

# INNOVACIONES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL



ISBN: 978-607-99111-7-1



9 786079 911171



MIGRACIÓN Y DESARROLLO  
REDIBAI-MYD



# INNOVACIONES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

## AUTORES

ÁLVAREZ VALÁZQUEZ EDALID, BECERRIL ROSALES ISRAEL, BELLO PARRA DANIEL, BERNAL PAYARES OMAIRA, CANTILLO OROZCO ANA SUSANA, CASANOVA SANTINI TANIA BEATRIZ, CASTRO LARA ROSALÍA JANETH, CASTRO NARANJO FREDY, CEBALLOS ALBERTO, CRUZ MARQUEZ DIANA JOVANA, DÍAZ MARTÍNEZ JOSÉ VICENTE, DOMÍNGUEZ MELGAREJO ARMANDO, ESPINOZA OLIVA ARMANDO, FLORES MÉNDEZ OMAR, GARCÍA CUEVAS LORELY, GARCÍA DÍAZ LÁZARO DE JESÚS, GARCÍA RAMÍREZ ESTEBAN, GONZÁLEZ GÓMEZ GERARDO, HERNÁNDEZ ESPINDOLA HEIDI MARÍA DE LA LUZ, HERNÁNDEZ TORRES XÓCHITL, LIRA VÁZQUEZ ISABEL, LÓPEZ JOSÉ ESTEBAN, LÓPEZ MATÍAS ROBERTO, MALDONADO GARCÍA JUAN JOSÉ, MARTÍNEZ CARRILLO LORENA, MELGAREJO GALINDO DOREIDY, MELGAREJO GALINDO LOIDA, MIRA SEGURA LAURA LEONOR, MUÑOZ CAMACHO ARTURO, MURRIETA DOMÍNGUEZ FÉLIX, NAVA HERNÁNDEZ GUADALUPE YORELY, OLGUÍN JÁCOME ZULEMA, PARRA VALIS DIONICIO, PERALTA MAROTO ALICIA, PÉREZ MORA JOSÉ CARLOS, PÉREZ VÁSQUEZ NILDERSON, REYES MÉNDEZ KELLY, RODRÍGUEZ SÁNCHEZ LAURA PATRICIA, SALAS BENÍTEZ LÁZARO, SÁNCHEZ DE LA CRUZ ALICIA, SÁNCHEZ SULÚ NANCY VERÓNICA, SANTOS OSORIO ARTURO, SOTO LEYVA YASMIN, VARELA GUTIÉRREZ RAQUEL LAURA

## EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2021



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
CEL 2282386072  
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.  
COLONIA TABACALERA  
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC  
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965  
[www.redibai.org](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

ISBN: 978-607-99111-7-1



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.  
(978-607-99388)  
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.  
No. de ejemplares: 2  
Presentación en medio electrónico digital: PDF 6 MB  
Fecha de aparición 02/08/2021  
ISBN 978-607-99111-7-1

# **INNOVACIONES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

## **AUTORES**

ÁLVAREZ VALÁZQUEZ EDALID, BECERRIL ROSALES ISRAEL, BELLO PARRA DANIEL, BERNAL PAYARES OMAIRA, CANTILLO OROZCO ANA SUSANA, CASANOVA SANTINI TANIA BEATRIZ, CASTRO LARA ROSALÍA JANETH, CASTRO NARANJO FREDY, CEBALLOS ALBERTO, CRUZ MARQUEZ DIANA JOVANA, DÍAZ MARTÍNEZ JOSÉ VICENTE, DOMÍNGUEZ MELGAREJO ARMANDO, ESPINOZA OLIVA ARMANDO, FLORES MÉNDEZ OMAR, GARCÍA CUEVAS LORELY, GARCÍA DÍAZ LÁZARO DE JESÚS, GARCÍA RAMÍREZ ESTEBAN, GONZÁLEZ GÓMEZ GERARDO, HERNÁNDEZ ESPINDOLA HEIDI MARÍA DE LA LUZ, HERNÁNDEZ TORRES XÓCHITL, LIRA VÁZQUEZ ISABEL, LÓPEZ JOSÉ ESTEBAN, LÓPEZ MATÍAS ROBERTO, MALDONADO GARCÍA JUAN JOSÉ, MARTÍNEZ CARRILLO LORENA, MELGAREJO GALINDO DOREIDY, MELGAREJO GALINDO LOIDA, MIRA SEGURA LAURA LEONOR, MUÑOZ CAMACHO ARTURO, MURRIETA DOMÍNGUEZ FÉLIX, NAVA HERNÁNDEZ GUADALUPE YORELY, OLGUÍN JÁCOME ZULEMA, PARRA VALIS DIONICIO, PERALTA MAROTO ALICIA, PÉREZ MORA JOSÉ CARLOS, PÉREZ VÁSQUEZ NILDERSON, REYES MÉNDEZ KELLY, RODRÍGUEZ SÁNCHEZ LAURA PATRICIA, SALAS BENÍTEZ LÁZARO, SÁNCHEZ DE LA CRUZ ALICIA, SÁNCHEZ SULÚ NANCY VERÓNICA, SANTOS OSORIO ARTURO, SOTO LEYVA YASMIN, VARELA GUTIÉRREZ RAQUEL LAURA.

## INDICE

### **APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS INDUSTRIALES**

ALICIA PERALTA MAROTO, DANIEL BELLO PARRA, ALBERTO CEBALLOS, FÉLIX MURRIETA DOMÍNGUEZ  
1

### **COSTOS Y ACTIVOS BIOLÓGICOS EN LA AGROINDUSTRIA DE PALMA DE ACEITE EN COLOMBIA UNA REVISIÓN**

ANA SUSANA CANTILLO OROZCO, OMAIRA BERNAL PAYARES, XÓCHITL HERNÁNDEZ TORRES  
18

### **IMPACTO Y BENEFICIOS DE LA NIF E-1 EN LA INFORMACION FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES EN AGROEMPRESAS CITRICOLAS DE ALAMO TEMAPACHE VERACRUZ**

LÁZARO SALAS BENÍTEZ, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ, ARTURO MUÑOZ CAMACHO  
27

### **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA MÁS LA FILOSOFÍA HOSHIN KANRI EN EL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL ESTADO DE MÉXICO**

RAQUEL LAURA VARELA GUTIERREZ, LAURA LEONOR MIRA SEGURA, HEIDI MARÍA DE LA LUZ HERNÁNDEZ  
ESPINDOLA  
46

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS PYMES COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA EXPORTACIÓN”**

LAURA PATRICIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ  
60

### **ESTUDIO DE POTENCIALES PARA UNA EMPRESA TEXTILERA**

ROBERTO LÓPEZ MATÍAS, ISRAEL BECERRIL ROSALES  
77

### **EVALUACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS.**

LOIDA MELGAREJO GALINDO, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA,  
NILDERSON PÉREZ VÁSQUEZ  
91

### **DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA DISTRIBUIDORA DE DULCES REGIONALES**

ESTEBAN GARCÍA RAMÍREZ, JUAN JOSÉ MALDONADO GARCÍA, JOSÉ CARLOS PÉREZ MORA  
102

### **PERSPECTIVA DE GENERO EN MATERIA TRIBUTARIA**

ISABEL LIRA VÁSQUEZ, DIONICIO PARRA VALIS, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME,  
ESTEBAN LÓPEZ JOSÉ  
111

### **LA EXPORTACIÓN COMO ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EMPRESAS PYMES DE PRODUCTOS ARTESANALES Y REGIONALES DE LA CIUDAD DE DURANGO**

LAURA PATRICIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ  
130

**PERSPECTIVAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS  
POR MUJERES EN EL 2020**

ARMANDO DOMÍNGUEZ MELGAREJO, JOSÉ VICENTE DÍAZ MARTÍNEZ, FREDY CASTRO NARANJO  
141

**EL MARKETING DIGITAL Y LAS PYMES EN TIEMPO DE CRISIS**

NANCY VERÓNICA SÁNCHEZ SULÚ, TANIA BEATRIZ CASANOVA SANTINI, ALICIA SÁNCHEZ DE LA CRUZ  
160

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE UNA ONG**

KELLY REYES MÉNDEZ, XÓCHITL HERNÁNDEZ TORRES, ANA SUSANA CANTILLO OROZCO  
171

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE TIC'S LOGÍSTICAS (CÓDIGO QR) PARA  
CONTROLAR INVENTARIOS Y EFICIENTAR NIVELES DE SERVICIO EN MICROEMPRESAS**

YASMIN SOTO LEYVA, DIANA JOVANA CRUZ MARQUEZ, OMAR FLORES MÉNDEZ,  
ARTURO SANTOS OSORIO  
184

**PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN LA METODOLOGÍA SERVICE PROFIT  
CHAIN APLICADO A UN CENTRO DE CONVENCIONES EN EL MUNICIPIO DE MARTÍNEZ DE  
LA TORRE, VERACRUZ**

LORENA MARTÍNEZ CARRILLO, GERARDO GONZÁLEZ GÓMEZ, LORELY GARCÍA CUEVAS  
204

**LA INDUSTRIA 4.0 EN EL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO AUTOMOTRIZ**

GUADALUPE YORELY NAVA HERNÁNDEZ  
223

**MARKETING RETRO VS. MARKETING DIGITAL**

ARMANDO ESPINOZA OLIVA  
238

**EL OTRO LADO DE LAS REDES SOCIALES**

ARMANDO ESPINOZA OLIVA  
246

## **APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS INDUSTRIALES**

Alicia Peralta Maroto<sup>1</sup>, Daniel Bello Parra<sup>2</sup>, Alberto Ceballos<sup>3</sup>, Félix  
Murrieta Domínguez<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una empresa maderera, particularmente dentro del área de producción de polines de madera, para implantar las herramientas necesarias en la gestión y diagnóstico de los procesos productivos. Se conoció los diferentes procesos, así como la forma en que interactúan en conjunto a su cadena de valor, creando matrices de contribución y mapeos de procesos con apoyo del conocimiento de logística y cadenas de suministro.

Se realizó un diagnóstico del proceso para la obtención de datos en la producción final de polines de madera, utilizando un conjunto de herramientas de control estadístico, efectuando un análisis respecto a la variabilidad de medición de los polines, con la finalidad de comparar los resultados con respecto a las especificaciones establecidas en la norma NMX-C-224-ONNCCE-2001, y recomendar una propuesta como parte de una filosofía de mejora continua, y pueda proporcionar una satisfacción ante las necesidades del cliente.

**Palabras claves:** Gestión de procesos, diagnóstico de procesos, control estadístico, mejora continua.

### **ABSTRACT**

The present investigative work was realized in a timber industry, particularly inside the area of wood pollin production, to implement the necessary tools in the management and diagnosis of production processes. It was known the different processes as well as how they interact in conjunction with their value chain, creating

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Xalapa. alicia.peralta@itsx.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Perote. daniel.bello@perote.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Perote. alberto.ceballos@perote.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Perote. felix.murrieta@perote.tecnm.mx

contribution of matrices and process mapping with support from logistics and supply chain knowledge.

It was made a diagnosis on the process in order to obtain data in the wood pollin final production, using a set of statistical control tools, performing an analysis of the measurement variability of polynes, in order to compare the result with the specifications set out in the standard NMX-C-224-ONNCCE-2001, and to recommend a proposal as part of a philosophy of continuous improvement, and can provide satisfaction with costumer needs.

**Key Words:** Process management, process diagnosis, statistical control, continuous improvement

## INTRODUCCIÓN

Las variables de salida, es decir, las características de calidad o variables de respuesta, las Y, son las variables en las que se reflejan los resultados obtenidos en el proceso. A través de los valores que toman estas variables se evalúa la eficacia del proceso; por ello, al analizarlas se estará escuchando la “voz” de éste. Algunos ejemplos de estas variables que son específicas para cada tipo de producto y proceso son: dimensiones (longitud, espesor, peso, volumen); propiedades físicas, químicas o biológicas; características superficiales, propiedades eléctricas, sabor, olor, color, textura, resistencia, durabilidad, etcétera (Gutiérrez 2013).

“La Calidad es inversamente proporcional a la variabilidad en un proceso”. En un proceso industrial interactúan materiales, máquinas, mano de obra (gente), mediciones, medio ambiente y métodos (6 M’s). Estos seis elementos determinan de manera global todo proceso y cada uno aporta algo de la variabilidad (y a la calidad) de la salida del proceso (Evans y William, 2005).

El motivo del estudio de este trabajo es presentar diversas herramientas para la gestión y diagnóstico de los procesos industriales. Se conocerán los diferentes procesos, así como la forma en que interactúan en conjunto a su cadena de valor, creando matrices de contribución y mapeos de procesos con apoyo del conocimiento de logística y cadenas de suministro.

Se elaborará un diagnóstico del proceso para la obtención de datos en la producción final de polines de madera, utilizando un conjunto de herramientas de control estadístico, efectuando un análisis respecto a la variabilidad de medición de los polines, utilizando cartas de control, listas de verificación, histogramas y diagramas de Pareto, con la finalidad de comparar los resultados con respecto a las especificaciones establecidas en la norma NMX-C-224-ONNCCE-2001, y recomendar una propuesta como parte de una filosofía de mejora continua, y pueda proporcionar una satisfacción ante las necesidades del cliente.

## **DESARROLLO**

### *II.1 Pregunta de Investigación.*

¿El uso de las herramientas para la gestión y diagnóstico de los procesos industriales serán de utilidad para detectar oportuna y correctamente la variabilidad de medición de los polines de madera, y determinar e implantar técnicas para la mejora continua en la calidad del producto?

### *II.2 Tipo de Estudio.*

Descriptivo e In Situ.

### *II.3 Variables de estudio.*

Conceptual: se analizará y se establecerá un seguimiento a los procesos de la elaboración del polín de madera.

Operacional: se realizará un análisis de control estadístico, mediante un enfoque basado en procesos.

### *II.4 Objetivo General.*

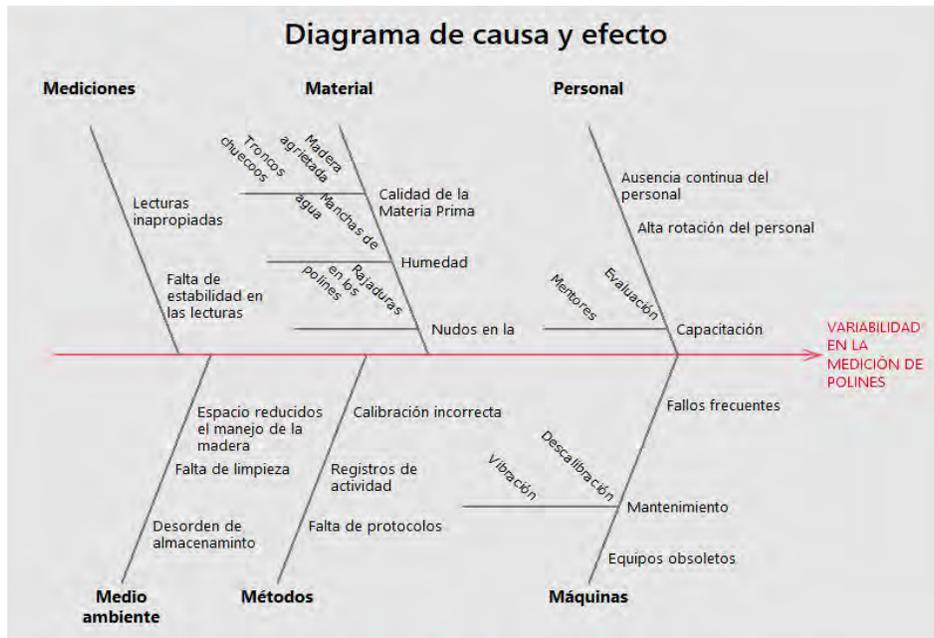
Utilizar herramientas para la gestión y diagnóstico de los procesos industriales para la identificación de actividades que no agregan valor al proceso y generen propuestas de control y mejora continua en el proceso.

### *II.5 Identificación de la problemática*

Mediante la elaboración de un Diagrama de Causa-Efecto y el Metodo 6M (Cuadro 1), se identificó que la principal causa de variabilidad en la medición y fabricación de los polines de madera, es el deficiente mantenimiento otorgado a las maquinas; llegando así a la descalibración de las mismas, originando vibraciones que

repercuten dentro de las especificaciones establecidas, y generando como consecuencia, la merma e insatisfacción de los clientes por la calidad del producto.

**Cuadro 1:** Diagrama de causa y efecto



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Gutiérrez (2013).

## II.6 Marco Teórico

En el marco teórico se definen conceptos básicos. Lo anterior para profundizar en conocimientos teóricos y familiarizar al lector con el lenguaje del área de estudio, y con esto evitar ideas inconclusas o interrogantes durante la lectura del presente documento.

### a) Control estadístico de la calidad

Se define como la aplicación de diferentes técnicas estadísticas aplicadas a procesos industriales (mano de obra, materias primas medidas, máquinas y medio ambiente), procesos administrativos y/o servicios con objeto de verificar si todas y cada una de las partes del proceso y servicio cumplen con unas ciertas exigencias de calidad y ayudar a cumplirlas, entendiendo por calidad “la aptitud del producto y/o servicio para su uso. (Ochoa, 2011)

**b) Mejora continua**

La mejora continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente. Esto exige a la organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización. (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2013)

**c) Producción**

La producción combina los citados elementos para satisfacer las necesidades de la sociedad, a partir del reconocimiento de la demanda de bienes y servicios. producir, por su parte, se asocia con las ideas de engendrar, procrear, criar, procurar, originar, ocasionar y fabricar. Cuando se refiere a un terreno, en cambio, producir es una noción que describe la situación de rendir fruto. Por otra parte, cuando esta palabra se aplica a un elemento, adquiere el sentido de rentar o redituar interés. (Niebel & Freivalds, 2009).

**d) Variabilidad**

Se refiere a la diversidad de resultados de una variable o de un proceso (Gutiérrez y De la Vara, 2013).

**e) Cadena de suministro**

Es la coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, para crear una ventaja competitiva sustentable. Esto incluye la administración de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente. (Cooke, 1997).

**RESULTADOS**

*III.1 Descripción del proceso*

Durante la investigación se elaboró la cadena de suministro, y el mapa de procesos, con sus respectivas matrices de contribución, para detectar las actividades y características de los procesos.

La cadena de suministro es elemental en las organizaciones, ya que esta es la encargada de conectar a diferentes organizaciones que trabajan para un mismo fin, y que juntas controlan, manejan y mejoran el flujo tanto de insumos como de información, desde los proveedores hasta el usuario final. El siguiente esquema propio de la cadena de suministro, representa a los proveedores que intervienen para la elaboración del tablón hasta que llega a su consumidor final. (Cuadro 2)

**Cuadro 2:** Cadena de suministro



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Niebel & Freivalds, (2009)

La siguiente matriz, (Ver cuadro 3) es parte fundamental de este estudio, ya que en ella se describen cada una de las actividades que se realizan dentro de la cadena de suministros y se describen los procesos en las diferentes áreas en las que se realizan ciertas operaciones.

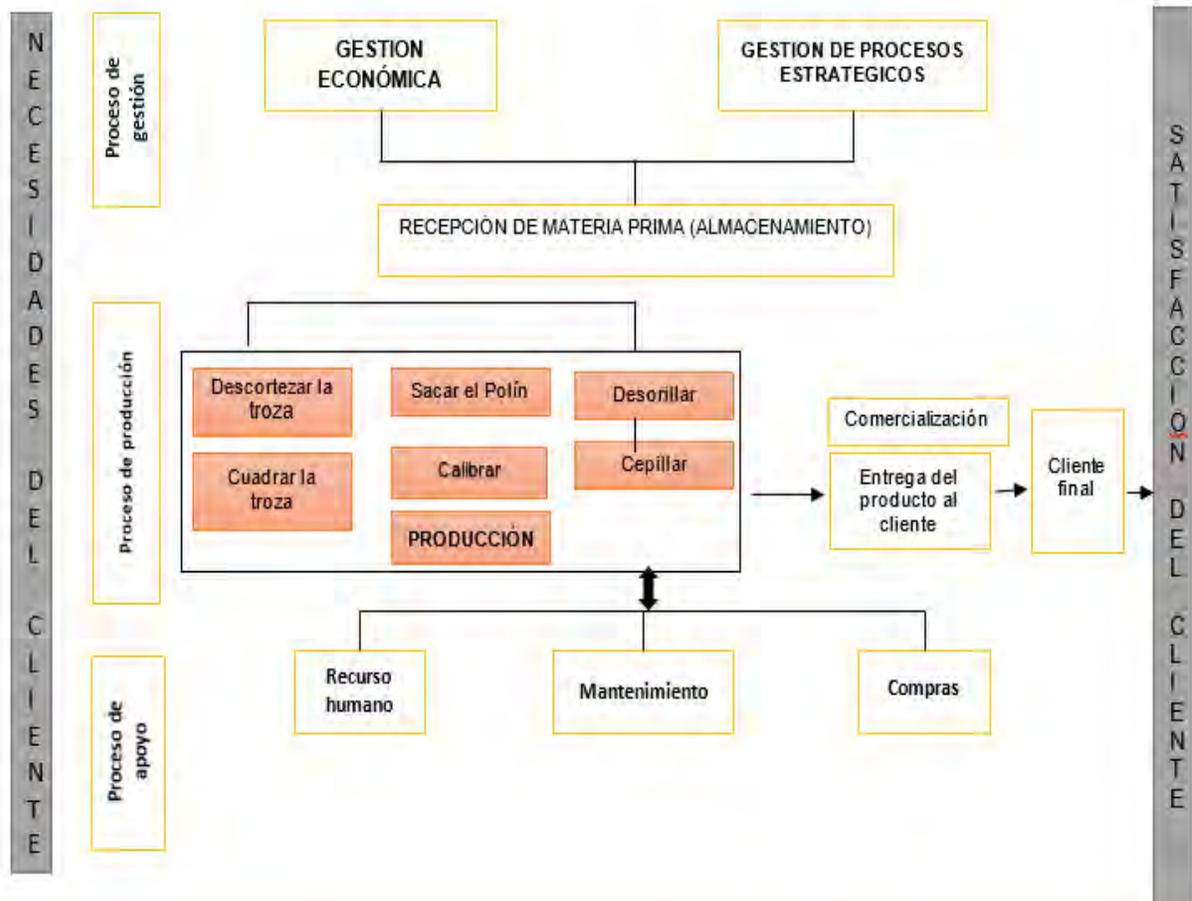
**Cuadro 3: Matriz de contribución**

PROCESO	AREA O DEPARTAMENTO	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	TIPO DE INSUMO
<b>PROVEEDOR DEL PROVEEDOR FINAL</b>	Área destinada para la tala	Se solicitan los permisos para la tala de arboles	Información/ documentos
	Carros troceros	Se encargará de transporta la materia prima	Información
	Manufactura	Provee los recursos necesarios para la transformación de la materia prima	Información/ documentos
<b>PROVEEDORES</b>	Propietario del terreno o ejidatario	Deberá realizar la entrega de la materia prima	Información
	Maquila de materia prima	Deberá realizar el derrumbe de arboles	Proceso de tala de arboles
<b>ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO</b>	Producción del Polín	Proceso que se debe realizar para la obtención de polines tales como (descortezar, cuadrar, sacar el polín, desorillar y cepillar)	Proceso y servicio
<b>CLIENTE INTERMEDIO</b>	Maderería	Deberá asegurarse que el producto llegue al consumidor final	Proceso de servicio
<b>CLIENTE FINAL</b>	Carpintero	Deberá dar sugerencias sobre el producto que requirió	Requerimientos
	Arquitectos		
	Ingenieros		
	Empresas carroceras		

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Cuatrecasas (2010).

El mapeo de proceso (cuadro 4) facilita la comprensión de cada uno de los procesos, es por ello que este permite observar las funciones de cada una de las áreas de la organización. El valor que este representa dentro del estudio, es que permite saber las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización, que a su vez forman parte de un proceso, el mismo que se interrelaciona con otros procesos para la consecución de un bien o servicio, el cual debe estar orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

**Cuadro 4:** Mapa de procesos



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Cuatrecasas (2010).

La matriz de contribución del mapa de proceso, (Ver cuadro 5) explica cada uno de los procesos estratégicos, de producción y de apoyo, describiendo cada una de las áreas y actividades que se desarrollan por actividad. Cada área debe cumplir un objetivo para dar cumplimiento a los procesos de gestión y cumplir con el requisito principal de la satisfacción del cliente final.

**Cuadro 5:** Matriz de contribución mapeo de procesos

PROCESO	TIPO DE PROCESO	ÁREA O ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
PROCESO DE GESTIÓN	Gestión económica	Financiación económica	Asegurarse que la organización siempre tenga los recursos necesarios para la producción de tablonés	Definir y organizar el movimiento contable de ingresos, gastos y pagos
	Gestión de procesos estratégicos	Alta dirección		Esta se encarga de la planeación de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa
PROCESO CLAVE	Producción	Aserrado	Transformar la materia prima y comercialización del producto final	Transformación de la materia prima y planeación de la producción
	Comercialización	Ventas		Distribución y comercialización del tablón hasta llegar a su consumidor final
	Consumidor final	Buzón de sugerencias		Este se encargará de realizar sugerencias sobre el producto
PROCESO DE APOYO	Mantenimiento	Departamento de mantenimiento	Proporcionar los recursos necesarios conforme a los requisitos solicitados	Se encarga de dar mantenimiento a las sierras y dar mantenimiento correctivo a la maquinaria
	Compra	Oficina		Se encarga de comprar de insumos

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Cuatrecasas (2010).

### III.2 Diagnóstico estadístico del proceso

Se realizó hojas de verificación (cuadro 7) tanto de lo alto como de lo largo para facilitar y simplificar la información a la hora de tomar los datos.

**Cuadro 7: Hojas de Verificación**

HOJA DE VERIFICACIÓN DE LA ALTURA														
Madera/mm	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193
15						x								
14													x	
13								x						
12											x			
11													x	
10													x	
9											x			
8											x			
7								x						
6											x			
5						x								
4													x	
3											x			
2					x									
1											x			
											MEDIA			

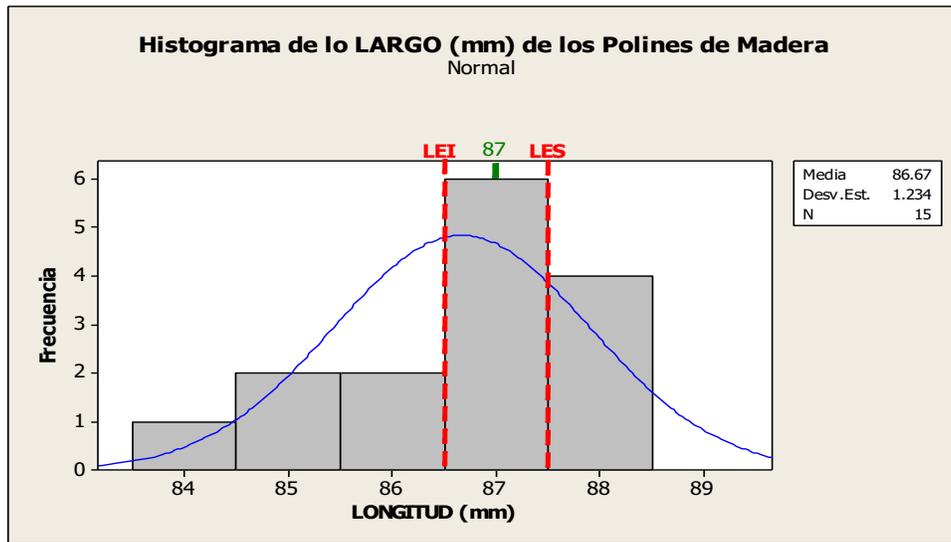
HOJA DE VERIFICACIÓN DE LO LARGO														
Madera/mm	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93
15						x								
14									x					
13							x							
12								x						
11									x					
10									x					
9								x						
8								x						
7							x							
6								x						
5						x								
4									x					
3								x						
2					x									
1								x						

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Gutiérrez & De la Vara (2013).

*III.2 Histograma de lo largo (mm) Polín de Madera 87 x 190 mm*

El presente histograma representa lo largo de los 15 polines de madera de 87 x 190 mm, se observa que solo 6 cumplieron con los requerimientos establecidos en la *NMX-C-224-ONNCCE-2001*, mientras que 9 se encuentran fuera de parámetros; 4 por arriba y 5 por debajo de lo normalizado.

**Cuadro 8:** Histograma de lo largo Polín de Madera 87 x 190 mm

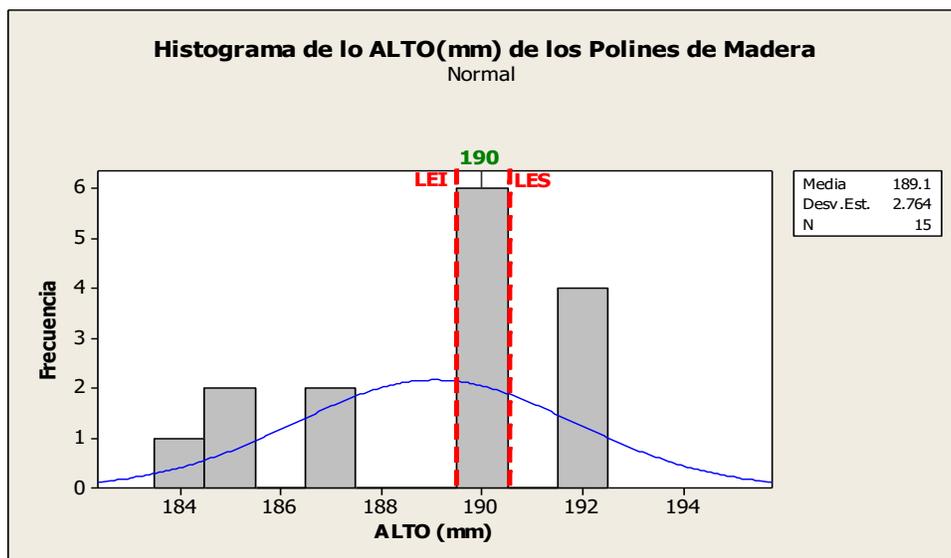


**Fuente:** Elaboración propia con datos de Gutiérrez & De la Vara (2013).

*III.3 Histograma de lo alto (mm) Polín de Madera 87 x 190 mm*

El histograma que corresponde a lo alto de los 15 polines de madera de 87 x 190 mm (Cuadro 9), se muestra que de igual manera solo 6 cumplieron con los requerimientos establecidos por la *MMX-C-224-ONNCCE-2001*, mientras que 5 se encuentran por debajo de las medidas especificadas y 4 por arriba de igual forma.

**Cuadro 9:** Histograma de lo alto Polín de Madera 87 x 190 mm

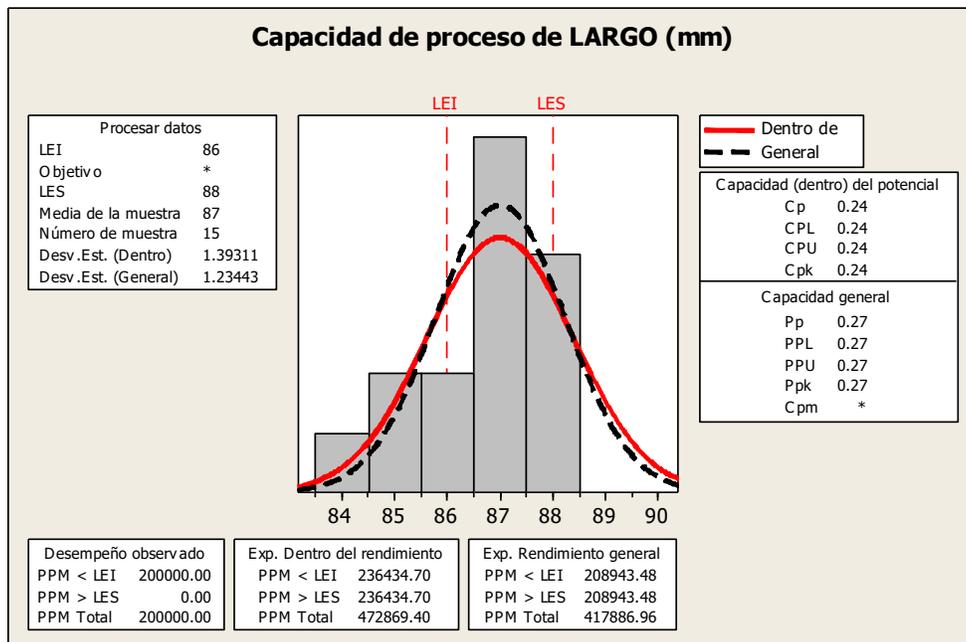
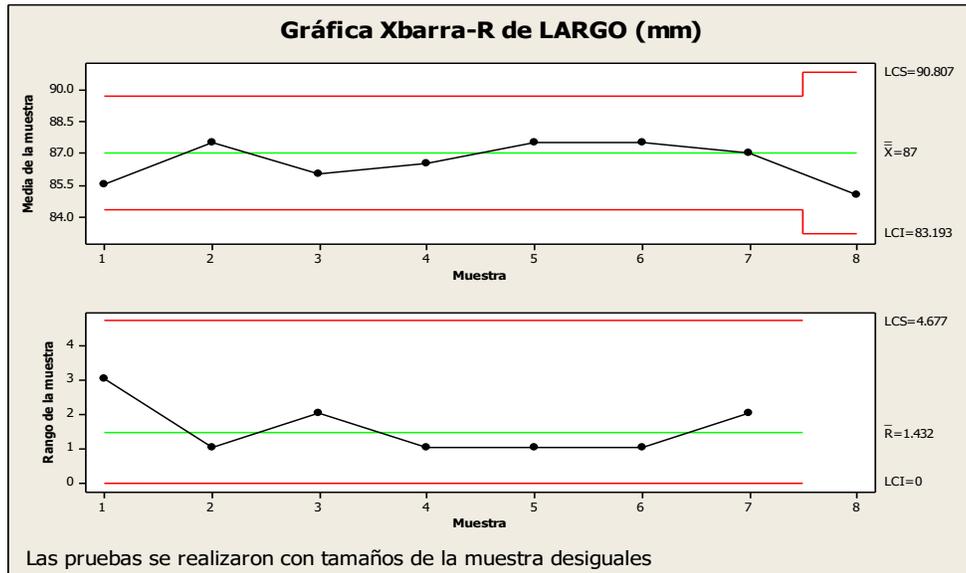


**Fuente:** Elaboración propia con datos de Gutiérrez & De la Vara (2013).

III.4 Gráficas de control.

Se realizó la gráfica de control de la longitud o de lo largo (Cuadro 10) de los polines de madera, se observa que a pesar de tener variabilidad en los datos obtenidos se encuentra prácticamente controlado el proceso.

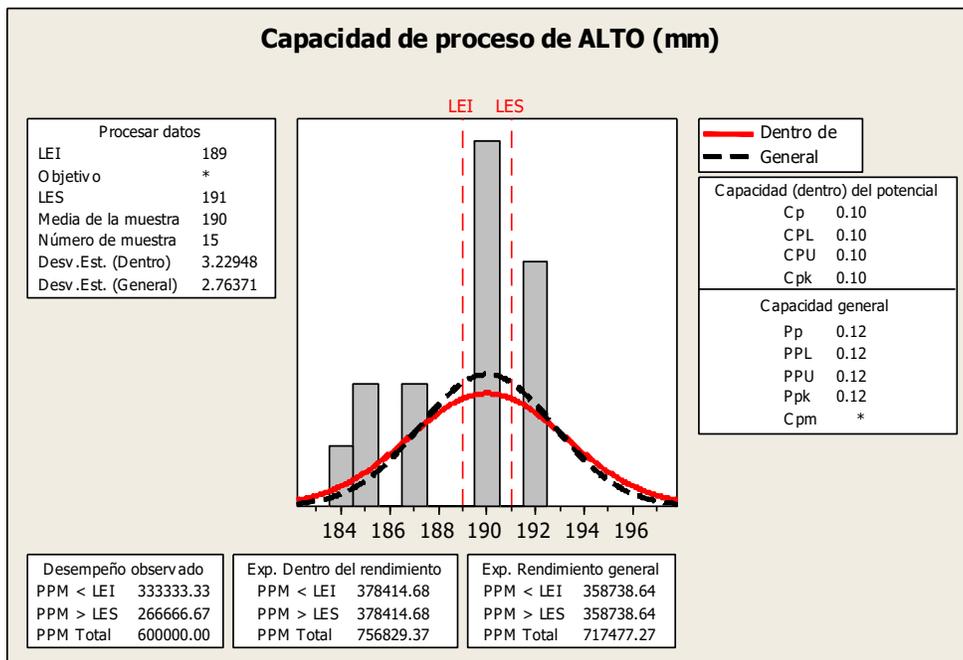
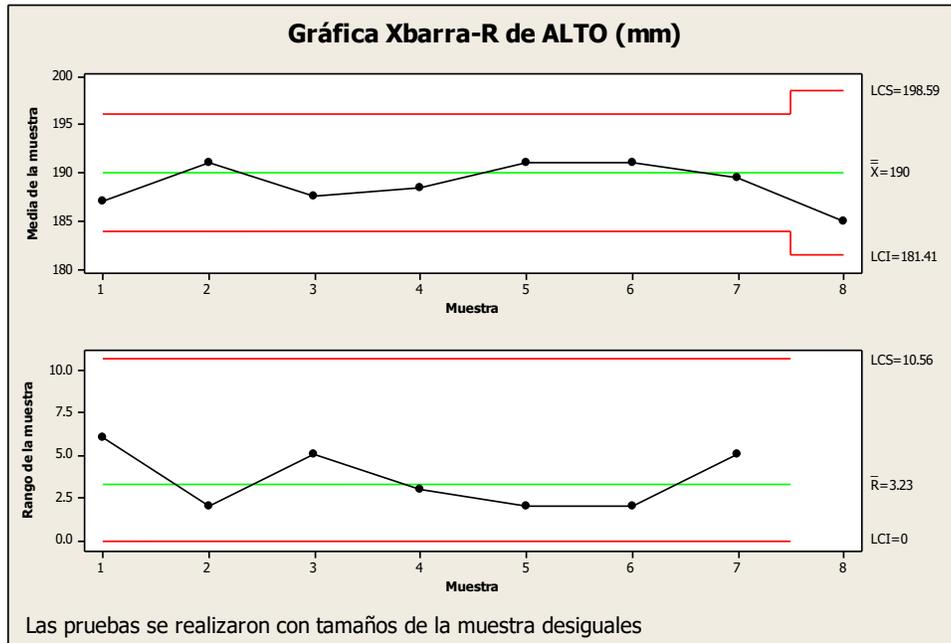
**Cuadro 10:** Gráfica de control X-R Largo Polín de Madera 87 x 190 mm



Fuente: Elaboración propia con datos de Gutiérrez & De la Vara (2013).

De igual forma en esta otra grafica de control (Cuadro 11) perteneciente a la altura de los polines de madera, muestra la variabilidad obtenida en los datos y que a pesar de ello aún se encuentra en control.

**Cuadro 11:** Gráfica de control X-R alto Polín de Madera 87 x 190 mm



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Gutiérrez & De la Vara (2013).

III.5 Lectura de datos

Los códigos que se muestran en el cuadro 12 hacen referencia a los tipos de errores que se encuentran en la producción de clavos, determinando su largo. Los diferentes tipos de errores se pueden encontrar en el cuadro 13, los cuales se manejan con códigos para identificarlos de una manera más eficaz.

**Cuadro 12:** Datos sobre el error en producción en largo

ERROR DE PRODUCCIÓN EN LARGO MM					
CODIGO	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	%ACUMULADO	LARGO (MM)
P0002	5	31%	5	31%	185 - 187
P0003	4	25%	9	56%	192
P0001	6	38%	15	94%	190
P0004	1	6%	16	100%	184
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>			

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 13:** Cuadro de códigos

Perfección de manufactura	P0001
Error en el cortado (humano)	P0002
Error de maquinaria	P0003
Error en el control de calidad	P0004

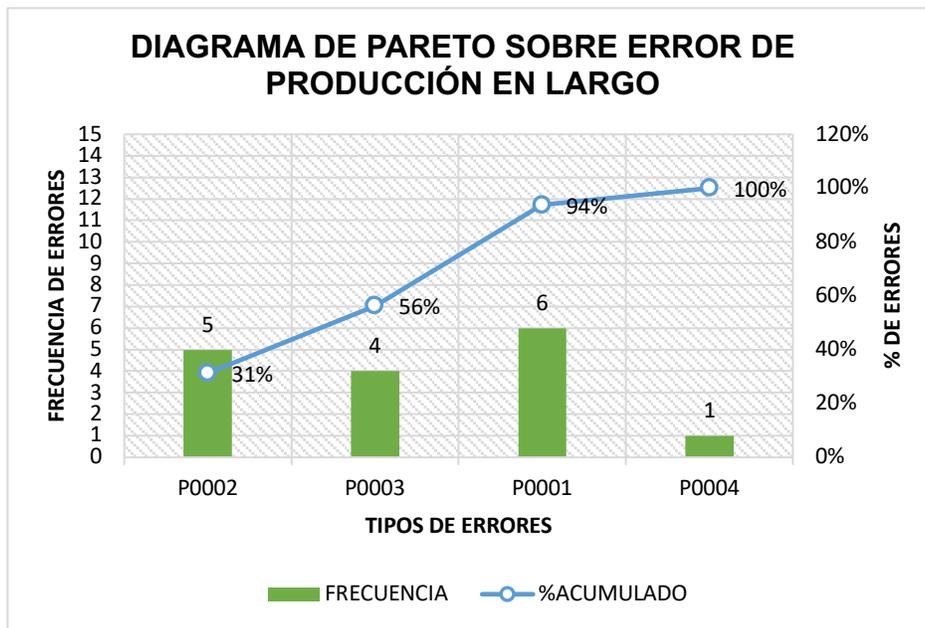
Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se encuentran los datos recabados en la investigación con base en la norma NMX-C-224-ONNCCE-2001 sobre los errores de producción en longitud en clavos. Para recabar los datos se extrajeron 15 polines de 87 mm \* 190 mm de un aserradero de manera al azar y de esta manera se obtuvieron sus medidas tomando el parámetro de longitud con base la de la norma NMX-C-224-ONNCCE-2001 el cual nos indica que el parámetro es de 184 mm como mínimo y obteniendo como un máximo la medida de 190 mm

El porcentaje se obtiene dividiendo la frecuencia del error sobre el total de clavos obtenidos en total, de esta manera podemos obtener que el margen de error más alto es dominado por el código P0002 ERROR EN EL CORTADO (HUMANO) el cual se obtiene un 31% y donde se puede mostrar que la perfección de la producción solo se obtiene un 38% del total con el código P0001 PERFECCIÓN DE MANUFACTURA el cual es un porcentaje muy alto en la calidad de los polines el cual indica que es una excelente producción .

El diagrama de Pareto (cuadro 14), basado con la información recabada en el cuadro 12, muestra la frecuencia de errores mediante los porcentajes que se muestra en la ojiva (LINEA AZUL) que arroja la investigación en donde se puede decir que mediante este tipo de investigaciones se puede corregir mediante la norma NMX-C-224-ONNCCE-2001 una mejor manufactura de polines.

**Cuadro 14:** Diagrama de Pareto con basé a los datos del cuadro 12



**Fuente:** Elaboración propia con datos de Gutiérrez & De la Vara (2013).

## CONCLUSIÓN

El proceso presenta una variabilidad, concluyendo así que la variabilidad presentada en la producción de este Polín es adecuada según los lineamientos para brindar satisfacción a su cliente.

Los problemas con maquinaria y equipo se originan por la falta de un mantenimiento preventivo, los equipos en su mayoría solo reciben mantenimiento correctivo cuando estas presentan alguna avería y causan un paro en producción.

A pesar de que las reglas “generales” son aplicables a madera de cualquier dimensión, especificadas en la NMX-C-224-ONNCCE-2001. El criterio de estas reglas es sencillo y muy conservador. Por su sencillez son recomendables para usuarios que no requieran material con valores de resistencia altos, ni deseen controles de calidad estrictos. Las reglas “especiales” son más estrictas en cuanto a las dimensiones de los nudos en el canto y, sin ser complicadas, se “mejora” la calidad del material, ya que los valores de asignados son mayores a los de la madera clasificada con las reglas generales.

Para la aplicación de las reglas la madera se separa en las siguientes dimensiones:

- Polines y vigas: 87 x 87 mm y 87 x 190 mm
- Tablones angostos: 38 mm de grosor y hasta 140 mm de ancho
- Tablones anchos: 38 mm de grosor y ancho mayor a 140 mm

Las reglas “industriales” son solamente aplicables a madera de 38 mm (1 ½”) y cualquier ancho hasta 240 mm (10”).

La aplicación de las reglas depende del criterio del usuario. Si se cuenta con madera de calidad baja, se puede clasificar estructuralmente con las reglas generales; en el caso opuesto, puede estar la industria que requiere material de calidad estructural alta para la fabricación, por ejemplo, de elementos laminados, armaduras de grandes claros, en cuyo caso las reglas industriales serán más apropiadas. Eligiendo el tipo de regla adecuado se logra optimizar la utilización de la madera.

Se recomienda:

- Llevar a cabo una recopilación continua de datos que permitan calibrar a lo largo del tiempo los factores que afectan la variabilidad.

Crear un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Cuatrecasas, L. (2013). Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexible. España: Profit Editorial I, S.L.
- Evans J. R. & Lindsay W. M. (2005)"Administración y Control de la Calidad". Sexta edición.516–524. Editorial Thomson, D.F., México.
- Gutiérrez P. H. & De la Vara S. (2013). "Control estadístico de calidad y seis sigma". Mc Graw–Hill. México.
- Juran, J. (2000). Planeación de sistemas de calidad. Ed. Mc. Graw Hill, México.
- Mongomery, D. (2015). Control de calidad. Ed. McGraw Hill México.
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo. (12 ed., pág. 611). Editorial McGraw Hill. México.
- Ochoa, P (2011) Control Estadístico de Calidad, 11 de octubre de 2011, Panamá NMX-C-224-ONNCCE-2001  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=737761](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=737761)

## **COSTOS Y ACTIVOS BIOLÓGICOS EN LA AGROINDUSTRIA DE PALMA DE ACEITE EN COLOMBIA UNA REVISIÓN**

ANA SUSANA CANTILLO OROZCO<sup>1</sup>, OMAIRA BERNAL PAYARES<sup>2</sup>, XÓCHITL HERNÁNDEZ TORRES<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El presente documento, se fundamenta en la revisión de los costos de producción en las etapas de siembra y cosecha del sector y los activos biológicos del sector agroindustrial de palma de aceite en Colombia, bajo los estándares de información financiera. Toda vez, que visto el contexto ambiental desde la contabilidad de costos y demás especificidad, trata del uso que la sociedad hace de los recursos. Se revisa y analiza, documentos fuentes para conocer los diferentes rubros, sus componentes de costos, procesos administrativos para el manejo racional de los recursos y la aplicabilidad del estándar correspondiente según la etapa correspondiente.

**Palabras clave:** agroindustria, contabilidad de costos, activos biológicos

### **ABSTRACT**

This document is based on the review of production costs in the planting and harvesting stages of the sector and the biological assets of the oil palm agro-industrial sector in Colombia, under the financial information standards. Every time, when looking at the environmental context from cost accounting and other specificity, it deals with the use that society makes of resources. Source documents are reviewed and analyzed to know the different items, their cost components, administrative processes for the rational management of resources and the applicability of the corresponding standard according to the corresponding stage.

**Keyword :** agribusiness, cost accounting, biological assets

---

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de Bolívar. ascantillo@utb.edu.co

<sup>2</sup> Corporación Universitaria Rafael Núñez. omaira.bernal@curnvirtual.edu.co

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana. xhernandez@uv.mx

## **INTRODUCCION**

Este trabajo de investigación, busca aportar a la comunidad académica y al sector agroindustrial de la palma beneficios en el campo de la gestión de costos. Los distintos actores que forman parte del proceso de siembra y producción de aceite de palma, deben considerar lo importante de gestionar los distintos costos que se generan en las diferentes etapas del proceso productivo. De la misma manera, el saber la clasificación y tratamiento de los activos biológicos y costos, bajo los estándares internacionales de información financiera, favorece datos ajustados a las exigencias normativas que redundan en el sector palmero.

## **DESARROLLO**

### **a. FUNDAMENTACION TEORICA**

La agroindustria se define como el conjunto de actividades económicas en el cual se combinan la producción agrícola, pecuaria, acuícola y/o forestal, con el primer nivel de transformación industrial, para producir alimentos o materias primas destinadas a un mercado (Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales DSCN, 2012). Su característica clave, es la naturaleza perecedera de las materias primas que emplea, la oferta y calidad, las cuales pueden variar significativamente con el tiempo.

Dentro de este marco, para Wilkinson & Rocha (2013) la agroindustria son las actividades posteriores a la cosecha relacionadas con la transformación, la preservación y la preparación de la producción agrícola para el consumo intermedio o final. La agroindustria tiene características distintivas y forma parte del concepto más amplio de agronegocio.

De hecho, para Vargas & Pérez, (2018) la agroindustria, fomenta el desarrollo económico, social y ambiental, en las regiones que han optado por la explotación de este sector, siempre y cuando se trabaje dentro de un contexto de equilibrio en las distintas actividades y la protección del medio ambiente en cada uno de los procesos, desde el manejo de la materia prima hasta la distribución y disposición final de los recursos.

Ahora bien, las empresas que pertenecen al sector palmero pueden ser plantaciones, empresas comercializadoras internacionales (CI) o empresas manufactureras o de transformación de materias primas; pero, también se pueden clasificar por el tipo de mercado en el que se mueven: empresas procesadoras de aceites y grasas, fabricantes de alimentos balanceados, biodiesel y otros. En este contexto, García, Núñez, Ramírez & Jaimes (2013), los principales actores en Colombia son: FEDEPALMA, la cual se encarga de representar los intereses del sector palmero; CENIPALMA, surgió con el ánimo de intensificar la investigación sobre la palma por parte del gremio; C.I. ACEPALMA S.A., promovida por FEDEPALMA para comercializar directamente los productos de la palma de aceite; el Fondo de Fomento Palmero, que es una cuenta especial para el recaudo y manejo de los recursos; y el Fondo de Estabilización de precios, que protege el ingreso de los palmicultores, regula la producción nacional y fomenta las exportaciones.

De acuerdo con la norma internacional de información financiera (IAS 41) esta establece el reconocimiento de los activos biológicos, de modo que el objetivo de este artículo es caracterizar el proceso biológico de las plantas de aceite de palma desde los eslabones de la agroindustria y enlazarlo con medición de la palma de aceite, para identificar el conocimiento y aplicación de la normatividad internacional en el ámbito nacional en el sector objeto de estudio.

Para tal efecto, se aborda la contabilidad de costos, los costos ambientales, el cultivo de palma de aceite, activos biológicos, para mostrar el manejo en el territorio colombiano.

#### **b. . CONTABILIDAD DE COSTOS**

La contabilidad de costos mide, analiza y reporta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquisición o uso de los recursos dentro de una organización (Horngren, 2012). Para, Amat & Soldevila (2004) la contabilidad de costos, también llamada contabilidad analítica, es una de las partes de la contabilidad de gestión y se centra en los cálculos de costos de los servicios o productos que ofrece la empresa. Como complemento, los costos de producción son definidos por Foulon (1963) como se citó en Santochi, Agüero, Bustos, Ávila, &

Squassi (2015) como “la expresión en dinero de todo lo debemos hacer para atraer y mantener a los factores de producción (tierra, trabajo y capital) a, y, en una actividad determinada” (p.60).

Por su parte, para US Environmental Protection Agency- EPA (1995), la contabilidad de costos total (FCA) proporciona un enfoque de sentido común para: a) Identificar y evaluar el costo de la gestión de las operaciones de residuos sólidos, y b) Ayudar a los responsables de la toma de decisiones con la planificación de programas a corto y largo plazo para ayudar a identificar medidas para racionalizar y mejorar las operaciones. Los componentes del costo se presentan en la tabla 1

**Tabla 1** Costos por fase del proceso agroindustrial

	<b>Etapas</b>	<b>Detalle de Fase</b>	<b>Costos</b>	<b>Estándar Internacionales</b>
I Estación	Adecuación del Terreno	Fase de preparación	Se generan costos por la construcción de sistemas de almacenamiento de agua, sistemas de riego, nivelación de terreno (en algunos casos) y otros costos de actividades similares.	Capitalización como ACTIVO, independiente de que el Terreno sea propio o de tercero
	Siembra de Palma en Invernadero	Las palmas de aceite se siembran en invernaderos	Control de clima, humedad y otros factores que hacen posible su germinación y crecimiento inicial	Capitalizar como COSTOS de las plantas todas las erogaciones incurridas para darles condiciones de uso.
	Trasplante de palmas al terreno	Plantas son trasplantadas al terreno en el cual se mantendrán durante toda su vida productiva.	Se generan costos de mano de obra, insumos, transporte y otros costos necesarios para ubicar las plantas en el terreno.	Los costos deben ser capitalizados como mayor valor del activo (plantación).
	Crecimiento hasta etapa productiva	Las plantas requieren un tiempo necesario para madurar y alcanzar la etapa productiva	Costos de limpieza, abono, cuidado, insumos, entre otros, para lograr que alcancen unas condiciones óptimas de desarrollo	Costos susceptibles de capitalización como mayor valor de la plantación.
	Etapa productiva	La plantación ha alcanzado su etapa productiva	Son costos de los productos agrícolas los abonos, la mano de obra y cualquier otro costo en el cual se incurra sobre la plantación.	El costo incurrido hasta ese período debe empezar a amortizarse para ser incluido como

			costo de producción del fruto de la palma
	Valoración de la cosecha	El costo de la cosecha comprende todos los costos incurridos para la recolección de la misma, tales como mano de obra e insumos, así como depreciación de la plantación y cualquier otro costo relacionado.	La cosecha debe clasificarse como inventarios de productos agrícolas
II Eslabón	Procesamiento de la cosecha	Tratamiento contable similar al de cualquier otro proceso productivo	Aplicación de la sección 13 (Estándar para Pymes) o la NIC 2 (Estándar Pleno)

**Fuente** elaboración propia (2021) a partir de datos de Fedepalma

### c. **ACTIVOS BIOLÓGICOS**

La actividad de las entidades agroindustriales es imposible sin activos biológicos, la Norma Internacional de Contabilidad 41 (NIC41) define los activos biológicos como plantas y animales vivos que son capaces de experimentar transformaciones biológicas, bien para dar productos agrícolas que se contabilizan como existencias o bien para convertirlos en otros activos biológicos diferentes (IFRS Foundation, 2019). Observamos también que en la norma IAS 41 (NIC41) puntualiza, la actividad agrícola como la gestión de la transformación y la recolección de activos biológicos por parte de una entidad económica, para su procesamiento en productos agrícolas (el producto obtenido de los activos biológicos de la entidad económica) o en los activos biológicos (animales vivos o planta) (Cretu, Cretu & Muscanescu, 2014).

Dentro de este orden de ideas, la producción agrícola se precisa por las características de las plantas y las especies animales, requiere un periodo de tiempo más largo para transformar estos medios en el valor final, y este periodo no se puede acortar (Lalic, Péric & Jovanovic, 2012). En efecto, se realiza una actividad agrícola, en una organización cuando se transforma o recolectan activos biológicos para destinarlos a la venta o para convertirlos en un producto agrícola.

Siguiendo a Fisher and Marsh (2013), como se citó en (Stonciuviene, Zinkeviciene, & Martirosianiene, 2014) la transformación biológica se define como el proceso de crecimiento, envejecimiento, producción o procreación del activo biológico.

#### d. DISEÑO METODOLOGICO

Es una investigación teórico descriptiva de tipo documental, dado que el procedimiento implica el rastreo, organización, sistematización y análisis de un conjunto de documentos electrónicos. El análisis estuvo orientado a aquellos documentos sobre el tema, utilizando, los siguientes descriptores de búsqueda: “costos”, “activo biológico”, “normas internacionales de información”.

#### RESULTADOS

Los componentes de la estructura de costos del sector agroindustrial, se clasifica según los rubros de costos de: establecimiento, mantenimiento, cosecha, transporte y otros, la cuantificación de cada uno de los componentes de los rubros, se ajusta a las características propias en individuales de cada palmicultor, la tabla 2, presenta los rubros a considerar para determinar el costo del proyecto

**Tabla 2** Costos de producción fruto palma de aceite

Rubro
<b>Costos de establecimiento (pesos por hectárea)</b>
Diseño de plantación
Vivero
Preparación del terreno
Siembra de palma
Sistema de riego
Vías, puentes, alcantarillas y canales
Establecimiento de cobertura
<b>Costos de mantenimiento(por hectárea)</b>
Fertilización por hectárea
Control de malezas
Poda
Control sanitario
Costo riego (operación, mantenimiento, agua)
<b>Costos de cosecha (por hectárea)</b>
Cortar y recoger los racimos de fruto producido
<b>Costos de Transporte (pesos por hectárea)</b>
Transporte en función directa de la distancia del cultivo a la planta extractora.
<b>Otros Costos (por hectárea)</b>
Costos oportunidad de tierra
Asistencia técnica
Administrativos
Otros
<b>COSTOS TOTALES</b>

**Fuente** elaboración propia (2021) a partir de datos de Fedepalma

En este contexto, Fedepalma (2015) puntualiza que los proyectos de palma en el rubro “costos de establecimiento” serán diferentes si existe o no un cultivo preestablecido, en la tabla 3 se presenta las hectareas en desarrollo, renovación y siembra, donde se evidencia el auge de dicho sector y parámetros de cuantificación en materia de costos

**Tabla 3** Hectareas en desarrollo, renovación y siembra 2009-2014 a nivel nacional

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Total Nacional Renovación y Siembra</b>	<b>123.893</b>	<b>123.845</b>	<b>132.464</b>	<b>117.490</b>	<b>107.682</b>	<b>96.565</b>

**Fuente** elaboración propia (2021) a partir de datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE

En lo que respecta a los activos biológicos, el artículo 57 de la Ley 1819 del 2016, del Estatuto Tributario, señala el tratamiento como propiedad planta y equipo, y sujeto a depreciación, los activos biológicos productores. Así mismo, el costo fiscal, será el valor de adquisición, adicionándole los costos devengados hasta que las plantas de palma estén aptas para dar frutos.

Por otra parte, es importante resaltar que a partir de 2.017 los cultivos de tardío rendimiento en palma de aceite, caucho, cacao, cítricos y frutales están gravados con el impuesto de renta y complementarios a la tarifa del 9%, tarifa especial aplica para las rentas obtenidas de la comercialización del fruto ya sea fresco o derivado de su transformación, por el término durante el que se concedió la renta exenta inicialmente, siempre que se haya cumplido con las condiciones previstas en su momento para acceder a ellas. (Ley 1819, 2016, art. 100).

En este mismo contexto, la ley de financiamiento 1943 de 2.018, en el artículo 76, inciso 2, señala que a partir del año gravable 2.019 se consideran exentas las rentas provenientes de inversiones que incrementen la productividad en el sector agropecuario, por un término de diez (10) años, para gozar de la exención las sociedades deben cumplir con una serie de requisitos en todos los periodos gravables en los cuales se aplique el beneficio de renta exenta.

Complementado, la NIC 41 (Estándar Pleno) y la sección 34 (Estándar para Pymes) los activos biológicos y productos agrícolas de las agroindustrias de palmas de aceite se deben medir al valor razonable, siempre y cuando este se pueda estimar fácilmente de forma fiable y sin un costo o esfuerzo desproporcionado. De manera

que, la NIC 41- Agricultura sigue el proceso de las actividades agrícolas solo hasta el punto de cosecha, por lo que se ocupa de la regulación de los activos biológicos y la producción agrícola en el momento de la cosecha.

Sin duda, las empresas agroindustriales, en el aspecto ambiental requieren de herramientas de información, control y medición, de la dimensión ambiental, aplicando las normas legales, locales, nacionales e internacionales, con la finalidad de informar daños al medio ambiente y las acciones preventivas o correctivas que son necesarias (Cantillo, Bernal, Rincón y Chaparro, 2020)

### **CONCLUSIONES**

La palmicultura en Colombia, a través de los años presenta una dinámica productiva, que resalta la importancia de las fases y subprocesos de cada una de ellas, como herramienta que apoya los objetivos de las organizaciones agroindustriales de palma de aceite, en materia no solos de costos y base de toma de decisiones, sino también el compromiso con la sostenibilidad.

Las exigencias actuales, plantean incorporar al proceso agroindustrial, la tecnología para optimizar las decisiones en este sector, de mayor posicionamiento nacional.

El sector agroindustrial, con el fin evaluar de manera adecuada sus datos financieros, enmarcan su actuar en las directrices y marco de presentación de informes que proponen las Normas internacionales de Contabilidad (NIC) en concordancia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), para brindar información confiable y manejar un mismo lenguaje que armonice los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, O., & Soldevila, P. (2004). *Contabilidad de Gestión de Costes*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Cantillo, Bernal, Rincón y Chaparro, (2020). Perspectivas de la política de contabilidad ambiental, sistemas de información administrativa y financiera. *UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA*. AÑO: 25, n° EXTRA 3, , pp. 201-215
- CREȚU, R. C., CREȚU, R. F., & MUSCĂNESCU, A. (2014). Comparative analysis of strategic and tactical decisions in agriculture under the IAS 41 Standard. *Bulletin UASVM Agriculture* 71(1) / 2014, 39-43.
- Fedepalma (2015) *Costos de producción para el fruto de palma y el aceite de palma*
- García Cáceres, R., Núñez Moreno, A., Ramírez Ortiz, T., & Jaime Suárez, S. (2013). CARACTERIZACIÓN DE LA FASE UPSTREAM DE LA CADENA DE VALOR Y ABASTECIMIENTO DE LA AGROINDUSTRIA DE LA PALMA DE ACEITE EN COLOMBIA. *DYNA*, Volumen 80(179), 79-89.
- Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- IFRS Foundation. (2019). IAS 41 Agriculture. Recuperado el 18 de 06 de 2019, de [file:///C:/Users/USUARIO/Documents/PALMA/ias41\\_134.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Documents/PALMA/ias41_134.pdf)
- LALIĆ, S., PERIĆ, N., & JOVANOVIĆ, D. (2012). THE ACCOUNTING TREATMENT OF THE BIOLOGICAL PROCESS OF TRANSFORMATION. *Research Journal of Agricultural Science*, 44(3), 233-239.
- Ley 1819 del 2016. En la cual se establecen beneficios tributarios
- Santochi, E., Agüero Gómez, L., Bustos, J., Ávila, O., & Squassi, R. (2015). Costo de producción e indicadores de resultados económicos de la producción de caña de azúcar en la Provincia de Tucumán, Argentina -Zafra 2015. *Revista agronómica del noroeste argentino* (35 (2)), 59-72.
- Stonciuvieni, N., Zinkeviciene, D., & Martirosianiene, L. (2014). Principle-Based Agricultural Business Accounting Policy Formation. *Business Challenges in the Changing Economic Landscape*, Vol. 1, 37-58. doi:DOI 10.1007/978-3-319-22596-8\_4

## **IMPACTO Y BENEFICIOS DE LA NIF E-1 EN LA INFORMACION FINANCIERA EN LA TOMA DE DECISIONES EN AGROEMPRESAS CITRICOLAS DE ALAMO TEMAPACHE VERACRUZ**

LÁZARO SALAS BENÍTEZ<sup>1</sup>, EDALID ÁLVAREZ VELÁZQUEZ<sup>2</sup>, ARTURO MUÑOZ CAMACHO.<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

La normatividad contable en México ha tenido cambios innovadores como parte de la convergencia internacional, reflejándose en la valuación, presentación y revelación de la información financiera. En este trabajo se describe, un breve marco teórico consistente en: antecedentes, importancia y convergencia internacional de la NIF E-1 cuya vigencia se inicia a partir de este año; el objetivo es identificar el impacto y los beneficios en la información financiera en la toma de decisiones en agroempresas de la zona citrícola del municipio de Álamo, Veracruz. Como parte de los cambios contables y de la convergencia internacional, existen un nuevo y obligatorio procedimiento de valuación, presentación y revelación en la información financiera que repercute en la toma de decisiones, debido a que está orientado a productos agropecuarios. En el aspecto metodológico, se aplica un instrumento con cierto número de ítems con escala Likert y de opción múltiple, para aplicarlos a una muestra por conveniencia a agroempresas del sector citrícola. En el que finalmente se conocerán los resultados, sus conclusiones y recomendaciones, para conocer el impacto y los beneficios en la información financiera en la toma de decisiones, según la NIF E-1 en agroempresas citrícolas del municipio de Álamo - Temapache, Veracruz.

**Palabras Clave:** NIF, Impacto, Beneficios, Información Financiera, Toma de Decisiones.

---

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. lasabe.2380@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana. ealvarez@uv.mx

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana. armunoz@uv.mx

## **ABSTRACT**

La normatividad contable en México ha tenido cambios innovadores como parte de la convergencia internacional, reflejándose en la valuación, presentación y revelación de la información financiera. En este trabajo se describe, un breve marco teórico consistente en: antecedentes, importancia y convergencia internacional de la NIF E-1 cuya vigencia se inicia a partir de este año; el objetivo es identificar el impacto y los beneficios en la información financiera en la toma de decisiones en agroempresas de la zona citrícola del municipio de Álamo, Veracruz. Como parte de los cambios contables y de la convergencia internacional, existen un nuevo y obligatorio procedimiento de valuación, presentación y revelación en la información financiera que repercute en la toma de decisiones, debido a que está orientado a productos agropecuarios. En el aspecto metodológico, se aplica un instrumento con cierto número de ítems con escala Likert y de opción múltiple, para aplicarlos a una muestra por conveniencia a agroempresas del sector citrícola. En el que finalmente se conocerán los resultados, sus conclusiones y recomendaciones, para conocer el impacto y los beneficios en la información financiera en la toma de decisiones, según la NIF E-1 en agroempresas citrícolas del municipio de Álamo - Temapache, Veracruz.

**Palabras Clave:** NIF, Impacto, Beneficios, Información Financiera, Toma de Decisiones.

## **OBJETIVO**

Identificar el impacto y los beneficios de la NIF E-1 en la información financiera en la toma de decisiones en agroempresas de la zona citrícola del municipio de Álamo Temapache, Veracruz.

## **INTRODUCCIÓN**

Hablar de la información financiera y en especial del sector agropecuario, es un tema de novedad para fines contables el cual tiene un enfoque en la toma de decisiones, específicamente en el sector agrícola. Como principal fundamento se cita la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) -41 "Agricultura" que entra en

vigor en el año 2003, la cual hace mención que los cultivos, plantaciones y animales asociados con las actividades agrícolas, ganaderas y similares, deben presentarse en los estados financieros en una categoría especial que por nombre lleva Activos Biológicos, bajo la adopción de ciertos criterios de valuación, presentación y revelación, así como de reconocimiento según su naturaleza y características acorde con la realidad económica.

Toda vez que en el 2004 se inicia la convergencia internacional de la normatividad contable y que el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF) es el organismo encargado directo de desarrollar la normatividad contable, entra en

vigor la NIF E-1 Actividades Agropecuarias, como el documento rector en donde se establecen las normas de valuación, presentación y revelación de la información financiera (en específico de los productos agropecuarios). En la NIC-41 se destaca la eliminación del costo histórico como la base para registro inicial y la medición posterior de los valores asociados en la información financiera. Mientras que la NIF E-1 mexicana propone una normatividad contable más acorde a la realidad y que permite mayores beneficios en la toma de decisiones en el sector agropecuario. De igual forma con el soporte del Sistema de Información e Integración de Mercados de México, será de utilidad pues nos brindará información financiera actualizada, en el sector agrocomercial y su efecto en la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal: Identificar el impacto y los beneficios de la NIF E-1 en la información financiera en la toma de decisiones en Agro empresas de la zona citrícola del municipio de Álamo Temapache, Veracruz, así mismo efectuar un análisis de cómo estos beneficios se verán reflejados en la información financiera y en la situación fiscal de las Agro empresas de esta región de México.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Marco Legal**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El artículo 27 indica lo siguiente: “...La propiedad de las tierras y aguas...del territorio nacional, corresponde originariamente a la Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares, constituyendo la propiedad privada...”

Adicionalmente la fracción I. cita “...Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas...” y por consecuencia, obtener los beneficios de los activos biológicos en la obtención de productos agropecuarios.

Código de Comercio

En el numeral 33 que indica “...El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado...en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- Identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones en la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio...”

NIF E-1

En esta Norma de Información Financiera, establece la normatividad relacionada a los productos agropecuarios, en cuanto a su valuación, revelación y presentación en los estados financieros.

Código Fiscal de la Federación (Artículo 28 Fracción I punto A y Fracción IV)

En esta normatividad se menciona como obligación contable para efectos fiscales, el contar con documentación e información financiera, e ingresar mensualmente esta última al portal de internet del Servicio de Administración Tributaria, con el propósito de comprobar si se ha cumplido con sus obligaciones fiscales.

### Ley del Impuesto Sobre la Renta

Existe un apartado en el que los contribuyentes del Impuesto Sobre la Renta, deben rendir periódicamente (mensual y anual) de información contable por las actividades que realicen en el ejercicio, por lo que permite incidir en favor de estas entidades económicas, la toma de decisiones a partir de sus resultados obtenidos.

Resolución de Facilidades Administrativas para sectores primarios (DOF 18 Febrero 2020)

En el apartado del Título I, se enlistan las diferentes facilidades administrativas de comprobación aplicables al sector agropecuario, específicamente en las reglas 1.1 a la 1.10

### **Marco Contextual**

En términos macroeconómicos, el sector agropecuario constituye un eje principal, en el desarrollo de fuente de ingresos e incluso de divisas. Veracruz ocupa el primer lugar en la producción y comercialización de naranja (entre otros productos agrícolas) en México, representando casi el 50% de la producción cosechada del país, siguiéndole en importancia San Luis Potosí con 13%, Tamaulipas con 10% y Nuevo León con 8%, constituyendo entre Veracruz, Tamaulipas y Nuevo León los principales proveedores citrícolas de la naranja valencia.

El ramo agropecuario, está constituido generalmente, por organizaciones económicas de índole familiar y con poca capacidad económica de capital teniendo una contratación laboral de 5 a 15 personas. Estas pequeñas empresas agrocomerciales, en la búsqueda de financiamiento, crecimiento, de créditos bancarios y de oportunidad de expansión comercial, presentan estados financieros cuya información financiera, con la normatividad contable pasada no tenía bases adecuadas para la toma de decisiones, no incentivaba la inversión y no daba certeza a sus posibles proveedores crediticios e inversionistas.

En Álamo Temapache, se encuentra la zona de mayor producción de la naranja Valencia, cuyo municipio se encuentra ubicado al norte del Estado de Veracruz en la región denominada la Huasteca, entre las coordenadas geográficas latitud norte 20° 55', latitud Oeste 97° 41', su altitud a 40 metros del nivel del mar. Tiene una superficie territorial de 1,137.57 km<sup>2</sup>, que representan el 01.56% del total del

Estado. Colinda al Norte con los Municipios de: Cerro Azul, Tamiahua y Tepetzintla; al Sur: con Castillo de Teayo, Tihuatlán, Ixhuatlán de Madero y el Estado de Puebla, al Este: con Tuxpan y al Oeste con Chicontepec e Ixhuatlán de Madero.

El presente estudio va a permitir conocer el impacto y los beneficios con la nueva normatividad que se realizaron a la NIF E-1, en la información financiera para la toma de decisiones en agroempresas de la zona citrícola del municipio de Álamo Temapache, Veracruz. **Se aplicará un instrumento**, en una muestra a conveniencia de veinte agro empresas que están bajo el régimen de Sociedades de Producción Rural, ubicadas en la región citrícola de Álamo Temapache, Veracruz; siendo su actividad principal la cosecha y comercialización del producto agropecuario de la naranja Valencia, cuyo principal mercado de consumo son las centrales de abasto de la CDMX, Tlalnepantla, Puebla y León.

### **Marco Conceptual**

De acuerdo a la Norma de Información Financiera E-1 (2020) y otras fuentes de información, se tienen los siguientes conceptos:

#### *Actividad agrícola*

Según la NIC 41 la Actividad agrícola es la gestión, por parte de una entidad, de las transformaciones de carácter biológico y cosechas de activos biológicos, para destinarlos a la venta, para convertirlos en productos agrícolas o en otros activos biológicos adicionales. (IFRS, 2019)

#### *Activos Biologicos*

Son activos biológicos las plantas y animales vivos, que son capaces de experimentar por sí solas transformaciones biológicas en un determinado periodo, los cuales son monitoreados y controlados por una organización, esto se da por aspectos legales o por su posesión, de estos se obtienen productos agrícolas que puedan ser contabilizados como existencias o también como otros activos biológicos distintos. (Flores, 2010)

Los activos se dividen en dos ramas:

a) Consumibles. Son productos de primera necesidad los cuales se obtienen de cosechas los cuales se venden como un activo biológico (papa, trigo y ganado destinado para carne).

b) Productivos. Son activos que son capaces de producir productos agropecuarios como los ganados lecheros y los árboles que producen frutos.

#### *Toma de Decisiones*

Fremond Kast (2020): La toma de decisiones es fundamental para el organismo, ya que es una elección entre varias alternativas. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Idalberto Chiavenato (2020): La toma de decisiones es el proceso de análisis y elección entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Freeman y Gilbert (2008): La toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la de caos.

#### *Árbol de naranja Valencia*

Según Juan Soler Aznar: el árbol es vigoroso, grande, de crecimiento erecto o ascendente y en general más frondoso que el de la Salustiana. En primavera pueden coexistir flores abiertas, frutos virando de color y frutos maduros. Las ramas presentan escasas espinas pequeñas. Las hojas son más o menos anchas. En los peciolos aparecen alas rudimentarias, que son de mayor tamaño en las hojas más viejas. El fruto de color naranja es de tamaño medio a grande, de forma elipsoidal a esférica mas o menos achatada, sin semillas. (Aznar, 1999)

#### *Cítricos*

Según H. Beñatena y C. Anderson los cítricos cultivados pertenecen al orden de las Geraniales, familia de las Rutáceas, y a los géneros Citrus, Fortunella y Poncirus. Comúnmente se denominan, con el término genérico de Citrus, pertenecientes también a los géneros Fortunella (kumquats) y Poncirus (trifolio). (H. & Anderson, 2020)

#### *Contabilidad e Información Financiera*

Las Normas de Información Financieras definen a la Contabilidad como una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afecten económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuralmente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos. La información financiera

es el conjunto de datos presentados de manera ordenada y sistemática, cuya magnitud es medida y expresada en términos de dinero, que describen la situación financiera, los resultados de las operaciones y otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero. (CINIF, Estructura de las Normas de Información Financiera., 2020)

#### *El valor razonable*

El valor razonable es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado en la fecha de la medición. (CINIF, NIIF SERIE E-1 Actividades agropecuarias, 2020)

También se entiende, que el valor razonable es el importe por el cual es intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesados, debidamente informados, que realizan una transacción libre.

#### *Estímulo fiscal*

Se enfatiza que estímulo fiscal es una prestación de carácter económico que se traduce en un crédito o en una deducción que el beneficiario puede hacer valer a su favor respecto de un impuesto a su cargo (Dúran & Flores, 2019).

#### *Producto agrícola*

Es el producto ya recolectado, procedente de los activos biológicos de la entidad.

Una planta productora es una planta viva que:

- (a) se utiliza en la producción o suministro de productos agrícolas;
- (b) se espera que produzca durante más de un ejercicio; y
- (c) tiene solo una probabilidad remota de ser vendida como producto agrícola, excepto en ventas accesorias como residuos. (IFRS, 2019)

#### *Convergencia internacional y nueva normatividad contable*

Anteriormente los estados financieros de entes dedicadas a las actividades agrícolas, ganaderas y similares, contabilizaban a las plantas y animales como inventarios o incluso como propiedad, planta y equipo. Ahora, como parte de la convergencia internacional y una nueva normatividad contable, resulta claro que, dada la naturaleza y características de los seres vivos y plantas, estos no deben ser clasificados como se hizo mención. Por lo cual en 1994 el Comité de Normas

Internacionales de Contabilidad, inicia una nueva normatividad para el registro, valuación, presentación y revelación de la información financiera, que están asociadas directamente con la actividad agrícola, ganadera y de naturaleza similar, permitiendo una mejor toma de decisiones.

Es así que para el 2003, bajo el estudio y análisis por parte del comité, se dio a conocer la Norma Internacional de Contabilidad (NIC 41 “Agricultura”), que establece que los cultivos, plantaciones y animales asociados con las actividades agrícolas, ganaderas y que tengan un similar fin, deben ser presentados dentro de los estados financieros, en un apartado específico denominado Activos Biológicos, con naturaleza y características que los hacen propios.

En México surgen en el 2004 las Normas de Información Financiera emitidas por el CINIF, por lo que los estados financieros se basan de acuerdo a este nuevo marco de disposiciones contables. Las cuales brindan una normatividad más acorde respecto a su valuación, presentación y revelación de la información financiera, tomando el tipo de tratamiento que se le da a la actividad agrícola en México se adecuo así la NIF E-1.

Con relación a la NIF E-1 se hace mención, de la principal razón para emitir esta norma: la de actualizar el Boletín E-1, Agricultura (Actividades Agropecuarias), señalando cómo reconocer tanto los activos biológicos durante su transformación biológica y al término de ésta, así como el valor de los activos biológicos productores de activos biológicos o de productos agropecuarios.

La NIF E-1, Actividades agropecuarias, se ha preparado para establecer el tratamiento contable de las actividades agropecuarias. Para efectos de esta norma, las actividades agropecuarias abarcan las de agricultura, ganadería, silvicultura, piscicultura, apicultura, horticultura, floricultura y otras similares. Dada la importancia de las actividades agropecuarias, el CINIF consideró que es importante que exista una NIF actualizada y específica al respecto. (NIF E-1, 2020, INTRODUCCIÓN par. 1)

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La información financiera contenida en los estados financieros no revelaba con anterioridad a la entrada en vigor de la NIF E-1, una razonable y confiable valuación, presentación y revelación de sus cifras respecto a el rubro de los productos agropecuarios; al no aplicar disposiciones normativas que fuesen más acorde a su naturaleza respecto a la toma de decisiones (incentivando a la inversión y el acceso a créditos financieros como apoyos gubernamentales), tomando el tipo de tratamiento contable que tenía la actividad agrícola en México y muy dispersa a la convergencia internacional.

## JUSTIFICACION

Perspectiva de inversión y de incentivos

De acuerdo a la Global CEO Survey México 2019 (Figura 1), nuestro país ocupa la posición novena con perspectiva de preferencia para invertir a nivel global, a lado de potencias como Estados Unidos, China y Alemania; lo que significa la certidumbre a partir de estas políticas públicas que los organismos internacionales le otorgan a nuestro país y que permite la reactivación económica de los diferentes sectores, entre ellos el de la cosecha de productos cítricos con apoyos de incentivación gubernamental.

**Figura 1** Top de México a nivel mundial para invertir. Fuente: Global CEO Survey



La Legislación fiscal mexicana apoya a este sector agropecuario, que permite no tan solo el beneficio económico por la baja tributación, si no que otorga ciertas facilidades administrativas permitiendo ser una fuente generadora de empleo y el mejoramiento de bienestar social hacia las comunidades donde se asientan este tipo de agro empresas, por lo que a partir de su información financiera se puedan tomar decisiones a favor de este sector agrocomercial.

### **IMPACTO Y BENEFICIOS DE LA NIF E-1 EN LA TOMA DE DECISIONES EN AGROEMPRESAS DE ALAMO TEMAPACHE, VERACRUZ**

Se puede precisar que antes de entrar en vigor la NIF E-1 y de estar alejado a la convergencia internacional, la información financiera contenida en los estados financieros, no revelaban una razonable y confiable valuación, presentación y revelación de sus cifras respecto a el rubro de los productos agropecuarios, además de que la actividad agrícola en México no contaba con mucha aceptación y credibilidad ante usuarios tales como: instituciones financieras, trabajadores, autoridades laborales y hacendarias, entidades de investigación y principalmente de empresarios capitalistas, se dejaba a un lado grandes proyectos de inversión, tomando en cuenta que en la zona citrícola de Álamo, Temapache, Veracruz; se estaba desperdiciando una oportunidad de negocio con la cosecha del producto agropecuario de la naranja valencia.

Siendo esta región Norveracruzana de la Huasteca un lugar prodigioso de este producto citrícola, el sector agropecuario se beneficia por la baja tributación y de la aplicación de facilidades administrativas con estímulos fiscales, además de que la operatividad del régimen jurídico de agro empresas permite extender un beneficio no tan solo económico, sino que es una fuente generadora de empleo y de mejoramiento en bienestar social hacia las comunidades donde están asentadas estos cultivos y las entidades agrocomerciales.

Tomar decisiones no es algo desconocido para nosotros: lo hacemos todos los días, es probable que al tomar tantas, algunas parezcan automáticas, por lo que hay que tener especial cuidado con estas. Las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo ordenado proceso mental. En el ámbito agroempresarial, no se puede exponer a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque

intuitivo, por lo que con la nueva NIF E-1 en la información financiera, las decisiones rápidas pueden ser tan grandes que nos pueden llevar a mejores oportunidades y beneficios, no tan solo de las entidades agrocomerciales sino a la comunidad.

El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información financiera disponible para tomar buenas decisiones. Con una decisión básicamente acertada, genera el siguiente impacto (Figura 2):

- Una cuidadosa planificación y aplicación cuidadosa de los recursos.
- Oportunidades económicas y laborables en el entorno de la comunidad.
- Un mejor poder adquisitivo entre los integrantes de la comunidad.
- Expansion y comercializacion hacia otros mercados y vinculación con otros sectores.
- Desarrollo sustentable y social entre los integrantes de la comunidad.

**Figura 2** Impacto de la NIF E-1 en la toma de decisiones de la Información Financiera



Por lo anterior, las agro empresas en su calidad de emisoras de información financiera y como contribuyentes, al dar cumplimiento con el nuevo ordenamiento de la NIF E-1 respecto a la valuación del producto agropecuario Naranja Valencia, se dan los siguientes:

**Tabla 2** Tipos de Beneficios en la valuación de producto agropecuario.

BENEFICIOS		
FINANCIEROS	FISCALES	OTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajos costos</li> <li>▪ Mayor rentabilidad</li> <li>▪ Precios competitivos</li> <li>▪ Reactivacion economica</li> <li>▪ Proyectos de inversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento como contribuyente</li> <li>▪ Mayor recaudación</li> <li>▪ Uso de los estímulos fiscales</li> <li>▪ Mayor fiscalización</li> <li>▪ Cultura tributaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información Financiera confiable</li> <li>▪ Transparencia</li> <li>▪ Beneficios laborables</li> <li>▪ Expansión de mercados</li> <li>▪ Responsabilidad Social</li> </ul>

**Fuente:** Propia

Al utilizar la normatividad contable en la valuación del producto agropecuario de conformidad a la NIF E-1, permite que la información financiera de las agro empresas productoras y comercializadoras de la Naranja Valencia, logre obtener los beneficios financieros y fiscales citados en la tabla 2. Finalmente se otorga un mayor acercamiento y confiabilidad a este sector agrocomercial, en especial a sus estados financieros por parte de sus diferentes usuarios.

## MÉTODO

### *Tipo de estudio, muestra e instrumento*

El presente trabajo es descriptivo de tipo cuantitativo, no experimental, en el que se aplicó una muestra a conveniencia de veinte agro empresas que están bajo el régimen de Sociedades de Producción Rural, ubicadas en la región citrícola de Álamo Temapache, Veracruz, donde se aplicó una encuesta con solo 6 ítems en escala de Likert y de opción múltiple, para identificar el **impacto** y los **beneficios** de la **NIF E-1** en la información financiera en la toma de decisiones en Agro empresas de la zona citrícola del municipio de Álamo Temapache, Veracruz.

### **Descripción**

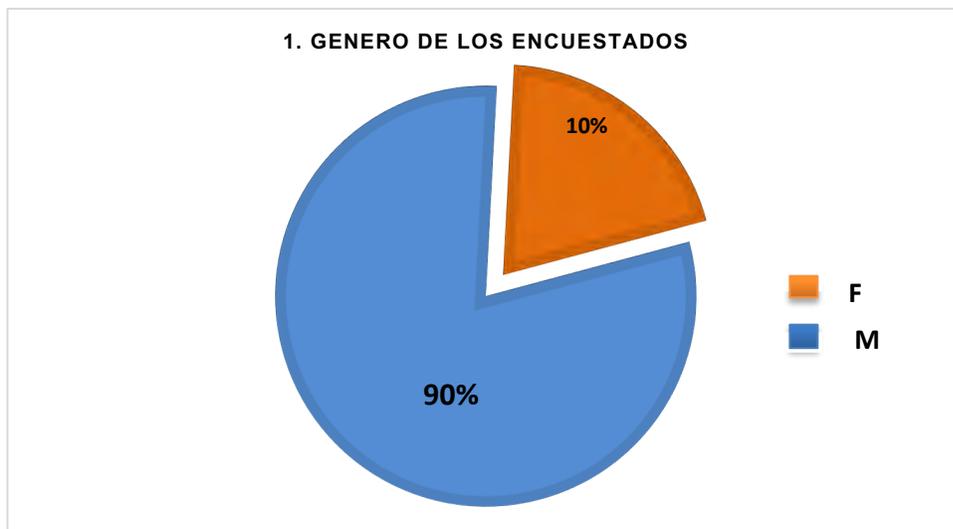
La encuesta que se aplicó consta de 6 preguntas de opción múltiple y con escala de Likert, en el periodo de la semana del 07 al 18 de Septiembre del 2020.

En el primer apartado, son datos generales y posteriormente, la percepción del **impacto** y los **beneficios** de la **NIF E-1** en la información financiera en la toma de decisiones en Agro empresas de de la zona citricola del municipio de Álamo Temapache, Veracruz.

### **RESULTADOS**

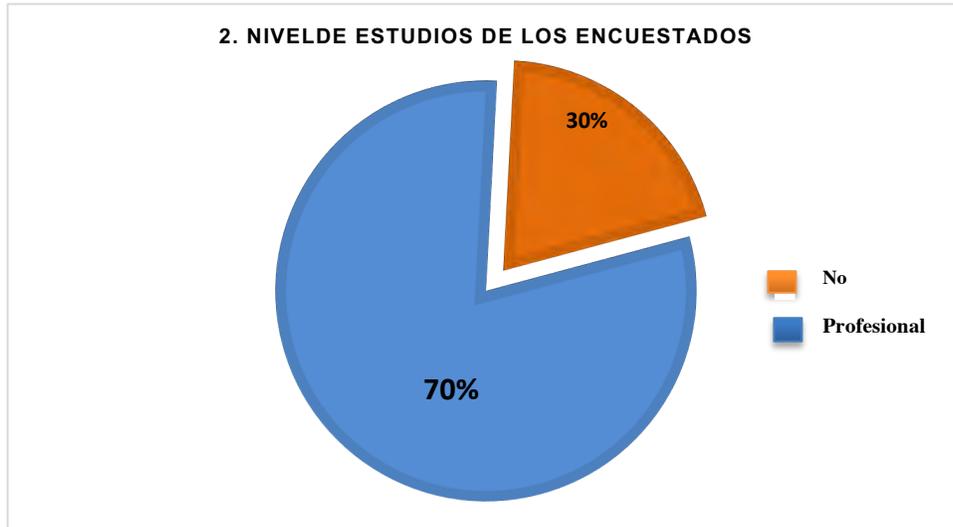
El resultado final de la investigación, se detalla con los datos más relevantes y su representación gráfica, interpretando los resultados obtenidos con el instrumento de medición, a través de la encuesta que fue aplicada a 20 agro empresas que están bajo el régimen de Sociedades de Producción Rural, ubicadas en la región cítrica de Álamo Temapache, Veracruz. Para una mejor interpretación de la información, se tienen las siguientes gráficas:

**Gráfica 1:** Género de los encuestados



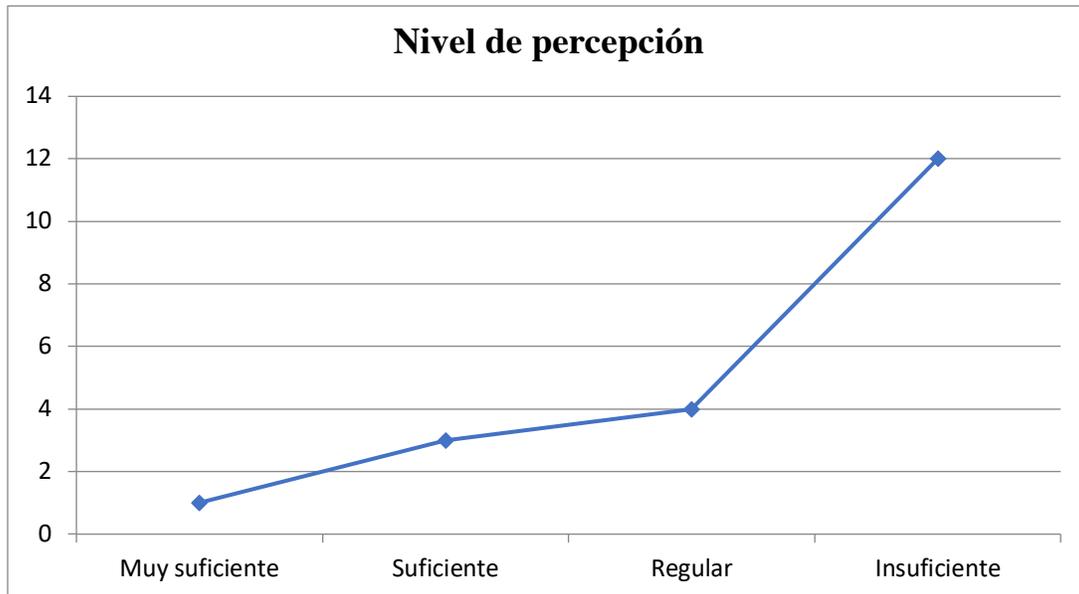
En la gráfica 1 se observa que el 90% (18) de los encuestados, son del género masculino y el resto son del género femenino

**Gráfica 2:** Nivel de Estudios de los encuestados



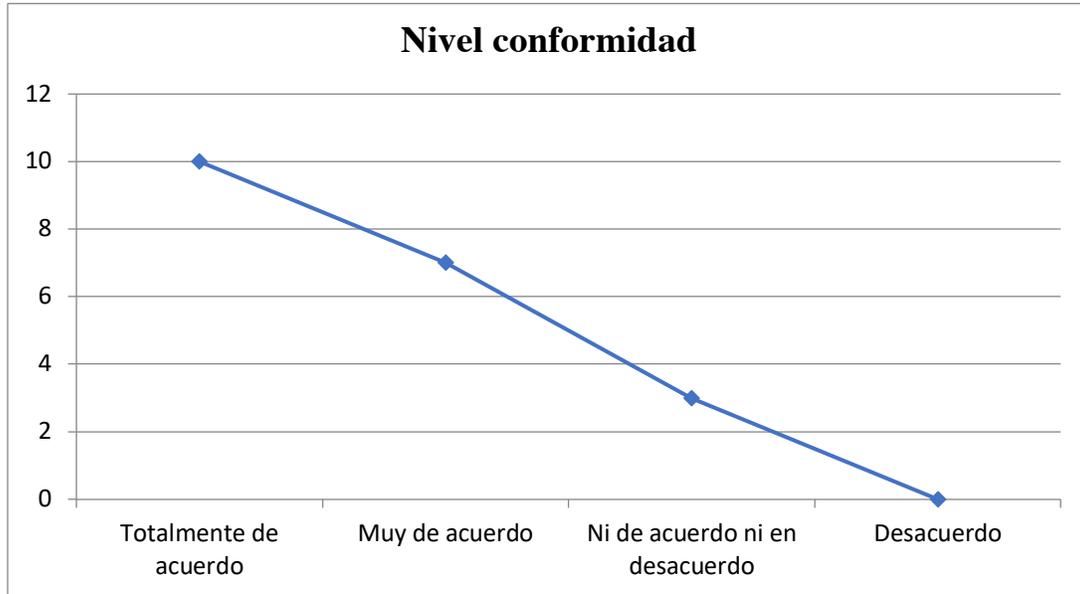
En la gráfica 2 se observa que el 70% (14) de los encuestados, cuentan con estudios de educación profesional y el resto son del nivel no profesional

**Gráfica 3:** Nivel de percepción de los encuestados



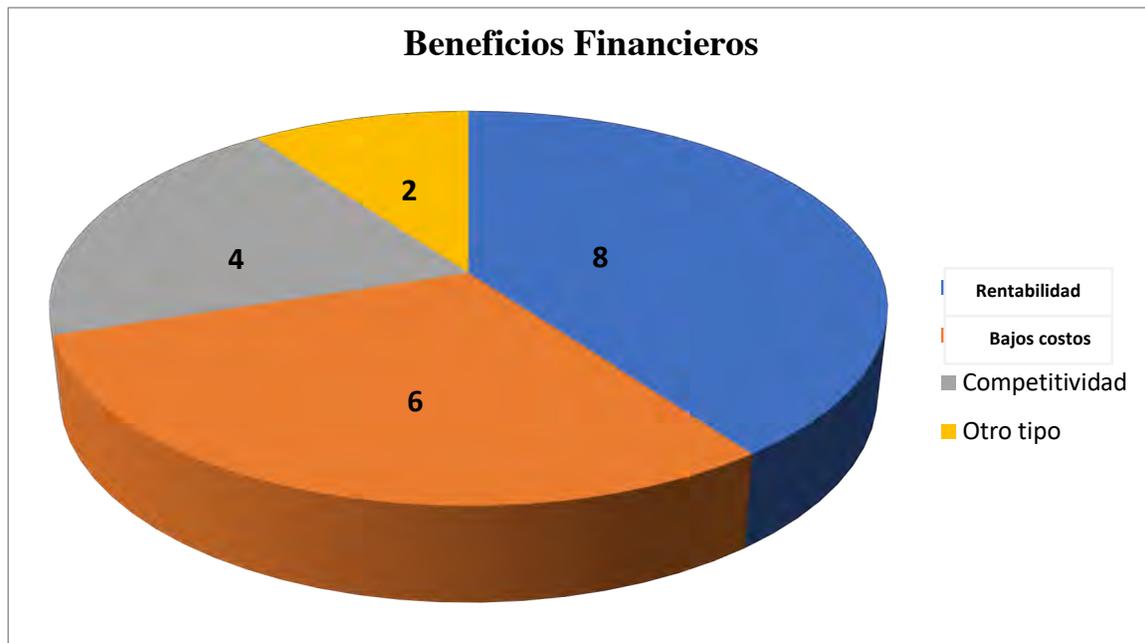
En la gráfica 3 se observa que de las agroempresas encuestadas, la mayoría no tienen suficiente conocimiento o percepción del impacto y de los beneficios financieros y fiscales de la NIF E-1

**Gráfica 4:** Nivel de conformidad en la toma de decisiones con la información financiera en el sector agrocomercial



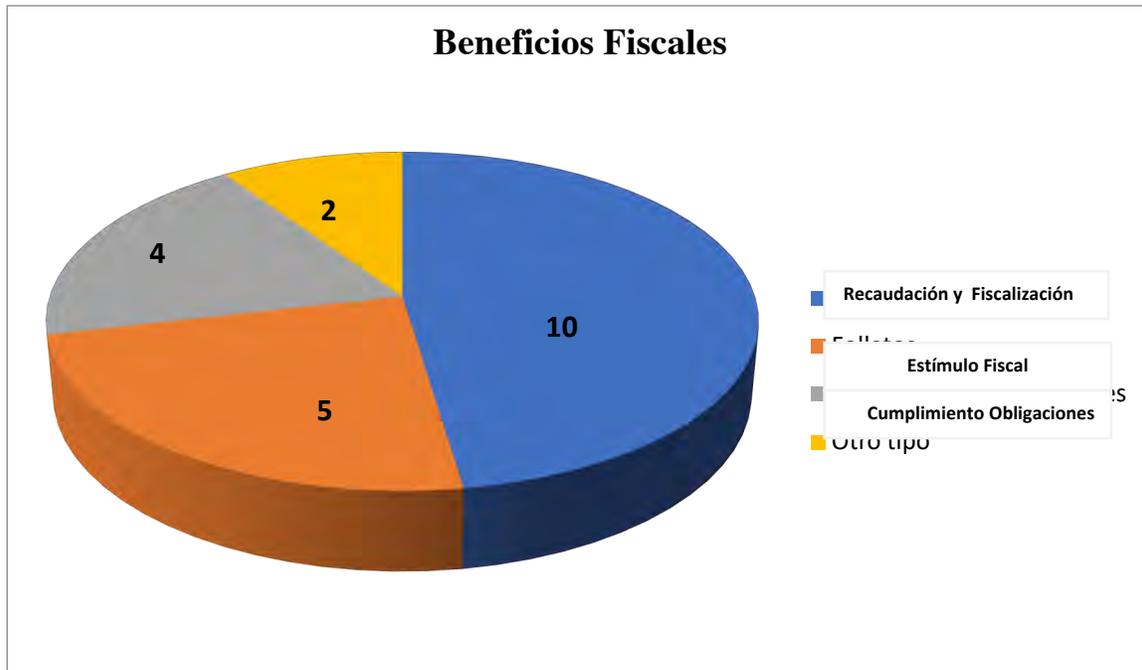
En la gráfica 4 se observa que, de los encuestados, al explicarles el propósito de la NIF E-1 en la información financiera, consideran que están de acuerdo en la toma de decisiones en el sector agrocomercial

**Gráfica 5:** Percepción de los beneficios financieros



En la gráfica 5 se observa que, de los encuestados, perciben cuales son los beneficios financieros, que impactarían en el sector agrocomercial

**Gráfica 6:** Percepción de los beneficios fiscales



En la gráfica 6 se observa que, de los encuestados, perciben cuales son los beneficios fiscales, que impactarían en el sector agrocomercial

## CONCLUSIONES

México al emitir la NIF E-1 y homologarlo con la normatividad internacional, se convierte en uno de los países con convergencia al utilizar la normatividad contable en la valuación del producto agropecuario de conformidad a la NIF E-1, permite que la información financiera de las agro empresas productoras y comercializadoras de la Naranja Valencia, logre obtener los beneficios financieros y fiscales citados en la tabla 2. Finalmente se otorga un mayor acercamiento y confiabilidad a este sector agrocomercial, con la nueva normatividad de sus estados financieros en la toma de decisiones por parte de sus diferentes usuarios.

Como parte de este estudio, se tiene una mejor y adecuada interpretación de la información financiera para aplicarlo en el sector agrocomercial cítrícola de la Naranja Valencia, generando claridad y objetividad de los usuarios de los estados financieros, creando ciertos beneficios y ventajas con la aplicación de la nueva normatividad en este ramo del producto agropecuario, posicionando estas

organizaciones empresariales con la actividad de este sector primario, traduciéndose en los siguientes aspectos:

- Se detone la economía local y regional.
- Mayor rentabilidad y abatimiento de costos
- Generación de empleos directos e indirectos, con nuevos proyectos de inversión.
- Detonación de competitividad y productividad.
- Mayor recaudación y cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Información financiera confiable y objetiva con esta nueva normatividad contable.
- Un mejor bienestar social en la economía familiar

### **RECOMENDACIONES**

Es pertinente generar programas de difusión (folletos, orientaciones, asesorías, etc.), cursos y talleres de aplicación práctica; acercamiento y presencia de los organismos emisores de la NIF E-1 al sector agrocomercial citrícola de la Naranja Valencia de Álamo Temapache, Veracruz y un mayor acercamiento con los interesados usuarios de la información financiera, para aprovechar todos sus beneficios en el ámbito normativo, financiero, legal y de índole social, para tener un mayor esquema y comprensión de estas reglas contables, asimismo una oportunidad de inversión, financiamiento y de expansión comercial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Márquez, M. P., Espinoza Priego, E. L., López Fernández, E., & Domínguez López, S. L. Normatividad financiera aplicable al sector cafetalero. México, 2013, Revista científica Pensamiento y Gestión, (34).
- Arredondo A., Viridiana Vanesa. *“Los Estímulos Fiscales como herramienta de deducibilidad en las empresas”*.
- Barrón Pérez, Hernández Trujillo, Productores y cortadores de naranja, una relación fallida. El Municipio de Álamo, Veracruz. 2018. México. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas.
- Cayetano López, José S. Oportunidades de integración de la Naranja en Veracruz, 2019, EL ECONOMISTA.
- Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera, Normas de Información Financiera, 2020, México.
- Código de Comercio
- Código Fiscal de la Federación
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Folleto Informativo de los Estímulos Fiscales. Servicio de Administración Tributaria. 2019.*
- Global CEO Survey México 2019
- Guzmán Magos, L., & Montes Hernández, A., Consideraciones generales de las empresas agrocomerciales de Lidia. México, 2017, Tesis.
- International Accounting Standards Committee, Normas de Internacionales de Contabilidad, 2019.
- López López, Néstor Gabriel. Artículo NIF E-1: Su aplicación al valor de la empresa agropecuaria en época de oportunidad. Revista Veritas Online. 2019. México. IMPC.
- Resolución Miscelánea Fiscal (2020)

## **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA MÁS LA FILOSOFÍA HOSHIN KANRI EN EL PROCESO DE INSCRIPCIÓN, EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL ESTADO DE MÉXICO**

RAQUEL LAURA VARELA GUTIERREZ,<sup>1</sup> LAURA LEONOR MIRA SEGURA,<sup>2</sup> HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPINDOLA<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El presente trabajo muestra una introducción práctica al uso de la gestión Hoshin-Kanri en una institución educativa del Estado de México y resalta la importancia de su uso en empresas pequeñas y medianas (pymes). En particular, refleja la experiencia de su aplicación en el proceso de inscripción. Se presentan conceptos generales de la gestión Hoshin y la evaluación mediante el círculo (PDCA), como ciclo de mejora continua dentro de la organización, el proyecto pretende desarrollar la metodología Hoshin-Kanri la cual permite planificar y ejecutar modelos innovadores que contribuyan con nuevas estrategias en las PYMES. Una versión de la administración por objetivos de manera sencilla para las organizaciones, proporcionando rendimientos y escalabilidad a un corto plazo, logrando satisfacer las necesidades del cliente, la cual se complementará realizando el análisis causa raíz diagrama de ishikawa o 5 h+ 1w, por otra parte, la metodología de las 8D's nos ayuda a conformar un sólido equipo de toma de decisiones para encontrar el plan de acciones correctivas y preventivas a seguir para la solución del problema.

**Palabras clave:** Pymes, Hoshin Kanri, Mejora Continua

### **ABSTRACT**

This work shows a practical introduction to the use of Hoshin-Kanri management in an educational institution in the State of Mexico and highlights the importance of its use in small and medium-sized companies (SMEs). In particular, it reflects the experience of your application in the registration process. General concepts of

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México.

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México.

<sup>3</sup> Centro Universitario UAEM Amecameca. Humberto\_ing11@yahoo.com.mx

Hoshin management and evaluation through the circle (PDCA) are presented, as a cycle of continuous improvement within the organization, the project aims to develop the Hoshin-Kanri methodology which allows planning and executing innovative models that contribute to new strategies in SMEs. A version of management by objectives in a simple way for organizations, providing performance and scalability in the short term, managing to satisfy the needs of the client, which will be complemented by performing the root cause analysis ishikawa diagram or 5 h + 1w, on the other hand , the 8D's methodology helps us to form a solid decision-making team to find the corrective and preventive action plan to follow to solve the problem.  
Keywords: SMEs, Hoshin Kanri, Continuous Improvement

## **INTRODUCCIÓN**

La pequeña y mediana empresa (PYME) es un sector de creciente importancia en el desarrollo económico del Oriente del Estado de México, sin embargo, si bien existen condiciones de infraestructura y tecnología que permiten realizar transacciones de distribución y suministro de mercancías de manera efectiva, hay varios factores que limitan el que las PYMES las utilicen como instrumento para una mejora continua y una mejor eficiencia y productividad de las mismas, es decir, a nivel interno las PYMES carecen la falta de “sistema de planeación, organización, dirección y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas, debido a la falta de las nuevas herramientas de mejora continua(TQM, por sus siglas inglesas) y , al mismo tiempo, permite a las organizaciones planificar y ejecutar innovaciones estratégicas. Lo cual las ayudaría a mejorar sus procesos mediante la mejora continua.

Este proyecto propone la implementación de un nuevo sistema de tecnología que administra la gestión de la calidad total en combinación con un modelo HOSHIN KANRI (Alfonso, 2011) de Excelencia como herramienta integral de calidad, que permita ayudar a las PYMES del Oriente del Estado de México a maximizar la competitividad aprovechándolas oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos y a conocerse mejor a sí mismas realizando un análisis objetivo,

riguroso y estructurado de su funcionamiento dando como consecuencia una renovación óptima en su gestión y mejora continua.

Entre las metodologías más empleadas para la solución de problemas encontramos las siete herramientas de la calidad sin embargo las herramientas estadísticas básicas únicamente son funcionales para el diagnóstico de las causa raíz del problema pero no define los acuerdos o pasos a seguir para solucionar dicha problemática aunque implica un análisis de causa raíz como puede ser diagrama de Ishikawa o 5 h+ 1w, por otra parte la metodología de las 8D's nos ayuda a conformar un sólido equipo de toma de decisiones para encontrar el plan de acciones correctivas y preventivas a seguir para la solución del problema pero no ahonda en el porqué de cada problemática, sin un diagnóstico previo es difícil saber si los hallazgos atacados son inicialmente las problemáticas más recurrentes en una industria. En este trabajo de tesis se propone emplear las dos metodologías 7 herramientas de la calidad + 8d's mediante un orden cronológico definido a partir de la funcionalidad de cada herramienta o paso de ambas metodologías que permita obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa pero que a través de la eficacia de las implementaciones de las 8'Ds de continuidad a las acciones correctivas definidas durante la implementación reduciendo más del 80% de las devoluciones actuales.

## **METODOLOGÍA**

### **Definición del orden cronológico de aplicación de los pasos correspondientes a las metodologías aplicadas según su funcionalidad en el caso.**

Según Akao (1991), el método de Hoshin Kanri se define etimológicamente como gestión por objetivo. Del japonés Hoshin, objetivo y Kan, administración o gestión. Forma parte de la calidad global y es el sistema de control y gestión de las actividades para la mejora continua. Con el tiempo, su concepto evolucionó con la intervención de diferentes autores.

La planificación y la implementación son elementos críticos de Hoshin Kanri, lo que implica que el proceso de determinación de objetivos, el desarrollo de medios para alcanzar los objetivos y el despliegue de ambos son cruciales para el éxito. Los

principios de planificación de Hoshin se formulan en torno a empresas que saben lo que harán sus clientes.

Según Kaoru Ishikawa, el uso de un conjunto simple de herramientas puede resolver el 80% de los problemas de una organización. Inicialmente, Ishikawa recopiló siete herramientas y luego agregó otras herramientas.

De acuerdo a la previa investigación de las metodologías tratadas en este trabajo de investigación, cada herramienta cuenta con pasos precisos de aplicación, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Descripción general de los pasos respectivos cada metodología.

#	Las 7 Herramientas de la Calidad	Descripción	Las 8D's	Descripción
1	Histograma	Visualizar la información	Formación de equipo de trabajo	<b>Toma de decisiones</b>
2	Diagrama de Pareto	Toma de decisiones a través de la interpretación de la información	Definir el problema	<b>Sensibilizar puntos de vista</b>
3	Diagrama de Ishikawa	Diagnosticar	Contener el Problema	<b>Acciones de contención</b>
4	Diagrama de Flujo	Visualizar el panorama de la operación	Análisis de Causa Raíz	<b>Determina cómo es que se genera el hallazgo.</b>
5	Hojas de Verificación	Control visual del proceso	Definir Acciones correctivas	<b>Cómo erradicar el problema</b>
6	Gráficos de control	Seguimiento de las acciones correctivas	Implementación y seguimiento de acciones correctivas	<b>Como se va a implementar cada solución propuesta</b>
7	Diagrama de Dispersión	Análisis entre variables.	Prevenir recurrencia	<b>cómo aseguraremos que los controles funcionan</b>
8	-----	-----	Reconoce al equipo.	<b>incentivo al equipo.</b>

Una vez que se identifica de manera general la utilidad de cada herramienta en ambas metodologías se propone el orden cronológico de aplicación los 15 pasos, como se muestra en la siguiente tabla descriptiva. Es importante mencionar que los pasos correspondientes a cada metodología se identificaran de la siguiente manera

**Tabla 2.** Orden cronológico propuesto para aplicación de ambas metodologías acorde a la función principal de cada paso o herramienta.

HOJA DE RUTA				
No	DIRECCIÓN ACADÉMICA	SERVICIOS ESCOLARES	RECURSOS ADMINISTRATIVOS	ESTUDIANTES
1	Reúne al Comité Académico para elaborar el plan de trabajo de la oferta educativa.			
2	Supervisa la realización de las actividades del plan de trabajo para la promoción de la oferta educativa.			
3	Integra la información durante el despliegue del programa.			
4	Evalúa la información obtenida.			
5	Convoca a los departamentos para definir la información del proceso de admisión.			
6	Elabora el programa de trabajo para la entrega de las fichas a los aspirantes.			
7	Verifica el desarrollo de las actividades del programa de trabajo.			
8	Genera una cuenta en las redes sociales para comunicarse con los aspirantes.	Genera una cuenta en las redes sociales para comunicarse con los aspirantes.		
9	Asesoramiento a los aspirantes a través de los diferentes medios de comunicación de la Institución.	Asesoramiento a los aspirantes a través de los diferentes medios de comunicación de la Institución.		
10			Descarga archivo otorgado por la institución bancaria.	
11			Ingresa a Academic para subir la información de los aspirantes que realizaron su pago.	
12		Verifica en el Academic que este registrado el pago de ficha del aspirante.		
13		Registra en el sistema electrónico de la Institución al aspirante que ya realizó su pago.		
14		Imprime comprobante de registro donde se indica la fecha y hora de examen.		
15		Revisa y valida la documentación entregada por parte del aspirante para la emisión de la ficha		

Como podemos observar en la tabla 2, las herramientas de calidad están fundamentadas en el círculo de Deming y cada un cumple con su función mientras las siete herramientas de la calidad apoyan más en el diagnóstico las 8D'S van documentando y formulando una solución que contenga las problemáticas a corto plazo pero que las erradique a futuro.

### D1 Equipo de trabajo de expertos.

Se inicia con la formación de un equipo de calidad multidisciplinario con experiencia en el tema, dentro de los cuales se solicitó apoyo y participación al personal enlistado a continuación, el personal se seleccionó por su área de aplicación dentro de la empresa, debido al impacto directo dentro del área analizada, así como su posición jerárquica dentro de la empresa que permite y facilita la toma de decisiones en el proceso y con el personal correspondiente de cada área.

La dirección Académica tiene la responsabilidad de verificar que el departamento de servicios escolares realice las actividades correspondientes al área de recursos administrativos, así como la información requerida durante todo el proceso de inscripción lo más destacado es que se cumpla con los ajustes necesarios para que durante la jornada el servicio no tenga inconvenientes.

Para demostrar el valor que puede aportar la integración de las dos disciplinas (inteligencia competitiva y sistema de planificación Hoshin Kanri) involucradas en este estudio, se ha buscado su aplicación en una Escuela de Educación Superior en el Oriente del Estado de México.

### PEPSU

**Tabla 3.** En la siguiente tabla se presenta un mapa de primer nivel del proceso

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO
Aspirante	Solicitud de Admisión de Aspirante.	Pago de Examen.	Lista de documentos recibidos.	Dirección Académica.
		Examen de Colocación.	Listado de estudiantes inscritos por grupo.	Servicios Escolares. Aspirantes.
		Publicación de Resultados.		Recursos Administrativos (Coordinación de Cobro y Fianzas).
		Entrevista de Aptitudes.		
		Revisión de documentos.		
		Llenado de Solicitud.		
		Registro a un grupo.		

## D2 Definir el problema.

En este segundo paso, el equipo definido para la solución de problema aportó en una junta la descripción detallada del problema a resolver entre todos los miembros del equipo y se planteó el objetivo del proyecto para que la reunión tuviera una mayor fluidez nos apoyamos de la metodología de los 5W+2H. Lo que permitió que todos conocieran bajo distintas perspectivas la situación y definieron de qué manera se podría erradicar.

**Tabla 4.** Análisis de 5W+2H para desglosar la problemática



## 1HC Histogramas

En el Gráfico 1. podemos observar el total de registros obtenidos de la base de datos sobre el proceso de inscripción. Entré los meses de agosto septiembre de 2019, se registraron un total de 31 procesos para realizar dicha operación, el análisis se muestra en el siguiente Gráfico 1. Tras haber concluido que el área con mayor necesidad de atención es el área de inscripción, la siguiente tarea fue analizar la base de datos en el apartado

**Gráfico 1. Frecuencia de hallazgos por área**



## 2HC Diagrama de Pareto.

Tras los análisis gráficos previos y continuando con el orden cronológico de los pasos establecidos, se procede a obtener el cálculo de la eficiencia.

$$\frac{\text{Tiempo de OPERACIÓN}}{\text{Tiempo total del PROCESO}} * 100 = \% \text{ EFICIENCIA}$$

$$\frac{1930 \text{ Minutos}}{7200 \text{ Minutos}} * 100 = 26.80\%$$

En otras palabras, solo el 26.80% de los recursos se están utilizando en actividades relacionadas con el servicio que el usuario requiere por parte de la institución; el resto es consumido por las demoras, verificaciones y traslados del proceso

### 3HC Diagrama causa-efecto y D4. Análisis de la Causa Raíz.

En este punto de la aplicación de ambas metodologías de calidad se desglosó la problemática para encontrar las posibles causas raíz recordemos que en el Gráfico 2. comprobamos que el defecto que origina el 90% de reclamaciones de los clientes es la variación de tono, problema del cual se desprende el siguiente análisis de causa raíz (diagrama de Ishikawa).

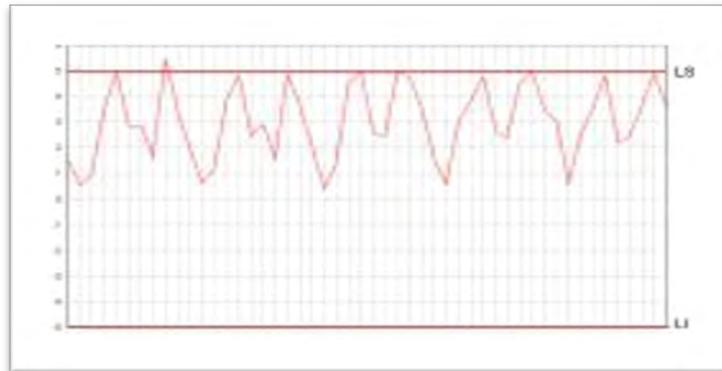
**Gráfico 5.** Diagrama de causa raíz, para análisis del proceso de inscripción



### 6HC Gráficos de control

De los datos obtenidos en cada muestra obtenida sobre el proceso de inscripción, se obtiene la siguiente gráfica que nos permite observar el comportamiento de cada actividad tiraje respecto al máximo y mínimo del proceso de inscripción impresión es valorada por el total de deltas  $\Delta E \pm 5 \Delta E$  la desviación máxima permisible

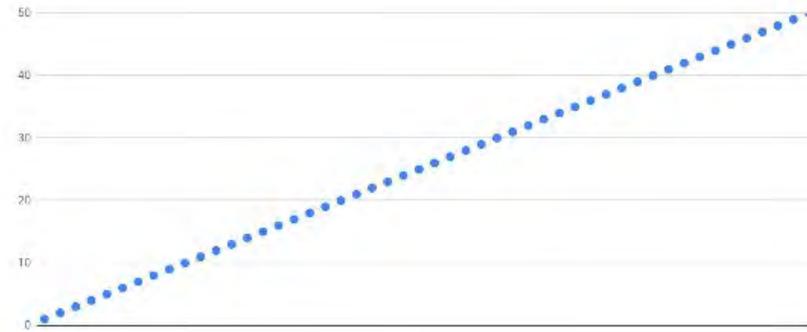
**Gráfico 6.** Control de proceso  $\Delta E$



### 7HC Diagrama de dispersión

Definidas las posibles acciones correctivas, es el momento de implementarlas y llevar un control para verificar que la solución planteada ha sido la correcta, en el Gráfico 7. podemos observar cómo mientras más pasa el tiempo los deltas están incrementando se requiere ajustar el proceso al valor estándar donde  $\pm 3 \Delta E$

**Gráfico 7.** Control de proceso  $\Delta E$



### TRABAJO A FUTURO

Se recomienda seguir monitoreando los KPI's del proceso de inscripción para obtener una muestra con un alto índice de representatividad del comportamiento de las reclamaciones para ajustar de nueva cuenta los objetivos de la metodología y generando un ciclo de mejora continua. Es importante tomar en cuenta la base de datos de reportes de incidencia del auditor de calidad y realizar un análisis comparativo para verificar que los problemas que no llegan, a la subdirección académica.

## **CONCLUSIONES**

En este capítulo se plantean las conclusiones del caso de estudio y del trabajo de investigación, de acuerdo con los fundamentos del método científico propuestos por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Los resultados obtenidos en el estudio fueron positivos, se logró estructurar un plan que está alineado al objetivo clave de la institución y considera las tendencias del entorno mediante la propuesta de una metodología que integra el ciclo de inteligencia, el sistema de planeación Hoshin Kanri y Herramientas de la Calidad.

De los objetivos que se establecieron al inicio de la investigación también se consiguió involucrar efectivamente a toda la organización en el proceso de planeación.

Respecto a la metodología propuesta, se puede deducir que es posible la integración de la inteligencia competitiva con el sistema de planeación Hoshin Kanri, para mejorar el proceso de planeación de una empresa.

Esto se demuestra en el caso de estudio en donde se aplicó dicha metodología, en el cual se comprueba cómo se puede crear un plan de acción detallado que considere una visión global del entorno.

Con la aplicación del método científico propuesto en el desarrollo de este trabajo de investigación cualitativa, se logró exponer el estado del arte de las dos disciplinas bajo estudio.

Con la metodología que, mediante el ciclo de inteligencia y el sistema Hoshin Kanri, integra el conocimiento del entorno con el sistema de planeación de una organización. Esto genera, mediante el monitoreo sistemático del entorno, planes de acción que consideran a los competidores y a los clientes, así como las directrices del mercado y las oportunidades de crecimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aenor (2011). Norma UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- ANTIA, K.D., & Hesford, J.W. (2007). a Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organizational Performance. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(1), 3-31.
- Babich, Peter: *Hoshin Handbook*, segunda ed., TQE, 1996
- Brody, R. (2008). Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(3), 3-16. <http://dx.doi.org/10.1109/emr.2008.4648884>
- Camp, Robert C. (1993) *Benchmarking*, Editorial Panorama Editorial S.A., México
- Chen, H., Chan, M., & Zeng, D. (2002). CI Spider: A tool for competitive intelligence on the web. *Decision Support Systems*, 34, 1-17. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(02\)00002-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(02)00002-7)
- Coldling Silvia (2000). *Benchmarking*. Editorial AENOR, Asociación Española De Normalización y Certificación. Madrid
- Comai, Alessandro Y Joaquín Tena: *Mapping and Anticipating the Competitive Landscape*, Emecom Ediciones, Barcelona, 2006.
- Cowley, Michael Y Ellen Domb: *Beyond Strategic Vision, Effective Corporate Action with Hoshin Planning*, Elsevier Science, 1997.
- Druker, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires
- Escorsa, P., & Maspons, R. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. Madrid: Prentice Hall
- Evans, J. R. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. International Thomson Editores, México.
- Goldwasser. (1995). Benchmarking: People make the Process. *Journal of Management Development*. *Management Review* vol 84 pp 39-45. ISSN: 0262-1711.
- Herring, J.P., & Leavitt, J. (2011). The Roadmap to a World-Class Competitive Intelligence Program. *Competitive Intelligence*, 14(1), 9-28.

- Kinnell M, Garrod P. (1995). Benchmarking and its relevance to the Library and information. British Library Research and Development Department Project. Northumberland: s.n.
- Kiran, D. R. (2017). Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. Kidlington: Elsevier Inc. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=PIIkDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Total+Quality+Management:+Key+Concepts+and+Case+Studies&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjnrff5kdjZAhUvw1kKHSJPDtwQ6AEIJjAA#v=zonepage&q=Total%20Quality%20Management%3A%20Key%20Concepts%20an>
- Kloter Philip y Armstrong Gary (2008), Fundamentos de Marketing. Pearson-Educación. México
- Matamala S. R. (1997). Administración por políticas: Hoshin-Kanri –Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Miller, S.H. (2001). Competitive Intelligence an overview. Competitive Intelligence Magazine, 1(11), 1-14.
- Morcillo, P. (2003). De la vigilancia e inteligencia competitiva a la creación de conocimientos. Madrid. Disponible online en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista17/tribuna/tribuna1.asp>. (Fecha de último acceso: Febrero, 2015).
- Muñoz , A. (1999). La gestión de la calidad total en la administración pública. Madrid: Diaz de Santos S. A. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA203&dq=que+es+el+metodo+hoshin&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwivj\\_OngMTZAhVCzlkKHUa7BM4Q6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA203&dq=que+es+el+metodo+hoshin&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwivj_OngMTZAhVCzlkKHUa7BM4Q6AEIJjAA#v=onepage&q&f=false)
- Palop, F., & Vicente, J.M. (1999). Vigilancia Tecnológica. Valencia: Fundación COTEC, Estudio nº 14.
- Tena, J., & Comai, A. (2004). La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas. Barcelona, EMECOM.

- Witcher, B. J. y Butterworth R. (2008). Hoshin Kanri: Policy management in Japanese-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 38 (5).
- Witcher, B. J. y Chau, V. F. (2007). Balanced scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management decision*, 45 (3), 518-538.

## **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS PYMES COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA EXPORTACIÓN”.**

Laura Patricia Rodríguez Sánchez<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas tanto en México como en el mundo son de gran importancia por su aportación al empleo y al producto interno bruto (PIB). Para estas empresas, la exportación es una respuesta a una nueva oportunidad de negocio, sin embargo, al momento de intentar aprovechar la misma se enfrentan a situaciones con retos y requerimientos los cuales no saben afrontar por no estar preparadas. Es entonces donde entra la planeación estratégica como parte fundamental en las mismas, la cual ayudará a la empresa a prevenir riesgos, identificar oportunidades y establecer estrategias, de igual manera ayudará a la toma de decisiones basada en información concreta que les permita consolidarse y posicionarse en mercados extranjeros.

El presente artículo de investigación muestra como resultado un estudio documental de los modelos de planeación estratégica más representativos y en base a éstos se presenta una metodología basada en una serie de pasos a seguir, para que estas empresas que desean incursionar en el comercio exterior puedan lograr una exportación exitosa de sus productos, quienes afectan directamente en el impulso y crecimiento económico de nuestro país.

El desarrollo de esta investigación es de carácter descriptivo y documental, ya que se obtuvo información de diversas fuentes, la cual se recopiló y analizó, obteniendo como resultado el expuesto anteriormente.

Las empresas pymes deben contar con un plan en donde se estructuren y planifiquen las estrategias o camino a seguir para lograr una exportación exitosa y competitiva.

**Palabras Clave:** Exportación, Empresa PyME, Planeación Estratégica.

---

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de Durango. patricia.rodriguez@utd.edu.mx.

## **ABSTRACT**

Small and medium-sized companies both in Mexico and in the world are of great importance for their contribution to employment and to gross domestic product. For these companies, exporting is a response to a new business opportunity, however, when trying to take advantage of it, they face situations with challenges and requirements which they do not know how to face because they are not prepared. It is then where strategic planning enters as a fundamental part in them, which will help the company to prevent risks, identify opportunities and establish strategies, in the same way it will help decision-making based on concrete information that allows them to consolidate and position themselves in Foreign markets.

The present research article shows as a result a documentary study of the most representative strategic planning models and based on these, a methodology based on a series of steps to follow is presented, so that these companies that wish to venture into foreign trade can achieve a successful export of its products, which directly affect the momentum and economic growth of our country.

The development of this research is of a descriptive and documentary nature, since information was obtained from various sources, which was collected and analyzed, obtaining the result stated above.

SMEs must have a plan in which the strategies or the way forward are structured and planned to achieve a successful and competitive export.

**Keys Words:** Export, PyMES Company, strategic planning.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas más competitivas son las que mejor resisten a las circunstancias que se les presentan y, por tanto, las que gozan de mayores posibilidades de supervivencia ya que éstas pueden convertir sus recursos y procesos en fortalezas. Actualmente la exportación representa una opción de crecimiento para las empresas pymes en México, sin embargo existen circunstancias, hechos importantes y contingencias que se presentan al momento de realizar algún proceso incluso el de exportación, para que éstas variaciones que existen en el mercado, la falta de conocimientos e información no se conviertan en amenazas para éstas,

inclusive para que no desaparezcan, es necesario implementar una buena planificación de todo este proceso, para tal efecto la planeación estratégica es la técnica que puede ayudar a que hoy en día muchas empresas que se les presenta el gran desafío de conocer y saber cómo van a afrontar la competitividad de grandes empresas, hagan uso de las diversas herramientas que ésta ofrece. Enseguida se mostrarán los modelos que existen para llevar a cabo la implementación de la planeación estratégica en las empresas, finalmente se plasmará una metodología basada en estos modelos y que son los pasos a seguir para realizar una exportación con éxito.

### **MARCO REFERENCIAL**

Las micros, pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía nacional en México. De acuerdo a las cifras más recientes del estudio del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) realizado en septiembre de 2019, más de 4.1 millones de empresas en México se consideran PyMES, las cuales contribuyen con alrededor del 52% del producto interno bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (2018) México tiene alianzas con más de cincuenta países en la mayor parte de los continentes, razón por la cual se le considera como un referente en los tratados de libre comercio, con lo cual se crea una oportunidad importante para las exportaciones las cuales en el año 2019 crecieron un 7,94% respecto al año pasado, las ventas que México tiene al exterior representan un 36,63% del producto interno bruto (PIB) por lo que hace que se posicione en el lugar 50 de 191 en el ranking de exportaciones del producto interno bruto (PIB). Sin embargo, estas unidades económicas tienen una participación muy reducida en materia de comercio exterior lo que representa un factor clave para el éxito de éstas, ya que les significa el doble de probabilidades de éxito que aquellas que sólo operan en un mercado doméstico. Por esta razón se recomienda la planeación estratégica como estrategia competitiva en la exportación para este tipo de empresas. Esta se define como el proceso a través del cual se declara la misión, visión, objetivos, estrategias, entre otras, así mismo se analiza la situación interna

y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Cualquier empresa con actividad en negocios y que utiliza la planeación estratégica puede lograr sin lugar a dudas, ser más competitiva y así lograr su crecimiento y desarrollo. (Hernández 2014)

### **PROCESO METODOLÓGICO.**

El trabajo realizado en este documento se centra en una investigación de tipo descriptiva ya que se expone en forma detallada la información recopilada y analizada, así mismo, en una investigación documental, ya que se apoya en diversas fuentes bibliográficas.

Esta investigación está dirigida a las empresas PyMES del país interesadas en la exportación de sus productos, ya que contarán con información específica para que puedan llevar a la práctica esta actividad y así logren la expansión de su negocio, obteniendo reconocimiento y a su vez aumento en las utilidades.

### **DESARROLLO**

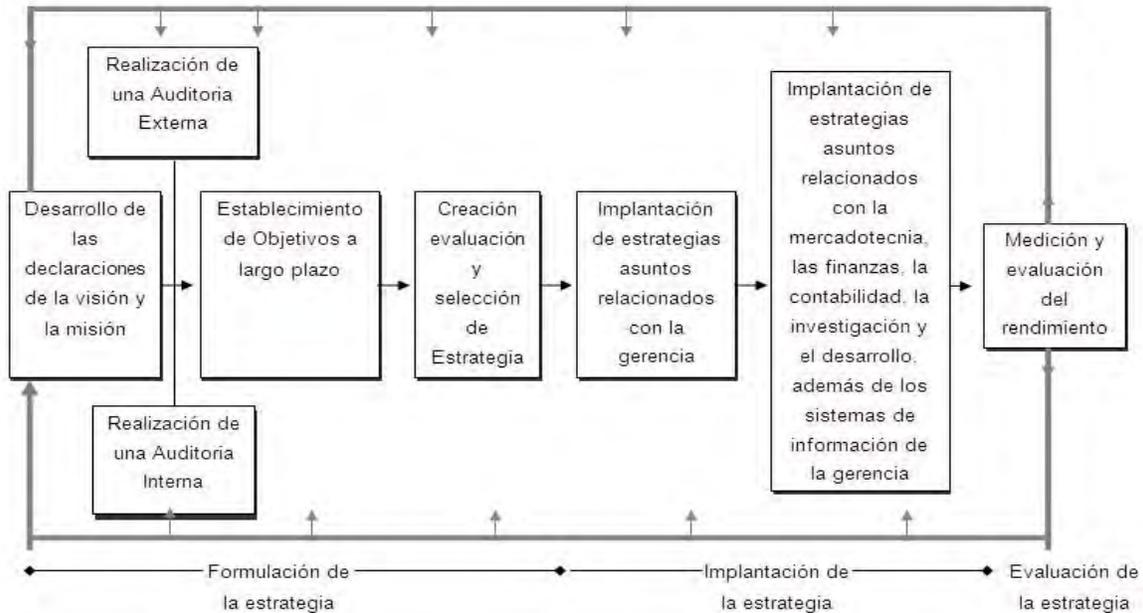
#### **Modelos de Planeación Estratégica**

Para que a una empresa le vaya bien en la exportación es necesario implementar un modelo de planeación estratégica para dar seguimiento o tomar como marco de referencia que permite alcanzar con éxito esta actividad.

En primera instancia, hablaré del modelo de Planeación Estratégica por David Freed,

Según este autor (2018) “La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

**Tabla 1. Modelo de Planeación Estratégica según David Fred**



Para este autor, el proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo y generar estrategias particulares que se habrán de seguir, así mismo motivar a los empleados y destinar recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica, la cual se encuentra integrada por tres actividades fundamentales:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales
- Medir el desempeño
- Realizar acciones correctivas.

Este autor parte que toda empresa cuenta con la siguiente información, que debe ser analizada:

1.- Fortalezas y Debilidades internas, las cuales son actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias.

2.- Objetivos a largo plazo, se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, relevan las prioridades que se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

3.- Las estrategias: Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

4.- Políticas: Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

### **Modelo de Planeación Estratégica por George A. Steiner.**

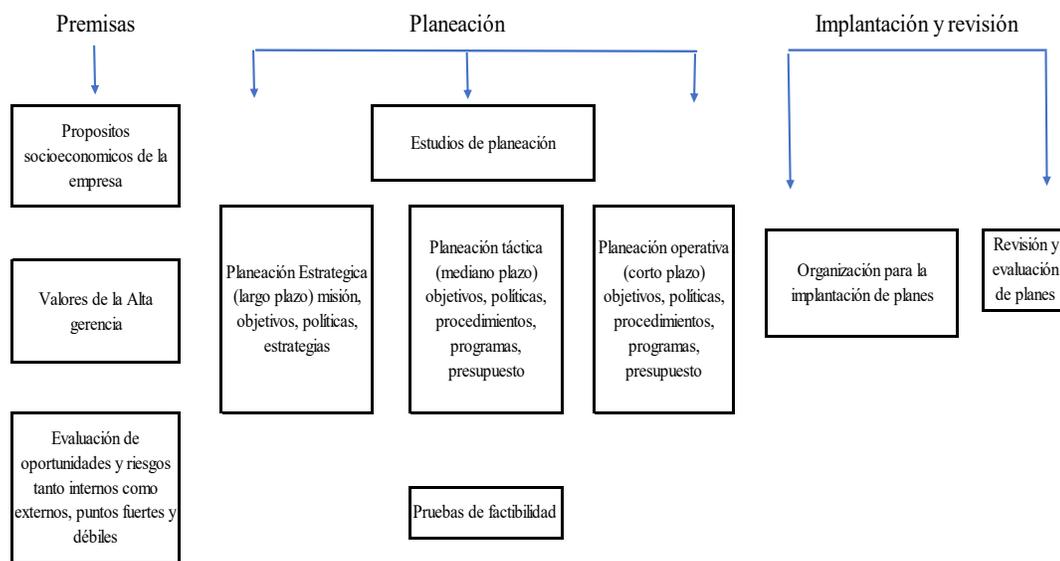
Steiner fundamenta su concepción de la planificación estratégica en cuatro pilares:

1. El futuro de las decisiones presentes: la planificación estratégica revisa la cadena de consecuencias de las tomas de decisiones corrientes y cómo estas impactan en el futuro de la organización.
2. Proceso: la planificación estratégica es un proceso que comienza con la determinación de objetivos y continúa con el diseño de planes estratégicos y tácticos para alcanzarlos.

3. Filosofía: la planificación estratégica es una filosofía empresarial basada en la toma de decisiones a través de la contemplación del futuro.
4. Estructuras: la planificación estratégica encadena en su estructura tres tipos de planes: estratégicos, tácticos y operativos.

Steiner es un autor siempre preocupado por la relación presente-futuro. La planificación estratégica no es toma de decisiones porque la planificación estratégica es a futuro mientras que la toma de decisiones es solo posible en el presente, tiene carácter inmediato.

**Tabla 2.** Modelo conceptual de George Steiner (adaptado a la empresa mexicana)



### Modelo de Planeación Estratégica de Philip Kotler.

Philip Kotler es un creyente de la planificación estratégica pero en vez de preocuparse por las implicaciones futuras de causa y efecto en la toma de decisiones presentes, se enfoca en el concepto de marketing estratégico. Para este autor el concepto del marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consisten en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar las satisfacciones deseadas de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. Kotler permanece subjetivo al definir planificación estratégica como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía, y las cambiantes oportunidades del

mercado. El objetivo consiste en modelar y re-estructurar las áreas del negocio y productos de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

Desde este punto en adelante, Kotler prefiere asesorar la base de la planificación estratégica en base a las unidades estratégicas de negocio y la cartera de productos de la organización, ambos conceptos básicos de la gerencia de producto de corporaciones orientadas al mercadeo.

### **El modelo de Hoshin Kanri.**

Se considera que el “padre” del Hoshin Kanri es el Profesor Yoji Akao, quien, a finales de 1950, introdujo el sistema QFD (Quality Function Deployment en inglés más conocido en castellano como Despliegue de las funciones de calidad), en el marco del Sistema de Calidad Total (Total Quality Control). Tuvo un gran éxito de implantación en empresas japonesas, siendo quizás el máximo exponente Toyota y unos años después en la industria del automóvil occidental. Si bien, en origen se concibió circunscrito a las funciones de calidad, esto es, como fuente de mejores respuestas ante las demandas de los clientes y reducción del ciclo de diseño, hoy se ha extendido a los niveles de dirección y es usado como método de planificación estratégica basado en el PDCA de Deming (Plan-Do-Check-Act).

Las características fundamentales del Hoshin Kanri son:

- 1- En toda empresa se dan tareas que combinan dos elementos: la rutina y la innovación. Es decir, hay tareas rutinarias y repetitivas pero necesarias y las hay disruptivas, innovadoras, que cambian el curso de acción. Ambas tienen un elemento común: se basan en el trabajo en equipo. El Hoshin Kanri integra todas las tareas, rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa.
- 2- El Hoshin Kanri abarca dos dimensiones: dirección estratégica y gestión operativa. Es un método de planificación estratégica y táctica. En definitiva, permite alinear los objetivos generales de la empresa, los planes estratégicos a largo plazo y procesos del día a día.

3- Establece un sistema para formular objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua. De forma complementaria, establece indicadores que permitan valorar la consecución de objetivos y la efectividad de los planes. En consecuencia, permite la asignación clara de responsabilidades en relación con las metas y los procesos, como medio de implicación de las personas.

4- Se basa en las revisiones periódicas para asegurar el progreso: semanal, mensual y anual.

5- Se concentra en pocos objetivos críticos para el éxito. Los recursos son limitados y no todo puede hacerse (descarta por tanto la deseabilidad u optimismo patológico que se da en muchas empresas).

Este modelo se desarrolla en 7 pasos: Identificar las claves del negocio, Establecer objetivos cuantificados de negocio, Definir la visión global y las metas, Desarrollar las estrategias para alcanzar las metas, Determinar los planes de acción (tácticas y objetivos) para cada estrategia, Establecer indicadores que midan el rendimiento de cada proceso y finalmente la revisión.

### **El Modelo de Planificación Estratégica de Idalberto Chiavenato**

Para Chiavenato, la planificación estratégica tiene cuatro fases diferenciadas, a saber:

1. La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica)
2. El diagnóstico interno de la organización (fortalezas y debilidades)
3. El diagnóstico externo de la organización (oportunidades y amenazas)
4. Formulación de estrategias (métodos y medios)

La metodología del plan estratégico a su vez consta de cuatro elementos claves:

Parte Filosófica: Misión, Visión, Principios y Valores

Parte Analítica: Análisis FODA

Parte Estratégica: Diseño de estrategias

Parte Operativa: Programas específicos u operativos

### **Planeación Estratégica para una Exportación Exitosa.**

Después de presentar los modelos de planeación estratégica más representativos, se prosigue a realizar la metodología que una servidora recomienda para realizar una exportación exitosa, para lo cual se recomienda lo siguiente:

**1.- Análisis FODA.** Es necesario que la empresa conozca sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene en relación con el mercado nacional ya que en función de ello se conocerá cuál es la situación real en este preciso momento y cómo definir las estrategias de actuación para encaminar las decisiones y conseguir los objetivos

**2.- Análisis PESTEL del Mercado Meta** Decidir a qué mercado exportar requiere un proceso previo de investigación y reflexión, donde se deberá buscar un mercado principal y otro alternativo. Se recomienda que la empresa realice un análisis PESTEL del país destino (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales), la cual es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

El modelo PESTEL se centra en aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desarrollan las organizaciones, es decir, estudia aquellos sectores que no dependen directamente de la empresa, sino de los contextos a los que pertenece ésta.

El análisis PESTEL se compara en ocasiones con el análisis FODA, pero en este caso la diferencia es que este último depende en una parte directa de la empresa ya que analiza campos internos como las debilidades y fortalezas que tiene. Por el contrario, el análisis PESTEL se centra en el contexto del proyecto tomando en cuenta los siguientes elementos:

**Factores Políticos:** Tipo de gobierno, estabilidad política, tratados y acuerdos internacionales.

**Factores económicos:** sistema económico, población económicamente activa, producto interno bruto (PIB), ingreso per cápita, oferta y demanda, inflación, devaluación, balanza comercial, infraestructura.

**Factores socioculturales:** tamaño de la población, antecedentes étnicos, composición por género de la población, composición de grupos de edad, migración, esperanza de vida, educación, idioma, preferencias, gustos, hábitos de consumo de la sociedad (edad, ingreso económico, tasa de crecimiento de la sociedad), tendencias sociales tales como la preferencia por los dispositivos móviles como medios de comunicación.

**Factores Tecnológicos:** El uso de sistemas de información actualizados, maquinaria y equipo de punta, un producto creado mediante la investigación y el desarrollo, pueden ayudar a una empresa a ser modernizada y permanecer a la vanguardia del mercado. Las empresas deben ser capaces de identificar con precisión los nuevos acontecimientos que serán realmente útiles para su crecimiento, la nueva era digital es un área a tener en cuenta en la actualidad.

**Factores Ambientales:** del inglés environmental, incluye aspectos ecológicos y de cuidado del medio ambiente y menor impacto en el cambio climático, por ejemplo el uso de medios de transporte eléctricos o híbridos, la disminución del uso del plástico, las costumbres de reciclar o la disminución en el consumo de productos animales. Todos estos factores deberían de suponer un motivo de reflexión por parte de los directivos de las empresas con el fin de posicionarlas en el mercado de tal modo que reciban una apreciación positiva por parte de los consumidores

**Factores Legales:** Se suelen diferenciar de los factores políticos antes mencionados y, en este caso, se suelen incluir nuevas políticas internacionales en muchos casos potenciadas desde organismos internacionales (ONU, Unión Europea, etc.) e incluyen leyes contra la discriminación, a favor de la igualdad, leyes para defensa del consumidor, leyes antimonopolio, leyes de la salud y protección, entre otras.

### **3.- Capacidad de Producción de la Empresa.**

La empresa interesada en exportar, debe identificar un gran mercado potencial, con muchos clientes dispuestos a adquirir el producto que se vende, posteriormente revisar el proceso productivo de ésta, y definir si la empresa es capaz de hacer frente a toda la nueva demanda. Aquí se debe de tomar en cuenta todos los elementos de la cadena de abastecimiento: proveedores, distribuidores, entre otros.

También es importante tener la capacidad de respuesta hacia los clientes con respecto a la calidad, eficacia y eficiencia.

#### **4.- Determinación de un precio base para la exportación**

En la exportación generalmente se desea diversificar mercados, penetrar a nuevas plazas y por consiguiente incrementar el nivel de utilidades. Al establecer un plan estratégico de precios, el empresario deberá trazar sus objetivos concretos, que pueden ser uno o varios, lo importante es que tengan una secuencia lógica, sean fácilmente alcanzables y sobre todo que sean realistas. El establecimiento de objetivos involucra el conocer la plaza de destino, analizando para ello todos y cada uno de los indicadores macroeconómicos que se mencionan en el análisis PESTEL, lo que ayudará a identificar el nivel riesgo-país para una mejor toma de decisiones. Así mismo, el exportador se enfrentará a la competencia y a las regulaciones gubernamentales imperantes en la plaza de destino.

Por ello, es recomendable establecer un precio base (generalmente definido como precio en fábrica o precio Ex Word) y con base en los objetivos establecidos delinear el precio final del producto.

#### **5.- Incoterms 2020.**

Los incoterms son términos de comercio internacional, utilizados como lineamientos que determinan el nivel de responsabilidad de un comprador y de un vendedor en una negociación internacional. Conocer estos términos facilitará la negociación internacional, determinando los derechos y obligaciones de ambos negociadores, asimismo ayudará a operar bajo un marco de certidumbre con reglas internacionales uniformes para ambas partes. Los incoterms son abreviaciones reguladas por la Cámara de Comercio Internacional y por lo tanto otorgan un marco de seguridad para negociadores internacionales que llevan a cabo la firma de un contrato de compra-venta internacional. Ayudan a determinar en gran medida, el precio de venta internacional de cualquier producto, ya que dentro del marco regulador de los incoterms están considerados todos los costos incrementables.

Es recomendable revisar la página oficial de la Cámara de Comercio Internacional México para conocer estos términos y cualquier consulta adicional que pudiera surgir con respecto a los mismos: <https://www.iccmex.mx/comisiones-de-trabajo/incoterms-2020/introduccion>

#### **6.- Precio Final de Exportación.**

Como ya se hizo mención en el punto anterior, el costo de exportación se calcula a partir del precio base o precio en fábrica (Ex Word) agregando los costos originados por la exportación (de acuerdo a los incoterms seleccionados) más el margen de utilidad (a criterio del empresario).

Enseguida se mencionan algunos ejemplos de estos costos: Envase y embalaje (diseños para la exportación, marcas, etiquetas, leyendas o impresos para la exportación), inspección, certificación y verificación de exportación, almacenaje, tramitación de documentos, recolección o transporte nacional incluyendo maniobras o renta de equipo especial, pago del impuesto de exportación (cuando sea el caso) y el DTA (derecho de trámite aduanero), despacho aduanal de exportación (honorarios al agente aduanal), transporte y seguro de la mercancía internacional (cuando sea el caso).

Es importante que el exportador lleve a cabo una base de datos en donde se involucre un formato para cada producto y vaya realizando la estimación de un precio base y un precio según las condiciones establecidas con el incoterm seleccionado.

#### **7.- Promoción Internacional.**

El programa promocional consiste en establecer estrategias a través de las cuales se dará a conocer el producto en la plaza destino con la finalidad de alcanzar satisfactoriamente los objetivos planteados. El grado de actividad promocional en el que deberá participar el exportador, dependerá de la forma en la que éste decida comercializar sus productos en el extranjero, ya sea a través de intermediarios o bien, por medio de sucursales de venta de la empresa en el extranjero. Dentro de los mecanismos promocionales de ventas más comunes son las ferias comerciales, la participación en expos internacionales, el e-commerce e internet., éste último es una herramienta cada vez más utilizada en la actualidad por las personas en todo

el mundo, obviamente el acceso a este tipo de información es más común en los países desarrollados que en los países en vías de desarrollo. El comercio electrónico es una actividad que está creciendo a pasos agigantados, cada vez es más común que las personas y las organizaciones adquieran productos o servicios a través de diversos sitios dedicados exclusivamente a ese tipo de actividades.

### **8. Logística de Exportación**

El despacho aduanero, es el conjunto de actos y formalidades relativas a la salida de mercancías del territorio nacional a través de la aduana, para ello un exportador deberá presentar las mercancías en la aduana, para proceder a que las autoridades aduaneras aprueben su exportación.

Las mercancías de exportación deben estar acompañadas de una serie de documentos requeridos por la autoridad y asimismo pagar los impuestos de exportación que generalmente en México son tasa cero.

Para llevar a acabo el trámite de despacho de mercancías de exportación en México, se requiere de los siguientes documentos:

- El pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal.
- La factura comercial o comprobante fiscal digital o cualquier documento que demuestre el valor comercial de las mercancías.
- Los documentos, permisos y certificados que comprueben el cumplimiento de las regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación (certificados fitosanitarios, zoosanitarios, cites, etc.,)
- Listas de embarque
- Guía de embarque que demuestren el tipo de transporte contratado y avalen el embarque.

En México, este despacho se debe realizar por conducto de un agente o apoderado aduanal, quienes están legalmente facultados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para actuar a nombre del exportador.

Si bien el agente aduanal cobra por sus servicios también será responsable solidario de la veracidad y la exactitud de los datos y la información suministrados, del número de identificación comercial de la mercancía, así como del cumplimiento de las demás obligaciones que se apliquen a dichas mercancías.

### **8.1 Mercado de país de origen.**

La Norma NMX-Z-009-1978, establece con carácter de obligatorio el uso del emblema o de la leyenda “Hecho en México” en los productos, etiquetas o envases de venta tanto en México como en el extranjero, esto con el fin de identificar el origen de los productos y crear una imagen de identidad. Para el mercado de exportación se debe de utilizar el idioma que se habla en el país destino.

### **8.2. Medios de Transporte.**

Para el comercio exterior el transporte de carga representa su actividad primordial, ya que por medio del mismo se culmina el proceso de entrega de las mercancías a su destino final.

Es de gran importancia tener un conocimiento preciso de las mercancías que se transportan ya que pueden sufrir daños o deterioros al momento de manejarlas por lo que es fundamental un empaque y un embalaje adecuados, en los que además deberán especificarse claramente sus marcas, etiquetas y señalizaciones.

La elección del medio de transporte correcto para cada mercancía, tiene impacto en el precio final de un producto. Actualmente debido al entorno competitivo en el que se desenvuelven los exportadores, los precios finales de los productos determinan en gran medida, el éxito o fracaso de las negociaciones.

Existen varios factores que determinarán la elección del medio de transporte para cada producto: tipo de producto (valor, peso, dimensiones, período de vida), número de bultos, cajas, pallets, costo del flete, rutas (origen y destino), tiempos de entrega, almacenaje, clima.

También es importante considerar que a menor tiempo de transporte, se minimizan los riesgos, las primas de seguro y los costos de embalaje, en los que incurre el exportador.

Si los tiempos de entrega son un factor predominante para las ventas y para la imagen que se quiere reflejar al comprador internacional, entonces lo importante es contratar un transporte que proporcione eficiencia, seguridad y cumpla con los tiempos de entrega

Existen situaciones en las que no se definirá sólo una forma o medio de transporte. Podrán existir combinaciones de transportes terrestre, marítimo o aéreo, lo importante es satisfacer las necesidades del cliente y los tiempos de entrega pactados.

### **CONCLUSIÓN.**

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, tanto en recursos materiales, humanos como financieros, lo que provoca eficiencia productiva y una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la empresa. Además

les ayudará a ser más competitivas en el mercado en el que se desenvuelven.

Como se puede observar en este trabajo, existen varios modelos de planeación estratégica los cuales a su vez ayudaron para desarrollar la metodología de una serie de pasos a tomarse en cuenta para que las empresas pymes conozcan y los lleven a la práctica y así obtener una exportación exitosa. Para la realización de estos pasos se recomienda utilizar la herramienta gráfica de Gantt cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado, la cual ayudará a planear cada una de éstas y así realizar la exportación de sus productos.

La adaptación continua a los cambios en las tendencias actuales y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias, recursos internos y evaluación eficaz de estrategias van a lograr una ventaja competitiva en las empresas. Alcanzar y conservar ésta, es esencial para el éxito a largo plazo de toda empresa, la cual debe de esforzarse por mantener.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- García E. y Valencia M. (2014) Planeación Estratégica Teoría y Práctica 2ª edición.  
México Trillas
- Kaufman Roger (2015) Guía Práctica para la planeación en las organizaciones.  
México Trillas
- Suiser Valdez y Pedraza Escandón (2009) 1ª edición. Ediciones Fiscales ISEF, A.C.
- Steiner, G. (1997) Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York,  
USA. Free Press Publishings.
- Kotler, P. (2009) Dirección del Marketing 12a Edición. New Jersey, USA. Prentice  
Hall.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011) Planeación Estratégica: Fundamento y  
Aplicaciones 2da Edición. New York, USA. McGraw Hill.
- Akao, Y. (1991) Hoshin Kanri: Policy Development for Successful TQM. Cambridge,  
USA. Productivity Press
- Tennant, C. y Roberts, P. (2011) Honshin Kanri: A Tool for Policy  
Deployment. Knowledge and Process Management. Volumen 8, número 4,  
pp 262-269

## ESTUDIO DE POTENCIALES PARA UNA EMPRESA TEXTILERA

ROBERTO LÓPEZ MATÍAS<sup>1</sup>, ISRAEL BECERRIL ROSALES<sup>2</sup>

### RESUMEN

El área productiva de una Empresa Textilera se encuentra dividida en 2 secciones: sintético y algodón. En el área de (sintético) se manufacturan productos con tela 100% sintéticas, tela de poliéster y licra, para su elaboración de estas son empleadas maquinaria semiprogramables y manuales.

El trabajo se está desarrollando dentro del departamento de ingeniería de procesos, dicho departamento se encarga de llevar y realizar las hojas de especificación, las correlaciones, el balanceo de líneas, lay out, los métodos de trabajo, así como determinar los tiempos estándar (S.A.M.) y revisar las especificaciones de medida finales en el proceso de cada prenda.

Las líneas 1A,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,15 de la sección de (sintético) y (algodón) de las líneas 31,32,33,34,35, procesan estilos diferentes donde el principal cuello de botella se encuentra dentro de las operaciones de elástico pierna, elástico cintura con etiqueta y presilla, estas no permiten que la producción sea en un flujo continuo, por lo que se realizó un estudio de potenciales así como los análisis que lo componen en las operaciones críticas de cada una de las líneas, esto con la ayuda de diferentes sistemas que se utilizan para determinar los estándares de tiempos de cada operación, con el fin de que el producto y los procesos tengan el mejor aprovechamiento para incrementar la productividad.

**Palabras clave:** Estudio de potenciales, Incremento de la productividad

### ABSTRACT

The productive area of a Textile Company is divided into 2 sections: synthetic and cotton. In the area of (synthetic) products are manufactured with 100% synthetic fabric, polyester fabric and Lycra, for its manufacture the machinery used are semi-manual and manual.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán. robert231103@gmail.com

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán. . brisrael186@hotmail.com

The work is being developed within the department of process engineering, the department is responsible for carrying and making the specification sheets, correlations, line balancing, lay out, work methods, as well as determining the standard times (SAM) and review the final measurement specifications in the process of each garment.

Lines 1A, 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,15 of the section of (synthetic) and (cotton) of lines 31,32,33,34,35 , process different styles where the main bottleneck is within the operations of elastic leg, elastic waist with label and loop, since these do not allow production to be in a continuous flow, so a study of potentials was made in the lines and critical operations of each of the lines, this with the help of different systems that are used to determine the time standards of each operation, in order that the product and processes have the best use to help increase productivity.

**Key Words:** Study of potentials, Increase in productivity

## **DESARROLLO**

### **Estudio de Tiempos**

En el transcurso del desarrollo de este proyecto se realizaron diferentes pasos que están ligados uno con otro pues son de gran importancia para el análisis que se está llevando a cabo mediante el estudio de tiempos, entre los que se van a encontrar diferentes métodos de trabajo que se relacionan entre si pues son necesarios para mejorar y llegar al objetivo que nos planeamos. A continuación se describirá cada uno de los conceptos y pasos que se utilizaron en el desarrollo de este.

En la empresa textilera se manufacturan diferentes modelos de prendas íntimas en específico pantaletas para dama, a las cuales se les conoce como estilos. Cada estilo se le va a identificar por un número y un nombre del producto. El análisis correspondiente del estudio de potenciales se realizó a las líneas 1a,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15 del área de SINTETICO y del área de ALGODÓN las líneas 31,32,33,34,35, y los estilos son:1155,0330,1555,0660,2830,2530.

Para ello se utilizó un formato en la toma de capacidades y estudio de potenciales (análisis del trabajo o eficiencia del operador). El formato es el siguiente, como se muestra en la (Figura 1)

**Figura 1.** Ciclos para el cálculo de capacidades

The image shows a large, empty table titled "Ciclos para el cálculo de Capacidades". The table has several columns and rows, with some rows grouped under headings like "Módulo: 04", "200 Preparación", "201 Preparación de la línea", "202 Preparación de la máquina", "203 Preparación de la materia prima", "204 Preparación de la materia prima", "205 Preparación de la materia prima", "206 Preparación de la materia prima", "207 Preparación de la materia prima", "208 Preparación de la materia prima", "209 Preparación de la materia prima", "210 Preparación de la materia prima". The table is intended for recording production cycles and capacities.

En el formato de la (figura 1) se muestra las diferentes operaciones que se desarrollan en una línea de producción tanto del área de SINTETICO Y ALGODÓN, así como los 10 campos de registro para la toma de sus capacidades hasta obtener de ese mismo formato la eficiencia de la operación y del operador.

Ejemplo 1. (Figura 2)

The image shows a detailed time study form titled "TIEMPOS". The form includes a table with columns for "OPERA (A)", "OPERACION", "CICLOS" (1-5), "TOTAL", "PROB", "CICLO TOTAL", "S.A.M.", "EFIC %", "PZAS DIARIAS", and "PZAS HORAS". The data for operation 217 (Pegar y orlear parche) is as follows:

# OPER	OPERA (A)	OPERACION	1	2	3	4	5	6	TOTAL	PROB	CICLO TOTAL	S.A.M.	EFIC %	PZAS DIARIAS	PZAS HORAS
217	Pegar y orlear parche	1er. Paso Toma de lecturas	0.36	0.42	0.41	0.40	0.39	0.41	2.47	0.41	0.47	0.32	67.6%	184	126

Additional handwritten notes include: "2do Paso Suma de lecturas", "3er. Paso total de lectura", "4to. Paso Demora de máquina (Normalmente 20%)", "Eficiencia SAM ENTRE CICLO TOTAL X 100", and "Pzas. Diarias= JORNADA DE TRABAJO EN MINUTOS (0.42\*60) ENTRE CICLO TOTAL (47)".

**Proceso al Realizar el Estudio de Potenciales**

En la (figura 2) del ejemplo 1, se muestra un estudio de potenciales realizado a un trabajador en la operación pegar y orlear parche, en la cual después de hacerle 6 tomas de capacidades nos da una eficiencia del 67.6%, una eficiencia muy baja, por lo que se tiene que analizar cada uno de sus tiempos tomados, los movimientos que el realiza y así poder saber el por qué su baja productividad, Dentro del analisis

realizado se determina diferentes hipótesis para saber el porqué no está dando el resultado deseado, entre ellas está, en que el operario aún no realiza la técnica adecuada que evita perder el tiempo (en reparaciones o en acomodo de la prenda) y por tanto el operador y la operación de la línea de producción no es productiva. Para mejorar estos resultados se analizarán y se mejorarán diferentes técnicas que se relacionan con el estudio de capacidades.

**Para ello se analizarán:**

### **Que es el Estudio de Tiempos**

Un estudio de tiempos permite darnos cuenta de los elementos susceptibles de ser mejorados o eliminados en el desarrollo de la operación. Para ello un estudio visual de movimientos y el de micro-movimientos nos ayudara para establecer un método determinado y así poder tener un centro de trabajo eficiente. ( GRIFFITH, G. K. (1997)

## **ELEMENTOS PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS**

### **1. Selección del Operario**

El primer paso para iniciar el estudio de tiempos se hace a través del supervisor del departamento o supervisor de línea, después de revisar el trabajo en operación, tanto el supervisor como el analista de tiempos deben de estar de acuerdo en que el trabajo está listo para ser estudiado, el operario debe estar bien entrenado en el método a utilizar, tener justo por el trabajo he interés por hacerlo bien. ( Mundel, M. E., & Olivares, J. S. (1963)

### **2. Trato con el Operario**

El analista debe mostrar interés en el trabajo del operario y en toda ocasión ser justo y franco en su comportamiento hacia el trabajador. Esta estrategia de acercamiento ara que se gane la confianza del operario y el analista encontrara el respeto y la buena voluntad ya obtenidos estos aspectos le ayudaran no solo a establecer el estándar justo, sino que hará más agradable los trabajos. ( Mundel, M. E., & Olivares, J. S. (1963).

Para ello se necesitara de un formato donde deberá anotarse toda la información acerca de máquinas, herramientas de mano, plantillas y dispositivos, condiciones de trabajo, materiales en uso, operación que se ejecuta, nombre del operador, número de tarjeta del operario, departamento, fecha del estudio y nombre del tomador de tiempos. El estudio de tiempos debe constituir una fuente para el

establecimiento de datos estándares, también será útil para mejorar los métodos, evaluación de operaciones, de las herramientas y el comportamiento de las máquinas, algo muy importante es saber cómo está integrada la línea de producción mediante su lay out de cada línea de producción tanto del área de SINTETICO y ALGODÓN.

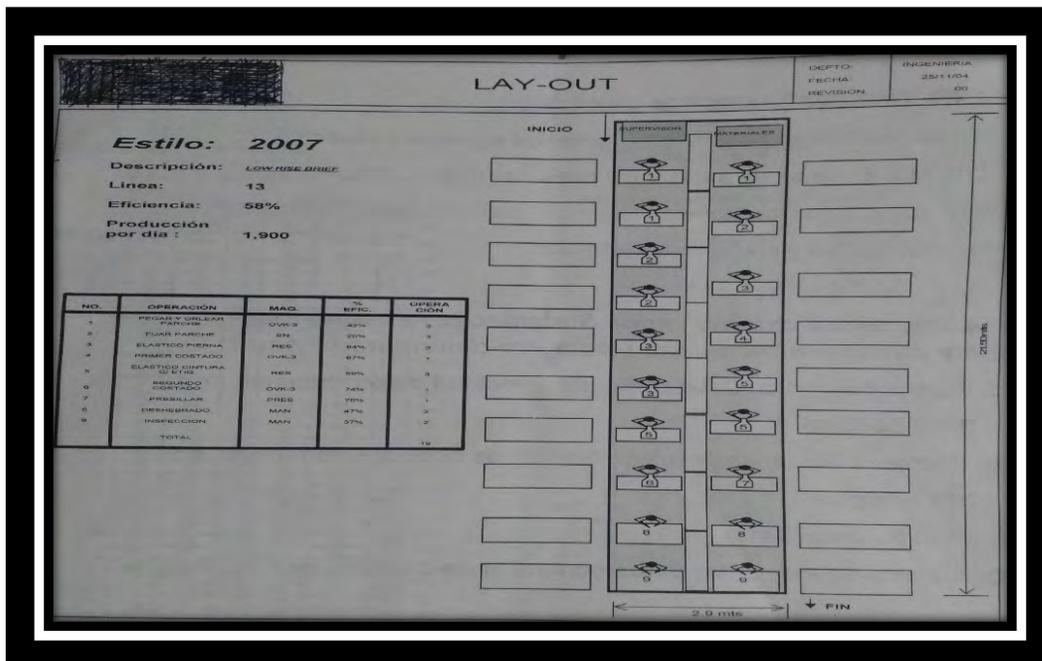
### 3. LAY -OUT

El formato de lay out, que se utilizara en cada una de las líneas de producción es el siguiente y tiene los siguientes datos, como se muestra en la (figura 2.1) ( kanawaty, g. ( 2014).

Encabezado:

1. -Nombre del formato lay out
2. -Departamento: Ingeniería
3. -Fecha
4. -Pagina
5. -Revisión
6. -Estilo
7. -Descripción: Descripción del estilo.

**Figura (2.1) Formato de lay out**



**Lay out personalizado:** Es la máquina para cada operador, de este depende el buen rendimiento del personal y su control de la fatiga por cuestiones de postura en el trabajo (movimientos cortos y largos). (kanawaty, g. ( 2014). Para poder entender más sobre los diferentes tipos de movimientos que se establecerán en la (figura 2.2) se muestran los diferentes movimientos que se estarán modificando en cada operación mediante el estudios ergonómicos. kanawaty, g. ( 2014)

#### 4.-ERGONOMIA

##### Que entendemos por ergonomía:

Cabe mencionar que la ergonomía toma un punto importante en este proceso que se llevó a cabo pues se toma en cuenta los movimientos innecesarios que se estaban realizando en cada proceso de elaboración de la prenda. (zandin, k. b. (2005)

##### Clasificación de los movimientos.

1. Ergonómicos: Movimientos cortos, intermedios y largos.

Físicos: ojos, manos, dedos y cuerpo, piernas. . (zandin, k. b. (2005)

CODIGO	DEFINICION
G	TOMAR
P	ACOMODAR
A	APLICAR PRECION
R	REAGARRAR
E	ACCION OCULAR
C	MOVIMIENTO DE MANIVELA
F	MOVER PIE
P	DAR UN PASO
BD	AGACHARSE
AB	LEVANTARSE
SIT	SENTARSE
STAND	PONERSE DE PIE
A	APLICAR PRESION
GWX	TOMAR PESO
PWX	DEJAR PESO
R	REAGARRAR
RW	LEER
WP	ESCRIBIR UN PUNTO
WD	ESCRIBIR UN DIGITO
WL	ESCRIBIR UNA LETRA
WW	ESCRIBIR UNA PALABRA

**Tabla de identificación de movimientos ergonómicos (figura 2.2)**

#### **4.1.-MOVIMIENTOS FUNDAMENTALES**

Los movimientos fundamentales de las manos están clasificados en 17 divisiones básicas que son: (zandin, k. b. (2005)

1. 1.-Buscar
2. 2.-Seleccionar
3. 3.-Tomar
4. 4.-Alcanzar
5. 5.-Mover
6. 6.-Sostener
7. 7.-Soltar
8. 8.-Colocar en posición
9. 9.-Pre colocar en posición
10. 10.-Inspeccionar
11. 11.-Ensamblar
12. 12.-Desamblar
13. 13.-Usar
14. 14.-Demora evitable
15. 15.-Demora inevitable
16. 16.-Planear
17. 17.-Descansar

#### **5.-MANUAL DE METODOS**

Ya corregidas las operaciones de producción mediante la toma de tiempos y la eliminación de los movimientos innecesarios de cada operación se deberá realizar un manual de métodos en el que se plasmará el método ya corregido los movimientos que el operario deberá realizar en cada operación para ello se tomara en cuenta un formato como se muestra en la figura (3.1) de las diferentes operaciones que se deben realizar el ejemplo que se muestra en la figura (3.1) es



Figura 4.0. Estudio de potenciales realizado a un operario

FACTORY		OPERATION		ELASTICO PIERNA							STYLE NUMBER		TODOS			
MACHINE		RPM / DWELL		SPI / TEMP		ATTACHMENTS			CURRENT STANDARD		PZAS					
YAMATO		6000		16		0			0.372838		1545					
PRODUCT		MATERIAL		SIZE		SEAM LENGTH			ENGINEER							
Pantaleta 1551		Algodón		Mediana					Albino Soto							
OPERATOR		EMPLOYEE No		TIME ON OPERATION			DIFFICULTY									
ALEJANDRO CASTILLO SANCHEZ		1411					1									
PRECEDING OPERATION		FOLLOWING OPERATION		REVIWED BY:												
Cerrar cintura		Cerrar entrepierna		Ing. Jose Juan Ayala												
No.	ELEMENTS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	OCC	AVG.	%	TST
1	Tomar pieza y colocar bajo el prensatela	0.060	0.050	0.040	0.050	0.060	0.060	0.050	0.050	0.040	0.050	2.080	40	0.052	75%	0.0390
		0.050	0.060	0.050	0.060	0.050	0.050	0.060	0.050	0.060	0.060					
		0.040	0.050	0.060	0.050	0.060	0.060	0.050	0.050	0.060	0.050					
		0.040	0.040	0.050	0.060	0.060	0.050	0.040	0.060	0.050	0.050					
2	Tiempo de costura	0.090	0.080	0.080	0.090	0.080	0.075	0.090	0.083	0.080	0.087	3.153	40	0.0791	100%	0.1582
		0.085	0.070	0.075	0.078	0.080	0.075	0.080	0.089	0.070	0.085					
		0.086	0.080	0.080	0.074	0.070	0.080	0.090	0.080	0.075	0.076					
		0.075	0.090	0.081	0.080	0.072	0.075	0.080	0.070	0.073	0.074					
3	Reposicionar segunda pierna bajo el pisa costura	0.025	0.025	0.025	0.025	0.027	0.025	0.025	0.025	0.025	0.025	1.018	40	0.0255	75%	0.0191
		0.026	0.025	0.025	0.025	0.025	0.025	0.028	0.025	0.025	0.025					
		0.023	0.027	0.023	0.023	0.025	0.029	0.027	0.028	0.028	0.027					
		0.025	0.026	0.020	0.025	0.027	0.027	0.029	0.028	0.023	0.024					
4	Dejar pieza a un lado	0.050	0.040	0.047	0.050	0.048	0.047	0.049	0.045	0.050	0.060	1.935	40	0.0484	75%	0.0363
		0.030	0.060	0.060	0.050	0.047	0.060	0.045	0.060	0.050	0.060					
		0.05	0.04	0.047	0.05	0.048	0.047	0.049	0.045	0.043	0.042					
		0.043	0.042	0.043	0.05	0.06	0.05	0.047	0.048	0.045	0.048					
5	Medir pierna	0.150	0.017	0.120	0.120	0.130	0.140	0.100	0.140	0.150	0.160	5.657	40	0.0047	80%	0.0038
		0.150	0.110	0.190	0.140	0.170	0.160	0.170	0.180	0.170	0.150					
		0.140	0.100	0.120	0.120	0.130	0.140	0.100	0.140	0.150	0.160					
		0.160	0.110	0.180	0.140	0.170	0.180	0.170	0.180	0.170	0.150					
6	Procesar boleto de cartón	0.150	0.160	0.150	0.160	0.160	0.160	0.150	0.160	0.150	0.150	6.060	40	0.0051	75%	0.0038
		0.160	0.150	0.150	0.160	0.150	0.150	0.130	0.160	0.150	0.130					
		0.140	0.160	0.150	0.160	0.160	0.160	0.150	0.160	0.150	0.150					
		0.150	0.150	0.150	0.160	0.150	0.150	0.130	0.160	0.150	0.130					
7	Tomar bulto, desamarrar y colocar pieza sobre piernas	0.130	0.130	0.130	0.140	0.140	0.140	0.130	0.140	0.140	0.150	5.730	40	0.0048	75%	0.0036
		0.140	0.140	0.160	0.140	0.160	0.140	0.150	0.160	0.150	0.160					
		0.130	0.130	0.130	0.140	0.140	0.140	0.130	0.140	0.140	0.150					
		0.130	0.140	0.160	0.140	0.160	0.140	0.150	0.160	0.150	0.160					
8	Guardar piezas, amarrar bulto y dejar bulto	0.300	0.320	0.300	0.310	0.320	0.330	0.300	0.300	0.310	0.320	12.520	40	0.0104	75%	0.0078
		0.310	0.320	0.330	0.310	0.320	0.310	0.300	0.320	0.310	0.320					
		0.300	0.320	0.300	0.310	0.320	0.330	0.300	0.300	0.310	0.320					
		0.310	0.320	0.330	0.310	0.320	0.310	0.300	0.320	0.310	0.320					
JAB	CICLO MAQUINA	0.074	0.088	0.082	0.088	0.071	0.082	0.07	0.081	0.072	0.074	1.078	14	0.077	100%	0.0770
		0.073	0.082	0.07	0.071											
JAB	CICLO COMPLETO	0.26	0.26	0.2	0.257	0.22	0.31	0.26	0.26	0.236	0.275	3.100	12	0.2583	95%	0.2454
		0.295	0.267													

Por lo tanto con lo empleado en la mejora de la técnica y mayor agilidad del operario, su eficiencia se vio reflejada en el aumento de su producción.

**MAYOR EFICIENCIA = MAYOR PRODUCCION**

Cuando anteriormente este trabajador se encontraba por debajo del 67.6% en su eficiencia, ahora el trabajador se encuentra por arriba del 75% por lo que el estudio de potenciales nos sirvió para bien.

**6. AUDITORIA DE METODOS**

Mediante un seguimiento de los procesos corregidos, se tendrá que trabajar y revisar constantemente los pasos de cada operario con el objetivo de poder saber que estén realizando el proceso correcto en cada operación y así mejorarla constantemente (Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996).

## AUDITORIAS DEL PRODUCTO

Una técnica importante de la ingeniería del control del proceso es la implementación de auditorías del producto, en las actividades de ingeniería de control de proceso, esta auditoría del producto es una técnica para la evolución de una muestra relativamente pequeña que a pasado todas las operaciones, pruebas e inspecciones.

Todas las características de calidad que hayan sido examinadas previamente se evalúan ciertas pruebas adicionales de vida, ambientales y de confiabilidad, que no puedan ser desarrolladas bajo las condiciones de producción también se llevan a cabo. ( Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996).

## FORMATOS UTILIZADOS EN LA AUDITORIA DE METODOS.

Se utilizaron diferentes manuales de métodos para las distintas operaciones de las líneas de producción, de esta manera es como se realizó la implantación del método de trabajo correcto para los operarios y las distintas operaciones que se utilizan en las líneas de producción de cualquier estilo, en este caso se utiliza el siguiente formato como se muestra en la( figura 5.0).Este formato de auditoria nos servirá para dar seguimiento al proceso de mejora del sistema de operación de las diferentes líneas de producción del área de SINTETICO Y ALGODON de la empresa textilera (Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996).

**Figura (5.0)** formato de auditoria de métodos

Operario / Operación	Operario	Máquina	Herramientas	Material	Comentarios
<b>213 Uñir parche con barra</b>					
328 Matilde					
7785 Estela					
<b>214 Uñir Del. Con Uña</b>					
349 Matilde					
3472 Mercedes					
3334 Victoria					
<b>216 Añete frente a pesa</b>					
7877 Laura Matias					
<b>217 Uñir clásico, filo trasera</b>					
1535 Ma. De Jesus					
<b>264 Uñir delantero</b>					
3103 Silvia					
3357 Mariasela Gile					
3534 Lolita					
3589 Claudia Vidal					
<b>305 Ordear delantero</b>					
3740 Ricardo Salinas					
7850 Nayana					
<b>392 Uñir con Cebila</b>					
1218 Lucía Arrienez					
3525 Margarita					
5902 Concepcion					
<b>437 Presillar filo trasera y Del.</b>					
1707 Ma. Luisa					
<b>406 Operar con</b>					
2545 Mario Galindo					
4059 Rosalba					
<b>503 Deshebrado</b>					
2083 Eibar					
6815 Francisco Ramon					

Operarios con método correcto (%)  Máquinas en correcto funcionamiento (%)   
 Sobre (+), Bajo (-) consumo de elástico  Sobre (+), Bajo (-) consumo de hilo   
 Veces promedio que paran los operarios  Veces promedio que miden los operarios

A continuación se muestran algunos puntos importantes.

## **PASOS CLAVES DEL PROCESO DE AUDITORIA**

En cualquier proceso de auditoria deben seguir 5 pasos críticos: Hodson, W. K., &

Campero, T. p. (1996) 1.-Las iniciación de las auditorias es responsabilidad del cliente

2.- La planificación de las auditorias es responsabilidad del equipo de auditoria y del auditor en jefe

3.-La realización de la auditoria incluye responsabilidades del equipo de auditoria y del auditado

4.- La preparación del informe de auditoría es responsabilidad directa del auditor en jefe

5.-El cierre de la auditoria incluye responsabilidades del equipo de auditoria y del auditado

## **TECNICAS USADAS PARA LA AUDITORIA DE EFECTIVIDAD DE CALIDAD.**

Técnicas de ingeniería de proceso- auditoria de calidad.

Uno de los principales desarrollos del control de calidad moderno es el del crecimiento tanto en concepto como en técnica, la función de auditoria de calidad del control total de la calidad es el de implementar y llevar a cabo estas auditorías en las áreas más importantes de la tecnología de la ingeniería de control de proceso. (Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996).

Por definición: La auditoría de calidad es la evolución para verificar la efectividad del control.

La auditoría de calidad es una forma distinta de inspección de partes o una clase de pruebas más intensas, es un procedimiento más elaborado para la evolución de proveedores. En el caso de aquellas plantas que trataron de sobre calificar las prácticas de control de producto en las líneas llamándolas AUDITORIAS.

Entre las técnicas para evaluar la efectividad de la auditoria de calidad se verán las siguientes como representativas: (Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996).

## **PROPOSITO DE LA AUDITORIA**

1. Medir la efectividad del control del producto
2. -Medir la efectividad de planeación y ejecución de la calidad
3. -Medir la efectividad del sistema de calidad y su ejecución
4. -Medir la efectividad de áreas de calidad específicas

## **AUDITORIAS DE CALIDAD**

Las auditorias de calidad deben ser una herramienta gerencial para dirigir y mejorar el desempeño de un sistema de calidad. Los beneficios de las auditorias de calidad son numerosos e incluyen los siguientes:

- 1.- Las auditorias proveen una evaluación de línea base para fines de mejoramiento
  - 2.- Las auditorias ayudan a prevenir las quejas de los clientes
  - 3.-Para identificar operaciones específicas que requieren mejoramiento
  - 4.-Promueven algunas mejoras inmediatas durante su realización
  - 5.- Proporciona un punto de vista objetivo, que con frecuencia es necesario para detectar los problemas
  - 6.-Proporciona información sobre la que pueden basarse las decisiones gerenciales.
- (Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996).

## **RESULTADOS**

Los datos históricos recabados, son las eficiencias de producción, dicha información es proporcionada por el departamento de nóminas diariamente y una semanal. En estos formatos se indica la fecha, numero de línea, numero de operario, nombre del operario, fecha de ingreso, grado de la persona, minutos trabajados, destajo, minutos compensados, tiempo maquina descompuesta, horas sin trabajar, eficiencia real de cada uno de los operarios y los totales.

En este formato se reúne toda la actividad realizada en un determinado día es por eso que se decidió tomar este formato como referencia confiable para recabar los datos históricos de los módulos, en este caso las líneas de sintético y algodón, tanto de los operadores de maquina como operaciones de inspección y desherbado.

La clasificación de la actuación es probablemente el paso más importante del procedimiento de medición del trabajo, ciertamente es el paso más sujeto a critica, puesto que se basa eternamente en la experiencia, adiestramiento y buen juicio del analista de medición del trabajo. La clasificación de la actuación es una técnica para determinar en equidad el tiempo requerido para que el operario normal ejecute una tarea después de haber registrado los valores observados de la operación en el estudio.

1. –Se logró estudiar los métodos adecuados de trabajo, así como los movimientos de los operarios de máquina, inspección y deshebrado de las líneas en el área de sintético.
2. –Se logró mantener al día los estudios de potenciales, las auditorías de métodos, lay out actualizados, así como las correlaciones de las líneas 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,15 de la sección de sintético y algodón de las líneas 31,32,33,34,35.
3. –Como resultado se logró una mayor productividad y eficiencia por tanto menor pérdida de material y tela de las líneas de producción de la sección SINTETICO Y ALGODÓN.

### **CONCLUSIONES**

Se incrementó en un 80% la eficiencia de los procesos productivos de la sección de SINTETICO y ALGODON de la empresa textilera mediante la aplicación de estudio de tiempos movimientos, actualizaciones de formatos (biorarios) y análisis propios de ingeniería.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

GRIFFITH, G. K. (1997). manual del tecnico de control de calidad. mexico, mexico.: prentice hall.

Hodson, W. K., & Campero, T. p. (1996). Manual del Ingeniero Industrial. mecixo, mexico: mc graw-hill.

kanawaty, g. ( 2014). estudio del trabajo. mexico: limusa.

Mundel, M. E., & Olivares, J. S. (1963). Estudio de tiempos y movimientos principios y prácticas. México (México) : : continental.

zandin, k. b. (2005). manual del ingeniero industriaal. ciudad de mexico, mexico.: litografica ingramex

## **EVALUACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE ACTIVIDADES DE SERVICIO DE COMIDAS Y BEBIDAS.**

LOIDA MELGAREJO GALINDO<sup>1</sup>, DOREIDY MELGAREJO GALINDO<sup>2</sup>, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA<sup>3</sup>, NILDERSON PÉREZ VÁSQUEZ<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

El proceso administrativo además de facilitar las actividades dentro de toda organización, coadyuva a un buen funcionamiento en las distintas funciones que se realizan dentro de la misma, por ello es importante el empleo adecuado de mencionado proceso, indistintamente de la clasificación en que se encuentren las empresas.

La importancia de implementar adecuadamente el proceso administrativo recae en los diversos beneficios dentro de los cuales se pueden mencionar la unidad de mano, evitar la duplicidad de actividades, el uso adecuado de los recursos, la toma de decisiones, el adecuado diseño de estrategias, esta enfocados por objetivos, la reducción de riesgos, entre otros. Los cuales como se logra notar son de suma importancia para el funcionamiento en las organizaciones.

El presente trabajo, es realizado dentro de una pyme reconocida de la localidad de Úrsulo Galván, municipio de Úrsulo Galván, Veracruz; que tiene como actividad el servicio de comidas y bebidas, con la finalidad de evaluar la situación en que desempeñan sus actividades con relación a las pautas que dictan las distintas etapas del proceso, tiene como objetivo de evaluar el proceso administrativo de una pyme en Úrsulo Galván, mediante la implementación de un plan de auditoría administrativa.

**Palabras clave:** Posicionamiento, diagnóstico, desarrollo empresarial.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. l.melgarejo@itursulogalvan.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. r.castro@itursulogalvan.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, d.melgarejo@itursulogalvan.edu.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

## **ABSTRAC**

The administrative process, in addition to facilitating the activities within any organization, contributes to a good functioning in the different functions that are carried out within it, for this reason it is important to properly use the aforementioned process, regardless of the classification in which the Business.

The importance of properly implementing the administrative process lies in the various benefits within which the hand unit can be mentioned, avoiding duplication of activities, the proper use of resources, decision-making, the adequate design of strategies, this focused by objectives, risk reduction, among others. Which, as can be seen, are of utmost importance for the operation in organizations.

This work is carried out within a recognized SME in the town of Úrsulo Galván, municipality of Úrsulo Galván, Veracruz; whose activity is the food and beverage service, in order to evaluate the situation in which they carry out their activities in relation to the guidelines that dictate the different stages of the process, aims to evaluate the administrative process of an SME in Úrsulo Galván, through the implementation of an administrative audit plan.

**Keywords:** Positioning, diagnosis, business development.

## **INTRODUCCIÓN**

La auditoría administrativa busca detectar inconsistencias en las organizaciones, independientemente de giro a que éstas pertenezcan, con el fin de detectar áreas de mejora y así contribuir al logro de objetivos de la empresa.

La auditoría administrativa revisa los procesos administrativos, busca la detección de fallas dentro de una organización a fin de corregirlas y reducir los riesgos como tal; evalúa las decisiones tomadas por la gerencia dentro de una empresa, en este caso sobre su estructura, políticas, procesos, sistemas de información, entre otras áreas; considerando las actividades esenciales a realizarse en las distintas etapas del proceso administrativo. Gordillo (2015).

Por ello, de acuerdo con Franklin (2007) indicó que es una revisión analítica o parcial de las organizaciones, con el objetivo de precisar el nivel de eficiencia que tienen la empresa y determinar las oportunidades que tienen para mejorar en sus procesos y procedimientos, a fin de incrementar valor a los servicios y actividades que brinda. Con lo anterior surge la importancia de realizar la auditoría administrativa, a una pyme dentro de la localidad de Úrsulo Galván, para conocer la forma de implementación del proceso administrativo en las distintas etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, así mismo realizar las conclusiones pertinentes y en su caso realizar las recomendaciones de mejora.

Se establece la conveniencia de la presente actividad de realizar una auditoría administrativa en una PYME de Úrsulo Galván, misma que tiene como objetivo Evaluar el proceso administrativo mediante la implementación de un plan de auditoría administrativa.

#### **METODOLOGÍA**

Con el fin de establecer empresas competitivas, el proceso administrativo es un método fundamental para el éxito de cualquier empresa, dicho proceso está marcado por las pautas y acciones que cada etapa establece que deben cubrirse para un adecuado funcionamiento.

La presente investigación se llevó a cabo en la localidad de Úrsulo Galván, Municipio de Úrsulo Galván, Ver. En una empresa dedicada a actividades de servicio de comidas y bebidas

La hipótesis de trabajo El proceso administrativo en las pyme en Úrsulo Galván, no se aplica de manera adecuada debido a su posicionamiento.

La investigación es transversal ya que se realizó en un momento específico, así mismo se considera de tipo descriptiva, ya que se busca describir lo más detalladamente posible si la empresa implementa de manera adecuada el proceso administrativo y realizar la evaluación pertinente. Se empleó una metodología cualitativa, ya que se pretende identificar los elementos del proceso que aplica en cada una de las etapas. Así mismo será transversal debido a que se recolectará información en un tiempo específico.

Como técnica se empleará la entrevista, utilizando como instrumento una lista de cotejo, el cual consta de 28 preguntas sobre los elementos que se deben considerar en cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). En la empresa de giro comercial.

Así mismo se llevará a cabo una investigación documental, para realizar las recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados.

Con los resultados de establecen conclusiones y recomendaciones pertinentes a la mejora del proceso, del desempeño en búsqueda del posicionamiento de la empresa objeto de estudio.

## **RESULTADOS**

La presente investigación se llevó a cabo en la localidad de Úrsulo Galván, Municipio de Úrsulo Galván, Ver. En una empresa que se encarga de actividades de servicio de comidas y bebidas, siendo una de la más reconocida de dicho lugar, y que brinda servicio a la misma localidad y a las localidades cercanas.

Como técnica se empleó la entrevista, utilizando como instrumento una lista de cotejo, estructurada, que contiene 28 aspectos a evaluar en las diferentes etapas del proceso administrativo, de los que se obtuvo los siguientes resultados:

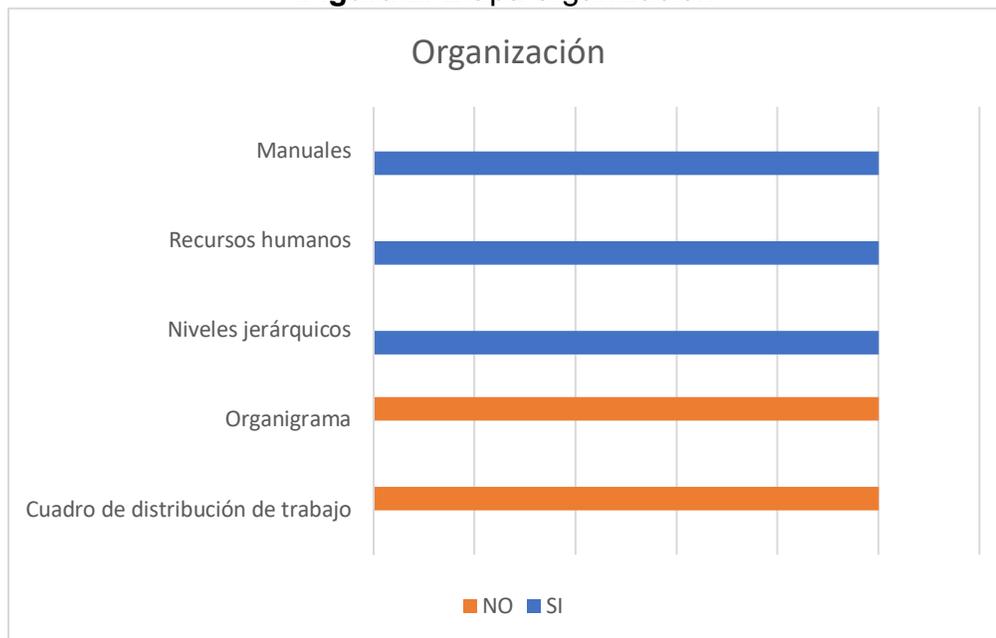
En la etapa de planeación, los entrevistados indicaron que dentro de las actividades que se realizan son el establecimiento de la misión, visión, objetivos, metas y propósitos, así mismo externan realizar presupuestos y procedimientos para llevar a cabo las actividades referentes a producción y servicios, sin embargo no emplean estratégicas, políticas y programas de sus actividades.(figura 1).

**Figura 1. Etapa Planeación**



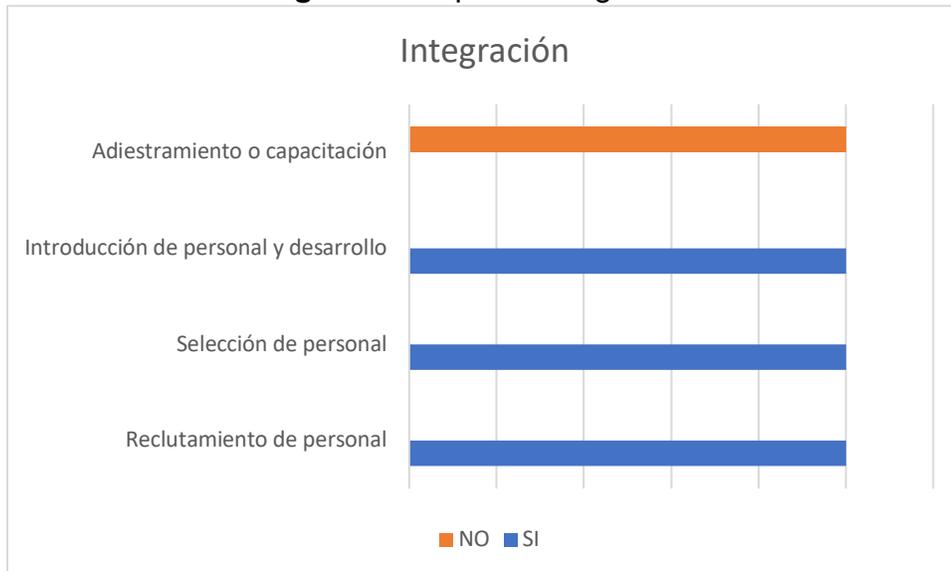
Referente a la etapa de organización, expresaron tener bien identificados los niveles jerárquicos, los recursos humanos con los que cuenta, así mismo especifican contar con manuales que ayudan a desarrollar las actividades de su empresa, sin embargo a pesar de identificar los niveles jerárquicos, la empresa específica no contar con un organigrama establecido, ni con un cuadro de distribución de trabajo. (figura 2)

**Figura 2. Etapa organización**



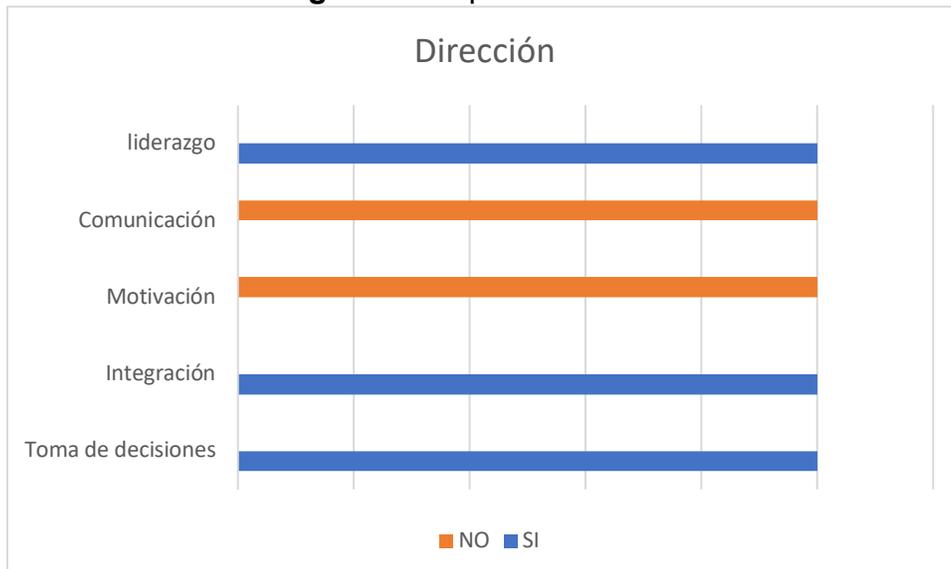
Como se muestra en los resultados, la integración es una de las etapas que más realizan, ya que establecieron que realizan reclutamiento de personal, posteriormente lo selecciona, a su vez emplean introducción del personal y desarrollo, pero tiene deficiencias en una buena capacitación para el trabajo. (Figura 3.)

**Figura 3. Etapa de integración**

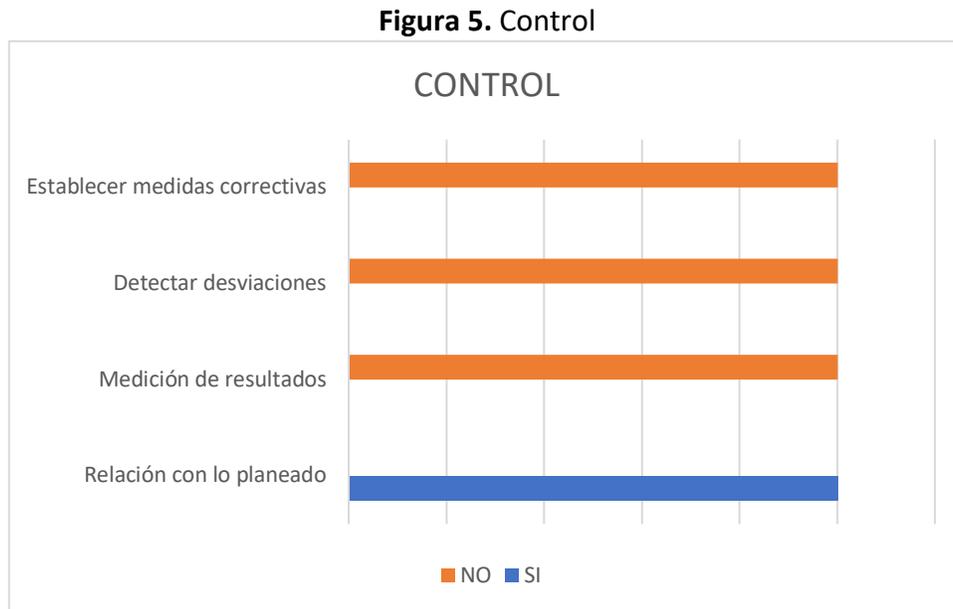


En la dirección, especificaron tener presentes las actividades de liderazgo, integración y toma de decisiones, sin embargo carecen de actividades más enfocadas al trato con su personal, como lo son comunicación y motivación. (Figura 4)

**Figura 4. Etapa de dirección**



La última etapa el control, de acuerdo a la información obtenida es que más carece de atención, ya que únicamente tratan de medir la relación con lo planeado, sin embargo mencionan no establecer medidas correctivas, no se encargan de detectar desviaciones, y no realizan una adecuada medición de resultados.(Figura 5)



## DISCUSIÓN

Derivado de los resultados obtenidos, se coincide con Vives, Corral e Isusi (2005) que “la sociedad demanda cada vez más a las empresas con un comportamiento social y medioambiental responsable...” (Ramos et al., 2009), citado por Bonilla (2009) mencionan que:

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin ésta, es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones. Se concuerda con esos resultados ya que en la empresa objeto de estudio, se realizan tienen adecuadamente enfocada la misión, visión, objetivos, metas, propósitos,

presupuestos y procedimientos, sin embargo no existe una planeación adecuada al no establecer estratégicas, políticas y programas de sus actividades.

De acuerdo con EMPRENDEPYME (2020), uno de los aspectos claves para el correcto funcionamiento de las empresas es la forma en que se organiza cada una de las compañías. La **organización de la empresa** se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que la empresa logre los objetivos empresariales que se plantea. Cuando nos disponemos a crear una empresa, es imprescindible definir cuál va a ser la forma en que se organiza la empresa para que todos sus componentes sepan cuál debe ser el funcionamiento correcto, las funciones que le corresponden, las responsabilidades y las jerarquías, de acuerdo a esta postura, referente a los resultados obtenidos, la empresa indicó tener identificados los niveles jerárquicos, los recursos humanos, manuales, sin embargo no cuentan con un organigrama bien definido ni con una distribución de trabajo de manera adecuada, por ello se establece que la empresa estudiada, no realiza adecuadamente la etapa de organización.

La integración, en el proceso administrativo permite distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, para establecer y reconocer las relaciones necesarias que permitan desempeñar los objetivos que se han prefijado. Ésta etapa adquiere una importancia esencial al proporcionar los métodos necesarios para que se puedan realizar las actividades de manera eficiente, bajo el mínimo esfuerzo. EMPRENDEPYME (2020). Podemos mencionar que de acuerdo al estudio, la integración es una de las etapas con mayor fortaleza en la empresa debido a que realizan reclutamiento de personal, posteriormente lo selecciona, a su vez emplean introducción del personal y desarrollo, el área de oportunidad recae en que externaron o tener una buena capacitación para el trabajo.

La etapa de dirección consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica determinar cómo se dirigirá el talento de las personas, determinar el estilo de dirección adecuado, orientar a las personas al cambio, determinar estrategias para la solución de problemas. Así como la toma de decisiones. (BLANDEZ, 2014), en nuestro estudio, en la dirección, especificaron tener presentes las actividades de liderazgo, integración y toma de decisiones, sin

embargo carecen de comunicación y motivación, por ello es una etapa que tampoco se realiza completamente adecuada

Finalmente, de acuerdo con Jara (2009). El control aparece como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados, de acuerdo a ello se establece que la empresa objeto de estudio no cumple adecuadamente con esta etapa, ya que no se realizan las actividades básicas de la etapa, al estar únicamente enfocados a medir lo planeado.

### **CONCLUSIONES**

La empresa auditada es una pyme que está establecida en la localidad de Úrsulo Galván a pesar de ser pequeña, esta cuenta con algunos elementos del proceso administrativo aunque la mayoría de ellos no están planteados de manera correcta y plasmada en papel.

Se aplican actividades en el proceso durante las actividades empresariales, ello ha funcionado para tener un mejor control de las actividades y una administración que aun cuando no sea completa ha contribuido al posicionamiento de la empresa.

La manera en la que se manejan es muy sencilla y en tanto empírica, sin embargo ha funcionado al considerarse una empresa conocida y permanente, la organización es atendida por el encargado de la empresa y por dos empleados más, éstos tienen muy bien definida cuáles son sus ocupaciones y las tareas que debe realizar, lo que conlleva a eliminar la duplicidad de actividades.

Podemos concluir que de acuerdo a la entrevista, la empresa realiza procedimientos, presupuestos, establece objetivos, visión y misión, sin embargo no realizan actividades como elaboración de programas, políticas ni estrategias.

En la etapa de organización especificaron tener manuales, y tiene establecidos sus niveles jerárquicos, pero no lo estructuran en un organigrama ni realizan cuadros de distribución de trabajo.

La integración es una de las etapas mejor establecidas al realizar reclutamiento, selección y se da inducción al personal, sin embargo falta reforzar la estrategia de capacitación en el trabajo.

En la dirección, especificaron tener presentes las actividades de liderazgo, integración y toma de decisiones, pero no realizan comunicación efectiva ni motivación a su personal

Falta reforzar el control, ya que no establecen correctivas, no se encargan de detectar desviaciones, y no realizan una adecuada medición de resultados.

Con esta investigación se ayudó a saber con determinación cuáles son sus áreas de mejora y cuáles son las fortalezas que atribuyen a la forma que emplean el proceso administrativo, con ello la hipótesis de trabajo “el proceso administrativo en la pyme en Úrsulo Galván, no se aplica de manera adecuada”, se acepta, ya que se comprobó mediante la investigación que aun cuando se considere una empresa posicionada, no cumple correctamente con la implementación del proceso administrativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, L. C. P. (2010). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones.
- BLANDEZ, 2014). Proceso Administrativo. Editorial Digital UNID.
- Digital, K. (02 de agosto de 2018). expo mipyme. Obtenido de <http://www.expomipymegto.com.mx>
- ECONOMIPEDIA. (2015). Obtenido de ECONOMIPEDIA: <http://economipedia.com>.
- Eduardo Villarreal Dueñas. (2014). La auditoría administrativa como elemento para fomentar la competitividad de una pyme del ramo farmacéutico. Baja california, México: Universidad Autonoma de Baja California.
- EMPRENDEPYME (2020). La organización de la empresa, recuperado de <https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-de-la-empresa>
- Franklin, E. (2007). Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. México: McGraw Hill Editorial.
- Gordillo. (2015). Concepto y naturaleza del procedimiento administrativo. Obtenido de [http://www.gordillo.com/pdf\\_tomo5/03/03-capitulo1.pdf](http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/03/03-capitulo1.pdf)
- Julián Pérez Porto, A. G. (2008). definicion de . Obtenido de <https://definicion.de/auditoria/>
- Jara, E. (2009). El control en el proceso administrativo. Universidad de Tarapacá. Chile.
- Mateus, L. Y. (s.f.). Obtenido de <http://mipymesyg.blogspot.com/>
- Melchor, M. L. (2003). manual de auditoria administrativa para las pequeñas y medianas empresas del sector construcción en el distrito federal. mexico, d.f.: cámara mexican de la industria de la construcción, instituto tecnológico de la construcción.
- Porto, J. P. (2008). Obtenido de <https://definicion.de>
- Quintero, O. (s.f.). monografias.com. Obtenido de <https://www.monografias.com>
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). Proceso administrativo. Editorial digital UNID.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (12 de mayo de 2014). Auditoría Administrativa. Obtenido de [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/elec/ae/aa/s01/aa01\\_lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/elec/ae/aa/s01/aa01_lectura.pdf)

## **DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA DISTRIBUIDORA DE DULCES REGIONALES**

ESTEBAN GARCÍA RAMÍREZ<sup>1</sup>, JUAN JOSÉ MALDONADO GARCÍA<sup>2</sup>, JOSÉ CARLOS PÉREZ MORA<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El objetivo general del presente proyecto es “Desarrollar un modelo de gestión estratégica eficiente para la empresa Distribuidora de dulces regionales, que permita el desarrollo de la empresa en el mercado y toma de decisiones efectiva, mediante un diagnóstico interno y externo de la organización, para el diseño de estrategias que generen una ventaja competitiva”. Los métodos empleados dentro este proyecto tiene un enfoque cualitativo, donde se emplearon diversos instrumentos para realizar el diagnóstico interno y externo de la organización, utilizando matriz DAFO, matriz de factores internos y externos, análisis Pest, diamante competitivo de Porter y la matriz de perfil competitivo.

Con los resultados del diagnóstico se realizó la formulación de estrategias con la finalidad de aprovechar las oportunidades en el mercado, disminuir las debilidades y amenazas, para seguir alimentando las fortalezas; las estrategias principales a considerar son: un manual de procesos, un reglamento interno, establecimiento oficial de una filosofía organizacional, sistemas de verificación durante el proceso, así como la implementación de innovación de nuevos productos.

Es importante señalar que el modelo de gestión estratégica aplicado a la distribuidora de dulces regionales, le permitirá identificar áreas de oportunidad, y lograr su objetivo organizacional.

**Palabras Claves:** estrategias; ventaja competitiva; modelo de gestión estratégica.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo. esgarcia@cdhidalgo.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo. jmaldonado@cdhidalgo.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Hidalgo. jperez@cdhidalgo.tecnm.mx

## **ABSTRACT**

The general objective of this project is "To develop an efficient strategic management model for the regional sweet distribution company, which allows the development of the company in the market and effective decision-making, through an internal and external diagnosis of the organization, to the design of strategies that generate a competitive advantage". The methods used within this project have a qualitative approach, where various instruments were used to carry out the internal and external diagnosis of the organization, using the SWOT matrix, matrix of internal and external factors, Pest analysis, Porter's competitive diamond and the profile matrix. competitive.

With the results of the diagnosis, the formulation of strategies was carried out in order to take advantage of opportunities in the market, reduce weaknesses and threats, to continue feeding strengths; The main strategies to consider are: a process manual, internal regulations, official establishment of an organizational philosophy, verification systems during the process, as well as the implementation of new product innovation.

It is important to note that the strategic management model applied to the regional candy distributor will allow it to identify areas of opportunity and achieve its organizational objective.

**Keywords:** strategies; competitive advantage; strategic management model.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión estratégica es la creación de los planes de acción y objetivos definidos para el éxito de una empresa y en la cual se preparan proyectos y cambios estratégicos. Es por ello que el objetivo es generar acciones para establecer estrategias de la distribuidora de Dulces Regionales mediante la implementación de herramientas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en mercado.

La fórmula para un buen un servicio, es la formulación de estrategias que permitan la generación de una ventaja competitiva, pero lo más importante es genera una ventaja distintiva, y esta comienza con el desarrollo de la filosofía organizacional, que está integrada por la misión, visión, objetivos, políticas, etc. Que son una parte

fundamental de la cultura organizacional, es lo que principalmente genera en los empleados un sentido de pertenencia, mientras que en los usuarios externos un sello distintivo de las demás empresas en el sector. De esta manera se realiza un Análisis Estratégico del Entorno de la empresa, mediante la aplicación de herramientas que permitan conocer dicha situación actual, como lo son Análisis PEST, Análisis MEFE.

Para la formulación de estrategias, también es importante generar un Análisis Estratégico Interno, y de esta manera detectar los factores y que permita generar las estrategias más apropiadas para la organización. Los instrumentos a los que se hace referencia son Análisis DAFO, análisis de matriz MEFI. Con la información recabada se podrán formular estrategias, así como el diseño de distintas tácticas. Dichos instrumentos utilizados tienen como propósito establecer de una manera fundamentada el tipo de maniobras a desenvolver en el mercado en que interactúa y crear una ventaja competitiva además de generar un mejor posicionamiento en el mercado. Una estrategia será efectiva si existe consistencia y compatibilidad entre los objetivos que persigue. Tendrá concordancia si refleja una adaptación o respuesta adecuada al entorno. Será viable si refleja con realismo la capacidad de la empresa para lograrla. Representará superioridad si crea y mantiene la ventaja competitiva de la organización en el entorno o industria donde compite. (Pulgar & Rios, 2008)

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que apoye a la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información, y vincular la remuneración de los empleados con el desarrollo organizacional, analizar el impacto que tiene la organización en el medio ambiente. (David, 2003)

## **MÉTODOS**

Las técnicas empleadas en el presente proyecto de investigación serán la encuesta, entrevista y la observación de campo; entre otros instrumentos que se desarrollaron para la investigación y determinar la situación actual, tanto interna como externa.

El diseño de la investigación se centra en la recopilación de la información relevante y de interés para la organización, y de esta manera poder procesarla y que nos permita generar las acciones necesarias para lograr una ventaja competitiva, la información se basa en métodos cualitativo y cuantitativos. Para posteriormente generar la propuesta de modelo a seguir y de esta manera subsanar las necesidades detectadas en el diagnóstico de la organización.

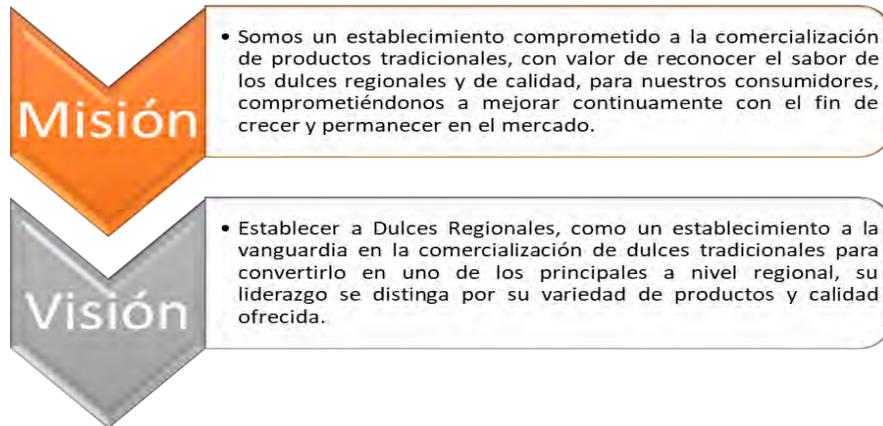
Procedimiento:

- Desarrollo de la filosofía organizacional: que permita fijar el rumbo a seguir y redirigir las acciones para alcanzar metas y objetivo, esto mediante la misión y visión.
- Realizar el diagnóstico interno externo de la organización: con el propósito de conocer las debilidades y fortaleza con las que cuenta la organización, así como determinar las posibles amenazas y conocer las oportunidades con las que puede contar. Con este diagnóstico nos permite generar un proceso de mejora continua.
- Diseño e implementación: Con la información y el procesamiento de esta, permite la generación de acciones encaminadas para alcanzar las metas y lograr los objetivos planteados por la organización.
- Evaluación de estrategias: todo lo que no se puede medir, no se puede mejorar, dicho de esta manera es para establecer la mejora continua dentro de la organización.

**RESULTADOS**

- Formulación de la misión y visión de la organización que permita darle identidad a esta, como se aprecia en la figura 1.

**Fig 1.** Diseño de misión y visión para Distribuidora de Dulces Regionales



- Análisis interno y externo de la organización: Con base en el desarrollo de la misión y visión se presenta el análisis de factores internos y externos. Tabla 1

**Tabla 1:** Evaluación del análisis interno y externo de la organización.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al cliente de manera respetuosa.</li> <li>2. Personalización de productos en cuanto a exigencias del cliente</li> <li>3. Oferta de productos únicos</li> <li>4. Disponibilidad de conseguir lo deseado en caso de no encontrarse en stock</li> <li>5. Se cuenta con un espacio amplio y en la avenida de mayor tránsito y principal.</li> <li>6. Descuentos o regalos en compras que representen compra considerable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limitada Infraestructura</li> <li>2. Poco uso de la tecnología.</li> <li>3. se lleva una administración tradicional.</li> <li>4. La mayor parte de los productos también lo ofrece la competencia.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de nuevas formas de pago (tarjeta)</li> <li>2. Aplicación de promociones</li> <li>3. Establecimiento de relaciones con nuevos proveedores</li> <li>4. Involucración por medio de redes sociales y pagina web.</li> <li>5. Realización de envíos a toda la republica</li> <li>6. Alianzas con otras empresas para ampliar la oferta de productos que se oferta.</li> <li>7. Aplicación de instrumentos de administración.</li> <li>8. Diseño de ambientación para tiempo de espera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delincuencia en el estado y municipio que ahuyenta el turismo.</li> <li>2. Pandemia actual</li> <li>3. Cumplimiento de Leyes y normas que el regulan el producto.</li> <li>4. Establecimiento de nueva competencia con mayor diversificación de productos.</li> <li>5. Aumento de precio en los energéticos que encarecen el producto.</li> <li>6. Aumento de desempleo.</li> </ol>

- Una vez concluida el análisis interno y externos de la organización, se procese al diseño de las estrategias a implementar. En la tabla 2 se muestran dichas estrategias.

**Tabla 2:** Formulación de estrategias para la organización

FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>F2,F1,F6-O2.</b> Realizar promociones por medio de medios impresos de la mercancía ofertante, resaltando aquellos productos que la competencia no cuenta.</li> <li><b>F4,F5-O6.</b> Formalizar alianzas con artesanos del municipio para colocar y ofertar su producto y de este modo se muestra mayor variedad a los clientes.</li> <li><b>F3-O5.</b> Brindar servicio de envíos de dulces regionales tradicionales a cualquier punto de la república por ser productos únicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>D1,-O3,O6.</b> Establecer relaciones con nuevos proveedores para conseguir mejores precios, así como posibles facilidades de pago. Además de acudir a las instancias gubernamentales para solicitar financiamiento y superar posibles crisis.</li> <li><b>D2,D4-O4,</b> Desarrollar páginas en las diferentes redes sociales y de sitio web, para difundir los productos que esta ofrece y llegar a mayor número de personas.</li> <li><b>D3-O7.</b> Implementación de estrategias administrativas para llevar un mejor control y registro de ventas, inventario de mercancía, pagos, etc.</li> </ol>
FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>F1, F5-A4.</b> Incorporar nuevos sistemas de servicio al cliente como lo es un protocolo de bienvenida, la utilización de colores corporativos, así se asegura la satisfacción del cliente y preferencia de nuestros productos.</li> <li><b>F6-A5.</b> Generación de tabla de descuentos y regalos a partir de determinada cantidad de dinero. Colocar a la vista del cliente.</li> <li><b>F6-A6,A3.</b> Establecer alianzas con otros establecimientos para ofertar los productos que no se encuentren en el negocio, donde se establezca un precio razonable para generar un beneficio en ambas partes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>D1,D2,D3-A5.A6</b> Buscar financiamiento ante instituciones bancarias, instituciones públicas o de crédito por parte de los diferentes proveedores para sobresalir ante dicha situación, así como para mejorar la infraestructura de la organización</li> <li><b>D4-A5,A3,A4</b> Aplicar estrategias de marketing que permitan la atracción visual en la empresa, como colores corporativos promociones y publicidad,</li> <li><b>D2-A1,A2.</b> Involucración en la tecnología mediante la generación de páginas Web, así como en las redes sociales para de dicho modo establecer nuevas formas de generar relaciones comerciales,</li> </ol>

- Diseño e implementación de estrategias: Una vez concluida la formulación de estrategias, se debe priorizar y jerarquizar las más aptas que permitan la ventaja competitiva y poder lograr una ventaja distintiva de la organización.

**Tabla 3:** Jerarquización de estrategias a implementar

Orden	Estrategias y herramientas a utilizar para modelo de Gestión Estratégica
1	Desarrollar páginas en las diferentes redes sociales y de sitio web, para difundir los productos que esta ofrece y llegar a mayor número de personas.
2	Implementación de estrategias administrativas para llevar un mejor control y registro de ventas, inventario de mercancía, pagos, etc.
3	Aplicar estrategias de marketing que permitan la atracción visual en la empresa, como colores corporativos promociones y publicad

La situación actual obliga a las organizaciones a adaptarse, pero sobre debe evolucionar para permanecer en el mercado, de esta manera surge la nueva forma de hacer negocio, y es incursionar en el e-comer, de esta manera es una de las estrategias a implementar y que permita el crecimiento y permanecía en el mercado, con la creación de un sitio Web, así como estrategias de marketing digital, como también incursionar en las distintas redes sociales.

El tener una administración tradicional, trae consigo muchas desventajas. Las estrategias administrativas permiten tener un mejor control con respecto a inventarios de productos, registro de entradas y salidas de mercancía, así como también el flujo de dinero. Otra acción a implementar es el establecimiento del organigrama, que permita la jerarquización de los puestos y el establecimiento de funciones de cada integrante de la organización, de esta manera la organización se volverá más eficiente en sus procesos.

Para dar identidad a la organización y lograr un factor diferenciador con la principal competencia, nos apoyaremos del marketing, adoptando colores corporativos, que permita una atracción visual a los clientes, así como la aplicación de estrategias de ventas, publicidad y promociones, de esta manera se lograra obtener una identidad propia, pero, sobre todo, tener una ventaja distintiva, que no se pueda igualar.

## **DISCUSIÓN**

Durante el desarrollo del proyecto, se detectaron algunos factores externos que tienen gran impacto en la organización. Nos referimos a situación actual de salud que esta pasando el país, la situación económica que está a provocado. La cual deja áreas de oportunidad que por el momento no sea atendido o que por su propia naturaleza es complicado cambiar, nos referimos a la poca movilidad de los clientes, a los pocos o casi escasos ingresos económicos de las familias mexicanas o la creciente tasa de desempleo. Estos factores son un abanico de áreas de oportunidad que permite la nueva adaptación a la nueva forma de hacer negocios.

## **CONCLUSIÓN**

Con el diseño de las estrategias de gestión empresarial para la distribuidora de dulces regionales, permite generar una ventaja competitiva con sus principales competencias, gracias al diagnóstico interno y externo realizado en la organización, permite identificar áreas de oportunidad, pero, sobre todo, la generación de distintas estrategias administrativas, así como de marketing digital, va a permitir lograr un crecimiento y un mejor posicionamiento en el mercado. La incursionar en el e-comer, es la ventaja en la actualidad para aquellas organizaciones se sepan adaptase a los nuevos mercados.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* Novena Edición. México: Pearson.

Pulgar, L. H., & Rios, F. (2008). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. México.

## **PERSPECTIVA DE GENERO EN MATERIA TRIBUTARIA**

ISABEL LIRA VÁZQUEZ<sup>1</sup>, DIONICIO PARRA VALIS<sup>2</sup>, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME<sup>3</sup>,

ESTEBAN LÓPEZ JOSÉ<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como finalidad el análisis del impacto de género en materia tributaria. El termino perspectiva de género dentro de la sociedad siempre ha tomado una errónea interpretación; ya que tienden a asociarlo únicamente a las mujeres ; cabe reiterar que la perspectiva de género no es privilegiar a las mujeres por el solo hecho de ser mujer . Ahora bien los estudios sobre la perspectiva de género en materia tributaria son escasos en México y es un tema de importancia que debe ser abordado y analizado.

Se implementó el método de investigación deductivo; ya que parte de la interrogativa si en realidad existe discriminación en las leyes tributarias y el por qué las mujeres tienen una menor tasa de participación de tributación en comparación a los hombres. El proyecto se sustenta sobre las encuestas, entrevistas, reportes, proyectos de investigación, informes, estadísticas nacionales e internaciones sobre las mujeres en los distintos ámbitos de la sociedad para exponer los obstáculos y limitaciones que presentan las mujeres en la sociedad. De la información recabada existe una desigualdad laboral a nivel nacional e internacional; causa por la cual las mujeres tienden a ser menos reconocidas en el mercado aun teniendo similares grados de estudios y experiencia que los hombres; la segunda es que existe una enorme brecha de genero salarial; las mujeres ganan menos que los hombres; sin hacer mención de que las mujeres trabajan más que los hombres, sin embargo las cuentas nacionales no consideran el trabajo no remunerado que en su gran mayoría lo realizan las mujeres y con un mínimo porcentaje de participación por parte de los hombres. Sin embargo las leyes no son discriminatorias; sin embargo su aplicación da mucho que decir.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. isalira@hotmail.com

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. zulemaoj@hotmail.com

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. dpvalis@hotmail.com

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Oaxaca. elijtec90@hotmail.com

**Palabras claves:** Perspectiva, género, materia tributaria, análisis, desigualdad, brecha salarial

#### **ABSTRACT**

The purpose of this work is to analyze the impact of gender in tax matters. The term gender perspective within society has always taken a wrong interpretation; since they tend to associate it only with women; It should be reiterated that the gender perspective is not to privilege women for the mere fact of being a woman. However, studies on the gender perspective in tax matters are scarce in Mexico and it is an important issue that must be addressed and analyzed.

The deductive research method was implemented; As part of the question if there is actually discrimination in tax laws and why women have a lower tax participation rate compared to men. The project is based on surveys, interviews, reports, research projects, reports, national and international statistics on women in different areas of society to expose the obstacles and limitations that women present in society. From the information collected, there is labor inequality at the national and international level; This is why women tend to be less recognized in the market even with similar degrees of studies and experience than men; the second is that there is a huge gender wage gap; women earn less than men; Without mentioning that women work more than men, however the national accounts do not consider unpaid work, which is mostly done by women and with a minimum percentage of participation by men. However, the laws are not discriminatory; however its application gives a lot to say.

**Keywords:** Perspective, gender, tax matters, analysis, inequality, wage gap

#### **INTRODUCCIÓN**

La perspectiva de género en materia tributaria es un tema de suma importancia que sin embargo en México ha sido muy poco estudiado en comparación a países europeos. Cabe mencionar que la perspectiva de género reconoce tanto a hombres como mujeres.

No obstante en este proyecto está enfocado hacia las mujeres. Uno de los principales temas a tratar sobre la equidad de género es sobre qué papel tienen las mujeres en la sociedad.

Ante la falta de análisis de las leyes tributarias desde la perspectiva de género, el proyecto se realiza en un aporte relevante a nivel nacional e internacional.

Esta investigación busca analizar las implicaciones de género en materia tributaria enfocándose en aspectos que repercuten a las mujeres y su contribución a la economía. De igual manera se proponen recomendaciones que ayuden a reducir algunas desigualdades que afectan a las mujeres.

## **DESARROLLO**

### **Perspectiva de Género**

De acuerdo con la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, la perspectiva de género se refiere a:

- La metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.

Cuando se habla de perspectiva de género, se hace alusión a una herramienta conceptual que busca mostrar que las diferencias entre mujeres y hombres se dan no sólo por su determinación biológica, sino también por las diferencias culturales asignadas a los seres humanos.

Y ¿qué es la perspectiva de género en la atención a la mujer? A groso modo podemos decir que consiste en tener presentes y ser sensibles a las cuestiones específicas derivadas de lo que significa ser mujer en nuestra sociedad patriarcal, en la que se nos asignan unos roles y estereotipos específicos que nos generan unas vivencias que influyen directamente en nuestra salud física, mental y emocional.

Mirar o analizar alguna situación desde la perspectiva de género permite entender que la vida de mujeres y hombres puede modificarse en la medida en que no está “naturalmente” determinada.

Esta perspectiva ayuda a comprender más profundamente tanto la vida de las mujeres como la de los hombres y las relaciones que se dan entre ambos. Este enfoque cuestiona los estereotipos con que somos educados y abre la posibilidad de elaborar nuevos contenidos de socialización y relación entre los seres humanos. El empleo de esta perspectiva plantea la necesidad de solucionar los desequilibrios que existen entre mujeres y hombres, mediante acciones como:

- ✚ Redistribución equitativa de las actividades entre los sexos (en las esferas de lo público y privado).
- ✚ Justa valoración de los distintos trabajos que realizan mujeres y hombres, especialmente en lo referente a la crianza de las hijas e hijos, el cuidado de los enfermos y las tareas domésticas.
- ✚ Modificación de las estructuras sociales, los mecanismos, las reglas, prácticas y valores que reproducen la desigualdad.
- ✚ El fortalecimiento del poder de gestión y decisión de las mujeres.

La importancia de la aplicación de la perspectiva de género radica en las posibilidades que ofrece para comprender cómo se produce la discriminación de las mujeres y las vías para transformarla.

Además, es necesario entender que la perspectiva de género mejora la vida de las personas, de las sociedades y de los países, enriqueciendo todos los ámbitos productivos, es decir, no se limita solamente a las políticas focalizadas a favor de las mujeres.

El reto más grande es eliminar los prejuicios y la resistencia que aún existen hacia la incorporación de esta perspectiva, lo que permitirá entender los alcances y posibilidades que traen consigo su implementación para el pleno desarrollo del país.

## **Roles y estereotipos de genero**

La oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) definió así los estereotipos de género:

“un estereotipo de género es una opinión o prejuicio generalizado acerca de atributos o características que hombres y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar”

Los estereotipos de género son estas creencias de cómo deben ser los hombres y lo que deben hacer y de cómo debemos ser las mujeres y lo que debemos hacer (bajo una visión binaria del género). Los estereotipos de género nos limitan para ser quien queremos ser y lo que queremos hacer, a hombres y a mujeres, a las personas. Es importante cuestionarnos estos estereotipos de género para que dejemos de reproducirlos y reforzarlos.

Según los estereotipos de género femeninos a las mujeres se las considera:

- ✚ El sexo débil
- ✚ Emocionales, sensibles y cariñosas
- ✚ Dependientes
- ✚ Tienen un papel de subordinación
- ✚ Deben ser agradables y complacientes
- ✚ Su éxito social está orientado a tener pareja y ser madres.
- ✚ De sexualidad comedida y orientada a complacer, etc.

Estas características que se han presupuesto a hombres y mujeres no son naturales. Son construcciones culturales sobre lo que debe ser un hombre y una mujer en la sociedad.

En base a los estereotipos de género se han dividido las funciones que debe desempeñar cada sexo, asignando a los hombres la función de proveedor y a la mujer la de cuidadora, por tanto han servido para establecer las relaciones de poder en la sociedad.

Los estereotipos de género se han establecido como características rígidas que cuando se transgreden generan discriminaciones y/o violencias.

Ejemplos de ellos son:

- ✚ Llamar “calzonudos” al hombre que no demuestra dominio y autoridad con su pareja mujer.
- ✚ Llamar “mala madre1” a una mujer que sale de fiesta con sus amigas dejando a su hijo/a con su pareja hombre en casa.
- ✚ Que a un niño le guste el baile clásico pero finalmente decida no apuntarse a una escuela de baile porque sus amigos/as le han dicho “mariquita” o que “el ballet es de niñas”
- ✚ Que a una niña se le llame “marimacho” porque le gustan actividades socialmente dirigidas a los niños (futbol, mecánica, etc.)

Por lo tanto los estereotipos de género son nocivos porque:

1. Son limitantes
2. Originan discriminaciones
3. Generan violencia
4. Sirven de base para las relaciones desiguales.

Los roles de género en México construyen las relaciones sociales, conforman la cosmovisión de los matrimonios y estructuran el comportamiento social deseable de cada uno de los actores. Entre las dos esferas: mujer con plenos derechos reconocidos legalmente y el papel que desarrolla como madre, en el hogar y encargada del cuidado de los hijos socialmente, su condición de libertad está acotada y disminuida. Los hombres han sido educados en un paradigma de superioridad, se les percibe socialmente como proveedores, jefes del hogar y quienes toman las decisiones. De igual forma, los varones han ocupado cargos dentro de la política y puestos más importantes dentro de las empresas, por lo cual su condición de vida se ha transformado hacia un mayor control y poder de las relaciones sociales. En contraposición, la mujer asumió las responsabilidades en la educación y en la crianza de los hijos, en las labores domésticas y en las actividades menos valoradas de la sociedad. En ese contexto histórico que ahora se va transformando.

Por tanto, la cultura es uno de los elementos que limita las aspiraciones de las mujeres, sobre lo cual las políticas públicas no han encontrado mecanismos para dismantelar dichas relaciones desiguales. A continuación se describen algunas de las características que permitirán un mayor abundamiento en la comprensión del fenómeno estudiado.

## **Desigualdad de Género**

### **Algunos conceptos sobre trabajo, cuidados y género.**

En las familias el cuidado de hogar de los niños y de las personas dependientes suele recaer en gran medida en las mujeres. Esta circunstancia impacta de una forma considerable en las posibilidades de que puedan acceder a un empleo o de mantenerlo. De hecho las estadísticas indican que las mujeres tienen mayores tasas de paro y cuando trabajan es más probable que tengan trabajos y contratos más precarios.

Por otra parte, en mujeres que trabajan fuera del hogar, se da de la llamada “doble jornada” o “doble presencia” al sumarse su jornada laboral con las tareas domésticas que siguen asumiendo ellas en buena parte.

Estas circunstancias afectan directamente a su independencia económica, su salud física, mental, emocional y a su autorrealización, puesto que ven coartadas sus posibilidades de realizar actividades de desarrollo personal, al disponer de escaso o ningún tiempo para ellas. El hecho de vivir continuamente dedicada a otros, sin poder ocuparse de sí mismas, con el agotamiento que eso supone, se ve reflejado frecuentemente en sintomatología psicosomática que raramente es explorada en profundidad en la consulta médica y tratada adecuadamente, si no se han tenido en cuenta previamente dichos condicionantes de género.

A este respecto y para alcanzar una sociedad igualitaria hay dos conceptos a tener presentes:

-  La corresponsabilidad
-  La conciliación familiar y laboral.

La corresponsabilidad atañe a las acciones personales de los individuos y se define como: una forma de repartir equilibradamente las tareas domésticas y las responsabilidades familiares dentro del hogar con el fin de distribuir de manera justa los tiempos de vida de mujeres y hombres.

Por otra parte, las medidas de conciliación familiar y laboral competen a las políticas públicas para logara la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y consisten en tomar medidas estructurales para reorganizar el sistema social y económico para que mujeres y hombres puedan hacer compatibles de forma equitativa las diferentes facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal.

### **Desigualdad laboral**

El artículo publicado por La Vanguardia en marzo 2019 resume los resultados de un estudio realizado por el Observatorio Social La Caixa, llamado “¿tienen las mujeres menor oportunidades de ser contratadas?” y del cual se desprendieron los siguientes resultados:

1. A igualdad de condiciones, las mujeres tenían en promedio un 30% menos de probabilidades de ser citadas para una entrevista de trabajo que los hombres con sus mismas características.
2. Las mujeres con hijos tienen un 35.9 % menos de posibilidad de ser llamada a entrevista que los hombre con hijos.
3. Las mujeres sin hijos tienen un 23.5% menos de posibilidades que hombres en idénticas circunstancias. En el caso de mujeres altamente cualificadas y sin hijos hay un brecha menor respecto a los hombres pero aún sigue siendo un 1.2 % inferior.

Se concluye que:

1. Los empleadores dan menos prioridad a las mujeres que a los hombres, y las diferencias de género son mayores cuando tienen hijos.
2. Existe una discriminación estadística basada en estereotipos de género que sugiere que existe una visión de las mujeres como menos comprometidas con el trabajo remunerado que los hombres.
3. Las mujeres sufren una doble penalización: como mujeres y como madres.

Las mujeres se han incorporado al trabajo remunerado, no sin dificultad, con salarios menores por igual trabajo, en ambientes de violencia y sin conciliación de vida personal. Pero también lo cierto es que los hombres no se han involucrado en el trabajo doméstico de la misma forma. Ello en gran parte porque no se ha valorado el trabajo doméstico en su correcta dimensión. Así la igualdad no es posible.

de mal comportamiento en nuestros lugares de trabajo, y deberíamos hacer todo lo posible para eliminarlo, pero esta no es la principal causa de la desigualdad de ingresos de género. Más bien, la causa es la misma que produce la desigualdad de pareja.

El problema es que muchos trabajos pagan mucho más por hora cuando el trabajo es más largo, de guardia, urgente, vespertino, de fin de semana o impredecible. La falta de control es la parte crucial, y el tiempo y la energía gastados interfieren con los compromisos familiares. Entre la mayoría de las parejas altamente educadas con carreras e hijos, la mujer es el profesional que está de guardia en casa, mientras que el hombre es el profesional que está de guardia en la oficina. Y en consecuencia, él gana más que ella.

A veces, esta diferencia de ganancias es mucha, tal vez \$ 30,000. Esto da lugar a la brecha de género y produce inequidad de pareja. Si la diferencia fuera menor, o menor como porcentaje de sus ganancias, podrían decidir: "Simplemente compremos acciones de pareja. Debido a que el capital familiar es bastante barato, los dos estaremos disponibles en casa". Pero la diferencia suele ser mucho mayor. El punto es que muchas ocupaciones tienen sanciones severas por horarios más cortos y flexibles. Dan grandes ganancias inesperadas a quienes trabajan horas menos controlables, y esto crea verdaderos problemas para las parejas. El costo de la equidad de pareja se vuelve enormemente alto.

Por lo tanto, uno elige el trabajo más flexible con menos horas mientras que el otro elige el trabajo con menos flexibilidad, más horas y mayores ingresos. Produce desigualdad de género y desigualdad de pareja.

### **Tributación con perspectiva de género**

Durante los últimos tiempos, la mirada de género atraviesa todos los aspectos de nuestra vida en sociedad, a fin de lograr los cambios indispensables para lograr la igualdad real, y por supuesto, la materia tributaria no resulta ajena a este análisis.

En este punto vamos a considerar la violencia simbólica, que se refiere a los mandatos y estereotipos de género, y la violencia económica que se manifiesta, entre otras, a través de distintas desigualdades en las carreras laborales y profesionales de las mujeres, que se han denominado: “piso pegajoso” y “escaleras rotas”, en aquellos casos en que se complica el crecimiento por la dificultad en acceder a capacitación; “techo de cristal” cuando existe capacitación pero imposibilidad de acceder a puestos de decisión; y “techo de pasto” como aquellas limitaciones que vienen dadas por las actividades recreativas (fútbol, golf, etc.) en las cuales se generan relaciones y vínculos de confianza, y de las cuales, en general, las mujeres no son invitadas a participar. Estas situaciones brindan posibilidades de acceso y/o crecimiento a los varones, en desmedro de las mujeres con igual idoneidad, y privan a la sociedad en su conjunto del talento femenino, además de generar la brecha salarial existente.

En todos los casos, tiene gran incidencia la feminización de las tareas de cuidado, toda vez que se encuentran mayormente a cargo de las mujeres. Por eso se ha desarrollado la “economía del cuidado” para centrarse en estas tareas y organizar los trabajos a partir de las mismas, que se acompaña con las distintas propuestas de licencias compartidas.

De esta manera, estas costumbres socioculturales, se suman a las razones biológicas o naturales, y en consecuencia la igualdad no resulta real y por ende, tampoco la capacidad contributiva.

Esta cuestión no es privada, sino que es social y por lo tanto es necesario revisar el rol del Estado a través de sus distintos poderes para actuar con la debida diligencia modificando patrones sociales y culturales de comportamiento, eliminar prejuicios y prácticas consuetudinarias basadas en la supuesta superioridad/inferioridad de los géneros y roles estereotipados, aplicar el enfoque de género y adoptar normas con perspectiva de género.

En relación a las desigualdades naturales, se señala que la menstruación genera una desigualdad en la vida social, y por eso los productos de gestión menstrual se consideran bienes de primera necesidad para permitir precisamente el desarrollo de la vida social y laboral de las mujeres y por eso se considera que los impuestos sobre tales productos (impuestos rosa) resultan inconstitucionales. En Colombia fue declarada la inconstitucionalidad del IVA sobre los productos de gestión menstrual. En relación a las desigualdades socioculturales, es necesario modificar los diversos estereotipos de género, a través de la educación y la comunicación, como así también los regímenes de licencias para distribuir las tareas de cuidado. Desde el punto de vista del derecho financiero, resulta indispensable diseñar presupuestos con perspectiva de género para generar cambios a través del gasto público.

### **Brecha de género**

¿Existe la brecha salarial? Si. Es notable y claro que sí, pero para poder afirmar de su existencia previamente debemos saber que significa como tal la brecha salarial. Bien, según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), se define a la brecha salarial como, la diferencia entre las recompensas salariales de los hombres y de las mujeres expresadas como un porcentaje del salario masculino (a base del porcentaje masculino se hace la diferencia del salario femenino).

La brecha salarial se rige por la ganancia anual bruta de los trabajadores según características como educación, actividad económica, edad, tipo de jornada, etc., de un país o nación. Según el INE, existe un complejo conjunto de interrelacionados factores que afectan al salario general. Estos conjuntos, la gran mayoría de las veces, son utilizados para defender la gravedad de la brecha siendo, simplemente, un conjunto de apartados machistas y discriminaciones.

El hecho de que una mujer tenga un inferior salario por hora que un hombre por trabajar durante menos horas, no es una excusa, dado que, en la totalidad de ese tiempo por el que una mujer no cobra, esta se encarga de labores de hogar o de ayuda, como es mantener a un hijo o a un pariente cercano, como muestra el INE, dando a conocer que los trabajos de cuidado a familiares, hijos y hogares son mayoritariamente femeninos, teniendo estas un trabajo a mayores.

Y pasa lo mismo con las contrataciones, entendible es el derecho del empresario, pero es palpable, que las mujeres tienen una menor contratación a causa de susodichas labores patriarcales impuestas por la sociedad, rechazar a una mujer por la suposición de que va a tener una familia, asignar que la mujer va a ser quien mantenga el cuidado de hijos y familiares, es un claro avistamiento del machismo presente. Y obviamente, estas situaciones son minoritarias

### **La discriminación en el lugar de trabajo**

Se dan casos en que hombres y mujeres no reciben el mismo salario a pesar de realizar el mismo trabajo o trabajos de igual valor. Esos casos podrían ser una consecuencia de la llamada «discriminación directa», que consiste simplemente en que las mujeres reciben un trato menos favorable que los hombres. Alternativamente, podrían estar causados por ciertas políticas o prácticas que, si bien no se diseñaron con fines discriminatorios, conducen a una desigualdad en el trato dispensado a hombres y mujeres.

### **Diferentes empleos, diferentes sectores**

Las mujeres y los hombres desempeñan trabajos diferentes y a menudo trabajan en sectores diferentes. En el sector sanitario, las mujeres constituyen el 80 % de todos los trabajadores. Los sectores en que las mujeres predominan ofrecen salarios más bajos que aquellos en que predominan los hombres.

El hecho de que las mujeres soporten el peso del trabajo no remunerado del hogar y del cuidado de los niños hace que tiendan a trabajar un menor número de horas. Asimismo, trabajan generalmente en sectores y ocupaciones donde pueden conciliar su vida laboral y familiar. Como resultado, las mujeres tienden a desempeñar trabajos a tiempo parcial, y tienen mayores probabilidades de ser contratadas en empleos con baja remuneración y de no ser designadas para puestos de responsabilidad.

### **Prácticas laborales y sistemas salariales**

A las mujeres y a los hombres no se les aplican las mismas prácticas laborales, por ejemplo en el ámbito de la formación y el desarrollo profesional. Las distintas formas de remuneración para los empleados (por ejemplo, mediante pagas extra, prestaciones y complementos por rendimiento), así como la estructura real de los

sistemas salariales, pueden dar lugar a condiciones de remuneración diferentes para los trabajadores de sexo masculino y femenino.

### **La infravaloración del trabajo y las capacidades de las mujeres**

Las competencias y capacidades de las mujeres están a menudo infravaloradas, especialmente en las ocupaciones en que ellas predominan. Esto se traduce en peores condiciones de remuneración para las mujeres.

### **La escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo y de alto nivel**

Las mujeres tienen una baja representación en los ámbitos de la política y de la economía.

### **Tradiciones y roles de género**

Las tradiciones y los roles de género determinan el papel que mujeres y hombres desempeñan en la sociedad, comenzando a una edad muy temprana.

### **Conciliación de la vida laboral y familiar**

Las mujeres trabajan menos horas, y a menudo lo hacen a tiempo parcial, para poder compaginar sus responsabilidades familiares con el desempeño de un trabajo remunerado.

Las oportunidades que las mujeres tienen para poder progresar en sus trabajos y recibir un mayor salario también se ven afectadas por sus responsabilidades familiares.

La brecha salarial entre hombres y mujeres se incrementa cuando las mujeres tienen hijos y cuando trabajan a tiempo parcial.

### **Brecha salarial de género en México**

En México, la brecha salarial entre mujeres y hombres era de 18.8% en 2019, una de las más amplias entre los países miembros de la OCDE que va muy por encima de la brecha salarial promedio que es de 13 por ciento.

A pesar de que las mujeres representan más del 50% de la población del país, no cuentan con las mismas oportunidades ni los mismos beneficios que los hombres en múltiples ámbitos de la vida social como en el laboral y en la remuneración que reciben por realizar el mismo trabajo que su contraparte masculina.

En el marco de la conmemoración del Día Internacional de la Igualdad Salarial, la Embajada Británica en México realizó el conversatorio “Cerrar la brecha. La importancia de cerrar la brecha salarial de género”, en el que se habló sobre la desigualdad de oportunidades y de salario para las mujeres en los centros de trabajo.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en México, la brecha salarial entre mujeres y hombres era de 18.8% en 2019 y representa una de las brechas más amplias de los países miembros de la OCDE, muy por encima de la brecha salarial promedio identificada de 13 por ciento. De acuerdo con el estudio Discriminación estructural y desigualdad social, realizado en conjunto por SEGOB<sup>5</sup>, CONAPRED<sup>6</sup> y la CEPAL<sup>7</sup>, la brecha salarial en México persiste con posiciones ocupacionales y escolaridades similares, los hombres reciben en promedio un ingreso laboral por hora trabajada 34% mayor al de las mujeres. Esto implica que el ingreso laboral de las mujeres debería incrementarse en más de un tercio para ser equivalente al de los hombres.

La presidenta del Inmujeres, Nadine Gasman Zylberman dijo que “a medida que más mujeres se enfrentan a dificultades económicas debido a la COVID-19, la lucha por la igualdad salarial cobra una nueva urgencia porque quienes ganan menos son quienes más daños sufren por la discrepancia en los ingresos”; como ejemplo citó que ONU Mujeres identificó que en Estados Unidos, las mujeres afroamericanas ganan sólo 62 centavos, las mujeres indígenas 57 centavos, y las latinas 54 centavos por cada dólar que ganan los hombres blancos.

Para comprender el porqué de la brecha, la presidenta de Inmujeres mencionó algunas de sus principales causas:

-  La discriminación en el lugar de trabajo.
-  La diferencia en los sectores laborales en los que históricamente se han desempeñado los hombres.

---

<sup>5</sup> Secretaría de Gobernación

<sup>6</sup> Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación

<sup>7</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe

✚ La escasa participación de las mujeres en puestos de liderazgo y de alta dirección.

✚ La falta de políticas de conciliación de la vida personal y profesional.

Por ello, en el Gobierno de México se dijo: “estamos promoviendo cambios en el marco normativo laboral que permitan condiciones para la inclusión de las mujeres en el mercado laboral, priorizando la igualdad salarial. También, estamos estableciendo medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF); así como incentivar el principio de paridad en la designación de nombramientos en mandos directivos de la APF”.

Asimismo, desde el Inmujeres implementamos la Norma Mexicana en Igualdad y no Discriminación, basada en la normatividad nacional en materia laboral y en las disposiciones internacionales, como la CEDAW reconoce a los centros de trabajo y busca cambiar la cultura laboral de las organizaciones, al fijar las bases para el reconocimiento público de los centros de trabajo que demuestren entre otras cosas: la incorporación de la perspectiva de género, garantizar la igualdad salarial y otorgamiento de prestaciones y compensaciones al personal; entre otras acciones que generen ambientes libres de violencia y discriminación.

Para concluir, Nadine Gasman hizo un llamado a todas las instancias del Gobierno Federal y de la iniciativa privada a “redoblar esfuerzos para cerrar la brecha salarial. Sigamos promoviendo el cierre de las brechas de desigualdad de género desde sus trincheras. Con su colaboración y al compartirnos buenas prácticas también contribuyen de manera importante a la búsqueda de soluciones viables y, sobre todo, efectivas”. (Instituto Nacional de las Mujeres, 2020)

*Beneficios tendría eliminar la brecha salarial*

1. La creación de una sociedad más justa e igualitaria
2. La creación de empleos de calidad
3. Con ello se benefician las empresas, los trabajadores y la economía
4. La disminución del número de procesos judiciales y reclamaciones
5. Una base para la recuperación y el crecimiento económicos

### **Norma Mexicana R-025 en Igualdad laboral y no discriminación**

La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación es un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores.

Esta certificación está dirigida a todos los centros de trabajo públicos, privados y sociales establecidos en la República Mexicana, de cualquier tamaño, sector o actividad. Para obtenerlo, los centros de trabajo deberán recibir una auditoría de tercera parte, para verificar que sus políticas y prácticas cumplen con los requisitos de igualdad laboral y no discriminación.

Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades.

Algunos ejemplos de prácticas que incluye la norma son:

- Procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, con igualdad de oportunidades.
- Medición del clima laboral.
- Igualdad salarial y de prestaciones
- Uso de lenguaje incluyente, no sexista y accesible.
- Salas de lactancia
- Flexibilización de horarios de trabajo
- Licencias de paternidad
- Medidas para apoyar necesidades de cuidado que contemplan la diversidad de familias y hogares.
- Accesibilidad de espacios físicos.
- Mecanismos para prevenir, atender y sancionar la discriminación y la violencia laboral.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha revisado los factores por el cual el porcentaje de participación de la mujer en materia tributaria es de menor porcentaje a comparación de los hombres. El análisis de esta investigación se orientó hacia los factores que dan lugar a los roles tradicionales de género, los estereotipos de género y la discriminación en los diversos ámbitos, con el objetivo de identificar el por qué existe un menor porcentaje de tributación de las mujeres y cómo puede fortalecerse la potencialidad de la tributación actuando positivamente sobre la equidad de género. Unos de los principales roles de género que ha existido desde hace tiempo es la idea que el hombre debe proveer en cada hogar, por ello, es el sujeto que interactúa en mayor porcentaje económicamente con el mercado y con el Estado. Es por ello que existen las brechas salariales, en donde gran parte mujeres realizan trabajos no remunerados.

Por lo tanto, los roles de género, estereotipos y la discriminación pueden en gran parte estar reforzando la división sexual del trabajo y las desigualdades que existen entre mujeres y hombres, operando como obstáculos para el desarrollo y máximo aprovechamiento del potencial de las mujeres.

1. Para seguir analizando los factores que da lugar a la perspectiva de género en materia tributaria es imprescindible contar con información relevante disponible. Por lo que el gobierno debería revelar información estadística nacional confiable, de buena calidad, sin tener manipular la información recaudada.
2. Los estudios sobre la tributación deberían de incorporar a la perspectiva de género.
3. Es necesario que se extienda la capacitación y educación sobre la formación en torno al género en el ámbito profesional y sociocultural para llegar a tener una sociedad más justa y equitativa.
4. Es necesario modificar los diversos estereotipos de género existentes por medio de la educación y comunicación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bergman, M. (2000). La capacidad de recaudar impuestos del gobierno mexicano. México: CIDE.
- CDNH México. (s.f.). CDNH México. Defendemos al Pueblo. Obtenido de CDNH México. Defendemos al Pueblo: <https://www.cndh.org.mx/noticia/dia-internacional-de-la-igualdad-salarial#:~:text=La%20Asamblea%20General%20de%20las,partir%20del%2020%5B1%5D.&text=La%20equidad%20salarial%20es%20una%20cuesti%C3%B3n%20de%20justicia%20remunerativa%5B2%5D>.
- Coronello, S. E. (11 de Septiembre de 2020). AUDANANEWS. Obtenido de AUDANANEWS: <https://aduananews.com/tributacion-con-perspectiva-de-genero/>
- Cortes, O. (2003). De contribuciones, tributos e imposiciones. México.
- Diep, D. D. (1999). El tributo y la constitución. México: PAC SA DE CV.
- Dorantes Chávez, L. F., & Gómez Marín, M. E. (2012). Derecho Fiscal. México: Editorial Patria.
- Garza, S. F. (2001). Derecho Financiero Mexicano. México: Porrúa.
- Goldin, C. (15 de Mayo de 2019). CHICAGO BOOTH REVIEW. Obtenido de CHICAGO BOOTH REVIEW: <https://review.chicagobooth.edu/economics/2019/article/tackle-gender-inequality-home-and-work>
- Gutiérrez, L. D. (2010). Principios de Derecho Tributario. México: Limusa.
- HERNANDEZ, L. (23 de MARZO de 2020). EL FINANCIERO. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/cada-mes-de-paro-en-la-produccion-le-costara-2-puntos-del-pib-a-principales-economias-ocde>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (21 de Septiembre de 2020). Gobierno de México. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/inmujeres/es/articulos/cuatro-causas-que-propician-la-brecha-salarial-de-genero?idiom=es#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Organizaci%C3%B3n,identificada%20de%202013%20por%20ciento>.

- Instituto Nacional de las Mujeres. (8 de enero de 2021). Gobierno de México. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>
- Jarach, D. (1987). El hecho imponible. Buenos Aires: Ediciones Abeledo Perrot.
- Magallanes, A. S. (2005). Curso Elemental Sobre Derecho Tributarios. México: ISEF.
- MARABOTO, M. (22 de JULIO de 2013). FORBES MEXICO. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/de-la-etica-en-la-comunicacion/>
- Mujeres, C. N. (22 de Noviembre de 2018). Gobierno de México. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-la-perspectiva-de-genero-y-por-que-es-necesario-implementarla#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Ley,en%20las%20diferencias%20biol%C3%B3gicas%20entre>
- Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (2017). Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Obtenido de Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe: <https://oig.cepal.org/es/indicadores/poblacion-sin-ingresos-proprios-sexo>
- ONU Mujeres. (s.f.). ONU Mujeres. Recuperado el 22 de noviembre de 2020, de ONU Mujeres: <https://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>
- Sevilla, F. R. (11 de Octubre de 2019). Pérez Mora & Asociados. Contadores Públicos. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de Pérez Mora & Asociados. Contadores Públicos: <https://www.perezmora.com/los-elementos-de-las-contribuciones-y-la-reserva-de-ley/>
- Vásquez, A. (8 de Octubre de 2019). INMUJERES. Obtenido de INMUJERES: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/499216/10\\_todas\\_octubre\\_2019\\_\\_1\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/499216/10_todas_octubre_2019__1_.pdf)

## **LA EXPORTACIÓN COMO ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EMPRESAS PYMES DE PRODUCTOS ARTESANALES Y REGIONALES DE LA CIUDAD DE DURANGO**

LAURA PATRICIA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

El oficio artesanal es uno de los más antiguos de la humanidad. En él se destaca la elaboración de productos con elementos culturales y materiales propios de la región donde se habita, lo cual crea la identidad de la comunidad. La intervención del artesano destaca sobre el proceso de producción porque se da de manera eminentemente manual.

Los artesanos de Durango han logrado expresar sus tradiciones y costumbres, así como la concepción de la belleza y la relación con la naturaleza a través de sus creaciones. En sus trabajos se pueden ver tanto el carácter mestizo, como la herencia prehispánica.

En la actualidad la exportación para las empresas pymes, es considerada una estrategia competitiva de comercialización capaz de ayudar a éstas a su crecimiento y desarrollo.

En este artículo se plantea un análisis de la exportación como estrategia de comercialización considerando las empresas PyMES de productos artesanales y regionales de la ciudad de Durango. El estudio realizado es considerado de tipo descriptivo con un enfoque mixto. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a 133 empresas PyMES que se dedican a esta actividad y en donde se analizaron los siguientes aspectos: capacidad de producción, información fiscal relacionada con la exportación, precio de exportación y costos logísticos, formas de promoción en el mercado meta, línea de crédito con proveedores, Califica como sujeto de crédito en caso de financiamiento, Apoyos recibidos por instituciones de gobierno e interés en recibir capacitación en materia de comercio exterior. Los resultados reflejan que dichas empresas no se atreven a

---

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de Durango, patricia.rodriguez@utd.edu.mx

realizar la exportación como estrategia de comercialización siendo una de las principales causas la falta de conocimiento.

**Palabras Clave:** Empresa PyME, Exportación, Estrategia, Producto Artesanal-Regional

#### **ABSTRACT**

The craft trade is one of the oldest of humanity. It highlights the production of products with cultural elements and materials typical of the region where they live, which creates the identity of the community. The intervention of the artisan stands out over the production process because it is eminently manual.

Durango artisans have managed to express their traditions and customs, as well as the conception of beauty and the relationship with nature through their creations. In his works you can see both the mestizo character and the pre-Hispanic heritage.

Currently, exporting for PyMES is considered a competitive marketing strategy capable of helping them to grow and develop.

This article presents an analysis of exports as a marketing strategy considering the PyMES of artisanal and regional products in the city of Durango. The study carried out is considered descriptive with a mixed approach. The data collection was carried out by applying a questionnaire to 133 PyMES that are engaged in this activity and where the following aspects were analyzed: production capacity, fiscal information related to export, export price and logistics costs, forms Promotion in the target market, credit line with suppliers, Qualifies as a credit subject in case of financing, Supports received by government institutions and interest in receiving training in foreign trade. The results reflect that these companies do not dare to export as a marketing strategy, one of the main causes being the lack of knowledge.

**Keys Words:** PyMES company, Export, Strategy, Artisan and Regional Product

## **INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional las artesanías mexicanas cuentan con un gran reconocimiento y valoración, por ser productos que manifiestan la diversidad cultural de una sociedad, lo que ha permitido al sector convertirse en un atractivo mercado con potencial de crecimiento. De acuerdo a la Secretaría de Economía, los principales destinos de exportación de las artesanías mexicanas son Australia, Alemania, Canadá, Colombia, España, Estados Unidos e Italia. Las mercancías hechas a base de plata, ónix, barro, madera, cerámicas y los cuadros prehispánicos, así como las telas hechas a mano, son las que tienen mayor participación en el comercio internacional.

México tiene 62 etnias y cada una de ellas cuenta con sus características de arte popular, que representan a los diversos estados. El origen de las artesanías mexicanas proviene de las zonas rurales, gracias a que los artesanos se han valido de los recursos naturales de su región, como el barro, madera, textiles, talavera, cobre, entre otros para crear sus diseños. El comercio de las artesanías mexicanas es privilegiado, debido a que cuenta con texturas y patrones tradicionales que han sido bien recibidos en zonas turísticas nacionales e internacionales.

Para las empresas PyMES del sector artesanal y regional, la exportación se convierte en una magnífica opción para su crecimiento económico, además de fortalecer la economía de este sector.

Aunque aún existen diversas limitantes para las exportaciones de las artesanías mexicanas, que van desde la logística, la calidad que tengan los productos, así como las restricciones arancelarias del comercio exterior, las mercancías fabricadas por manos mexicanas representan una aportación valiosa en los mercados extranjeros.

La finalidad del presente trabajo de investigación, es mostrar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios de negocios de este sector, las cuales muestran las principales razones por las que no ponen en práctica esta actividad.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **El Oficio Artesanal en México**

El oficio artesanal es uno de los más antiguos de la humanidad. En él se destaca la elaboración de productos con elementos culturales y materiales propios de la región donde se habita, lo cual crea la identidad de la comunidad. La intervención del artesano destaca sobre el proceso de producción porque se da de manera eminentemente manual en ocasiones ayudado de herramientas. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), las características de los productos artesanales tienen su fundamento en sus componentes distintivos y “pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente”. 1

En México, la mayor parte de nuestras artesanías son herencia cultural de los pueblos precolombinos, por lo tanto, forman parte importante de nuestra identidad histórica, siendo los artesanos los que mantienen viva esa historia, escribiéndola a diario en cada pieza que elaboran.

Además, y esto es muy relevante, son generadores de empleos, los cuales requieren a veces de más de ocho horas diarias: el artesano no tiene idea de la hora de “entrada” o “salida” de su trabajo, se trabaja el tiempo necesario, y éste puede ser 15 horas o más.

Para el artesano, trabajar y plasmar lo que sabe con sus manos, poniendo su mayor esfuerzo y sentimiento, es lo más importante. En la mayoría de los casos no es sólo un artesano, sino familias completas las que viven directamente de este trabajo, generando además empleo a muchas otras personas que surten de materias primas a los talleres artesanales o a los comerciantes que venden las artesanías, desde los pequeños comerciantes que venden en tianguis y ferias, hasta las grandes tiendas departamentales. Por consiguiente, el beneficio económico y social se da en los que viven del trabajo artesanal directa o indirectamente, convirtiéndose el artesano en una parte fundamental del ingreso en el país.

### **Las PyMES en las Exportaciones.**

En México existen aproximadamente más de 4.2 millones de unidades económicas de las cuales un 99.8% son consideradas PyMES y que aportan un 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y son responsables de generar un 78% de los empleos a nivel nacional

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC) en los países en desarrollo como México, la participación de las PyMES en el comercio es baja: las exportaciones representan solo el 7.6% de las ventas totales de productos manufacturados. Las empresas PyMES aunque aportan más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) del país, la mayoría de éstas desaprovecha las oportunidades que ofrece el mercado internacional. De acuerdo con la Secretaría de Economía, en los últimos 25 años el comercio exterior ha pasado de aportar el 20% del Producto Interno Bruto (PIB) del país a 65%, factor que no ha sido aprovechado por las PyMES.

El comercio internacional genera un enorme valor para las PyMES, no sólo abre nuevos mercados para sus productos y servicios, sino que también les da acceso a las buenas prácticas e innovaciones internacionales. Lo que quizás sea más significativo es que la competencia internacional las obliga a mejorar sus propias operaciones y procesos internacionales, lo cual beneficia sus negocios tanto en su mercado doméstico como en el extranjero.

### **El Estado de Durango en las Exportaciones.**

De acuerdo con los números que se registran en las exportaciones trimestrales de mercancías por entidad federativa que maneja el Instituto nacional de estadística geografía INEGI, Durango reflejó un aumento durante el primer trimestre luego de elevar sus ventas al extranjero de 568.5 mdd en el primer trimestre del 2019 a un total de 632.2 mdd en el mismo lapso del 2020.

Este incremento significó que la entidad duranguense inició el año con un 11.2% de exportaciones de mercancías por arriba del primer trimestre del año pasado.

En el acumulado del año, durante el primer semestre del 2019, las exportaciones duranguenses alcanzaron una cifra de mil 242.9 millones de dólares.

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SEDECO) las mayores exportaciones que tiene Durango están ligadas a la minería, ganadería y la industria manufacturera, asimismo el Estado se encuentra entre las entidades con mayor crecimiento en materia de comercio exterior, donde esta entidad exporta 22% del total nacional.

## **PROCESO METODOLÓGICO**

### **Población y tamaño de la muestra.**

Para realizar esta investigación, se consideraron las micros, pequeñas y medianas empresas del sector artesanal y regional únicamente de la ciudad de Durango y que se dedican a la elaboración de productos en algunos casos de manera manual y donde utilizan materia prima e insumos que se producen en el Estado.

Para la identificación del universo se acudió al Instituto Municipal de Arte y la Cultura de Durango quien proporcionó el Directorio de las empresas que pertenecen a este sector. El tamaño de muestra que se obtuvo fue de 133 empresas quienes comercializan los siguientes productos: alfarería y cerámica, pulseras, aretes y collares estilo huichol, textiles, bordados, artesanía urbana, juguetes tradicionales, talabartería, joyería de plata, Tejidos a crochet, aretes y collares de obsidiana, muñecas de maíz, mesas, bancos de otate y carrizo, vitrales fusionado y soplado, objetos de mimbre, bolsa tipo morral bordada, objetos y muebles de madera, jabones artesanales, cartonería, piñatas y figuras, fibras naturales, bambú y guajes, objetos de mineral y cuarzo, entre otros,

Para la recolección de información se diseñó un cuestionario dirigido a los propietarios de estos negocios.

## Variables.

El cuestionario dirigido a estas empresas se dividió en ocho variables: Capacidad de Producción de las empresas, conocimiento de información fiscal en la exportación, Determinación del precio de Exportación, conocimiento en las formas de promoción en el mercado meta, Manejo de línea de créditos con proveedores, Califica como sujeto de crédito en caso de financiamiento, apoyo recibidos por instituciones de gobierno, e interés en recibir capacitación en materia de comercio exterior.

Nombre	ítems	Definición
Capacidad de Producción	Capacidad de producción Volumen de producción Equipamiento y mantenimiento Instalaciones Disponibles Distribución de la planta de producción y el proceso productivo Materia prima e insumos disponibles Diseño del producto	Constituida por ocho ítems, con la intención de identificar el grado de conocimiento de las empresas en cuanto a capacidad de respuesta en la demanda tanto regional como internacional.
Información Fiscal en la Exportación	Impuestos que se generan en la exportación Estímulos fiscales establecidos en la exportación Facilidades administrativas en la importación/exportación en las mercancías Cuenta con alta ante la SHCP Se encuentra al corriente en la presentación de información fiscal y pagos	Cinco ítems que tienen el propósito de identificar el conocimiento de las empresas en relación con la exportación en materia fiscal
Precio de Exportación y Costos Logísticos	Determinación del precio de fábrica Incoterms 2020 envase, empaque y embalaje marcas, etiquetas y leyendas para la exportación Trámites de documentos Costo de transporte y seguro internacional Despacho Aduanero	Siete ítems que tienen como objetivo identificar el nivel de conocimiento que tienen los empresarios sobre el precio final de exportación
Formas de promoción en el mercado meta	Asistencia a ferias o expos internacionales Uso de redes sociales e-commerce	Constituida por tres ítems la finalidad es determinar el conocimiento de las empresas en materia de publicidad y promoción de sus productos de manera internacional
Línea de créditos con proveedores	Forma de adquisición de la materia prima e insumos	La idea de este ítem es conocer el plazo promedio que les ofrecen los proveedores a los empresarios.
Califica como sujeto de crédito en caso de financiamiento	Capacidad económica de los empresarios	La finalidad de este ítem es conocer la capacidad económica de los empresarios
Apoyos recibidos por instituciones de gobierno	Tipo de apoyo o asesoría recibido por alguna institución federal o estatal para apoyar o fortalecer la presencia en el extranjero Apoyos recibidos por Bancomext	Dos ítems que tienen el propósito de identificar los apoyos brindados por el gobierno federal, estatal o alguna otra institución
Interés en recibir capacitación en materia de comercio exterior	capacitación en materia de comercio exterior	El objetivo de este ítem es conocer el interés que existe en los empresarios por obtener capacitación en materia de comercio exterior

## **RESULTADOS.**

**Capacidad de Producción.** la importancia de la planeación en la producción de las empresas juega un papel fundamental a la hora de exportar, ya que es esencial en el momento de las órdenes y pedidos, del stock, el inventario, los materiales o la materia prima y los equipos. El 88% de los empresarios señalan que están en posibilidad de aumentar la capacidad actual de producción para atender mercados extranjeros, el 80% cuenta con el equipo necesario para elaborar los productos, el 90% expresaron que no tienen problema para la obtención de materia prima e insumos, el 84% de los empresarios afirma que cuentan con instalaciones disponibles propias y solo el 12% manifestaron que pueden tener problemas en la distribución de espacios en almacén o bodegas.

**Información Fiscal en la exportación.** En un nivel macroeconómico la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es una fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los agentes económicos participantes en particular. En este contexto el 64% de los empresarios manifestaron que se encuentran dados de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHC), el 72% se encuentra al corriente en la presentación de información fiscal, el 50% expresaron que tienen conocimiento en la información de facilidades administrativas que ofrece el Sistema de Administración Tributaria (SAT).

**Precio de Exportación y Costos Logísticos.** Cuando una empresa logra disminuir sus costos logísticos, puede trasladar ese margen de ahorro a sus clientes, al ofrecerles precios más bajos en los servicios, lo cual le permite mejorar su competitividad en el mercado. Y el área más susceptible para reducir el costo logístico es en la del transporte de mercancías. El 72% de los empresarios señala que sabe determinar un precio base o de fábrica, sin embargo, el 92% no conoce información referente a los términos comerciales internacionales que se utilizan en una negociación internacional (incoterms 2020), el 90% revela que no conoce los costos logísticos que integran el precio final de exportación de un producto.

**Formas de Promoción en el mercado meta.** La publicidad en los negocios es vital porque ayuda al posicionamiento de marca, a atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios. El 90% de los empresarios desconoce las maneras que existen para promocionar su producto en un mercado extranjero, el 66% han escuchado del uso de redes sociales como medio para promocionar sus productos, sin embargo, no hacen uso de éstas, ya que no saben cómo hacerlo, el 78% manifestó que quiere hacer uso del comercio electrónico para sus productos pero no cuenta con el conocimiento necesario para llevar a cabo esta acción.

**Líneas de Crédito con los Proveedores.** Las relaciones con los proveedores y acreedores son importantes a la hora de querer incrementar las adquisiciones de materia prima e insumos, ya que es una forma de financiamiento bastante práctica y que no representa un mayor riesgo. El 70% de los empresarios expresó que no usa el crédito con proveedores, ya que sus compras de materia prima e insumos son de costo accesible y en cantidades menores.

**Califica como sujeto de crédito en caso de financiamiento.** Para atender la demanda de un mercado extranjero, es necesario que las empresas cuenten con los recursos materiales y económicos que les ayude a abastecer su cadena de suministro, de no ser así, se verán obligados a obtener algún financiamiento, en este caso el 76% de los empresarios expresaron que cuentan con un buen historial crediticio pero que necesitan de financiamiento para poder aumentar el nivel de su producción.

**Apoyos recibidos por instituciones de gobierno.** Las empresas PyMES para elevar su competitividad y puedan incursionar a un mercado extranjero, necesitan el apoyo de los diferentes órganos de gobierno para hacer frente a todas las situaciones que se puedan presentar, sobre todo en el aspecto económico, por esta razón el 88% de los empresarios opinaron que no han recibido ningún tipo de apoyo por parte de los diferentes órganos de gobierno, asimismo desconocen información referente a los programas de apoyo que existen, únicamente el 16% expresó conocer la existencia de Bancomext, sin embargo, no conocen el funcionamiento de éste.

**Interés en recibir capacitación en materia de comercio exterior.** Conocer y comprender el Comercio Exterior en la actualidad, es tener en cuenta que dicha materia incide en muchas esferas de producción y de servicios de cualquier país. A fin de tener en cuenta la importancia de dicho campo, el 94% de los empresarios revela que le gustaría recibir capacitación al respecto.

#### **CONCLUSIONES.**

Al analizar los resultados obtenidos se puede concluir que las empresas PyMES de este rubro, desempeñan un papel determinante tanto para la economía regional como nacional, por lo que se hace necesario que existan programas de apoyo por parte de instituciones de gobierno, asimismo centros de asesoría por parte de instituciones educativas ya que la falta de conocimiento en materia de comercio exterior es el mayor reto para los empresarios de este sector.

Es necesario que estas empresas promuevan nuevas formas de mercadeo, desarrollen redes comerciales y que participen en exposiciones y ferias comerciales ya que los productos artesanales y regionales, son cada vez más aceptados por su naturaleza exótica, por ser hechos con métodos y diseños tradicionales y por utilizar materias primas de origen local y regional. Este sector tiene gran oportunidad de expansión hacia mercados extranjeros, ya que pueden fijar su estrategia comercial en función de las virtudes estructurales del producto, es decir, de factores determinados por la agregación de valor cultural tanto como de funcionalidad como lo es el aspecto económico, relativo especialmente a precios.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

<http://www.inegi.org.mx>

<http://www.sedeco.durango.org.mx>

<http://www.imac.durangocapital.org.mx>

<http://www.fonart.org.mx>

Las artesanías en México, situación actual y retos, recuperado el día 07 de enero de 2021 a través de <http://diputados.gob.mx/cesop>.

## **PERSPECTIVAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS ORGANIZACIONES DIRIGIDAS POR MUJERES EN EL 2020**

ARMANDO DOMÍNGUEZ MELGAREJO<sup>1</sup>, JOSÉ VICENTE DÍAZ MARTÍNEZ<sup>2</sup>,  
FREDY CASTRO NARANJO<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El presente documento de investigación tiene la finalidad de resaltar la importancia que tiene el comercio online en la ciudad de Xalapa, Veracruz México, ciudad en la cual se llevó a cabo un estudio del comportamiento del comercio online durante el año de 2020 comparativo con el año de 2019, el estudio estuvo dirigido a los consumidores online y a las mujeres que realizan ventas online en la misma ciudad. Para estos efectos, el objetivo de la investigación que se presenta es analizar el comercio online examinando sus componentes, entre los cuales destacan los actos de comercio consistentes en: Rango de edad, comportamiento de volumen de ventas, tipo de productos que se comercializan, medios de pago y cobro, satisfacción del cliente y meses durante la pandemia en que más se ha utilizado el comercio online. Se prevé con el presente estudio explicar el comportamiento que ha tenido el comercio online a partir de la emergencia sanitaria COVID-19.

El estudio se llevó a cabo tomando en cuenta la perspectiva de género, por lo que se eligió una muestra de 43 mujeres que llevan a cabo el comercio online; lo anterior tomando en cuenta el tamaño de la población, su composición por edad y sexo, la velocidad de crecimiento y distribución espacial están determinadas por los factores que intervienen en la dinámica demográfica: la fecundidad, la mortalidad y la migración, además de otros elementos como la interacción de procesos de orden político, económico, social y cultural en nuestro país. Según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2020), se estima que a mediados de 2020 el número de mujeres en México sobrepase los 65.000 millones. El número de hombres en el país azteca se pronostica sea menor con cerca de 62,5

---

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana.. amelgarejo@uv.mx

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana.. vicdiaz@uv.mx

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana. fcastro@uv.mx

millones de ahí la importancia que adquiere entender qué es lo que está sucediendo entre estos dos grupos sociales, políticos y culturales, los anteriores antecedentes nos motivan a llevar a cabo el análisis de ventas online llevadas a cabo por mujeres.

**Palabras clave:** Comercio, Online, Medios de pago, Consumidores, Mercado, e-commerce.

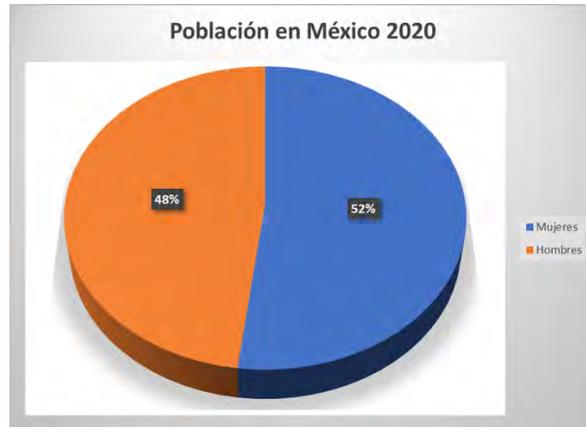
#### **ABSTRACT**

The purpose of this research document is to highlight the importance of online commerce (OC) in the city of Xalapa, a city in which a study of the behavior of online commerce was carried out during the year 2020 compared to the year In 2019, the study was aimed at online consumers and women who sell online in the same city. For these purposes, the objective of the research presented is to analyze online commerce by studying its components, among which the acts of commerce consisting of: Age range, sales volume behavior, type of products that are marketed, media stand out of payment and collection, customer satisfaction and months during the pandemic in which online commerce has been used the most. It is expected that with this study to demonstrate the behavior that online commerce has had since the health emergency COVID-2019,

The study was carried out taking into account the gender perspective, so a sample of 78 women who carry out online commerce was chosen taking into account the size of the population, its composition by age and sex, the Growth speed and spatial distribution are determined by the factors that intervene in demographic dynamics: fertility, mortality and migration, as well as other elements such as the interaction of political, economic, social and cultural processes in our country. According to data from the National Institute of Geography and Information Statistics (INEGI 2020), it is estimated that by mid-2020 the number of women in Mexico will exceed 65,000 million. The number of men in the Aztec country is forecast to be lower with about 62.5 million, hence the importance of understanding what is happening between these two social, political and cultural groups, the previous antecedents motivate us to lead carry out the analysis of online sales carried out by women.

**Keywords:** Commerce, Online, Means of Payment, Consumers, Market, e-commerce.

**Gráfica 1.** Población estimada en México en 2020.



**Fuente:** INEGI, 2020.

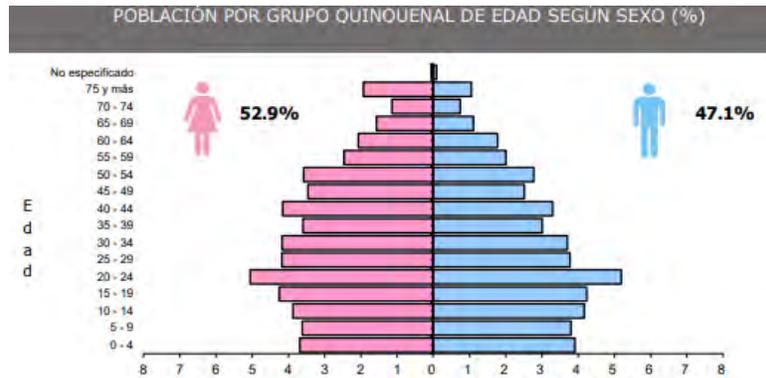
**Figura 1** Mapa de ubicación de la ciudad de Xalapa, Veracruz



**Fuente:** <https://mr.travelbymexico.com/751-estado-de-veracruz/>

Xalapa es uno de los 212 municipios que integran el estado mexicano de Veracruz de Ignacio de la Llave. Está conformado por 55 localidades y su cabecera municipal es Xalapa-Enríquez. El Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó una población total en el municipio de 457 928 habitantes. También es uno de los siete municipios que conforman la zona metropolitana de Xalapa.

**Gráfica 2** Población de hombres y mujeres en la ciudad de Xalapa, Veracruz.



Fuente INEGI

La población de la ciudad de Xalapa, entre mujeres y hombres se encuentra repartida entre un 52.9% de mujeres y 47.1% de hombres.

## INTRODUCCIÓN

El comercio online se ha potenciado en los últimos años y ello ha sido posible por el acceso generalizado a Internet de alta velocidad y la comodidad que representa para los clientes el tener los productos a las puertas de su casa sin mayor esfuerzo, éste ha aumentado potencialmente y de una manera veloz en todo el mundo, y se calcula que en el año de 2020 se comercializan a través de la red alrededor de 4 billones de dólares (fuente: eMarketer). Es por eso por lo que, en lo que respecta a los pagos a través de Internet, las empresas aprovechan el comercio online para ampliar su alcance y expandirse a otros países en donde se encuentran con clientes con preferencias y gustos muy variados en cuanto a mercancías. No sólo puede haber grandes diferencias en los plazos de entrega (por ejemplo, con el pago después de la entrega, habitual en Europa y Asia, las empresas reciben el pago una vez enviadas las mercancías, en México este servicio es variado), también los métodos de pago utilizados para las transacciones online pueden variar de una manera importante. Las tarjetas de crédito y débito que, aunque no siempre son la opción más segura, únicamente representan la mitad de las transacciones realizadas a través de Internet en todo el mundo. Los pagos bancarios, los monederos digitales y el dinero en efectivo tienen una gran demanda entre los clientes e, incluso, pueden ofrecer otras ventajas a las empresas, como menos

riesgos y menores gastos por transacción. Todos los individuos están relacionados con los sistemas financieros, debido a que llevan a cabo variedad de transacciones cotidianamente, ya sea para pagar o cobrar, por lo tanto, las Empresas o Instituciones giran alrededor de este tipo de forma de comercializar, ya que es parte esencial del quehacer económico, es aquí donde radica su verdadera importancia pues al hacer un buen manejo de las finanzas en este caso en tiempo y forma se obtendrá buenos resultados o beneficios. Lo anterior se hubiese considerado algo normal u ordinario, pero en este momento de contingencia que en todo el mundo se está viviendo las transferencias bancarias cobran una importancia invaluable.

De conformidad con el artículo 80 del Código de Comercio en México, los convenios y contratos mercantiles que se celebren por correspondencia o mediante el uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, quedarán perfeccionados desde que se reciba la aceptación de la propuesta o las condiciones con la que ésta fuere modificada. Por otra parte, en los artículos 89 al 114 del citado Código se regulan los aspectos relacionados con el comercio electrónico.

Las disposiciones del Título Segundo del Código de Comercio denominado “De comercio electrónico” se regirán en toda la República Mexicana en asuntos de orden comercial, sin perjuicio de lo dispuesto de los tratados internacionales de los que sea parte México.

Desde el inicio de la humanidad el comercio ha sido de gran relevancia para el ser humano, pues el intercambio de bienes y servicios le ha permitido subsistir y tener una mejoría en cuanto a calidad de vida. Lo que inicialmente se denominaba trueque, es decir, la forma de dar y recibir algo del mismo o mayor valor del que se entregaba, ha evolucionado a formas de intercambio de bienes cada vez más prácticas y fáciles de llevar a cabo, hasta el punto en el que no se tiene la necesidad de salir del hogar para llevarla a cabo, aprovechando la evolución de las herramientas que se tienen hoy en día, como lo es el internet y otras tecnologías de la información y la comunicación (TICs) que van creciendo con el paso de los años conectando a millones de personas, en una nueva era donde la comunicación y el enlace se volvió algo muy simple.

El comercio electrónico se realiza en varias modalidades, siendo las más importantes son el B2B y B2C. El B2B se refiere a la relación que tiene la plataforma con otra empresa, es decir, la plataforma presta los medios para que la empresa pueda ofrecer su producto otras empresas. El B2C es la manera más directa que tendrá el medio de comercio electrónico, ya que aquí no tiene intermediario, se maneja directo el trato o la transacción electrónica entre empresa y consumidor, porque la empresa ofrece su producto o servicio de manera directa, sin necesidad de terceras personas o empresas particulares para poder concretar la transacción, de esta manera existen muchos negocios que crean su propia plataforma en internet o dentro de algún medio electrónico donde les ofrecen a la gente su producto y/o servicio, llegando a más lugares de manera rápida y sencilla, así el comprador únicamente debe ingresar a la plataforma escoger el producto que más sea de su agrado o necesidad y pagar por ello, de acuerdo con la actividad o giro al que se dedique la empresa será la forma en que se va a relacionar con el comprador final y así mismo será el método de pago. Muchos son los medios que se han utilizado para el intercambio de productos, en los cuales se utiliza el efectivo, moneda virtual y las transferencias electrónicas.

El dinero electrónico se comenzó a utilizar en el año 1990 y se refiere a dinero que, o bien se emite de forma electrónica vía internet, con el propósito de facilitar las actividades mercantiles de los usuarios y evitar la carga del dinero a espacios públicos, mediante un plástico. Esta manera de manejar los recursos financieros a través de internet se le conoce como transferencias bancarias,

Los medios electrónicos han permitido la creación de nuevos mecanismos con los cuales se pueden llevar a efecto el pago de obligaciones al celebrar un contrato mercantil. En el caso de los contratos electrónicos que se realizan por internet destacan las transferencias electrónicas de fondos (tarjetas de débito y crédito). Este tipo de transferencia engloba cualquier sistema que permita transferir dinero desde una cuenta bancaria a otra, directamente, sin ningún intercambio físico de dinero. Este tipo de transmisión proporciona ventajas tales como: la facilidad en la transacción, pues sólo es necesaria la autorización de la entidad y el trámite se realiza en poco tiempo. Las transferencias electrónicas proporcionan mayor

seguridad y confidencialidad en la transferencia de sumas de dinero, no siendo necesario que el mismo se encuentre presente al momento de la transacción. El uso de estos sistemas da la posibilidad de que el pago se extienda en un determinado periodo de tiempo. Las referencias de fondos pueden discriminarse según se realice con tarjetas de débito o crédito. La tarjeta de crédito es el instrumento material de identificación del usuario, que puede ser magnético o de cualquier otra tecnología, emergente de una relación contractual previa entre el titular y el emisor. Por otro lado, la tarjeta de débito es aquella que las instituciones bancarias entregan a sus clientes para que al efectuarse compras los importes les sean debitados directamente de una cuenta de ahorro bancaria del titular. 4

Por lo anterior las transferencias bancarias que se realizan tiempo y forma permiten optimizar los recursos financieros.

### **Finanzas.**

Las finanzas estudian cómo los agentes económicos (empresas, familias o Estado) deben tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto en condiciones de incertidumbre. Al momento de elegir, los agentes pueden optar por diversos tipos de recursos financieros tales como: **dinero**, bonos, acciones o derivados, incluyendo la compra de bienes de capital como maquinarias, edificios y otras infraestructuras.

### **Institución Financiera.**

Se puede decir que una institución financiera es aquella que se dedica a realizar actividades para obtener capital público, es decir será un intermediario entre sus usuarios y el dinero que capte lo destinara a financiar créditos entre sus mismos usuarios. También tiene la responsabilidad de administrar o captar recursos financieros para la administración pública. El sistema mexicano está constituido por el conjunto de instituciones bancarias que están reguladas por el Banco de México (BANXICO) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) entre otras.

---

<sup>4</sup> Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento Año 11: No. 3, septiembre-diciembre 2014, pp. 97-121

En México operan diferentes tipos de entidades financieras, cada una de ellas con sus propios objetivos particulares, por lo anterior sólo se citan y a manera de ejemplo a dos de Instituciones financieras, mismas que hacen su propuesta para ofrecer sus servicios.

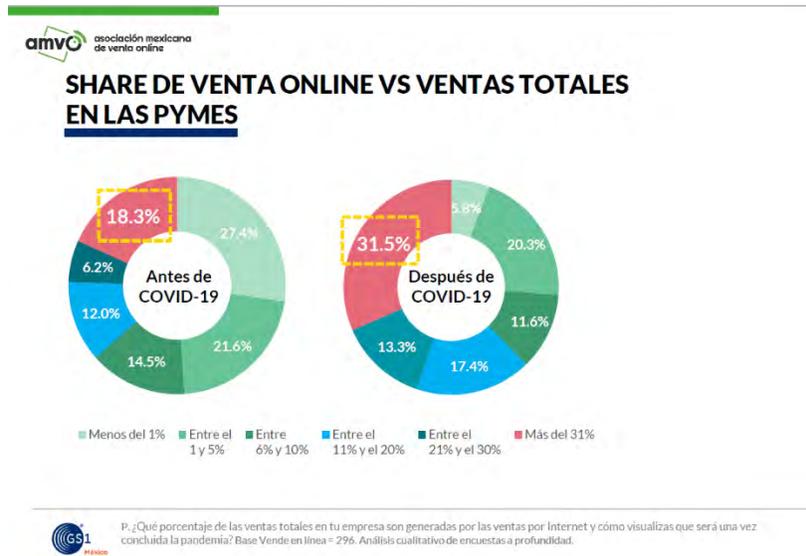
### **Uso de Tecnologías.**

Para realizar las transacciones financieras entre dos personas existen mecanismos o formas de hacerlo, por ejemplo, en forma física, es decir entregar de mano a mano el dinero de una persona a otra persona, se puede realizar un depósito en una institución financiera, es decir llevar el dinero y depositarlo y a su vez otra persona podrá hacer el retiro del dinero en el banco. por último y base del tema se pueden hacer transferencias es decir realizar los pagos o depósitos sin necesidad de hacerlo personalmente o en físico. para esto es necesario el uso y manejo de la tecnología.

### **Evolución del Comercio Online en 2020.**

Ante la contingencia por COVID-19, y atendiendo las consideraciones sanitarias en el mundo por la pandemia, las personas hemos tenido que enfrentar nuevos retos debido a una situación completamente atípica, en la cual la mayoría nos vimos en la necesidad de quedar confinados en nuestras casas. Estas situaciones se hicieron aún más grandes para los negocios de sectores que no son de primera necesidad, al estar imposibilitados de operar en puntos de venta físicos; ante la necesidad de comercializar los productos mencionados, se fortalece el movimiento denominado e-commerce el cual se ha vuelto un modo de supervivencia para los empresarios y, sobre todo, para el comercio en pequeño representado en su mayoría por mujeres. Según un estudio de la Asociación Mexicana de Ventas Online, 6 de cada 10 PyMEs vende por Internet, (Gráficas 3 y 4) mostrando un incremento del 94.6% en comparación con 2019. Dichas empresas saben que tener una presencia digital es una obligatoriedad en la actualidad. Dicho empuje se vio motivado debido a la llegada de la pandemia. En 2020, 2 de cada 10 PyMEs que vende en línea, lo hizo derivado de la cuarentena.

**Gráfica 3.** Share de venta online vs ventas totales en las PYMES antes y después del COVID-19.



**Fuente:** Asociación Mexicana de Ventas Online, 2020.

Usan las redes sociales como primer paso para lograr tener una presencia digital que les permita compartir información de valor a cerca de su empresa y producto. Conocen la importancia del uso de redes sociales para publicitar su producto, atraer clientes y desencadenar posibles compras.

Los canales físicos y digitales son primordiales para las PyMEs, aunque las plataformas grandes multi-categoría (Ej. Mercado Libre, Amazon, etc.) son las más conocidas para comenzar a vender su producto por Internet.

La importancia de vender en línea sigue creciendo, tanto para las empresas que ya venden en línea como las que aún no lo hacen, sin embargo, el desconocimiento del funcionamiento del canal digital genera mucha desconfianza. Requieren de orientación y herramientas que les permita tomar mejores decisiones.

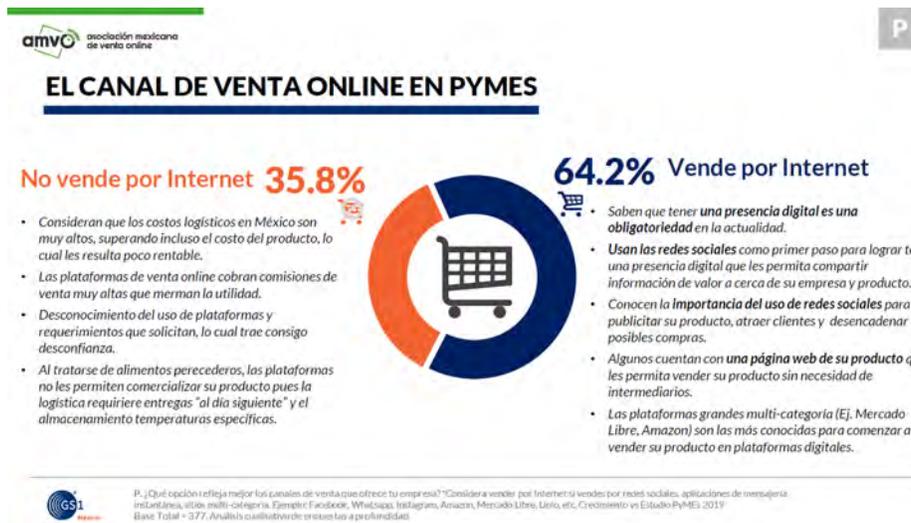
A causa del COVID-19 visualizan una gran incertidumbre a nivel mundial, pues no se sabe a ciencia cierta lo que puede pasar en los meses futuros, consideran que esta época será un parteaguas en su forma de trabajar y hacer negocios, sin embargo, tendrán que adaptarse a lo que venga y continuar trabajando en medida de lo posible, aún con las posibles crisis a las que se tendrán que enfrentar.

La pandemia tuvo un impacto negativo en el volumen de negocios que se acentuó a nivel general, sin embargo, las ventas digitales experimentaron crecimientos arriba del 10% en México. Dentro de los impactos económicos que más afectaron a las empresas fueron problemas con el flujo de efectivo, retrasos en el pago de clientes y la fluctuación del tipo de cambio, debido a que algunos insumos se volvieron muy costosos.

Dentro de los impactos operativos, el freno de producción fue más notorio para las empresas que aún venden en canales tradicionales; por otro lado, las empresas que venden en línea tuvieron fuertes problemas logísticos y de entrega.

Las empresas que sí venden en línea consideran que es indispensable la capacitación y networking en temas de comercio electrónico, especialmente en temas de estrategia de negocios y la operación de un sitio web propio. A pesar de que las empresas que no venden en línea reconocen la necesidad de capacitación, buscan apoyo de entidades que les brinden información de valor por medio de capacitaciones. Dan gran valor al acompañamiento sobre todo cuando este viene de organismos reconocidos.

Gráfica 4. El canal de venta online en PYMES.



Fuente: Asociación Mexicana de Ventas Online, 2020.

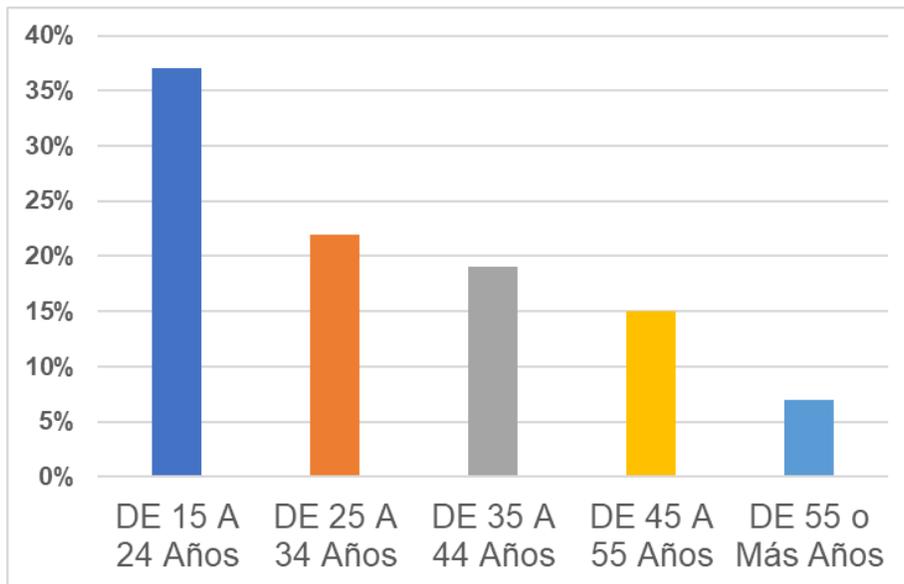
## DESARROLLO

En 2019, el 52% de los usuarios de internet que compraron algún producto en línea en México eran mujeres, mientras que el 48% restante eran hombres. La cantidad de usuarios del comercio electrónico en este país latinoamericano fue estimada en casi 61 millones ese mismo año.<sup>5</sup>

### Estudio llevado a cabo con consumidores online:

Por lo que respecta a los consumidores, se levantaron 255 encuestas a personas que han realizado compras online, de las cuales 93 fueron hombres y 162 mujeres; la edad de las personas que compran por internet es en su mayoría jóvenes de entre los 15 a 24 años con un 38%, tal y como se muestra en la gráfica 5.

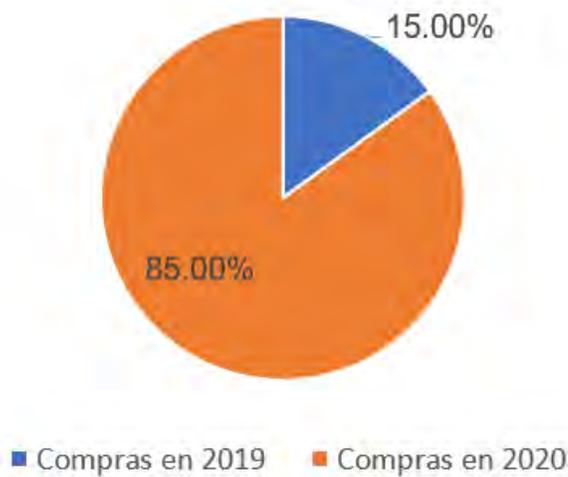
**Gráfica 5.** Edad de los compradores online.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre consumidores online, 2020. Las compras en el año de 2020 crecieron de manera exponencial de acuerdo con los encuestados, pudiéndose determinar un crecimiento de las compras online de 5 veces más que el año anterior.

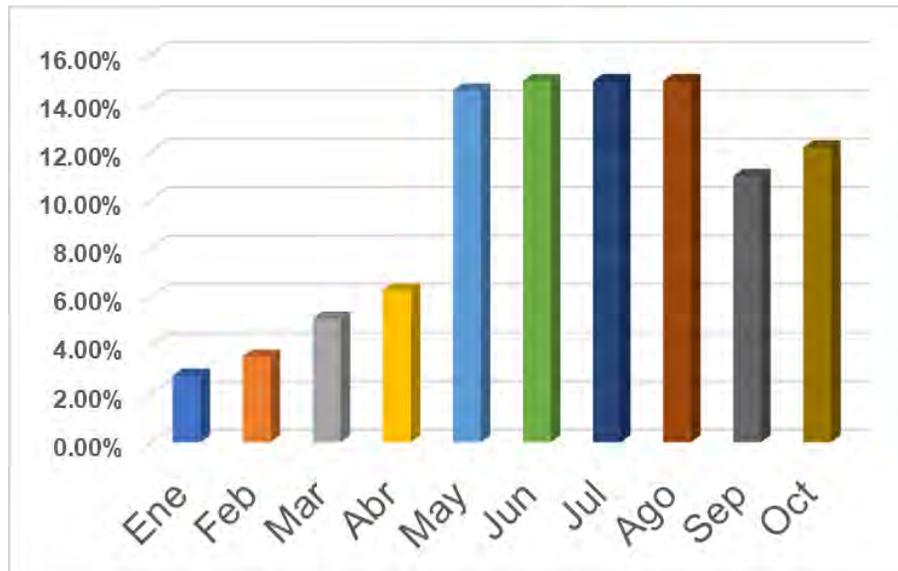
<sup>5</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/1115096/mexico-porcentaje-usuarios-ecommerce-genero/>

**Gráfica 6.** Compras online en 2019 vs compras online en 2020.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre consumidores online, 2020. Las compras online, se han llevado a cabo principalmente a partir del mes de mayo de 2020, lo que indica que las personas han adoptado este sistema de compras con motivo de la emergencia sanitaria, y la tendencia es que aun con los cambios en la emergencia sanitaria, esta manera de comprar sus productos se ha mantenido con respecto a los meses antes de la pandemia.

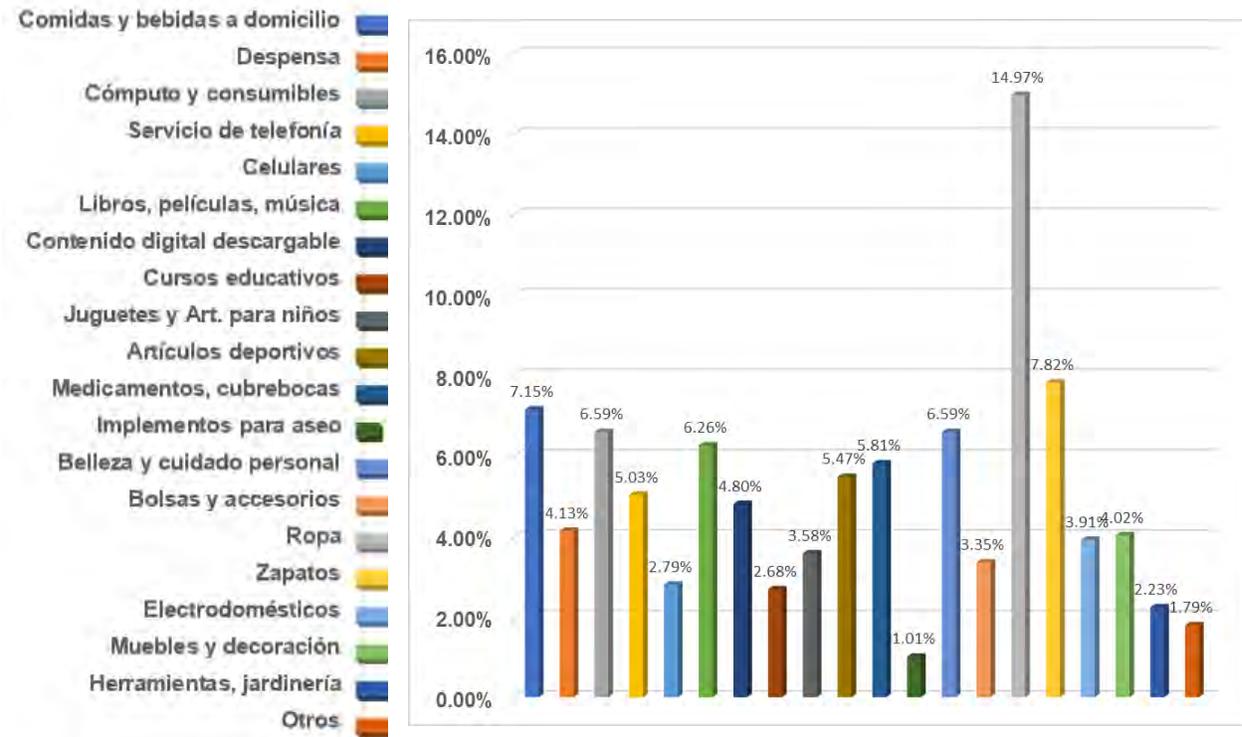
**Gráfica 7.** Compras online durante 2020.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre consumidores online, 2020.

El promedio de dinero que los consumidores ocupan para realizar sus compras varía entre \$500.00 a \$3,000.00 y los consumidores adquieren sus productos al menos una vez a la semana, siendo los productos que más compran ropa, zapatos, alimentos a domicilio, belleza y cuidado personal, entre otros.

**Gráfica 8.** Compras online por categoría durante 2020.

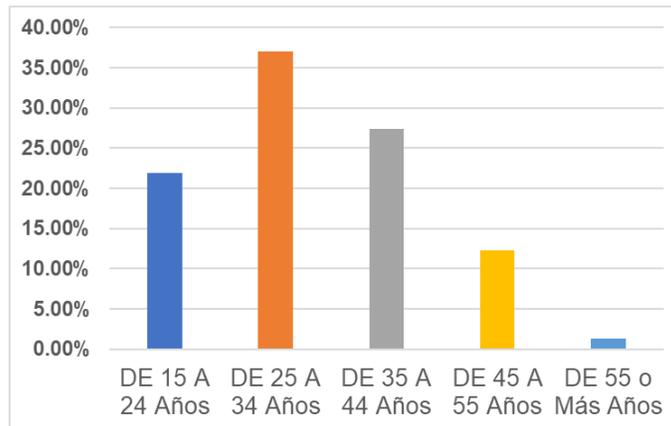


**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre consumidores online, 2020.

**Estudio llevado a cabo con mujeres que realizan ventas online:**

Por lo que respecta a las ventas online, se levantaron 43 encuestas a mujeres que las realizan; la edad de las mujeres que venden por internet es en su mayoría jóvenes de entre los 15 a 24 años, tal y como se muestra en la gráfica 9.

**Gráfica 9.** Edad de las mujeres que realizan ventas online.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre mujeres que realizan ventas online, 2020.

Las encuestadas manifiestan que efectivamente el año de 2020, ha sido el año en el que han crecido más sus ventas con la modalidad online. Mientras los canales de venta físicos sufren el fuerte impacto del aislamiento social, el confinamiento resultó ser positivo para los canales de ventas online.

Lo anterior está alineado con lo expresado por Oliver Aguilar, gerente de Investigación, Consumo y Telecomunicaciones de la International Data Corporation (2020), en el sentido de que el movimiento de ventas online ha sido de tal escala que las estimaciones de cifras por estas transacciones pueden alcanzar un valor de 864,000 millones de pesos este 2020 en México.

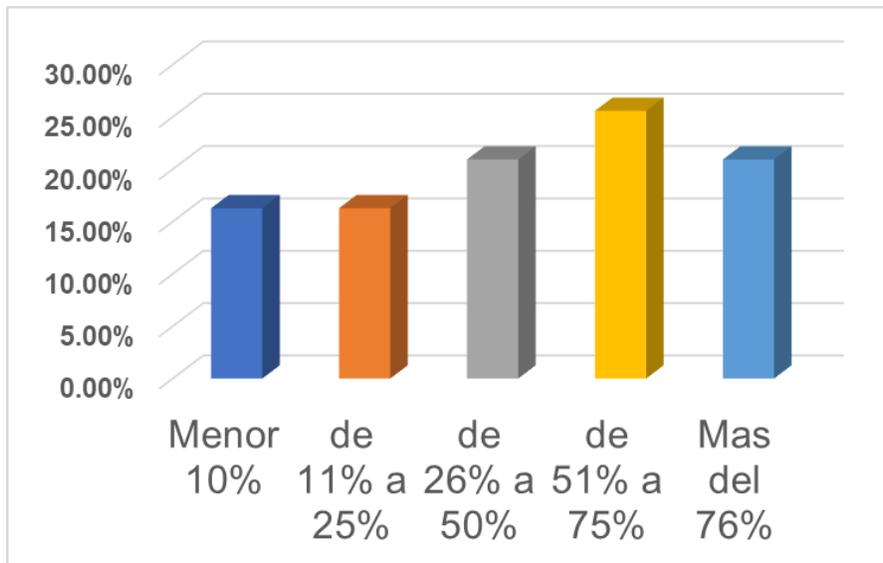
**Gráfica 10.** Ventas online realizadas por mujeres en 2019 vs ventas online realizadas por mujeres en 2020.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre mujeres que realizan ventas online, 2020.

Con respecto al total de ventas realizadas por mujeres, el porcentaje de ventas online fluctúa en un rango de 51 a 75%. Lo cual indica que el avance y desarrollo de las tecnologías, así como el incremento del número de personas que pueden acceder a la internet ha permitido que el comercio electrónico tome un rol fundamental en la economía de los hogares. En el ámbito internacional, de acuerdo con un informe publicado por e-Marketer, empresa especialista en estudios en profundidad del marketing digital, el comercio electrónico y consumidores que recurren a este medio ha crecido de manera exponencial. De acuerdo con Asociación Mexicana de Internet, se ha quintuplicado el flujo económico producido por el comercio electrónico desde el año 2009 a la fecha.

**Gráfica 11.** Porcentaje de ventas online con respecto a las ventas totales realizadas por mujeres.

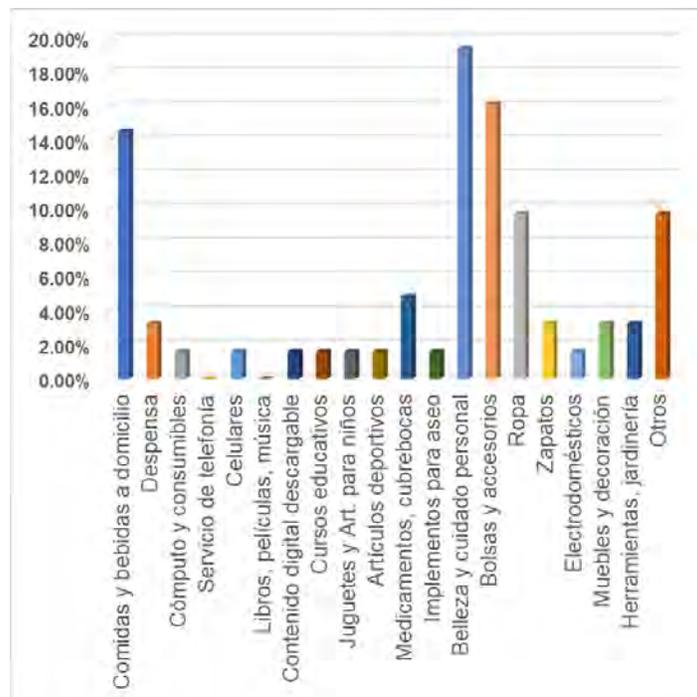


**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre mujeres que realizan ventas online, 2020.

Ahora bien, con relación a la temporalidad, las vendedoras concuerdan en que los meses en que se han efectuado las mayores ventas online, es a partir del mes de abril de 2020 y los productos que más se han comercializado, son artículos de belleza y cuidado personal, bolsas y accesorios, alimentos con entrega a domicilio, ropa, entre otros.

Este estudio además destaca que casi todas las categorías de productos que se ofertan han recibieron un impulso en su demanda online, esto se vio incrementado luego de la declaración de la fase 3 en México, en específico Como dato interesante hay categorías que tuvieron impulsos durante la fase 2 pero que en la fase 3 mantienen su ritmo, como libros y música. El estudio fue contrastado tanto con vendedores como compradores, lo cual quedó establecido en páginas anteriores. Otras categorías que mantienen su ritmo de crecimiento son software, deportes, moda y tiendas departamentales, incluso se ha hecho uso del método de compra conocido como pick-up. En general, la confianza por el comercio electrónico ha aumentado. compradores mexicanos perciben como algo o muy seguro comprar productos y servicios a través de internet, lo que se demuestra con las opiniones vertidas por compradores ya que, de 274 encuestas, 255 personas han realizado compras online, todo este crecimiento a pesar de que muchas personas están comprando a través de internet para evitar salir de casa y que incluso están experimento el e-commerce por primera vez.

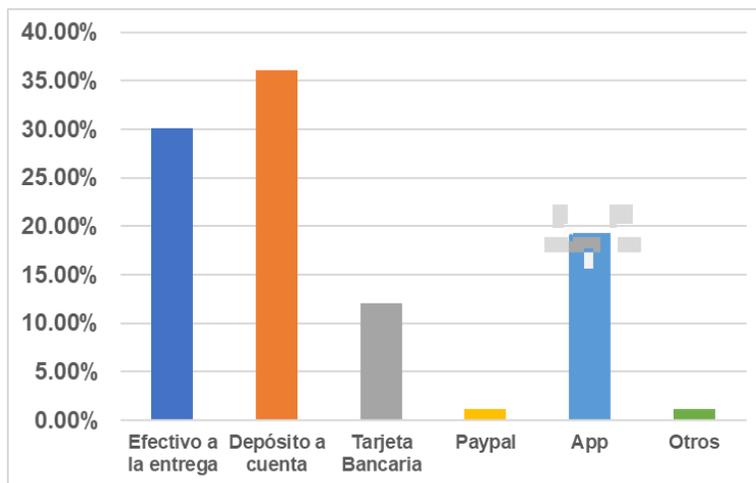
**Gráfica 12.** Ventas online realizadas por mujeres, por categoría en 2020.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre mujeres que realizan ventas online, 2020.

Los medios de pago digitales ganaron presencia ante el confinamiento provocado por la pandemia de COVID-19, superando en algunos casos al uso del efectivo, esto es considerado muy relevante porque México es un país que el comercio está principalmente manejado en efectivo, por lo que la pandemia aceleró significativamente la penetración de los pagos digitales, como se indica en los resultados del estudio, a pesar de que se mantiene el uso del efectivo como pago contra entrega o pagado por empresas de mensajería (que también han aumentado sus servicios), los medios más utilizados son el depósito a cuenta bancaria, mediante el uso de la banca electrónica o las tiendas de conveniencia, se nota además el uso de las apps utilizando los smartphone como uno de los medios preferidos en el e-commerce.

**Gráfica 13.** Medios de cobro utilizados por mujeres que realizan ventas online.



**Fuente:** Elaboración propia con base en estudio sobre mujeres que realizan ventas online, 2020.

### CONCLUSIÓN.

Según el estudio llevado a cabo, tras la llegada de COVID-19 a México las empresas se han visto obligadas a atender el canal online que antes representaba una pequeña fracción (para 3 de cada 10 PyMEs representaba menos del 1% del total de Ventas Totales según cifras de e-commerce en México). A raíz del cambio en la forma de compra que están experimentando los consumidores, las ventas online comienzan a ganar fuerza, esta tendencia indica que posterior a la pandemia, las ventas online podrán representar más del 31% de sus ventas totales.

Asimismo, el sector comercio online se ha visto obligado a hacer mejoras en sus plataformas digitales, pues al hacerlo, saben que sus ventas mejorarán y están conscientes de que la atención a este canal será una constante.

Las mujeres empresarias están viendo identifican como una necesidad inmediata la de aprovechar el comercio en línea, el desconocimiento de los procesos las había llevado a postergarlo hasta ahora; sin embargo, a raíz de los cambios provocados por la pandemia han estado altamente activas buscando capacitaciones para comenzar a operar por Internet. Adicionalmente, requieren conocer a los actores clave para poder entablar relaciones comerciales.

La pausa que había traído la contingencia ha provocado que hayan tenido dificultades en pagar sueldos, viéndose obligadas a recurrir a préstamos o recortes de personal contratado.

Por todas estas consideraciones y como resultado del estudio realizado, se puede concluir que en la actualidad, las mujeres empresarias tienen la opción de realizar un moderno tipo de venta denominado "venta online" (también conocido como venta en línea o venta en internet) con la finalidad de vender sus productos, servicios, ideas u otros, no únicamente en la ciudad o país donde residen, sino también, en otros ciudades de otros países del mundo; y además, durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Las ventas online han crecido de manera exponencial durante la emergencia sanitaria y la tendencia es que aún con el paso del tiempo, este tipo de comercio se convierta en la forma de intercambio preferida por oferentes y demandantes, ya que trae beneficios importantes dentro de los que se pueden citar la variedad de productos, costos más bajos y, por ende, precios competitivos, el tamaño del mercado es exponencial y la disponibilidad para obtenerlos es óptima.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento (2014).  
Año 11: No. 3, septiembre-diciembre 2014.

Dávalos, M. (2010). Manual de introducción al derecho mercantil, México: Nostra Ediciones.

Díaz, A. (2006). Derecho mercantil, México: Editores lure.

Fuentes de información digitales

Código Civil Federal. (2013, 7 de noviembre). México, D.F. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_241213.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf)

Código de Comercio. Legislación Federal (1887, 4 de junio). México, D.F. Recuperado de <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/2.htm?s>

Código Federal de Procedimientos Civiles  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/6.pdf>

<https://www.emarketer.com/>

<https://www.inegi.org.mx/>

<https://www.amvo.org.mx/>

<https://es.statista.com/estadisticas/1115096/mexico-porcentaje-usuarios-ecommerce-genero/>

<http://educa.banxico.org.mx/economia/dinero-economia.html>

## **EL MARKETING DIGITAL Y LAS PYMES EN TIEMPO DE CRISIS**

NANCY VERÓNICA SÁNCHEZ SULÚ<sup>1</sup>, TANIA BEATRIZ CASANOVA SANTINI<sup>2</sup>, ALICIA SÁNCHEZ DE LA CRUZ<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

En la actualidad el internet y las tecnologías de información y comunicación (TIC) han transformado no solo a las grandes industrias, sino de igual forma su impacto es mayor en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales han optado por innovar su forma de mercadeo hacia la sociedad. Esto derivado por la crisis pandémica Covid 19, la cual produjo una recesión económica originando con ello que los entes económicos optarán por el uso de redes sociales y medios tecnológicos como una alternativa para poder subsistir. Este trabajo muestra el uso del marketing digital en 82 pymes de Ciudad del Carmen, las cuales derivadas por el cierre de sus actividades por la contingencia sanitaria cambiaron sus servicios a un nuevo concepto de innovación con la finalidad de seguir operando y de esa forma poder mantenerse en el mercado. La obtención de información se realizó a través de un cuestionario que permitió conocer los medios de comunicación en línea utilizados para sus transacciones comerciales y promoción de sus empresas teniendo como resultado que WhatsApp y Facebook de mayor uso, lo que a su vez ha permitido el aumento de ganancias para dichas empresas.

**Palabras claves:** Innovación, Pymes, Marketing Digital.

### **ABSTRACT**

At present, the internet and information and communication technologies (ICT) have transformed not only large industries, but also their impact is greater in small and medium-sized companies (SMEs), which have chosen to innovate their way marketing to society. This derived from the Covid 19 pandemic crisis, which produced an economic recession, thus causing economic entities to opt for the use

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Carmen. nsanchez@pampano.unacar.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Carmen. tcasanova@pampano.unacar.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Carmen. ascdelacruz@delfin.unacar.mx

of social networks and technological means as an alternative to survive. This work shows the use of digital marketing in 82 SMEs in Ciudad del Carmen, which, due to the closure of their activities due to the health contingency, changed their services to a new concept of innovation in order to continue operating and thus be able to stay in the market. The information was obtained through a questionnaire that allowed us to know the online communication means used for their commercial transactions and promotion of their companies, resulting in WhatsApp and Facebook being more widely used, which in turn has allowed the increase profit for such companies.

**Keywords:** Innovation, SMEs, Digital Marketing.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el internet y las tecnologías de información y comunicación (TIC) han transformado no solo a las grandes industrias, sino de igual forma su impacto es mayor en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales han optado por innovar su forma de mercadeo hacia la sociedad.

Esto derivado por la crisis pandémica Covid 19, la cual produjo una recesión económica originando con ello que los entes económicos optarán por el uso de redes sociales y medios tecnológicos como una alternativa para poder subsistir. Derivado de ello, las pymes debieron pasar del formato tradicional de mercadotecnia a uno digital, con la finalidad de poder seguir operando y generar ingresos para el sustento familiar y personal.

Una de las estrategias más utilizadas son la publicidad y ventas a través de las redes sociales, en las cuales permitió maximizar la imagen y posicionamiento de las empresas.

Al igual, es importante mencionar que las pymes han optado por adaptarse a esta nueva modalidad en línea de mercadotecnia, que les permite dar conocer sus productos y servicios que a su vez, trae grandes beneficios no solo a la propia empresa sino también a los consumidores.

Este trabajo muestra el uso del marketing digital en 82 pymes de Ciudad del Carmen, las cuales derivadas por el cierre de sus actividades por la contingencia sanitaria cambiaron sus servicios a un nuevo concepto de innovación con la finalidad de seguir operando y de esa forma poder mantenerse en el mercado.

### **Marketing Digital**

Existen diversas definiciones de Marketing Digital, como podemos mencionar las siguientes:

- Sainz afirma: “El Marketing digital actual es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos”. (2017, Citado por Armijos, 2018, p 3)
- El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. (Viteri, Herrera y Bazurto, 2018, p 768)
- Olmo y Gascón (2014, citado por Álvarez, Agreda y Cevallos, 2017, p 82) definen al marketing digital como una nueva área de negocios vinculada al desarrollo del Internet.

Montero (2015) señala que el término de “Marketing Digital” se utilizó por primera vez en la década de 1990, sin embargo del año 2000 a la fecha el Marketing Digital ha venido perfeccionándose cada vez más creando con ello términos de mayor relevancia.

El marketing digital ha permitido que las pymes puedan competir no solo con su clasificación sino también con grande empresas, cuidando las características propias de las mismas para tener una imagen y marca posicionada.

El marketing se ha integrado en la estrategia de las empresas hasta formar parte indisoluble de su ADN, como organizaciones que compiten en el mercado para ofrecer valor a sus clientes (Andrade, 2016, p. 62).

Es por ello, que se considera que:

Hoy en día, es clave su empleo, porque la mayoría de las personas utilizan las plataformas web, cuentan con una cuenta de correo electrónico, pertenecen a una red social y acceden en cualquier sitio y momento, desde su computador, tableta o celular, a las herramientas que deseen para una variedad de actividades: informar, comunicar, entretener, reclamar, comprar, vender, pagar impuestos y facturas o simplemente socializar; y, estas interacciones se dan tanto a nivel personal como empresarial. (Striedinger, 2018)

Además, el marketing digital permite que se realice un servicio personalizado hacia el consumidor, permitiendo con ello la confianza y comunicación directa por medio de herramientas en líneas que permiten disminuir la brecha digital entre los individuos que interaccionan en el intercambio y consumo de bienes y servicios. El uso es variado y de diferentes perspectivas, para Salazar, Paucar y Borja:

Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los mercadólogos, ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión (ROI), en comparación con otros canales tradicionales de marketing. (2017, p 1165).

Es visible la importancia que tienen en la actualidad las redes sociales como herramientas tecnológicas para el avance del marketing digital, que permiten a las empresas tener posicionamiento y presencia en el mercado.

Vargas (2017, p 6), menciona que:

El marketing digital presenta grandes beneficios ya que por la interacción con el consumidor el proceso es más dinámico, se obtiene más información, al utilizar internet es masiva lo que genera una mayor audiencia a un costo menor, se reduce el tiempo y costo de ventas, se da la implementación de ventas en línea por medio de canales electrónicos y por último presenta ventajas ante una publicidad más rápida de ejecutar

Considerando la importancia de esta herramienta como medio de difusión de las pymes, Vidal nos hace referencia que:

El marketing digital se fundamenta en los principios básicos del marketing tradicional, lo que implica que no reemplaza a éste, sino que además de conseguir un mayor alcance y difusión, permite, por ejemplo, una mayor precisión en lo referente a la medición de resultados, y un abanico mucho más amplio en términos de segmentación de mercado, gracias a herramientas y datos que proporcionan las redes sociales o internet. (2016, p 59)

Muchos medios de comunicación identifican que el Internet desempeña un papel fundamental, debido que mediante las redes sociales captan a más consumidores potenciales, debido a la interacción inmediata derivada de la publicidad que realizan. (Londoño, Mora y Valencia, 2018).

Con el uso de las Tic las empresas buscan nuevas estrategias sobre el Marketing Digital, así como buscar un diseño e implementarlas que estén en su contexto laboral, con la finalidad de llegar al consumidor en una forma veraz y oportuna con la información (Poma, Jiménez y Anchatuña, 2018); es por ello, que Camacho (2019) comenta que las Tic son un buen aliado al marketing digital, entendida como la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales permitiendo el acercamiento a los clientes potenciales.

A nivel internacional el uso de las diferentes plataformas digitales o redes sociales han marcado la principal fuente de información para enfocar las estrategias de marketing de las empresas en la web. (Cisneros, Pérez y Acosta, 2018, p 42).

Greenhill puntualiza que:

Además de invitar a los consumidores al viaje de la marca, las estrategias de marketing digital mediante blogs, foros digitales y redes sociales crean una comunicación paralela con sus consumidores, no únicamente comunican si no que los consumidores también forman parte de esta comunicación, interactuando y creando así el Marketing viral en las redes sociales, conversando con sus consumidores, haciéndoles

participes del mundo de la marca. (2011, Citado por González y Plaza, 2017, p 20).

No solo las grandes empresas sino las Pymes encuentran que existir en Cámaras de Comercio y directorios telefónicos no será la única herramienta de consolidación del negocio, sino que adicionalmente deberán integrarse al mundo digital tanto con proveedores como clientes. (Medina, Lizcano, Salamanca, Martínez y Vázquez, 2018). Para Miguens:

El Marketing digital y las redes sociales permiten un contacto directo con el público objetivo, de forma que a la hora de querer comprar el viaje nos tengan en cuenta entre todas las opciones que les llegan a través de sus celulares, tabletas, computadoras y smart tv, entre otros. (2016, p 7)

Por medio de las redes sociales en los negocios, se puede realizar una buena conectividad con los usuarios que son los clientes potenciales, y a su vez, poder dar respuesta a las exigencias del consumidor que en la actualidad derivado de la contingencia por Covid 19 son más exigentes.

## **METODOLOGÍA**

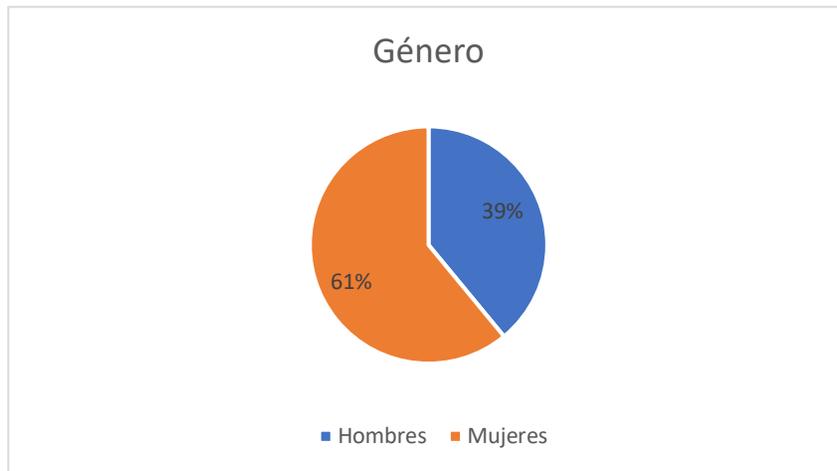
Este trabajo es de estudio exploratorio de corte transversal, en la cual se aplicó un cuestionario a 82 pymes en Ciudad del Carmen.

La aplicación de este cuestionario tiene la finalidad de poder conocer la importancia del marketing digital, así como distinguir el uso de las redes sociales que más frecuentemente utilizan para la operación de sus empresas en época de crisis por Covid 19.

## **RESULTADOS**

Con base a los datos derivados de la aplicación del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

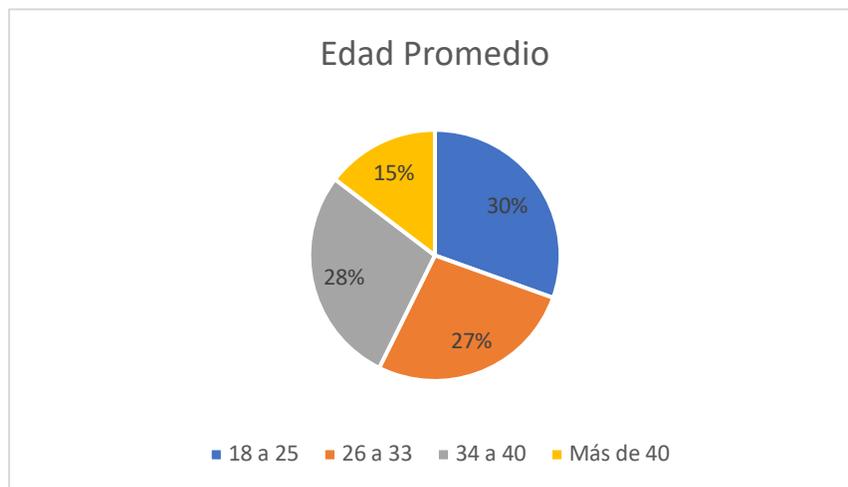
**Figura 1. Género**



**Fuente:** Elaboración Propia.

En la figura 1 se puede apreciar que el 61% de los empresarios son mujeres y el 39% hombres quienes conformaban la muestra al momento de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

**Figura 2. Género**



**Fuente:** Elaboración Propia.

En referencia a la Figura 2 se puede observar que la edad promedio de los empresarios oscila entre 18 a más de 40 años, siendo el de menor rango el de 18 a 25 con un porcentaje de participación del 30% y el de mayor rango más de 40 con un 15% de representación en la muestra.

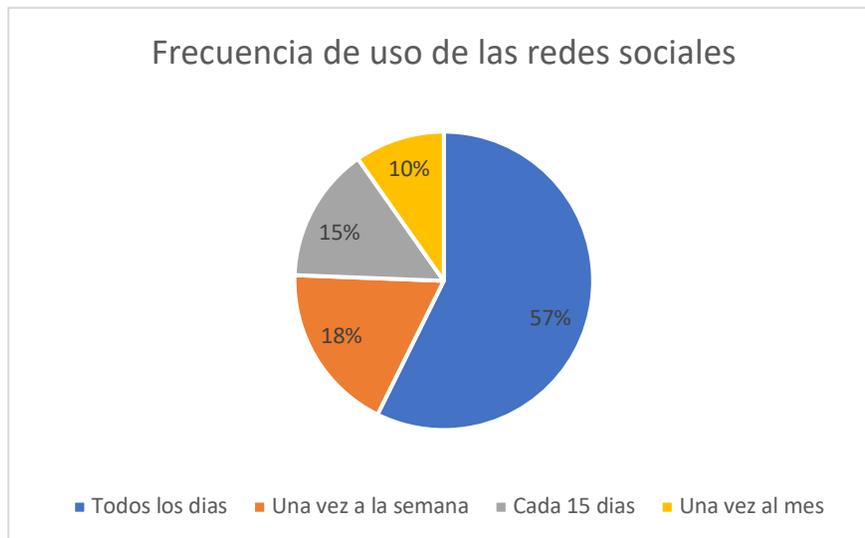
**Figura 3.** Medio de comunicación más utilizada



**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto a que medio de comunicación utiliza con más frecuencia los que sobresalieron fue el uso del WhatsApp con un 32% y el Facebook con el 30%.

**Figura 4.** Frecuencia del uso de las redes sociales



**Fuente:** Elaboración Propia.

En relación, al uso de las redes sociales el 57% de la muestra lo utiliza todos los días y solo un 10% una vez al mes.

## **CONCLUSIÓN**

De los resultados obtenidos, podemos concluir que:

- El empleo de las redes sociales como medio de comunicación entre los empresarios y sus clientes le han permitido mantener sus ventas, así como también posicionarse y a su vez asegurar la fidelidad de los mismos.
- El mayor uso que le dan a las redes sociales son publicaciones de sus productos y servicios, lo que permea hacia una generación de ingresos.
- Rara vez utilizan programas especializados para realizar su publicidad en redes, consideran que los medios disponibles en las mismas les ha permitido generar una buena publicidad.
- Para ellos es importante el marketing digital en esta época de pandemia, ya que permite seguir en operación.

Para muchas pymes, la adaptación al uso del marketing digital les da una oportunidad de diferenciación a lo cual venían acostumbrados, lo que permite que sus clientes generen confianza y conexión empática con los bienes de consumo que ofrecen.

Indiscutiblemente, la mercadotecnia digital en la actualidad facilita la transformación de las ventas tradicionales a una en línea, considerando con ello la fácil recuperación económica de las empresas en niveles considerables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Intriago, V., Agreda Fernández, L., & Cevallos Gamboa, A. (2017). Análisis de la estrategia de marketing digital mediante herramientas de analítica web. *INVESTIGATIO*, (7), 81 - 97. <https://doi.org/10.31095/irr.v0i7.41>
- Andrade Yejas, D. A. (2016) Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (80), 59-72. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n1.2019.764>
- Armijos Delgado, N. M. (2019). Marketing Digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *INNOVA Research Journal*, Vol. 4, No.1 pp. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n1.2019.764>
- Camacho Rodríguez, L. D. (2019). Marketing digital en las pymes. *Documentos De Trabajo ECACEN*, (2). <https://doi.org/10.22490/ECACEN.3489>
- Cisneros, J. P. A., Pérez, V. C. C., y ACOSTA, M. M. (2018). Influencia del marketing digital en el desarrollo de las MIPYME's en Ecuador. *Espacios*, 39(47). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p01.pdf>
- González-Romo, Z. F., y Plaza-Romero, N. (2017). Estrategias de marketing digital en el sector de la moda de lujo. *Interacción y redessociales como herramienta necesaria*. *Hipertext.net*, n. 15, p. 17-27. DOI: 10.2436/20.8050.01.42
- Londoño Arredondo, S.; Mora Gutiérrez, Y. J. y Valencia Cárdenas, M. (2018). Modelos estadísticos sobre la eficacia del marketing digital. *Revista EAN*, 84, (pp 167-186). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1923>
- Medina Acero, C. A., Lizcano Garzón, L. E., Salamanca, N. E., Martínez, A. E., & Vásquez, A. A. (2018). Aplicación para la gestión del cambio del marketing tradicional al Marketing Digital e innovación abierta con énfasis en investigación aplicada para la planeación, para las Pymes y Mipymes en la ciudad de Bogotá. *Revista RETO*, 5(5), 60-73. Recuperado a partir de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/RETO/article/view/1412>

- Miguens, Gabriel Esteban (2016). Estrategias de marketing digital y en redes sociales que aplican las agencias de viaje del centro de Mar del Plata. (Monografía de Graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2505/>
- Montero, L. K. (2015). Marketing digital como mecanismo para optimizar las ventas en pymes del sector comercio en Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7415>
- Poma, R. M. M., Jiménez, S. F. R., y Anchatuña, L. A. A. (2018). Marketing Digital, una visión desde la academia. Revista Órbita Pedagógica. ISSN 2409-0131, 5(1), 28-37. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/268044145.pdf>
- Salazar Corrales, A. M., Paucar Coque, L. M. y Borja Brazales, Y. P. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. Revista Dominio de las Ciencias, ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 4, pp. 1161-1171. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.jul.1161-1171>
- Striedinger Meléndez, M. P. (2018). El Marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia. Cuadernos Latinoamericanos De Administración, 14(27). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2652>
- Vargas Arrieta, G. (2017). Marketing digital y su poder en la comunicación. Recuperado de : <http://hdl.handle.net/11634/4523>
- Viteri Luque, F. E., Herrera Lozano, L. A., & Bazurto Quiroz, A. F. (2018). Importancia de las Técnicas del Marketing Digital. RECIMUNDO, 2(1), 764-783. Recuperado de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/161>
- Vidal Fernández, P. (2016). METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING ONLINE. 3C Empresa. Investigación Y Pensamiento Crítico, 5(2), 57 - 72. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>

## **ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE UNA ONG**

KELLY REYES MÉNDEZ<sup>1</sup>, XÓCHITL HERNÁNDEZ TORRES<sup>2</sup>, ANA SUSANA CANTILLO  
OROZCO<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) son entidades con un fin social que no genera beneficios, es decir sin ánimo de lucro pero con una causa en común por lo que hacen con independencia de instituciones de gobierno.

Como objeto de estudio se identifica a una ONG activa desde hace más de 6 años siendo de apoyo para las personas dedicadas a algún oficio. Cuenta con un proceso en el que validan las competencias de las personas, identifican sus necesidades y los vinculan con patrocinadores. Actualmente, la promoción de la empresa es en parte muy escasa, es por ello que se le dará una propuesta de mejora enfocada en el marketing digital.

El objetivo de este análisis es identificar los factores y condiciones que inciden al interior y exterior en relación con la mezcla de mercadotecnia, para proponer mejoras que le permitan interactuar con otros usuarios, de forma que sus productos o servicios tengan mayor exposición ante el público que satisfaga las necesidades de los clientes prestando un servicio oportuno, confiable y de valor agregado.

**Palabras Clave:** Estrategias, Mercadotecnia, ONG

### **ABSTRACT**

Non-Governmental Organizations (NGOs) are entities with a social purpose that does not generate profits, that is, non-profit, but with a common cause for what they do independently of government institutions.

As an object of study, an NGO that has been active for more than 6 years is identified as being of support for people dedicated to a trade. It has a process in which they validate people's competencies, identify their needs and link them with sponsors.

---

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana. kellyreme@gmail.com

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana. xhernandez@uv.mx

<sup>3</sup> Universidad Tecnológica de Bolívar. ascantillo@utb.edu.co

Currently, the promotion of the company is in part very scarce, that is why it will be given an improvement proposal focused on digital marketing.

The objective of this analysis is to identify the factors and conditions that affect the interior and exterior in relation to the marketing mix, to propose improvements that allow you to interact with other users, so that your products or services have greater exposure to the public than meet customer needs by providing a timely, reliable and value-added service.

**Key Words:** Strategies, Marketing, NGO

## DESARROLLO

### CONTEXTO E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

#### Tamaño de la empresa y sector económico al que pertenece

La ONG tiene un total de 10 empleados por lo cual entra en la categoría de microempresa ya que estas tienen de 0 a 10 empleados. Por otra parte la empresa pertenece al sector de Gestión de Organizaciones sin Ánimo de Lucro.

Macro: Ubicado en la zona norte del estado de Veracruz, México.



#### Marco legal de Sociedades Civiles

Constituciones:

- Constitución Política de los Estados Unidos.

Leyes:

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley de Inversión Extranjera.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

Códigos:

- Código Civil Federal.

Reglamentos:

- Reglamento Interior de la Secretaria de Economía.
- Reglamento para la Autorización de Uso de Denominaciones y Razones Sociales.
- Reglamento de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de Sociedad Civil.
- Reglamento Interno del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

#### PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA:

##### **Describir los principales productos y/o servicios que ofrece la empresa.**

La Organización es una red de negocios especializada en personas las cuales se auto emplean. Esta Organización da visibilidad, credibilidad y mentoría a estas personas prestadoras de servicios de oficios, esto se realiza a través de un proceso en el cual se validan sus competencias, identifican sus necesidades y así los vinculan con patrocinadores. Los patrocinadores son empresas e instituciones, públicas y privadas que están interesadas en impulsar el autoempleo.

En este contexto, para Torres (2013) las organizaciones sociales ofrecen a los miembros de la sociedad una serie de intangibles que permiten dar cumplimiento a su finalidad original o complementaria, así como un medio a salir de su situación de vulnerabilidad y empoderarlos para que ellos mismos se procuren los recursos para satisfacer sus necesidades básicas

##### **Identificar y describir los servicios complementarios.**

<b>SERVICIOS OFERTADOS</b>	
<b>Consultorias</b>	<b>Otros Servicios</b>
Contable	Proyectos de Impacto Social y Desarrollo Tecnológico
Legal	
Marketing Digital	Renta de oficina para atención de clientes
Recursos Humanos	

## ANÁLISIS DE PRODUCTO MKT:

### **Definir tipo y categoría del producto**

El tipo de producto que ofrece la empresa es intangible ya que éste es un servicio de vinculación de las personas con instituciones o empresas. Por lo cual la categoría a la que pertenece dicho producto/servicio es a la de Negocio debido a que ofrece servicios de asesoría a las personas con respecto al ámbito laboral al que se dedican y así estos puedan vincularse con alguna empresa o institución.

### **Características del Servicio**

- El servicio que ofrecen es de lunes a viernes.
- El horario de servicio es de 9:00 am a 18:00 pm de lunes a jueves, los viernes es de 9:00 am a 17:00 pm.
- El lugar del establecimiento está ubicado en una zona a la cual se puede llegar de forma rápida.
- El personal da un trato muy amable y cordial a los clientes.
- La comunicación con el personal es muy buena ya que los encargados se mantienen al pendiente de las dudas que tengan los clientes.
- El establecimiento cuenta con la limpieza adecuada para que el cliente se encuentre cómodo.
- La Organización ofrece respaldo al prestador de oficios ante cualquier inconveniente, riesgo o accidente.
- La empresa mantiene el constante apoyo al cliente en el proceso de validación de sus competencias.

### **Describir el valor agregado**

El valor agregado que ofrece el servicio es el respaldo de la empresa al prestador de servicios, ya que actualmente este tipo de trabajadores tienen dificultad para asegurar trabajo constante y bien pagado, además enfrentan riesgos de accidentes, problemas legales o contables sin el respaldo de alguna institución.

Otro valor agregado que ofrece la empresa es la certificación de competencias a las personas auto empleadas por su oficio, esto es con el fin de que puedan mejorar

sus condiciones laborales. La empresa les brinda el apoyo e inversión para que las personas puedan obtener dicho certificado.

### **Identificar y describir las políticas de servicio existentes**

- Responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- Conocer las necesidades y expectativas tanto del cliente externo como interno.
- Satisfacer las necesidades de los clientes prestando un servicio oportuno, confiable y de valor agregado.
- Crear espacios en los que las opiniones de los clientes sean el precedente para el desarrollo óptimo de la institución.
- Buscar la mejora e innovación del servicio, a través del análisis de datos y del seguimiento al servicio prestado.
- Proporcionar al cliente herramientas tecnológicas orientadas a la prestación de un servicio eficaz, promoviendo los medios necesarios para mantenerlo informado acerca de los servicios que se ofrecen.
- Promover un ambiente de trabajo acogedor, actualizando y manteniendo en buen estado las instalaciones.
- Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la institución.
- Reconocer e incentivar el desempeño de todos los colaboradores reflejándose esto en la prestación del servicio.
- Todas las quejas y reclamaciones presentadas deberán ser registradas y se debe de procurar su solución inmediata.
- La Administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones y reparaciones, ágil solución de los reclamos, entre otras; acciones que deberán ser medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

## Identificar estrategias actuales de la empresa: Servicio

Nombre de la estrategia	Descripción de la estrategia
<b>Comunicación con el cliente</b>	Comunicación constante, utilizando términos y lenguaje adecuado para facilitar todo el proceso de vinculación con alguna institución.
<b>Uso de redes sociales</b>	Facebook , LinkedIn en donde se puede establecer una comunicación mucho más rápida por cualquier duda o cita que el cliente pueda tener sin verse en la necesidad de acudir al establecimiento.
<b>Reducción de tiempos</b>	Procedimientos establecidos y automatizados, se agiliza el proceso por el cual el cliente debe de pasar.
<b>Comunicación interna del personal</b>	Buen ambiente laboral al interior de la empresa. Lo cual propicia el trabajo en armonía y mandera eficaz en todas las areas de la empresa.

### ANÁLISIS DE PRECIO MKT:

Ya que la ONG es una organización sin fines de lucro, esta no solicita ningún tipo de pago a las personas que requieren del servicio. Por lo cual se realizó un análisis a uno de sus servicios complementarios: la renta de oficinas por hora.

### Definir método de fijación de precios

El tipo de fijación de precio es basado en el margen, ya que se fija el precio mediante márgenes o porcentajes sobre el coste total. Este sistema ignora los precios los competidores, la demanda actual y el valor que los consumidores asignan al producto, además del valor percibido.

### Describir la estrategia de precio actual en relación a la fase del ciclo de vida del producto

La fase en la que se encuentra el servicio es en el de crecimiento ya que se ha conservado el precio en un buen nivel por lo cual se han generado ventas, haciéndose notoria la aceptación por parte de los clientes ya que ha cumplido con sus expectativas y por consiguiente se ha obtenido el aumento de beneficios.

### **Precio de lista, descuentos, periodo de pago, condiciones de crédito**

- Los precios que tiene el servicio de renta de oficinas son los siguientes:
  - Renta de oficina por 1 hora: \$120.00
  - Renta de oficina por 4 horas: \$450.00
  - Renta de oficina por 8 horas: \$800.00
- El pago por el servicio se debe de dar completos.
- El pago es uno solo.

### **Identificar estrategias actuales de la empresa: Precio**

#### **Precio menor al de la competencia**

Los precios que se manejan al dar el servicio se encuentran por debajo del de la competencia ya que en su mayoría los competidos mantienen precios por arriba de los \$1,000.00, esto se ha convertido en beneficioso para la empresa ya que el mantener estos precios genera interés y ventas.

#### **ANÁLISIS DE PLAZA/DISTRIBUCIÓN MKT:**

#### **Definir lugares o puntos de venta en donde se vende u ofrece el producto a los consumidores**

La ONG mantiene su sede en la ciudad, de un municipio de la región norte del estado de Veracruz, lugar en el que realiza todas sus administración y siendo este mismo el lugar donde atienden a sus clientes.

Asimismo, la Organización cada cierto periodo hace un recorrido en caravana por distintas colonias de la ciudad con el fin de poder llegar hacia las personas servidoras de oficios, que estas conozcan el servicio que ofrece la Organización y que de esta manera puedan registrarse y poder ser parte de ella.

#### **Describir el mercado de consumo**

El servicio que ofrece la ONG está dirigido desde jóvenes adultos que cuenten con la mayoría de edad hasta personas ya mayores que por cuestiones de cualquier índole no hayan podido encontrar trabajo de acuerdo a los estudios que tengan o el oficio al que se dediquen.

El servicio es dado a cualquier persona sin importar el género, que no esté respaldada por alguna institución y que las oportunidades de empleo les sean escasas. Ya sean a egresados de alguna Universidad que al haber salido de la Educación Superior no hayan podido conseguir algún empleo debido a la falta de experiencia u oferta de trabajo, o bien, a personas que se dedican a algún oficio que debido a la zona donde viven el empleo sea muy reducido.

### **Identificar estrategias actuales de la empresa: Plaza/distribución**

#### **Estrategia de distribución intensiva**

Aplica la lógica de “cuanto más, mejor”. El fabricante vende por medio del máximo de intermediarios que sea posible. Se utiliza cuando se quiere generar gran disponibilidad del producto en el mayor número de puntos de venta. (Grapsas, 2017)

Una de las principales estrategias que se pudo identificar fue el desplazamiento, ya que cada cierto periodo de tiempo la Organización utiliza una caravana para desplazarse por las distintas colonias de la ciudad, tratando de dar el servicio de registro más cercano a las personas.

#### **Estrategia de distribución exclusiva**

Supone reservar toda una zona para un punto de venta. Se trata normalmente de garantizar la calidad del servicio reservando una zona para un sólo punto de venta. El fabricante suele ejercer cierta supervisión o vigilancia sobre el concesionario o la tienda a la que concede la venta en exclusiva de su producto. (Carreto, 2008)

La estrategia es utilizada por la Institución debido a que esta cuenta con solo una sede ubicada dentro de la ciudad en una zona muy concurrida, es por ello que tiene una distribución exclusiva en un solo punto.

#### **Estrategia de presión**

Las estrategias push son comúnmente empleadas en sectores y mercados donde hay alto nivel de competencia y las empresas deben adquirir ventaja de cara a los clientes, consiguiendo destacar y hacerse más accesibles y atractivas.

Por lo tanto, también es propia de productos novedosos y que es necesario dar a conocer de manera rápida al público. (Sánchez, 2020)

Se identificó que la Organización hace uso de esta estrategia ya que suele acudir a ferias y exposiciones donde muestra el servicio que dan a las personas.

**ANÁLISIS DE PROMOCIÓN MKT:**

**Describir la estrategia actual en relación a la fase del ciclo de vida del producto.**

El servicio se encuentra en la fase de madurez ya que la Organización da a conocer sus servicios por medio de las redes sociales. Asimismo hace uso de las redes sociales como Facebook o LinkedIn, así como a través del correo electrónico y telefonía para que así los clientes puedan comunicarse a la Organización de una forma más rápida y estos puedan resolver sus dudas o solicitar información.

También la empresa mantiene un catálogo en sus redes sociales sobre los servicios complementarios que ofrecen y los costos de estos para que sea de un rápido y fácil acceso para las personas interesadas.

**Identificar estrategias actuales de la empresa: Promoción/publicidad**

**Copatrocinio de eventos**

La Organización suele dar copatrocinio de eventos junto a otras instituciones sin fines de lucro. Asimismo junto a otras empresas o instituciones suele realizar actividades de recreación para las personas como lo son campamentos o talleres.

**PROPUESTA DE POLÍTICAS DE MARKETING MIX 4PS:**

**Producto/Servicio**

- Incluir nuevos atributos al servicio: como una mayor amabilidad donde el servicio debe ser amable, agradable, gentil y humano, mayor agilidad donde el servicio debe ser rápido, pronto, sencillo y oportuno y mayor confiabilidad donde el servicio debe ser exacto, preciso, seguro y veraz para el cliente.
- Incluir nuevos servicios al cliente como una mayor asesoría para el proceso de certificación y validación de competencias.
- Ampliar la línea de servicios complementarios: ofrecer cursos, talleres para niños, etc.

- Mantener un constante contacto con las personas registradas en la Organización para mantener los datos actualizados de los clientes.
- Dar un constante seguimiento de la satisfacción del cliente realizando encuestas esporádicas las cuales medirán el grado de satisfacción que tienen los clientes con el servicio dado.

### **Precio**

- Considerar la demanda y la competencia al momento de fijar un precio.
- Ofrecer descuentos por temporadas.
- Se debe de prestar especial atención en el momento de fijar un precio por primera vez, cuando se desarrolla un nuevo producto o cuando se introduce en un nuevo canal de distribución.
- Hacer promociones por temporada, reduciendo los precios del producto por un tiempo limitado.
- Precios especiales para personas que estén registradas en la Fundación.

### **Plaza**

- Establecer otra sede en alguna otra ciudad para poder expandirse a lo largo del Estado de Veracruz.
- Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de los servicios que ofrece la Organización.
- Tener siempre el catálogo de servicios actualizado en las páginas pertenecientes a la Organización.
- Mantener los datos de la Organización actualizados constantemente y que se encuentren disponibles para los clientes.
- Señalizar las vías de acceso al estableciendo.
- Tener visibilizado el logo de la empresa para que sea fácilmente ubicar el establecimiento.

## **Promoción**

- Crear una página online en donde se tenga toda la información de la organización: historia, misión, visión, valores, catalogo, servicios complementarios.
- Poner anuncios en periódicos, revistas o Internet.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Colocar anuncios en plataformas como YouTube o Facebook.
- Poner anuncios en la radio local de la ciudad.

## **CONCLUSIONES**

### **Análisis de la empresa y su propuesta de mejora**

Como se vio la ONG es una Organización que lleva activa desde hace más de 6 años siendo de apoyo para las personas dedicadas a algún oficio. Cuenta con un proceso en el que validan las competencias de las personas, identifican sus necesidades y los vinculan con patrocinadores. Los patrocinadores son empresas e instituciones, públicas y privadas, interesadas en impulsar el auto-empleo en la formalidad y el desarrollo de personas o MIPYMES relacionadas con algún oficio.

La Organización cuenta con un servicio que es gratuito, además de que les da una certificación a las personas que hagan el proceso de validación de competencias así como el respaldo legal en caso de algún inconveniente de la persona prestadora de oficios con su cliente. También se vio que la organización trata de abarcar toda la ciudad, viajando a cada colonia de la ciudad con el fin de que las personas se puedan registrar en la Fundación. Por otra parte la promoción de la empresa es en parte muy escasa, es por ello que se le dará una propuesta de mejora enfocada en el marketing digital.

La propuesta de mejora que se le da a la empresa está enfocada en el Marketing Digital. Ya que la empresa no cuenta con una página propia oficial, se necesita crear una en donde se pueda encontrar información más detallada sobre su historia, valores, misión y visión. Asimismo es necesario complementarla con el catalogo en línea de los servicios que ofrecen así como de los servicios complementarios pero

principalmente sobre los perfiles de las personas de oficios disponibles para que sea una forma más fácil de que los clientes puedan ver las habilidades y competencias de las personas y ver si son a quien necesitan para algún trabajo que puedan solicitar.

Por otra parte se necesita darle mayor promoción a la empresa y dado de que el mundo actualmente es dominado por las redes sociales, se le puede dar una masiva promoción a la Organización por medio de publicidad por redes sociales con anuncios en Facebook, Youtube o Twitter.

Una estrategia que actualmente le ha funcionan a las empresas en redes sociales como Twitter, aplicación que cuenta con 300 millones de usuarios activos de los cuales en México son un promedio de 9,5 millones, ha sido crear una cuenta en la cual además de ser un soporte de ayuda, interactúen con otros usuarios, tomando como ejemplo a la aplicación de Spotify, Netflix, Sony Music entre otras empresas, algunas más conocidas que otras pero que les ha funcionado de forma que sus productos o servicios han tenido mayor exposición ante el público y han generado gran interés en las personas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carreto, J. (2008). Plan de Mercadotecnia. Estrategia de Plaza (Distribución). Recuperado de <http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/estrategia-de-plaza-distribucion.html>
- Grapsas, T. (2017). Rockcontent. ¿Qué es plaza en la mezcla de mercadotecnia y por qué es tan importante? Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/>
- Sánchez, J. (2020). Economipedia. Estrategia Push. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-push.html>
- Torres Toca Claudia Eugenia ( 2013) .El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector, Estudios Gerenciales, Volumen 29, Issue 129, ,Pages 386-395,ISSN 0123-5923, <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.004>.

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE TIC´S LOGÍSTICAS (CÓDIGO QR)  
PARA CONTROLAR INVENTARIOS Y EFICIENTAR NIVELES DE SERVICIO  
EN MICROEMPRESAS**

YASMIN SOTO LEYVA<sup>1</sup>, DIANA JOVANA CRUZ MARQUEZ<sup>2</sup>, OMAR FLORES MÉNDEZ<sup>3</sup>,  
ARTURO SANTOS OSORIO<sup>4</sup>

**RESUMEN**

Las microempresas en México concentran el 75.4% de la población ocupada generando el 40.6% de empleos y el 15% del PIB nacional, estas organizaciones comercializan productos de primera necesidad (minisúper) y tienen como objetivo principal de venta el mejoramiento de la calidad del servicio, que brindan a través del trato directo a los consumidores el cual es medido por 2 variables: tiempo de entrega y niveles de existencia. Las variables antes mencionadas son monitoreadas a través de TIC´s logísticas, aplicadas para eficientar y controlar los tiempos de servicio al cliente (almacenaje, picking, packing), y asegurar un control eficaz de los inventarios de existencias.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores se aplica un análisis de factibilidad para implementar un control basado en un sistema de lectura de código QR en un minisúper de la región, siguiendo una metodología dividida en 3 etapas mediante la cual se determinó la factibilidad operativa y económica para la utilización del sistema tecnológico seleccionado, asimismo se validaron las ventajas y desventajas del sistema actual (código de barras) través del uso de herramientas estadísticas, y se determinó el beneficio futuro de la aplicación QR.

Palabras clave: Código de barras, Código QR, TIC´S, Logística

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango. ni\_m\_say88@hotmail.com

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango. vqppjovana@gmail.com

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango. omarflores355@gmail.com

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango. a\_santos1994@hotmail.com

## **ABSTRACT**

Micro-enterprises in Mexico concentrate 75.4% of the employed population, generating 40.6% of jobs and 15% of the national GDP, these organizations market basic necessities (mini-super) and their main objective of sale is to improve the quality of service, which they provide through direct treatment to consumers which is measured by 2 variables: delivery time and stock levels. The aforementioned variables are monitored through logistics ICTs, applied to streamline and control customer service times (storage, picking, packing), and ensure effective inventory control.

Taking into account the above considerations, a feasibility analysis is applied to implement a control based on a QR code reading system in a convenience store in the region, following a methodology divided into 3 stages by means of which the operational and economic feasibility was determined for the use of the selected technological system, the advantages and disadvantages of the current system (barcode) were also validated through the use of statistical tools, and the future benefit of the QR application was determined.

**Keywords.** Bar code, QR Code, TIC'S, Logistics.

## **INTRODUCCIÓN**

El uso de las tecnologías de información para la gestión de la logística en las empresas comerciales ha cobrado mayor relevancia en los últimos tiempos.

La inclusión TIC's logísticas en las áreas de inventarios y producción, constituye un punto de aseguramiento en las microempresas establecidas como puntos de venta y almacenamiento, siendo el código de barras uno de los controles logísticos con mayor accesibilidad para su uso, debido al bajo costo que representa su adquisición y su fácil proceso de implementación.

Mediante la simbología de un sistema de código de barras se representan caracteres alfabéticos o numéricos, utilizando barras y espacios en blanco que pueden ser leídos o decodificados automáticamente con la ayuda de lectores ópticos (Quiros Cuadra, 2001). La codificación de barras ofrece un grado extremadamente grande de precisión para la entrada de datos, ahorra los costos de

mano de obra para minoristas porque cada artículo no tiene que ser marcado individualmente. Además, la codificación de barras permite capturar automáticamente los datos que se pueden usar para resurtir el almacén, registrar con mayor precisión el inventario y pronosticar necesidades futuras. Los cambios en los precios de venta u otros cambios en el significado de los códigos de barras se introducen en el procesador central, de manera que se ahorra el problema de marcar numerosos artículos individualmente (Diego Morillo, 2018).

La tecnología avanza día con día y es así como surge el código QR. El código QR (Quick Response Barcode o código de rápida respuesta) se creó en Japón en 1994, este medio tecnológico contiene y almacena información (más de 4200 caracteres alfanuméricos) y se representa mediante una matriz de puntos. Se caracteriza por los tres cuadrados que se encuentran en las esquinas y que permiten detectar la posición del código al lector (Matsuyama & Yano, 2015). Los inicios de los QR se registran en la industria automotriz, previamente la necesidad de controlar, administrar y asegurar los inventarios permite aplicarlos en distintas áreas industriales en las cuales el beneficio es notorio en la reducción continua en los errores de lectura, y en la disminución de la pérdida de datos causada por fallos de impresión.

Al utilizar códigos QR se permite la generación de ahorros significativos debido a que se requiere menor espacio para plasmar el código, originando que se optimice la compra de insumos para los procesos de impresión; así también son fáciles de leer utilizando medios tecnológicos o aplicaciones de fácil acceso y uso de smartphones, ordenadores y tabletas (Matsuyama & Yano, 2015).

El objetivo del presente análisis es determinar la factibilidad para la implementación de un sistema de lectura de código QR en un mini súper considerando los beneficios que aporta en las variables de control y aseguramiento de inventario, resaltando sus ventajas y beneficios ante el uso de los códigos de barras utilizado en el 73% de los establecimientos de comercio. Para ello se realiza un estudio en una microempresa de la región denominada “Súper Mass”, la cual brinda su servicio desde el año 2016 y constantemente presenta problemas de reclamos/quejas que se derivan de inventarios obsoletos, tiempos de espera en atención al cliente (búsqueda/ubicación

de artículos), ocasionado pérdidas económicas cuantificables en el último año reportado 2020 (ver Tabla 1 Criterios de satisfacción de consumidor presentados).

**Tabla 1** Criterios de satisfacción de consumidor presentados

Mes /criterio	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.
Clientes promedio por día	210	225	208	125	141	205	208	210	250	235	195
Quejas presentadas	25	18	20	14	12	14	18	25	22	21	18
Nivel de satisfacción	88%	92%	90.3%	88.8%	91.4%	93.1%	91.3%	88%	91.2%	91%	90.7%
Consumo promedio por cliente	\$ 175.00	\$ 80.00	\$70.00	\$42.00	\$98.00	\$158.00	\$ 125.00	\$ 210.00	\$ 51.00	\$ 80.00	\$ 195.00
Pérdida de clientes (núm.)	30	25	36	38	41	12	28	31	44	39	38
% Pérdida de clientes	12.5%	10%	14.75%	23.3%	22.5%	5.5%	11.86%	12.86%	14.96%	14.23%	16.30%

Como se visualiza en la tabla anterior los niveles de satisfacción del consumidor generan una evaluación promedio del 90.52%, mostrando un 9.48% de clientes insatisfechos, de igual manera se exponen los altos niveles de pérdidas de clientes que oscilan desde un 10% mensual a un 23.3%, evidenciando un área de mejora para la validación e implementación del control logístico.

La necesidad de implementar un control optimo trajo consigo la realización de un estudio de tiempos en el que se determinó el tiempo estándar de atención y con ello la capacidad de atención por hora, asimismo se identificó el número de ocurrencias con respecto a las dificultades de lectura del código de barras y el número de artículos sin código de barras esto en el mismo lapso de tiempo.

La aplicación presentada se estructura en los fundamentos de la investigación exploratoria puesto que según Hernández Sampieri (2010), se examinó un tema poco estudiado, el cual no había sido abordado antes con la precisión que se muestra, mediante un análisis de factibilidad para la implementación de TIC's logísticas (Código QR), en microempresas, utilizando un enfoque cuantitativo validado por herramientas estadísticas.

## METODOLOGÍA

Para el cumplimiento del objetivo que persigue la aplicación, se utilizó la metodología que se presenta a continuación, esta será descrita por etapas.

### Etapas 1 Análisis inicial de la microempresa

La microempresa “Súper Mass”, inició sus actividades productivas en el año de 2016 ha utilizado la tecnología de códigos de barras para la identificación de precios y con ello lograr una mejora en el tiempo de atención y despacho al cliente. El objetivo de esta primera etapa de estudio es determinar la forma en la que se encuentra implementado este sistema y con ello identificar las deficiencias o problemas que se presentan. Se realizó una visita al lugar para la recolección de datos (ver Figura 1).

**Figura 1** Súper Mass, distribución de productos y forma de atención de cobro a clientes



Para que el sistema de código de barras funcione de manera óptima se necesitan tres elementos (Fuhr, 2009):

1. **Origen:** Se requiere una fuente de códigos de barras, estos pueden ser preimpresos o impresos a demanda. En este aspecto a través del inventario proporcionado por el gerente del establecimiento se identificó el número total de artículos con código de barras y el número total de artículos que carecen de esta (ver Figura 6).
2. **Lector:** Se requiere un lector para leer los códigos de barra y enviarlos a una computadora, este lector incluye un dispositivo de entrada para escanear el código de barras, un decodificador para convertir la simbología en un texto ASCII y un cable para conectar el dispositivo a la computadora, aunado a

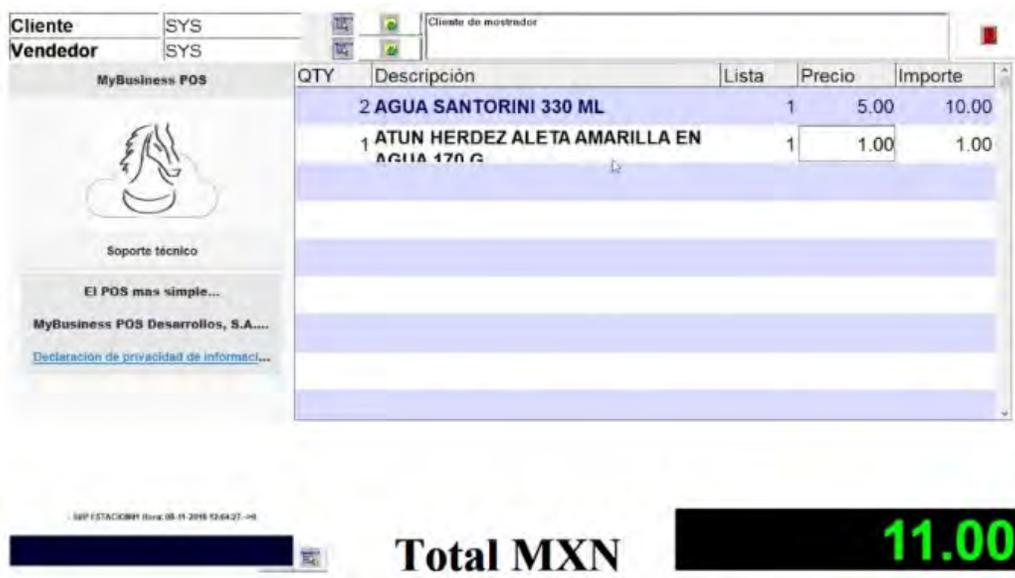
este se utiliza además una impresora para la generación de tickets de compra. Se hace realce en las especificaciones del tipo de codificación de cada uno de los equipos para su consideración en las siguientes etapas (ver Tabla 2).

**Tabla 2** Especificaciones técnicas de equipo de codificación de código de barras

<b>Especificaciones Técnicas Impresora Térmica Epson TM-T20III-001</b>	
Tipo	Impresora de Tickets
Tecnología de impresión	Impresión térmica de líneas
Velocidad de impresión	250 mm/s
Caracteres por pulgada	22.6 y 16.9
Código de barras	UPC-A, UPC-E, JAN13 (EAN13), JAN8 (EAN), CODE39/93/128 ITF, CODABAR (NW-7), GS1 DataBar, Código bidimensional: PDF417, QRCode, 2D GS1 DataBar, Simbología compuesta, Datamatrix, Aztec.
<b>Especificaciones Técnicas Lector de Código de Barras SICAR ANDY2D</b>	
Tipo	Lector de código de Barras
Velocidad de lectura	200 lecturas por segundo.
Distancia de la lectura	2.5 ~ 600 mm (100% UPC / EAN).
Ancho de escaneo	50mm @ 60mm, 220mm @ 200mm.
Tipo de escáner	Bi-direccional (Puede escanear códigos QR).
Ángulo de la exploración	± 65 ° (inclinación); ± 60 ° (pitch); ± 42 ° (guiñada).
Capacidad de decodificación	UPC / EAN, UPC / EAN con suplementos con, UCC / EAN 128, Code 39, Código 39 ASCII completo, Código trióptico 39, Code 128, Code 128 ASCII completo, Codabar, Interleaved 2 de 5, discreto 2 de 5, Código 93, MSI, Código 11, RSS variantes, MSI / Plessey, UK / Plessey, UCC / EAN 128, código de china, GS1 DataBar serie china 2 de 5 (RSS).

3. **Sistema Informático:** Este medio informático permite el procesamiento de entradas del código de barras, la característica de personalización del sistema lo maneja como multiusuario, el software tecnológico aplicado es *MyBusiness POS*, (ver Figura 2).

**Figura 2** Interfaz gráfica de Sistema informático MyBusiness POS



**Etapas 2 Análisis de tiempo de respuesta y ocurrencia en sistema de código de barras**

Se efectuó un estudio de tiempos de atención a los clientes (esto haciendo uso de la teoría de colas), considerando la utilización de esta TIC's, en un lapso de 7 días en el primer turno de atención.

En este estudio se registraron las observaciones encontradas al brindar atención al cliente, haciendo énfasis a las ocurrencias con la lectura de los códigos de barras, así como también a las ocasiones en las que el personal introduce el nombre del artículo porque no cuenta con el código de barras y realizar el cobro del producto. Una vez recolectados los datos se procedió aplicar una prueba de bondad de ajuste para Poisson (ver Figura 8), como resultado se obtuvo la capacidad de atención por hora, esto con base al tiempo estándar calculado y las ocurrencias con el código de barras. Se identificó además el número promedio de artículos a adquirir, los datos del estudio se presentan por día, turno y hora (ver Tabla 3).

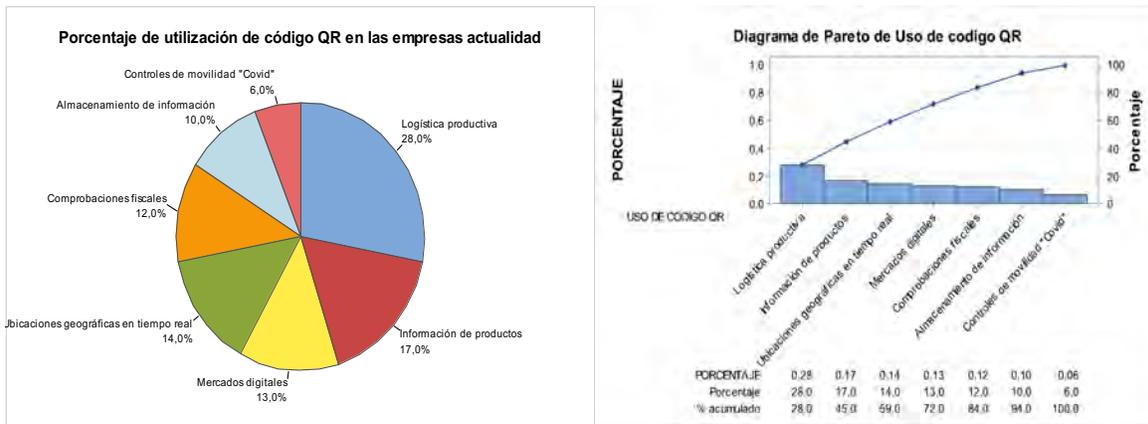
**Tabla 3** Abstracto de resumen de registro para cálculo de tiempo estándar de atención y obtención de número de ocurrencias en lectura de código de barras

Día	Horario	N. de personas	de Tiempo atención promedio	N. promedio de artículos adquiridos	N. de artículos sin código de barras	N. de ocurrencias en lectura de código
Lunes	T1 9:00	15	2.68	5	3	2
	T2 10:00	12	1.59	6	2	1
	T3 11:00	7	3.89	6	0	0
	T4 12:00	9	3.50	5	1	2
	T5 13:00	11	2.95	4	1	1
	T6 14:00	15	2.88	6	0	0
	T7 15:00	8	3.28	4	1	1
	T8 16:00	17	2.87	7	2	2

**Etapa 3. Valoración de inclusión de sistema de lectura de código QR**

A partir del año 2013 comenzó a tomar mayor auge para las empresas el uso del código QR, introduciéndose a la utilización operativa e iniciando procesos exhaustivos de investigación para desarrollar un grado mayor de adaptabilidad conforme al giro empresarial que requería el servicio de implementación (ver Figura 3).

**Figura 3** Porcentaje de utilización del código QR en las empresas por actividad en la actualidad



Los avances tecnológicos han permitido un mayor crecimiento en la utilización de los sistemas QR, como es el caso de la empresa “Calzaofertas” en la que adaptó el sistema a un control de estabilidad de ventas, los códigos QR almacenan la información de disponibilidad de productos en almacén y así poder llevar un control de stock. La empresa “Transtecno” integró un sistema QR de gestión con un software de almacén en el que se controlan los movimientos y depósito de componentes de la empresa, así mismo la empresa “Tesco Homeplus” desarrolló la estrategia de implementar supermercados digitales sin stock en estaciones de tren, es decir, el usuario escanea el código QR de los productos que se encuentran en exhibición y al terminar de realizar la compra digital los productos son preparados en almacén para ser enviados al domicilio del usuario, esta estrategia permitió que las ventas se elevaran al 200% y que fuera replicada en otros países. Finalmente, durante los últimos meses en la ciudad de México derivado de la emergencia de salud Covid-19, se utiliza un código QR para llevar un control de los establecimientos cerrados, en los que los usuarios que quieran acceder al sitio tendrán que llenar un formulario para determinar si en el lugar existe riesgo de contagio.

Por lo tanto, el uso de sistemas actualizados y con facilidad de acceso ha permitido a las empresas poder implementar mejoras en los procesos, en las que su forma de uso no está limitada, originando un espacio de mejora en la funcionalidad que presentan. En esta etapa se analiza el proceso de implementación de un sistema de código QR, identificando los beneficios que se podrían obtener, con el objetivo de establecer cuál es la tecnología óptima para la mejora de tiempos de atención en el mini super, considerando los resultados obtenidos en las etapas anteriores donde se valoran las deficiencias o problemas que se presentan en un sistema de código de barras. Derivado de lo anterior a continuación se enlistan a beneficios que proporciona la utilización del código QR en las operaciones realizadas en el minisúper, enfocadas al despacho de clientes y gestión de inventarios:

- **Permite tener una amplia extensión y cobertura:** mediante el uso de distintos canales y medios, se activarán patrones de manejo de stock, mediante los cuales se realizarán procesos de abastecimientos de mercancías faltantes, estableciendo un sistema de comunicación eficaz entre gerente, auxiliar de almacén y proveedores.
- **Generar una base de datos eficaz:** la cantidad de espacio informático que requiere el sistema QR es considerada ilimitada, porque dentro de su codificación optimiza la información permitiendo que el almacenamiento central procese la información de manera eficaz.
- **Innovación y modernidad:** al utilizar esta herramienta, apertura para el minisúper nuevas oportunidades de proyección de promoción/oferta, mostrando una imagen de adaptación a las nuevas tecnologías.

La microempresa proporcionará una base de datos predeterminada para cada usuario, estableciendo un sistema de inventario eficiente para mantener y controlar los bienes en existencia dentro del minisúper y evitar la escasez de productos de primera necesidad.

La interfaz del sistema QR es considerada autónoma, es decir, si llegase haber algún código erróneo o fracturado en su estructura, en automático se generará un reporte del artículo que posee dicho error y se notificara al auxiliar de almacén para que sea reconfigurado, favoreciendo el nivel de servicio al cliente y disminuyendo el nivel de insatisfacción presentado 9.48% derivado de los tiempos de espera que el consumidor pasa en caja.

La pérdida de clientes en el minisúper Mass se estableció al inicio del análisis en un intervalo del 10% al 23.3% con respecto a la afluencia de clientes, este problema de falta de aseguramiento se origina a partir de dos variables:

- Variable 1) Tiempos extensos de espera del cliente.
- Variable 2) Desabastecimiento de productos de primera necesidad.

Mediante la funcionalidad bidimensional del código QR se brindará solución a la variable 1, considerando que el proceso de lectura en los dispositivos es rápida y precisa se disminuirá notablemente los tiempos de espera por parte de los

consumidores, concentrando el inventario en una red central que es monitoreada por el gerente del minisúper.

La variable 2 se solventará reduciendo las siguientes fuentes que originan el desabastecimiento de productos de primera necesidad: extravío de productos, acumulación de existencias con baja demanda y los stocks desactualizados; la solución radica en la configuración de la codificación del QR en la cual se le agregara la ubicación de cada artículo para su rápida y efectiva localización, así también se codificaran inventarios actualizados.

## RESULTADOS

### Etapa 1 Análisis inicial de la microempresa

El análisis del sistema de trabajo del minisúper permitió conocer la metodología de utilización del código de barras, el proceso de inventario de los tipos de artículos y/o productos que se ofrecen a los clientes y el sistema de clasificación de los productos dentro de las instalaciones físicas de la empresa. Haciendo uso de esta información se realiza el conteo de tipos de artículos por sección, (ver Tabla 4). La base de datos generada permite identificar aquellos artículos/productos que no cuentan con un código de barras impreso, esto conforme al sistema de venta al que pertenecen (a granel /envasados/empaquetados).

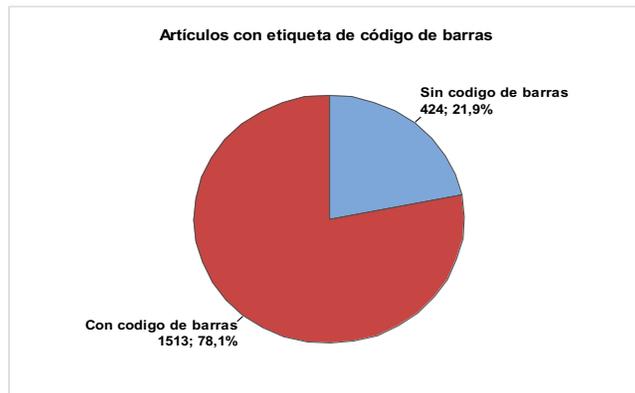
**Tabla 4** Abstracto de conteo de tipos de artículos por secciones de inventario registrado

No.	Sección	No. de artículos	No. de artículos sin código de barras
1	Anaqueles Desechables	21	0
2	Anaqueles Higiénicos	23	1
3	Anaqueles Pañales	55	0
4	Anaqueles Semillas	38	24
5	Anaqueles Sopas	35	0
6	Anaqueles Surtidos	47	2
7	Anaqueles Lácteos	23	0
8	Anaqueles Inspireka	9	0
9	Anaqueles Aceites Y Enlatados	48	0
10	Anaqueles Suavizantes	40	0
11	Anaqueles Veladoras	22	1
12	Anaqueles Shampoos	57	0

13	Anaqueles Detergentes	54	0
14	Anaqueles Artículos sanitarios	81	2
15	Vitrina Lámparas	39	31
16	Vitrina Papelería 1	48	30
17	Vitrina Papelería 2	72	45
18	Anaqueles Gris Papelería	17	17
19	Anaqueles Blanco Papelería	31	25
20	Exhibidor Bolsas Regalo Y Globos	30	11

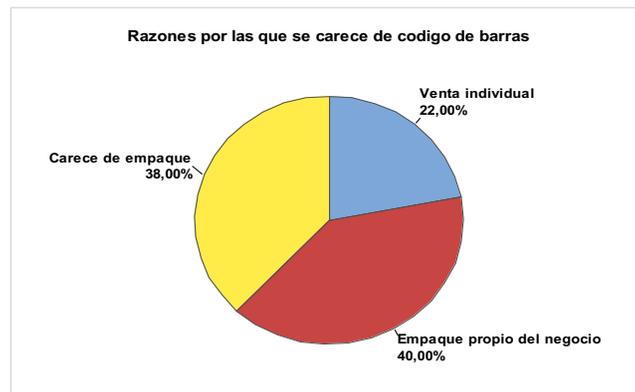
Con la información presentada anteriormente se calculó el porcentaje de artículos que presentan y carecen de un código de barras, (ver Figura 4).

**Figura 4** Porcentaje de artículos que presentan y carecen de etiqueta de código de barras impreso



Asimismo, se identifica el porcentaje de estas razones identificadas (ver Figura 5).

**Figura 5** Razones por las que se carece de código de barras



Los datos obtenidos en esta etapa son de utilidad puesto que permiten identificar el número de artículos existentes en el mini súper, esto con la intención de tener un estimado del número de artículos que requerirán la impresión de un código QR, lo que a su vez permitirá determinar el costo aproximado de esta acción.

### **Etapa 2 Análisis de tiempo de respuesta y ocurrencia en sistema de código de barras**

A través del estudio de tiempos realizado se calcula el tiempo estándar de espera por cliente. Para ello se considera lo obtenido en siete días de estudio y un turno de 8 horas por día, lo que se traduce a 56 horas de registro (ver Tabla 5). Nótese que utilizan porcentajes para los suplementos y así determinar el tiempo estándar.

**Tabla 5** Calculo para la obtención de tiempo estándar de atención al cliente para cobro de artículos adquiridos.

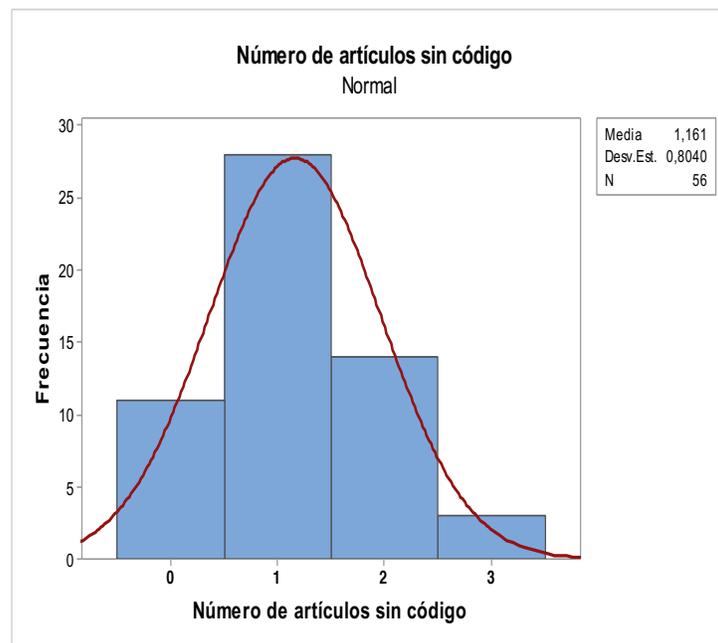
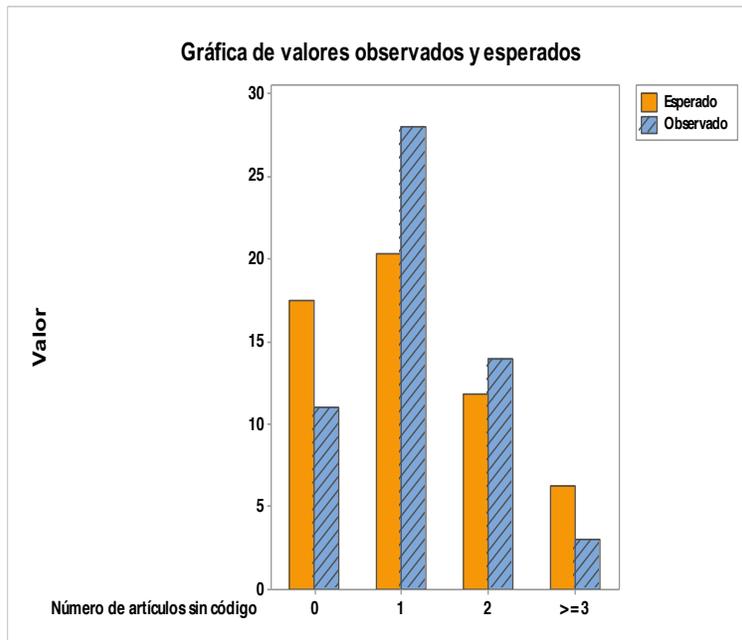
Tiempo promedio	Valoración	Tiempo Básico	Tiempo estándar
3.07	0.95	2.91	<b>3.05</b>
Suplementos		Porcentajes	
Fatiga Básica		0.04	4%
Necesidades personales		0.05	5%
Contingencia		0.04	4%
Políticas de la empresa		0.01	1%
TOTAL		0.14	

Con el resultado de tiempo estándar se calculó la capacidad de atención al cliente, en donde se considera que en 3.05 minutos se realiza el proceso de despacho, por consiguiente, en una hora se pueden atender a un máximo de 20 personas, esto según las observaciones registradas en donde el máximo número de personas atendidas durante una hora fue de 28 personas, representa un tiempo estándar que debe mejorarse para evitar aglomeraciones en la línea de espera, cabe mencionar que solo se emplea un servidor de atención.

Ahora bien, analizando el número de ocurrencias con respecto al código de barras tenemos en primer lugar el número de artículos sin código de barras, esto era notable cuando el personal encargado de registrar la compra tenía que buscar a través de un nombre el artículo a cobrar, lo que generaba tiempo extra para dar

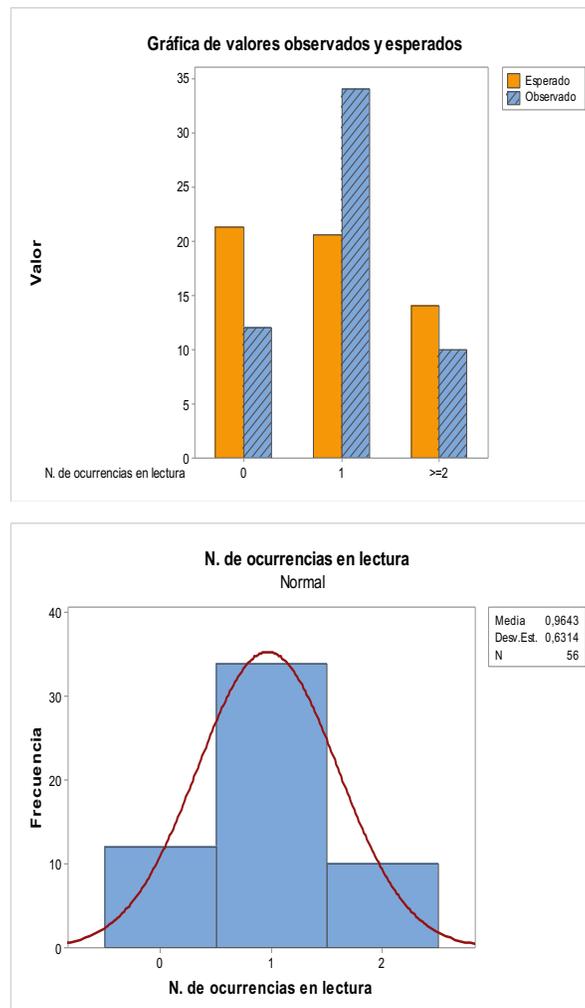
atención al cliente. En el tiempo de estudio se registraron en total de 62 ocasiones en las que se tenía que realizar el procedimiento, teniendo así que al menos una vez durante una hora de atención se lleva a cabo este procedimiento (buscar en el sistema el nombre del artículo de compra para su cobro). Esto se puede rectificar con la prueba de bondad de ajuste de Poisson (ver Figura 6).

**Figura 6** Prueba de bondad de ajuste para Poisson con el número de ocurrencias de artículos sin código de barras registrados en una hora



Asimismo se aplicó la prueba para determinar el número de ocurrencias posibles con la categoría: Número de ocurrencias en lectura de código de barras, este hace referencias a las ocasiones en las que derivado de la dificultad de lectura o no lectura del código de barras esto a raíz de factores como que la etiqueta este maltratada, dañada o sucia, también si es un artículo obtenido de la caja de refrigeración que este tenga en su superficie la condensación del agua, lo que como resultado obstaculiza la velocidad del sistema y con ello el tiempo de espera. De acuerdo a la prueba de Poisson al menos una vez en las horas registradas se tiene una ocurrencia de este tipo (ver Figura 7).

**Figura 7** Prueba de bondad de ajuste para Poisson con el número de ocurrencias en dificultad de lectura de código de barras



El estudio estadístico mostrado permitió determinar el número promedio de artículos adquirido por persona en un lapso de 60 minutos, resultando así 6 artículos; indicando que en el periodo de tiempo analizado por lo menos un artículo presento dificultades de lectura de precio o falta de codificación en las categorías antes mencionadas.

## **DISCUSIÓN**

### **Etapas 3. Valoración de inclusión de sistema de lectura de código QR**

Una vez analizados los beneficios que proporciona la inclusión del sistema de código QR con base a lo resultante en diferentes empresas, se analiza el proceso de implementación de un sistema de lectura de código QR.

#### **1. Elegir un generador de códigos QR**

Podrán existir diversas opciones generadoras de códigos QR, considerando los requerimientos y políticas de almacenaje del minisúper se selecciona el sistema “GOQR.ME”, el cual es una aplicación dual para sistemas Android o página web, por medio de la cual se generan los códigos QR a partir de la información que el usuario requiera codificar, es por eso que el sistema de codificación es intuitivo y no causara complicaciones para la administración del establecimiento. Cabe mencionar que otro de los beneficios es que su uso es totalmente gratis y sus rangos de lectura con los dispositivos son exactos.

#### **2. Crear la redirección**

En el proceso de redireccionar se procede a elegir el tipo de código fuente, se inserta el link y se diseña el código en función de los gustos (se podrá añadir el logo al diseño, modificar el color y el fondo).

#### **3. Introduce el código en una comunicación**

Una vez que se ha creado el código de manera exitosa, llega el momento de hacer uso de este. Insertándolo en diversos elementos (anaqueles, envases, empaques, productos).

#### 4. Análisis de resultados

A través del código se medirá el nivel logístico del minisúper, se notarán cambios en la administración y control de inventario, se optimizarán los tiempos de espera, originando un sistema de almacenamiento codificado por medio del cual se tomarán decisiones de abastecimiento de existencias del minisúper, así también corrección y reconfiguración de posibles errores.

#### 5. Análisis económico

La entrada del código QR en el minisúper Mass, mejorará la efectividad en las operaciones de la cadena de suministros en general, al inicio de la operatividad de la microempresa se estableció el sistema de códigos de barras, actualmente al presentar pérdidas económicas que se derivan de los altos niveles de insatisfacción de los clientes y la pérdida de los mismos es primordial la implementación de TIC's logísticas que eleven su nivel de competitividad frente a las otras microempresas ubicadas en la misma región, la organización considera que al introducir esta tecnología se generara una inversión económica considerable, por tal razón, se desarrollará la comparación económica que implica la implementación de ambos sistemas. Se muestran los equipos necesarios para la inclusión de cada una de estas tecnologías (ver Tabla 6).

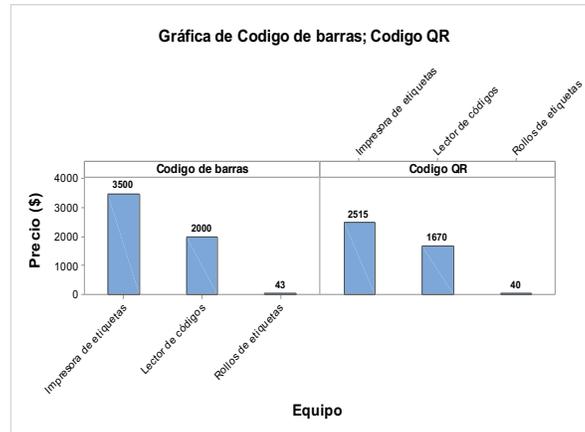
**Tabla 6.** Representación de equipos de dos sistemas (Código de barras y código QR). Fuente: Amazon México y Mercado libre

Equipo necesario para el sistema de códigos de barras		
Equipo	Precio Código de barras	Precio código QR
Impresora de etiqueta térmica para códigos	\$ 3,500	\$ 2,515
Lector inalámbrico	\$ 2,000	\$ 1,670
Rollo de etiquetas térmicas	\$ 43	\$ 40
TOTAL	\$ 5, 543	\$ 4, 225

Para el análisis económico se visualizan los parámetros de costos de cada una de los equipos que son necesarios para la implementación de los sistemas (nótese Figura 8 Comparación de costos de equipo para código de barras y código QR), en el caso del sistema de códigos, este ya se encuentra funcionando en el establecimiento, lo que se requiere con el análisis es realizar una comparación de

precios y así poder comprender si el implementar el sistema de códigos QR implica un gasto mayor o menor al proceso actual.

**Figura 8** Comparación de costos de equipo para código de barras y código QR



Cabe mencionar que el funcionamiento en los equipos es relativamente el mismo, como es el caso de los lectores de códigos, estos dispositivos tienen la capacidad de leer ambos códigos de barras y QR, es por eso que el único dispositivo que difiere, son las impresoras de etiquetas, ya que su programación y generación de códigos es diferentes una de la otra. Finalmente, el implementar el sistema de los códigos QR genera un costo menos elevado y tiene la posibilidad de ser adaptado a lo que se está realizando actualmente sin afectar el proceso.

Al aplicar el sistema de Códigos de QR en el minisúper se genera un costo total de \$ 4,225 si el objetivo desde un principio es actualizar todo el sistema, de no ser así, solo se adquiere la impresora de etiquetas y el rollo de etiquetas, generando una inversión de adaptabilidad de \$2,555. Resultando así una opción con beneficios económicos considerables.

## CONCLUSIONES

Se realizó un estudio para determinar la factibilidad de implementación de un sistema de lectura de código QR en “Súper Mass”, esto a través de la comparación de las ventajas y desventajas presentadas al utilizar un sistema de código de barras; con la intención de optimizar el tiempo de atención al cliente y con ello reducir su tiempo de espera, analizando el sistema en la que se encuentra implementada la tecnología de código de barras en la microempresa “Súper Mass”, se identificaron

los elementos que conforman a este sistema, valorando las características de este. Asimismo a través del muestreo de 7 días consecutivos y con la observación del primer turno se puntualizaron las variables de control y aseguramiento a través de las cuales se determinó la capacidad de atención de clientes por hora, el número promedio de artículos adquiridos por persona en una hora, el número de artículos adquiridos por hora que no cuentan con código de barras y el número de ocurrencias derivadas de la dificultad de lectura del código de barras; y como estos factores afectan de forma directa al nivel de insatisfacción de los clientes (9.48%) y a la pérdida de estos (10%-23.3%).

De esta manera se formuló una propuesta de implementación de código QR considerando los beneficios cuantitativos que se verán reflejados, en primer lugar en la obtención de un control total de inventarios disminuyendo pérdidas y robos de productos, contabilizando de manera correcta las existencias, así como indicando los faltantes para mantener un sistema de abastecimiento efectivo de productos de primera necesidad logrando así la reducción del % de pérdidas de clientes y aumentando la captación de compradores potenciales.

De igual manera permitirá la reducción del tiempo de atención o de espera del cliente, influyendo en el número de quejas presentadas (nivel de satisfacción del cliente) con un descenso del 50% que se reflejará de manera positiva en el mejoramiento del nivel de servicio para los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- G. Quiros Cuadra (2001), Logística y gestión de suministros humanitarios en el sector salud. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- K. E. Kendall and J. Kendall (2005), Análisis y diseño de sistemas, 6th ed. Pearson Educación.
- A. de Diego Morillo (2018), Operaciones auxiliares de almacenaje, 1st ed. Madrid, España: Paraninfo.
- H. Matsuyama, H. Yano, T. Maki, M. Teramoto, K. Mishima, and K. Matsuyama, "Formation of porous flat membrane by phase separation with supercritical CO<sub>2</sub>," Journal of Membrane Science, vol. 194, no. 2, pp. 157-163, 2001/12/15/ 2001.
- R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado & M. P. Baptista Lucio (2010). "Metodología de la investigación", Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana
- R. Fuhr, "Sistemas de código de barras," Boreal Technologies, Oct. 27, 2009. <https://borealtech.com/sistemas-de-codigos-de-barras/#:~:text=Los%20sistemas%20de%20c%C3%B3digo%20de%20barra%20requieren%20tres> (accessed Jan. 10, 2021).
- S. P. de Venta, "Lector de Código de Barras SICAR ANDY2D," SICAR ®. <https://www.sicar.mx/tienda/lectores-de-codigos-de-barras/lector-de-codigo-de-barras-con-base-sicar-andyd2/> (accessed Jan. 10, 2021).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país» Bancomext. Bancomext. <https://www.bancomext.com/comunicados/14237#:~:text=De%20poco%20m%C3%A1s%20de%204>
- Secretaría de Economía. (2012). Secretaría de Economía - México Emprende. Wwww.2006-2012.Economia.gob.mx.<http://www.20062012.economia.gob.mx/mexico-emprende>

**PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN LA METODOLOGÍA  
SERVICE PROFIT CHAIN APLICADO A UN CENTRO DE CONVENCIONES EN EL  
MUNICIPIO DE MARTÍNEZ DE LA TORRE, VERACRUZ**

LORENA MARTÍNEZ CARRILLO<sup>1</sup>, GERARDO GONZÁLEZ GÓMEZ<sup>2</sup>, LORELY GARCÍA CUEVAS<sup>3</sup>

**RESUMEN**

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que cualquier organización diseña para satisfacer necesidades y expectativas de clientes de mejor manera que sus competidores. El presente trabajo tiene por objetivo brindar un protocolo que permite crear un sentido de pertenencia de los diferentes públicos con los que se relaciona: empleados y clientes de un centro de convenciones de Martínez de la Torre, para alcanzar un desarrollo empresarial que garantice el cumplimiento de sus expectativas y un liderazgo en el ramo de organización de eventos del municipio. Basado en el modelo de Service Profit Chain, se logra diseñar instrumentos para conocer el estado actual de la empresa, recolectar datos de empleados y clientes, tabular la información recolectada y finalmente brindar un plan de mejora que contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes.

Los resultados de este trabajo permiten a los directivos tener una base en el proceso de reclutamiento y capacitación en el tema de servicio al cliente al visualizar la participación de los colaboradores en los objetivos diseñados por la empresa, así como delegar responsabilidades, que den como efecto un aumento significativo en la cartera de clientes.

**Palabras Claves:** Servicio al cliente, Service Profit Chain, Centro de Convenciones

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Martínez de la Torre. lcarrillo@tecmartinez.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Martínez de la Torre. ggonzalez@tecmartinez.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior de Martínez de la Torre. 160i0259@tecmartinez.edu.mx

## **ABSTRAC**

Customer service is the set of strategies that any organization designs to meet customer needs and expectations in a better way than its competitors. The objective of this work is to provide a protocol that allows creating a sense of belonging for the different audiences with which it relates: employees and clients of a Martínez de la Torre convention center, to achieve business development that guarantees compliance with their expectations and leadership in the event organization branch of the municipality. Based on the Service Profit Chain model, it is possible to design instruments to know the current state of the company, collect data from employees and customers, tabulate the information collected and finally provide an improvement plan that contributes to meeting customer needs.

The results of this work allow managers to have a base in the recruitment and training process on the subject of customer service by visualizing the participation of collaborators in the objectives designed by the company, as well as delegating responsibilities, which result in a significant increase in the client portfolio.

**Keywords:** Customer Service, Service Profit Chain, Convention Center

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas a través de los años han tenido que transformar diferentes aspectos que van desde sus procesos, productos y elementos que lo acompañen, como parte de la competitividad que se ha generado sobre todo en este siglo XXI. Actualmente el concepto de competitividad es entendido por la concepción que tiene un individuo en calidad de persona u organización de cualquier índole, para ejercer actividades que determinen un posicionamiento destacado respecto a sus competidores en el escenario que se ubique.

La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva. Esto es una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras (Roldán, s.f.).

Antes de empezar a desarrollar la ventaja competitiva, todas las empresas tienen que asimilar la noción de la creación de valor. Se trata de un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones de una empresa y examina el coste que tienen. Su objetivo es asignar los recursos a lo largo de los procesos involucrados de la forma más eficaz posible. Esto permite que un bien comercial se pueda posicionar estratégicamente en un mercado, en función de su costo o de su diferenciación (Robben, 2019).

Diseñar e implementar una venta competitiva para cualquier idea de negocio puede ser una tarea fácil o difícil de aplicar; esto radica en la visión que se tenga del producto o servicio que se ofrezca, es por ello que se debe identificar “las necesidades no manifestadas” de los consumidores ya que es entonces cuando el cliente identifica la importancia que ocupa para la organización (Briceño, 2019).

Es así como, los clientes al tener una correcta percepción, comunicación y retroalimentación de la organización, donde se manifieste claramente satisfacer las necesidades y expectativas del mercado meta, se visualiza cual es la importancia que ocupa el tema de servicio al cliente debido a las implicaciones que para una organización tiene el hecho de que los clientes se sientan satisfechos con los servicios que recibe.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un protocolo de acciones con el público interno que labora en el “Centro de Convenciones de Martínez” para incrementar el sentido de pertenencia, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, tomando como base el modelo Service Profit Chain.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

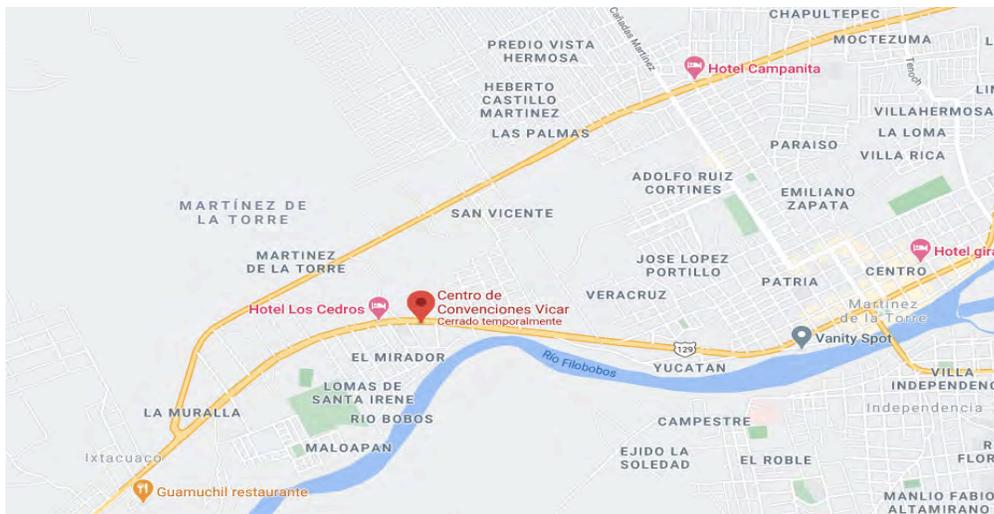
- Diagnosticar el estado actual de la empresa mediante la aplicación de la técnica de los cinco por qué
- Inspeccionar y determinar las áreas de oportunidad en el proceso de servicio al cliente del centro de convenciones, tomando como base la metodología de Service Profit Chain

- Diseñar estrategias que conformen y estructuren un protocolo basado en Service Profit Chain con la finalidad de optimizar y satisfacer al mercado meta.

## GENERALIDADES

Centro de convenciones de Martínez de la Torre, abrió sus puertas al público en el año 2008, es fundado por el C. Pilar García Melo; dicha empresa inicia al ver las necesidades de la ciudadanía que no se contaba con grandes espacios para llevar a cabo eventos sociales, después de los hechos ocurridos con el huracán Dean y destruir el entonces club de leones, conocido como uno de los principales puntos de reunión para eventos sociales de diferentes índoles dentro del municipio de Martínez de la Torre, fue así como, el centro de convenciones se posiciona como uno de los lugares sociales más conocidos durante ya casi 13 años. Cuenta con una plantilla laboral permanente de cinco colaboradores y hasta 50 colaboradores eventuales según las necesidades de los eventos. Este centro de convenciones ha sido sede de una gran variedad de tipo de eventos: desde festejos familiares, expos, eventos políticos, exhibiciones de arte hasta conciertos con capacidad máxima de 1000 personas, se encuentra ubicado en Bulevar Luis Donald Colosio S/N Colonia Mirador en Martínez de la Torre, como la muestra la Figura 1

**Figura 1.** Micro localización del centro de convenciones



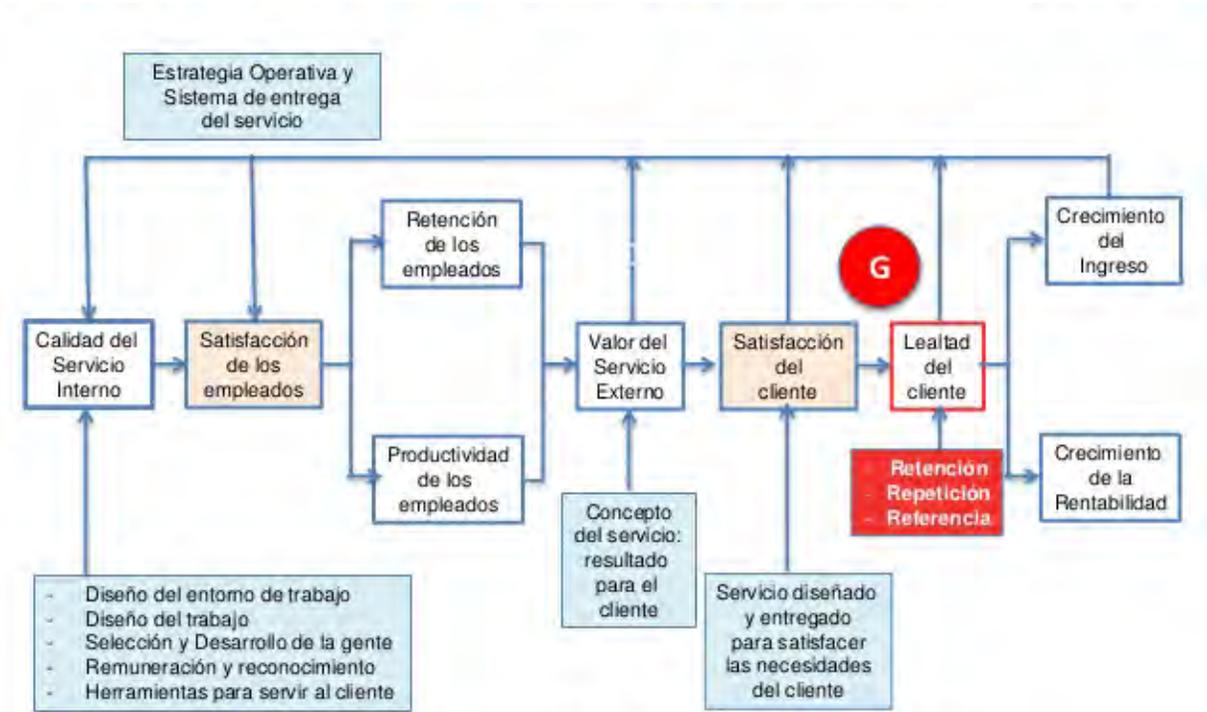
Fuente: Google Maps

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La gestión empresarial se caracteriza por brindar competencias que favorezcan el incremento de la atención del servicio al cliente, pues resulta importante garantizar un nivel de competitividad que permita que la organización se mantenga en el mercado, a partir de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a corto plazo y con un costo mínimo. En este sentido, la clave del éxito es situar al cliente y sus necesidades en el centro de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos, a través del enfoque logístico, con la integración de todos los sistemas como una cadena de procesos continuos que se activan cuando el cliente demanda el producto-servicio. (Romero & Chávez, 2015).

La investigación realizada pretende fortalecer los factores internos de la organización relacionados con el talento humano, en diversos aspectos como: motivación, estímulo, satisfacción, entre otros. Dando participación a los colaboradores de la organización, así como su comunicación que hay entre ellos y los clientes. Mediante la aplicación de la metodología Service Profit Chain se establecen elementos que miden a los factores del entorno, relacionados con los grupos de interés, dicho esquema se ve sintetizado en la Figura 2, visualizando los pasos para mantener relaciones virtuosas para un sistema de servicio, específicamente con la satisfacción y expectativas del cliente, y permitan gestionarse administrativamente al impactar en las variables que generan al centro de convenciones de Martínez de La Torre.

**Figura 2.** Uniones de la cadena de servicio

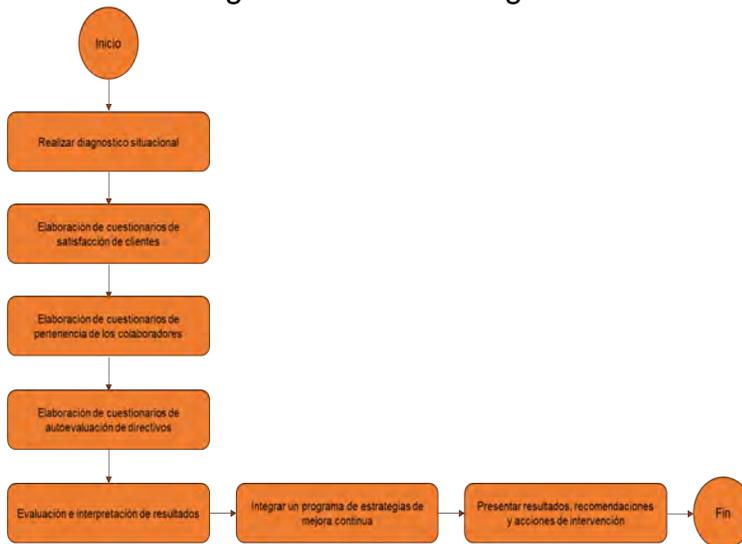


**Fuente:** Heskett, Sasser, & Wheeler (2008)

**METODOLOGÍA**

La metodología para el proyecto se determinó con base a los tres principales puntos de impacto con los que cuenta el centro de convenciones siendo: los clientes, colaboradores y directivos, visible en la Figura 3

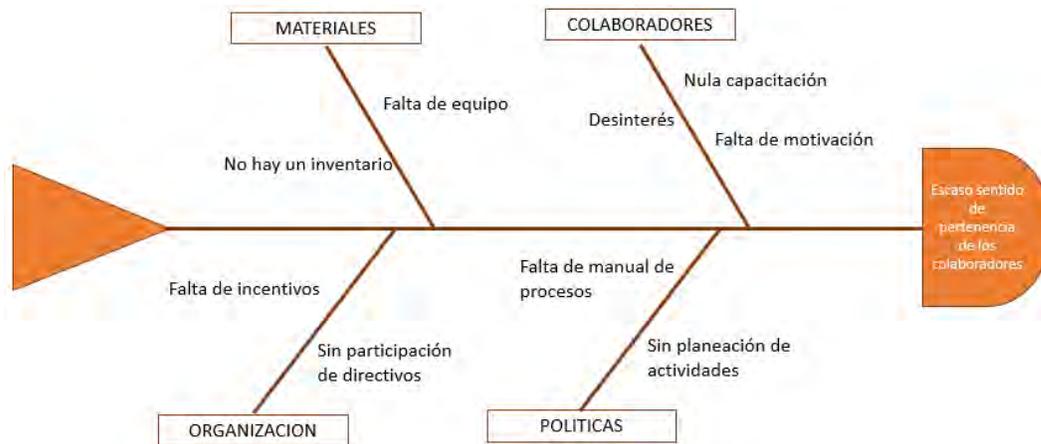
**Figura 3.** Metodología de desarrollo según Service Profit Chain



**Fuente:** Elaboración propia

Tomando como base la metodología de Service Profit Chain, los pasos realizados en el Centro de convenciones parten en diagnosticar y detectar áreas de oportunidad, el diagrama de Ishikawa de la Figura 4, determina lo siguiente:

**Figura 4.** Diagrama de Ishikawa del centro de convenciones



**Fuente:** Elaboración propia

Las áreas de oportunidad en la organización determinados a través del diagrama resultan ser: colaboradores, materiales, políticas y organización, partiendo de ellos, se encontraron que los factores que pueden estar involucrados son: en los colaboradores, nula capacitación, desinterés o falta de motivación, en materiales; falta de equipo, no hay un inventario, en políticas; falta de manual de procesos, sin planeación de actividades, y en la organización; falta de incentivos y sin la participación de directivos.

Dentro del desarrollo de la investigación, el cuestionario se conformó por una serie de preguntas validado por dos asesores académicos, así mismo, se dio el visto bueno, por parte del directivo de la empresa. Su integración fue de acuerdo a las alternativas y servicios que ofrece el centro de convenciones de Martínez de la Torre, evaluando a los públicos: clientes, colaboradores y directivos.

### **Cientes**

El primer nivel de la encuesta, es dedicado a los clientes, cuyo objetivo es conocer el grado de satisfacción que han tenido al interactuar con el centro de convenciones, partiendo del último evento que hayan contratado del 1 al 15 de diciembre 2020, El cuestionario fue aplicado a un total de 20 clientes dichas preguntas se enlistan a partir de las siguientes variables:

- Atención del coordinador(a) del evento.
- Asesoría en la organización de su evento.
- Montaje del evento.
- Presentación y sazón del platillo.
- Puntualidad y coordinación general del evento.
- Servicio y atención de los meseros.
- Rapidez del servicio.
- Condiciones del mobiliario.
- Limpieza de baños.
- ¿La forma y tiempo en que aclararon todas sus dudas durante el proceso de organización del evento?
- Durante la planeación de su evento, ¿le mantuvieron al tanto de todos los servicios con los que la empresa cuenta?
- ¿Tomaría nuevamente en cuenta al centro de convenciones de Martínez de la Torre para realizar sus próximos eventos?
- Recomendaría al centro de convenciones de Martínez de la Torre

El cuestionario integrado de 13 reactivos, por su parte se toma como base la siguiente escala para recaudar las respuestas, vistas en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Valores de las opciones de respuesta de clientes

Valor de las opciones de respuesta de clientes				
Ítems	Calificación de las opciones de respuesta			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	4	3	2	1
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	No de acuerdo
11, 12, 13.	4	3	2	1

**Fuente:** elaboración propia

## **Colaboradores**

Como siguiente rubro en la investigación, se tomó en cuenta a los colaboradores, se les aplicó un cuestionario a los cinco que se encuentran de base, con el fin de saber el límite que tienen en cuanto a las decisiones que pueden tomar dentro de sus labores; las preguntas son las siguientes:

- Al ser parte del equipo de centro de convenciones, ¿fueron informados sobre sus objetivos y políticas?
- Al ingresar a la empresa, ¿recibió algún tipo de capacitación acorde al puesto que desarrolla?
- ¿Encuentra apoyo y confianza por parte del centro de convenciones para desarrollar sus actividades?
- ¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?
- ¿Existe buena relación y confianza con sus compañeros?
- ¿Usted participa en la toma de decisiones y tiene oportunidad de expresarse cuando estas le afectan?
- ¿Las actividades que realiza son acorde a su puesto de trabajo?
- ¿Existe buena comunicación con los directivos y sus áreas?
- ¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?
- ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?
- ¿Qué tanto cree influir en la toma de decisiones de los clientes a la hora de contratar el servicio?
- ¿Cómo cree que califiquen tu atención al cliente en el servicio prestado al cliente?
- ¿Le brindan la capacitación necesaria para poder brindar un buen servicio?
- ¿Manejan algún proceso en específico para la atención al cliente?
- ¿Qué tanto conocimiento tiene de cada uno de los servicios con los que cuenta la empresa?

Este parte del cuestionario se conformó por 15 preguntas, la calificación de cada cuestionario deberá realizarse con base en la siguiente Tabla 2:

**Tabla 2.** Valor de las operaciones de respuesta de colaboradores

<i>Valor de las opciones de respuesta de colaboradores</i>				
Ítems	Calificación de las opciones de respuesta			
	Si	Tal vez	No	
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	3	2	1	
	Lo suficiente	Medianamente	Poco	Nada
11, 12, 13, 14, 15	4	3	2	1

**Fuente:** elaboración propia

### Directivos

Siguiendo con el avance, se llevó a cabo la opinión de los dos directivos, implementando un cuestionario Las preguntas son las siguientes:

- ¿Cómo cree que sea la asesoría de sus trabajadores a la hora de atender a un cliente en la organización de un evento?
- ¿Cómo califica la atención que sus colaboradores ofrecen en los eventos?
- ¿Cómo califica los costos que maneja en los servicios que ofrecen?
- ¿Cómo califica el montaje que realizan los meseros en los eventos?
- ¿Cómo califica la puntualidad y coordinación que ofrecen los trabajadores en general en un evento?
- ¿Cómo califica la atención que ofrecen los meseros a los comensales en el centro de convenciones?
- ¿Cómo califica la rapidez del servicio?
- ¿Cómo califica la limpieza en general de las instalaciones?
- ¿Cómo califica el mobiliario y su mantenimiento?
- ¿Cómo califica la limpieza de los baños?
- ¿Cuál cree que sea el grado de satisfacción de un cliente al contratar un servicio en el centro de convenciones?
- ¿Cómo califica en general los servicios que ofrecen en el centro de convenciones?

Conformado por 12 preguntas, la calificación de cada cuestionario deberá realizarse con base en la siguiente Tabla 3:

**Tabla 3.** Valor de las operaciones de respuesta de los directivos

<i>Valor de las opciones de respuesta de directivos</i>				
Ítems	Calificación de las opciones de respuesta			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12	4	3	2	1
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
	4	3	2	1

**Fuente:** elaboración propia

**DISCUSIÓN:**

**Clientes:** la encuesta se realizó vía online, para una mayor facilidad de respuesta y la comodidad de nuestros clientes. Se les envió por correo y aclaro que sus respuestas fueran con base al último evento que tuvieron en el centro de convenciones, se recolectaron las respuestas en el periodo del 1 al 15 de diciembre 2020. Los resultados se describen en la siguiente Tabla 4.

**Tabla 4.** Resultados clientes

<i>Resultados clientes</i>			
Preguntas	Puntaje		Media
	Máximo	Mínimo	
Atención del coordinador(a) del evento.	4	3	3.67
Asesoría en la organización de su evento	4	2	3.20
Montaje del evento	4	2	3.47
Presentación y sazón del platillo	4	2	3.33
Puntualidad y coordinación general del evento	4	2	3.73
Servicio y atención de los meseros	4	2	3.60
Rapidez del servicio	4	3	3.80
Condiciones del mobiliario	4	3	3.53
Limpieza de baños	4	1	3.07
¿Aclararon todas sus dudas durante el proceso de organización del evento?	4	3	3.73
¿Durante la planeación de su evento le mantuvieron al tanto de todos los servicios con los que la empresa cuenta?	4	2	3.27
¿Tomaría nuevamente en cuenta al centro de convenciones de Martínez para realizar sus próximos eventos?	4	3	3.60

**Fuente:** elaboración propia

**Colaboradores:** Centro de Convenciones de Martínez de la Torre cuenta con cinco colaboradores fijos, a los cuales se les realizó la encuesta. Los resultados se encuentran en la Tabla 5.

**Tabla 5.** Resultados de colaboradores

<i>Resultados colaboradores</i>			
Preguntas	Puntaje		Media
	Máximo	Mínimo	
Al ser parte del equipo de centro de convenciones, ¿fueron informados sobre sus objetivos y políticas?	3	3	3
Al ingresar a la empresa, ¿recibió algún tipo de capacitación acorde al puesto que desarrolla?	3	1	2.60
¿Encuentra apoyo y confianza para desarrollar sus actividades?	3	1	2.60
¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?	3	1	2.60
¿Existe buena relación y confianza con sus compañeros?	3	1	2.20
¿Usted participa en la toma de decisiones y tiene oportunidad de expresarse cuando estas le afectan?	3	3	3.00
¿Las actividades que realiza son acorde a su puesto de trabajo?	3	1	2.60
¿Existe buena comunicación con los directivos y sus áreas?	3	1	2.60
¿Recibe recompensas por el cumplimiento de metas?	3	1	1.80
¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?	3	3	3.00
¿Qué tanto cree influir en la toma de decisiones de los clientes a la hora de contratar el servicio?	4	3	3.5
¿Cómo cree que califiquen tu atención al cliente en el servicio prestado al cliente?	4	3	3.50
¿Le brindan la capacitación necesaria para poder brindar un buen servicio?	3	3	3.00
¿Manejan algún proceso en específico para la atención al cliente?	3	2	2.50
¿Qué tantos conocimientos tienes de cada uno de los servicios con los que cuenta la empresa?	3	3	3.00

**Fuente:** elaboración propia

En la siguiente Tabla 6 se muestran los resultados de los directivos.

**Tabla 6.** Resultados de directivos

<i>Resultados directivos</i>			
Preguntas	Puntaje		Media
	Máximo	Mínimo	
¿Cómo cree que sea la asesoría de sus trabajadores a la hora de atender a un cliente en la organización de un evento?	3.00	3.00	3.00
¿Cómo califica la atención que sus colaboradores ofrecen en los eventos?	3.00	3.00	3.00
¿Cómo califica los costos que manejas en los servicios que ofrecen?	3.00	3.00	3.00
¿Cómo califica el montaje que realizan los meseros en los eventos?	3.00	2.00	2.5
¿Cómo calificas la puntualidad y coordinación que ofrecen los trabajadores en general en un evento?	3.00	2.00	2.5
¿Cómo califica la atención que ofrecen los meseros a los comensales en el centro de convenciones?	2.00	2.00	2.00
¿Cómo califica la rapidez del servicio?	2.00	2.00	2.00
¿Cómo califica la limpieza en general de las instalaciones?	3.00	2.00	2.50
¿Cómo califica el mobiliario y su mantenimiento?	3.00	3.00	3.00
¿Cómo califica la limpieza de los baños?	3.00	3.00	3.00
¿Cuál cree que sea el grado de satisfacción de un cliente al contratar un servicio en el centro de convenciones?	3.00	3.00	3.00
¿Cómo califica en general los servicios que ofrecen en el centro de convenciones?	3.00	3.00	3.00

**Fuente:** elaboración propia

Después de la recopilación, se sumaron las medias para obtener un resultado general, como lo indica la metodología de Service Profit Chain, los resultados van a estar marcados en los tres rubros: Directivos, colaboradores y clientes, ya que son estas las variables que la organización determina como los actores primordiales en el proceso de servicio al cliente, siendo el enfoque del cliente el de mayor peso, tal como se ven en la Tabla 6:

**Tabla 6.** Resultados generales de la implementación del cuestionario

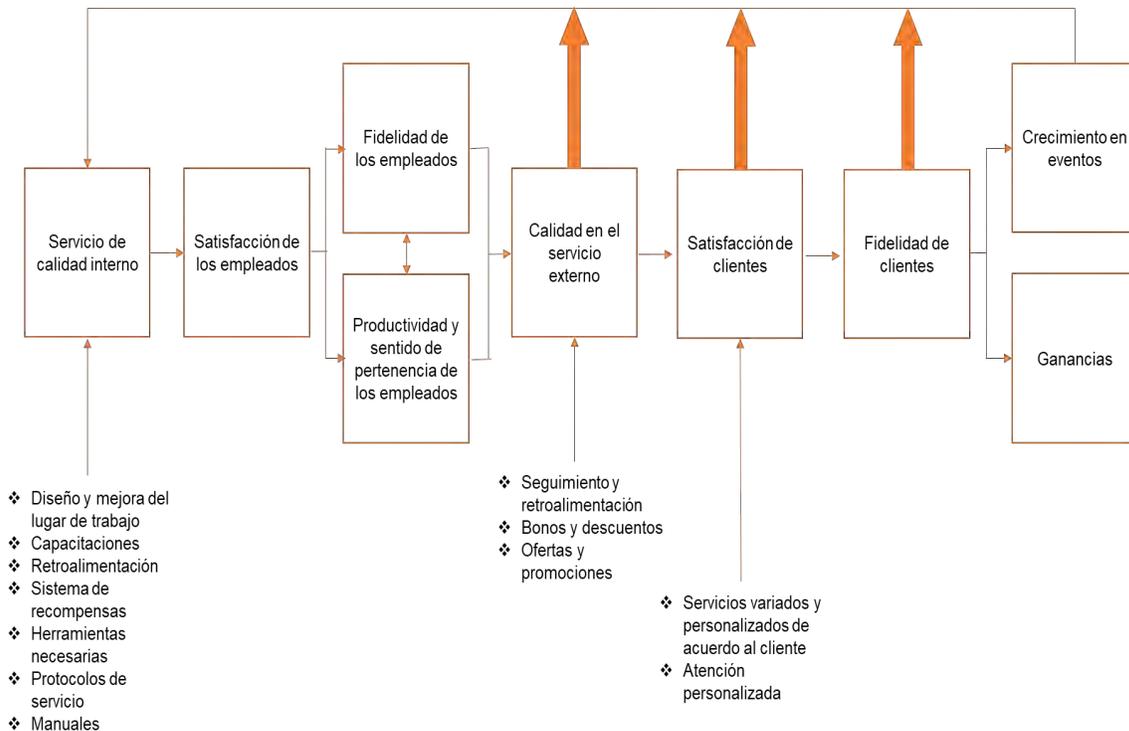
<i>Resultados generales</i>			
Sección	Puntaje	Suma general	Nivel alcanzado
Clientes	42.00	116	Alto
Colaboradores	41.50		
Directivos	32.50		
<i>Acciones a tomar</i>			
El nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores, la fidelidad de los clientes y la responsabilidad y sensibilización de los directivos es la óptima, no se requieren acciones adicionales.			

**Fuente:** elaboración propia

**RESULTADOS:**

Finalmente, se desarrolla la metodología basada en el modelo Service Profit Chain adaptado a Centro de Convenciones de Martínez de la Torre, visualizándose en la Figura 5, siendo una guía para los actores involucrados en la secuencia que conforman el proceso para brindar el servicio.

**Figura 5.** modelo Service Profit Chain adaptado a Centro de Convenciones de Martínez de la Torre



**Fuente:** elaboración propia

Se generó un protocolo de servicio al cliente haciendo énfasis en la calidad interna, al considerar el diseño y mejoras en las practicas del desarrollo del trabajo, las capacitaciones, sistema de recompensas para los colaboradores, con el fin de contar con todas las herramientas necesarias para un servicio óptimo. Dentro del mismo protocolo se proyecta seguimiento y retroalimentación a los clientes para una mejora continua a través de bonos, ofertas, descuentos y promociones que distingan a la empresa, Figura 6

**Figura 6.** Protocolo de Service Profit Chain adaptado a Centro de Convenciones de Martínez de la Torre



**Fuente:** elaboración propia

**RECOMENDACIONES:**

Después de la recolección de información, análisis y resultados, se sugiere al centro de convenciones:

- Capacitar a los colaboradores con el taller 5s, donde conocerán la metodología que les permitirá crear y mantener áreas de trabajo organizadas, limpias y seguras, por medio de este, se desarrollaran habilidades, destrezas y actitudes necesarias para una mejora continua.
- Designar un colaborador para aplicar el Check list basado en el aprendizaje del taller de las 5s. para una autoevaluación constantemente del estado de la empresa y los puntos faltantes a corregir.
- Implementar como política el desarrollo encuestas de satisfacción del servicio a los clientes, a través de vías electrónicas para contar con indicadores medibles que correspondan al rubro de satisfacción con el servicio.

- Después de la recolección de información, análisis y resultados, se sugiere al centro de convenciones hacer uso del “Protocolo del proceso de elaboración de eventos en el centro de convenciones de Martínez de la Torre”, donde se explica los pasos que se realizan dentro de la organización para elaborar un evento, con el fin de que todos los empleados conozcan detalladamente las actividades y su protocolo para que los eventos se planeen de manera que resulten exitosos.
- Es importante que el centro de convenciones mantenga la implementación de talleres y protocolos tanto en colaboradores como directivos, esto con la finalidad de estar en constante preparación y crecimiento continuo para así lograr los resultados deseados.

## **CONCLUSIÓN**

Con el análisis realizado, el centro de convenciones de Martínez de la Torre, logro identificar en las variables: 1) servicio 2) atención 3) disponibilidad 4) rapidez y 5) precio, en esa secuencia, el orden de posicionamiento que tiene la organización frente a sus clientes, esto como base en las calificaciones generadas y plasmadas a través de los cuestionarios.

Por medio del método Service Profit Chain se pretendió aumentar el valor de satisfacción, lealtad y productividad de los empleados con la finalidad de tener como resultado un modelo de comunicación a través de políticas y estrategias integradas en el: “Protocolo de servicio al cliente”. Dentro del desarrollo de la investigación, se observa como hoy en día el éxito de todo negocio se basa en la toma de decisiones estratégicas y los conocimientos como base de una buena decisión.

Por otro parte se encontró que el servicio de calidad interna tiene relación y satisfacción de los trabajadores. Para el centro de convenciones de Martínez de la Torre, el valor del servicio externo está directamente relacionado con la retención y productividad de los colaboradores. La lealtad del cliente se relaciona con la satisfacción de clientes y de colaboradores. El valor del servicio externo tiene una relación directa con la satisfacción del cliente y la satisfacción se relaciona directamente con la lealtad del mismo.

Sin lugar a dudas queda demostrada la importancia del buen trato a los trabajadores durante la jornada de trabajo, esto para tener empleados satisfechos, seguros, productivos y leales a la empresa.

El modelo service Profit Chain es una excelente herramienta de alto valor que ayuda a diseñar un control que dirija la gestión de una empresa de servicios. Ya que por medio de la aplicación de las acciones propuestas se puede lograr el deseado crecimiento y el aumento de rentabilidad que toda empresa desea.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Corrales, J. A. (2019, 2 agosto). Servicio al cliente: ¿por qué es un pilar de las empresas exitosas? Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>.
- Briceño, M. A. (11 de 12 de 2019). La ventaja competitiva como negocio . Obtenido de <https://www.merca20.com/la-ventaja-competitiva-como-negocio/>.
- eClass, E. (s. f.). El Modelo Service Profit Chain. eclass. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de <https://blog.eclass.com/clase-el-modelo-service-profit-chain>.
- E. (2020, 8 diciembre). Satisfacción del cliente: definición, historia, retos y estrategia. efficy. <https://www.efficacy.com/es/satisfaccion-del-cliente-definicion-historia-retos-y-estrategia/>.
- ESERPMADRID. (2019, 30 septiembre). ¿Qué son las 5s y para qué sirven? ESERP Business School. <https://es.eserp.com/articulos/que-son-las-5s-y-para-que-sirven/>.
- Federico Javier Scheerle. (2001, noviembre). Tesina: Satisfacción de Empleados. Gestión de Servicios.
- La Tercera 8 jun 2014 04:00 AM. (2020b, febrero 15). Clase 2: El Modelo Service Profit Chain Curso: Cultura y Gestión de Servicios. La Tercera.
- La Tercera 9 may 2016 07:00 AM. (2020, 13 febrero). Service Profit Chain: El círculo virtuoso de los servicios Curso: Cultura y Gestión de servicios. La Tercera. <https://www.latercera.com/noticia/service-profit-chain-el-circulo-virtuoso-de-los-servicios-br-curso-cultura-y-gestion-de-servicios/>.
- M. (2007, 28 junio). Modelo de servicio. MdS - Marketing de Servicios. <https://www.marketingdeservicios.com/modelo-de-servicio/>.
- Briceño, M. A. (11 de 12 de 2019). La ventaja competitiva como negocio . Obtenido de <https://www.merca20.com/la-ventaja-competitiva-como-negocio/>.
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2012). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la Organización . Visión del Futuro , 130- 151 .
- Robben, X. (2019). La cadena de valor de Michael Porter . Lexington, K.Y.: 50minutos.es.

Roldán, P. N. (s.f.). Haciendo fácil la Economía . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

S. (2019, 7 enero). Significado de Recursos humanos. Significados. <https://www.significados.com/recursos-humanos/>.

Torres, I. (2020, 20 octubre). 7 métodos para Medir la Satisfacción del Cliente - Detallados Paso a Paso. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/satisfaccion-del-cliente/>.

## LA INDUSTRIA 4.0 EN EL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO AUTOMOTRIZ

GUADALUPE YORELY NAVA HERNÁNDEZ<sup>1</sup>

### RESUMEN

Actualmente el mundo competitivo en el que vivimos ha generado que las empresas automotrices requieran una reconfiguración de sus procesos de producción, puesto que estas tienen como objetivo el entregar a corto plazo, a bajos costos y con calidad su producto automotriz al cliente, por consiguiente, las empresas optan por implementar las nuevas tecnologías de fabricación y de información, transformando de esta manera el sector manufacturero en la industria automotriz.

La industria automotriz a consecuencia de la reconfiguración introduce a la automatización como una aplicación de la industria 4.0, con la finalidad de interconectar una máquina a otra en los distintos procesos requeridos.

En el presente artículo se describe la aplicación de la automatización en el sector automotriz, ya que es uno de los principales demandantes de robots industriales. Así como la posición actual de México en los indicadores mundiales como productor de vehículos en comparación con Estados Unidos, China y Japón.

**Palabras clave:** industria 4.0, sector automotriz, automatización.

### ABSTRACT

Currently, the competitive world in which we live has generated that automotive companies require a reconfiguration of their production processes, since they aim to deliver their automotive product to the customer in the short term, at low costs and with quality, therefore, companies choose to implement new manufacturing and information technologies, thus transforming the manufacturing sector into the automotive industry.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Toluca. gnavah@toluca.tecnm.mx

The automotive industry as a result of the reconfiguration introduces automation as an application of Industry 4.0, in order to interconnect one machine to another in the different required processes.

This article describes the application of automation in the automotive sector, as it is one of the main applicants of industrial robots. As well as the current position of Mexico in the world indicators as a producer of vehicles compared to the United States, China, and Japan.

**Keywords:** industry 4.0, automotive sector, automation.

## INTRODUCCIÓN

La industria manufacturera en el sector automotriz es de gran importancia en México y para el resto del mundo ya que contribuye al mayor porcentaje de PIB “Producto Interno Bruto” de cada país industrializado, por lo que esta industria es una gran fuente de trabajo y de inversión sobresaliente. Tan solo para el 2019 se produjeron 67,149,196 automóviles ligeros y 24,637,665 automóviles pesados, siendo así un total de producción a nivel mundial de 91786861 automóviles [1]. En México, la industria manufacturera automotriz aporta el 3.8% del PIB [2].

Conforme a los avances en la tecnología el sector manufacturero automotriz enfrenta cambios, por lo que las empresas de este sector por las demandas y exigencias del mercado actual, implementan así poco a poco la utilización de los robots como la aplicación de la automatización en los distintos procesos de producción, para poder así librar a los operadores de tareas pesadas y peligrosas, debido a que las operaciones realizadas de forma manual por los operadores suelen ser una fuente de errores que llegan a afectar la calidad de la producción y provocan pérdidas económicas importantes.

La industria 4.0 representa el ingreso a la era digital, según Dutton está relacionada con lo que se llama la “fábrica inteligente” y que para Buhr, en una fábrica inteligente se puede desarrollar una copia virtual del mundo físico y una toma de decisiones descentralizada. Además, los sistemas físicos pueden cooperar y comunicarse entre sí y con los humanos en tiempo real, todo ello habilitado por el IoT y los servicios relacionados [3]. Es importante mencionar que el concepto industria 4.0

integra todas esas tecnologías que son los pilares fundamentales que permiten la cuarta revolución industrial, donde las tecnologías de fabricación e información se integran con el potencial de transformar la producción y cambiar el carácter de las relaciones, no sólo entre el hombre y la máquina, sino también entre proveedores, productores y consumidores [4].

#### **INDUSTRIA 4.0**

Existieron tres revoluciones industriales antes de lo que conocemos como la cuarta revolución o la industria 4.0. Los avances que estas revoluciones trajeron consigo en la industria se ven reflejados en lo que hoy se conoce como la automatización de las labores, donde se utilizan las tecnologías de comunicación e información.

#### **Revoluciones industriales**

La primera revolución industrial inició en Inglaterra entre los años 1750 -1840. El icono de la primera revolución industrial está representado por la primera máquina de vapor, invento de Thomas Newcomen y perfeccionado por James Watt en 1785 [4].

La segunda revolución (1870), caracterizada por la producción en masa, división de las actividades de ensamble y fuente de poder eléctrica [5].

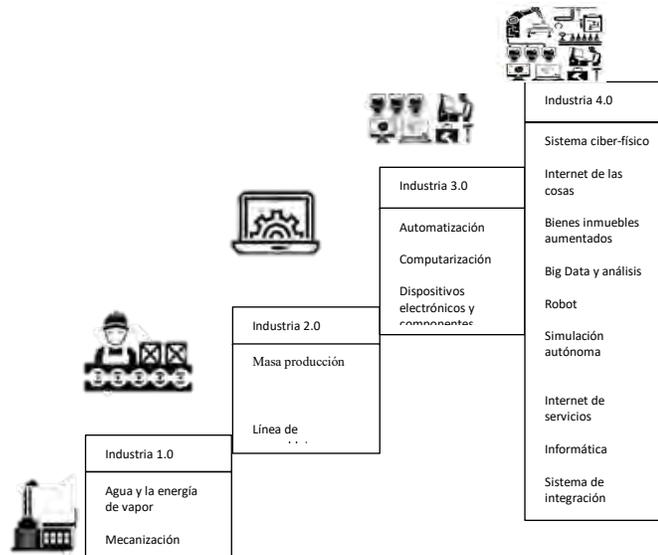
La tercera Revolución Industrial, conocida como la del conocimiento y de las tecnologías de la información, se desarrolló aproximadamente entre los años 1960 y 1990. El impacto que esta revolución trajo a la industria ha promovido la modernización de las formas de producción, gracias a la automatización y a la robotización de procesos y equipos. Las empresas han empezado a invertir más en tecnología que en mano de obra [4].

La cuarta revolución industrial fusiona los sistemas físicos, los sistemas digitales y los sistemas biológicos, para generar una red de producción inteligente donde los distintos componentes interactúan y colaboran entre sí, lo cual modifica trascendentalmente la forma en que vemos y nos interrelacionamos con el mundo [4].

Se espera que el impacto de la industria 4.0 más fuerte y más rápido que las tres generaciones pasadas, por la alta demanda de la tecnología por parte de las empresas industriales.

En la figura 1, se observan las revoluciones industriales con cada uno de sus avances.

**Fig. 1. Revolución industrial.**



**Fuente:** [6]

### Definición de industria 4.0

En 2011, Alemania presentó Industria 4.0 en el evento de la Feria de Hannover, que simboliza el advenimiento de una nueva era de revolución industrial. Cuando se planteó la idea por primera vez, los investigadores y las empresas de fabricación europeas realizaron grandes esfuerzos para adoptarla. Su interés en este proyecto o concepto se debe al hecho de que bajo la Industria 4.0, la producción será más eficiente y menos costosa. Esto se logra mediante el fácil intercambio de información y el control integrado de los productos de fabricación y las máquinas que actúan de manera simultánea e inteligente en la interoperabilidad (Qin Liu & Grosvenor) [6].

En el sector empresarial, la Industria 4.0, busca tener procesos productivos inteligentes capaces de tomar decisiones autónomas en tiempo real digitalizando los datos de los procesos productivos de manera ágil y efectiva, lo que es mejor conocido como BIG DATA [7].

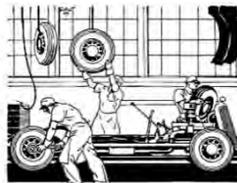
### **MANUFACTURA: LÍNEAS DE MONTAJE Y PRODUCCIÓN EN SERIE**

Con la segunda revolución industrial, se desarrollaron avances tecnológicos e invenciones, realizando impulsó en la industrialización en distintos países, uno de los avances más importantes fue la invención del automóvil.

Como plantean Alizon, Shooter & Simpson, Henry Ford es reconocido como uno de los principales innovadores en el sector de la manufactura industrial y es considerado en la historia como el padre de la producción en masa. Su principal aporte fue la introducción de las líneas de montaje como eje central del proceso de fabricación de automóviles al mismo tiempo que implementó la estandarización como un principio fundamental de la producción. Estas ideas Henry Ford las adaptó y mejoró [8].

Una línea de montaje es una forma de organizar un proceso productivo de manera que las piezas se añaden sistemáticamente a través de un flujo de trabajo para obtener un producto final. Cada trabajador en la línea de montaje tiene una función específica en el proceso. El Modelo T de Ford Motors Company fue el primer automóvil producido en masa empleando líneas de montaje, así como piezas intercambiables. La idea de Henry Ford era reducir significativamente los costos de producción a partir del incremento de la productividad: mayor número de unidades producidas por unidad de tiempo. De esta manera el Modelo T se convirtió en un automóvil accesible a la clase media durante los casi 20 años que se produjo (1908-1927) [8].

**Fig. 2.** Línea de montaje.



**Fuente:** PNGEGG

## LA INDUSTRIA 4.0 Y LA AUTOMATIZACIÓN

Desde la evolución de las líneas de montaje y la producción en serie se obtuvo un panorama más acelerado hacia la industria 4.0, y con la llegada de esta, la automatización en la manufactura del sector automotriz seguirá aumentando gracias al uso y desarrollo de la robótica. Surge una problemática ante la amenaza de la automatización por parte de los operarios, puesto que surge la incógnita de que estos sean desempleados, sin embargo, sólo deberán adaptarse a la interacción con los sistemas digitales y automatizados. Siendo así, la automatización limita la intervención humana en los distintos dispositivos y sistemas de control en el proceso, permitiendo así que las máquinas lleven a cabo un número ya determinado de operaciones ordenadas.

Gracias a la unión que existe entre la mecánica, la electrónica e informática se puede llevar a cabo un proceso de automatización industrial, permitiendo así que los procesos tecnológicos sean optimizados, para poder obtener así sistemas automáticos.

En la tabla 1, se observan algunas tecnologías aplicadas en la automatización, beneficio de la industria 4.0.

**Tabla 4.** *Tecnologías de la industria 4.0 en la automatización.*

Categoría	Tecnologías aplicadas
Automatización	Según Gilchrist, Comunicación maquina a máquina (M2M) Robots (e.g. Robots Industriales, Vehículos dirigidos autónomos, entre otros) Según Gilchrist & Jeschke, Identificación automática de inconformidades en producción

**Fuente:** [9]

### Los robots como aplicación de la automatización

La palabra “Robots” apareció por primera vez en público en el libro “Rossum’s Universal Robots” del autor Checo Karel Capel, 1921. La obra trata de una empresa que fabrica humanos artificiales para poder ayudar a las personas en el trabajo. Isaac Asimov, un autor de ciencia ficción, introdujo la palabra “Robótica” en su libro

para describir “la tecnología y el estudio de robots” en el año 1942, donde también desarrolló la famosa Ley de Robots. Desde entonces, muchas universidades y centros de I+D empezaron la investigación en robótica para poder crear estos “ayudantes de humanos” [10].

La utilización más común de los robots industriales en la automotriz refiere a los manipuladores, robots de repetición y robots controlados por el ordenador. Los Manipuladores son unos robots que permiten a los operarios manipulen los materiales sin contacto directo. Los Robots de repetición son aquellos que pueden seguir un determinado patrón y repiten el movimiento. En esta clasificación también se incluye el robot de aprendizaje, que aprende por sí solo y sabe corregir el error causado previamente. Los Robots controlados por el ordenador son los que están bajo control del ordenador, lo cual significa que se permite cambiar su sistema central, y puede realizar una función completamente distinta.

Estos tres tipos de robots se implementan principalmente en las siguientes tareas de la producción:

- Soldadura
- Montaje
- Pegadora
- Desplazamiento
- Traslado de contenido metálica o química
- Chapas y pinturas

Se puede observar que las tareas mencionadas tienen una carga pesada o suponen un trabajo que puede poner en peligro la salud de los operarios. Son los que logran un mejor resultado con una mínima incertidumbre [10].

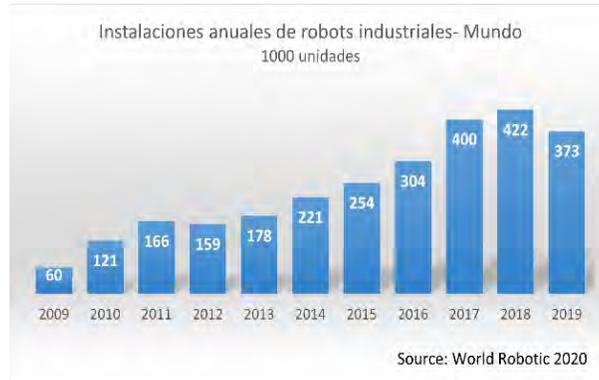
La primera inserción de robots en la industria automotriz ayudó a reducir los tiempos de operación y los defectos de producción. [11]

Según Cepal, un robot soldador desde el 2018 es más barato que el costo de la mano obra en la manufactura en México y, en el caso de un robot genérico, se estima que para el 2029 costará lo mismo que la mano de obra manufacturera [11].

### Situación actual de los robots en la industria automotriz

En la gráfica 1, se muestran los valores de instalaciones anuales de robots en una década (2006- 2019)

**Gráfica 1.** Instalaciones anuales de robots industriales- Mundo (1000 unidades).



**Fuente:** [12]

“El stock de robots industriales que operan en las fábricas de todo el mundo hoy en día marca el nivel más alto de la historia”, comentó Milton Guerry, presidente de la Federación Internacional de Robótica. “Impulsado por la historia de éxito de la producción inteligente y la automatización, este es un aumento mundial de alrededor del 85% en cinco años (2014-2019) [12].

En la gráfica 2, se muestra el stock de robots en funcionamiento nivel mundial en los distintos sectores desde 2017 hasta 2019.

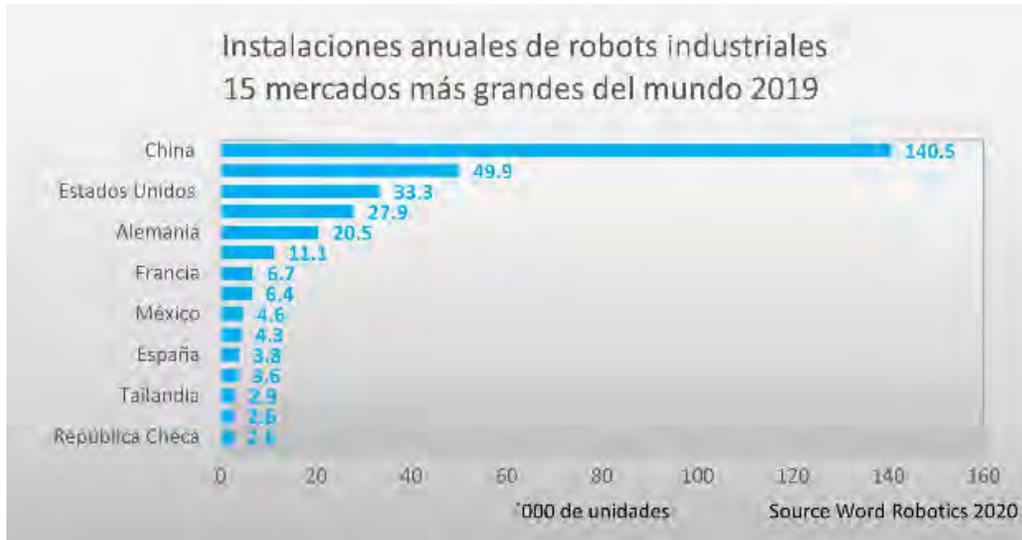
**Gráfica 2.** Stock operativo de robots industriales por industria cliente- Mundo (1000 unidades).



**Fuente:** IFR “International Federation of” [12]

En la gráfica 3, se muestra la instalación anual de robots en los 15 mercados más grandes del mundo en el año 2019.

**Gráfica 3.** Instalaciones anuales de robots industriales, 15 mercados más grandes del mundo 2019.



**Fuente:** IFR “International Federation of” [12]

México se encuentre en la novena posición con 4.600 robots. Sin embargo, México ocupa el segundo lugar en América con 40,300 unidades, lo que representa una ventaja del 11%.

Los robots nuevos del siglo 21 son más inteligentes que los clásicos. Con los sensores, les permiten no sólo montar las piezas, sino saben ajustarlas en la posición más adecuada [10].

### **MÉXICO EN LOS INDICADORES A NIVEL MUNDIAL DE PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES**

Eduardo Javier Solís Sánchez, presidente ejecutivo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, la AMIA, con el orgullo inundándole el rostro, declaró que, por primera vez en su historia, la industria automotriz mexicana ha ocupado la 6a. posición en el ranking mundial de vehículos, y el primero en América Latina, superando a naciones como Corea del Sur, Brasil y España, y contribuyendo ni más ni menos que con el 4.1 por ciento de la producción mundial [13]. Ver tabla 2.

**Tabla 5.** Producción mundial de vehículos.

**PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VEHÍCULOS\***

(millones de unidades)

Ranking 2018	País	2016	2017	2018	Variación		Participación
					%	absoluta	
1	China 	28.1	29.0	27.8	-4.2%	-1.21	29.2%
2	Estados Unidos 	12.2	11.2	11.3	1.1%	0.12	11.9%
3	Japón 	9.2	9.7	9.7	0.4%	0.04	10.2%
4	India 	4.5	4.8	5.2	8.0%	0.38	5.4%
5	Alemania 	6.1	5.6	5.1	-9.3%	-0.53	5.4%
6	México 	3.6	4.1	4.1	0.1%	0.01	4.3%
7	Corea del Sur 	4.2	4.1	4.0	-2.1%	-0.09	4.2%
8	Brasil 	2.2	2.7	2.9	5.2%	0.14	3.0%
9	España 	2.9	2.8	2.8	-1.0%	-0.03	3.0%
10	Francia 	2.1	2.2	2.3	1.6%	0.04	2.4%
Otros países		20.5	20.2	20.1	-0.4%	-0.08	21.1%
<b>Producción mundial</b>		<b>95.6</b>	<b>96.6</b>	<b>95.4</b>	<b>-1.2%</b>	<b>-1.20</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: elaborado por AMIA con datos de OICA. \* Incluye vehículos pesados.

**Fuente:** [13]

De la producción mundial esos automotores, que fue del orden de los 95.6 millones, China se mantiene a la vanguardia, con una producción de 27.8 millones de unidades. Estados Unidos, se sitúa en el segundo lugar, con una manufactura de 11.4 millones. Con 9.7 millones encontramos en tercer lugar a Japón [13]. Aunque México se encuentra tres posiciones abajo de estos países, para este es un acontecimiento importante que marca la historia mexicana.

**INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL ESTADO DE MÉXICO (EMPRESAS)**

**Firmas automotrices en el Estado de México**

En el Estado de México la industria automotriz permitió que importantes empresas se establecieran en el territorio. Su origen se da en la década de 1960 con la instalación de importantes firmas como General Motors (1962), Automex (1963) (armadora mexicana con licencia de Chrysler) y Ford (1964) [14].

En la tabla 2 se pueden observar las firmas actuales de empresas automotrices en el Estado de México.

**Tabla 6.** Firmas actuales.

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>
Fiat-Chrysler Automóviles (FCA)	Municipio de Toluca / Parque Industrial Toluca II
Ford Motor Company	Municipio de Cuautitlán
Daimler-Freightliner	Municipio de Santiago Tianguistenco, Municipio de Toluca
General Motors	Municipio de Toluca
Nissan	Municipio de Toluca
Isuzu Motors	Municipio de Cuautitlán
Volvo	Municipio de Tultitlán
BMW	Municipio de Toluca
Autopartes y Componentes (AYCO)	Municipio de Huehuetoca
Grupo RECO	Municipio de Tultepec
Peugeot	Municipio de Toluca
Italika	(Municipio de Toluca

**Fuente:** [14]

En el territorio mexiquense se cuenta con alrededor de 250 empresas del sector. De los 15 mayores proveedores mundiales Tier 1 por ventas (CEPAL, 2017), 14 tienen presencia en México<sup>11</sup> y 6 cuentan con al menos una planta en el Estado de México: Robert Bosch (primer lugar mundial en ventas), Magna International (tercer lugar), ZF Friedrichshafen (quinto lugar), Johnson Controls (noveno lugar), Lear Corporation (décimo lugar) y Valeo Climate Control (décimo primer lugar); cinco de estas empresas se localizan en Toluca y una en Lerma. Otras empresas Tier 1 de relevancia en el estado son: Eaton, Federal Mogul, Valeo Climate Control, Dana Corporation, Perkins, Henkel KGAA, Group Parker, Autoliv, Trelleborg, Gates de México, Bardhal de México, Gonher y Echlin Mexicana [14].



En la actualidad por la presencia de la pandemia de Covid-19, demuestra la importancia que ejerce la tecnología, ya que para algunas empresas significo el cierre de operaciones por falta de procesos automatizados, debido a que estos no son fuente de contagio ni se enferman. Por lo tanto, la pandemia actual para otras empresas significa un aceleramiento en la automatización y el proceso de digitalización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- «Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/>.
- «EXPANSIÓN,» 31 Marzo 2020. [En línea]. Available: <https://expansion.mx/empresas/2020/03/31/sector-automotriz-pide-ser-considerado-esencial-para-operar>
- R. Morrar, H. Arman y S. Mousa, «The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0): A Social Innovation Perspective,» *Technology Innovation Management Review*, vol. 7, n° 11, p. 2, 2017.
- F. Rozo Garcia, «Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0,» *UIS Ingenierías*, pp. 1-3, 2020
- M. V. Jacquez Hernández y V. G. Lopez Torrez, «Medición del grado de preparación de la industria electrónica de Baja California para incorporarse a la industria 4.0,» *RedI4*, p. 4, 2020.
- S. Tay Ing, A. Nor Aziati, L. Te Chuan y A. Nur Aizat Ahmad, «An Overview of Industry 4.0: Definition, Components, and Government Initiatives,» *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, vol. 10, n° 14, p. 3, December 2018.
- M. L. Flores Cedillo, L. A. Oros Méndez, A. M. Sierra Guerrero y H. Z. Del Ángel López, «Capítulo 6 Propuesta actual de la Industria 4.0 en el clúster automotriz del Estado,» *CONACYT*, p. 3, 2019.
- Y. Torres Medina, «El análisis del error humano en la manufactura: un elemento clave para mejorar la calidad de la producción,» *UIS Ingenierías*, vol. 19, n° 4, p. 2, 2020.
- S. J. Mayhua Choque y E. G. Rivera Soto, «Repositorio,» Enero 2020. [En línea]. Available: [https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16201/1/MAYHUA\\_CHOQUE\\_SEL\\_SER.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16201/1/MAYHUA_CHOQUE_SEL_SER.pdf). [Último acceso: 8 Enero 2021].

- V. Tong Wu, «LOS EFECTOS DE LA ROBOTIZACIÓN Y DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ,» 2018. [En línea]. Available: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/126118/1/TFG-ADE-Wu-Tong-Jun18.pdf>. [Último acceso: 8 Enero 2021].
- J. Carrillo, «Reflexiones sobre la industria automotriz, las tecnologías exponenciales y sus desafíos,» CONACYT, pp. 125-126, 2020.
- «Robots: descenso en las ventas en 2019, pero nuevo récord en instalaciones,» infopl, 24 Septiembre 2020. [En línea]. Available: <https://www.infopl.net/plus-plus/mercado/item/108420-informe-ifr-robots-2020>. [Último acceso: 10 Enero 2021].
- «México Automotriz,» 9 Abril 2019. [En línea]. Available: <https://www.mexicoautomotriz.mx/transporte/mexico-es-ya-el-6o-productor-de-vehiculos-en-el-mundo-desbanco-a-corea-del-sur/>. [Último acceso: 11 Enero 2021].

## MARKETING RETRO VS. MARKETING DIGITAL

ARMANDO ESPINOZA OLIVA<sup>1</sup>

### RESUMEN

Todos los días estamos expuestos a una infinidad de estrategias de Marketing sin que nos demos cuenta. Algo tan simple como un volante que encontramos tirado en la entrada de nuestra casa, un banner publicitario al hacer una búsqueda o consulta en el buscador de Internet de nuestra preferencia, o al consultar nuestras redes sociales, son elementos que tienen una planeación de mercadotecnia detrás. O al menos, deberían tenerla. Impreso o digital, dicho elemento gráfico busca un objetivo: modificar nuestra conducta, persuadirnos a que compremos. De que funcione o no, depende de varios elementos que se han desarrollado en el ahora mal llamado Marketing Retro. En este artículo se comentan algunos aspectos generales de cómo suele interpretarse el marketing retro y lo que se considera marketing digital.

**Palabras clave:** marketing, redes sociales, conducta, consumidor, publicidad, digital

### ABSTRACT

Everyday we are fully exposed to several marketing strategies in real time without we even notice them. Just consider a simple flyer in our mail box, a a radio spot, a banner in a search engine web site or even doing a “scroll” on our timeline of any social network we use, those are elements with a marketing planning behind. Or at least they should have it. Printed or digital, such element moves towards and objective: to modify our behavior, to buy. Whether it Works or not depends on a list of elements that have been created, tested and approved in what we now call Retro Marketing. In this article I discuss some general aspects about how the retro marketing is interpreted, and what is considered as digital marketing.

**Keywords:** marketing, social networks, behavior, consumer, advertising, digital

---

<sup>1</sup> Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica.

## **INTRODUCCIÓN**

En una esquina tenemos al Marketing de antaño, vintage o retro, aquel que se basa en el estudio del comportamiento del cliente, en la investigación del mercado y en la planeación estratégica; en papel y números. En la otra, al Marketing Digital, aquel que se basa en plataformas en Internet y otros medios como los teléfonos inteligentes; en “me gusta” y seguidores. En pleno 2016, parece que se trata de subestimar o despreciar al Marketing Retro, haciéndolo pasar como algo ya en desuso. Ciertamente es mucho más fácil ir a un café con Wi-Fi gratuito, sacar el iPad o la laptop y publicar en redes sociales, “jugar” al Community Manager y satisfacernos con los números en las estadísticas virtuales que las redes sociales nos arrojan. Si el Marketing Retro era un reto para las empresas, considerado como algo innecesario y no se pensaba útil invertir en él, ahora pareciera que la situación se agrava, el Marketing Digital resulta, aparentemente, más barato, más eficiente e inmediato, pero ¿más eficiente?. Al final del día el objetivo de una empresa comercial es eso, comerciar, vender. La utilidad es lo primordial. No se vive de seguidores, se vive de clientes, y no sólo clientes, sino clientes leales, que nos compran y recomiendan con otros clientes potenciales. En este artículo, se trata de abogar por el Marketing Retro, ya que es la columna principal de todo marketing, ya sea en Internet o fuera de él.

## **HABLEMOS DEL MARKETING DIGITAL & MARKETING RETRO**

El fundamento básico y primordial de la mercadotecnia es, ha sido y será la satisfacción de necesidades en los consumidores finales. Puede ser considerado como una lógica, magia o simplemente como ciencia. Se habla de un Marketing 3.0, que es una evolución del 1.0. donde la tecnología juega un papel que más que protagónico diría que es un papel secundario, y donde los valores del consumidor son tomados en cuenta. Pero todo sigue siendo presentarle algo a alguien, una transacción de bienes. Sólo que ahora no es uno a uno, sino uno (la empresa) a varias personas al mismo tiempo, y que esas personas podrán difundir en tiempo real su experiencia de compra, experiencia con el producto, la satisfacción con nuestro producto/servicio, nuestra comunicación (ya sea en medios BTL, ATL, o

digitales) y hasta video del producto. Todo con un impacto mayor. Esto es algo importante a considerar a la hora de hacer Marketing Digital.

Pero en realidad no es una pelea, el título es únicamente para de manera coloquial presentar las dos propuestas. Lo que sí es importante recalcar, es que el Marketing Digital no podría existir sin el Marketing retro, y no viceversa. Se podría pensar que el Marketing Digital es el nuevo marketing, que lo anterior no sirve, que personas como Phillip Kotler pierden su tiempo y dinero publicando nuevas ediciones de lo que se ha considerado como la Biblia del mercadólogo, "Marketing Management". Y no es así, no debería de ser así. Solamente nos enfrentamos a un nuevo paradigma de la comunicación. La parte principal, lo que está detrás de bambalinas sigue siendo lo mismo, ¿porqué?, pues porque sencillamente lo que cambia es la tecnología, y al final de la tecnología siempre habrá un ser humano. Un consumidor pensante e influenciado. Este consumidor siempre tendrá necesidades y deseos por satisfacer. Los consumidores siempre tendrán un comportamiento y hábitos de compra.

Es más, se podría decir que el Marketing Digital, a través del Internet y los Smartphones han facilitado el trabajo del Marketing Retro. Las estadísticas cada vez muestran que la compra por medios digitales, es decir en páginas web van en aumento. Cada vez más personas confían en hacer sus transacciones en línea, porque la misma tecnología ha logrado que nuevos y mejores sistemas de seguridad sean implementados en las páginas de compras o donde insertamos, voluntariamente, nuestros datos personales y/o bancarios.

La tecnología siempre ha existido, pero más específicamente, desde que los llamados Millenials (aquellos nacidos entre 1985 y 2000) llegaron al mundo, todo se ha acelerado más rápido. Ahora es posible conocer lo que las marcas proponen a través del smartphone, no solo informarse, sino comprar y compartir ideas y la comunicación de las empresas. Hace 20 años se hacía solamente a través de correos electrónicos primitivos y de llamadas telefónicas, por que la tecnología tenía un límite. Pero eso sí, lo más efectivo es la publicidad de boca en boca. Y eso siempre ha existido, y es gratis. Me atrevo a decir que es lo más efectivo por una simple razón, lo hacemos en nuestros grupos sociales, en los cafés, en una comida

con la familia y hasta en un bar tomando una cerveza. Si algo nos gusta, tendremos el impulso de compartirlo, incluso de presumirlo. Nos fascina que nuestros grupos sociales lo sepan y vean lo que compramos, lo que usamos. Ahora esto se ha facilitado, con las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram, Google +, Pinterest, Youtube, LinkedIN, etc.).

Ahora, una cosa es la Mercadotecnia, la parte estratégica detrás de todo, y otra es hacer “marketing” a través de las redes sociales (RRSS). Las RRSS son únicamente un canal de comunicación, que sirve sólo para eso, comunicar. Entiéndase con comunicar el hacer publicidad, promocionar o informar al consumidor. Hacer que se entere que existimos o que tenemos algún descuento o promoción que lo incentive a ir a nuestro local, a consumir o hasta modificar una conducta o hábito de compra y/o consumo. Como la televisión o un espectacular en una avenida transitada, sólo son eso, un medio de comunicación. Erróneamente se cree que con publicar una foto, un comentario o un video, y que mientras los contadores de “me gusta”, “favorito” o “compartido” en la publicación aumenten, ya estuvo nuestro trabajo. Y no. Un “me gusta” no va a meter un peso en nuestra caja registradora. Puede ayudar, siempre y cuando el consumidor potencial que hizo clic o tap (dícese de la acción de hacer clic con el dedo en un Smartphone) vaya a cualquiera de nuestros puntos de venta (si tenemos varios) y haga una compra. O incluso podría ayudar si recomienda el producto o servicio, eso es todavía mejor. Y eso sería superado si la persona recomendada adquiere un producto o servicio.

Hay un nombre designado para quien publica en RRSS, se llama Community Manager. Generalmente es una persona joven, de no más de 30 años que se dedica a publicar contenidos, mayormente propios de la empresa, en cualquier Red Social que conozca o le guste. Y a veces, responder si los usuarios, seguidores o consumidores reales y potenciales interactúan con la publicación. A veces también comparte contenidos de empresas amigas o complementarias de la nuestra. La principal intención de esto, además de la comunicación es conseguir estadísticas en tiempo real, de uso, frecuencia y hasta geográficas (de donde se comunican conmigo). Son estadísticas útiles, pero no son tan útiles. No nos dicen donde

compran, cómo compran o si han comprado. Tienden a mostrar la empatía de los consumidores con la marca.

Por otro lado, si hablamos de estadísticas digitales, analizar las métricas de nuestro sitio web, sería y es más útil, ya que nos dirían cuantas personas entraron a mi página, por donde navegaron, que productos les interesaron, obviamente las compras que han hecho y si han compartido la información de su compra. Se puede analizar la satisfacción o inferir su lealtad según el número de visitas y compras que han hecho. Estas son las estadísticas digitales que deben de importar. Y si, hasta de donde han accedido para comprar mi producto o servicio. Todo esto sirve para tomar decisiones en base a la información recolectada. Por ejemplo, si tengo clientes de partes muy lejanas a mi empresa, podré mejorar el método de empaque y logística, en lugar de enviarlo por motocicleta o a pie, podré contratar una empresa de mensajería.

La responsabilidad de las RRSS es que deben de mantener un canal de comunicación activo. Ayuda que son costos menores a los de los medios masivos, como la televisión y el radio. Además han servido a las PyMES con presupuestos reducidos, las que no podrían pagar tiempos de televisión o publicaciones en periódicos. Por esto, empresas como Facebook o Twitter han tenido un gran auge. Sin embargo, una cosa son los números de dichas empresas y otra los números de las empresas, clientes, de las RRSS.

No debemos de pensar que el comercio electrónico y/o el Marketing Digital es nada más pasar la tarjeta de crédito y listo. Bueno, el proceso es muy fácil y veloz, pero se debe de hacer con una estrategia para satisfacer los objetivos de nuestra empresa. ¿Porqué?, pues porque las necesidades que tengamos pueden o no requerir una campaña en RRSS. Igual que siempre lo ha sido el contratar un espectacular, volanteo o patrocinar un evento.

Los métodos de investigación de mercado “antiguos” siguen vigentes y deberían de estar de moda. Son igual de complicados y caros que antes, pero igual de efectivos. Lo recomendable sería mezclar ambos enfoques, el retro y el digital tanto como sea posible.

Hagamos un ejercicio práctico. Imaginemos que tenemos un negocio de galletas. Lo ideal es que vendamos muchas galletas todos los días, así tendremos utilidades y estaremos contentos con nuestro negocio y sobre todo con los resultados de la inversión. Pero para que esto suceda, lo primero que debemos hacer es que la gente, nuestro mercado meta, nos conozca. Para esto, debemos de hacer publicidad, por el medio más adecuado, de todos estos un porcentaje de clientes pasará delante de nuestro local. De estos un porcentaje menor entrará a conocer o mirar. De estos un porcentaje todavía menor llegará a comprar. Y un porcentaje incluso menor repetirá su compra.

Esto es que de 1,000 personas que impacta nuestra publicidad, física o digital, 100 irán a nuestra tienda. 10 entrarán y sólo 1 comprará y repetirá. Da lo mismo sea en una tienda física, en línea o virtual. En lugar de un espectacular en una avenida, se contrata un banner en alguna página de Internet, o una publicación pagada en RRSS. La intención es que la gente que me conoce vaya a mi tienda o página web. Y así, mediante un diseño de escaparates, pasillos, anaqueles, o un diseño gráfico en mi página, el visitante o consumidor encuentre lo que le interesa de mi negocio y lo compre. Si estuvo satisfecho con el producto/servicio me podrá recomendar y así tener un cliente potencial más real.

No se debe de subestimar el Marketing Retro, porque sin él, no existirían las utilidades en el mundo digital. No bastan los “me gusta” se necesitan números, cubrir costos fijos (que incluso una página web tiene) y crear valor en el consumidor (físico o virtual). Poner, como siempre, atención en su comportamiento, en toda la información que voluntaria e involuntariamente nos proporciona y establecer un proceso de mejora continua. Esto nos servirá para lograr más ventas, lo cual es la intención de abrir un negocio.

El Marketing Digital no es malo, es muy bueno, pero hay que saberlo utilizar justo como el Marketing Retro. Recordemos que al final de una laptop o smartphone hay un consumidor que siempre será físico, con un comportamiento específico. Las Redes Sociales no son un método de Marketing, ni digital y mucho menos físico, es decir, del que se hace en medios tradicionales, son únicamente un medio de comunicación. Igualmente tenemos que pensar en estrategias para vender, si ese

es nuestro objetivo. El recabo de información sigue siendo importante, y sobre todo su interpretación y análisis adecuado. De nada nos serviría una mala publicidad con un diseño gráfico muy sobresaliente, pero sin efecto. Nuestra inversión habría sido un gasto solamente. Tenemos que pensar, y para eso, el Marketing Retro siempre será nuestro mejor aliado.

Como comentario al margen, algo muy utilizado en los supermercados, tiendas de conveniencia e incluso departamentales es la estrategia llamada “cross-selling”, que consiste en colocar productos de impulso en las cajas de pago. Así, buscan y logran en algunos casos, aumentar el valor de la compra. En el mundo digital también sucede, Amazon.com sugiere otros productos complemento a lo que estamos comprando o a lo que hemos buscado. Algo muy útil para vender más.

## **CONCLUSIONES**

En concreto, hay una ciencia detrás de todo lo que es buscar y atraer clientes a nuestros negocios, físicos o digitales. No debemos olvidar que lo importante son los pesos en las cuentas creadas en un banco, en que el estado de resultados esté en números negros y que las deudas sean lo más cercano a cero. Los miles de “likes”, seguidores, retweets, favoritos y compartidos no son nada si los pesos no aumentan. De nada nos servirá gastar miles de pesos en publicidad en RRSS o en Google si no logramos convertirlos en ventas que puedan cubrir nuestros gastos totales y además nos den una utilidad; tampoco nos servirá gastar en volantes, espectaculares o promocionales si no tienen el mismo efecto.

Hablar de Marketing Digital es usar los medios digitales o electrónicos. Es enfocarnos en las nuevas tecnologías a base de Internet. El Marketing Retro es el que se usa en los medios tradicionales, pero sobre todo ambos tienen como base la ciencia, teoría, análisis y planeación que hay por la interpretación de datos, estadísticas, investigación y el comportamiento del consumidor. Siempre hay que pensar en el mercado meta, en sus hábitos de consumo, en la logística para entregar el producto o servicio. El consumidor es exigente y hasta celoso. Es el centro del universo, físico o digital.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARIAS, Ángel. Las nuevas tecnologías y el Marketing Digital. Createspace España, 2015.

HAWKINS, Del I.; BEST, Roger J.; CONEY, Kenneth A.; Consumer Behavior. 9 ed. Mc Graw Hill, 2004.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin L. Marketing Management. 14 ed. Pearson. 2015.

KOTLER, Phillip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0. LID Acción Empresarial, España. 2015

## EL OTRO LADO DE LAS REDES SOCIALES

ARMANDO ESPINOZA OLIVA<sup>1</sup>

### RESUMEN

Desde que fueron creadas a mediados de los 2000's las Redes Sociales, han evolucionado a un grado que, a través de sistemas complejos de algoritmos e inteligencia artificial, memorizan el comportamiento en Internet de los usuarios y predicen cuáles serán los movimientos futuros con una precisión que se podría definir como milimétrica. Pero no sólo las Redes Sociales minan datos personales y del comportamiento de los usuarios en Internet, otras plataformas y modelos de negocio en línea aprovechan de la vasta información con fines comerciales, propagandistas.

El presente artículo tiene como objetivo el analizar el lado oscuro de las redes sociales como mecanismos persuasores y manipuladores de la psique humana.

**Palabras Clave:** Social Media; Internet; Persuasión; Comportamiento del Consumidor en Internet; Propaganda; Manipulación.

### ABSTRACT

Since their creation in mid-2000's, Social Media Apps have evolve to a degree that through complex systems of algorithms and artificial intelligence they memorize the behavior of users on the Internet and predict what future movements will be with a precision that could be define as millimetric. But not only Social Media mine personal data and the behavior of users on the Internet, other platforms and online business models take advantage of the vast information for commercial, propagandist and even illegal or unethical purposes.

The main objective of this paper of research aims to analyze the dark side of Social Media as persuasive and manipulative mechanisms of human psyche.

**Keywords:** Social Media; Internet; Persuasion; Online Consumer Behavior; Consumer Desicion-Making; Propaganda; Manipulation

---

<sup>1</sup> Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica

## **INTRODUCCIÓN**

Poco se ha hablado y mucho menos se sabe de la moral que tiene el uso de las Redes Sociales y aplicaciones o servicios de Internet. Se me ocurren dos negocios en el mundo que tratan a los consumidores como “usuarios”: el de las drogas y las Redes Sociales —incluidas las plataformas de Internet [Google, Uber & Amazon]—. Con la llegada de los dispositivos móviles y la facilidad de acceso a Internet, el uso ha alcanzado niveles de adicción, donde las empresas más grandes tienen como modelo de negocios el lograr captar —cada vez mayor— la atención del usuario, y compiten entre ellas por el mayor tiempo de nuestras vidas que dediquemos a ellas. Aplicaciones —Apps, de ahora en adelante— o empresas como Facebook, Google, TikTok, Amazon, entre otras, que ofrecen servicios “gratuitos” que en realidad son pagadas o mantenidas por anunciantes a cambio de que sus anuncios sean mostrados a los usuarios. Las Apps venden nuestra atención, ese es el producto a comerciar. El cambio gradual y casi imperceptible en la conducta, comportamiento y percepción en el usuario, el nuevo commodity a monetizar, según Lanier, J. (2018). Las Apps logran así cambiar que hacemos, pensamos y como nos comportamos.

## **ANTECEDENTES**

Por allá del año 2004 cuando Facebook estaba iniciando su modelo de negocios era totalmente diferente al de ahora, ni siquiera estaba por el horizonte el hecho de “monetizar” el sitio de Internet, simplemente era el conectar amigos entre sí, como proyecto escolar. Lo mismo pasó con Apps y plataformas como YouTube y Twitter, donde los usuarios ahora crean contenido, comentan y comparten opiniones entre desconocidos. Dichas plataformas no crean absolutamente nada de contenido, NADA. Han logrado crear modelos de negocio donde el usuario que no crea el contenido va a consumirlo, y de paso toda su actividad y comportamiento en línea es “minado” y vendido a empresas de publicidad. Es ahora que dicha actividad es ávidamente deseada por mercadólogos ya que ahora la publicidad se logra publicar en nuevos medios digitales —Apps y plataformas—, mucho más pertinentes, precisos y justo en el momento que la App tiene la atención cautiva del usuario. El

contenido —creado por usuarios— viene publicado de forma gratuita para el usuario consumidor, pero entre cada contenido o publicación hay espacios publicitarios que las empresas colocan de modo discreto y que hace que la publicidad aparezca casi imperceptible al usuario “común”.

Primero MySpace en el 2003 y luego Facebook dieron pie a que se acuñara el término Social Media. Kaplan & Haenlen (2010) comentan que en ese momento nace el Internet 2.0 —Web 2.0— donde el contenido del Internet no es creado por los sitios o plataformas Web, sino por los mismos usuarios en una constante modificación, participación y colaboración, inicialmente sin contexto u objetivos comerciales. Nacen entonces las comunidades de contenidos, donde los “Líderes de opinión” son rápidamente sustituidos por Influencers sin experiencia comprobada o sin otro curriculum que los avale más que su simpatía o estilo de vida a demostrar. En los años 50's el término de “boca-en-boca” —BEB— se usó para referirse a la comunicación entre dos personas, de manera verbal y físicamente presente un mensaje o contenido sin fines de lucro o comerciales, según Kaplan, J. (1967). Las Redes Sociales han avivado el BEB de modo que ahora el consumo del contenido es constante y sobre todo la promoción y publicidad vienen de manera tan sutil que podríamos decir que es imperceptible. Eso es lo que les interesa a las Apps y plataformas digitales.

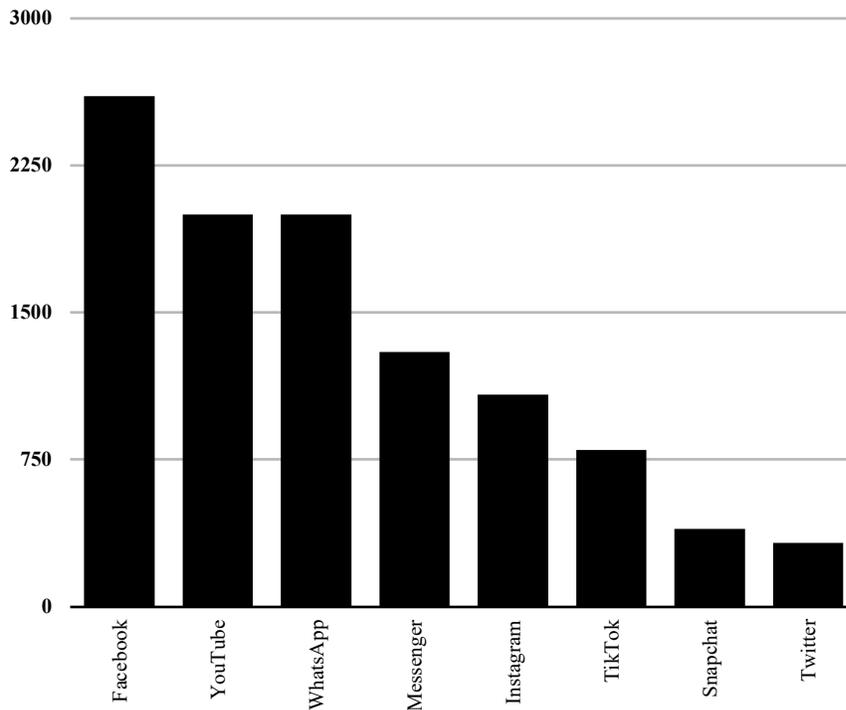
En México se estima que 80 millones de personas son usuarios de al menos una Red Social, App o plataforma digital con estimaciones a alcanzar 100 millones de usuarios en el 2025<sup>2</sup>. Apps como Facebook tienen una población digital mundial de más de 2,700 millones de usuarios en 16 años y TikTok 2,000 millones de descargas —800 millones de usuarios activos— en tan solo 1 año<sup>3</sup> —Figura 1—.

---

<sup>2</sup> Number of social media users in Mexico from 2017 to 2025, (2020). Statista.com

<sup>3</sup> 10 TikTok Statistics That You Need to Know in 2020, (2020). Oberlo.com

**Figura 1.** Usuarios activos en Redes Sociales.

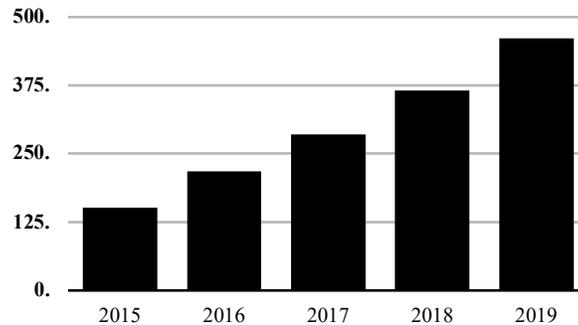


**Fuente:** statista.com. Elaboración propia, 2020.

Las Apps han descubierto el hilo negro al lucrar y sobre todo lo comerciar con la atención de los usuarios, algo que los medios masivos de comunicación nunca pudieron hacer. Sin embargo, para que sea algo seguro de hacer necesitan—las Apps— hacer predicciones sobre el uso y el comportamiento en línea de los usuarios. Esto es posible gracias a un avanzado sistema de algoritmos —secuencia de instrucciones para resolver problemas o completar una instrucción específica— que logran las Apps para “minar” los datos de los usuarios que van desde el historial de búsquedas, lista de contactos, amigos y/o seguidores, lugar de acceso, tiempo de acceso y atención a publicaciones o anuncios, cantidad de búsquedas o clicks —taps en el argot de los dispositivos móviles y pues estamos ya en el 2020—, gustos, preferencias, conversaciones, etc., básicamente nuestra vida en línea. Algunos lo llaman vigilancia. Zuboff, S. (2019) lo define en un argot un poco más complejo: señala que ahora se dedican las empresas a intercambiar, en un mercado nuevo, futuros humanos, es decir, las personas digitales, así como hay mercados

que intercambian oro o acciones de Bolsa. Dichas transacciones lograron, en el 2019, el ingreso neto de las principales Apps de Social Media fue de 417 billones de dólares, es decir, unos 8,840.4 billones de pesos mexicanos<sup>4</sup> al tipo de cambio de 21.2 pesos mexicanos por uno de los verdes —Figura 2—. Son las empresas más lucrativas en la historia de la humanidad, y la cosa va de ahí para el real.

**Figura 2.** Utilidad Aplicaciones Móviles 2015-2019. Billones de dólares.



**Fuente:** statista.com. Elaboración propia, 2020.

Todo lo que hacemos es minuciosamente monitoreado, hasta nuestro estado de ánimo. Tienen más información de nosotros que incluso nosotros mismos. Estudiando nuestro comportamiento en línea, pueden hacer predicciones tan exactas sobre lo que haremos después. Construyen modelos —algoritmos— que definen y detallan nuestra personalidad y comportamiento, así pueden manipularnos en línea. También pueden saber a qué hora nos despertamos, cuando vamos a dormir, sin que lo digamos pueden predecir nuestro uso durante el día, y logran que usemos más cada día nuestro teléfono y sobre todo cada App —aplicación—, según los objetivos de cada uno: quiero más usuarios, quiero más atención, quiero más monetización y lo hacen con una precisión “milimétrica”. Las empresas han logrado entender que hay una parte de nuestra mente que no conocemos y esa vulnerabilidad es algo que aplica a todos los seres humanos. Las Apps están usando la psicología de la persuasión en la tecnología, además de los obvios programadores, ingenieros informáticos y geeks, están usando “genios modificadores de conducta”, psicólogos para la ingeniería del “crecimiento”. Quieren —y logran— que modifiquemos nuestros patrones de conducta en más de una

---

<sup>4</sup> Total global mobile app revenues, 2014-2023. (2020). Statista.com

forma, al final del día se trata de que hagamos más scrolling —la acción de mover con el dedo contenido en la pantalla del dispositivo móvil de arriba hacia abajo— y encontrar contenido nuevo cada vez que refresquemos la pantalla, como recompensa o con un término más simple o sencillo: Refuerzo positivo intermitente. No se sabe si se obtendrá o cuándo se obtendrá, pero se causa el mismo fenómeno de adicción que las apuestas. Se trata de hacernos usarlo de modo inconsciente por la recompensa —adicción— de dopamina.

Las Apps han estudiado el tiempo que las usamos y cuando el algoritmo detecta un cambio en el comportamiento —una disminución en el uso— activará una alerta a manera de notificación para llamar nuestra atención de nuevo e incrementar el uso de dicha aplicación. Es la inteligencia artificial que tanto hemos esperado, que no solo aprende nuestro comportamiento para predecirlo, si no que nos persuade y nos manipula con nuestra propia información. Y ese es el objetivo de las Redes Sociales, nuestra constante atención.

### **PERSUASIÓN**

De acuerdo a la Enciclopedia Británica (2020), es el proceso por el cual las actitudes, pero sobre todo el comportamiento de una persona es influenciado por la comunicación de otra persona. Rajivan, P. & González, C. (2018) comentan que las Redes Sociales se aprovechan de la debilidad humana, la ignorancia, para lograr que hagan algo que desean. La persuasión, como parte de la ingeniería social —tanto en el crecimiento de los usuarios, uso de la App y la atención— es definida por Anderson, R. J. (2010) como el uso de métodos psicológicos para “engañar” al usuario para obtener la atención y el uso constante de las Apps.

Básicamente, sin profundizar en el ámbito de la psicología, las Apps usan las notificaciones para persuadirnos en el cambio del comportamiento para que sigamos usando el dispositivo móvil, pero más aún, para que nuestra atención y uso de las Apps se incremente. ¿Por qué? o ¿Para qué? Pues tan fácil como entre más tiempo usemos las Apps, más tiempo estamos viendo anuncios pagados, patrocinados o llámelo publicitados —Citando un ejemplo, Facebook lo nombra

“publicaciones impulsadas”— y monetizar la “gratuidad” de las Apps mediante la venta de nuestra atención a los anunciantes.

**Figura 3.** Notificaciones Móviles



**Fuente.** Elaboración propia. 2020

Esto ha siempre sido así. Según Kotler, P. & Keller, K. L. (2016), en el proceso de decisión de compra del consumidor una de las etapas es la Evaluación de Alternativas. Ahora, en el 2020 consideramos opciones —con el surgimiento o identificación de la necesidad, o no— a veces persuadidos por un anuncio que “casualmente” es publicado en cualquier App. No importa si es YouTube, Facebook o LinkedIn, cada una tiene un algoritmo que estudia el comportamiento pasado para predecir el futuro y éste es influenciado por los anuncios “casuales” que vemos. Tratan de persuadirnos a una compra con constantes anuncios que son publicados en espacios subastados, en otros vendidos, y se compite por la atención del usuario. Se dice que la persuasión es otro sinónimo de la publicidad y cómo todo anuncio publicitario, para distinguir la persuasión debemos de identificar el anuncio. Algunas Apps usan primero el “globo” de notificaciones —Figura 3—. A partir de ese “micro” mensaje, se desencadena la modificación del comportamiento. Según Anderson, R. J. (2010) el proceso de persuasión en redes sociales inicia cuando la comunicación —o mensaje— es presentado al usuario, en este caso con una irresistible notificación. Para que la persuasión tenga éxito debe de generar cierta ansiedad en el usuario para “abrir” la notificación —esto es con un inmediato interés generado a partir de los gustos, preferencias y comportamiento estudiados en pasado, por el algoritmo— y lograr que el usuario realice ciertas acciones predeterminadas por la

notificación, es decir, que deje de hacer lo que estaba haciendo —cenar con su pareja, manejar un coche o bicicleta, ver una película, leer, etc.— y realice el comportamiento esperado como “leer” noticias, ver videos, comentar una foto, etiquetar a un amigo, generando crecimiento social en la App.

En casos extremos, la persuasión en redes sociales es confundida con la propaganda —asociada principalmente con política— ya que las personas “comunican” un mensaje, pero que el receptor o usuario es susceptible debido a la ignorancia del tema. Así “reclutan” más usuarios, no tanto así el propagandista, pero en este caso todos ganan, excepto —obviamente— el usuario. Jowett, G. S. & O'Donnell, V. (2018) separan ambos conceptos: Propaganda es una forma de comunicación que trata de lograr una respuesta que rebasa la intención del propagandista; la persuasión es interactiva —de dos o más vías— y trata de satisfacer las necesidades de ambas partes, el emisor y el/los receptores.

La diferencia puede ser casi imperceptible dado que el emisor de la persuasión — en el tema de las Apps— trata que el “persuadido” realice al menos una, de tantas posibles series de acciones que espera que haga. El usuario es entonces —sin darse cuenta— manipulado.

## **MANIPULACIÓN**

El término “manipular” proviene del latín *manipulus*, de *manus*, mano. Generalmente tiene una connotación negativa al referirse en manejar a una persona o grupo de personas —usuarios de Internet— para ciertos fines sobre los que la persona o grupo no estaría de acuerdo inicialmente transgrediendo la voluntad propia. La manipulación es parte de la naturaleza humana y su interacción cotidiana.

La manipulación de usuarios en el ámbito digital se da principalmente de dos maneras, las que se mencionarán en el presente artículo.

1. Manipulación de redes: Una técnica muy usada por la “fauna” digital para ganar seguidores es el famoso “Sígueme y te sigo”. El objetivo es a través de la cortesía de seguir a quien elige seguirte —cuentas orgánicas— difundir contenido falso y darle credibilidad ya que la cuenta que lo replica es real, según Sedhai, S. & Sun, A. (2015). En

Esto es parte de las campañas coordinadas —*Astro Turfing*— en las que a gran escala crean grupos perfectamente conectados.

2. Manipulación de contenidos: Se copia información legítima para rellenar espacios en la redacción de información falsa, previo a su difusión en medios digitales y redes sociales. Continuando con el camuflaje de contenidos buscan legitimidad y generar reputación que les permita ganar la credibilidad de los usuarios orgánicos.

Sin darnos cuenta, a diario las Apps nos manipulan —ya sean sociales, como Instagram; contenido en streaming, como Youtube o Spotify; educación, como Duolingo, etc.— personas al saludarlas por la calle o al enviarles un mensaje de texto o una etiqueta en una red social esperando un comportamiento, en este caso un saludo de vuelta o una reacción —“me gusta”, “me preocupa”, “me enoja”, etc.—. Incluso las redes sociales se han vuelto herramientas para manipular ideas y sentimientos, entre conocidos y desconocidos según Barnhill, A. (2014).

Más aún en la era digital, con la adicción a las Redes Sociales, obviamente también a los dispositivos móviles, pero más aún a la aprobación social, el “hambre” de información nos distrae de la vida real. La Figura 4 expone la realidad de un usuario al ser manipulado por la. Al levantarse por la mañana revisará el teléfono e interactúa con desconocidos antes de echarse un café o un taco.

**Figura 4.** Manipulación de usuarios.



**Fuente.** Amory, D. (2013).

## **PROPAGANDA**

Viene del latín “propagar”, “sembrar”. En 1612 el Vaticano creó la primera oficina de Comunicación Social, la llamó la Sacra Congregatio de Propaganda Fide, por si anda corto de latín, significa La Sagrada Congregación para Propagar la Fe de la Iglesia Católica Romana, de acuerdo con Jowett, G. S. & O’Donnell, V. (2018). Esto fue una propaganda con el objetivo de difundir la Fe Católica en el Nuevo Mundo. La propaganda puede tener varios sentidos: negativo y el neutral. El primero — negativo— se asocia a sinónimos como “mentiras”, “manipulación”, “fake news”, “distorsión”, “lavado de cerebro”, o “control”. La propaganda es entonces difundir o promover ideas particulares. Francamente no podría encontrar un sentido positivo para la propaganda.

Respecto a la asociación con las fake news —esparcimiento deliberado de información falsa que contradice los hechos— la propaganda se asocia con tácticas no éticas, dolosas e injustas, por lo que se define como “persuasión organizada” según DeVito, J. A. (1986), aunque es diferente a la persuasión, comúnmente son confundidas y ambas tienen connotación negativa. El propósito de la propaganda es transmitir una ideología a una audiencia con un objetivo claro, definido y determinado. Aplica en la política, en la mercadotecnia y en las redes sociales.

Es muy conocido el caso del 2016 donde la Agencia Rusa de Internet a través de cuentas falsas —sock puppets, o marionetas— influyeron en las elecciones presidenciales de Estados Unidos, según Singer, P. W. & Brooking, E. T. (2018). La idea fue simple: difundir un mensaje disfrazado de ideas o publicaciones orgánicas en redes sociales, para “sembrar la semilla” del mensaje original y que “germinara” naturalmente usando “huéspedes” auténticos. De esta manera, la propaganda — pagada— se “viralizó” alcanzando resultados más que obvios. ¿Es ético? ¿Es legal? Ciertamente la ética dependerá de cada quién, pero no se podría decir que es ilegal o legal dado que no existe una legislación que lo prohíba.

Las Redes Sociales se encuentran en un área “gris” donde la ley o la ética no tienen alcance. Para empezar, son digitales, poca o nula legislación hay en cada país, y en segundo lugar mucha de la propaganda es transmitida por el mismo gobierno. Algunas Apps prometen regular de ahora en adelante el contenido que se publique

prohibiendo o cancelando mensajes detectados o denunciados como propaganda en base a un algoritmo que en teoría debería “aprender” —inteligencia artificial— qué mensaje de texto o imagen corresponde a propaganda previamente advertida en ciertos contextos.

Los resultados de búsquedas en Google cambian de país en país y todo contenido mostrado dependerá de nuestro comportamiento en las Apps.

### LAS REDES SOCIALES

Benditas o no, son indudablemente parte fundamental de la vida de cada usuario inscrito a una o más de una —desde luego con acceso a Internet y en posesión de un teléfono inteligente— y como ya mencionamos buscan persuadir y manipular al usuario con sus beneficios, herramientas y opciones para que pasemos más tiempo y activemos más acciones a diario. Stieger, S. (2019) realizó dos estudios de los que concluyó que los usuarios de Facebook son más infelices que los que no lo usan. Incluso, dentro de los usuarios de dicha red “zoocial” quienes lo usan más frecuentemente son todavía más insatisfechos y la insatisfacción decae con el uso a partir de las 20 horas a la semana, y entre más “amigos” digitales en Facebook la insatisfacción es mayor —Tabla 1—.

**Tabla 1.** Extracto de resultados.

	Estudio 1	Estudio 2
Número de Amigos en Facebook	0-1,400	0-5,000
Rango promedio horas de uso a la semana	0-64	0-96
Rango Edad	18-54	18-54
Satisfacción	>56.1%	>58.7%

**Fuente:** Stieger, S. (2019). Elaboración propia. 2020.

Las técnicas usadas por las Apps —redes sociales y motores de búsqueda— para que sigamos usándolas prometen una “recompensa” que no satisface al usuario, porque esa es precisamente la intención, tener al usuario dependiente de la

descarga de dopamina esperada, aunque para el usuario sea una decepción o insatisfacción regresará a usar App, ya que éstas son muy persuasivas. Así como tradicionalmente las marcas han recurrido a la promoción y a la publicidad —según los medios ATL (Above The Line, masivos) y BTL (Below The Line, guerrilla) para comunicar o influenciar al consumidor, esperando un cambio en el comportamiento de compra, lo que sería un éxito en la campaña publicitaria o promocional. Pensémoslo de este modo: cuándo vamos al supermercado —el que sea— ya tenemos posicionadas las marcas en nuestra mente, generalmente por experiencias positivas y satisfactorias. Una estrategia muy común de las marcas es ofrecer “regalos”, como un cilindro de plástico o una baratija “chafa” para llamar nuestra atención —de entrada— y elegir ese producto en lugar del que siempre elegimos. No siempre funciona, porque ahí es donde entra la lealtad —el Nirvana de todas las marcas— para siempre elegir el mismo producto, hasta que nos proporcione una experiencia tan negativa que no lo usemos de nuevo e incluso nos convierta en embajadores negativos —lo que ninguna marca desea— hablando pestes de dicho producto cada vez que podamos.

Con las Apps es un poco diferente, ya que su uso pasa en ocasiones imprevisto. Erdoğan, İ. E. & Çiçek, M. (2012) sostienen que mientras las marcas luchan con lograr la lealtad de los consumidores, las Apps tienen la lealtad cautiva de los usuarios por aquella promesa de “estímulos satisfactorios”. En su estudio (2012) concluyeron que la lealtad de los usuarios hacia una marca depende de la popularidad en su grupo de “amigos digitales” —no aplica aquí el Boca-en-Boca, dado que son ambientes digitales y el BEB es únicamente comunicación en persona—. Lo que las empresas hacen es ofrecer incentivos en línea para promover acciones que desean, como ofrecer un cupón de descuento al hacer tap —click con el dedo— en un anuncio, descuentos relámpago al comprar en el momento, ofertas al suscribirse a la lista de correo, etc.

Ahora, tomémoslo con calma, estos son beneficios que las Apps ofrecen a los anunciantes, publicistas o marcas. Recordemos que la atención del usuario es la oferta de valor, como lo define Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). La diferencia está en que las publicaciones promocionadas —desde \$20 pesos en Facebook— van

segmentadas perfectamente que el usuario no se da cuenta que viene manipulado, persuadido con mayor efectividad hacia un mensaje o una acción.

Una vez que el algoritmo de las Apps —recordemos que cada una tiene el propio— ha entendido y comprendido nuestro comportamiento en Internet y nos conoce mucho mejor que nuestra mamá, el anuncio captará mejor nuestra atención al ser totalmente pertinente y correspondiente a nuestros gustos y preferencias. No por nada, “memoriza” todo nuestro comportamiento. Al descargar y usar una App le dimos el consentimiento de rastrearnos. Un día —o varios— que no tenga nada que hacer, intente leer los términos y condiciones de uso de Instagram, por ejemplo, y verá a todo lo que acepta.

Plataformas como YouTube “gratuitamente” ofrecen contenido audiovisual que principalmente los mismos usuarios generan y consumen. van Es, K. (2020) detalla que el algoritmo de YouTube busca generar mayor tiempo de visualización en base a una jerarquía de valor del contenido. Funciona así: el algoritmo “presiona” a los creadores de contenido a publicar más frecuentemente videos cada vez más largos, a cambio ofrece mayor y mejor monetización pero dependerá de la cantidad de suscriptores que tenga y sobre todo de la frecuencia y cantidad de videos — contenido— que los usuarios consuman. Es así que los YouTubers compiten entre sí, a veces con el mismo contenido —reseñas de dispositivos o experiencias de viaje— por la atención de los usuarios, pidiéndoles además que se suscriban a su canal y activen la campana de las notificaciones para enterarse del momento preciso que “suben” nuevo contenido. ESTO es precisamente la persuasión en su máxima perfección, como ya mencionamos los “globos” de notificaciones provocan una respuesta en el cerebro muy parecida al estudio del condicionamiento operante de Pavlov, I. P. (1997). Así se desata una reacción en cadena, donde YouTube persuade al creador a generar más contenido, más largo y publicarlo más frecuentemente. Luego, el YouTuber —creador— persuade al usuario a que consuma su contenido, y mientras tanto YouTube ofrece espacios publicitarios — obligatorios en algunos costosos casos— a los anunciantes. Al final del día quien ganó el primer lugar es Alphabet Inc., dueña de YouTube. En segundo lugar, pero muy lejos es el anunciante, y en tercer lugar el creador del contenido. El usuario no

gana nada, ni material ni digitalmente. Incluso podría cerrar el día o dejar su teléfono de manera insatisfecha, como afirma van Es, K. (2020).

El algoritmo está diseñado para memorizar el comportamiento en YouTube, pero también qué buscó en Internet, usando el buscador Google, y otras herramientas de Alphabet Inc., como Google Maps, Google Translator, Waze, Google Pay y el sistema operativo Android. En base a todo eso “sugerirá” nuevos videos debajo de ciertos videos que considera que son adaptos a nuestra personalidad. Establece la jerarquía de contenidos, ya que analiza nuestro estado de ánimo y cada vez que hacemos un scroll para “refrescar” la página de inicio de YouTube nos muestra contenido publicitario, videos adaptos y luego contenido “varios”, pero siempre pertinente a nuestra personalidad y ánimo. El contenido es medido en base a los clicks —o taps, según el dispositivo que se utilice— y otras formas de interacción, la jerarquía y monetización se da en base al número de vistas de cada video o contenido.

### **Efectos en el comportamiento de los consumidores**

No todo lo que compramos sigue el mismo proceso .Kotler, P. & Keller, K. L. (2016) mencionan que en las diversas ocasiones que hacemos una compra no todos los pasos del proceso se siguen, podemos saltar uno o más, repetir o regresar. Algunos productos requieren más evaluación de alternativas o búsqueda de información. Si vamos a comprar un vino tinto y no somos un sommelier certificado —como casi nadie— el proceso puede ser complejo, pero al final se evalúan los atributos de precio, región o el diseño de la etiqueta, como afirman Kumar, A. et al (2016), que también establecen que el contenido generado por las empresas en las Apps tiene un efecto en la compra, es decir, influencia al usuario a generar una acción — compra, gasto— y que además es mayor al efecto que podría tener la televisión u otras estrategias digitales como el e-mail marketing.

De acuerdo a Kumar, A. et al (2016) el contenido generado por las empresas — FGC, en Inglés, Firm-Generated Content— ayuda o al menos tiene la intención de crear una relación con el usuario —cliente o cliente potencial— mutuamente benéfica:

- Ayuda a las empresas a comunicar en tiempo real ofertas y promociones.
- Las interacciones con el usuario facilitan el refuerzo positivo en la actitud hacia la marca.
- El usuario puede crear evaluaciones o reseñar positivas de la marca —pero también negativas—.
- El publicar FGC los usuarios responden retro alimentando y comentando el contenido, generando lazos positivos con la marca —también negativos, muy dañinos—.

**Figura 5.** Proceso FGC.



LEYENDA

- Efecto del FGC
- Efectos de control
- Efectos de variables

**Fuente:** Extracto Kumar, A. et al (2016). Elaboración propia. 2020.

La Figura 5 muestra conceptualmente el Proceso del FGC en el comportamiento de compra del cliente —usuario o consumidor—, donde el comportamiento, valga la redundancia, es en este caso la compra; los otros medios digitales son e-mail, cross-selling —sugerencia de productos complementarios para incrementar el “ticket” final; las características del usuario: relación o lealtad, si la hay, posicionamiento de la marca, habilidad para el uso de las Apps, tiempo de uso, conocimiento o experiencia de compra en línea y la exposición y uso de Apps.

Donde al publicarse en contenido —FGC— la acción esperada se realiza, sorteando el ruido que pueden generar otros medios —tradicionales o digitales— como sugieren Kotler, P. & Keller, K. L. (2016) en el micro modelo de la comunicación. Es así que las empresas, también en línea, tienen que planear sus estrategias digitales de modo que se logre llegar a la psique del usuario.

Aquí es donde entran las Apps. Hace 20 años la publicidad en televisión venía estudiada por las televisoras, los periódicos y revistas o medios exteriores —espectaculares y publicidad urbana— y una agencia de publicidad hacia el estudio de mercado, definía la estrategia y tal vez una agencia de medios se encargaba de la elección de los mismos. Ahora todo esto se divide entre las marcas, las Apps y tal vez agencias digitales de mercadotecnia —que son cada vez menos necesarias debido a la facilidad, información y analítica que ofrecen las Apps—. Se diseña el mensaje, el contenido y la planeación, y con una cuenta en las Apps se publica. Con toda la información que minan las Apps se puede escoger una segmentación de la audiencia como nunca antes era posible, ahora se escoge el dispositivo, usos, gustos, preferencias, ubicación geográfica, intereses basados en compras, likes y búsquedas, socio demográficamente, etc., con precisión y pertinencia tan “afilada” que el contenido publicitario pasará desapercibido por el usuario e incluso tendrá una mayor atención, memoria y aprendizaje que cualquier otro medio tradicional —o de los viejitos—.

Por otra parte, Kumar, A. et al (2016) compararon los efectos en los consumidores tanto online como offline, encontrando como resultado que los FGC tienen mayor incidencia en el momento de la compra —persuasión o manipulación— a diferencia del comportamiento de compra en el punto de venta o negocio.

La mercadotecnia que utiliza las redes sociales tiene un papel importante en la comunicación de las empresas y nutrir la relación con los consumidores o usuarios, desde el punto de vista de los dispositivos móviles y Apps —redes sociales—. La creación de perfiles, páginas o cuentas en Apps como Facebook, Instagram o Google My Business significativamente fortalece la lealtad y la relación empresa-consumidor, a tal grado que la empresa sin presencia en redes sociales pierde clientes, participación de mercado y oportunidades de negocio. Se tiene que conocer al consumidor, y comprender que los usuarios son también consumidores, pero sobre todo que los likes o comentarios se deben de traducir en \$ al final del día.

Además de las compras “normales” en línea, usando plataformas como Amazon o Uber Eats y sitios de Internet como [www.liverpool.com.mx](http://www.liverpool.com.mx), se realizan compras complejas, infrecuentes y de alto valor con elevado involucramiento del consumidor, diferencias significativas entre las marcas —como materiales o diseño— y alto riesgo. Con la llegada de las Redes Sociales y las plataformas de compartimiento de medios, estas tecnologías han fomentado el crecimiento del contenido generado por los usuarios —la red social TikTok es el ejemplo más reciente—, las comunidades globales y la publicación de las opiniones y los comentarios a éstas. Voramonti D. & Klieb L. (2019) afirman que esas acciones dominan ahora plataformas como Facebook, YouTube, Instagram, Yelp, Google Maps, Twitter, Reddit, etc., donde la gente crea, consume y comparte contenido, comentarios y hasta estilos de vida. Ahora las opiniones de desconocidos dominan los espacios y plataformas digitales al influenciar, persuadir y manipular las opiniones de otros consumidores. Esto puede ser ejercido a favor o en contra de una marca, por la propia o un tercero que busca afectar la percepción de la competencia. Plataformas de comercio electrónico como Amazon luchan a diario por identificar reseñas, compras y clientes falsos que tienen como objetivo favorecer y/o sesgar el algoritmo de recomendaciones del gigante del e-commerce.

Dado que las redes sociales han dejado al descubierto la nueva manera de minar datos personales, de comportamiento y hasta de estados de ánimo de los usuarios, dando la idea que las empresas tienen poder o conocimiento de los usuarios — consumidores o clientes, lo que prefiera—. La verdad no podría estar más lejos. Los datos minados pertenecen a las Apps que los extrajeron, como dice el dicho atribuido a Emiliano Zapata: “La tierra es del que la trabaja”. Así que pueden manipular la información y sobre todo el comportamiento tanto de las empresas — anunciantes— y los usuarios del modo que prefieran, cuando quieran y como quieran.

El proceso de decisión de compra según Kotler, P. & Keller, K. L. (2016) comprende las siguientes etapas: Reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y sentimiento post-compra.

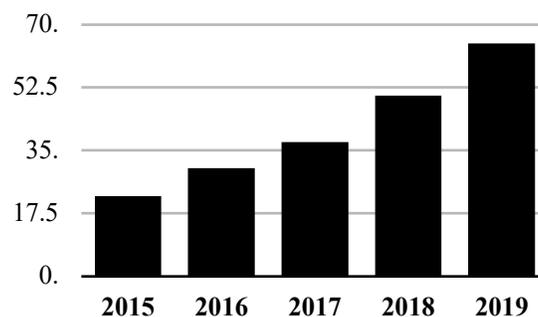
Los usuarios usamos las redes sociales de modo satisfactorio en las etapas de búsqueda de información y evaluación de alternativas, como concluyen Voramonti D. & Klieb L. (2019), mostrando también confianza y satisfacción en el proceso, hasta la etapa de compra, ya que descubrieron que el consumidor expresaba insatisfacción en la etapa post-compra. Los consumidores después de haber efectuado las primeras etapas del proceso de compra en línea, preferían realizar la compra en las tiendas físicas de las marcas. Las tiendas de “ladrillo y mortero” — brick and mortar— no han desaparecido, aún. La experiencia de compra en físico sigue teniendo relevancia, pero los procesos de búsqueda y evaluación se han “mudado” al mundo digital. Incluso, momentos antes de la toma de decisión de compra se realizan comparativos o búsquedas en otras tiendas en línea estando en el negocio físicamente presente. Sin embargo, la información a disposición de un usuario de redes sociales es tanta que provoca una parálisis en la etapa de análisis, provocando el abandono de la intención de compra.

Las Apps han derivado en una “cultura de participación” donde los usuarios se unen en un circuito infinito de compartir información, monitorear actualizaciones, nuevos lanzamientos de productos, solicitar soluciones, opiniones y evaluaciones de todo tipo en productos, servicios y actividades. Las reseñas de los usuarios —reales o falsas— en plataformas y redes sociales carecen de calidad por su estilo e intención

de persuasión, sin embargo, en conjunto con la cantidad percibida de las reseñas tiene influencia positiva en las intenciones de compra de los consumidores. Las redes sociales son percibidas como una fuente más confiable —por los comentarios y reseñas de usuarios desconocidos— en comparación con la comunicación corporativa de las empresas de acuerdo a Zhou et al. (2013) quienes afirman que existe un desinterés cuando la publicación se convierte en masiva o popular, es decir mainstream. Parte de ello es responsable del alejamiento de los consumidores de medios como la televisión, revistas, periódico o el radio. Además, según Zhou et al. (2013) las nuevas generaciones —millennials y centenials— prefieren tener el control de los contenidos con el auge de Apps como TikTok, Netflix y Spotify, además de elegir cuándo y dónde se consumirá el contenido generado por Apps y usuarios.

La Figura 6 ejemplifica —aunque muestra información referente al consumo en los Estados Unidos de América de los años 2015 al 2019— la tendencia mundial en el consumo de descarga y streaming de video y audio en servicios como Netflix, Amazon Prime y Spotify en base al gasto promedio anual en dólares por consumidor. Esto se ha reforzado, revolucionado, desarrollado y aumentado constantemente por dos variables: Primero, la evolución tanto tecnológica de las plataformas y los mismos dispositivos, aunado a la facilidad de pago de los mismos servicios. En segundo lugar, el aumento de oferta en servicios de streaming agregándose recientemente empresas como Apple TV+ ® y Disney+ ®, ofreciendo contenido propio, además del contenido que ofrecen en común —genérico— las plataformas tanto de video como de audio.

**Figura 6.** Gasto Promedio Anual en Dólares (USD) por Persona en Streaming



**Fuente:** Statista.com.(2020) Elaboración propia. 2020.

En el 2019 Netflix, tan sólo en la región de Estados Unidos y Canadá, tuvo ingresos por \$10 mil millones de dólares, un 25% mayor respecto al año anterior. Esto demuestra el interés de los usuarios, el evidente cambio en su comportamiento y el rumbo que toman las plataformas y contenidos. Así mismo del cambio en el comportamiento del consumidor que antes consumía contenido en la televisión, en la sala de cine o el escenario de un teatro, y ahora lo hacen en pantallas —multi screening en ocasiones (uso de diversos dispositivos al mismo tiempo)— en el hogar, el transporte, el trabajo o la escuela. Esto ha sido aprovechado por las empresas para el clásico Product Placement —una marca que aparece casualmente en una escena de alguna película o serie—.

Al final de cuentas, el que ríe al último es el proveedor del contenido, la plataforma digital o la App. Esto no aplica con TikTok —plataforma (China al momento del desarrollo del presente artículo) de micro videos y retos virales— que debe su tremendo e instantáneo éxito a la ausencia de la publicidad y patrocinios en los contenidos generados por los usuarios.

De acuerdo a Mohsin, M. (2020), a finales 2019 TikTok tuvo 219 millones de descargas y su mercado más lucrativo fue Estados Unidos. Pero al ser una App de descarga gratuita, ¿Cómo genera millonarias utilidades? Del mismo modo que todas las demás, por la venta de la información del usuario. ¿Qué información recolecta?, seguro te has preguntado, pues viene siendo lo siguiente<sup>5</sup>, de manera automática, tomado de la sección Términos Legales de Uso de la misma plataforma de micro videos:

- **Uso:** Información relacionada con la plataforma o cualquier otro contenido generado por el usuario transmitido en la plataforma, con la suscripción con la actividad en la plataforma en todos los dispositivos del usuario usando e-mail, número de teléfono.
- **Dispositivo:** Dirección IP<sup>6</sup>, dispositivos únicos de identificación, modelo y marca, información del proveedor de telefonía, huso horario, patrones y ritmo de

---

<sup>5</sup> Política de Privacidad de TikTok. Actualizado al 1 de Enero de 2020. Sustraído de: <https://www.tiktok.com/legal/privacy-policy?lang=en>

<sup>6</sup> Internet Protocol, como el número de una casa asignado a cada dispositivo conectado al Internet.

escritura en teclado.

- **Ubicación:** En base a la información de ubicación de la tarjeta SIM y la dirección IP.
- **Mensajes:** Recolección, proceso, análisis y escaneo de toda la información que el usuario provea componiendo, enviando o recibiendo, así como información de los participantes en la conversación.
- **Metadata<sup>7</sup>:** Información que describa cómo, cuándo y por quien fue creado el contenido.

En términos populares, están recolectando toda nuestra información relativa al comportamiento, uso y movimientos. Y aun así es la App con mayor crecimiento en el último año. Esto no aplica únicamente a TikTok. Las políticas de privacidad son similares en todas las Apps, y casi todas “minan” la misma información, automática o voluntariamente, además dejan siempre abierta la posibilidad de recolectar otra información que consideren pertinente de acuerdo al uso de la App o plataforma. Al descargar una aplicación sucede lo mismo que al abrir una caja con instrucciones para el armado o ensamblado. Ignoramos las políticas de uso y los términos de servicio —legalidades—. Parece que el destino de nuestra información no es importante, mucho menos el uso o a quien sea vendida, regalada o rentada. Los principales usos de las Redes Sociales, según el sitio de Internet Marketing91 —<https://www.marketing91.com> (2018)—, son:

- Comunicación —incluidas Blogs y Redes Sociales—.
- Colaboración.
- Opiniones y reseñas.
- Monitoreo de marcas.
- Entretenimiento.
- Compartir contenidos.
- Publicidad pagada.

---

<sup>7</sup> Datos que proveen información sobre otros datos.

La Figura 7 muestra, con datos hasta el Q3 —tercer cuarto del 2020— información sobre el uso activo de Apps y servicios de mensajería instantánea —Telegram, WhatsApp, Facebook Messenger—, de la que podemos apreciar que más de la mitad de la población del tercer planeta desde el sol —o sea la Tierra— usa activamente al menos una red social o mensajería. Eso se incrementa anualmente a una tasa de más del 10%.

Surge entonces la pregunta obligada, ¿eso qué tiene que ver con los efectos de las redes sociales? Pues fácil, el crecimiento tanto del uso como de las utilidades de las Apps tiene que ver con el comportamiento y sus efectos, traducido en la cantidad de horas, los usos y los resultados de dicho comportamiento usando las redes sociales. En conclusión, los efectos de las Apps son la utilidad —obviamente— para las empresas dueñas de las Apps —Facebook, Google (Alphabet), Amazon, Twitter y Microsoft—, por la venta de la atención de los usuarios, que bien podrían apoyarse de gráficas, estadísticas de consumo y descargas para mostrar los beneficios de por qué conviene usarlas para publicitar, entre otras cosas, como persuadir o difundir propaganda. Al proveer tanta información, las redes sociales se vuelven el principal referente en la búsqueda, comparación e información para la compra en línea y en físico.

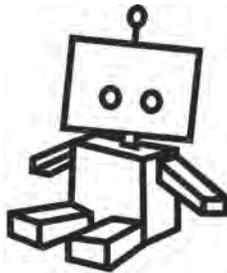
Las Apps han modificado el comportamiento de los usuarios y consumidores, como principal efecto. Las empresas y las mismas Apps tienen que adaptarse al comportamiento sus cambios y demandas, a pesar de la satisfacción e insatisfacción que represente para el consumidor, que puede no volver a comprar un producto, pero que difícilmente dejará de usar una red social a pesar de una o varias experiencias negativas.

### **Algoritmos en las redes sociales**

Todos los hemos usado alguna vez. Un algoritmo es una lista finita de instrucciones, usado comúnmente en la resolución de problemas o desempeño de tareas. receta de cocina. Poco se sabe públicamente de los algoritmos que usan las redes sociales para su funcionamiento interno como para la minería de datos de los usuarios. Como en el caso del ejemplo de las políticas de privacidad de TikTok cada App tiene las suyas y básicamente explica lo que el algoritmo hace y qué información mina.

DeVito, M. A., Gergle, D. & Birlholtz, J. (2017) afirman que el contenido que vemos en las “ventanas” de inicio —Feeds o Newsfeeds— de Apps como Facebook e Instagram está dirigido por algoritmos en base al “aprendizaje” de nuestro uso, comportamiento y humor. Como usuarios no entendemos el funcionamiento, ni nos interesa. Pero a los ingenieros del comportamiento sí, porque incluso les ayuda a entender y evitar reacciones negativas tanto a los cambios del contenido como en los cambios posibles que pueda tener la interfase —diseño “gráfico”— de la App. Lo que hicieron fue adaptar mejor el algoritmo para que creara más uso de la app, como hacer una droga más adictiva. Twitter en el 2016 modificó la línea del tiempo, o timeline, que mostraba en orden cronológico los tweets por un algoritmo que los muestra en base a la interacción, frecuencia de uso, publicación, emojis utilizados, “estado de ánimo” de los mensajes, entre otras cosas, según la relevancia para el usuario, según DeVito, M.A. et al (2017).

**Figura 8.** Robotcito.



**Fuente :** Elaboración propia. 2020.

Hablando de Redes Sociales generalmente se metaforiza como un “robotcito”, como la figura 8—o bot— que está “adentro” de la App trabajando, siguiendo fielmente la instrucción o grupo de instrucciones para las que fue creado. El detalle aquí es que el “robot”, alimentado por los ingenieros del comportamiento para que vaya recolectando, en este caso información de los usuarios y publicando contenido —creado por los mismos usuarios— relevante y pertinente para cada usuario con la intención de atraer e incrementar la atención, uso y realización de acciones, va creando su propia inteligencia artificial al ir aprendiendo y prediciendo nuestras propias acciones. Es como si “clonáramos” nuestro inconsciente para mostrarnos a nosotros mismos lo que queremos y no queremos ver en las Apps. De acuerdo a Zeng, D., Chen, H., Lusch, R. & Li, S. (2010), el análisis de la información

recolectada a través de Redes Sociales tiene como propósito el extraer patrones de comportamiento y uso e inteligencia que incluyen, pero no se limitan a, una mejor planeación de medios y contenidos.

El objetivo de la “inteligencia” de las Apps apunta a obtener información procesable de las redes sociales en entornos de aplicaciones ricos en contexto, desarrollar procesos de toma de decisiones y proveer nuevos diseños de arquitectura en soluciones que sean benéficos para la “sabiduría de las masas”. Suena muy tecnológico, ¿no? Pues lo es. Básicamente la inteligencia de las Redes Sociales es la ya muy famosa Inteligencia Artificial, y los algoritmos son esos “procesos” que recolectan información, la procesan y la analizan. También existen los bots — algoritmos— tipo WALL-E<sup>8</sup> —ese jocosito robot que se dedica a compactar basura— que seleccionan información y descartan lo que no “sirve”. Como en el mundo real, la basura digital es aprovechada por alguien.

### **La dopamina y las redes sociales**

De acuerdo a Haynes, T. (2018), permanentemente se generan circuitos de retroalimentación de dopamina en las redes sociales están destruyendo la sociedad, según Chamath Palihapitiya, ex vice presidente de crecimiento de usuarios de Facebook, durante una plática con alumnos de la Universidad de Stanford —2017—, afirmando que se sentía culpable por su trabajo realizado. La Figura 9 ejemplifica la adicción a la dopamina por parte del cerebro al usar los dispositivos móviles.

**Figura 9.** Adicción.



**Fuente.** Rebecca Clements ©. 2018.

---

<sup>8</sup> Waste Allocation Load Lifter Earth-Class. Derechos Reservados © Pixar/Walt Disney Pictures. 2008.

Un estudio realizado por la Universidad de Bergen —Noruega— en el 2017<sup>9</sup> demostró que el 73% de los estudiados generó algún nivel de ansiedad al perder de vista por al menos un momento al día su teléfono inteligente. Esto es considerable dado que otro estudio<sup>10</sup> demostró que un adulto en promedio usa su dispositivo entre 2 y 4 horas diarias y hace más de 2,500 taps. Según un tercer estudio<sup>11</sup>, algunos participantes admitieron sentir sus bolsillos de los pantalones o las bolsas de mano vibrar sin que sus teléfonos se encontraran ahí.

El teléfono inteligente no es adictivo en sí, sino los ambientes súper sociales que éstos proveen gracias a Apps como Facebook, Instagram, TikTok y Snapchat, entre otros. Sin duda los teléfonos inteligentes —smartphones— benefician a la sociedad, pero su uso se ha asociado a incrementos en la ansiedad y depresión, empeoramiento en la calidad del sueño y el aumento del riesgo de sufrir un accidente automovilístico. ¿Todavía no es “bastante” oscuro? En Internet hay muchos artículos, blogs y video blogs —vlogs— que hablan sobre cómo desconectarse de las Apps y desprenderse más de los smartphones, pero es bastante complicado.

De entrada, somos seres sociables, y las Apps y los smartphones nos acercan a una “zoociedad” de más de 2 mil millones de personas, harta “zociabilidad”. También somos seres que funcionamos con químicos y otros “trucos mágicos” biológicos. La dopamina es uno de ellos que nos interesa en este artículo.

La dopamina es un químico producido por nuestro cerebro que tiene un papel importante en la motivación de nuestro comportamiento. Se secreta cuando le damos una mordida a nuestra comida favorita, nos ejercitamos y tenemos interacciones sociales positivas que nos “recompensa” por comportamientos benéficos y nos motiva a repetirlos, según Krach, S., Paulus, F. M., Bodden, M. & Kircher, T. (2010).

---

<sup>9</sup> Smartphone Restriction and its Effect on Subjective Withdrawal Related Scores, Sarah Helene Aarestad & Tine Almending Eide (2017).

<sup>10</sup> Putting a Finger on Our Phone Obsession: Mobile touches: a study on how humans use technology. Michael Winnick (2017). <https://blog.dscout.com/mobile-touches>.

<sup>11</sup> The Phantom in my Pocket: Determinants of Phantom Phone Sensations. Vera J. Sauer, Sabrina C. Eimler, Sanaz Maafi & Michael Pietrek. *Mobile Media & Communication*. 2015. 3(3):293-316.

De acuerdo a Ayano, G. (2016) nuestro cerebro tiene 4 “camino” de la dopamina:

- **Mesocortical:** Cognición, memoria, atención, comportamiento emocional y aprendizaje.
- **Mesolímbico:** Placer, búsqueda de comportamientos de recompensa, adicción, emoción y percepción.
- **Nigrostriatal:** Movimiento y estímulos sensoriales.
- **Tuberoinfundibular:** Control del sistema endocrino del hipotálamo y pituitaria, inhibición de la secreción de prolactina.

Ahora, ¿Por qué es relevante eso al presente artículo? Pues sencillamente porque 3 de esos “camino” de la dopamina —mesocortical, mesolímbico y nigrostriatal— son considerados como “camino de la recompensa” que se activan al anticipar o experimentar eventos de recompensa. Según Ayano, G. (2016) refuerzan la asociación entre estímulos particulares o secuencia de comportamientos con la recompensa de satisfacción que le sigue. Al repetirse constantemente el comportamiento la asociación se fortalece para moverse a un proceso denominado “Potenciación de Largo Plazo”. Pero no entraré en la profundidad de los términos neurocientíficos, se trata de establecer las bases para la justificación de la importancia del estudio y la relación de la dopamina con las Apps.

Sí ha sido usuario de alguna App —Facebook, Instagram o Gmail— notará que los criterios de notificaciones han evolucionado, incluidos los sistemas operativos de los smartphones. A medida que se use más una App los “centro” de notificaciones se volverán más activos —con ayuda del algoritmo— al incrementarse las interacciones con grupos, eventos, comentarios, en sí el comportamiento en la App —y fuera de ella también—. Después de un rato, la asociación entre recibir y esperar una notificación y la recompensa —dopamina— social será un incentivo tan fuerte que se “chechará” el teléfono o la App a cada momento para recibirlo.

Instagram por su parte utiliza otro algoritmo —robotcito— que retiene los likes para lanzarlos en grupo, así recibir una descarga de dopamina mayor como mega recompensa. Esto funciona así, al publicar la fotografía o contenido —video o story— Instagram provocará una decepción al no encontrar inmediatamente reacciones —likes o corazoncitos, Figura 10— a nuestra publicación —post— nada

más para hacernos regresar después por ese “golpe” de recompensa. Esta técnica de Instagram se basa en el deseo por validación controlado por la dopamina y optimiza el equilibrio entre señales positivas y negativas hasta que nos convirtamos en usuarios habituales —la Potenciación de Largo Plazo—.

Como mencioné anteriormente —la página 14— y según Krach, S. et al (2010), la dopamina se secreta también al hacer ejercicio, comer algo que nos encanta o besar a alguien. Sin embargo, el uso excesivo de los smartphones y las Apps está siendo una fuente que sustituye la generación de dopamina, comparado con la adicción a la cocaína y a las apuestas. Todo esto se reduce a que las Apps crean sus estrategias en base a la frecuencia en que buscamos la recompensa —dopamina—

**Figura 10.** Notificaciones en Post de Instagram.



**Fuente.** Elaboración propia. 2020

Básicamente es el condicionamiento operante que estudió Skinner, B. F. en los años 30's, en su libro “El Comportamiento de los Organismos: Un Análisis Experimental” con sus horarios variables de recompensa, él lo hizo con ratones recibiendo en horarios diferentes su recompensa, nosotros lo hacemos respondiendo a los circulitos rojos de las notificaciones, nunca vienen en un horario o intervalo establecido, es más, lo queremos de así, al azar.

Los ingenieros del comportamiento saben esto a la perfección, y tienen a generar en nosotros aburrimiento programado —similar a la estrategia de decepción de Instagram— para que usemos nuestro teléfono en el punto más alto —o cercano a—del aburrimiento o depresión. Entre todas las Apps se pelean por manipular nuestra búsqueda constante de recompensa, de la aceptación e interacción social

y la dopamina que viene después de, pero como toda adicción, y la ley de la física: Todo lo que sube, tiene que bajar.

## **CONCLUSIÓN**

Ahora, ¿Qué de raro tienen las Redes Sociales? y, ¿Qué tan raro se pone? Se tiene y debe de entender la gravedad de que toda su información y comportamiento online y también offline es minado, analizado y administrado y vendido a desconocidos, vaya, es el equivalente a que alguien lo siguiera a todos lados, incluso en la intimidad y relax de su casa.

El detalle es que nos hemos desinteresado del tema y desensibilizado por la cantidad de información y contenidos disponibles en la palma de nuestras manos y al corto alcance de nuestros dedos índices y pulgares. Podemos informarnos y ver lo que sea, literalmente. La intimidad personal se ha reducido o eliminado en algunos casos y bien dicen que ya no estamos solos, cuando estamos solos físicamente. Algunas aplicaciones piden permiso de usar las cámaras y micrófonos de los dispositivos, con “ciertas” finalidades no específicas en sus “términos legales”.

Sobre qué tan oscuro se ponen, pues nos atreveríamos a afirmar que el término “oscuro” ya involucra un absoluto. Vaya, al no estar legislado el uso, almacenamiento y comercialización de los datos, mucho menos la minería de los mismos, y en todo momento, sobre todo cuando el usuario es quien da el consentimiento y está de “acuerdo” con los términos de uso, privacidad y letras chiquitas de los términos legales al descargar y/o usar las Apps, se vuelve un territorio virgen y sin ley para las mismas Apps.

No tenemos ni tendríamos como denunciar la minería de nuestros datos, y mucho menos como demostrarlo. Al publicar una fotografía en Facebook o Instagram estamos cediendo los derechos de autor a Facebook. Así que no podríamos cuestionar nada si nuestra fotografía —aún sean de nuestras bendiciones— fuese usada en anuncios comerciales.

En resumidas cuentas, hay un ganar-ganar entre todos nosotros: Las Apps ganan mucho billete, los anunciantes ganan participación de mercado, consciencia de marca y billete —en la mayoría de los casos— y nosotros... pues dopamina, nada más. No parece mucho, pero ya que somos seres humanos sociables por naturaleza, buscamos agradar a quien sea, hasta desconocidos a cambio de un like, comentario positivo o con división de nuestro contenido. Si somos YouTubers o TikTokers —exitosos—, pues podremos ganar dinero exhibiéndonos. También una influencer en Instagram podrá monetizar sus publicaciones.

El estilo, ritmo y etapa en la que nos encontremos en nuestras vidas dependerá de las Apps que utilicemos, y de eso dependerá el comportamiento que tengamos en Internet y fuera de. Los efectos de las Apps en los usuarios cambiarán y su intensidad varía según el mismo estilo, ritmo, edad y otros factores; de la misma manera, los niveles de ansiedad y depresión experimentados al no encontrar el smartphone, u otro dispositivo, dependen del nivel de adicción que tengamos a ellos, por aquello de la recompensa en el cerebro.

Al hablar de Apps, Internet, minería de datos, Mark Zuckerberg, TikTok, etc., no sólo es hablar de programadores, geeks, informáticos y códigos, es vital conocer que existen ingenieros de comportamiento, que a diario buscan nuevos y más modos de atraer nuestra atención, de tenernos cautivos. Citando un ejemplo audiovisual, en la exitosa serie *Breaking Bad*, el personaje principal gana una notable fama y riqueza al crear una nueva droga que generaba mayor adicción en sus usuarios. Del mismo modo pasa en la vida real, hablando de Apps, “obvio microbio”. En Las Vegas los casinos ofrecen bebidas gratis mientras los usuarios sigan jugando y apostando, según el tiempo que pasen —y el dinero que pierda— es el nivel de bebidas que obtendrán. Las Apps generan modificaciones frecuentes —variable, como diría la chaviza, obvi— para que nos parezca novedoso el entorno, aunque el cambio sea casi imperceptible. La constante será la alerta de las notificaciones, lo que nos atraerá además de la permanente búsqueda de aceptación social.

En conclusión, las Redes Sociales son raras, muy oscuras, nos manipulan y persuaden. Cuestione su adicción o hábitos, en serio, pierde mucho tiempo en las Apps, incluso mientras leía o intentaba leer este artículo las usó en algún punto — o varios— o levantó y "consultó" su teléfono móvil o tablet. Nuestro consejo, nada más porque estamos de buenas, para controlar y/o reducir el uso de los smartphones y Apps, desactivar las alertas de notificaciones, vaya a convivir con alguien y en realidad conviva sin su dispositivo y pregúntese a sí mismo cuando levante su smartphone la próxima vez: ¿Con qué me quedo?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amory, D. (2013). Manipulation. Handbook of Social and Psychological Manipulation. Bélgica. Edgard Adriaens.
- Anderson, R. J. (2010). Security Engineering: A Guide to Building Dependable Distributed Systems. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Arndt, J. (1967). Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. Journal of Marketing Research. 4(3), 291–295.
- Ayano, G. (2016). Dopamine: Receptors, Functions, Synthesis, Pathways, Locations and Mental Disorders: Review of Literatures. Etiopía. Journal of Mental Disorders and Treatment. 2016. 2(2).
- Barnhill, A. (2014). Manipulation: Theory and Practice. E.U.A. Oxford University Press. 51-72.
- Clements, R. (2018). Tomado de: Haynes, T. (01-05-2018). Dopamine, Smartphones & You: A battle for your time. SITN, Blog. Harvard University, The Graduate School of Arts and Science. Sustraído de: <http://sitn.hms.harvard.edu/flash/2018/dopamine-smartphones-battle-time/>
- DeVito, J. A. (1986). The Communication Handbook: A Dictionary. E.U.A. Harper & Row.
- DeVito, M. A., Gergle, D. & Birlholtz, J. (2017). "Algorithms ruin everything": #RIPTwitter, Folk Theories, and Resistance to Algorithmic Change in Social Media. CHI '17: Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. 3163–3174.
- Enciclopedia Británica. (2020). Persuasión. Sustraído de: <https://www.britannica.com/science/persuasion-psychology>.
- Erdoğmuş, İ. E. & Çiçek, M. (2012). The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. Turquía. Procedia - Social and Behavior Sciences. 18(2012). 1353-1360.
- Freepik (2020). Sustraído de: <https://www.freepik.com>
- Haynes, T. (01-05-2018). Dopamine, Smartphones & You: A battle for your time. SITN, Blog. Harvard University, The Graduate School of Arts and Science.

- Sustraído de: <http://sitn.hms.harvard.edu/flash/2018/dopamine-smartphones-battle-time/>
- Jowett, G. S. & O'Donnell, V. (2018). Propaganda & Persuasion. E.U.A. SAGE.
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Dirección de Marketing. E.U.A. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan I. (2016). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. E.U. A. Wiley.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R. & Kannan, P. K. (2016). From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior. E.U.A. American Marketing Association. *Journal of Marketing*. 80(1).
- Krach, S., Paulus, F. M., Bodden, M. & Kircher, T. (2010). The Rewarding Nature of Social Interactions. Alemania. *Frontiers in Behavioral Science*.
- Lanier, J. (2018). Ten Arguments for Deleting Your Social Media Accounts Right Now. E.U.A. Henry Holt and Co.
- Marketing91. What Are The Uses Of Social Media? 6 de noviembre de 2018. Sustraído de: <https://www.marketing91.com/what-are-the-uses-of-social-media/>
- Mohsin, M. (2020). 10 TikTok Statistics That You Need to Know in 2020. Sustraído de: <https://www.oberlo.com/blog/tiktok-statistics>.
- Pavlov, I. P. (1997). Los Reflejos Condicionados. España. Ediciones Morata.
- Rajivan, P. & González, C. (2018). Creative Persuasion: A Study on Adversarial Behaviors and Strategies in Phishing Attacks. *Frontiers in Psychology*. 9(135).
- Sedhai, S. & Sun, A. (2015). Hspam14: A collection of 14 million tweets for hashtag-oriented spam research. In *Proceedings of the 38th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*. 223-232.
- Singer, P. W. & Brooking, E. T. (2018). LikeWar: The Weaponization of Social Media. E.U.A. Houghton Mifflin Harcourt.

- Skinner, B. F. (1938). *El Comportamiento de los Organismos: Un Análisis Experimental*. E.U.A. Appleton-Century-Crofts.
- Statista (2020). Number of social media users in Mexico from 2017 to 2025. Sustraído de: <https://www.statista.com/statistics/260709/number-of-social-network-users-in-mexico/>
- Stieger, S. (2019). Facebook Usage and Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*. 10(2711).
- TikTok. (2020). Sustraído de: <https://www.tiktok.com/legal/terms-of-use?lang=en>
- van Es, K. (2020). YouTube's Operational Logic: "The View" as Pervasive Category. *E.U.A. Television & New Media*. 21(3) 223-239.
- Voramonti D. & Klieb L. (2019). Impact of Social Media on Consumer Behavior. *Tailandia. International Journal of Information and Decision Sciences*. 11(3), 209–233.
- Zeng, D., Chen, H., Lusch, R. & Li, S. (2010). Social Media Analytics and Intelligence. *IEEE Intelligent Systems*. 25(6) 13-16.
- Zhou, M., Liu, M. & Tang, D. (2013). Do the characteristics of online consumer reviews bias buyers 'purchase intention and product perception? A perspective of review quantity, review quality and negative review sequence. *International Journal of Services Technology and Management*. 11(4–6) 166–186.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism*. EUA. Public Affairs.

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
CEL 2282386072  
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.  
COLONIA TABACALERA  
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC  
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965  
[www.redibai.org](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-99388)  
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.  
No. de ejemplares: 2  
Presentación en medio electrónico digital: PDF 6 MB  
Fecha de aparición 02/08/2021  
ISBN 978-607-99111-7-1

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.

# INNOVACIONES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL



## AUTORES

ÁLVAREZ VALÁZQUEZ EDALID, BECERRIL ROSALES ISRAEL, BELLO PARRA DANIEL, BERNAL PAYARES OMAR, CANTILLO OROZCO ANA SUSANA, CASANOVA SANTINI TANIA BEATRIZ, CASTRO LARA ROSALÍA JANETH, CASTRO NARANJO FREDY, CEBALLOS ALBERTO, CRUZ MARQUEZ DIANA JOVANA, DÍAZ MARTÍNEZ JOSÉ VICENTE, DOMÍNGUEZ MELGAREJO ARMANDO, ESPINOZA OLIVA ARMANDO, FLORES MÉNDEZ OMAR, GARCÍA CUEVAS LORELY, GARCÍA DÍAZ LÁZARO DE JESÚS, GARCÍA RAMÍREZ ESTEBAN, GONZÁLEZ GÓMEZ GERARDO, HERNÁNDEZ ESPINDOLA HEIDI MARÍA DE LA LUZ, HERNÁNDEZ TORRES XÓCHITL, LIRA VÁZQUEZ ISABEL, LÓPEZ JOSÉ ESTEBAN, LÓPEZ MATÍAS ROBERTO, MALDONADO GARCÍA JUAN JOSÉ, MARTÍNEZ CARRILLO LORENA, MELGAREJO GALINDO DOREIDY, MELGAREJO GALINDO LOIDA, MIRA SEGURA LAURA LEONOR, MUÑOZ CAMACHO ARTURO, MURRIETA DOMÍNGUEZ FÉLIX, NAVA HERNÁNDEZ GUADALUPE YORELY, OLGUÍN JÁCOME ZULEMA, PARRA VALIS DIONICIO, PERALTA MAROTO ALICIA, PÉREZ MORA JOSÉ CARLOS, PÉREZ VÁSQUEZ NILDERSON, REYES MÉNDEZ KELLY, RODRÍGUEZ SÁNCHEZ LAURA PATRICIA, SALAS BENÍTEZ LÁZARO, SÁNCHEZ DE LA CRUZ ALICIA, SÁNCHEZ SULÚ NANCY VERÓNICA, SANTOS OSORIO ARTURO, SOTO LEYVA YASMIN, VARELA GUTIÉRREZ RAQUEL LAURA.

ISBN: 978-607-99111-7-1



9 786079 991117 1



MIGRACIÓN Y DESARROLLO  
REDIBAI-MYD

