadrada, donde  $(r-1)(c-1)$ , son los grados de libertad que tiene esta prueba. ( $c-1$  = al número de columnas de la tabla menos uno) y ( $r-1$  = es igual al número de filas menos una). Con un nivel de significancia del 10.00% o bien del 5.00% (Box, Stuart y Hunter, 2008).

La regla de decisión será: Rechazar  $H_0$  si Ji-Cuadrada calculada es mayor a Ji-Cuadrada de tablas.  $\chi^2_{calculado} > \chi^2_{tablas}$ .

En los cuadros 3 y 4 se muestra el ejemplo de las tablas y gráficas para preguntas cerradas.

---



---

**Cuadro3. Pregunta cerrada dirigida a dueños o gerentes**

---

Pregunta 1

---

¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos claros y documentados?

	Si	No	Solo alguno	Total		%
Total	15.00	14.00	1.00	30.00		
Porcentaje	50.00	47.00	3.00	100.00		
o Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas		3.00				
o Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería		2.00	1.00			
o Salones y clínicas de belleza y peluquerías	3.00			6.00	10.00	20.00
o Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	1.00	2.00		2.00	3.33	6.66
o Comercio al por menor de frutas y verduras frescas		3.00				
o Consultorios dentales del sector privado	3.00			6.00	10.00	20.00
o Bufetes jurídicos	3.00			6.00	10.00	20.00
o Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	1.00	2.00		2.00	3.33	6.66
o Comercio al por menor de artículos de papelería	1.00	2.00		2.00	3.33	6.66
o Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	3.00			6.00	10.00	20.00
					50.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

---

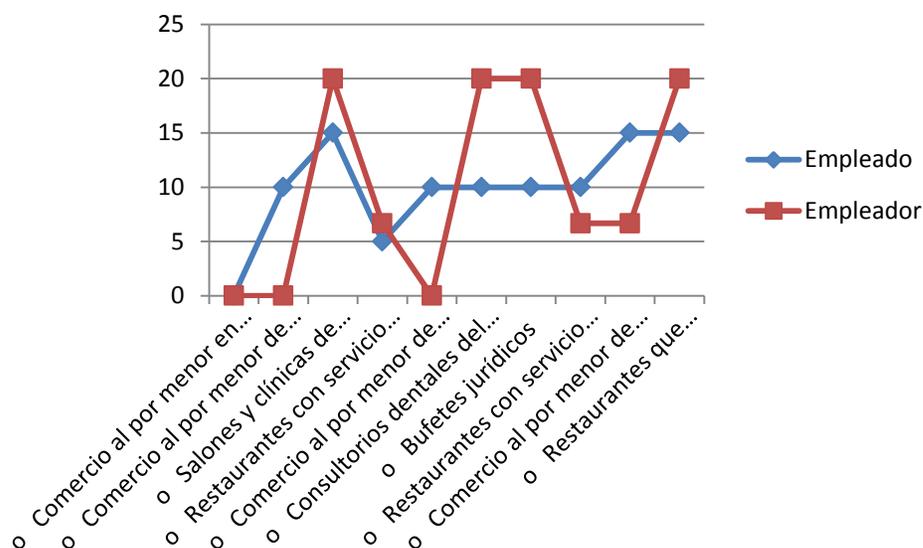
**Cuadro 4. Pregunta cerrada dirigida al personal de la organización**

Pregunta 1						
¿Conoce la misión, visión y objetivos de su lugar de trabajo?						
	Si	Solo algunos	No	Total	%	
(el total es 27 ya que 3 microempresas no cuentan con personal) Total	20.00	1.00	6	27.00		
Porcentaje	74.00	4.00	22	100.00		
o Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas			3			
o Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	2.00	1.00		2.70	7.40	10.00
o Salones y clínicas de belleza y peluquerías	3.00			4.05	11.11	15.00
o Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	1.00		2.00	1.35	3.70	5.00
o Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	2.00			2.70	7.40	10.00
o Consultorios dentales del sector privado	2.00			2.70	7.40	10.00
o Bufetes jurídicos	2.00			2.70	7.40	10.00
o Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	2.00		1.00	2.70	7.40	10.00
o Comercio al por menor de artículos de papelería	3.00			4.05	11.11	15.00
o Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	3.00			4.05	11.11	15.00

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

La figura 4 es derivada de las tablas anteriores y representa las respuestas de dueños en cuanto a: sí la empresa tiene misión, visión, objetivos claros y documentados; y para el personal si ellos conocen dicha información.

**Figura 4. Resultados de la pregunta 1 para comparación**

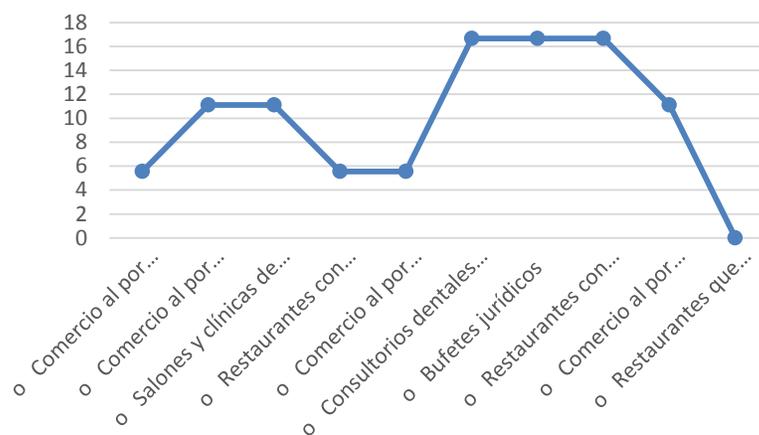


Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Se concluye que existe una disparidad en todos los giros como lo muestra la gráfica, debido a que el 50.00% de dueños dice contar con esta información lo cual varía con el 74.00% que se obtuvo de las respuestas de su personal, por lo cual se establecerá estrategia con relación a esto (Estrategia 1).

El ejemplo para preguntas abiertas se representa en la figura 5 y en los cuadros 5, 6 y 7 a continuación:

**Figura 5. Pregunta 2 dirigida a dueños ¿Aplica exámenes o pruebas a los aspirantes a ocupar un puesto en la organización?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas realizadas, 2016.

La gráfica muestra que sólo el 60.00% de los empleadores aplican algún tipo de prueba antes de contratar a su personal, los giros con mayor porcentaje son bufets jurídicos, consultorios dentales privados y restaurantes con preparación de antojitos con un 16.60% en cada uno de ellos.

Con los datos obtenidos se realizó una prueba no paramétrica mediante tablas de contingencia. Intente probar si:

Ho: El no aplicar pruebas, el considerar la experiencia o los conocimientos tienen el mismo efecto al ingresar a una empresa

Ha: El no aplicar pruebas, el considerar la experiencia o los conocimientos no tienen el mismo efecto al ingresar a una empresa

**Cuadro 5. Respuestas de la pregunta 2 realizada a dueños de MIPYMES**

Pregunta 2				
¿Qué tipo de prueba le aplicaron para el ingreso a la empresa?				
	Ninguna	Experiencia	Conocimientos	
Total	10.00	11.00	10.00	31.00
Porcentaje	32.00	35.00	32.00	100.00
				%

o Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	3.00			3.00	9.6774
o Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	1.00	2.00		3.00	9.6774
o Salones y clínicas de belleza y peluquerías	1.00	2.00	2.00	5.00	16.12
o Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	3.00			3.00	9.67
o Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	1.00	1.00	1.00	3.00	9.67
o Consultorios dentales del sector privado			3.00	3.00	9.67
o Bufetes jurídicos			2.00	2.00	6.45
o Restaurantes con servicio de preparación de antojitos		2.00	1.00	3.00	9.67
o Comercio al por menor de artículos de papelería		3.00		3.00	9.67
o Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	1.00	1.00	1.00	3.00	9.67

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Con el porcentaje de la tabla anterior se calculó las contribuciones:

#### **Cuadro 6. Cálculo de las contribuciones**

	Ninguna	Experiencia	Conocimientos
o Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	0.96	1.06	0.96
o Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	0.96	1.06	0.96
o Salones y clínicas de belleza y peluquerías	1.61	1.77	1.61
o Restaurantes con servicio de preparación de	0.96	1.06	0.96

tacos y tortas			
o Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	0.96	1.06	0.96
o Consultorios dentales del sector privado	0.96	1.06	0.96
o Bufetes jurídicos	0.64	0.70	0.64
o Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	0.96	1.06	0.96
o Comercio al por menor de artículos de papelería	0.96	1.06	0.96
o Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	0.96	1.06	0.96

Fuente: Elaboración propia con porcentaje obtenido del cuadro 5, 2016.

Se aplica la fórmula para obtener la tercera tabla:

**Cuadro 7. Cálculo para obtener  $\chi^2$  de tablas y comparar con los grados de libertad**

	Ninguna	Experiencia	Conocimientos	Suma
o Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas	4.26	1.06	0.96	6.30
o Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería	1.33	0.82	0.96	3.12
o Salones y clínicas de belleza y peluquerías	3.20	0.02	0.09	3.32
o Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas		1.06	0.96	2.03
o Comercio al por menor de frutas y verduras frescas	1.33	0.03	0.01	1.33
o Consultorios dentales del sector privado	3.00	1.06	4.26	8.33

o Bufetes jurídicos	2.00	0.70	2.84	5.55
o Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	3.00	0.82	0.01	3.82
o Comercio al por menor de artículos de papelería	3.00	3.51	0.96	7.48
o Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	1.33	0.03	0.01	1.33
				$X^2$ calculado = 42.65

Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 6, 2016.

Para nuestro caso la contribución  $X^2$  calculada = 42.67 >  $X^2$  tablas = 25.98, se rechaza  $H_0$ , y se concluye que el no aplicar pruebas, el considerar la experiencia o los conocimientos no tienen el mismo efecto al ingresar a una empresa, por lo cual se formulará la estrategia siguiente (Estrategia 2).

Los ejemplos anteriores representan el procedimiento llevado a cabo una vez concluida la elaboración de tablas con los resultados de las encuestas, para poder identificar las preguntas representativas y con ello los principales problemas en las MIPYMES dicho procedimiento se realizó en las 20 preguntas dirigidas a dueños+ 20 a empleados + 10 a clientes = 50 tablas, las respuestas de los clientes se utilizarán para complementar las respuestas de los integrantes de las MIPYMES y con ello establecer estrategias, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro 8. Resultados significativos de clientes**

No de Pregunta	Clientes		Pregunta representativa
	$x^2$ calculada	$x^2$ tablas	
1	185.19	50.99	✓
2	238.49	61.65	✓
3	68.00	28.86	✓
4	58.22	28.86	✓
5	116.74	40.11	✓

6	113.17	40.11	✓
7	315.54	73.31	✓
8	gráfica		✓
9	117.61	40.11	✓
10	131.75	50.99	✓

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas a clientes, 2016.

### Cuadro 9. Resultados significativos de dueños y personal de la organización

No de Pregunta	Dueños o gerentes		Personal de la organización		Pregunta representativa
	x <sup>2</sup> calculada	x <sup>2</sup> tablas	x <sup>2</sup> calculada	x <sup>2</sup> tablas	
1	gráfica		gráfica		✓
2	gráfica		42.65	28.86	✓
3	gráfica		37.86	36.74	✓
4	gráfica		37.98	36.74	✓
5	gráfica		25.31	36.74	
6	83.45	68.79	gráfica		✓
7	gráfica		gráfica		✓
8	gráfica		41.52	57.50	
9	gráfica		gráfica		
10	gráfica		21.53	25.98	
11	gráfica		19.07	38.74	
12	gráfica		gráfica		
13	gráfica		gráfica		✓
14	gráfica		36.59	36.74	
15	gráfica		70.07	68.79	✓
16	73.95	57.50	gráfica		✓
17	gráfica		gráfica		
18	gráfica		gráfica		

19	gráfica	gráfica	✓
20	gráfica	gráfica	

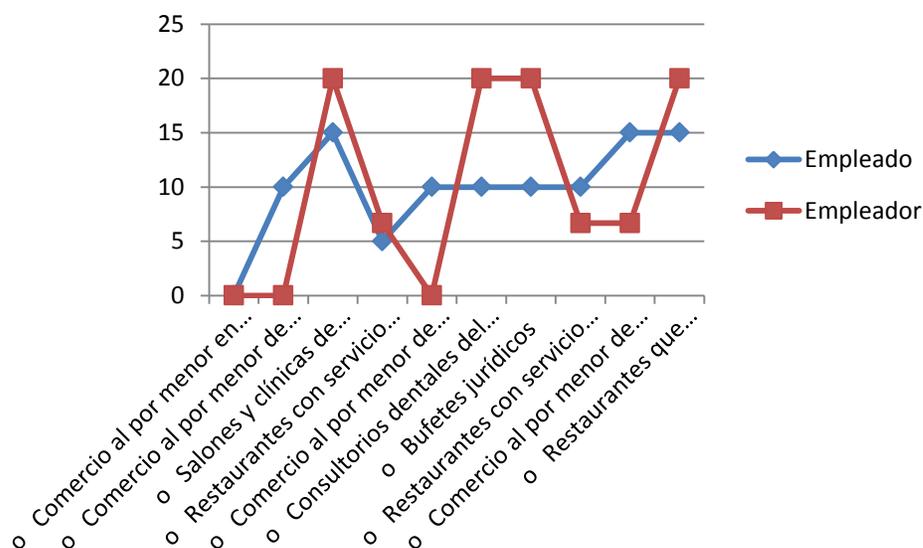
Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas a dueños y personal de la organización, 2016.

El cuadro 8 muestra 10 preguntas representativas para el caso de los dueños y el personal de la organización, analizando cada una de ellas; obteniendo los siguientes resultados:

### Pregunta 1

La figura 6 representa las respuestas de dueños en cuanto a: sí la empresa tiene misión, visión, objetivos claros y documentados; y para el personal si ellos conocen dicha información.

**Figura 6. Resultados de la pregunta 1 de dueños y su personal**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

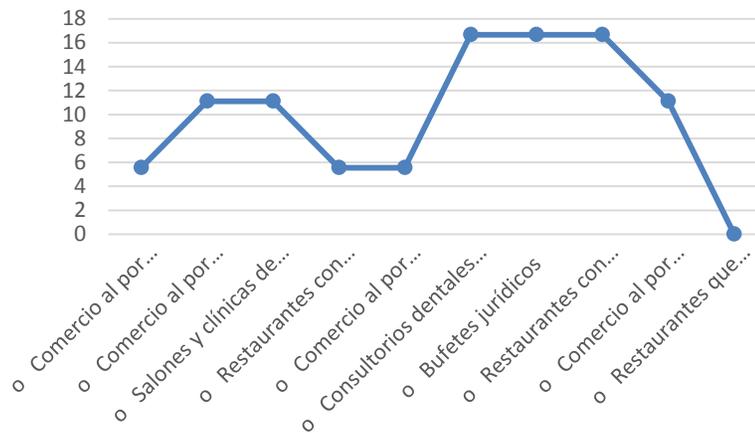
Se concluye que existe una disparidad en todos los giros como lo muestra la gráfica por lo cual se establecerá estrategia con relación a esto ([Estrategia 1](#)).

---

## Pregunta 2

La figura 7 son los resultados de la pregunta 2 dirigida a los dueños o gerentes de las MIPYMES.

**Figura 7. ¿Les aplica exámenes o pruebas a los aspirantes a ocupar un puesto o cargo dentro de la organización?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

La gráfica muestra que sólo el 60.00% de los empleadores aplican algún tipo de prueba antes de contratar a su personal, los giros con mayor porcentaje son bufets jurídicos, consultorios dentales privados y restaurantes con preparación de antojitos con un 16.6% en cada uno de ellos.

Con los datos obtenidos tanto de los dueños, así como del personal de la organización el cual respondió el siguiente cuestionamiento ¿qué tipo de prueba le aplicaron para el ingreso a la empresa?, se realizó una prueba no paramétrica mediante tablas de contingencia. Intente probar si:

Ho: El no aplicar pruebas, el considerar la experiencia o los conocimientos tienen el mismo efecto al ingresar a una empresa

---

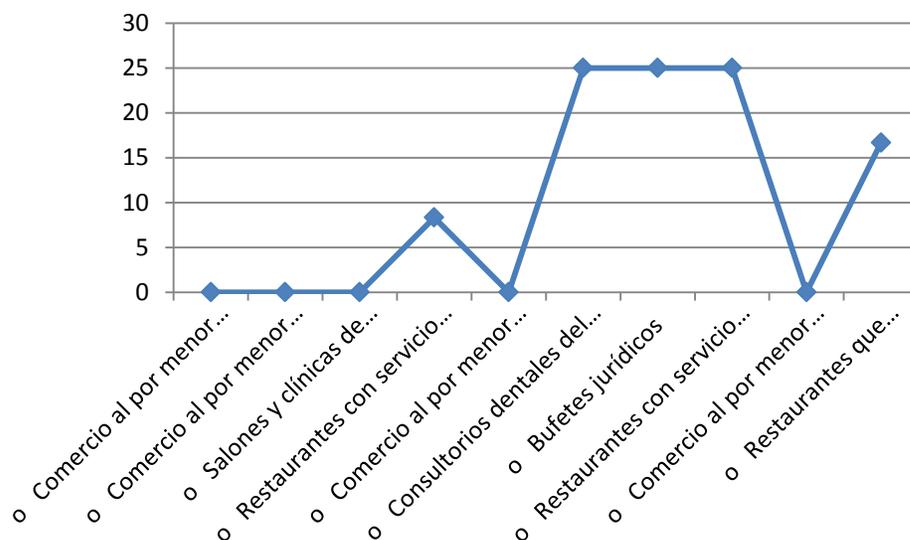
Ha: El no aplicar pruebas, el considerar la experiencia o los conocimientos no tienen el mismo efecto al ingresar a una empresa

Para nuestro caso  $X^2$  calculado = 42.65 >  $X^2$  tablas = 25.98, se rechaza  $H_0$ , y se concluye que el no aplicar pruebas, el considerar la experiencia o los conocimientos no tienen el mismo efecto al ingresar a una empresa, por lo cual se formulará la estrategia siguiente ([Estrategia 2](#)).

### Pregunta 3

La figura 8 son los resultados de la pregunta 3 dirigida a los dueños o gerentes de las microempresas encuestadas.

**Figura 8. ¿Imprime algún tipo de motivación a su personal?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

La gráfica anterior muestra que solo el 40.00% de los dueños imprimen algún tipo de motivación en su personal.

---

---

Para corroborar esto se realizó la pregunta a su personal ¿qué tipo de motivación le proporcionan para desempeñar sus funciones de manera regular?, una vez obtenidas sus respuestas se planteó el siguiente juego de hipótesis para determinar la significancia de las respuestas.

Ho: Una motivación extrínseca, actividades recreativas, un ambiente laboral agradable o motivación intrínseca tienen el mismo efecto en el personal para desempeñar sus funciones de manera regular.

Ha: Una motivación extrínseca, actividades recreativas, un ambiente laboral agradable o motivación intrínseca no tienen el mismo efecto en el personal para desempeñar sus funciones de manera regular.

Para nuestro caso  $X^2$  calculado = 37.81 >  $X^2$  tablas = 36.74, se rechaza Ho, y se concluye que una motivación extrínseca, actividades recreativas, un ambiente laboral agradable o motivación intrínseca no tienen el mismo efecto en el personal para desempeñar sus funciones de manera regular, por lo cual la motivación influye en los empleados al desempeñar sus actividades en la organización.

Como recomendación se enlista estrategias dirigidas hacia la motivación del cliente ([Estrategia 3](#)).

Para reforzar lo anterior se muestra en el cuadro 10 los resultados de la pregunta 2 dirigida a clientes, la cual implícitamente da una comprobación de que no se motiva al personal.

**Cuadro 10. ¿Por qué ha decidido comprar aquí?**

---

Pregunta 2						
¿Por qué ha decidido comprar aquí						
Recomendación	Por	Por	Por el	Calidad	Atención	

---

	gusto	necesidad	precio	al cliente		
Total	8.00	10.00	6.00	6.00	7.00	4.00
Porcentaje	20.00	24.00	15.00	15.00	17.00	10.00

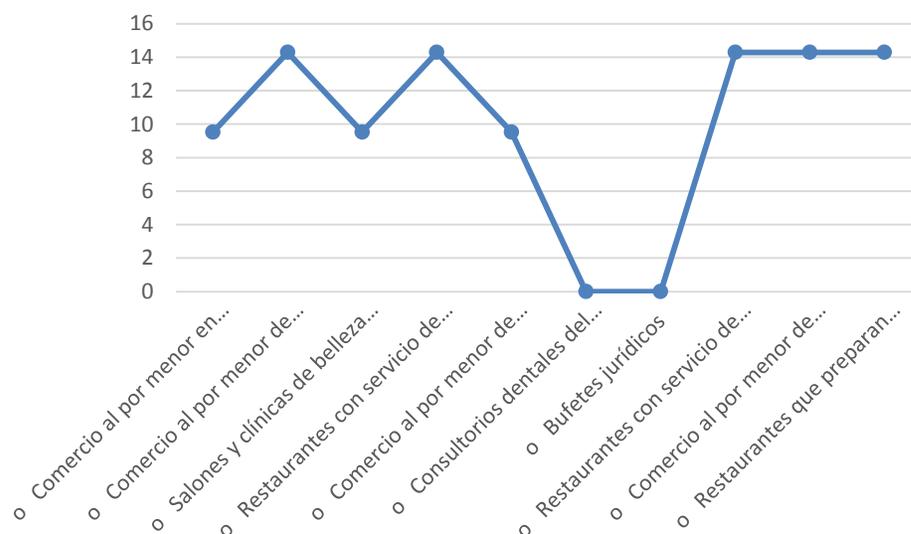
Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016.

Para esta tabla  $\chi^2$  calculada = 238.49 >  $\chi^2$  tablas = 61.65

#### Pregunta 4

La siguiente grafica representa el 70.00% de las microempresas por giro que los dueños o gerentes respondieron que tienen definido su target, identificando 2 giros que brindan servicios profesionales, que no saben quién es su cliente objetivo.

**Figura 9. ¿La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo)?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Una vez obtenidas sus respuestas se comparan con los resultados de su personal al cual se le planteó ¿Quiénes son sus principales clientes?, formulando las siguientes hipótesis para determinar la significancia de las respuestas:

---

Ho: Identifica y conoce quien es su cliente objetivo

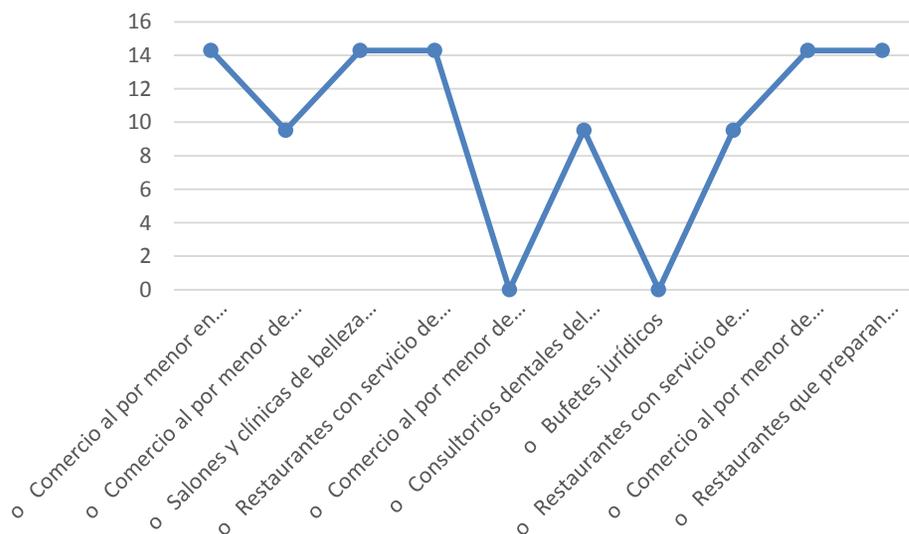
Ha: No identifica y conoce a su cliente objetivo

Para nuestro caso  $X^2$  calculado = 37.98 >  $X^2$  tablas = 36.74, se rechaza Ho, se concluye que no conocen quienes son su cliente objetivo, se da una estrategia en la gestión comercial ([Estrategia 4](#)).

### Pregunta 6

La figura 10 representa gráficamente los resultados de la pregunta 6, realizada al personal de las MIPYMES, el 78.00% consideran que el precio que se paga por el producto o servicio es el adecuado, el otro 22.00% está en desacuerdo.

**Figura 10. ¿Cree que el precio de sus productos es el adecuado?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Considerando esto, se cuestionó a los empleadores de qué manera determinaba los precios de sus productos, y una vez obtenidas sus respuestas se planteó el siguiente juego de hipótesis para determinar la significancia de las respuestas.

Ho: Los precios sugeridos, los costos, la competencia, la rapidez del servicio, la calidad, la demanda tienen el mismo efecto para determinar los precios de los productos.

Ha: Los precios sugeridos, los costos, la competencia, la rapidez del servicio, la calidad, la demanda no tienen el mismo efecto para determinar los precios de los productos.

Para nuestro caso  $X^2$  calculado = 83.45 >  $X^2$  tablas = 73.31, se rechaza Ho, se concluye que los precios sugeridos, los costos, la competencia, la rapidez del servicio, la calidad, la demanda no tienen el mismo efecto para determinar los precios de los productos ([Estrategia 5](#)).

A pesar de que el personal de la organización aunado a que los dueños determinan sus precios de diversificadas formas, el 61.00% de los clientes encuestados consideran que el precio que pagan si es el justo, el 32.00% considera que en algunas ocasiones debido a que han comparado precios y solo el 7.00% cree que lo que paga por el producto no es justo.

**Cuadro 11. ¿En cuestión de precio, cree que es el adecuado y justo?**

Pregunta 4			
¿En cuestión de precio, cree que es el adecuado y justo?			
	Si	En algunas ocasiones (por comparar precios)	No
Total	17.00	9.00	2.00
Porcentaje	61.00	32.14	7.00

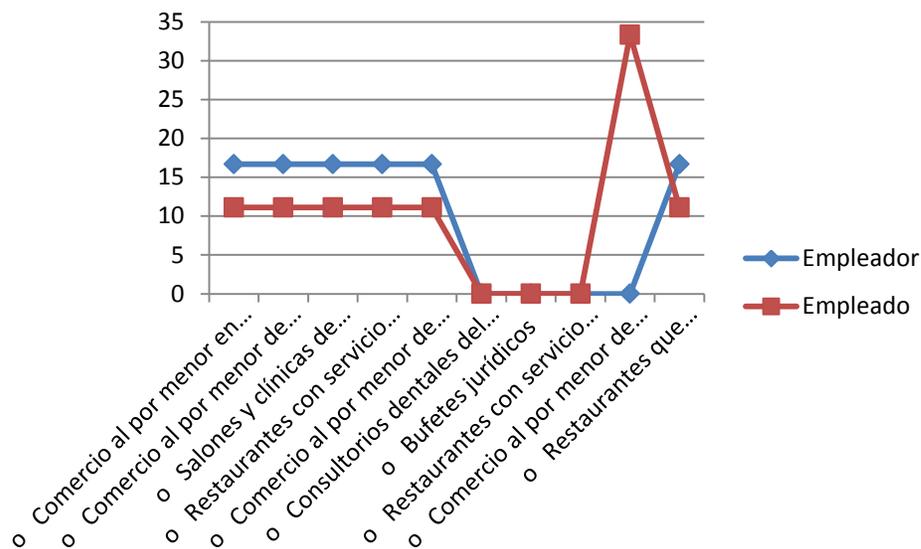
Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016

$X^2$  calculado = 58.22 >  $X^2$  tablas = 28.86, siendo estos resultados representativos.

Pregunta 7

La figura 11 representa la pregunta 7 dirigida a dueños y su personal en las microempresas, para identificar si realizan mercadeo teniendo con mayor porcentaje la respuesta no, con un 79.00% en el caso de dueños, y 67.00% del personal de la organización.

**Figura 11. ¿La empresa cuenta con publicidad de sus productos o servicios?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Se concluye que al coincidir dueños y personal que no se cuenta con publicidad, representando en ambos casos más del 50.00% es necesario establecer estrategias [\(Estrategia 6\)](#), confirmado lo anterior por la pregunta 1 dirigida a clientes con los siguientes resultados:

**Cuadro 12. Pregunta 1 dirigida a clientes ¿Cómo ha encontrado o conocido esta microempresa?**

Pregunta 1
¿Cómo ha encontrado o conocido esta microempresa?

	Pase por ahí	Es un camino constante para mi	Recomendación	Por necesidad	Publicidad	
Total	9.00	8.00	8.00	6.00	3.00	34.00
Porcentaje	26.47	23.52	23.52	17.64	8.82	100.00

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016.

$X^2$  calculado = 185.19 >  $X^2$  tablas = 50.99, siendo estos resultados representativos.

Solo el 8.80% de los encuestados mencionan que conocieron la microempresa por su publicidad, otra forma de realizar esta actividad es con el uso de algún tipo de incentivo hacia los clientes, la pregunta 6 realizada a ellos dio siguientes datos:

**Cuadro 13. ¿Qué promociones le gustaría obtener en los productos que adquiere en este lugar?**

Pregunta 6				
	Ofertas	Rebajas	Cupones	Regalos
Total	8.00	6.00	12.00	3.00
Porcentaje	27.00	20.00	40.00	10.00

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016.

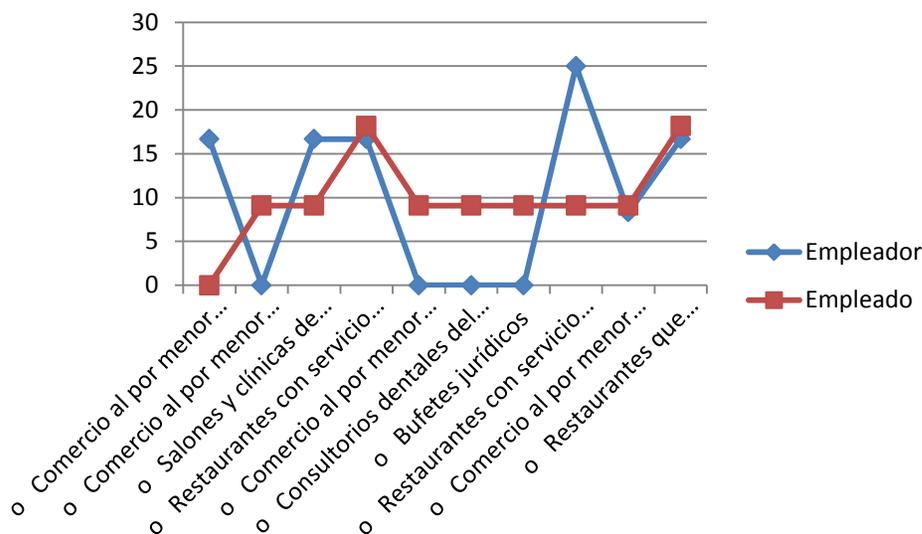
$X^2$  calculado = 113.17 >  $X^2$  tablas = 40.11, siendo estos resultados representativos.

**Pregunta 13**

La figura 12 representa para dueños el 40.00% que desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la

calidad del producto o servicio y evitar quejas; para el personal de la organización este grafico es el 41.00% que han recibido alguna queja o sugerencia del producto.

**Figura 12. Pregunta 12 dirigida a dueños y su personal**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Al existir disparidad, y encontrar mayor porcentaje en que no realizan análisis anexando que han tenido alguna queja o sugerencia los empleados, se fórmula estrategia ([Estrategia 7](#)).

Al encuestar a los clientes se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en el cuadro 14, reforzando los resultados de la figura 12 y por ende el que se debe de formular una estrategia.

**Cuadro 14. Pregunta clientes ¿Tiene alguna queja o sugerencia?**

Pregunta 10				
¿Tiene alguna queja o sugerencia?				
Atención al cliente	Lugar	Producto	Ninguna	Horario

Total	7.00	5.00	2.00	10.00	10.00	34.00
Porcentaje	21.00	15.00	6.00	29.00	29.00	100.00

Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Los clientes consideran que las MIPYMES del Centro de Texcoco deben de mejorar en su horario y en la atención al cliente, por lo cual esta pregunta se enlaza con la pregunta y estrategia 3 acerca de motivación, ya que un personal motivado permite tener un mejor servicio al cliente, siendo esto una mejora; por lo anterior se propone una estrategia en cuanto a la mejora continua de los establecimientos [\(Estrategia 8\)](#).

Como complemento y para reforzar no solo los resultados de la pregunta 13 acerca de calidad, de mejora continua, sino también la pregunta 3 de motivación al cliente y la pregunta 6 de publicidad, se muestra el cuadro 15 el cual contiene respuestas de los clientes acerca de cómo las microempresas de Texcoco podrían mejorar, usando esto como base para la formulación de estrategias.

**Cuadro 15. ¿Qué mejoraría en cuestión de producto, servicio al cliente, el lugar u otro?**

Pregunta 7							
	Lugar	Servicio al cliente	Producto	Precios	Calidad	Publicidad	Rapidez
Total	10.00	10.00	1.00	9.00	8.00	12.00	5.00
Porcentaje	18.00	18.00	2.00	16.00	15.00	22.00	9.00

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016.

$X^2$  calculado = 315.54 >  $X^2$  tablas = 73.31, siendo estos resultados representativos.

---

## Pregunta 16

La figura 13 representa el 56.00% del personal de las organizaciones que dice participa en la logística de la empresa, el resto dice no ser participé de ello.

**Figura 13. ¿Participa en la logística que tiene la empresa?**



Fuente: Elaboración propia con datos de los resultados de las encuestas, 2016.

Considerando esto, se cuestionó a los empleadores ¿Qué entiende por logística y como la aplica a su empresa?, una vez obtenidas sus respuestas se planteó el siguiente juego de hipótesis para determinar la significancia de las respuestas.

Ho: Comprenden el concepto de logística y lo aplican a su empresa

Ha: No conoce el concepto de logística y por ello no lo aplican en su empresa

$X^2$  calculado = 73.95 >  $X^2$  tabla= 61.65, se rechaza Ho, y se concluye que la mayoría no conoce el concepto de logística y por ello no lo aplican a su empresa, si no identifican dicho termino tampoco lo podrán transmitir a sus empleados. Se fórmula estrategia ([Estrategia 9](#)).

---

---

## Pregunta 19

La penúltima pregunta del cuestionario dirigido al personal de la organización demostró que al 63 % de los empleados no les establecen alguna meta de venta, el porcentaje restante menciona que en ocasiones el gerente les establece metas ya sea semanal o mensual pero no es de forma continua, debido a ello se establece la última estrategia ([Estrategia 10](#)).

Las estrategias que se plantean a continuación con base en la información vertida por los dueños, personal y clientes es principalmente para que las microempresas puedan no solo mantenerse en el mercado sino crecer, esto debido a que existe mucha competencia en donde el principio de Darwin el origen de las especies se puede comparar en la vida de una microempresa en donde solo las más aptas, que evolucionan y se adaptan a este mundo globalizado van a sobrevivir (outsmart, 2008).

Para comprobar ello en el cuadro 16 contiene las respuestas a la pregunta 8 dirigida a clientes, la cual muestra que el 75.00% de las personas consideran que las empresas locales donde compran tienen competencia.

**Cuadro 16. ¿Conoce algún otro lugar que represente competencia para este establecimiento y ha comprado ahí?**

Pregunta 8		
	Si	No
Total	21.00	7.00
Porcentaje	75.00	25.00

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016.

$X^2$  calculado = 117.61 >  $X^2$  tablas = 40.11, siendo estos resultados representativos.

Para evitar que otras empresas lleguen y capten a sus consumidores se presentan estrategias que puedan ponerse en práctica para mejorar como organización, mantener a sus clientes y captar aquellos potenciales, debido a que hay muchos lugares que aunque no venda el mismo producto son competidores indirectos con productos sustitutos, como lo muestran los resultados de la pregunta 10 dirigida a clientes en el cuadro 17:

**Cuadro 17. ¿Qué opción representa esta empresa para usted?**

Pregunta 9				
¿Qué opción representa esta empresa para usted?				
	Primera	Segunda	Tercera	Otra
Total	14.00	9.00	4.00	1.00
Porcentaje	50.00	32.00	14.00	4.00

Fuente: Resultados de las encuestas aplicada a clientes, 2016.

$X^2$  calculado = 131.75 >  $X^2$  tablas = 50.99, siendo estos resultados representativos.

---

## **VI. ESTRATEGIAS PARA EL IMPULSO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS MICROEMPRESARIOS DE LA CABECERA MUNICIPAL DE TEXCOCO**

Una vez analizada la información se procede al diseño de estrategias que permitan una mejor toma de decisiones, dichas estrategias genéricas se propusieron para buscar apoyar el impulso y desarrollo de microempresas en Texcoco.

Todas las estrategias que se mencionan a continuación pueden ponerse en práctica siempre y cuando tenga una relación con el giro de la empresa, estas tienen su sustento en las preguntas con su respectivo desarrollo de la etapa V. Análisis y discusión de resultados, al final de cada pregunta se colocó la estrategia que le correspondía para solucionar el problema detectado.

### **6.1 Gestión administrativa y humana**

#### **6.1.1 Estrategia 1. Conocer la empresa, su visión y objetivos**

Realícese las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiere que sea su empresa en 5 años o más?
- ¿Qué diferencias tiene su empresa actual con la que se imaginó en 5 años?

Las diferencias encontradas son la base para poder saber que actividades debe de realizar para poder llegar a lo visualizado en la primera pregunta.

Para saber que actividades son conteste la tercera y última pregunta

- ¿Qué actividades realizaría para poder tener a la empresa que visualizó?

La primera pregunta hace referencia a la visión de su empresa, la segunda permite saber en qué posición se encuentra la organización actualmente, es decir ¿Qué hace su empresa? y la última a los objetivos que tiene que realizar a corto,

---

mediano o largo plazo que se deben de cumplir para poder llegar a ser lo que se desea.

Una vez identificado eso podrá documentar su misión, visión y objetivos, conocer las acciones a seguir y transmitirlo a sus empleados.

Como menciona Peter Drucker saber dónde se encuentra su empresa, que desea ser, y cómo llegar allí. (Outsmart, 2008).

### **6.1.2 Estrategia 2. Aplica pruebas a sus aspirantes**

Para poder contratar debe de saber que el personal debe de contar con conocimiento, habilidad y talento, estos tres elementos garantizarán tener un elemento de capital humano. ¿Y cómo identificará esto? para el conocimiento aplique algún examen oral o escrito, la habilidad se reflejará en la práctica y el talento es algo innato y se verá manifestado en la facilidad con la que se desenvuelve; es común que en las microempresas se le dé el trabajo a algún conocido, amigo, etc. Y no está mal siempre y cuando cumpla con estos elementos.

Además de esto procure que los valores de la persona coincidan con el de la empresa, debido a que será más fácil cumplir y trabajar en conjunto si se tiene un equilibrio en la conducta.

Procuré tener a la vista el reglamento y la política de la microempresa, es bueno contar con estos para que se tenga presente y se cumpla diariamente sin tener que vigilar ya que recuerde que el personal adecuado realiza su trabajo sin supervisión

Otro elemento que se debe de tomar en cuenta es el tener a la persona adecuada en el lugar adecuado; puedes adoptar la rotación esto permitirá que el trabajo no sea monótono que todos los empleados se desenvuelvan en las actividades, siempre y cuando se encuentren en el mismo nivel jerárquico, en caso de faltar uno hay alguien que lo cubra ese día y conocerá el trabajo que desempeña, la rotación podrá ser cada 15 días (por ejemplo) depende del giro.

---

Dar capacitación a los empleados, enfocándose en la actividad o actividades claves para la empresa.

Tener manuales de procedimientos para que el personal que ingresa se le facilite adaptarse y conocer el proceso para tener el producto o servicio.

Si tu puesto requiere de mayor complejidad utilice los servicios de una empresa de reclutamiento para que le seleccione al mejor candidato, no existen muchas para negocios locales, pero se podría implementar.

### **6.1.3 Estrategia 3. Motivación**

Refuerza la motivación intrínseca: reconociendo el trabajo del personal y externárselo de manera verbal o escrita:

- ✓ colócalo como el empleado del mes
- ✓ elogia las actividades que realice bien, esto solo de manera controlada
- ✓ destaca cada área y la importancia de las funciones que cada uno realiza en la organización
- ✓ mantén informados acerca de la situación actual, logros y planes futuros
- ✓ realice retroalimentación y extérnela
- ✓ escuche a su personal, para generar un ambiente propicio para la motivación

Debes actuar siempre con ética profesional y de manera imparcial hacia todos tus trabajadores, más si tu microempresa es familiar.

Continúa con la motivación extrínseca, si es que la aplica y trata de que sea para todos los empleados uno a uno en diferente mes o simultáneo, como comúnmente lo realizan los negocios locales en el mes de diciembre.

---

## 6.2. Gestión comercial

### 6.2.1 Estrategia 4. Identificar el cliente objetivo

Segmentar a tus clientes de una manera adecuada permitirá dirigir la publicidad a las personas adecuadas, si bien es cierto un estudio de mercado resulta un gasto elevado y más para microempresas, ninguna organización puede decir que lo que vende es para el público en general, por ello debes de tener presente lo siguiente y así tener una idea de quien es tu cliente objetivo:

- Lugar geográfico
- Qué necesidad resuelve tu producto: una necesidad básica , secundaria o generada
- Quienes son las personas que más asisten a tu negocio (hombres o mujeres) o a quienes le resuelve un problema o satisface su necesidad
- Entre que rango de edad se encuentran
- Qué nivel socioeconómico tienen
- Costumbres del lugar

Con esto obtendrás: mi producto se vende principalmente en la zona de \_\_\_\_\_ resolviendo una necesidad básica como es \_\_\_\_\_, las personas que más asisten son \_\_\_\_\_ de entre \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ años.

Con ello te será más fácil identificar a tu target.

### 6.2.2 Estrategia 5. Cómo determinar los precios

Para poder determinar los precios no solo se debe de fijar con base en los costos, se debe de tomar en cuenta también:

- La demanda del producto
- El valor del producto que representa para los clientes para traducirlo en el precio, el precio aumentará cuanto más satisfaga la necesidad
- Y además comparar con el precio de los competidores

---

Debido a los cambios procura implementar el uso de terminales de tarjetas de débito o crédito para cobrar.

### **6.2.3 Estrategia 6. Publicidad**

Para poder tener la publicidad adecuada debemos de conocer ¿Qué hace nuestra empresa?, para contestar se necesita información acerca de las 4P's: producto, precio, plaza y promoción, para poder hacer la publicidad e informar de la mejor manera a las personas de la existencia de nuestro negocio y de los productos, además de atraer con promoción de ventas a posibles clientes, recompensar aquellos que ya lo son o para incrementar la tasa de repetición.

Algunos incentivos que se pueden utilizar son: productos juntos, rebajas, cupones, muestras gratis, concursos, etc.

Los pronostico nos permitirán implementar el uso de promociones, es decir si no tiene un método establecido para pronosticar, fíjese o anote continuamente los días, semanas o meses en los cuales mes vendes más, estas promociones como puede ser el uso de cupones entréguelos en ese tiempo y podrán ser cambiados en la semana o mes en el cual hay menos ventas.

Otra opción para la entrega de cupones es el tener alianzas, es decir, si eres un proveedor o cliente de alguien que también tiene algún negocio local, realiza una alianza y da cupones para compras en esos lugares, crea así en su red.

Estas alianzas con familiares, amigos, conocidos o con alguien que comparta la idea, para obtener beneficios no solo las podrás utilizar en la entrega de cupones, siempre y cuando planeen se organicen podrán tener otras ideas que se puedan implementar de acuerdo a sus giros, con ello generas relaciones publicas con otras microempresas.

Se debe de saber cuál es el producto que le genera más dinero a la empresa que es tu producto vaca, nombrado así en la matriz de Boston, que es aquel que sus

---

costos de mantenimiento son bajos y te proporcionan altos ingresos, normalmente es el primer producto que se viene a tu mente cuando te pregunta ¿qué vende tu empresa?

Una vez que sepas cual es el producto del cual siempre obtienes ganancias familiarízate con las megatendencias, para poder dar pasó a que producto le podrás invertir (con algunos ingresos del producto vaca) para que sea el producto estrella, el cual tiene un crecimiento rápido y al mismo tiempo un retorno en ganancias.

Procura tener un nombre en tu empresa que sea fácil de recordar para las personas del lugar.

Realizar marketing digital, ya que es una herramienta rápida, barata y eficaz, por ejemplo, coloca cupones digitales para evitar gastos en impresos, solo que recuerda que esto no siempre va dirigido a tu cliente objetivo o target, ya que si ellos no tienen acceso a las TIC's difícilmente se enterarán de lo que estas realizando por internet.

Ten información de los competidores: el creer que nuestro competidor solo es aquel que vende el mismo producto que yo es un error común, sin embargo existe más competencia que esta, para poder identificar a los competidores indirectos que son aquellos que no venden lo mismo pero que su producto resuelve la misma necesidad es fácil, sólo identifica:

- Qué necesidad satisface mi producto
- Que otro producto satisface esa misma necesidad
- Cuantos competidores tengo a mi alrededor

Una vez identificado tu competencia debes de investigar, analizar, innovar e introducir esa diferencia que genere un producto o servicio al mercado que tu competencia no dé o diversificar el mercado, con los recursos que se cuentan.

---

## 6.3 Gestión de Calidad

### 6.3.1 Estrategia 7. Análisis para identificar procesos críticos

Desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto, que te estén generando un problema y ello se vea reflejado en quejas).

Si tu microempresa está teniendo procesos críticos, identifica primero el o los principales problemas para que puedas poner en práctica la resiliencia empresarial ya que si consideras que tu empresa presenta problemas ¿por qué no los han resuelto?

Para poder lograr tus objetivos es normal que te encuentres con dificultades, la resiliencia permitirá hacer frente a estos, pero la regla es que se debe de identificar primero el problema y de ahí hacer una lista de todas las posibles opciones que se tienen para salir de él y evaluar una por una anotando todos los pros y contras de cada posible solución para así poder elegir la mejor, así tendrán una buena toma de decisiones.

El análisis puedes obtenerlo de manera interna como externa, de manera externa al observar las conductas de tus clientes, que palabras te dijeron, identifica si regresa a realizar otras compras a tu negocio.

Trata de atenderlo en el tiempo que él esperaba, con situaciones así tan comunes podrás tener la satisfacción, mantenimiento y fidelización del cliente.

Investiga, analiza, innova e introduce algo que tu competidor no dé para poder tener una ventaja competitiva.

Un control visual ayuda a mejorar la calidad (5's clasificar, orden, limpieza, estandarizar, disciplina).

A poder identificar estos procesos debe de haber retroalimentación tanto de los altos mandos, como del personal y permite que ellos y los clientes den opiniones que te permitan mejorar.

---

### 6.3.2 Estrategia 8. Mejora continua

Ten en cuenta que la mejora continua es progresiva, lo que di hoy mejorarlo mañana.

Utiliza círculos de control:

- Solicitar opiniones de gente externa en la que confíes para que te diga la percepción de tu producto o servicio, escuchar al personal haciéndolos participe y escucha a los clientes como oportunidad de mejora
- Co- creación.- escuchar a los que laboran dentro de la organización
- Escuchar al cliente como oportunidad de mejora
- Escuchar a personas que no son clientes ya que ellos te informarán por qué no asisten a tu negocio, obteniendo con ellos oportunidades de mejora

Otros aspectos que los clientes consideran deben tener una mejora son:

- Haz los que tus competidores no pueden

Innovar en algo que puedes ofrecer y que tus competidores no permiten mejorar como organización, un ejemplo: reinventar: cambiar la experiencia de... para tener una ventaja competitiva

- Pocas microempresas utilizan las ventas a crédito, con fechas de pago, límite de la liquidación.

Implementa sistemas de apartado con un límite de tiempo para liquidar, si en ese tiempo no lo realizan el producto sale de nuevo a la venta, ten en cuenta que no puedes poner fechas límites mayores a los que el negocio puede soportar.

Para algunos giros la venta a crédito puede funcionar, al utilizar el mismo tiempo para liquidar y permite que te vayan pagando, lo único es que el producto será entregado hasta que el pago lo hayan realizado.

---

Emprende procesos de mejora, y pregúntate cómo puedes generar más dinero con los recursos, con ello estarás optimizando.

## **6.4 Gestión Logística**

### **6.4.1 Estrategia 9. Logística y cadenas de abastecimiento**

Identifica tus principales proveedores y compara para tratar de mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible.

Identifica la ruta y el transporte más eficiente de acuerdo a tu producto.

Mantén un inventario de tus productos, en caso de productos no perecederos realiza una rotación de mercancía de acuerdo a tu pronóstico de ventas para movilizar y evitar producto estancado.

Realiza pronósticos para tener la menor cantidad de productos en almacén y con ello tener solo el inventario que se requiere.

Identifica cuál es tu producto vaca como se menciona en la estrategia 6, al ser el producto que te genera siempre ganancia procura siempre tenerlo disponible, si tienes un nuevo producto su demanda será menor así que no tendrás por qué tener tantos disponible hasta que veas que las ventas de este aumentan, y por otro lado al conocer acerca de las megatendencias y saber que el ciclo de vida de un producto está terminando, no hay porque continuar solicitándolo en grandes cantidades algún producto que ya no se está vendiendo y por el contrario iniciar con el pedido del producto estrella.

Prueba la venta de productos individuales, unitalla.

Realiza alianzas con otros negocios o si tienes más de una microempresa e inicia con la entrega a domicilio, solicita vía telefónica o con uso de aplicaciones existentes, limita tu espacio geográfico de entrega dependiendo donde está tu microempresa y si tu almacén se encuentra ahí o en otro lugar.

---

#### **6.4.2. Estrategia 10. Establecer metas diarias, semanales o mensuales**

La mayoría de los negocios locales no establecen metas, es algo que en grandes empresas si realizan, al inicio de tu día o de tu semana reúne a todo tu personal, extérnales lo que quieres que se logre ese día, semana o mes (algo que sea difícil, que nunca lo hayas logrado pero que tampoco sea inalcanzable) dependiendo de tu empresa y producto, si alcanzas esa meta impleméntalo como motivación extrínseca para que continúen realizando su mayor esfuerzo para lograr las metas que plantes.

---

## VII. CONCLUSIONES

Derivado de la presente investigación y el trabajo de campo, aunado al análisis de la información y datos se obtuvieron las siguientes conclusiones.

1. Se desarrollaron estrategias que permiten el impulso en la toma de decisiones de los microempresarios de la cabecera municipal de Texcoco de Mora, Estado de México.
2. El panorama general de las microempresas de Texcoco indica que las empresas que existen en dicho municipio son 5,047.00 unidades de las cuales 4,757.00 son microempresas y éstas representan el 94.00% de total.
3. Se realizó una base de datos conforme a la DENUE del INEGI y está muestra que del total de unidades económicas en Texcoco, existen 350.00 diferentes clases de actividades, de estas son 10 las principales actividades que realizan las microempresas y que representan el 55.00% del total en dicho municipio.
4. Al analizar la situación actual de las microempresas en Texcoco se encontró que en la cabecera municipal se encuentran 1,694.00 unidades económicas lo que representa el 35.6%, de estas al seleccionar las que realizan las 10 principales actividades se reduce a un total de 524.00 organizaciones.
5. Al aplicar las encuestas a dueños, personal y clientes de las microempresas se identificaron los principales problemas que tienen los cuales son en gestión administrativa, comercial, de calidad y logística.
6. Con base en sus respuestas se diseñaron estrategias que permitan una mejor toma de decisiones.
7. Al poner en práctica estas estrategias los microempresarios tendrán posibles soluciones que facilitarán su toma de decisiones para apoyar el impulso y el desarrollo de microempresas en Texcoco.
8. Se acepta la hipótesis de que teniendo de manera detallada diversas estrategias reales y prácticas, los microempresarios tienen una guía en diferentes variables para una mejor toma de decisiones, que permitirá al

---

implementarlas el desarrollo en las microempresas de la cabecera municipal de Texcoco.

---

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Fred R. D. (2003) La administración estratégica. Editorial Pearson, Décimo cuarta edición, 404 pp.
- 2) Mintzberg, Henry, Brian Quinn James , et. al.(1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos”, Editorial Pearson, Primera edición, 616 pp.
- 3) Castaño Duque, Germa A. (2004). Seminario de teoría administrativa. Facultad de administración. Universidad Nacional de Colombia. Revista de los estudiantes de administración de empresas.
- 4) A.M.A American Marketing Asociation (2005). MarketingPower.com, Recuperado <http://www.marketingpower.com>.
- 5) Vidal M. Carolina (2014). Tesis Diseño de una estrategia de crecimiento para una empresa que entrega servicios de arquitectura en construcción del libro, Santiago de Chile.
- 6) Stanton William, Etzel Michael, et al. (2004). Fundamentos de Marketing, 13va. Edición Mc Graw-Hill, pagina 5, 333 y 334.
- 7) INEGI Instituto Nacional de Estadística y geografía (2014) Recuperado <http://www.inegi.org.mx/>
- 8) Organización Internacional del Trabajo. (1998). Boletín 143. Productividad y Formación. Recuperado <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/index.htm>
- 9) Rincón G., Á G; Marín A., E I; Morales, O A; (2003). El manual de publicación APA al alcance de todos. Educere, 7() 343-352. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35602305>
- 10) Fred R.(2013). La administración estratégica. Pearson, décimo cuarta edición. Recuperado <https://www.google.com.mx/#q=Fred+R.+DE+%E2%80%9CLa+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica%E2%80%9D.+Editorial+Pearson,+D%C3%A9cimo+cuarta+edici%C3%B3n,+404+pp>

- 
- 11) Galindo (2004). Tesis estrategia de crecimiento de una empresa de cómputo en un mercado cambiante. Recuperado [http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/583/Completa\\_entrega.pdf?sequence=1](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/583/Completa_entrega.pdf?sequence=1)
- 12) Champy (2008). Outsmart! How to do you what your competitors can't.
- 13) Box. George E.P., Stuart. Hunter J. y G. Hunter William. (2008). Estadística para Investigadores. Diseño, Innovación y Descubrimiento. España, Segunda Edición.
- 14) Diccionario de Marketing,(2014), Recuperado <https://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/>

---

## IX. ANEXOS

### 10.1 Cuestionarios

#### 10.1.1 Dueños o gerentes



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

---

---

El propósito de este cuestionario es con fines académicos, las respuestas obtenidas de su aplicación son para la realización del proyecto “Estrategias para el desarrollo de microempresas en Texcoco de Mora, Estado de México”, las mismas serán tratadas de forma confidencial, le agradezco responda de la forma más precisa.

#### Cuestionario 1 (Gerentes o dueños)

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

#### ➤ 1ra Fase DATOS GENERALES

Nombre de la microempresa o razón social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Calle No. Colonia

Actividad principal: comercio \_\_\_ actividad: \_\_\_\_\_ servicios \_\_\_ actividad: \_\_\_\_\_

Es una empresa familiar: si \_\_\_ no \_\_\_

Productos principales: \_\_\_\_\_

Fecha de inicio de operaciones: día \_\_\_\_\_ mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_

Número de trabajadores al inicio de operaciones: administrativos: \_\_\_ empleados: \_\_\_ total: \_\_\_

Número de trabajadores actuales: administrativos: \_\_\_\_\_ empleados: \_\_\_\_\_ total: \_\_\_\_\_

#### ➤ 2da Fase

#### Gestión administrativa y humana

1.- ¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos claros y documentados?

---

a) Si            b) No            c) Solo algunos de ellos , ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

**2.- ¿Aplica exámenes o pruebas a los aspirantes a un puesto o cargo dentro de la organización?**

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**3.- ¿Imprime motivación a su personal?**

a) Si            ¿Cómo? \_\_\_\_\_            b) No

**Gestión comercial**

**4.- ¿La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo)?**

a) Si            ¿Cuál es? : \_\_\_\_\_            b) No

**5.- ¿La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen)?**

a) Si            b) No            c) Solo de algún rubro (precio, calidad, etc.)            ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

**6.- ¿Cómo determina los precios de sus productos?**

**7.- ¿La empresa cuenta con publicidad de sus productos o servicios?**

a) Si            ¿Qué tipo de publicidad?: \_\_\_\_\_            b) No

**8.- ¿La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización?**

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**Gestión de operaciones**

**9.- ¿El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes?**

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

---

---

**10.- ¿La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere?**

a) Si            b) No            ¿Por qué?': \_\_\_\_\_

**11.- ¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores?**

a) Si            ¿Cómo lo realiza?: \_\_\_\_\_            b) No            ¿Por qué?': \_\_\_\_\_

### **Gestión de calidad**

**12.- ¿La empresa cuenta con una política de calidad definida?**

a) Si            b) No

**13.- ¿La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio)?**

a) Si            ¿Cómo lo realiza?: \_\_\_\_\_            b) No

**14.- ¿El gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones?**

a) Si            ¿Cómo lo realiza?: \_\_\_\_\_            b) No

**15.- ¿Realiza actividades para una mejora continua?**

a) Si            ¿Cómo lo realiza?: \_\_\_\_\_            b) No

### **Gestión logística**

**16.- Usted ¿Qué entiende por logística y como la aplica a su empresa?**

**17.- ¿La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio?**

a) Si            b) No

---

---

**18.- ¿La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal?**

a) Si            b) No

**Gestión Familiar**

**Contestas las siguientes preguntas solo si en la fase 1 (datos generales), seleccionaste que es una empresa familiar.**

**19.- ¿Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan?**

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**20.- ¿Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial?**

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

*REALIZADO POR: Guadalupe Yamileht Flores Trujano*

---

## 10.1.2. Personal de la microempresa



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

---

---

El propósito de este cuestionario es con fines académicos, las respuestas obtenidas de su aplicación son para la realización del proyecto “Estrategias para el desarrollo de microempresas en Texcoco de Mora, Estado de México”, las mismas serán tratadas de forma confidencial, le agradezco responda de la forma más precisa.

Cuestionario 2 (Personal de la organización)

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

➤ **1ra Fase DATOS GENERALES**

Nombre de la microempresa o razón social: \_\_\_\_\_

Productos principales: \_\_\_\_\_

➤ **2da Fase**

**Gestión administrativa y humana**

1.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos de su lugar de trabajo?

a) Si                      b) No                      c) Solo algunos de ellos                      d) ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué tipo de prueba le aplicaron para el ingreso a la empresa?

3.- ¿Qué tipo de motivación le proporcionan para desempeñar sus funciones de manera regular?

4.- ¿Quiénes son sus principales clientes?

---

5.- ¿Con que tipo de información cuenta de sus competidores?

**Gestión comercial**

6.- ¿Cree que el precio de los productos es el adecuado?

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

7.- ¿La empresa cuenta con publicidad de sus productos o servicios?

a) Si            ¿Cuáles? \_\_\_\_\_            b) No

8.- ¿Qué actividades realiza para la satisfacción de sus clientes, mantenimiento y fidelización?

9.- ¿El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes?

a) Si            b) No            ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

**Gestión de calidad y de operaciones**

10.- ¿Qué actividades realiza en situaciones de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere?

11.- ¿Realiza las operaciones con base en? (experiencia, manuales de procedimientos, ambas)?

12. ¿La empresa cuenta con una política de calidad?

13. ¿Ha tenido quejas o sugerencias, como cuáles?

a) Si            ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_            b) No

14. ¿Cuándo hay una contingencia con un cliente lo resuelven?

---

---

15. ¿Qué actividades realiza para una mejora continua?

Gestión logística

16. ¿Participa en logística que tiene la empresa (comprende los flujos de materiales, dinero e información)?

a) Si            ¿Cómo?: \_\_\_\_\_ b) No

17. ¿Conoce la información sobre cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio y por ende cree que esta pueda mejor de alguna manera?

a) Si            ¿Cómo puede mejorar?: \_\_\_\_\_ b) No

18.- ¿Es usted responsable para la gestión de compras, transporte y/o distribución?

a) Si            ¿Qué responsabilidad tiene?: \_\_\_\_\_ b) No

19. ¿Les establecen metas diarias, semanales o mensuales?

20. ¿Dentro de la empresa hay conflictos que afecten su desempeño y lo hagan sentir incomodo?

REALIZADO POR: Guadalupe Yamileht Flores Trujano

---

### 10.1.3. Clientes



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

---

---

El propósito de este cuestionario es con fines académicos, las respuestas obtenidas de su aplicación son para la realización del proyecto “Estrategias para el desarrollo de microempresas en Texcoco de Mora, Estado de México”, las mismas serán tratadas de forma confidencial, le agradezco responda de la forma más precisa.

Cuestionario 3 (Clientes)

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

➤ **1ra Fase DATOS GENERALES**

**Marca con una x aquellos lugares que visitas y con qué frecuencia lo haces.**

Lugares	Visitas al mes		
	De 1 a 5 veces	De 5 a 10 veces	Más de 10
Comercio al por menor de ropa, excepto de bebe y lencería			
Comercio al por menor de frutas y verduras frescas			
Salones y clínicas de belleza y peluquerías			
Bufetes jurídicos			
Comercio al por menor en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas			
Consultorios dentales del sector privado			
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos			
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas			
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar			
Comercio al por menor de artículos de papelería			

---

---

***De la Microempresa en la que se encuentra en este momento conteste las siguientes preguntas de la manera más clara y verdadera posible.***

**1.- ¿Cómo ha encontrado o conocido esta microempresa?**

**2.- ¿Por qué ha decidido comprar aquí?**

**3.- ¿Está satisfecho con los productos o servicios que compra?**

**4.- ¿En cuestión de precio, cree que es el adecuado y justo? ¿Por qué?**

**5.- ¿Qué es lo que más le agrada de esta microempresa?**

**6.- ¿Qué promociones le gustaría obtener en los productos que adquiere en este lugar?**

**7.- ¿Qué mejoría en cuestión de producto, servicio al cliente, el lugar u otros, recomendaría?**

**8.- ¿Conoce algún otro lugar que represente competencia para este establecimiento y ha comprado ahí?**

a) Si ¿Por qué?: \_\_\_\_\_ b) No

**9.- ¿Qué opción representa esta empresa para usted?**

a) Primero    b) Segundo    c) Tercero    d) Otro ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

**10.- ¿Tiene alguna queja o sugerencia?**

*REALIZADO POR: Guadalupe Yamileht Flores Trujano*

## 10.2 Resultados de las encuestas

### 10.2.1 Dueños o gerentes

Pregunta 1						
¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos claros y documentados?						
Si		No			Solo alguno	
15		14			1	
Pregunta 2						
¿Aplica exámenes o pruebas a los aspirantes a ocupar un puesto o cargo dentro de la organización?						
Si				No		
18				12		
Pregunta 3						
¿Imprime algún tipo de motivación a su personal?						
Si				No		
12				18		
Pregunta 4						
¿La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo)?						
Si				No		
21				9		
Pregunta 5						
¿La empresa dispone de información de sus competidores?						
Si		Solo algún rubro			No	
7		6			17	
Pregunta 6						
¿Cómo determina los precios de sus productos?						
Precios sugeridos	Costos	Competencia	Establecido por proveedores	Rapidez	Calidad	Demanda
7	13	7	2	4	10	1
Pregunta 7						
¿La empresa cuenta con publicidad de sus productos o servicios?						
Si				No		
6				24		
Pregunta 8						
¿La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes?						
Si				No		
18				12		
Pregunta 9						
¿El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes?						
Si				No		

19		11			
Pregunta 10					
¿La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere?					
Si		No			
18		12			
Pregunta 11					
¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores?					
Si		No			
12		18			
Pregunta 12					
¿La empresa cuenta con una política de calidad definida?					
Si		No			
19		11			
Pregunta 13					
¿La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio)?					
Si		No			
12		18			
Pregunta 14					
¿El gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones?					
Si		No			
19		11			
Pregunta 15					
¿Realiza actividades para una mejora continua?					
Si		No			
12		18			
Pregunta 16					
¿Qué entiende por logística y como la aplica a su empresa?					
Planeación y organización	Desde la compra del producto hasta la venta al cliente	Administrar los recursos	Satisfacer al cliente	Flujo de información, materiales y dinero	Tener todo lo necesario para poder vender
8	7	6	3	7	2

Pregunta 17	
¿La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio?	
Si	No
19	11
Pregunta 18	
¿La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal?	
Si	No
24	6
Pregunta 19	
En caso de ser un negocio familiar ¿Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan?	
Si	No
14	3
Pregunta 20	
En caso de ser un negocio familiar ¿Dentro de la empresa los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial?	
Si	No
1	16

### 10.2.2. Personal de la organización

Pregunta 1					
¿Conoce la misión, visión y objetivos de su lugar de trabajo?					
Si	Solo algunos de ellos			No	
20	1			6	
Pregunta 2					
¿Qué tipo de prueba le aplicaron para el ingreso a la empresa?					
Ninguna	Experiencia			Conocimientos	
10	11			10	
Pregunta 3					
¿Qué tipo de motivación le proporcionan para desempeñar sus funciones de manera regular?					
Extrínseca	Ninguna, es de manera intrínseca		Actividades recreativas	Ambiente laboral agradable	
8	14		5	9	
Pregunta 4					
¿Quiénes son sus principales clientes?					
Estudiantes (niños y jóvenes)	Trabajadores (hombres)	Amas de casa		Gente que pasa comúnmente por ese lugar	
10	11	2		13	
Pregunta 5					
¿Con que tipo de información cuenta a cerca de sus competidores?					
Precio	Calidad	Atención		Ninguna	
4	8	6		14	
Pregunta 6					
¿Cree que el precio de sus productos es el adecuado?					
Si			No		
21			6		
Pregunta 7					
¿La empresa cuenta con publicidad de sus productos o servicios?					
Si			No		
9			18		
Pregunta 8					
¿Qué actividades realiza para la satisfacción de sus clientes, mantenimiento y fidelización?					
Sonreír siempre	Costos accesibles/ajuste de precios	Buen trato	Calidad	Lugar agradable (higiene, espacio adecuado, etc.)	Ofrecer siempre lo que el cliente

					quiere	
1	4	16	11	4	6	
<p align="center">Pregunta 9</p> <p align="center">¿El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes?</p>						
Si			No			
21			6			
<p align="center">Pregunta 10</p> <p align="center">¿Qué actividades realiza en situaciones de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere?</p>						
Rapidez	Apoyarse entre todos/ División del trabajo			Especializarse		
15	11			7		
<p align="center">Pregunta 11</p> <p align="center">¿Realiza las operaciones con base en?</p>						
Experiencia	Capacitación	Algo establecido		Manual de procedimientos		
23	10	8		1		
<p align="center">Pregunta 12</p> <p align="center">¿La empresa cuenta con una política de calidad definida?</p>						
Si			No			
20			7			
<p align="center">Pregunta 13</p> <p align="center">¿Ha tenido quejas o sugerencia acerca del producto o servicio ofrecido?</p>						
Si			No			
11			16			
<p align="center">Pregunta 14</p> <p align="center">¿Cuándo hay una contingencia con un cliente, cómo lo resuelve?</p>						
Hablarle al encargado	Compensándolo, cambiándole el producto	Ignorándolo		Platicando y pedir disculpas		
8	7	1		11		
<p align="center">Pregunta 15</p> <p align="center">¿Qué actividades realiza para una mejora continua?</p>						
Buena atención al cliente	Un lugar agradable	Capacitación	Siempre tener lo que el cliente pida	Mejores precios de la zona	Rapidez	Calidad
11	11	4	6	1	7	8
<p align="center">Pregunta 16</p> <p align="center">¿Participa en la logística que tiene la empresa?</p>						
Si			No			

15	12	
Pregunta 17		
¿Conoce la información sobre la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio y por ende cree que esta pueda mejorar de alguna manera?		
Si	No	
12	15	
Pregunta 18		
¿Es usted es responsable para la gestión de compras, transporte y/o distribución?		
Si	No	
11	16	
Pregunta 19		
¿Les establecen metas diarias, semanales o mensuales		
No	Semanales	Mensuales
17	7	3
Pregunta 20		
¿Dentro de la empresa hay conflictos que afecten su desempeño y lo hagan sentir incomodo?		
Si	No	
5	22	

### 10.2.3. Clientes

Pregunta 1 ¿Cómo ha encontrado o conocido esta microempresa?						
Pase por ahí	Es un camino constante para mi	Recomendación	Por necesidad	Publicidad		
9	8	8	6	3		
Pregunta 2 ¿Por qué ha decidido comprar aquí						
Recomendación	Por gusto	Por necesidad	Por el precio	Calidad	Atención al cliente	
8	10	6	6	7	4	
Pregunta 3 ¿Está satisfecho con los productos o servicios que compra?						
Si	Casi siempre			No		
21	6			1		
Pregunta 4 ¿En cuestión de precio, cree que es el adecuado y justo?						
Si	En algunas ocasiones (por comparar precios)			No		
17	9			2		
Pregunta 5 ¿Qué es lo que más le agrada de esta microempresa?						
Atención	Productos	Lugar e instalaciones	Encuentro lo que quiero			
11	13	5	3			
Pregunta 6 ¿Qué promociones le gustaría obtener en los productos que adquiere en este lugar?						
Ofertas	Rebajas	Cupones	Regalos			
8	6	12	4			
Pregunta 7 ¿Qué mejoraría en cuestión de producto, servicio al cliente, el lugar u otro?						
Lugar	Servicio al cliente	Producto	Precios	Calidad	Publicidad	Rapidez
10	10	1	9	8	12	5
Pregunta 8 ¿Conoce algún otro lugar que represente competencia para este establecimiento y ha comprado ahí?						

Si		No		
21		7		
Pregunta 9 ¿Qué opción representa esta empresa para usted				
Primera	Segunda	Tercera	Otra	
14	9	4	2	
Pregunta 10 ¿Tiene alguna queja o sugerencia?				
Atención al cliente	Lugar	Producto	Ninguna	Horario
7	5	2	10	10