



# Innovación Sin Límites

## Transformando Empresas para el Futuro

Castro Lara Rosalia Janeth  
Melgarejo Galindo Doreidy  
Melgarejo Galindo Loida

**COORDINADORAS**

CASTRO LARA ROSALIA JANETH  
MELGAREJO GALINDO DOREIDY  
MELGAREJO GALINDO LOIDA

**AUTORES**

ADRIANA RODRÍGUEZ ARCE, ANA GRACIELA PÉREZ SOLÍS, ANAPAUOLA RIVAS BARRAZA, ÁNGEL EMMANUEL VELÁZQUEZ GARCÍA, ÁNGEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ, ANTONIO PAT CITUK, ARTURO SOTO CABRAL, BERENICE MÉNDEZ ROMERO, BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ, CELSO RAMÓN SARMIENTO REYES, DANTE DE JESÚS ACOSTA SOBERANO, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ELENA AGUILAR CANSECO, ELENA MORENO GARCÍA, ELIA GUADALUPE MORALES GONZÁLEZ, ERIC MAURICIO SÁNCHEZ SABORÍO, ERIKA MARÍA PECINA RIVAS, ESMERALDA AGUILAR PÉREZ, EVA MERCEDES ALVARADO BRADY, FARAH ELOISA PLATAS LARA, FÁTIMA GUADALUPE ACOSTA ISAAC, FRANCISCO HERNÁNDEZ QUINTO, GABRIEL ADRIÁN VÁZQUEZ VALERIO, GLORIA PÉREZ GARMENDIA, GUADALUPE PÉREZ CERVANTES, ISRAEL CRECENCIO MAZARIO TRIANA, IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE, JAIRO NABOR CAMPOS SOSORBE, JAZMÍN VILLEGAS NARVÁEZ, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA, JOSÉ ESTEBAN SANTAMARÍA ALMEIDA, JUAN DIEGO ORTEGA CERVANTES, JUAN PEDRO BENÍTEZ GUADARRAMA, JUANA HERNÁNDEZ CHAVARRÍA, JULIO CESAR TUN ALVAREZ, LEISDY DEL CARMEN GUTIÉRREZ OLMOS, LIDUVINA VALENCIA MÁRQUEZ, LOIDA MELGAREJO GALINDO, LUCERO DÍAZ GARCÍA, LUIS ERNESTO IRIGROYEN ARROYO, MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS, MARÍA DE LOS ÁNGELES ACOSTA SOBERANO, MARÍA ELENA CUXIM SUASTE, MARÍA ELENA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, MARÍA QUETZALCIHUALT GALVÁN ISMAEL, MARIANA ALEJANDRA ZAPATA PÉREZ, MARIBEL MARTÍNEZ LEE, MARIO JAVIER NORIEGA GODÍNES, MARISOL PÉREZ MUGICA, MAYELA DEL RAYO LECHUGA NEVÁREZ, MILKA ELENA ESCALERA CHÁVEZ, MONTSERRAT ACOSTA CADENAS, PATRICIA CORTÉS HERNÁNDEZ, PAULINA QUIÑONES FLORES, PERLA ZÁRATE ZÁRATE, ROBERTO ROJERO JIMÉNEZ, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA, SARA MÁRQUEZ BUENO, SOLEDAD SOTO RIVAS, SUSANA GALLEGOS CÁZARES, WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA, YAJSEEL AURELIO PÉREZ ÁLVAREZ, ZAIRA IRIS ROSADO ÁVILA

**EDITORIAL**

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2024



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
CEL 2282386072  
[www.redibai.org](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

ISBN: 978-607-5893-28-0



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)  
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.  
No. de ejemplares: 2  
Presentación en medio electrónico digital  
Formato PDF 8.5 MB  
Fecha de aparición 06/11/2024  
ISBN 978-607-5893-28-0

Xalapa, Veracruz. México a 23 de octubre de 2024

## **DICTAMEN EDITORIAL**

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del COMITÉ CIENTÍFICO de la RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ y del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico, se dictamina que la obra ***"Innovación sin límites. Transformando la empresa para el futuro"*** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 06 de noviembre de 2024

## **CERTIFICACIÓN EDITORIAL**

**RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial N° 978-607-5893 otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro "*Innovación sin límites. Transformando la empresa para el futuro*" registrado con el ISBN 978-607-5893-28-0 fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 06 de noviembre de 2024 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.**

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado los Comités Editorial y Científico de la RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C., del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VERACRUZ y del INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ÚRSULO GALVÁN

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en Editorial RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI), los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran. La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página <http://www.redibai-myd.org>

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

**ÍNDICE**

**DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL MÉTODO DE PORCIENTOS INTEGRALES EN ENTIDADES LUCRATIVAS**

JUAN PEDRO BENÍTEZ GUADARRAMA, LEISDY DEL CARMEN GUTIÉRREZ OLMOS, JOSÉ ESTEBAN SANTAMARÍA ALMEIDA

**1**

**EL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA EN MÉXICO HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

PATRICIA CORTÉS HERNÁNDEZ, ERIKA MARÍA PECINA RIVAS, GABRIEL ADRIÁN VÁZQUEZ VALERIO

**18**

**MODELO DE NEGOCIO COLECTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE DULCES TÍPICOS DEL SURESTE MEXICANO**

MARIA ELENA CUXIM SUASTE, JULIO CESAR TUN ALVAREZ, ANTONIO PAT CITUK

**28**

**RELEVANCIA DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

SUSANA GALLEGOS CÁZARES, ELENA AGUILAR CANSECO, MARISOL PÉREZ MUGICA

**42**

**ATRIBUTOS Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO. ESTUDIO EMPÍRICO EN EMPRESAS LATINAS**

LIDUVINA VALENCIA MÁRQUEZ, MILKA ELENA ESCALERA CHÁVEZ, ERIC MAURICIO SÁNCHEZ SABORÍO

**54**

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A UNA PEQUEÑA EMPRESA**

ADRIANA RODRÍGUEZ ARCE, IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE, MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL, ANAPaula RIVAS BARRAZA

**64**

**LA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA Y LA RESILIENCIA DEL EMPRENDEDOR  
VERACRUZANO**

FARAH ELOISA PLATAS LARA, MILKA ELENA ESCALERA CHÁVEZ, ELENA MORENO GARCÍA

84

**MERCADOTECNIA DIGITAL EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN  
DE SAN MARTÍN TEXMELUCAN, EN EL ESTADO DE PUEBLA**

LUIS ERNESTO IRIGOYEN ARROYO, MARÍA ELENA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, SOLEDAD SOTO RIVAS

102

**CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES ALINEADA A LOS OBJETIVOS DE  
UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS**

ZAIRA IRIS ROSADO ÁVILA, BERENICE MÉNDEZ ROMERO, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA

112

**IMPACTO DE LA LOGÍSTICA EN LOS COSTOS DE LOS HOTELES UBICADOS EN  
PLAYA DE CHACHALACAS, VERACRUZ**

ANA GRACIELA PÉREZ SOLÍS, BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ, JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA, FÁTIMA GUADALUPE ACOSTA ISAAC

120

**MEJORA COMPETITIVA Y RENTABLE PARA LA ENTREGA DE PEDIDOS EN  
LÍNEA DE LAS MIPYMES EN EL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA VER.**

MARÍA DE LOS ÁNGELES ACOSTA SOBERANO, GUADALUPE PÉREZ CERVANTES, MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS, DANTE DE JESÚS

ACOSTA SOBERANO

127

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES QUE  
INTERVIENEN EN LA RECOLECCIÓN DE CÍTRICOS PARA EVALUAR LA  
CALIDAD DEL PRODUCTO**

ÁNGEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ, EVA MERCEDES ALVARADO BRADY, ELIA GUADALUPE MORALES GONZALEZ

133

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRITURAS DE MALANGA  
“LA PERLA”**

ACOSTA CADENAS MONTSERRAT, LACRUHY ENRIQUEZ CLAUDIA CAROLINA, CAMPOS SOSORBE JAIRO NABOR, ZARATE ZÁRATE

PERLA

**145**

**INCIDENCIA DE LA FAMILIA MEXICANA EL DESARROLLO EMPRESARIAL. UNA  
REVISIÓN CONCEPTUAL DESDE EL BIENESTAR SUBJETIVO**

YAJSEEL AURELIO PÉREZ ÁLVAREZ

**150**

**HARINA FORTIFICADA MEZCLA NUTRITIVA DE MALANGA Y AVENA**

JAZMÍN VILLEGAS NARVÁEZ, SARA MÁRQUEZ BUENO, FRANCISCO HERNÁNDEZ QUINTO

**163**

**UBICACIÓN DEL LUGAR DE VENTA COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA  
DEMANDA DEL MERCADO, PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE CIUDAD  
CARDEL, VERACRUZ**

DOREIDY MELGAREJO GALINDO, LOIDA MELGAREJO GALINDO, ROSALÍA JANETH CASTRO LARA, JUAN DIEGO ORTEGA CERVANTES

**171**

**EL DESEMPEÑO LABORAL EN RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN**

PAULINA QUIÑONES FLORES, MAYELA DEL RAYO LECHUGA NEVÁREZ

**179**

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS QUE FOMENTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO**

ESMERALDA AGUILAR PÉREZ, SOLEDAD SOTO RIVAS, MARÍA ELENA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

**188**

**EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL  
MERCADO DE LA MIEL MELIPONA**

WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA, LUCERO DÍAZ GARCÍA

**198**

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS**

GLORIA PÉREZ GARMENDIA, MARIANA ALEJANDRA ZAPATA PÉREZ

**212**

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EMPRESAS  
GASTRO-HOTELERAS DE LA CIUDAD DE VICTORIA DE DURANGO**

ÁNGEL EMMANUEL VELÁZQUEZ GARCÍA, ARTURO SOTO CABRAL, ROBERTO ROJERO JIMÉNEZ, JUANA HERNÁNDEZ CHAVARRÍA,  
MAYELA DEL RAYO LECHUGA NEVÁREZ

**227**

**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
DETECTAR ÁREAS DE MEJORA EN RESTAURANTES DE LA LOCALIDAD  
BARRA NORTE, TUXPAN, VER.**

MARIBEL MARTÍNEZ LEE, CELSO RAMÓN SARMIENTO REYES, MARIO JAVIER NORIEGA GODINES

**241**

**APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
DETECTAR ÁREAS DE MEJORA: CASO PRÁCTICO HOTELES DE LA  
LOCALIDAD BARRA NORTE, TUXPAN, VER.**

CELSO RAMÓN SARMIENTO REYES, ISRAEL CRECENCIA MAZARIO TRIANA, MARIBEL MARTÍNEZ LEE, MARIO JAVIER NORIEGA  
GODINES

**249**

# DESARROLLO TECNOLÓGICO DEL MÉTODO DE PORCIENTOS INTEGRALES EN ENTIDADES LUCRATIVAS

JUAN PEDRO BENÍTEZ GUADARRAMA<sup>1</sup>

LEISDY DEL CARMEN GUTIÉRREZ OLMOS<sup>2</sup>

JOSÉ ESTEBAN SANTAMARÍA ALMEIDA<sup>3</sup>

## Resumen

El conocer los datos históricos y reales de las organizaciones permite con mayor certeza la toma de decisiones sobre los recursos propios y ajenos que la entidad aplica para el desarrollo de su actividad, mostrando la situación y desempeño financiero que ha tenido durante y al término del ejercicio, a través del método de porcientos integrales se obtiene información fundamental o de mejora a fin de obtener el desarrollo y evolución de la aplicación de los recursos, el efecto de sus ingresos, costos, gastos y utilidades obtenidas; derivado de este fenómeno el objetivo de esta investigación es desarrollar una aplicación móvil para ser utilizada en teléfonos inteligentes o tabletas electrónicas para la aplicación de porcientos integrales totales y parciales, con el propósito de obtener información requerida por las normas financieras en relación con el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros, la aplicación móvil se creó con la utilización de herramientas Android con base en los procedimientos establecidos en la norma internacional ISO 13407 considerando las normas de información financiera vigentes para el año 2024, se obtuvo una aplicación móvil inteligente que permite al usuario obtener información significativa de operación, obtención y generación de beneficios económicos, los datos y él envío de la información mediante las diferentes medios de comunicación permite mayor eficacia en el uso de los dispositivos móviles y mayor intercambio de información financiera empresarial.

**Palabras Claves:** Porcientos integrales, Aplicación móvil, Entidad Económica.

## Abstract

Knowing the historical and real data of organizations allows for more certain decision-making regarding the own and external resources that the entity uses for the development of its activity, showing the financial situation and performance that it has had during and at the end of the fiscal year. Through the integral percentage method, fundamental or improvement information is obtained in order to obtain the development and evolution of the application of resources, the effect of its income, costs, expenses and profits obtained; derived from this phenomenon the objective of this research is to develop a mobile

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de México / Centro Universitario UAEM Ecatepec, jpbenez@uaemex.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma del Estado de México / Centro Universitario UAEM Ecatepec, lcgutierrez@uaemex.mx

<sup>3</sup> Universidad Autónoma del Estado de México / Centro Universitario UAEM Ecatepec, jesantamaria@uaemex.mx

application to be used on smartphones or electronic tablets for the application of total and partial integral percentages, in order to obtain information required by financial regulations in relation to compliance with the objectives of financial statements, the mobile application was created using Android tools based on the procedures established in the international standard ISO 13407 considering the financial reporting standards in force for the year 2024, an intelligent mobile application was obtained that allows the user to obtain significant information on operations, obtaining and generating economic benefits, the data and sending the information through different means of communication allows greater efficiency in the use of mobile devices and greater exchange of business financial information.

**Keywords:** Integral percentages, Mobile application, Economic Entity.

## **Introducción**

La información financiera que emana de la contabilidad dentro de las entidades económicas permite tener el control de las transacciones y otros eventos que afectan económicamente a la entidad y de tal manera su compilación permite determinar la información y con ello presentarla en los estados financieros. Los estados financieros tienen información histórica donde se conocen las operaciones que ha celebrado las diferentes operaciones económicas las cuales nos permiten realizar un análisis de tal manera que nos permitan tomar decisiones a partir de que se conocen los resultados ya sea por periodo o ejercicio.

Estos resultados pueden ser analizados financieramente con tal objetivo de tomar decisiones y conocer la situación, resultado, aumentos y disminuciones de los flujos de efectivo y las alteraciones del capital financiero.

El objetivo del presente trabajo es dar a conocer una aplicación tecnológica que permita la aplicación de un método de análisis de forma financiera en este caso un procedimiento de porcentos integrales o parciales, un método de forma horizontal el cual permite el análisis por periodo y no necesariamente en comparar 2 o mas periodos. El cual permitirá conocer la opinión sobre la información obtenida con el fin de conocer el status de la entidad mediante un análisis de los elementos y rubros que la integran y poder entender de mejor manera el análisis e interpretación los resultados obtenidos de una forma general.

## **Marco referencial y legalidad**

Las entidades económicas en México tienen un gran impacto en la economía del país desde su constitución en cualquiera de las diferentes clasificaciones que empresas que existen con aportaciones al ámbito laboral, su aportación a la economía mediante el pago de tributo y desde luego en el

crecimiento de las empresas en el país su importancia también radica también en las obligaciones legales, mercantiles y fiscales que tienen y algo que comparten todas las empresas es la obligación en materia contable.

Una entidad económica es una unidad identificable representada por un conjunto integrado de recursos y actividades económicas el cual es conducido por un único centro de control que toma decisiones económicas sobre sus actividades relevantes y debe ser la base para la emisión de estados financieros. Esta definición es parte de la clasificación de las Normas de la Información financiera (NIF A-1, P,23.1)

La siguiente tabla muestra algunas clasificaciones de empresas en México las cuales especifica ciertas características que después de describirán:

Tabla 1. Clasificación de entidades económicas

CLASIFICACIÓN DE ENTIDADES ECONÓMICAS							
FISCAL	TAMAÑO	CAPITAL	SECTOR ECONÓMICO	ACTIVIDAD	FORMA JURIDICA	FUNCIONSO CIAL	SEGÚN LAS NIF
FÍSICA	MICRO	PÚBLICO	PRIMARIO	SERVICIOS	NOMBRE COLECTIVO	LUCRATIVA	ECONOMICA
MORAL	PEQUEÑA	PRIVADO	SECUNDARIO	INDUSTRIAL	COMANDITA SIMPLE	NO LUCRATIVA	LUCRATIVA
	MEDIA		TERCIARIO	COMERCIAL	RESPONSABILIDAD LIMITADA		NO LUCRATIVA
	GRANDE		CUATERNARIO		ANÓNIMA		INFORMANTE
					COMANDITA POR ACCIONES		ESTRUCTURADA
					COOPERATIVA		INTEREES PUBLICO
					ACCIONES SIMPLIFICADA		

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de empresa por forma fiscal es una hecha por parte del fisco en donde la autoridad los identifica como contribuyentes ya sea lo siguiente:

**Persona Física:** Es un individuo humano susceptible de contraer derechos y obligaciones.

Para De Pina, se la persona física tiene atributos para su identificación, “Las cualidades o propiedades de un ser constituyen sus atributos”.

Son aquellos elementos propios y característicos, que encontramos en todas las personas y que tienen ciertas consecuencias jurídicas. (De Pina, 2002, p, 210)

Los atributos que señala el autor son los siguientes:

- Nombre ,Domicilio ,Estado y Patrimonio

En nuestra legislación Civil se Contemplan los siguientes:

- Nombre, Domicilio, Capacidad jurídica, Patrimonio, Nacionalidad y Estado civil

Persona Moral: Hace referencia a las entidades enlistadas en el artículo 7 de la ley del impuesto sobre la renta:

- Las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México. (Ley del Impuesto sobre la Renta, Art 7,2024).

De acuerdo al Tamaño es una clasificación que contempla 2 factores entre estos el número de trabajadores con los que cuenta y el total de ingresos anuales.

Tabla 2. Clasificación de Empresa según Institución Bancaria BBVA.

TAMAÑO	Número de Trabajadores	Ingresos Anuales
Micro	-10	4,000,000.00
Pequeña	10 a 30	De 4,000,000 a 10,000,000
Mediana	31 a 100	De 100,000,000 a 250,000,000
Grande	101 a 250	Más de 250,000,000

La clasificación por capital hace referencia al capital de donde proviene es decir si el capital viene de una procedencia pública y privada:

El capital es decir que los recursos provienen el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Y si el capital es público el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

El sector económico que satisface es una clasificación que relacionada con las operaciones económicas que realiza la empresa el sector primario es una actividad relacionada con extracción de recursos naturales, el sector económico secundario hace referencia la parte de la industrialización o el tratamiento de los recursos naturales. El sector terciario hacer referencia a entidades que se dedican a la parte comercial y al otorgamiento de la prestación de servicios. Y el sector cuaternario es un sector nuevo el cual desarrollado por las actividades tecnológicas y del desarrollo de investigación.

De la actividad que hace la parte de servicios hace referencia la prestación de obligaciones de hacer que realice una persona a favor de otra, cualquiera que sea el acto que le origen y el nombre o clasificación que a dicho acto le den otras leyes. (Ley del Impuesto del Valor Agregado, Art 14,2024).

La entidad Económica industrial hace las entidades como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabados de productos y la elaboración de satis factores. (Código Fiscal de la Federación, Art 16,2024).

Las entidades comerciales hacen referencia a entidades las cuales compran productos terminados y le agregan un margen de ganancia para poder ser vendida a un precio de venta nuevo diferente al que lo adquirieron.

La entidad por forma jurídica hace referencia a las sociedades mercantiles que se encuentran enlistas en el artículo 1 de la Ley General de las Sociedades Mercantiles las cuales tienen ciertas características, requisitos y obligaciones las cuales se desarrollan en esta ley.

La función social con la que se desempeñan las entidades debe ser mediante 2 esquemas el esquema lucrativo que son aquellas organizaciones que persiguen un objetivo de hacer crecer su dinero o recuperar el dinero que invirtieron para el crecimiento de la empresa. Y las entidades No lucrativas que son aquellas empresas que persiguen un fin más social un objetivo de ayuda hacia la sociedad sin tener que ganar algo a cambio.

Y la clasificación que nos establece las normas de Información financiera que son una clasificación basada en las anteriores pero definidas de manera más técnica y dentro de ellas encontramos las siguientes definiciones:

**Entidad con propósito no lucrativo:** Es aquel tipo de entidad económica que tiene como objetivo la consecución de los fines para los cuales fue creada principalmente de beneficio social, sin que se busque resarcir económicamente las contribuciones a sus patrocinadores. (NIF, A1, P, 23.5)

**Entidad de Interés Público:** Es aquella que tiene obligación de rendir cuentas al público porque se encuentra en alguno de los supuestos siguientes:

- a) Sus instrumentos financieros de deuda y/o capital:
  - I.-Se negocian en un mercado público (ya sea en una bolsa de valores nacional o extranjera, o bien, en un mercado no organizado, incluyendo mercados locales y regionales).
  - II.- Están en proceso de emitirse para ser negociados en un mercado público.
- b) Administra Activos que mantienen en calidad de fiduciaria, que le ha confiado un amplio grupo de terceros como ahorradores, clientes, consumidores o miembros que no participan en la gestión de la entidad;

Entidades de sus decisiones podrían tener un riesgo sistemático con repercusiones en la economía nacional o regional en la que opera la entidad. (NIF, A1, P, 84.5.2)

**Entidad Estructurada:** Es una entidad que ha sido diseñada de forma tal, que los derechos de voto o similares, no sean el factor determinante para establecer quien la controla, o quien le ejerce control conjunto o influencia significativa, como cuando los derechos de voto se relacionan solo con las tareas administrativas o asuntos corporativos y las actividades relevantes se dirigen por medio de acuerdos contractuales. . (NIF, B8, P, 31.1)

**Entidad informante:** Es la entidad emisora de los estados financieros. Para estos propósitos puede ser: una entidad individual, una controladora, una tenedora, un inversionista o un participante de negocios conjuntos. (NIF, B-15, p.5).

**Entidad Lucrativa:** Es aquel tipo de entidad económica cuando su principal propósito retribuir y resarcir a los inversionistas su inversión a través de rendimientos y del reembolso de su inversión. (NIF, A1, P, 23.5.a)

Las clasificaciones de empresas en México nos permiten poder identificar las obligaciones que tiene que cumplir de acuerdo a su criterio de clasificación de tal forma que producto de eso la obligación de llevar contabilidad es una obligación que aplica a todas las antes mencionadas. El registro de sus transacciones y otros eventos que afectan a la entidad económica es la aplicación de la contabilidad de tal forma que la obligación de llevar contabilidad en las empresas Mexicanas fundamentando en las disposiciones legales como son el código de comercio artículo 16 (2024) y el código fiscal de la Federación artículo 28 (2024) nos estipula que los comerciantes y empresarios que se encuentren en alguna actividad económica deberán realizar su contabilidad.

Dentro de los fundamentos legales también contamos con que la contabilidad financiera que establece el Capítulo 10 de las Normas de información financiera (2024) será la compilación de operaciones financieras las cuales darán como resultado información financiera que estará expresada en términos monetarios y describirá la acumulación de transacciones y otros eventos que ocurrieron en un periodo o ejercicio. Por lo anterior se tendrá un sistema y estructura de esa información de tal forma que se obtendrán los estados financieros.

Dentro de las Normas información Financiera se establece la estructura y elementos que integraran cada estado financiero como son:

Tabla 3. Regulación normativa de los estados financieros

ESTADO FINANCIERO	NORMA DE INFORMACION FINANCIERA
Estado de situación financiera	NIF B6
Estado de resultados Integral	NIF B3
Estado de cambios en el capital contable	NIB B4
Estado de flujo de efectivo	NIF B2

Fuente: Elaboración propia

### Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera es emitido tanto por las entidades lucrativas como por las entidades que tienen propósitos no lucrativos y se conforma por los siguientes elementos básicos: activos, pasivos y capital contable (para entidades lucrativas) o patrimonio contable (para entidades con propósitos no lucrativos). (NIF, Capítulo 50,p 51.1.1)

**Activo:** Es un recurso económico presente, es decir, un derecho que tiene el potencial para producir beneficios económicos futuros, controlado por una entidad y derivado de eventos pasados. (NIF, Capítulo 50, p,51.2.1 )

**Pasivo:** Un pasivo es una obligación presente de una entidad de transferir recursos económicos como resultado de eventos pasados. (NIF, Capítulo 50, p,51.3.1 )

**Capital o Patrimonio:** Es el valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos. (NIF, Capítulo 50, p, 51.5.1)

### Estado de Resultados Integral

El estado de resultado integral debe ser emitido por las entidades lucrativas y el estado de actividades por las no lucrativas, siendo el objetivo de ambos presentar la información relativa a los ingresos, costos y gastos, que resultan de sus operaciones en un periodo contable. (NIF, Capítulo 50,p 52.1.1)

**Ingresos:** Es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con un impacto favorable en la utilidad o pérdida neta y consecuentemente, en el capital contable y que es distinto de los aumentos relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad. (NIF, Capítulo 50, p, 52.2.1)

**Gasto:** Es una erogación que no puede identificarse claramente con un ingreso relativo o que perdió su potencial generador de ingreso. (NIF, D2, p, 30.1)

**Costo:** Es el valor de los recursos de un bien o servicio adquirido por la entidad, con la intención de generar ingresos. (NIF, CAPITULO 50, p, 52.7.1)

**Utilidad o pérdida neta:** La utilidad neta es el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa, después de haber disminuido sus costos y gastos relativos reconocido en el estado de resultado integral, siempre que estos últimos sean menos a dichos ingresos, durante un periodo contable .En caso contrario, es decir, cuando los costos y gastos sean superiores a los ingresos, la resultante es una pérdida neta. (NIF, CAPITULO 50, p ,52.6.1)

**Otros resultados integrales (ORI):** Son ingresos, costos y gastos que, si bien ya están devengados, están pendientes de realización. (NIF, Capitulo 50, p, 52.7.1)

**Resultado integral:** Corresponde a la suma algebraica de la utilidad o pérdida neta y los ORI obtenida durante un periodo contable. (NIF, Capitulo 50, p, 52.6.2)

### **Estado de Flujo de Efectivo**

El estado de flujo de efectivo debe ser emitido tanto por las entidades lucrativas, como por las que tienen propósitos no lucrativos; y se conforma por los siguientes elementos: entradas y salidas de efectivo. (NIF, Capitulo 50, p, 54.1.1)

### **Estado de Cambios en el Capital Contable**

Los Estados financieros como resultado de las operaciones que celebra la entidad económica darán paso al interés por parte de los usuarios de la información financiera de tal manera que los usuarios podrán aplicar un análisis financiero de tal manera que los resultados de este proceso den como prioridad conocer la situación la entidad y tomar decisiones en los siguientes aspectos:

- Liquidez o solvencia , administración de activos ,administración de deuda y formar un juicio según los resultados financieros de la administración.

La contabilidad administrativa la cual nos permitirá tomar decisiones encaminadas hacia el futuro con la trascendencia de mejorar la situación y los resultados de la empresa con el control de las transacciones económicas. Con la aplicación de métodos de análisis de la información financiera que permiten un conocimiento mejor sobre la condición financiera y el desempeño de la organización del que obtendría con un análisis simple de los datos. Se consideran indicadores precisos del verdadero estado financiero de una organización. (DELGADO, 2009)

Métodos de análisis. La metodología para el análisis de estados financieros puede agruparse en 2 apartados:

**Métodos Horizontales:** Se analizan cifras de un solo ejercicio (de aquí la horizontalidad: se comparan en el mismo horizonte temporal). Incluyen razones simples, estándar, Du Pont y reducción a porcentajes, método porcentual, método porcentos integrales se conocen también indicadores financieros, y así se han agrupado para su presentación.

**Métodos Verticales:** Se analiza la información financiera de varios ejercicios. se consideran como métodos dinámicos. Los métodos más comunes son aumentos y disminuciones y tendencias.

**Método de Porcientos Integrales**

El procedimiento de porcentos integrales, consiste: “En la separación del contenido de los estados financieros correspondientes a una misma fecha o a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada uno de ellos en la relación con el todo”

Este procedimiento también se conoce como:

- Procedimiento de porcentos comunes
- Procedimiento de reducción a porcentos

Este procedimiento toma como base, el axioma matemático cuyo enunciado “El todo es igual a la suma de sus partes”, de al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Existen formas de determinar los porcentos integrales y se le conocen como porcentaje globales y parciales los cuales están directamente relacionados con los rubros que se les asignara el valor de 100%. Esto dependerá principalmente de los elementos que lo integren y se da a entender en los siguientes elementos:

Porcientos globales

Es un método porcentual en donde al Total de activo se le da el valor 100% y se determinara cada uno de los elementos dando como resultado que integra cada uno de estos elementos.

Tabla 4. Porcentaje Global.

Activo	Elemento	Global	Total
Activo circulante			
Bancos	145,000	24.16%	
Almacén	155,000	25.84%	
Activo no circulante	300,000		50%
Equipo de computo	200,000	33.33%	
Equipo de transporte	100,000	16.67%	
Activo No circulante	300,000		50%
<b>Total de Activo</b>	<b>600,000</b>		<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El método porcentual parcial se le reconoce porque ahora a cada rubro que integra el estado financiero se le dará una ponderación del 100% para poder determinar cuánto es el porcentaje tendrá cada elemento y poder compararlo de tal manera poder identificar con exactitud cada elemento.

Tabla 5 Porcentaje Parcial.

Activo	Elemento	Global	Total
Activo circulante			
Bancos	145,000	48.33%	
Almacén	155,000	51.67%	
Activo no circulante	300,000		100%
Equipo de computo	200,000	66.67%	
Equipo de transporte	100,000	33.33%	
Activo No circulante	300,000		100%
<b>Total de Activo</b>	<b>600,000</b>		100%

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que la determinación por porcentos parciales es un método que solo aplicara al Estado de situación financiera ya que en el estado de resultados integral se parte de un elemento que es considerado el 100% que son las ventas y en el estado de situación financiera cada elemento cumple con la regla de la partida doble en donde activo es igual a la suma del pasivo mas el capital. Con el objetivo esencial de aplicar estos métodos de análisis de la información financiera la cual permita interpretar y analizar la información para ser presentada por los usuarios de la información financiera.

Este método es utilizado de forma muy común por su aplicación visual al momento de ser presentado en los reportes que se entregan y permiten entender de manera más sencilla la interpretación de la información financiera de una manera más práctica.

El uso de aplicaciones ha crecido ampliamente en México, con una nueva dinámica para que las marcas conecten con los consumidores, comprendan sus necesidades y ofrezcan productos y servicios más precisos.

Los mexicanos adoptan rápidamente las innovaciones tecnológicas, como las aplicaciones para dispositivos móviles en la actualidad. Y es que los Smartphone se utilizan con mayor frecuencia para resolver tareas cotidianas, comunicarnos, comprar e incluso para divertirnos.

Para analizar las nuevas tendencias que los consumidores están marcando en la economía mexicana, la plataforma de automatización de ciberdefensa, Appdome, presentó su informe de Expectativas del Consumidor Mexicano para la Seguridad en Aplicaciones Móviles.

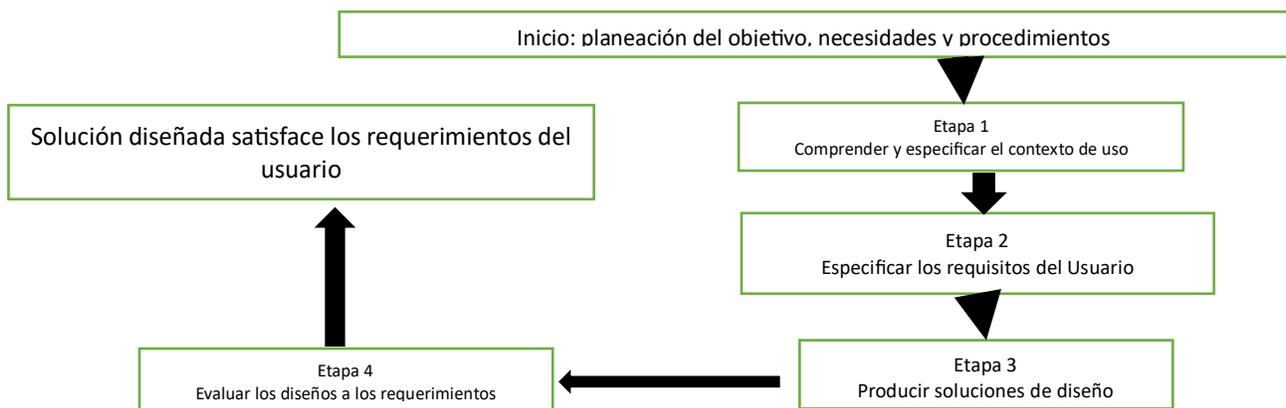
Las aplicaciones móviles hoy en día son de alta demanda por la eficiencia y eficacia que nos ayuda cada una de ellas. De tal manera que la aplicación tecnológica con una forma recomendación a partir de la introducción de los datos nos permitirá poder entender y saber que hacen referencia los resultados financieros de un periodo o ejercicio contable. Además de la aplicación nos dará un análisis sobre el estado de la información y como es su resultado y de partiendo de este resultado poder generar una opinión y tomar decisiones sobre los resultados que arroje la aplicación.

**Método o metodología**

Se utilizo como fundamento legal la obligatoriedad de llevar contabilidad en México que da como consecuencia la generación de información financiera expresada en estados financieros donde a estos se le aplica el método porcentual de tal manera que la aplicación será una forma de eficiente la forma de aplicarlo.

Se tomo en cuenta la norma 13407, en esta se establece una metodología en el desarrollo de programas interactivos para cumplir con los requisitos del desarrollo de las tecnologías para el operador y en este se desarrolla un procedimiento para gestión administrativa que ayudo al desarrollo de la aplicación.

Figura 1. Procedimiento para la elaboración de la aplicación.



Fuente: Elaboración propia con base en la norma ISO 13407.

**ETAPA 1:** Realizar la investigación de la Información Financiera y todo lo que respalda la misma desde un contexto financiero, mercantil y Fiscal que estará relacionado con la generación de Estados Financieros los cuales van a resumir todas las operaciones y otros eventos que afectan a la entidad. Lo cual emana de la contabilidad en donde el desarrollo de los registros y asientos contables que se realicen cumplan con las teorías de cargo y abono y teoría de la partida doble.

ETAPA 2: Conocer la estructura de los estados financieros y los rubros que conformar los estados financieros como son el estado de situación financiera y el estado de resultados integral y sus elementos básicos con el fin de que a estos se les aplique el método porcentual de tal forma que su comprensión y análisis sea de una forma más sencilla.

ETAPA 3: Identificar las entidad Económicas en México y todos los elementos que la integran de tal manera que se observara la aplicación de sus operaciones financieras y donde se generaba su información financiera y como la daban a conocer a los usuarios de la información financiera y también conocer los diferentes tipos de entidades económicas que existen en México que al final su obligación de generar información financiera está relacionada con sus operaciones diarias.

ETAPA 4: Conocer los análisis financieros desde una óptica sencilla para utilización de una aplicación tecnológica que fácil uso y de fácil aplicación de tal manera seleccionar la que mejor pueda representar y acomodara al momento de estar presentada en un dispositivo electrónico.

ETAPA 5: Conocer las bases de una Norma que permita la generación de aplicación con uso educativo y administrativo para la toma de decisiones mediante la utilización por parte de los usuarios de forma que sea de fácil entendimiento.

**Caso práctico**

El caso práctico es desarrollado por una empresa la cual se dedica a la venta de materiales y es la información de un periodo en el cual se permite la aplicación del método de porcentajes integrales de tal manera que permita visualizar su situación y considerar mejoras en un futuro:

La aplicación se identifica en los teléfonos de androide con la instalación de la aplicación se puede identificar por el siguiente icono mediante la siguiente imagen:

Imagen 1: Imagen para Identificación de la aplicación.



Fuente: Elaboración propia

La aplicación tiene 2 opciones para conocer los resultados y la aplicación del método porcentual a partir de los resultados del estado de situación financiera y del estado de resultados integral esto será la opción a elegir.

Imagen 2: Menú principal de la aplicación  
Método de porcentos integrales



Después de seleccionar una opción tendrá que introducir los resultados obtenidos de la contabilidad expresados en la información financiera:

Nombre o razón social: Materiales de Construcción SA DE CV				
Actividad económica: Venta de Materiales de Construcción				
	<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>			
			GLOBAL	
	VENTAS	\$ 232,500.00	100%	
RESTA	COSTO DE VENTAS	\$ 177,500.00	76.34%	
IGUAL	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 55,000.00</b>	23.66%	
TITULO	<b>GASTOS GENERALES</b>			\$ 3,950.00
RESTA	GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	\$ 700.00	0.30%	
RESTA	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1,750.00	0.75%	
RESTA	GASTOS DE INVESTIGACION			
RESTA	OTROS GASTOS	\$ 1,500.00	0.65%	
SUMA	OTROS INGRESOS			
IGUAL	<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 51,050.00</b>	21.96%	
	<b>RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO</b>			
RESTA	GASTOS FINANCIEROS	\$ 116.00	0.05%	
SUMA	PRODUCTOS FINANCIEROS			
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 50,934.00</b>	21.91%	
IMPUESTOS A LA UTILIDAD	ISR 30%	\$ 15,280.20	6.57%	
	PTU 10%	\$ 5,093.40	2.19%	\$ 20,373.60
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 30,560.40</b>	13.14%	

La aplicación al insertar los datos tendrá la siguiente visualización en donde se calcula por cada rubro el porcentaje que representa dentro de los resultados de la organización:

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**

Concepto	Importe	Porcentaje
Ventas	232500	100
Costo de ventas	177500	76.34409
Utilidad Bruta	55000	23.65591
Gastos generales	3950	1.69892
Gastos de venta	700	0.30108
Gastos de Administración	1750	0.75269
Gastos de investigación	1500	0.64516
Gastos de distribución	0	0
Utilidad de operación	51050	21.95699
RIF	116	0.04989
Utilidad antes de impuesto	50934	21.9071
Impuesto a la utilidad	20373.60	8.76284
Utilidad neta	30560.4	13.14426

La pantalla cuenta con 3 opciones y se describen a continuación:

**Calcular:** Botón que se utiliza para después de introducir todos los datos realice los cálculos de los porcentajes de los rubros que se introdujo información.

**Compartir información:** Es un enlace para compartir la información mediante correo electrónico.

**Borrar:** es un botón el cual permite borrar los datos y cálculo realizado y poder calcular otro supuesto.

El estado de situación financiera tiene el mismo tratamiento del cálculo anterior.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		GLOBAL	PARCIAL
BANCOS	\$ 728,434.00	52.32%	64%
INVENTARIOS	\$ 407,000.00	29.23%	36%
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 1,135,434.00</b>	81.55%	100%
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>			
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 250,000.00	17.96%	97%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 6,800.00	0.49%	3%
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 256,800.00</b>	18.45%	100%
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 1,392,234.00</b>	100.00%	
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			
PROVEEDORES	\$ 584,500.00	41.98%	96%

ACREDORES DIVERSOS	\$ 6,800.00	0.49%	1%
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 15,280.20	1.10%	3%
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 606,580.20</b>	<b>43.57%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>			
PROVISION DE PTU A REPARTIR	5093.4	0.37%	100%
<b>TOTAL DE PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>5093.4</b>	<b>0.37%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>\$ 611,673.60</b>	<b>43.93%</b>	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
<b>CONTRIBUIDO</b>			
CAPITAL SOCIAL	\$ 675,000.00	48.48%	90%
RESERVA LEGAL	\$ 75,000.00	5.39%	10%
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTRIBUIDO</b>	<b>\$ 750,000.00</b>	<b>53.87%</b>	<b>100.00%</b>
<b>GANADO</b>			
UTILIDAD NETA	\$ 30,560.40	2.20%	100%
<b>TOTAL DE CAPITAL GANADO</b>	<b>\$ 30,560.40</b>	<b>2.20%</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 780,560.40</b>	<b>56.07%</b>	
<b>TOTAL DE PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>\$ 1,392,234.00</b>	<b>100%</b>	

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Activo			Activo no circulante		
Activo circulante			Terreno	0	0
Caja	0	0	Edificio	0	0
Bancos	728434	52.32	Depreciación Acum de Edificio	0	0
Almacén	407000	29.23	Equipo de transporte	250000	17.96
Clientes	0	0	Depreciación Acum de Eq de Transporte	0	0
Deudores diversos	0	0	Equipo de computo	6800	0.49
Documentos por cobrar	0	0	Depreciación Acum de Eq de computo	0	0
Primas de seguro	0	0	Mobiliario y eq de oficina	0	0
Total activo circulante	1135434	81.55	Deposito en garantía	0	0
			Total activo no circulante	256800	18.45
			Total de activo	1392234	100%

	Pasivo		Capital	
	Pasivo circulante		Capital contribuido	
Proveedores	584500	41.98	Capital social	675000 48.48
Documentos por pagar	0	0	Aportaciones futuras	0 0
Acreedores diversos	6800	0.49	Reserva legal	75000 5.39
Impuestos por pagar	15280.20	1.10	Total capital contable	750000 53.87
PTU por pagar	5093.40	0.37		
Total de pasivo circulante	611673.6	43.93		
	Pasivo no circulante		Capital Ganado	
Acreedores hipotecarios	0	0	Utilidad del ejercicio	30560.40 2.20
Doc por pagar a LP	0	0	Utilidad de ejercicios anteriores	0 0
Anticipos de clientes	0	0	Perdida del ejercicio	0 0
Deudas a LP	0	0	Perdidad de Ej anteriores	0 0
Total pasivo no circulante	0	0	Total capital ganado	30560.4 2.20
Total Pasivo	611673.6	43.93	Total capital contable	780560.4 56.07
			Total pasivo mas capital	1392234 100

Las imágenes muestran el cálculo de la aplicación después de introducir los datos con las partes que integran el estado de situación financiera y poder visualizar el método aplicado.

**Conclusion**

El desarrollo de aplicaciones tecnológicas es una innovación importante hoy en día por el gran impacto que tiene en los usuarios que tienen la actividad de hacer tareas de análisis e interpretación de la información.

La contabilidad, la contabilidad financiera dan como resultado información financiera la cual las personas que tiene esta información deben aplicar métodos de análisis y que mejor mediante la tecnología que todos hoy en día ya se puede visualizar de tal manera que en un dispositivo que ya tenemos en las manos como es el celular este permite entender los reportes y resultados de una mejor manera de tal forma que la toma de decisiones este encaminada a lo que visualizamos.

El desarrollo de esto es un enfoque a la contabilidad administrativa que permitirá el análisis de los recursos con los que cuenta la misma y poder la forma de mejorar los recursos humanos, materiales y financieros con los que se conforma la empresa de tal manera que estos elementos se ven reflejados dentro de los estados financieros esto abriendo paso al método de análisis el cual va permitir aplicarlo y ver como se conforma esto.

Este método es de los más sencillos de tal forma que los elementos aplicados a veces no permite dimensionar realmente los elementos de solvencia, liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa si no que es más una visualización general que permite conocer cuánto está integrado.

**Referencias**

Ricardo Treviño García,(2002).La persona y sus atributos. Primera edición. Universidad Autónoma de Nuevo León. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/23961.pdf>

CINIF. (2024) Normas de Información Financiera. Consejo Mexicano de las Normas de Información Financiera.

BBVA México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA México, (2024), Clasificación de las empresas por su tamaño. Consultado el 15 de Julio del 2024. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/banca-digital/cuenta-pyme-clasificacion-de-las-empresas-por-tamano.html#empresa-grande>.

Cámara de Diputados del H.Congreso de la Unión. (2024), Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de la Federación. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf)

Cámara de Diputados del H.Congreso de la Unión. (2024), Código Fiscal de Federación. Diario Oficial de la Federación. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CF.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CF.pdf)

Cámara de Diputados del H.Congreso de la Unión. (2024), Ley del Impuesto al valor Agregado. Diario Oficial de la Federación. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf)

Elementos Básicos de Administración Financiera. Abraham Perdomo Moreno. Editorial ECAFSA. México 2009.

Reseller redactores (2023,24 julio), Mas de la mitad de los mexicanos usan entre 6 y 20 apps móviles regularmente. Consultado el 30 de julio 2024.<https://reseller.com.mx/mas-de-la-mitad-de-los-mexicanos-usan-entre-6-y-20-apps-moviles-regularmente/>

# EL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA EN MÉXICO HACIA LA SOSTENIBILIDAD

PATRICIA CORTÉS HERNÁNDEZ<sup>1</sup>

ERIKA MARÍA PECINA RIVAS<sup>2</sup>

GABRIEL ADRIÁN VÁZQUEZ VALERIO<sup>3</sup>

## Resumen

El transporte terrestre de carga en México es responsable de mover aproximadamente el 56% de todas las mercancías del país, con un predominio del transporte por carretera (SCT, 2023). Sin embargo, este sector también es uno de los principales contribuyentes a las emisiones de gases de efecto invernadero GEI, con un incremento constante en las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) durante los últimos años (INECC, 2022). A pesar de los esfuerzos por modernizar la flota vehicular y mejorar la eficiencia energética, la dependencia de combustibles fósiles, la infraestructura vial inadecuada y la falta de políticas públicas coherentes han impedido un progreso significativo hacia la sostenibilidad. Para mitigar estos impactos, México ha comenzado a implementar diversas estrategias, como la renovación vehicular y la promoción de combustibles alternativos. Sin embargo, se requiere un enfoque más integral que incluya la electrificación del transporte, el desarrollo de infraestructura para la movilidad sostenible y políticas de incentivos robustas para reducir las emisiones y mejorar la calidad del aire (CAME, 2022). Este enfoque es crucial no solo para cumplir con los compromisos internacionales, sino también para mejorar la competitividad del país y proteger la salud pública.

**Palabras clave:** Logística, transporte, sostenibilidad, energías, alternativas

## Abstract

Land cargo transportation in Mexico is responsible for moving approximately 56% of all merchandise in the country, with a predominance of road transportation (SCT, 2023). However, this sector is also one of the main contributors to GHG emissions, with a constant increase in carbon dioxide (CO<sub>2</sub>) emissions in recent years (INECC, 2022). Despite efforts to modernize the vehicle fleet and improve energy efficiency, dependence on fossil fuels, inadequate road infrastructure and the lack of coherent public policies have prevented significant progress towards sustainability.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, patricia.ch@cuautitlan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, erika.pr@cuautitlan.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, gabriel.vv@cuautitlan.tecnm.mx

To mitigate these impacts, Mexico has begun to implement various strategies, such as vehicle renewal and the promotion of alternative fuels. However, a more comprehensive approach is required that includes the electrification of transport, the development of infrastructure for sustainable mobility and robust incentive policies to reduce emissions and improve air quality (CAME, 2022). This approach is crucial not only to meet international commitments, but also to improve the country's competitiveness and protect public health.

**Key words:** Logistics, transportation, sustainability, energy, alternatives

### **Introducción**

El transporte terrestre de carga en México es un componente crucial de la economía nacional, representando más de la mitad del total de la carga transportada en el país. Sin embargo, este sector enfrenta desafíos significativos en términos de sostenibilidad, dado su impacto ambiental, particularmente en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y la contaminación del aire. A medida que México avanza en sus compromisos ambientales y busca cumplir con los objetivos establecidos en el Acuerdo de París, es esencial analizar cómo el transporte terrestre de carga puede evolucionar hacia prácticas más sostenibles.

### **Contenido, material y métodos**

La presente investigación tiene como fin analizar el impacto ecológico en el que infiere el autotransporte de carga en la emisión de gases de efecto invernadero, el cual indagará las causas de la contaminación terrestre, ya que esta tiene una influencia negativa en el medio ambiente, a causa del uso de combustible fósil como la gasolina y el diésel que emiten gases de escape y partículas al medio ambiente durante la combustión interna de los motores.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un enfoque de revisión bibliográfica, analizando informes de agencias internacionales, artículos académicos y estudios de caso relevantes en el campo del transporte terrestre de carga y la sostenibilidad. Se realizó una búsqueda en bases de datos como ScienceDirect, IEEE Xplore y Google Scholar, páginas oficiales y organismos internacionales, los artículos, informes y documentos seleccionados fueron evaluados en cuanto a su relevancia, rigor metodológico y actualidad para asegurar una base sólida en la elaboración de las propuestas.

Para (Llera, 2023) la logística verde no solo promueve un enfoque ambiental, social y económico, sino también busca implementar políticas y prácticas que permitan utilizar adecuadamente los recursos y se ejecuten bien los procesos en las empresas que conforman las cadenas de suministro y para que haya posibles soluciones, se debe considerar que pueden ser de gran utilidad, tener un desarrollo de

fuentes de energía más limpias, las cuales ayudaran con el ámbito económico para ser un nuevo detonante de crecimiento y generación de riqueza además de interactuar de manera armónica con el medio ambiente, y así disminuir las emisiones de dióxido de carbono del transporte. Y se comiencen a usar vehículos o medios que reduzcan los niveles de CO2 expulsados a la atmósfera, los cuales en su mayoría son producidos por dichos vehículos, ya que existen varias alternativas menos contaminantes para el aire, como usar vehículos híbridos o eléctricos, que podrían ser claves para la logística de un futuro.

La sostenibilidad en el transporte se refiere a la capacidad del sistema de transporte para satisfacer las necesidades de movilidad actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esto implica un equilibrio entre tres pilares fundamentales: el económico, el social y el ambiental. El transporte sostenible busca minimizar los impactos negativos del transporte en el medio ambiente, al tiempo que asegura la accesibilidad y la eficiencia económica en la movilidad.

De acuerdo con la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (World Commission on Environment and Development, 1987), la sostenibilidad implica un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. En el contexto del transporte, esto se traduce en la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), minimizar el consumo de recursos no renovables, y mejorar la calidad de vida mediante la reducción de la contaminación del aire y la mejora de la salud pública.

#### Características de la Sostenibilidad en el Transporte

**Reducción de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI):** Los sistemas de transporte sostenibles deben reducir las emisiones de GEI mediante la adopción de tecnologías limpias, como vehículos eléctricos y energías renovables. De acuerdo con una revisión reciente, la electrificación del transporte y la eficiencia energética son clave para alcanzar los objetivos climáticos establecidos en el Acuerdo de París (Creutzig et al., 2022).

**Movilidad Inclusiva y Equitativa:** La sostenibilidad también implica garantizar que todas las personas, independientemente de su situación socioeconómica, tengan acceso a sistemas de transporte seguros y asequibles. Un enfoque reciente destaca la necesidad de políticas que promuevan la accesibilidad universal y la equidad social en el transporte urbano (Pojani & Stead, 2022).

**Eficiencia Energética:** Mejorar la eficiencia energética en el transporte es esencial para reducir el consumo de recursos y las emisiones de contaminantes. Según un estudio de 2023, la implementación

de tecnologías de eficiencia energética, como motores más eficientes y aerodinámica avanzada, es fundamental para disminuir el impacto ambiental del transporte (Sperling & Fulton, 2023).

**Innovación y Tecnología:** La adopción de nuevas tecnologías, como los vehículos autónomos y la movilidad compartida, está transformando el transporte hacia modelos más sostenibles. Estos avances pueden reducir significativamente el número de vehículos en las carreteras y, por lo tanto, las emisiones asociadas (Shaheen & Cohen, 2022).

**Planificación Urbana Sostenible:** La integración de la planificación del transporte con el uso del suelo es crucial para reducir la dependencia del automóvil privado y fomentar modos de transporte más sostenibles, como el transporte público, las bicicletas y los desplazamientos a pie. Según Zhang et al. (2021), la planificación urbana que prioriza la movilidad sostenible puede mejorar la calidad de vida y reducir la huella de carbono en las ciudades.

El Acuerdo de París establece una serie de compromisos generales para la mitigación del cambio climático, pero no aborda de manera específica el transporte de carga. Sin embargo, dentro del marco del acuerdo, se han establecido objetivos que influyen en cómo los sectores, incluidos el transporte de carga, deben adaptarse y contribuir a la reducción de emisiones. A continuación, se enlistan los artículos que impactan en los compromisos del Acuerdo de París relacionados con el transporte de carga:

**Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero:** Los países firmantes del Acuerdo de París se comprometieron a reducir sus emisiones de GEI para mantener el aumento de la temperatura global por debajo de 2 °C, y preferiblemente a 1,5 °C. Esto incluye la necesidad de reducir las emisiones en todos los sectores económicos, incluido el transporte de carga (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2015).

**Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC):** Cada país debe presentar y actualizar sus NDC, que son planes nacionales para reducir las emisiones y adaptarse al cambio climático. Estas contribuciones pueden incluir medidas específicas para reducir las emisiones del transporte de carga, como la promoción de tecnologías más limpias y eficientes (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2015).

**Fomento de la innovación y la tecnología:** El Acuerdo de París alienta a los países a fomentar la innovación y la adopción de tecnologías limpias. En el contexto del transporte de carga, esto puede traducirse en la inversión en vehículos eléctricos, combustibles alternativos y mejoras en la eficiencia logística para reducir la huella de carbono (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2015).

El transporte en México es uno de los principales sectores responsables de la contaminación ambiental y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). A continuación, se analizan las cifras más recientes y sus impactos ambientales:

**Emisiones de Gases de Efecto Invernadero:** El sector transporte en México es responsable de aproximadamente el 25% de las emisiones totales de GEI del país, siendo el mayor emisor individual dentro de los sectores energéticos. En particular, el transporte por carretera, que incluye automóviles, camiones y autobuses, representa cerca del 90% de estas emisiones (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [SEMARNAT], 2021).

Un informe del Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) destaca que, en 2020, las emisiones de CO<sub>2</sub> provenientes del transporte fueron aproximadamente 156 millones de toneladas, un aumento del 2.3% en comparación con años anteriores (INECC, 2022). Este incremento está relacionado con el crecimiento del parque vehicular y la falta de transición a energías más limpias.

**Contaminación del Aire:** Además de las emisiones de GEI, el transporte en México es una fuente significativa de contaminación del aire, particularmente en áreas urbanas. Según datos de la Comisión Ambiental de la Megalópolis (CAME), el transporte contribuye con el 70% de las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) y con el 45% de las partículas finas (PM2.5) en el Valle de México (CAME, 2022). Estas partículas son especialmente dañinas para la salud humana, provocando enfermedades respiratorias y cardiovasculares.

**Impactos Ambientales y Económicos:** El impacto ambiental del transporte no solo se limita a las emisiones de GEI y la contaminación del aire. El uso extensivo del automóvil privado contribuye a la congestión vial, que a su vez aumenta los tiempos de viaje y el consumo de combustible, exacerbando la contaminación y los costos económicos asociados. Un estudio de la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México señala que la congestión en la capital genera pérdidas económicas superiores a los 94 mil millones de pesos anuales debido a la pérdida de tiempo y el aumento en el consumo de combustibles (SEMOVI, 2021).

México ha implementado diversas estrategias de mitigación para promover el transporte sustentable, con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y mejorar la calidad del aire en las zonas urbanas. A continuación, se destacan algunas de las principales iniciativas llevadas a cabo en los últimos cinco años:

### 1. Electrificación del Transporte Público

Una de las estrategias más importantes es la electrificación del transporte público. En la Ciudad de México, se ha iniciado la transición hacia autobuses eléctricos en el sistema de transporte

público. Por ejemplo, la Línea 3 del Metrobús ahora cuenta con unidades completamente eléctricas, reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub> y mejorando la calidad del aire en la ciudad (SEMOVI, 2023).

## 2. Expansión de Infraestructura para Movilidad No Motorizada

El país ha hecho esfuerzos para expandir la infraestructura destinada a la movilidad no motorizada, como ciclovías y espacios peatonales. En ciudades como Guadalajara y Monterrey, se han implementado redes de ciclovías para fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo, lo cual ayuda a reducir la congestión vial y las emisiones de contaminantes (García-López et al., 2022).

## 3. Programas de Renovación Vehicular

México también ha puesto en marcha programas de renovación vehicular para retirar vehículos antiguos y altamente contaminantes. Estos programas ofrecen incentivos para la compra de vehículos más eficientes y menos contaminantes. Un ejemplo de esto es el programa “Hoy No Circula”, que se ha extendido en varias ciudades para restringir la circulación de vehículos que no cumplen con ciertos estándares de emisión (INECC, 2022).

## 4. Promoción del Transporte Multimodal

Se ha promovido el transporte multimodal, que combina diferentes tipos de transporte, como bicicletas, autobuses y trenes, para facilitar el desplazamiento sin depender del automóvil privado. El Gobierno Federal ha apoyado proyectos como el Tren Suburbano en el Valle de México y la construcción del Tren Maya, que integrarán distintos modos de transporte para reducir la huella de carbono (SCT, 2023).

## 5. Fomento de Combustibles Alternativos

México ha incentivado el uso de combustibles alternativos, como el gas natural comprimido (GNC) y los biocombustibles, para reducir las emisiones de los vehículos. En los últimos años, se ha ampliado la red de estaciones de servicio que ofrecen GNC, y se han implementado proyectos piloto para evaluar la viabilidad de los biocombustibles en el transporte público (IEA, 2023).

## **Resultados**

Para que México avance hacia la sostenibilidad en el transporte terrestre, es necesario implementar un plan integral que aborde tanto las necesidades inmediatas del sector como los objetivos a largo plazo en términos de reducción de emisiones, eficiencia energética y mejora de la infraestructura. Diseñando estrategias que deben abordar tanto la reducción de emisiones como la mejora de la

eficiencia energética y la infraestructura, alineadas con las tendencias globales y los compromisos internacionales.

La Promoción de Vehículos Eléctricos (EVs) e Híbridos en el transporte de carga y pasajeros es esencial para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). México podría ofrecer incentivos fiscales para la adquisición de estos vehículos, preferencialmente para pequeñas y medianas empresas que necesiten renovar su flota, los nombrados hombre-camión, además de desarrollar una infraestructura adecuada de estaciones de recarga en rutas clave. De acuerdo con La Comisión Ambiental de la Megalópolis (CAME, 2022) ha señalado la importancia de la modernización vehicular para reducir las emisiones contaminantes en áreas metropolitanas.

Según la Comisión Ambiental de la Megalópolis (CAME, 2022), la modernización del parque vehicular es crucial para mejorar la calidad del aire en zonas urbanas. La renovación del parque vehicular mediante la eliminación gradual de vehículos antiguos y la introducción de modelos más eficientes es fundamental. Esto se puede lograr a través de programas de chatarrización que ofrezcan incentivos para reemplazar vehículos viejos con tecnologías más limpias y eficientes. Esto no solo reducirá las emisiones, sino que también mejorará la seguridad vial.

La International Renewable Energy Agency (IRENA, 2022) destaca el potencial de los biocombustibles para reducir las emisiones en el transporte, por lo que México puede promover el uso de combustibles alternativos, como el biogás, el biodiésel, y el gas natural comprimido (GNC), que generan menos emisiones en comparación con los combustibles fósiles tradicionales. El desarrollo de infraestructura para estos combustibles, junto con incentivos para su uso, ayudará a diversificar las fuentes de energía en el transporte.

Para fomentar la investigación y el desarrollo en el ámbito del transporte sustentable, México necesita implementar políticas de apoyo específicas, tales como incentivos fiscales para empresas que invierten en I+D, financiamiento público para proyectos de innovación, y la creación de alianzas entre instituciones académicas, el gobierno y la industria privada.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT, 2023) enfatiza la importancia de la infraestructura en la mejora de la eficiencia del transporte, por tanto, invertir en infraestructura sostenible es vital para facilitar el transporte eficiente y reducir la huella ambiental. Esto incluye la construcción de carreteras ecológicas, que utilicen materiales y diseños que minimicen el impacto ambiental, la expansión de la infraestructura para vehículos eléctricos con carriles exclusivos, y la implementación de sistemas de transporte multimodal que integren diferentes modos de transporte de manera eficiente.

El Banco Mundial (World Bank, 2022) indica que los sistemas de precios al carbono son herramientas efectivas para reducir las emisiones en sectores intensivos en energía, la implementación de un sistema de precios al carbono con impuestos directos o un sistema de comercio de emisiones colocando límites de emisiones por región, haciendo que el transporte sostenible sea más competitivo. Los ingresos generados pueden ser reinvertidos en proyectos de sostenibilidad, como la modernización de flotas y la construcción de infraestructura verde.

La educación y concienciación son pilares fundamentales para lograr la sostenibilidad en el transporte carretero en México. La capacitación continua en conducción eficiente es esencial para reducir el consumo de combustible y las emisiones de gases de efecto invernadero, la incorporación de educación ambiental en los planes de estudio de nivel básico y superior puede formar una nueva generación de ciudadanos conscientes de la importancia de la sostenibilidad. Esto incluye no solo conocimientos sobre el impacto ambiental del transporte, sino también habilidades para la toma de decisiones responsables y sostenibles en su vida diaria. Estas estrategias no solo fomentan la adopción de prácticas más sostenibles por parte de conductores y empresas, sino que también contribuyen a la creación de una cultura de responsabilidad ambiental social.

México ha realizado varios avances en el sector del transporte de carga que están alineados con los objetivos establecidos en el Acuerdo de París. Estos son algunas áreas en las que el país ha hecho esfuerzos significativos:

**Implementación de Normas para la Eficiencia Energética:** México ha adoptado regulaciones para mejorar la eficiencia energética en el transporte. Por ejemplo, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector de Hidrocarburos (ASEA) han trabajado en la implementación de estándares para vehículos pesados que buscan reducir las emisiones contaminantes (SEMARNAT, 2020).

**Participación en Iniciativas Globales:** México ha participado activamente en iniciativas globales y regionales para reducir las emisiones en el sector del transporte. Esto incluye su colaboración en la Iniciativa Global para el Transporte Sostenible, que busca promover prácticas sostenibles en el transporte internacional de mercancías. (SICT, 2022)

## **Discusión y conclusiones**

El transporte carretero es el modo predominante de transporte de carga en México y tiene un impacto significativo en el medio ambiente. El transporte por carretera es responsable de mover aproximadamente el 56% de la carga en México. Este modo de transporte es fundamental debido a la

extensa red de carreteras que conecta los principales centros económicos del país. Los camiones son el medio principal utilizado, y se estima que en 2022 el parque vehicular destinado al transporte de carga consistía en más de 1.2 millones de unidades (Secretaría de Comunicaciones y Transportes [SCT], 2023).

El transporte carretero es preferido por su flexibilidad y capacidad para llegar a casi cualquier punto del país, pero es también el más intensivo en términos de consumo de energía y emisiones contaminantes. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2022, el transporte por carretera fue responsable de aproximadamente el 90% de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) generadas por el sector transporte en México (INEGI, 2023).

Las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI): El transporte por carretera es el mayor contribuyente a las emisiones de GEI dentro del sector transporte en México. Según el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), en 2021, las emisiones de CO<sub>2</sub> del transporte carretero alcanzaron alrededor de 150 millones de toneladas, una cifra que ha mostrado un incremento constante en los últimos años debido al crecimiento del parque vehicular y al aumento del tráfico de carga (INECC, 2022).

Además de las emisiones de CO<sub>2</sub>, los vehículos de carga emiten grandes cantidades de contaminantes del aire, como óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>) y partículas finas (PM<sub>2.5</sub>). Estos contaminantes son particularmente problemáticos en zonas urbanas, donde el tráfico pesado contribuye a la mala calidad del aire. Estudios realizados en la Ciudad de México indican que el transporte por carretera es responsable de más del 45% de las emisiones de NO<sub>x</sub> y cerca del 30% de las partículas PM<sub>2.5</sub> (Comisión Ambiental de la Megalópolis [CAME], 2022).

A la vez el transporte de carga por carretera depende casi exclusivamente de combustibles fósiles, principalmente diésel, lo que incrementa la dependencia energética y contribuye a la contaminación ambiental. En 2022, el sector transportista consumió aproximadamente el 35% del diésel disponible en el país, lo que resalta la necesidad de transitar hacia alternativas más limpias, como los biocombustibles o la electrificación (Secretaría de Energía [SENER], 2023).

## **REFERENCIAS**

- Comisión Ambiental de la Megalópolis (CAME). (2022). Informe anual de calidad del aire en la Zona Metropolitana del Valle de México.
- Creutzig, F., Roy, J., Lamb, W. F., Azevedo, I. M. L., De Oliveira Andrade, R., & Ürge-Vorsatz, D. (2022). Demand-side solutions to climate change mitigation consistent with the Paris Agreement. *Nature Climate Change*, 12(1), 36-46.

- García-López, M., Moreno-Monroy, A. I., & Vélez, J. C. (2022). Infraestructura ciclista en ciudades mexicanas: Análisis y propuestas.
- Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC). (2022). Inventario nacional de emisiones de gases de efecto invernadero 2020.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 2023.
- International Energy Agency (IEA). (2023). Mexico energy outlook 2023.
- Pojani, D., & Stead, D. (2022). The future of urban transport: An introduction. *Urban Planning*, 7(3), 1-5.
- Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SICT). (2022). Informe de Gestión 2022
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). (2021). Informe de la situación del medio ambiente en México 2020.
- Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México (SEMOVI). (2021). Estudio sobre los impactos de la congestión vial en la Ciudad de México.
- Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México (SEMOVI). (2023). Plan de transición hacia una movilidad sustentable en la Ciudad de México.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). (2023). Informe de avance del Tren Maya y otros proyectos de infraestructura.
- Shaheen, S., & Cohen, A. (2022). Shared Mobility Policies for a Sustainable Future: Lessons from a Comparative Analysis. *Journal of Transport and Land Use*, 15(1), 219-237.
- SEMARNAT. (2020). Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos naturales 2020-2024
- Sperling, D., & Fulton, L. (2023). Three Revolutions in Urban Transportation: How to Achieve Climate, Equity, Health, and Economic Goals. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 104(1), 103-116.
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (2015). Paris Agreement. [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf)
- Zhang, L., Zhang, J., Duan, Z., & Bryde, D. (2021). Sustainable urban and transport planning: A critical review. *Sustainable Cities and Society*, 65, 102648.

# MODELO DE NEGOCIO COLECTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE DULCES TÍPICOS DEL SURESTE MEXICANO

MARIA ELENA CUXIM SUASTE<sup>1</sup>

JULIO CESAR TUN ALVAREZ<sup>2</sup>

ANTONIO PAT CITUK<sup>3</sup>

## Resumen

El presente proyecto de investigación aplicada hace referencia un modelo de negocio colectivo para la elaboración de dulces típicos del sureste mexicano con la finalidad de replicar ese modelo en busca de un desarrollo comunitario sostenible en el corazón de la zona maya, localidad Chancah Veracruz, Quintana Roo.

La investigación esta sustentada por un marco teórico que aborda desde el concepto de la economía solidaria, qué es una cooperativa hasta los dulces típicos de la región siendo opinión de autores reconocidos en el tema, de tal manera que cuenta con bases teóricas que respaldan la investigación. La metodología empleada consiste en una guía inicial para la creación de un modelo de negocio colectivo para la elaboración de dulces típicos artesanales del sureste mexicano, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de este proyecto de investigación.

Los resultados que se esperan de esta investigación aplicada es el modelo de negocio colectivo siendo un grupo de trabajo de personas indígenas con escasos recursos económicos que tengan la disponibilidad de trabajar en la elaboración de los dulces típicos y su comercialización con el firme propósito de contribuir al desarrollo comunitario sostenible.

**Palabras clave:** Modelo, negocio colectivo, elaboración, dulces típicos.

## Abstract

This applied research project refers to a collective business model for the production of traditional sweets from southeastern Mexico, with the aim of replicating this model in pursuit of sustainable community development in the heart of the Mayan zone, specifically in the town of Chancah Veracruz, Quintana Roo.

The research is supported by a theoretical framework that covers concepts from solidarity economy, the definition of a cooperative, to the traditional sweets of the region, incorporating the opinions of recognized authors in the field. Thus, the research is backed by solid theoretical foundations.

<sup>1</sup> Institución Tecnológica Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto, me.cuxim@itscarrillopuerto.edu.mx

<sup>2</sup> Institución Tecnológica Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto, j.tun@itscarrillopuerto.edu.mx

<sup>3</sup> Institución Tecnológica Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Felipe Carrillo Puerto, a.pat@itscarrillopuerto.edu.mx

The methodology employed consists of an initial guide for creating a collective business model for the production of artisanal sweets from southeastern Mexico, with the goal of achieving the objectives and goals of this research project.

The expected outcomes of this applied research are a collective business model comprising a working group of indigenous people with limited economic resources who are willing to work on the production and commercialization of traditional sweets, with the firm purpose of contributing to sustainable community development.

**Keywords:** Model, collective business, production, traditional sweets.

### **Introducción**

La solidaridad establecida como principio económico y patrón de las relaciones humanas es, en realidad, una práctica tan antigua como la voluntad de supervivencia y más que el propio comercio. Por lo que sabemos, los primeros grupos humanos pudieron resistir a las duras condiciones de vida a las que se enfrentaban mediante la cooperación entre todo el grupo, la gestión comunitaria de los recursos y el establecimiento de necesidades reales.

Como modelo económico alternativo y movimiento social en oposición al capitalismo y otras formas de desigualdad o explotación, la Economía Solidaria sitúa su nacimiento en paralelo a la Revolución Industrial. Cuando las máquinas comenzaron a arrinconar a la artesanía, surgen las primeras organizaciones colectivas para la defensa de las personas, como las primeras cooperativas, y se alzan las primeras voces que proponen un modelo más humano.

Sin embargo, hay que esperar hasta finales del siglo XX para encontrar el término Economía Solidaria con el mismo uso que le damos hoy. A partir de la década de los 90, encontramos multitud de estudios, propuestas y prácticas relacionadas con la democratización de la economía, el reparto justo y el cuidado de las personas y del medio ambiente.

De tal forma, vivimos en sociedades democráticas, pretendemos actuar con justicia, conocemos el poder de la solidaridad y tratamos de compartir estos valores con grupos de gente cada vez más numerosos.

Sin embargo, el modelo económico actual se ha convertido en unos de los mayores frenos para conseguir logros en temas de ecologismo, inclusividad, equidad o justicia.

La Economía Solidaria supone una consistente alternativa al modelo teórico, una serie de prácticas concretas para cambiar nuestras relaciones económicas desde el día a día y un movimiento social relacionado con el mundo en que vivimos, sus tensiones y sus esperanzas.

Por lo tanto, el modelo de negocio colectivo que se aborda en esta investigación aplicada es con la integración de personas indígenas con escasos recursos económicos que se les capacitará para la elaboración de dulces típicos y su comercialización para el desarrollo comunitario sostenible, que exista bajo una identidad social (El portal de la economía solidaria, S.F).

## **Contenido y Métodos**

### **Antecedentes**

Desde los orígenes del capitalismo, y a lo largo de la historia moderna y contemporánea, se han desarrollado múltiples búsquedas y procesos de experimentación de formas económicas alternativas, las cuales han asumido diferentes nombres: cooperativismo, autogestión, mutualismo, economía social, entre otros.

Un rasgo distintivo de dichas experiencias ha sido que han ido acompañadas y han estado orientadas por un pensamiento económico-social doctrinario o ideológico formulado en términos ético-filosóficos. A partir de estas formulaciones se establecen principios orientadores y modelos organizativos que expresan el “deber ser” de las propuestas económicas, y se derivan normativas de carácter jurídico y estatutario, que indican con cierta precisión cómo deben organizarse y funcionar las organizaciones que participan de las respectivas identidades.

Es precisa una teoría científica que respete y fortalezca la identidad económica alternativa y exprese de modo coherente su racionalidad económica especial con criterios rigurosos para la gestión.

Tales formas de pensamiento que orientan a las experiencias, sin duda útiles especialmente para motivar a quienes participan en ellas, se han demostrado insuficientes para: a) proporcionar adecuada guía y eficientes criterios de eficiencia económica en los procesos de toma de decisiones y de gestión de las operaciones que realizan; b) garantizar una identidad consistente a las experiencias y búsquedas, que a menudo pierden el perfil inicialmente deseado y se van asemejando y subordinando a las formas capitalistas y estatales de hacer economía, respecto a las cuales aspiran a diferenciarse y constituir alternativas válidas y viables; c) generar la confianza y la convicción suficiente respecto a su eficacia económica, como para atraer hacia ellas los recursos humanos, financieros y materiales indispensables para su desarrollo; d) asegurarles la autonomía cultural que necesita cualquier movimiento y proceso que aspire a realizar cambios profundos en la economía y en la vida social.

Como explicación de todas estas limitaciones, puede mencionarse el hecho de que las experiencias cooperativas, autogestionarias, mutualistas y otras afines, careciendo de un instrumental conceptual y analítico propio que las oriente en sus procesos de toma de decisiones, a menudo recurren a aquellas herramientas de análisis proporcionadas por una ciencia económica convencional, que ha sido

formulada a partir de experiencias y racionalidades operacionales muy distintas y en cierto sentido opuestas a las solidarias. Aquellos cuatro aspectos, que implican limitaciones y deficiencias esenciales que se manifiestan a menudo en estas búsquedas y experiencias económicas alternativas, no pueden superarse sino mediante la disposición de una teoría científica, elaborada al nivel de la disciplina económica, que no sólo respetando sino aún fortaleciendo la identidad económica alternativa, exprese de modo coherente su racionalidad económica especial y le proporcione criterios rigurosos que guíen su proceso de toma de decisiones y su gestión y operación en los mercados en que participan.

La concepción de la economía de solidaridad es una elaboración científica de teoría económica que viene a llenar este vacío. Ella se establece al nivel epistemológico de la ciencia económica, y utiliza las herramientas conceptuales y metodológicas propias de ésta, convenientemente ampliadas y reelaboradas para expresar la identidad de formas económicas muy diferentes: la racionalidad especial de las economías alternativas fundadas en la cooperación, la autogestión, el mutualismo y la ayuda mutua. La economía de solidaridad constituye, en tal sentido, una contribución relevante a la potenciación y el desarrollo de las búsquedas de economías alternativas eficientes.

La concepción teórica de la economía de solidaridad ofrece, adicionalmente, otras contribuciones:

a) Proporciona un lenguaje moderno, renovado, motivador y cautivante, en un contexto cultural como el de hoy, en que las concepciones tradicionales del cooperativismo, el mutualismo y la autogestión parecen haber perdido capacidad de convocatoria.

b) Ofrece una posibilidad de integración bajo una común identidad social, a búsquedas y experiencias que se han desarrollado bajo distintas denominaciones, siendo en realidad convergentes en sus propósitos y efectivamente provistas de una misma racionalidad económica especial, que requiere ser profundizada.

c) Permite reconocer como parte de la misma búsqueda de formas económicas alternativas, a numerosas experiencias nuevas y originales que adoptan diferentes estructuras organizativas, que se conocen con distintos nombres, y que son protagonistas de una dinámica reactivación de los procesos de experimentación de la solidaridad y la cooperación en la economía y en la vida social.

Por lo tanto, desde la economía solidaria se pretende dar una respuesta real y actual a los más graves problemas sociales de nuestra época:

- La pobreza, la exclusión y la marginación que afectan a multitudes de seres humanos, sectores sociales y pueblos enteros en diversas regiones del mundo.
- La desocupación y la cesantía de porcentajes elevados y crecientes de la fuerza de trabajo.
- Los límites e insuficiencias de la muy extendida economía informal o popular, que puede potenciarse y encontrar en la economía solidaria cauces apropiados para una mejor inserción

en los mercados. La economía solidaria ha demostrado en muchos casos ser una alternativa capaz de conducir organizadamente a muchos trabajadores informales, a operar con mayor eficiencia, permitiendo la reinserción social y el progreso de vastos sectores que despliegan de modo independiente iniciativas que les generan ingresos y elevan su precario nivel y calidad de vida.

- Las enormes y crecientes injusticias y desigualdades sociales que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, conflictos que se prolongan sin solución apropiada, ingobernabilidad y desafección ciudadana, acentuada delincuencia y corrupción, etc. La economía de solidaridad se plantea como una forma justa y humana de organización económica; su desarrollo puede con especial contribuir eficazmente a la superación de los graves problemas que impactan negativamente a nuestras sociedades.
- La situación desmedrada en que en muchos países se encuentra la mujer en el ámbito del trabajo y de la economía, con dificultades de acceso y participación protagónica en las actividades y organizaciones económicas, sociales y culturales. La economía solidaria ha demostrado ser una de las formas en que la mujer y la familia encuentran nuevas y amplias posibilidades de participación, desarrollo y potenciación de sus búsquedas basadas en la identidad de género.
- La crisis de las formas cooperativas, mutualistas y autogestionarias tradicionales, desde la cual se percibe la economía de solidaridad como un camino apropiado de renovación y refundación de las búsquedas de formas económicas asociativas y participativas que pongan al hombre y a la comunidad por encima de las cosas y al trabajo por encima del capital.
- El deterioro del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos, derivados en gran parte de modos individualistas de producir, distribuir, consumir y acumular riqueza. La economía solidaria orienta hacia nuevas formas de producción y consumo, social y ambientalmente responsables (Razeto, 2010).

Por otro lado, la riqueza cultural de México es inigualable al nivel de su gastronomía. Su historia vuelve al país en una nación única. Esto se ve reflejado en los dulces típicos de la región del sureste del país. No es por nada que cada estado que componen a la región tiene por lo menos uno de estos deliciosos manjares.

Los pueblos prehispánicos tenían la habilidad de crear dulces que hoy en día consideramos típicos al mezclar frutas con miel y otras especias. Sin embargo, la mayoría de los dulces típicos mexicanos que conocemos hoy en día surgieron después de la colonización española.

De tal forma, haciendo el binomio del modelo de negocio del cooperativismo con la elaboración de los dulces artesanales se puede integrar grupos de trabajo para la producción y comercialización de los dulces artesanales buscando un bienestar común.

## **Marco Teórico**

### ***Economía Solidaria***

La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, además de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad (Razeto, 2010).

### ***Qué es una Cooperativa***

*Una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.*

Las cooperativas son empresas centradas en las personas, que pertenecen a sus miembros, quienes las controlan y dirigen para dar respuesta a las necesidades y ambiciones de carácter económico, social y cultural comunes.

Las cooperativas unen a las personas de manera democrática e igualitaria. Se gestionan de forma democrática con la regla de “*un miembro, un voto*”, independientemente de si sus miembros son clientes, empleados, usuarios o residentes. Todos los miembros tienen los mismos derechos de voto, independientemente del capital que aporten a la empresa.

Son empresas basadas en valores y su objetivo no es solamente crear riqueza. Por ello, las cooperativas comparten una serie de principios acordados internacionalmente y actúan juntas para construir un mundo mejor a través de la cooperación. Se basan en la equidad, la igualdad y la justicia social. Gracias a estos valores, las cooperativas de todo el mundo permiten a la gente trabajar junta para crear empresas sostenibles que generan prosperidad y puestos de trabajo a largo plazo.

Las cooperativas permiten que las personas tomen el control de sus economías futuras, y al no ser propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad permanecen en las comunidades en las que se establecen. Las ganancias generadas se reinvierten en la empresa o se devuelven a los miembros ( Coop Alianza Cooperativa Internacional, S.F).

***Modelos de Negocio: Las Ventajas del Cooperativismo Frente al Tradicional***

La organización de Naciones Unidas ha reconocido que las cooperativas son un modelo de negocios que debe ser promovido en todo el mundo. No sólo por el reconocimiento de los valores que conlleva este modelo solidario que utilizan las personas para producir, consumir o proveerse de bienes y servicios para su vida o su actividad sino porque permite a los individuos que las integran controlar la organización de la que son parte, de modo democrático.

Ivano Barbariani, ex director de la Alianza Cooperativa Internacional en su libro *Cómo vuela el abejorro* lo explica en palabras sencillas: una cooperativa es como un grupo de niños que juegan juntos, que tienen su propia manera de hacer las cosas y que, por lo tanto, generan una propia forma de comunidad. Ellos nominan a sus propios líderes de un modo que respeta los deseos de los involucrados, ya que la democracia interna es una condición para el funcionamiento de estas organizaciones.

Esta organización, que busca representar a todo el movimiento cooperativo global, definió las cooperativas como “asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Esta definición comienza a explicitar las diferencias entre el modelo de negocios cooperativo y el tradicional, entendido éste como el de las corporaciones de accionistas o el de organizaciones privadas de capital limitado.

Mientras la cooperativa es propiedad de sus miembros, una compañía privada es de un inversor o de un grupo de accionistas. La primera está controlada en forma ya lo hemos dicho democrática, de modo que cada uno de sus miembros tiene un voto en las decisiones de importancia, de forma independiente a su participación accionaria. Sus miembros están involucrados en las operaciones diarias del negocio y reciben servicios por sus aportes. Por el contrario, los negocios tradicionales están controlados por sus accionistas de acuerdo con su participación en la inversión. Las decisiones de negocios y la política empresarial son tomadas por un consejo de administración y por funcionarios corporativos.

Otro nivel de diferencias tiene que ver con el impacto social o público de las organizaciones. Mientras las cooperativas tienen como objetivo promover el desarrollo comunitario, las compañías privadas tienen la opción de participar en parte de sus ganancias en determinadas actividades filantrópicas comunitarias. Mientras las primeras buscan maximizar el servicio y la satisfacción de clientes y asociados, las segundas buscan maximizar los rendimientos de los accionistas.

En lo que hace a la administración interna, en las cooperativas, el consejo es directamente responsable ante los miembros a través de procedimientos de nominación, elección e incluso remoción. En tanto, en las compañías privadas los procedimientos de elección y nominación de la junta ofrecen pocas oportunidades de vigilancia a los accionistas. Además, es muy improbable que los accionistas puedan remover a miembros del consejo directivo.

Por supuesto, los excedentes obtenidos por una cooperativa o se reinvierten o se reparten entre sus miembros, de modo que quienes forman parte comparten solidariamente pérdidas o ganancias. En los negocios tradicionales los beneficios se reparten entre los accionistas, en proporción al capital aportado. Además, las corporaciones generalmente no están obligadas a pagar dividendos.

Por supuesto, ninguno de estos principios de funcionamiento asegura por sí mismo el éxito o el fracaso de una cooperativa en un nicho de negocios en particular, aunque sí previene eventuales problemas en la gestión a partir de los distintos niveles de control sobre la administración que están disponibles para los miembros. Esto, que es un beneficio, también puede volverse en contra de este tipo de organizaciones cuando un grupo de asociados busca trabar el funcionamiento de la administración, aunque se entiende que el funcionamiento mismo del sistema debería subsanar el problema.

Se trata, en suma, de un modelo particularmente abierto a las nuevas necesidades de las empresas y aplicable especialmente para empresas en situación de crisis, tal cual lo ha comprendido Naciones Unidas. En una línea: se trata de un modelo de negocios que involucra a una comunidad en su propio sostenimiento (Confecoop Antioquia, 13 de enero 2022).

### ***Dulces Artesanales Mexicanos***

Los dulces tradicionales mexicanos son considerados una expresión rica culinaria que representa al país, la cual ha ganado reconocimiento a nivel mundial.

La historia de los dulces mexicanos se remonta a la era prehispánica, cuando las civilizaciones indígenas como los aztecas y los mayas ya producían dulces a base de miel, frutas y semillas. La llegada de los españoles en el siglo XVI introdujo nuevos ingredientes, como el azúcar y la leche, que se fusionaron con las técnicas y sabores indígenas, dando lugar a una amplia variedad de dulces que se producían en conventos y haciendas coloniales.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General.***

Desarrollar un modelo de negocios colectivo elaborando y comercializando dulces típicos del sureste mexicano con la finalidad de replicar ese modelo en busca de un desarrollo comunitario sostenible en el corazón de la zona maya, localidad Chancah Veracruz, Quintana Roo.

***Objetivos Específicos.***

- Seleccionar a grupos de familias a través de un instrumento de medición para que desarrollen actividades productivas como la elaboración de dulces típicos para un desarrollo sostenible.
- Investigar el tipo de población que habita en la comunicad de Chancah Veracruz, Municipio de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo para conocer sus ingresos y nivel socioeconómico que servirá para el diseño de medición y aplicación a las familias para obtener los grupos con el que se va a trabajar durante la ejecución del proyecto.
- Entrevistar a expertos en elaboración de dulces típicos de la región del sureste mexicano con el fin de capacitar a los grupos de trabajo.
- Realizar un estudio de mercado con el fin de investigar la demanda de dulces típicos artesanales en el sureste mexicano, identificar a la competencia y analizar las tendencias del mercado.
- Analizar la disponibilidad y costos de los insumos necesarios para la elaboración de los dulces típicos.
- Comercializar los dulces típicos para un bienestar común.
- Dar seguimiento a los grupos de trabajo para la mejora continua.

**Metodología**

Esta metodología proporciona una guía inicial para la creación de un modelo de negocio colectivo para la elaboración de dulces típicos artesanales del sureste mexicano, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas del proyecto considerando varios aspectos.

***Investigación y Análisis***

- El Estudio de Mercado: Investigar la demanda de dulces típicos artesanales en el sureste mexicano, identificar a la competencia y analizar las tendencias del mercado.
- Las Materias Primas: Analizar la disponibilidad y costos de los insumos necesarios para la elaboración de los dulces típicos.

***Desarrollo del Producto***

- Recetas Tradicionales: Recopilar y desarrollar recetas auténticas de dulces típicos del sureste mexicano.
- Innovación: Explorar posibles variaciones o presentaciones atractivas para los dulces, manteniendo la esencia artesanal.

***Producto***

Los dulces artesanales típicos se elaboran con insumos frescos de la región del sureste Mexicano, como el nance, tamarindo, grosella estrella, ciruela, entre otros., que pasan por un proceso de preparación bajo estrictas medidas de seguridad e higiene, con un empaque ecológico como la hoja de plátano, hoja santa, jícara, coco, etc.

Los productos tienen las siguientes características diferenciales:

- Elaborado con insumos naturales frescos de la región.
- Con un sabor único y delicioso de la receta secreta de nuestros ancestros mayas.
- Con un tamaño adecuado para que no empalague tanto a los consumidores finales.
- Con un empaque amigable con el medio ambiente.

***Material***

- Insumos naturales frescos
- Utensilios de cocina
- Empaquetado

***Proceso para la Elaboración de Dulces Artesanales Típicos***

1. Recepción de los insumos naturales frescos con la calidad establecida.
2. Lavado de los insumos.
3. Pelado de acuerdo al tipo de insumo.
4. Trozado de acuerdo al tipo de insumo.
5. Cocción.
6. Maceración en caso que corresponda.
7. Pesaje de acuerdo al tipo de insumo.
8. Empaquetado.

***Modelo de Negocio***

- Asociatividad: Definir el tipo de asociación o cooperativa que registrará el modelo de negocios colectivo.
- Roles y Responsabilidades: Establecer las funciones de cada miembro.
- Plan de Comercialización: Diseñar estrategias para la distribución y venta de los dulces, considerando los canales de venta que se manejarán.
- Estructura de Costos: Calcular los costos de producción, fijos y variables, para establecer un precio competitivo.

### ***Técnicas de Selección de Muestreo***

Muestreo Aleatorio Simple: Para seleccionar a las familias indígenas que participaran en el grupo de trabajo para la elaboración de dulces típicos artesanales, se puede utilizar esta técnica para garantizar la representatividad de la muestra.

### ***Tamaño de la Muestra***

El tamaño de la muestra será de 12 personas, dividiéndolos en tres equipos de trabajo de 4 integrantes cada uno.

### ***Instrumentos de Recolección de Datos***

- Cuestionarios: Para recopilar información sobre los procesos de elaboración, recursos disponibles y necesidades de los productores de insumos.
- Entrevistas: Para profundizar en aspectos específicos y conocer las experiencias de los equipos de trabajo en la elaboración de dulces.

### ***Análisis de Datos***

Realizar un análisis cualitativo de la información recopilada a través de los cuestionarios y entrevistas, identificando patrones y tendencias en los procesos de elaboración, recursos y desafíos.

### ***Fuentes de Recolección de Datos***

Productores de dulces: Principal fuente de información sobre los procesos de elaboración y la realidad del sector.

### ***Técnicas a Utilizar***

- Análisis FODA: Para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los productores de dulces e insumos y su entorno.
- Lluvia de ideas : Para generar ideas y soluciones de manera colectiva.

### ***Seguimiento y Monitoreo de las Actividades***

Reuniones periódicas: Para evaluar avances, identificar obstáculos y tomar decisiones de manera conjunta.

Indicadores de desempeño: Para medir el progreso en la implementación del modelo de negocios colectivos.

## **Resultados**

Los resultados del presente proyecto de investigación aplicada tendrán como usuarios potenciales los que a continuación se mencionan:

Secretaría de Desarrollo Económico (SEDE) en el estado de Quintana Roo tiene dentro de sus funciones promover la participación efectiva de las y los habitantes de los pueblos mayas en proyectos,

programas de apoyo económico y capacitación para el impulso de sus Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), permitiendo que la información sobre los proyectos y programas económicos sean de mayor acceso, al publicarlos en español, por todo lo antes referido es un usuario potencial para apoyar los grupos de trabajo de personas indígenas con escasos recursos económicos bajo el modelo de negocio colectivo que busca un bienestar común.

Instituto Nacional de la Economía Solidaria, órgano desconcentrado de la Secretaría del Bienestar con autonomía técnica, operativa y de gestión cuyo objetivo es instrumentar políticas públicas de fomento al sector de la economía social a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos, en definitiva este instituto es un usuario potencial para apoyar los grupos de trabajo bajo el modelo de negocio colectivo que busca un desarrollo comunitario sostenible. Por otro lado, se establecerá una alianza con el Tecnológico Nacional de México / ITS de Felipe Carrillo Puerto con el fin que por su conducto se conciertan convenios con las dependencias de gobierno que apoyan la economía solidaria como es el caso de SEDE e INAES, entre otros, apoyar con catedráticos especialistas en el proceso de elaboración de dulces típicos y estrategias para la comercialización de los productos para un desarrollo comunitario sostenible.

### **Discusión y Conclusiones**

El impacto del proyecto es importante, debido que este modelo de negocio se puede replicar en otras comunidades para el desarrollo económico social, asimismo otro impacto relevante contribuir con investigaciones en las líneas de investigación que se cultivan en el programa educativo Ingeniería en Gestión Empresarial, para este caso contamos con la participación de 4 profesores que se suman en el desarrollo de este proyecto de investigación aplicada, así como 12 alumnos que estarán participando en actividades alineadas a la investigación documental y de campo, que por otro lado se pueden considerar como candidatos para realizar tesis y otro impacto a futuro son los profesores que se involucren en la dirección de tesis.

En el caso de este proyecto de investigación aplicada modelo de negocio colectivo para la elaboración de dulces típicos del sureste mexicano, el impacto obedece a varios factores tanto internos como externos; en un primer momento y como beneficio para 3 grupos de personas elegidas para este proyecto, se les otorgara un kit de insumos y herramientas que contendrá: calabaza, yuca, papaya, cocoyol, coco, ciruela, canela, azúcar, agua), ollas, sartenes, licuadora, estufa ecológica, cucharon, cuchara sopera, cuchillos, tijeras cocina, coladores, juego de platos, juego de vasos, charolas) y se les brindará capacitación que les permita tener conocimiento para la elaboración y comercialización de los dulces típicos de la región.

Al poner en práctica la capacitación para los grupos de trabajo que resulten beneficiadas, adquirirán conocimientos y destrezas para la elaboración de los dulces típicos, así como las estrategias para comercializar los productos en busca de un desarrollo comunitario sostenible.

El proyecto modelo de negocio colectivo para la elaboración de dulces típicos del sureste mexicano en la localidad de Chanchah Veracruz es factible ya que se busca rescatar la tradición de las comunidades mayas en cuanto a la elaboración de los dulces y también apoyar a los productores de los insumos como la calabaza, el coco, yuca, ciruela, entre otros, pero sobre todo es replicar este modelo de negocio con más grupos de trabajo para un desarrollo comunitario sostenible.

Este proyecto de investigación aplicada se manifiesta sin vulnerabilidad ya que los grupos de trabajo que resulten beneficiados pondrán en práctica sus conocimientos y reforzado con la capacitación que recibirán respecto al proceso de elaboración de los dulces típicos y las estrategias para comercializar los productos buscando un bienestar común sostenible.

Por otro lado, este proyecto es congruente con la línea de investigación Gestión y Desarrollo Empresarial que cultiva el Programa Educativo Ingeniería en Gestión Empresarial en virtud que se busca gestionar un modelo de negocio colectivo con la integración de familias indígenas de escasos recursos económicos que redunde en el desarrollo comunitario sostenible.

## Referencias

- Coop Alianza Cooperativa Internacional, (S.F). Qué es una cooperativa.  
<https://ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Confecoop Antioquia, (13 de enero 2022). Modelos de negocio: las ventajas del cooperativo frente al tradicional. <https://www.confecoopantioquia.coop/articulo/1707/modelos-de-negocio-las-ventajas-del-cooperativo-frente-al-tradicional>
- El portal de la economía solidaria (S.F). <https://www.economiasolidaria.org/economia-solidaria/>
- García López, T., & Flores, M. (n.d.). *EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.*  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Porras Velázquez, A. (n.d.). *Tipos de muestreo.*  
<https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>

Razeto, L. (2010). *¿Qué es la economía solidaria?*. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global.

No. 110. [https://base.socioeco.org/docs/que\\_es\\_la\\_economia\\_solidaria\\_l.razeto.pdf](https://base.socioeco.org/docs/que_es_la_economia_solidaria_l.razeto.pdf)

Rodrigo. (2022). *Conoce las mejores técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Tesis Y Másters

México. <https://tesisymasters.mx/instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

Santos, D. (2023). *Qué es el seguimiento de un proyecto y cómo hacerlo*. Hubspot.es.

[https://blog.hubspot.es/marketing/seguimiento-de-](https://blog.hubspot.es/marketing/seguimiento-de-proyectos#:~:text=El%20seguimiento%20de%20un%20proyecto%20consiste%20en%20la%20supervisi%C3%B3n%20y,la%20productividad%20de%20un%20equipo.)

[proyectos#:~:text=El%20seguimiento%20de%20un%20proyecto%20consiste%20en%20la%20supervisi%C3%B3n%20y,la%20productividad%20de%20un%20equipo.](https://blog.hubspot.es/marketing/seguimiento-de-proyectos#:~:text=El%20seguimiento%20de%20un%20proyecto%20consiste%20en%20la%20supervisi%C3%B3n%20y,la%20productividad%20de%20un%20equipo.)

## RELEVANCIA DE LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL

SUSANA GALLEGOS CÁZARES<sup>1</sup>

ELENA AGUILAR CANSECO<sup>2</sup>

MARISOL PÉREZ MUGICA<sup>3</sup>

### Resumen

Actualmente las destrezas y competencias son factores claves para el auge empresarial y de la siguiente manera, se identifican, analizan y discuten los factores que la creatividad y la innovación coadyuva al éxito de una empresa a través de una revisión exhaustiva para proveer nuevas interpretaciones. Estas herramientas ayudan a crear ideas y conceptos empresariales nuevos para hacer que las empresas sean competitivas en el mercado, hoy mismo hay una mayor competencia empresarial y la economía cambia constantemente, es por ello que la innovación y creatividad contribuyen para renovar los productos/servicios existentes o crear novedosos.

Este artículo tiene como objetivo analizar los avances en estas herramientas y cómo pueden mejorar el crecimiento empresarial. La información recopilada de diferentes autores nos lleva a diversas estrategias y nos muestra las principales oportunidades para que las empresas avancen para cambiar el mercado. En resumen, la mercadotecnia, creatividad e innovación se consideran fundamentales para la excelencia empresarial, hoy en día, las organizaciones necesitan estas herramientas esenciales para desarrollar estrategias que den como finalidad la competitividad y logren cumplir con los objetivos planteados al inicio de la empresa.

**Palabras clave:** competitividad, mercadotecnia, creatividad, innovación.

### Abstract

Currently, skills and competencies are key factors for business growth and in the following way, the factors that creativity and innovation contribute to the success of a company are identified, analyzed and discussed through an exhaustive review to provide new interpretations. These tools help create new business ideas and concepts to make companies competitive in the market. Today there is greater business competition and the economy is constantly changing, which is why innovation and creativity contribute to renew existing products/services or create new ones.

This article aims to analyze the advances in these tools and how they can improve business growth. The information collected from different authors leads us to various strategies and shows us the main

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana, sgallegos@uv.mx

<sup>2</sup> Universidad Veracruzana, eleaguilar@uv.mx

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana, marisperez@uv.mx

opportunities for companies to advance to change the market. In summary, marketing, creativity and innovation are considered fundamental for business excellence. Today, organizations need these essential tools to develop strategies that have competitiveness as their goal and achieve the objectives set at the beginning of the company.

**Keywords:** competitiveness, marketing, creativity, innovation.

## **Introducción**

Hoy en día, la mercadotecnia es un conjunto de actividades y estrategias emprendidas para promover la propia marca, producto o servicio de las empresas u organizaciones que quieren innovar y posicionarse en el mercado para ser más competitivas. Es por esto que son capaces de integrar las herramientas que brinda el producto a las necesidades de su negocio, los requerimientos y expectativas de sus clientes a través de un sinfín de actividades, mientras la organización logra sus objetivos.

La relación entre innovación y creatividad es elemental y compleja, el diseño es el punto de partida de la creatividad. Sin ideas nuevas y originales, no hay nada que construir o mejorar. La innovación transforma estas ideas en productos tangibles que impactan positivamente en la sociedad, la economía y el mundo en general. El vínculo entre mercadotecnia, innovación, creatividad y competencia es muy estrecho y es crucial para que una empresa tenga éxito en un negocio dinámico y competitivo.

No hay nada escrito sobre mercadotecnia. Porque no sólo está innovando cada día y aumentando el número de personas que conocen las marcas y compran los productos. La realidad es más compleja y el punto de partida de la mercadotecnia es estar en la cima del mercado y satisfacer las necesidades humanas, pero las empresas no deben quedarse ahí y deben encontrar la manera de ingresar al mercado.

## **Metodología**

### **La mercadotecnia determinante para la competitividad.**

Recientemente las empresas actúan en espacios abiertos y elevadamente competitivos, hay competencia por mercados y recursos para ganar más participación en plazas tanto a nivel local como internacional. Por tanto, la competitividad de una empresa es su razón de existencia y de éxito.

Afirma (Martínez-Gómez et al.) que la competitividad permite generar una mejora continua y logra que la empresa alcance nuevos retos. El apoyo de la innovación es necesario para adaptarse a los cambios que el mercado y los clientes esperan de la empresa. (2024, pág. 15)

Expone (Baiget) que se habla de «hold-up» cuando una empresa se ve «forzada» a invertir en activos (desarrollar conocimiento, desde nuestra perspectiva) que sirven más que nada para el progreso de otras empresas (clientes, por ejemplo). La única manera de contrarrestar esa amenaza es diseñando un planteamiento competitivo que se base no sólo en ese conocimiento, sino también en otro más genuinamente idiosincrásico que, combinado con el anterior, venga a configurar una estrategia con componentes diferentes apreciados por la otra empresa. De esta reflexión pueden deducirse las necesidades de Gestión del Conocimiento y de aprendizaje correspondientes. (2016, págs. 55-56)

El autor (Estrada, 2013, pág. 43) nos dice que el concepto competitividad, en términos macroeconómicos, tiende a referirse a la capacidad exportadora de una economía y cómo evoluciona está en el tiempo. Así, una economía competitiva sería aquella en la que sus ventas al exterior de bienes y servicios ganan peso relativo en el conjunto de exportaciones mundiales sin perder los productos nacionales cuota de mercado interior.

Pero, en realidad, la «competitividad» es un término microeconómico, referido principalmente al ámbito de la empresa y su capacidad para competir frente a otras en el mercado e igualmente es el volumen de una empresa para inventar e implementar estrategias competitivas que les permitirá mantener e incrementar su cuota de productos o servicios en el mercado. La cadena de valor es una forma de analizar las actividades comerciales mediante: que la empresa desglosa sus actividades globales en diferentes partes, es decir, analiza las distintas etapas que intervienen en el proceso productivo (materias primas, producción, organización, comercialización, distribución, etc.)



Elaboración propia: cadena de valor

Nos indican (Pérez Cervantes et al.) que una empresa será más competitiva en un mercado si logra producir más a menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, todo lo cual se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto. En este sentido, las empresas más competitivas son aquellas que pueden asumir mayor cuota de mercado ante empresas menos competitivas. No obstante, la competitividad también supone aspectos como

la calidad, la innovación y la diferenciación del producto o servicio en relación con aquel que ofrecen los competidores. (2020, pág. 18)

Una empresa u organización necesitan fortalecerse a través de las herramientas que ofrece la mercadotecnia para ser competitivo, es importante citar a diversos autores, así como su percepción hacia la mercadotecnia, tal como se muestra a continuación.

Con respecto a la mercadotecnia es, por consiguiente, según (Santesmases Mestre) una filosofía y una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. (2015, pág. 44)

La importancia de la mercadotecnia es innegable, pero no se ha logrado comprender su verdadero significado, esta es una disciplina que contribuye a encontrar soluciones, abordar nuevos escenarios competitivos en el entorno empresarial y las empresas saben innovar y posicionarse, lo que aumenta las ventas y satisfacen las necesidades del cliente y en un competitivo mercado, la eficiencia allana el camino hacia la innovación de los productos.

Desde el punto de vista de (Del Toro & Villanueva) en la «fase de crecimiento», el mercado crece con rapidez, al popularizarse la categoría de producto. En esta fase, hay muchas introducciones de producto que, a menudo, van acompañadas de fuertes inversiones comerciales y publicitarias para tratar de crear marcas más fuertes y captar la atención del consumidor y del canal. Es común que salgan aquí nuevos e inesperados competidores. Los consumidores tienen más información y, probablemente, estudian la categoría con gran interés. (Marketing Estratégico, 2017, pág. 106)

Las actividades de mercadotecnia contribuyen directamente a las ventas de productos de las organizaciones. Esto no sólo ayuda a las ventas; Sino que crean productos conocidos y oportunidades de implementación, estableciendo innovaciones y creatividad.

Define (Fisher de la Vega & Espejo Callado) que la misión de la mercadotecnia consiste en buscar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas. La satisfacción de los clientes es lo más importante, para lograrlo, la organización

debe investigar cuáles son las necesidades, deseos y expectativas del cliente para poder crear verdaderos satisfactores. (2011)

Comprender sobre lo que es la mercadotecnia y la utilidad o valor que crea para el cliente. En términos generales, (UAPA) nos dice que el marketing es un proceso social y de gestión mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de valor con los demás. (2023, pág. 16).

Menciona (Santesmases Mestre) que no hay que olvidar que la innovación es siempre temporal y acaba siendo imitada o superada por la competencia. Exige continuidad, renovación y trabajo en equipo. La innovación puede ser también una estrategia para diferenciarse, aunque a un alto coste de «canibalización» de los modelos anteriores. (2015, pág. 433).

Lo principal que se puede obtener de la mercadotecnia es innegable, pero a pesar de esto no se ha logrado comprender su verdadera esencia es por ello que comentaremos el criterio de: (Merca 2.0) que nos dicen que el concepto de producto sostiene que los consumidores preferirán oferta de mayor calidad, rendimiento y características innovadoras. Las estrategias de marketing se centran en hacer mejoras continuas de productos, la innovación de producto es parte central. La calidad y mejora del producto son partes importantes de las estrategias de marketing. Una desventaja importante del modelo centrado en el producto es la posible miopía de mercadotecnia.

Para tener éxito en los negocios, se debe obtener una ventaja competitiva en el mercado a través de estrategias de creatividad e innovación y marketing que impulsen a su organización a alcanzar sus objetivos, es por ello que los aportes de Philip Kotler han dado como resultado que sea reconocido como el padre de la Mercadotecnia.

En el (2021) Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan indicaron que el marketing 5.0, por definición, es la aplicación de tecnologías que imitan al ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente. Uno de los temas fundamentales del marketing 5.0 es lo que llamamos next tech, un grupo de tecnologías que pretenden emular las capacidades de los profesionales del marketing humano y que se combinan para permitir un enfoque de marketing 5.0: inteligencia artificial, PLN, sensores, robótica, realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV), internet de las cosas, blockchain...

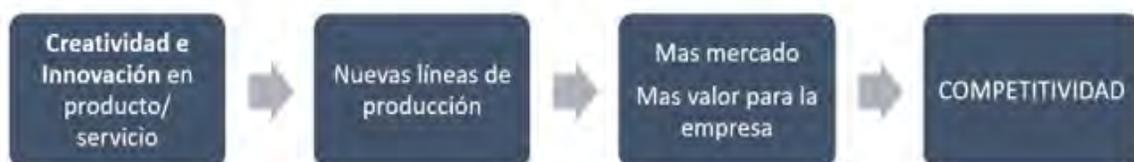
En la actualidad la mayoría de las organizaciones utilizan la mercadotecnia para poder establecerse en su entorno como empresa competitiva y les favorece al aumentar y promover las ventas de productos o servicios mediante la investigación y análisis de las necesidades de los clientes. En la actualidad la mercadotecnia digital y la tradicional son parte de la historia de éxito de las empresas.

(Fernández Baptista & Seijo, 2010) explican que, por medio de un marketing empleado con agudeza por parte de los mercadólogos de las organizaciones modernas, estas se han tornado en máquinas de fomento y estimulación del consumo, adaptando estrategias encaminadas a vender más, sacar nuevos productos, incrementar la competitividad para ganar más participación de mercado. Esa parece ser la consigna de estos tiempos de globalización para las grandes, pequeñas y medianas corporaciones alrededor del mundo, sin importar que tipo de estrategias se implementen con tal de sobrevivir a la feroz lucha del mercado.

La creatividad y la innovación son esenciales para el éxito y la supervivencia de las empresas en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. En un mercado saturado, la capacidad de ofrecer productos o servicios únicos y diferenciados es crucial para destacar entre la competencia. La creatividad permite a las empresas desarrollar propuestas de valor distintivas que atraen a los clientes y generan lealtad hacia la marca e igualmente accede a las empresas abordar problemas y desafíos de manera innovadora. Al fomentar un ambiente creativo, se promueve la generación de ideas nuevas y originales para resolver problemas complejos de manera efectiva, lo que puede conducir a soluciones innovadoras y más eficientes.

Nos dicen (Tarapuez Chamorro & Lima, 2013) que una innovación no necesariamente es una invención, pero sí algo nuevo que propicia un avance integral. En realidad, una innovación puede ser considerada como algo nuevo o cualitativamente distinto para un grupo de personas que la utilizan. La estrategia empresarial competitiva implica la diferenciación, e incluye ofrecer un producto o servicio a través de la innovación y la creatividad, y modificarlo o transformarlo ligeramente para introducirlo en el mercado como un nuevo producto que lo diferencie de la competencia.

Según entendemos, cualquier producto o servicio se basa en satisfacer las necesidades y perspectivas de los consumidores. Por tanto, dependiendo del tipo de creatividad e innovación, se consiguen resultados no sólo para la empresa, sino también para el mercado en su conjunto.



**Elaboración propia**

La creatividad es un tema relevante porque se relaciona con el desempeño de las personas en una variedad de tareas, y se relaciona con la innovación, la resolución de problemas a través de todo tipo de avances científicos y tecnológicos, el cambio social, etc. La peculiaridad más importante de los humanos.

Nos dice (Galván) que hay procesos creativos que duran casi un instante, como sucedió con Arthur Fry, científico de 3M que cantaba en el coro de su parroquia. Para sostener sus partituras utilizó un pegamento que no había gozado de mucha aceptación en la compañía por su poca eficacia, pero que resultaba muy adecuado para esta necesidad particular. Este invento fue luego lanzado por 3M como los famosos *post-its*, tan conocidos en el mercado. A este instante se le conoce como *serendipity*, “serendepia” en castellano: el arte de encontrar algo que no se buscaba o esperaba. ¡Cuántas ideas potenciales como esta se nos pueden haber escapado sin darnos cuenta! (2015, pág. 67)

Del mismo modo nos dice (Trillas, 2018) que la palabra crear se refiere a buscar intencionalmente, encontrar y mostrar algo antes no conocido, una novedad sea física o intelectual. Las personas siempre lo han hecho en todos sus ámbitos de actividad; desde la búsqueda sistemática para producir alimentos, a la artesanía y la ciencia pasando por la pintura, la escultura, la poesía, la literatura, la arquitectura, la gestión económico-financiera, la ingeniería, el diseño, etc. Cualquier trabajo, bien sea en un negocio, o bien en una profesión, puede y merece ser creativo; todo progreso humano procede de la creatividad y, a su nivel, las empresas son bien conscientes de ello.

Los desafío y retos empresariales tienen como objetivo estudiar las estrategias que les permitirán ser competitivos en su entorno, al mismo tiempo estimular la creatividad e innovación para facilitar recursos y oportunidades para ser una mejor empresa y al mismo ofrecer productos que los consumidores requieren.

Una de las características con mayor utilidad e importancia del marketing consiste en poder planificar, con garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las demandas del mercado, debido a que el entorno cambia y evoluciona constantemente; el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. (Cordovés Torres Gómez de Cádiz, 2022, pág. 15)

El autor Camilo José Peña Lapeira de Bogotá, Colombia nos indica que es importante la innovación en las empresas y señala que:

En el mundo empresarial moderno la innovación constituye un factor importante para las empresas que quieren ser cada vez más competitivas para mantenerse en el mercado, ya que éstos cada vez son más exigentes y demandan productos y servicios de alta calidad y

diferentes. La innovación también es vista como una herramienta que permite desarrollar espacios de conocimiento que contribuyen al desarrollo empresarial, lo que en el futuro debe traducirse en el desarrollo mismo del país como parte del proceso de crecimiento económico. (Peña Lapeira, 2019, pág. 110)

En las organizaciones, la innovación requiere el desarrollo de planes estratégicos con metas, objetivos y estrategias claramente definidos y diseñados para facilitar el cambio organizacional en un entorno exigente. Estos cambios pueden ser a nivel de estructuras, procesos, productos, sistemas, tecnologías y otros aspectos que se consideran críticos en la organización, pueden ser parciales o radicales desde una perspectiva de reestructuración, cuya forma incremental permite mejorar procesos, productos o ideas, incidiendo con ello en los resultados económicos.

Desde la perspectiva de (Hernández Garnica & Maubert Viveros , 2009) la planeación de nuevos productos es vital para el éxito de una organización; esto se debe a los grandes cambios tecnológicos, que hacen que los artículos se vuelvan obsoletos rápidamente, y a la práctica de la mayoría de los competidores de copiar un producto exitoso, que puede neutralizar una ventaja de innovación.

Durante siglos, la innovación organizacional ha sido vista como un proceso de aprendizaje que apunta a crear una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. No hay duda de que como proceso estratégico va acompañado de importantes decisiones que requieren y están asociadas a enormes esfuerzos organizativos.

Definir la innovación tiene su punto paradójico (o incluso bipolar). Por un lado, la innovación se dedica a descubrir un futuro desconocido e incierto y, por otro lado, pretende cambiar el presente para mejorarlo (supuestamente para bien). Podríamos decir que trata de sistematizar la generación de lo desconocido orientándose hacia algo más o menos cierto o probable, previsible y/o deseable. (Phimister & Torruella , 2021)

Igualmente nos indican (Phimister & Torruella ) que la innovación en las organizaciones implica no sólo la aplicación exitosa de nuevas ideas en productos y servicios, sino que a menudo requiere cambios organizacionales y las estrategias que los respaldan.

Algunos elementos de la Innovación son:

- **Novedad.** La innovación debe poner encima de la mesa novedades, pero no porque sí o solo porque se enfocan en el desarrollo de algo nuevo, sino porque tienen una ambición de aportación de valor.
- **Mejora.** La innovación comporta una mejora, pero por sí sola —si no está orientada estratégicamente— puede no servir de nada.

- Identificación, desarrollo y explotación. O lo que es lo mismo, la innovación no puede consistir en una práctica de troteo de salón. Debemos diferenciar innovación de invención.
- **De nuevos negocios...** Es uno de los elementos más definitorios de la innovación en la empresa: en la medida que una empresa destina recursos a la innovación, espera que ésta le reporte ingresos incrementales y eso solo puede venir, simplificando mucho, de gastar menos (eficiencia) o ingresar más (nuevos negocios).
- **... o de nuevos enfoques.** La innovación también comporta elementos de liderazgo y de transformación del modo en que se entienden y hacen las cosas en las empresas.
- **¿Tecnología? ¿Creatividad?** La tecnología y la creatividad son elementos muy cercanos a la innovación, pero es clave entender que son medios para innovar, y no fines en sí mismos. (2021)

La innovación en las organizaciones incluye a todos los departamentos, porque es necesario hacer cambios para dar cabida a las innovaciones, mediante nuevos productos, o los que ya tiene la empresa se cambiarán y actualizarán los procesos o en ellos los defectos se mejorarán, la palabra innovación es buena para el crecimiento económico

La introducción de otros nuevos productos permitirá a la organización lograr ser exitosa y aceptado en este mundo globalizado, uno de los principales objetivos de la innovación es sorprender a los clientes a través de estrategias de marketing las cuales impactan sorprendentemente a los consumidores.

A la luz de la globalización, la innovación ha adquirido importancia estratégica para apoyar el crecimiento económico de las naciones; en este sentido, los gobiernos de los países desarrollados y los países en desarrollo ven la innovación como una estrategia para aumentar su ventaja competitiva a nivel de mundial. Por lo tanto, promover la innovación a través de acciones de política pública se ha convertido en una prioridad tanto en el sector público como en el privado. Específicamente, el resultado de que tales políticas y acciones se centren, en gran medida, en regular la transferencia de conocimiento y tecnología entre los múltiples actores del sistema de innovación, particularmente universidades, agencias gubernamentales y empresas. (Herruzo Gómez et al., 2019)

Cualquier proceso de innovación de productos requiere análisis y planificación del mercado para lograr objetivos específicos para mejorar un producto o crear uno nuevo. A través de la innovación de productos, una empresa puede aumentar su participación en el mercado y ganar clientes aprovechando los beneficios de diferenciación que aporta dicha innovación. Generalmente, la innovación de productos aumenta el valor de la marca, lo que se traduce en más ventas porque es valorada como la mejor opción entre los consumidores.

Innovación y creación de nuevas empresas están íntimamente relacionadas porque la innovación conduce a la creación de nuevas empresas y, a su vez, la creación de nuevas empresas supone, por regla general, una innovación. Ambas constituyen una simbiosis y se consideran actualmente la base del desarrollo y crecimiento económicos. (Varela Villegas, 2011, pág. 100)

Para obtener la mejora en los procesos de negocios es la innovación empresarial, realizando cambios en modelos de negocios, procesos, organizaciones, productos o mercadotecnia para convertir a la empresa más eficiente y conseguir un mejor posicionamiento en los mercados.

### **Conclusión**

Anticiparse a los posibles cambios en un mundo de constante evolución y el impacto que nos espera a mediano y largo plazo es la clave del éxito, con base en estos cambios podemos identificar y explotar nuevas oportunidades de negocios que se presenten en el futuro empresarial.

Las empresas pueden obtener valor añadido para sus productos, a través de la necesidad de utilizar estrategias competitivas en un entorno empresarial, como mercadotecnia, creatividad e innovación.

La competitividad es un factor decisivo en el desarrollo de una empresa, una aproximación a la competitividad empresarial resulta útil para resaltar la mercadotecnia a través de sus herramientas de creatividad e innovación. La innovación y la creatividad empresarial es cada vez más compleja. El cambio es gradual, especialmente cuando la vida cotidiana se vuelve mundana y las instituciones parecen congeladas en el tiempo. Los emprendedores enfrentan el desafío de realizar los análisis necesarios para actualizar e introducir procesos innovadores en espacios olvidados. Las compañías actuales deben afrontar constantemente el desafío de adaptarse a un proceso de cambio que avanza muy rápidamente, es por ello que para ser competitivos deberán innovar los productos que ya existen en las empresas o realizar cambios, reto que cada cierto tiempo se enfrenta a múltiples dificultades debido que la competencia busca ganar una mayor participación en el mercado.

El diagnóstico es fundamental para las empresas, del mercado en el cual ofrece sus productos o servicios, ya que está hecho de alguna manera apropiada y le permitirá desarrollar estrategias diseñadas para lograr ventajas en entornos globales que cambian rápidamente, es por ello que el diagnóstico es necesario para el análisis de mercado a través de la mercadotecnia ya que se trata de identificar las necesidades y los deseos de los consumidores, en el momento actual, de modo que éstos no sean captados por los competidores, ofreciendo un producto distinto o más atractivo para los consumidores en comparación con lo que ofrecen la competencia.

Es indispensable que las empresas que tienen como objetivo ser competitivos en su entorno y establezcan el uso de la mercadotecnia y sus herramientas de creatividad e innovación para el logro de un negocio exitoso a través de la interpretación de las tendencias y gustos de los consumidores, e igualmente deberán operar de tal manera que se destaque de sus competidores porque es mejor en una o más áreas, por ejemplo, en calidad, precio, operaciones, servicios, etc. Es por ello que la competitividad permite a las empresas alcanzar lo que propone porque enfoca todos los esfuerzos para lograr los objetivos y las finanzas pueden repuntar de manera considerable.

### Referencias

- Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*. Barañáin, Spain: EUNSA. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/47285?fs\\_q=competitividad&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/47285?fs_q=competitividad&prev=fs)
- Cordovés Torres Gómez de Cádiz, D. (2022). *Dirección Empresarial: Sistema de Gestión e Innovación*. La Habana: Universitaria. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/218102?fs\\_q=innovaci%C3%B3n\\_\\_empresarial&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/218102?fs_q=innovaci%C3%B3n__empresarial&prev=fs)
- Del Toro, J. M., & Villanueva, J. (2017). *Marketing Estratégico*. Pamplona, Spain: EUNSA. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/47326?fs\\_q=marketing&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/47326?fs_q=marketing&prev=fs)
- Estrada, B. (2013). *Qué hacemos con la competitividad*. Madrid, España: Ediciones Akal. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/49697?prev=fs>
- Fernández Baptista, A., & Seijo, C. (2010). Marketing ético como fundamento del bien común en organizaciones humanas. *Dialnet*, 17. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-MarketingEticoComoFundamentoDelBienComunEnOrganiza-5114799.pdf>
- Fisher de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Galván, L. (2015). *Creatividad para el cambio: innovación para la vida y la empresa*. Lima, Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/41300?fs\\_q=innovaci%C3%B3n\\_\\_y\\_\\_creatividad&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/41300?fs_q=innovaci%C3%B3n__y__creatividad&prev=fs)
- Hernández Garnica, C., & Maubert Viveros, C. A. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Herruzo Gómez et al. (2019). *Emprendimiento e Innovación Oportunidades para todos*. Madrid, España: DYKINSON, S.L.
- Kotler et al. (2021). *Marketing 5.0*. México: LID Editorial.

- Merca 2.0.* (13 de abril de 2024). Obtenido de <https://www.merca20.com/que-es-mercadotecnia-definicion/>
- Peña Lapeira, C. J. (2019). *El emprendimiento social y la innovación como motor de crecimiento empresarial.* Bogotá, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/129146?fs\\_q=innovaci%C3%B3n\\_\\_empresarial&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/129146?fs_q=innovaci%C3%B3n__empresarial&prev=fs)
- Pérez Cervantes et al. (2020). IMPACTO DE LAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA GENERAR Y FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA VERACRUZ. En *RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C* (pág. 288). México, D.F.: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. .
- Phimister , A., & Torruella , A. (2021). *El libro de la Innovación.* Barcelona, España: Virtuts Angulo.
- Santesmases Mestre, M. (2015). *Marketing: conceptos y estrategias.* Madrid: Piramide. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/48948?prev=fs>
- Trillas, E. (2018). *El desafío de la creatividad.* Murcia, Spain: Universidad de Santiago de Compostela. Obtenido de [https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/44884?fs\\_q=creatividad&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/44884?fs_q=creatividad&prev=fs)
- UAPA. (2023). *Mercadotecnia.* Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/243900?prev=fs>
- Varela Villegas, R. (2011). *Desarrollo, innovación y cultura empresarial.* Cali: Universidad Icesi. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/120376?page=100>

# ATRIBUTOS Y EVALUACIÓN DEL TELETRABAJO. ESTUDIO EMPÍRICO EN EMPRESAS LATINAS

LIDUVINA VALENCIA MÁRQUEZ<sup>1</sup>

MILKA ELENA ESCALERA CHÁVEZ<sup>2</sup>

ERIC MAURICIO SÁNCHEZ SABORÍO<sup>3</sup>

## Resumen

Gran parte de las personas piensa que teletrabajar implica utilizar tecnologías, hasta cierto punto si es así, sin embargo, existen otras características. Por esta razón, esta investigación busca determinar y evaluar si los empleados perciben los atributos como: Tecnologías de la información y comunicación, autoprogramación y cambio organizacional como elementos significativos para realizar el teletrabajo. La muestra se conformó de 204 trabajadores de empresas privadas de Costa Rica y Colombia, de las cuales 112 corresponden a Costa Rica y 92 a Colombia. El instrumento aplicado fue diseñado por Cirineo y Reategui (2022), consta de 42 ítems agrupado en 3 dimensiones: Tecnologías de la Información, autoprogramación y cambio organizacional. Se aplicó la técnica estadística de análisis de componentes principales para determinar los atributos y evaluar las variables objeto de estudio. Los resultados indican que la información fluye correctamente y de manera eficaz en la empresa, demuestran actitud participativa y comprometida y se sienten apoyados por sus compañeros cuando tienen dificultad al desarrollar sus actividades.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, comunicación, herramientas colaborativas, tecnologías de la información, teletrabajo.

## Abstract

Most people think that teleworking involves using technologies, to a certain extent, yes, however, there are other characteristics. For this reason, this research seeks to determine and evaluate whether employees perceive attributes such as: Information and communication technologies, self-programming and organizational change as significant elements to carry out teleworking. The sample consisted of 204 workers from private companies in Costa Rica and Colombia, of which 112 correspond to Costa Rica and 92 to Colombia. The instrument applied was designed by Cirineo and Reategui (2022), it consists of 42 items grouped into 3 dimensions: Information Technologies, self-programming and organizational change. The statistical technique of principal component analysis was applied to

<sup>1</sup> Broward International University, lvalencia@faculty.biu.us

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí, milkaech@uaslp.mx

<sup>3</sup> Broward International University, Mauri0404@hotmail.com

determine the attributes and evaluate the variables under study. The results indicate that information flows correctly and effectively in the company, they demonstrate a participatory and committed attitude and feel supported by their colleagues when they have difficulty carrying out their activities.

**Keywords:** Organizational change, communication, collaborative tools, information technologies, teleworking.

## Introducción

La pandemia de COVID-19, considerada uno de los eventos de mayor impacto y trascendencia en la vida de las personas, ha generado repercusiones sociales y económicas que afectan el desarrollo de cualquier organización, ya sea pública o privada (Ballesteros et al., 2020; Brava et al., 2020).

El confinamiento afectó a empresas de todo el mundo, tanto públicas como privadas, obligándolas a implementar medidas de salud pública relacionadas con la prevención social. Esto incluyó la adopción obligatoria de actividades a distancia, tanto en la comunicación como en el trabajo, con el fin de mantener sus operaciones activas (Brava et al., 2020). Estas circunstancias impactaron significativamente el sector empresarial y laboral (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020; López, 2022; Ibarra-Muñoz et al., 2022).

Lo anterior llevó al sector empresarial a ajustar y alinear sus programas y planes operativos para mejorar la toma de decisiones frente a los constantes y complejos cambios, con el objetivo de optimizar la gestión institucional (Ballesteros et al., 2020). A cambiar la modalidad laboral presencial que era considerada como la forma tradicional de desempeñar las funciones en cualquier organización por usar e intensificar el desempeño de las actividades bajo la modalidad del home office (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020). Evidenciando que lo remoto perdió la desconfianza que traía para quienes ya la manejaban anteriormente (López, 2022).

Por lo tanto, en el ámbito empresarial se realizaron ajustes y se mostró flexibilidad según las necesidades requeridas, implementando acciones independientemente del tamaño de la empresa o del sector al que perteneciera (Ibarra-Muñoz et al., 2022). En cuanto a la infraestructura física, esta perdió relevancia; algunos líderes organizacionales cambiaron su enfoque para adaptarse al nuevo esquema laboral. Se comprobó que la virtualidad es un medio efectivo para desarrollar actividades laborales, proporcionar seguimiento, cumplir con objetivos y alcanzar metas (López, 2022).

El objetivo de esta investigación es determinar y evaluar si los empleados perciben los atributos como: Tecnologías de la información y comunicación, autoprogramación y cambio organizacional como elementos significativos para realizar el teletrabajo. El documento se estructura de la siguiente manera:

la siguiente sección presenta la revisión de la literatura, la tercera sección describe la metodología de la investigación, la cuarta sección analiza los resultados, y finalmente se exponen las conclusiones.

### **Revisión de literatura**

Durante la pandemia, el uso de la tecnología se intensificó, y el intercambio de información en los procesos de comunicación aumentó significativamente. El confinamiento actuó como un catalizador de la transformación digital, impulsando a los sectores productivos, laborales y sociales a desarrollar y adoptar nuevas modalidades que promovieran y mantuvieran el sistema productivo (López, 2022).

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se consideran herramientas fundamentales para mantener la comunicación y permitir el desarrollo de diversas actividades laborales a distancia.

Durante la pandemia, las TIC jugaron un papel crucial a nivel mundial, dando lugar a una multitud de aplicaciones que facilitaron el teletrabajo, permitiendo que las personas realizaran sus labores sin necesidad de acudir físicamente a los centros laborales o empresariales (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020). Además, tanto las redes sociales tradicionales como las corporativas se utilizaron para fortalecer el sentido de pertenencia a la institución y mantener la motivación entre los empleados (Otazú y Palacios, 2021).

Además de la tecnología, la comunicación es un elemento clave y prioritario dentro de las organizaciones (Guerrero, Sotelo y Cabezuelo, 2022; Latorre, Dousdebés, González y Vasco, 2019).

La comunicación interna juega un papel fundamental en los procesos organizacionales, por lo que es crucial fomentar su correcta gestión (Latorre, Dousdebés, González y Vasco, 2019). Una comunicación efectiva contribuye directamente al logro de los objetivos empresariales (Latorre, Dousdebés, González y Vasco, 2019; Samanez, 2018). Por ello, es indispensable asegurar que los mensajes fluyan de manera adecuada (Guerrero, Sotelo y Cabezuelo, 2022; Samanez, 2018).

Por lo tanto, la gestión humana desempeña un rol fundamental en las organizaciones, siendo transversal a todas las áreas, divisiones y niveles empresariales (Calderón-Hernández, 2020). Las personas, al ser el capital más valioso de las empresas, a veces introducen complejidad en estas organizaciones, ya que resulta desafiante garantizar su bienestar en el trabajo manteniendo altos niveles de eficiencia (Aquiye, 2018). En consecuencia, son las personas quienes deciden si prefieren trabajar bajo un esquema de home office o si optan por no laborar desde casa.

Algunos teóricos, como Tomaskovic-Devey y Risman (1993), sostienen que el teletrabajo es una variable clave que debe implementarse en respuesta a contingencias o eventos que afecten la operación de una empresa. Esta herramienta es esencial para mantener la continuidad del servicio en línea con la misión empresarial.

Desde la perspectiva de la teoría de la innovación, el teletrabajo es visto como una estrategia innovadora para ofrecer servicios, influida por diversos factores como el grado de centralización de la empresa, el apoyo gerencial, la capacitación de los empleados y el tamaño de la organización (Ruppel y Harrington, 1995).

Para que la adopción del teletrabajo genere resultados positivos, es crucial contar con la infraestructura tecnológica adecuada y un equipo de trabajo competente (Zamindar, 1996).

En consecuencia, otros estudios coinciden en definir el teletrabajo como una herramienta que permite realizar las tareas asignadas por la organización desde cualquier lugar, utilizando tecnologías de comunicación y aprovechando la autonomía, flexibilidad y gestión de horarios que esta modalidad de trabajo ofrece (Orlando, 2015; Guzmán y Abreo, 2017; Martin y Omrani, 2015).

Más recientemente, el home office se define como la modalidad de trabajo en la que la empresa decide que sus colaboradores realicen sus tareas desde casa, proporcionándoles las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones. Esto implica que el trabajador debe acondicionar un espacio en su hogar similar a una oficina (Davis et al., 2020).

En resumen, las herramientas colaborativas contribuyen a reducir costos en almacenamiento y respaldo, además de facilitar el acceso y la portabilidad de la información dentro de la organización. Estos servicios informáticos son fundamentales para que el teletrabajo y el trabajo desde casa se realicen de manera eficiente y fluida (Aristizabal, 2020; Baert et al., 2022).

Microsoft (2020) destacó que entre las herramientas colaborativas más utilizadas se encuentran Microsoft 365, Microsoft Teams, Microsoft SharePoint, Google G Suite, Google Meet, Zoom, Amazon Web Services (AWS), Git, wikis y blogs.

Por consiguiente para identificar algunas de las herramientas más usadas, en un contexto ecuatoriano, se evaluó la situación de la comunicación interna en 1080 personas de 48 empresas del sector productivo, con diversas estructuras organizacionales, tamaños y volúmenes de facturación. Los resultados indicaron que los canales entorno a la comunicación considerados como las mejores prácticas fueron el correo electrónico, las reuniones y la mensajería.

De manera similar, Aristizabal (2020) encuestó a 103 integrantes de diferentes empresas que utilizaban herramientas colaborativas. Los usos más destacados incluían reuniones, conferencias, capacitaciones, trabajo colaborativo, seguimiento de proyectos, documentación de proyectos y gestión de equipos de trabajo.

En otra investigación, se aplicó una encuesta electrónica para examinar la percepción de los empleados sobre el teletrabajo en diversos aspectos de la vida y la carrera, diferenciando entre el teletrabajo típico y el teletrabajo extendido durante la pandemia de COVID-19. Los hallazgos indicaron

una percepción positiva del teletrabajo, destacándolo como una modalidad que brinda mayor eficiencia y menor riesgo de agotamiento (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, Weytjens, 2022).

Otros estudios también han encontrado una relación positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral y comunicativa. Barreto (2021) analizó la relación entre teletrabajo y satisfacción laboral en 29 colaboradores de la Oficina de Normalización Previsional en Piura, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados mostraron que, a mayor nivel de teletrabajo, mayor era la satisfacción laboral.

De igual forma en la investigación con adultos de entre 18 y 60 años que experimentaron el teletrabajo, se investigaron las necesidades y deseos de los empleados, revelando que solo la satisfacción comunicativa y la motivación intrínseca tuvieron un efecto significativo en la satisfacción laboral (Lim, Yeo, Nambiar y Tang, 2022).

Por otra parte, Baert et al. (2022) reportaron preocupaciones relacionadas con el teletrabajo, ya que los empleados encuestados expresaron angustia ante la posibilidad de que esta modalidad redujera sus oportunidades de promoción y debilitara los vínculos con sus colegas y empleadores.

En consecuencia, se presentan algunas recomendaciones. Las organizaciones que utilizan herramientas colaborativas deben diseñar políticas y procedimientos claros que regulen su uso, dado que esta modalidad de trabajo ha llegado para quedarse (Aristizabal, 2020). Además, es crucial oficializar el teletrabajo y normalizar la comunicación interna (Otazú y Palacios, 2021).

A partir de lo anterior, se plantea la hipótesis: las TICS, la autoprogramación y cambio organizacional, son atributos por medio de los cuales los empleados de la empresa de la empresa de Servicios Tecnológicos del Sector Privado en Costa Rica y Colombia perciben y evalúan el teletrabajo.

### **Metodología**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, de corte transversal porque se analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población. Este tipo de estudio también se conoce como estudio de corte transversal y estudio de prevalencia. Los datos recopilados en un estudio transversal provienen de personas que son similares en todas las variables, excepto en la variable que se está estudiando. Se utilizó un método no probabilístico para la obtención de la muestra.

La muestra se conformó de 204 empleados de los cuales 54.9% pertenecen a Costa Rica y un 45.5% a Colombia, con una antigüedad que va desde menos de 1 año hasta más de seis años. De esta muestra, 25% son hombres y un 74% son mujeres, la edad oscila entre los 19 y 50 años, 83.8% de ellos, realiza teletrabajo y 16.2% no realiza.

Los datos se obtuvieron por medio del cuestionario de Teletrabajo y la Comunicación de Cirineo y Reategui (2022), consta de 42 ítems en total. Para este trabajo se utilizó únicamente la parte del cuestionario de teletrabajo que consta de 20 ítems y esta agrupado en 3 dimensiones: Tecnologías de la información (7 ítems), autoprogramación (7 ítems) y cambio organizacional (6 ítems), todos medidos en una escala de likert de 5 puntos donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los datos se analizaron por medio del software SPSS versión 27 y se aplicó la técnica de análisis de componentes principales para procesar y evaluar los datos.

**Resultados**

Para evaluar si los empleados perciben a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) y como un atributo para realizar teletrabajo. En la **Tabla 1** se muestran los resultados que indican que los empleados perciben únicamente 4 de los 7 ítems (T1, T2, T3, y T4), estos ítems están correlacionados y la matriz de correlación es significativa ( $KMO > .50$  y sig de chi cuadrado menor de 0.05), y con 64.40% miden el atributo de TICS. El ítem que mayor peso corresponde al ítem T4 (la información fluye de manera correcta, eficaz y oportuna dentro de la empresa y el de menor T1 (mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo).

Tabla 1. Evaluación de las TICS

Variables	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	T <sub>4</sub>	T <sub>5</sub>
T <sub>1</sub>	1.000	.561	.527	.543	.469
T <sub>2</sub>		1.000	.598	.590	.553
T <sub>3</sub>			1.000	.587	.471
T <sub>4</sub>				1.000	.641
T <sub>5</sub>					1.000
MSA	.890	.858	.861	.828	.841
Peso Factorial	.768	.826	.793	.842	.780
Comunalidades	.590	.683	.629	.710	.608
Varianza	64.40				
Determinante = .116					
KMO = .854					
Prueba de esfericidad de Bartlett (10g) =432.519; Sig =0.000					

Fuente: elaboración propia

Con relación al atributo de autoprogramación, (**Tabla 2**) los resultados indican que de los 7 ítems solamente 4 de ellos son significativos T10, T11, T12 y T14. La matriz de correlación de los 4 ítems es significativa ( $KMO > .50$  y sig < .05). El ítem de mayor peso corresponde al ítem T14 (demuestro actitud participativa y de compromiso ante la empresa) y el de menor peso T10 (Las evaluaciones internas

son necesarias para mi desempeño laboral) este conjunto de items miden en un 60.23 el atributo de autoprogramación.

Tabla 2 Evaluación de autoprogramación

Variables	T <sub>10</sub>	T <sub>11</sub>	T <sub>12</sub>	T <sub>14</sub>
T <sub>10</sub>	1.000	.320	.441	.394
T <sub>11</sub>		1.000	.443	.511
T <sub>12</sub>			1.000	.673
T <sub>14</sub>				1.000
MSA	.846	.822	.702	.691
Peso Factorial	.667	.726	.844	.852
Comunalidades	.445	.526	.712	.726
Varianza (%)	60.23			
Determinante	307			
KMO = .741 Prueba de esfericidad de Bartlett (6 gl)= 237.222 Sig =0.000				

Fuente: elaboración propia

En lo referente al atributo cambio organizacional, los resultados indican que de los 5 items que evalúan este atributo todos son significativos (KMO>.50 y su significancia <0.05). El item con mayor peso es T18 (Tengo constante apoyo de mis compañeros si tengo alguna dificultad para el desarrollo de mis actividades) y el menor T19 (Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mis compañeros y yo). Los items contribuyen con un 60.61% a describir el atributo del cambio organizacional. (Tabla 3).

Tabla 3. Evaluación del cambio organizacional

Variables	T15	T16	T17	T18	T19	T20
T15	1.000	.618	.708	.649	.361	.358
T16	.618	1.000	.662	.537	.331	.367
T17			1.000	.688	.412	.414
T18				1.000	.528	.560
T19					1.000	.652
T20						1.000
MSA	.855	.876	.837	.865	.797	.778
Peso Factorial	.805	.760	.847	.859	.663	.699
Comunalidades	.649	.577	.718	.738	.466	.489
Varianza (%)	60.61					
Determinante =.044						
KMO = .838.Prueba de esfericidad de Bartlett (10gl) 624.926; Sig =0.000						

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

El objetivo de este trabajo se cumplió ya que los resultados muestran que existe un conjunto de atributos que los empleados perciben para realizar teletrabajo como son: las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) autoprogamación y el cambio organizacional.

Referente a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) y como un atributo para realizar teletrabajo, los empleados perciben que la información fluye correctamente y de manera eficaz en la empresa. En cuanto al atributo de autoprogamación, los empleados de la empresa demuestran actitud participativa y comprometida. Mientras que en el cambio organizacional cuando los empleados tienen dificultad al desarrollar sus actividades se sienten apoyados por sus compañeros.

## Referencias

- Aquije, C. (2018). «Home Office como estrategia para la motivación y eficiencia or ganizacional». Palermo Business Review, 18, 337-351. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR\\_18\\_17.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf)
- Aristizabal, A.M. (2020). *Guía para Gestión de Equipos de Trabajo Mediante el Uso de Herramientas Colaborativas*. [Tesis de Bachiller Ingeniería en Software, Tecnológico de Antioquía Institución Universitaria]. Repositorio <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1473/Gestion%20equipos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J. (2022). The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. ZA – Institute of Labor Economics. 1-37. ISSN: 2365-9793
- Ballesteros, E. Y., Parra, D. A., & Aguayo, V. R. (2020). Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 899– 916
- Barreto, E.F. (2021). Teletrabajo y satisfacción laboral de los colaboradores de la Oficina de Normalización Previsional sede Piura 2021. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67615/Barreto\\_CEF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67615/Barreto_CEF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brava, E., Pérez, J., & Risiglione, M. (2020). Desafíos organizacionales en tiempos de Pandemia. Home Office: una modalidad que se impone. XIII COINI - Congreso Internacional de Ingeniería Industrial - San Rafael., 233-243.

<https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/5193/2021.04.18.TFI.Vidella.lv%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calderón-Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, (21). DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>

Cirineo, M.R. y Reategui, J.N.C. (2022). Teletrabajo y comunicación interna en el área de administración de cuentas de la Positiva Seguros y Reaseguros S.A., Lima 2022. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97032/Cirineo\\_FMR-Reategui\\_PJMC-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/97032/Cirineo_FMR-Reategui_PJMC-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Davis, K., Kotowski, S., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J. y Syck, M. (2020). «The Home Office-ergonomic lessons from the new normal». *Ergonomics in Design*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1064804620937907%0D%0A>

Guerrero, M., Sotelo, J. y Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, ISSN 1889-7304, (27), 54-69

Guzmán, A. y Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Forum Empresarial*, 22(2),5-30. [fecha de Consulta 15 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1541-8561. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=631/63154910002>

Ibarra-Muñoz, A. M, Varela-Castro, W. H., & Yañez-Betancourt, G. (2022). Impacto del “Home office” en la productividad y competitividad de las empresas a raíz de la pandemia COVID-19. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 15(15), 984-1003. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1993>

Latorre, G., Dousdebés, A., González, L. y Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8, (2), 30-58

Lim, K.B., Yeo, S.F., Nambiar, T.J. and Tang, Ch.L. (2022). and Cheng Ling Tan3 The Effect of Teleworking on Working Adult’s Job Satisfaction During COVID-19 Pandemic. *AEBMR* 228, pp. 285–296, 2022

López, S. M. M. (2022). Nuevos modelos laborales. *Revista Sistemas*, (162), 8- 13. DOI: [10.29236/sistemas.n162a2](https://doi.org/10.29236/sistemas.n162a2)

Mar, C. Barbosa, A y Molar, J. (2020) Metodología de investigación. Ed. Patria

Martin, L., & Omrani, N. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees’ attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47(6), 623– 638.

- Microsoft. (2020). Presentamos Microsoft 365. <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365>
- Orlando, C. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de Gestión de las Organizaciones. Estudio de un caso en un área de una organización Financiera en Bogotá. [Tesis de Master, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14011/TESIS%20TELETRABAJO%2021-05-2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Otazú, M.D. y Palacios, D.D. (2021). Comunicación interna y redes sociales en tiempos del SARS-CoV-2. *Journal de Comunicación Social*, 13, (13), 99-128
- Ruppel, C. y Harrington, S. (1995). Telework: An innovation where nobody is getting on the bandwagon. *Database*, vol. 26 n° 2 y 3, pp. 87-104
- Samanez, N.C. (2018). RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ORANGE 360°. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez\\_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149-160. Doi:10.4067/S0718-07642020000100149
- Tomaskovic-Devey, D. y Risman, B. (1993). Telecommuting innovation and organization: A contingency theory of labor process change. *Social Science Quarterly*, vol. 74 n° 2, pp. 367-385
- Zamindar, M. (1996). Factors behind the adoption of telework as discovered through statistical analysis of employer opinions. A.Luukinen (ed.) *Directions of telework in Finland: Report by the Finnish experience with telework project*, 51-57, Ministry of Labour (Finland) – Publication of Labour Administration, Helsinki

# DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A UNA PEQUEÑA EMPRESA

ADRIANA RODRÍGUEZ ARCE<sup>1</sup>

IVÁN GONZÁLEZ LAZALDE<sup>2</sup>

MARÍA QUETZALCIHUATL GALVÁN ISMAEL<sup>3</sup>

ANAPAUOLA RIVAS BARRAZA<sup>4</sup>

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar la importancia del desarrollo de una estrategia de negocios en una pequeña empresa para crear una base sólida que impulse un crecimiento constante. Los objetivos deben ser claros, alcanzables y con un tiempo determinado, con el fin de elaborar un plan estratégico que incremente las ventas. El estudio incluye un diagnóstico de la empresa para evaluar su situación actual, analizando tanto el entorno interno como externo. Se consideran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que estos indicadores proporcionan respuestas específicas para la creación de posibles estrategias a implementar. Los resultados de este análisis permitirán establecer objetivos específicos en la creación del plan estratégico, abarcando todos los aspectos relevantes. Asimismo, se determinarán los recursos necesarios para la implementación de las estrategias. Se medirá el resultado de las estrategias implementadas como evidencia de la eficacia del análisis. Este enfoque integral asegura que la empresa pueda desarrollar un plan estratégico bien fundamentado, que no solo promueva el crecimiento, sino que también garantice que los objetivos sean claros, alcanzables y con un tiempo definido. La medición de los resultados permitirá ajustar y mejorar las estrategias continuamente, asegurando su efectividad a largo plazo.

**Palabras claves:** Plan estratégico, empresa, analisis, implementación, resultados.

## Abstract

This research aims to determine the importance of developing a business strategy in a small company to create a solid foundation that drives constant growth. The objectives must be clear, achievable and within a certain time, in order to develop a strategic plan that increases sales. The study includes a diagnosis of the company to evaluate its current situation, analyzing both the internal and external environment. Strengths, opportunities, weaknesses and threats are considered, since these indicators

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, 89040637@itdurango.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, igonzalez@itdurango.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, qgalvan@itdurango.edu.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, arivas@itdurango.edu.mx

provide specific answers for the creation of possible strategies to implement. The results of this analysis will allow us to establish specific objectives in the creation of the strategic plan, covering all relevant aspects. Likewise, the resources necessary for the implementation of the strategies will be determined. The results of the implemented strategies will be measured as evidence of the effectiveness of the analysis. This comprehensive approach ensures that the company can develop a well-informed strategic plan, which not only promotes growth, but also ensures that objectives are clear, achievable and time-bound. Measuring results will allow strategies to be continually adjusted and improved, ensuring their long-term effectiveness.

**Keywords:** Strategic plan, company, analysis, implementation, results.

### **Introducción**

Para la presente investigación del desarrollo de una estrategia empresarial a una pequeña empresa es fundamental para guiar el crecimiento de cualquier organización, ya que proporciona una hoja de ruta clara para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este plan actúa como un marco integral que alinea los recursos, capacidades y esfuerzos hacia metas específicas, optimizando así la eficiencia operativa y maximizando el impacto en el mercado. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la planificación estratégica permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, adaptarse a nuevas oportunidades y mitigar posibles riesgos. La creación e implementación de un plan estratégico requiere un análisis exhaustivo del contexto interno y externo de la empresa, incluyendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este proceso implica establecer una visión clara, definir objetivos medibles y desarrollar tácticas concretas para alcanzarlos. Además, la participación activa de todos los niveles de la organización es crucial para asegurar la alineación y el compromiso con la estrategia propuesta. Un plan estratégico bien diseñado y ejecutado no solo orienta el rumbo de la empresa, sino que también fomenta una cultura de enfoque y responsabilidad, contribuyendo significativamente al logro de sus metas y a su éxito sostenido en el mercado (Rascón y Aguilar, 2023).

### **Marco teórico.**

Las micro y pequeñas empresas se dividen en formales e informales, siendo la principal diferencia el registro oficial, lo cual afecta su acceso a financiamiento. Las empresas familiares priorizan el pago a empleados y la productividad, mientras que las no familiares son más estrictas con las normas y la disciplina, ya que estas se relacionan directamente con la utilidad neta. El estudio revela que, aunque la gestión de la cultura financiera y la evaluación de resultados son similares en ambas categorías de

empresas, la diferencia principal radica en el trato al capital humano. Las empresas familiares valoran la lealtad y el valor del personal como seres humanos, mientras que las mypes no familiares aplican reglas uniformes a todos. (Rascón y Aguilar, 2023).

Sin embargo, la falta de éxito en muchas microempresas plantea dudas sobre su rol como base económica, especialmente por la competencia de los negocios informales, que absorben parte de su clientela potencial. La informalidad limita el crecimiento de estas empresas al carecer de bases financieras sólidas necesarias para acceder a créditos gubernamentales o bancarios, además de enfrentarse a la competencia desleal. Los negocios informales suelen ser gestionados de manera autocrática por sus propietarios, quienes asumen muchas tareas operativas y no invierten en el desarrollo de habilidades o en la capacitación de empleados. Esta falta de inversión y planificación estratégica frena su crecimiento. El estudio, basado en entrevistas y encuestas a microempresas informales en Ciudad de México, reveló que estas empresas, en su mayoría, operan sin un establecimiento fijo, con un máximo de dos empleados (incluido el propietario), ingresos limitados y sin objetivos específicos, resolviendo únicamente problemas cotidianos. En contraste, las microempresas formales tienen un establecimiento fijo, al menos dos empleados adicionales al propietario, una estrategia de crecimiento con objetivos específicos y una disciplina financiera. La conclusión es el éxito de las microempresas depende más del desempeño formal, que implica organización, disciplina y planificación, que del mero empeño. Sin bases sólidas y una gestión ordenada, las empresas informales están destinadas al fracaso, a pesar de la dedicación que puedan tener (Aguilar y Orraca, 2020).

Las empresas se dividen en micro, pequeñas, medianas y grandes según el número de empleados, han incrementado su participación económica hasta representar el 70% del total. Este crecimiento contribuye significativamente a la creación de empleo, al bienestar de la población, al aumento del producto interno bruto y a las exportaciones del país. El gobierno de Colombia apoya activamente a las Pymes, entendiendo que su éxito en el ámbito internacional tiene beneficios tanto para las empresas como para la economía nacional. Para fomentar el desarrollo de estas empresas, se ofrecen cursos y programas por parte de entidades federativas que buscan mejorar las competencias y habilidades de los empresarios en la gestión de sus negocios. El modelo conceptual para la creación de planes de negocios abarca aspectos clave como el proceso organizacional, la formulación e implementación de estrategias, y la definición de visión, misión, plan de mercadeo y plan financiero. Este enfoque está diseñado para ayudar a las micro, pequeñas y medianas empresas a desarrollar y ejecutar sus planes de manera efectiva, adaptándose a las necesidades particulares de cada negocio. El modelo propuesto facilita la optimización de procesos dentro de las Pymes y ofrece una metodología

basada en responder a preguntas fundamentales como “¿por qué?”, “¿cómo?” y “¿qué?”. Esta metodología ayuda a mitigar el riesgo de fracaso y a establecer una base sólida para el crecimiento empresarial. En esencia, el modelo brinda una estructura eficiente para el éxito y desarrollo de las Pymes en Colombia (Vargas, 2022).

El plan de negocios es una herramienta esencial para las organizaciones, ya que les proporciona una dirección clara para alcanzar sus objetivos y metas. Además, permite evaluar la viabilidad del negocio mediante el uso de herramientas que analizan y aplican acciones para mantener la empresa operativa y en crecimiento, al establecer estrategias de planificación para el futuro, las empresas deben fijar metas a corto y mediano plazo con objetivos específicos. Esto resulta en el desarrollo de herramientas de planificación estratégica que buscan mejorar las oportunidades del negocio e identificar sus potenciales. Para lograr una rentabilidad óptima, es crucial implementar una disciplina financiera y administrativa que sea adoptada por todos los miembros de la empresa. Esto incluye optimizar los recursos y maximizar los beneficios. El equilibrio entre el flujo de efectivo, el capital y las deudas es fundamental para alcanzar la rentabilidad y generar utilidades. El rendimiento sobre la inversión (ROI) es una medida clave de rentabilidad en relación con las expectativas de los propietarios. Los indicadores financieros juegan un papel importante en la evaluación de los resultados, reflejando el movimiento de los fondos a través de diversos reportes financieros (Sarmiento, 2022).

El impacto de las capacidades empresariales en el crecimiento económico de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi Pymes) en Tierra Blanca, Veracruz, México, revela que estas empresas enfrentan un entorno crítico debido a diversos factores, principalmente la inflación, que obstaculiza su desarrollo, junto con desafíos políticos, sociales y culturales. Estos obstáculos obligan a las Mi Pymes a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su eficacia y alcanzar sus objetivos. El capital humano es fundamental, ya que el conocimiento y las habilidades de los empleados marcan la diferencia en la creación y ejecución de planes estratégicos, lo que impulsa la competitividad. Aspectos como ventas, costos e inventarios también son cruciales, ya que afectan el funcionamiento diario de las empresas y la mejora continua de los procesos. El estudio, que incluyó un análisis cuantitativo no experimental con una muestra de 308 empresas que tienen entre 11 y 50 empleados y más de siete años en el mercado, evaluó las capacidades empresariales en áreas como laboral, comercial, financiera, tecnológica, productiva y logística. Los resultados mostraron que el sector comercial presenta capacidades semi-desarrolladas, mientras que el sector industrial tiene capacidades laborales y financieras más avanzadas, aunque las demás capacidades son también semi-desarrolladas. El sector de servicios destaca por su capacidad comercial y laboral más desarrollada. En general, el tiempo en

el mercado y el capital humano influyen directamente en la productividad y competitividad de las Mi Pymes, determinando su éxito o fracaso (Ruiz y Salazar, 2021).

El problema de fracaso significativo en la creación de nuevos negocios en Perú, atribuido a la falta de un plan adecuado para su establecimiento, ejecución y gestión donde se subraya la importancia de contar con un plan de negocios sólido como clave para alcanzar el éxito y servir de guía para otros emprendedores. Un plan de negocios debe surgir de la identificación de una oportunidad o necesidad de producto o servicio. A partir de allí, se realiza un análisis FODA para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno y la industria, lo que ayuda a determinar la viabilidad del producto o servicio. Luego, se desarrolla un plan estratégico que incluye la visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar las metas establecidas. El plan de negocios abarca cuatro áreas cruciales: marketing, recursos humanos, recursos financieros y operaciones. El éxito del plan se mide por la capacidad de los resultados obtenidos para ser medibles y alcanzables, siguiendo los pasos establecidos en el proyecto. Aunque tanto los planes de negocios como los proyectos de inversión tienen similitudes y diferencias, ambos son fundamentales para mejorar, perseguir y obtener resultados exitosos. Los proyectos de inversión suelen ser más amplios y organizacionales, mientras que los planes de negocios tienden a ser individuales (Andía y Paucara, 2021).

Emprender se ha convertido en una opción atractiva para las nuevas generaciones, influenciado por el uso de redes sociales, la ética ambiental y la cercanía familiar. Sin embargo, el 75% de los emprendedores fracasan debido a la falta de experiencia y, especialmente, por no contar con un plan estratégico adecuado para impulsar y mantener su negocio en el mercado. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se presenta como una herramienta clave para la toma de decisiones, proporcionando indicadores esenciales para evaluar cada aspecto del negocio. Otro factor crítico es el recurso económico; muchas microempresas enfrentan problemas financieros debido a que los recursos iniciales se agotan rápidamente antes de alcanzar el punto de equilibrio necesario para cubrir los gastos. La planeación estratégica resulta fundamental para definir objetivos claros, organizar actividades mediante gráficos de Gantt, elaborar presupuestos para distintos plazos y establecer indicadores para medir el progreso. Todo esto facilita y acelera el proceso de desarrollo del producto o servicio ofrecido. Un estudio realizado en Guanajuato, México, con 407 jóvenes emprendedores, reveló que existe una fuerte relación entre la planeación estratégica y el valor empresarial. Los resultados indican que la capacitación en administración, innovación y creación de negocios es crucial para añadir valor a las microempresas. Además, el fortalecimiento de herramientas administrativas permite un mejor control y establece una base sólida para el crecimiento,

contribuyendo a la mejora continua, reducción de costos y optimización del uso de recursos (López y De La Garza, 2019).

La gestión del conocimiento puede mejorar el rendimiento de las Pymes en México, enfoca cómo un plan estratégico hacia el conocimiento, considerado un recurso intangible, puede ofrecer una ventaja competitiva a estas empresas. Este conocimiento debe estar bien organizado y disponible tanto dentro como fuera de la empresa para ser útil cuando se necesite. La investigación se basa en un estudio empírico realizado con 368 Pymes en el estado de Aguascalientes, México. Se utilizó un software para clasificar las empresas según el número de empleados (de 5 a 250) y se aplicó una encuesta a los gerentes sobre el manejo del conocimiento y su implementación. También se midió el retorno de la inversión en comparación con la competencia y la participación en el mercado. Los resultados muestran que la efectiva gestión del conocimiento está estrechamente vinculada con el rendimiento de las Pymes. Las empresas que carecen de conocimientos adecuados en su dirección tienden a estancarse o incluso enfrentar la quiebra. Por otro lado, aquellas que implementan una cultura empresarial orientada al conocimiento y desarrollan competencias estratégicas en sus líderes tienen más posibilidades de crecer y mejorar su desempeño. El estudio concluye que para que las Pymes evolucionen a medianas o grandes, es crucial modificar la cultura empresarial y aumentar los conocimientos estratégicos de sus directivos. Esto asegura un rendimiento positivo y ayuda al desarrollo de los empleados, potenciando el éxito empresarial (Pinzón, Maldonado, y Marín, 2018).

**Objetivo.**

Desarrollar e implementar un plan estratégico en una microempresa, empleando las herramientas adecuadas para estandarizar las actividades y fomentar el crecimiento del negocio.

**Fundamentos.**

Micro y pequeñas empresas en México.

En el libro “Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México” de Peña (2016), se describe en el primer capítulo cómo las micro y pequeñas empresas constituyen el pilar de la economía de un país. Estas empresas generan empleo y contribuyen al desarrollo económico, creando un equilibrio saludable en la comunidad. Son entidades autónomas con una notable capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías, cambios sociales y tendencias emergentes, y están diseñadas para ser rentables. Estas empresas emplean hasta 250 trabajadores y, a diferencia de las grandes empresas, tienen menos acceso a capacitación continua. Operan en diversos sectores, como servicios, comercio,

industria, agricultura, construcción y minería, y satisfacen las necesidades de la sociedad, produciendo aproximadamente el 14% del producto interno bruto (Posada, Aguilar y Peña, 2016).

Las micro y pequeñas empresas se distinguen principalmente por el número de empleados, y su definición varía según el país. Estas empresas se establecen para satisfacer las necesidades de la comunidad y, al mismo tiempo, buscan maximizar las ganancias mediante la venta de productos que generen beneficios económicos. Existen diferentes tipos de empresas: las privadas, gestionadas por los propietarios para obtener beneficios; las públicas, controladas por el estado con fines de interés general; y las empresas de propiedad de los trabajadores, quienes son los propietarios. En el caso de las microempresas, a menudo el propietario es el único trabajador o emplea a un máximo de 10 personas, con ventas inferiores a dos millones de pesos. Las pequeñas empresas, por otro lado, pueden tener hasta 20 empleados y ventas superiores a 10 millones de pesos, y el propietario no siempre se auto emplea. Estas empresas son la principal fuente de empleo en la economía de los países. Las microempresas suelen ser unipersonales o emplean solo a una persona más, representando más de la mitad del total. Muchas se dedican a ofrecer servicios como peluquerías, lavanderías, tiendas de comestibles, talleres mecánicos y fondas. Algunas micro y pequeñas empresas recurren a préstamos de entidades financieras o cooperativas para mantener y expandir sus operaciones de manera gradual, manejando sus finanzas para pagar deudas y continuar creciendo. Sin embargo, enfrentan problemas como el acceso limitado al mercado, baja productividad, mano de obra no calificada, falta de competitividad y dificultades para desarrollar estrategias de crecimiento (Prieto, 2017).

Según Cleri (2017), las empresas se clasifican en cuatro categorías principales basadas en el número de empleados y las ventas anuales:

- Microempresas: Tienen hasta nueve empleados y generan menos de cuatro millones de pesos en ventas.
- Pequeñas empresas: Emplean entre 15 y 50 personas, y sus ventas anuales pueden llegar hasta 100 millones de pesos.
- Medianas empresas: Cuentan con entre 51 y 100 trabajadores, y sus ventas anuales oscilan entre 100 y 250 millones de pesos.
- Grandes empresas: Emplean a más de 101 personas y tienen ventas anuales superiores a 250 millones de pesos.

Cleri (2017) también distingue otro tipo de clasificación según el tipo de recursos disponibles:

- **Empresa Autónoma:** Es un negocio independiente, con recursos propios y gestión realizada por el propietario o un pequeño equipo de colaboradores.
- **Empresa Asociada:** Tiene múltiples propietarios o está vinculada con otras empresas. Los recursos y la administración se comparten entre los socios, quienes organizan la empresa con una estructura más definida y tareas específicas, con una participación de entre 25% y 50%.
- **Empresa Vinculada:** Participa en un 50% con otros negocios o en franquicias, donde el modelo de negocio está predefinido y estructurado para su administración.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) suelen tener una relación más cercana y directa con sus clientes, ofreciendo un servicio personalizado que fomenta la lealtad a largo plazo e incluso amistades. Una de las ventajas de estas empresas es su flexibilidad para tomar decisiones, lo que permite una gestión más eficiente y directa debido a su estructura organizacional simplificada y equipos de trabajo reducidos. Sin embargo, el acceso al financiamiento puede ser un desafío, ya que los bancos a menudo requieren muchos requisitos que las Pymes no siempre cumplen. A medida que estas empresas crecen de manera disciplinada y constante, superan estas limitaciones financieras y pueden financiarse con sus propios recursos. Algunas empresas logran pasar de micro a pequeñas con una buena administración financiera (Leyva, 2018).

### **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica, un concepto popular desde los años sesenta y setenta, inicialmente se consideraba la solución a todos los problemas organizacionales. Con el tiempo, se ha desarrollado una comprensión más matizada del tema. Fred R. David, en su libro, presenta un modelo sistemático para la toma de decisiones que integra información cualitativa y cuantitativa y se adapta a entornos inciertos. Su enfoque sugiere utilizar diversas matrices analíticas, como las de fortalezas y amenazas, internas y externas, y la matriz BCG (Boston Consulting Group), que evalúa precios y crecimiento de productos. David destaca que la formulación de estrategias debe ser seguida por su ejecución, la cual es a menudo la etapa más desafiante. Este proceso incluye la creación de metas motivadoras y alcanzables, el establecimiento de políticas de trabajo y la asignación adecuada de recursos. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales para asegurar el compromiso de todos los involucrados y su efectiva implementación. Las políticas deben proporcionar directrices claras para alcanzar los objetivos, y la asignación de recursos debe ser precisa para maximizar su uso. Finalmente, es crucial evaluar las estrategias de manera continua durante su

implementación, en lugar de esperar hasta el final, para ajustar cualquier desviación y evitar resultados desfavorables (David, 2021).

Estrategia Competitiva según Porter (2019) argumenta que la estrategia competitiva busca posicionar a una empresa para maximizar sus capacidades únicas frente a sus rivales, mediante un análisis exhaustivo de la competencia. Este análisis se centra en cuatro aspectos clave:

- Metas Futuras: Determinar las aspiraciones del competidor.
- Estrategia Actual: Entender cómo y dónde el competidor aplica su estrategia.
- Suposiciones: Examinar las percepciones del competidor sobre su industria.
- Capacidades: Evaluar las fortalezas y debilidades del competidor.

El perfil resultante del competidor ayuda a identificar si está satisfecho con su posición y si su estrategia es efectiva. La similitud o diferencia en productos y clientes define el nivel de competencia. Los competidores directos son aquellos que enfrentan una competencia frontal con la empresa. Las metas futuras de los competidores son cruciales porque influyen en la predicción del mercado y deben ser consideradas al establecer las propias metas empresariales. Además, conocer los valores y la estructura organizacional de la competencia proporciona una ventaja competitiva y ayuda a definir estrategias para mejorar la posición de la empresa en el mercado. Evaluar estos elementos permite ajustar las metas de la empresa para mantenerse relevante y competitiva (Porter, 2019).

### **Entorno Empresarial**

Gitman (2012) aborda la importancia de analizar el entorno en el que opera una empresa para entender su verdadero posicionamiento. Este análisis incluye:

- Número de Competidores: Identificar tanto la competencia directa como indirecta, las regulaciones gubernamentales, las diferencias en productos y las economías de escala.
- Análisis de Madurez: Determinar la etapa de desarrollo de la empresa (naciente, crecimiento, madurez o declive) para evaluar su potencial de crecimiento, analizando factores como la tasa de rendimiento, la participación en el mercado y la lealtad de los clientes.
- Análisis de Atractividad: Evaluar la industria en función de los competidores, clientes, proveedores y la fuerza laboral, para entender qué hace atractiva la industria y la rentabilidad esperada.

Por otro lado, Cortes (2020) destaca la importancia de identificar los factores clave de competencia que afectan la preferencia del cliente y la participación en el mercado. Esto se logra a través de encuestas a clientes, visitas a negocios similares y conversaciones con empleados y clientes. Este

análisis ayuda a identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, permitiendo definir la posición de la empresa en el mercado.

### **Estrategia Empresarial**

Hitt (2016) sugiere que la dirección estratégica de una empresa debe definir su camino hacia los objetivos, proyectándose al menos tres años en el futuro. Una vez que la empresa alcanza estabilidad financiera, se deben establecer planes de acción para mejorar su posición frente a la competencia. Según el tipo de estrategia que se elija, se pueden considerar las siguientes opciones:

- **Estrategia de Enfoque:** Dirige los productos hacia un nicho específico de mercado, centrándose en un tipo particular de consumidor para desarrollar, comercializar y vender productos que satisfagan sus necesidades.
- **Estrategia de Diversificación:** Busca aumentar la ventaja competitiva mediante la creación de productos similares pero diferenciados, lo que permite a la empresa competir de manera más efectiva en el mercado.
- **Estrategia Geográfica:** Se basa en la ubicación para promover productos o servicios, implementando campañas y estrategias dirigidas a los clientes de una región específica.

Estas estrategias deben ser comunicadas a toda la administración y recibir la atención adecuada para garantizar que los resultados puedan ser medidos. Las estrategias deben enfocarse en obtener ventajas competitivas mediante una gestión eficaz de los recursos materiales, humanos y financieros, y deben contribuir al logro de la misión de la empresa a corto o mediano plazo. En última instancia, deben generar un impacto positivo reflejado en la rentabilidad de la empresa (Hitt, 2016).

### **Análisis estructural de la industria.**

Porter (2019) dice que la estructura de la industria contribuye en la determinación de las reglas competitivas del juego y también las estrategias en las que tiene acceso la empresa. Son las fuerzas externas la que también afectan a las compañías influyendo en el éxito en combinación con las capacidades individuales.

Como menciona Porter (2019), la competencia intensa está basada en la estructura económica subyacente determinando las reglas competitivas y además las estrategias porque afectan de manera directa. Las fuerzas que impulsan la competencia en la industria tiene en cuenta varios aspectos importantes que afectan la rivalidad entre las empresas:

- Compradores. Todas aquellas personas interesadas en consumir el producto y la adquisición influyen de manera directa porque tienen un poder de negociación dependiendo de la demanda establecida.
- Productos sustitutos. Es una amenaza para el producto que se oferta porque como utiliza materias primas y procesos más económicos el precio se reduce e impacta directamente en las ventas y utilidades de los productos originales.
- Proveedores. Son los proveedores los que influyen de manera directa en el precio y posicionamiento del producto, debido a que tienen un poder de negociación debido a que algunas veces puede determinar el precio de la materia prima porque interfieren factores determinantes que carecen de solución y se vuelven los únicos en el mercado.
- Participantes potenciales. Son aquellas empresas grandes que comercializan los productos similares pero que por el volumen que manejan de venta pueden abaratar el costo y se vuelve casi imposible competir.
- Rivalidad entre competidores. Puede ser agresiva y desleal en algunos aspectos, pero es importante tener identificada a la competencia para crear estrategias que ayuden a permanecer en el mercado.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas afectan directamente en la competencia y la rentabilidad para la formulación de estrategias limitando los rendimientos posibles, así como en la escasez de materia prima, y demás imprevistos que pueden surgir. Los nuevos participantes impulsan a los actuales a mejorar sus productos o servicios y permanecer en la competencia. En la diferenciación de los productos las empresas establecidas tienen de parte de los consumidores lealtad y posicionamiento de la marca en el mercado porque cuentan con factores publicitarios, de servicio, productos nuevos, hasta lograr ser los primeros en el mercado, por eso los nuevos productos tienen problemas para ingresar porque deben de derivar esta barrera para ganarse la lealtad que tienen a otras marcas. Los canales de distribución son un factor para el posicionamiento o la barrera de competencia de los productos, las grandes compañías tienen toda una logística para la colocación de las marcas además que la diversidad también ayuda a equilibrar los precios, en cambio las pequeñas empresas la inversión en la distribución puede resultar costosa y estar poniendo en riesgo las utilidades ya percibidas, el crecimiento en la distribución debe ser proporcional al crecimiento de las ventas en corto. Existen ventajas que tienen algunas empresas sobre otras que impactan directamente en la comercialización de los productos, como el acceso preferencial a las materias primas, ya sea porque el volumen que adquieren es alto, o porque tienen años trabajando en conjunto de buena manera y con gran nivel de negociación, los subsidios gubernamentales otorgan a los competidores ventajas

duraderas porque abaratan los costos y por consecuencia el precio de venta se mejora, la experiencia sobre la fabricación del producto genera un impacto directo y mejora la calidad. El análisis estructural de la industria debe practicarse de manera periódica para mantenerse vigente en la formulación de estrategias que le permitan permanecer en el mercado de manera exitosa y con un panorama de crecimiento alto en la comercialización de los productos ofertados (Porter, 2019).

### **Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado es un proceso de marketing que divide a la población en grupos más pequeños con características y comportamientos similares. El objetivo es entender mejor las necesidades de los posibles clientes para ofrecerles productos o servicios que satisfagan esas necesidades específicas, proporcionando así una ventaja competitiva en el segmento elegido. Es esencial reconocer que dentro de un mercado existen diversos grupos de consumidores con distintas preferencias y comportamientos de compra.

Kotler y Keller (2012) señalan que una adecuada combinación de marketing permite atender a estos grupos específicos, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que deben concentrarse en segmentos específicos para evitar la competencia de grandes compañías con estrategias de marketing más amplias y efectivas.

Stanton y Etzel (2010) destacan varios criterios para la segmentación del mercado:

- **Segmentación Demográfica:** Clasifica a la población según características como edad, clase social, género, cultura, religión, ingresos y nivel educativo. Cada uno de estos factores influye en las necesidades y comportamientos de compra.
- **Segmentación Geográfica:** Se basa en la ubicación de los consumidores, como regiones, ciudades y pueblos. Las personas de una misma área suelen compartir valores y preferencias similares.
- **Comportamiento del Consumidor:** Analiza las razones detrás de las compras, buscando entender qué buscan los consumidores y cuándo, considerando factores como calidad, precio e imagen del producto.
- **Segmentación Psicográfica:** Examina la personalidad, valores, intereses, estilos de vida y carácter de los consumidores.
- **Factores Económicos:** Incluye la estabilidad laboral, nivel de ingresos y tipo de empleo, que afectan el poder adquisitivo y las decisiones de compra.

El uso de estas variables permite una segmentación precisa, ayudando a desarrollar estrategias de marketing más efectivas y a dirigir los productos o servicios a aquellos consumidores realmente interesados en ellos (Stanton y Etzel, 2010).

**Metodología.**

La metodología aplicada se fundamentó en una estructura investigativa que incluye la definición de variables clave y la formulación de hipótesis a examinar. La planificación y organización se llevó a cabo mediante el establecimiento de plazos, asignación de recursos y definición de actividades específicas, lo que permite una gestión más eficiente tanto del tiempo como de los recursos. Es crucial analizar la situación actual y tener un objetivo claro para orientar los esfuerzos. La metodología incorpora la recopilación de información histórica, actual y de campo, así como la aplicación de conceptos empresariales validados, que, al implementarse, favorecen un crecimiento ordenado y equilibrado en todas las áreas. Se categorizarán conceptos y variables, se determinaron las fuentes de información y el tipo de datos necesarios, y se definieron los criterios para el análisis, interpretación y validación de la información. El propósito de este documento es proporcionar información relevante para identificar las herramientas necesarias para desarrollar un plan estratégico que facilite el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Área de estudio: El desarrollo de un plan estratégico se enmarca en el ámbito de las Ciencias Sociales, específicamente en la administración y negocios, dentro de la disciplina de Administración y gestión, y más concretamente en la administración de empresas (CONACYT, 2023).

Lugar de estudio: La investigación se llevó a cabo en la zona urbana de Victoria de Durango, enfocándose en una microempresa que ha estado operando durante cinco años y mantiene una cartera de clientes estable.

Tipo de investigación: La investigación es de tipo descriptivo, cualitativo y explicativo. Aunque parte de ideas iniciales, la investigación se estructura para evaluar la validez de las hipótesis propuestas con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño estandarizado para medir resultados (Hernández, 2014). Además, emplea métodos cualitativos para ajustar las preguntas de investigación y descubrir nuevas interrogantes. Los estudios descriptivos se centran en detallar características y tendencias de fenómenos o grupos específicos. La investigación combina enfoques cualitativos y cuantitativos: se utilizan técnicas cualitativas para entender necesidades y desafíos de la microempresa y encuestas cuantitativas para validar estos hallazgos. También se analizan casos de microempresas para obtener datos cualitativos, que se complementarán con análisis estadísticos para evaluar el impacto de un plan estratégico en pequeñas empresas.

**Diseño del estudio de investigación:** El diseño del estudio se enfocó en verificar la idea y el objetivo propuestos, y en elaborar un plan informativo que proporcione datos y respuestas clave para desarrollar un plan estratégico dirigido a microempresas del sector de servicios, específicamente en lavandería y planchado. La investigación se llevó a cabo en una microempresa y se basará en conceptos de ingeniería industrial, como tiempos y movimientos y rutas críticas.

**Tamaño de la muestra:** El tamaño de la muestra se determinó según conveniencia, empleando un muestreo dirigido basado en el caso de estudio. Se analizó un caso particular de una microempresa. Las muestras no probabilísticas, o dirigidas, son valiosas porque permiten seleccionar casos específicos (personas, objetos, contextos) de interés para el investigador, proporcionando una gran riqueza para la recolección y análisis de datos.

**Operacionalización de las variables:** En el contexto de las microempresas, la habilidad para recopilar y utilizar información eficazmente puede determinar el éxito o el fracaso. Esta investigación se centra en las técnicas e instrumentos necesarios para desarrollar un plan estratégico, abordando la recolección de datos primarios y secundarios. Se examinaron métodos como encuestas y entrevistas para obtener información detallada sobre clientes, competidores y el mercado, además de evaluar aspectos clave de la empresa, como un análisis interno y externo (Hernández, 2014).

Se investigaron tanto los métodos primarios, que ofrecen datos específicos, pero requieren tiempo y recursos, como los secundarios, que son más económicos, pero pueden ser menos precisos. La información se recopiló mediante entrevistas con el personal operativo y propietarios, y se llevó a cabo un diagnóstico para establecer las bases del plan estratégico. Se revisaron también casos de estudios anteriores para asegurar la validez de la información y apoyar la sustentabilidad del proyecto (Hernández, 2014).

**Diseño del instrumento:** El instrumento de investigación consistió en encuestas para recolectar datos de los participantes. Se diseñaron dos encuestas: una para gerentes y otra para operadores, cada una con preguntas de opción múltiple con respuestas predefinidas. Las encuestas se dividen en seis secciones: gerencia y administración, mercadotecnia, recursos humanos, análisis de oportunidades, operaciones, y finanzas y contabilidad. La encuesta para gerentes tiene 60 preguntas y la de operadores, 52.

**Recolección de información:** La información se recogió mediante una estancia completa en la microempresa para realizar análisis y seguimientos detallados. Además, se llevaron a cabo encuestas a clientes para identificar áreas de mejora. Se realizaron estudios sobre tiempos y movimientos, rutas críticas, procesos, rendimiento de consumibles, controles de calidad, y análisis de estados financieros. La operacionalización de variables implica descomponer conceptos complejos en indicadores más

simples para facilitar el análisis. Este proceso ayuda a establecer una escala de medición precisa y a comparar resultados con otros estudios (González, 2021). Para el factor de gerencia y administración, los indicadores incluyen la planeación, organización, motivación, y control, permitiendo un análisis interno detallado de la empresa.

La evaluación externa, o auditoría externa, es un proceso sistemático que implica la recopilación y análisis de información sobre el entorno de una empresa. Su objetivo es identificar oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa para que pueda tomar decisiones estratégicas adecuadas. Esta evaluación ayuda a los propietarios a tomar decisiones más informadas, facilitando la explotación de oportunidades y la mitigación de amenazas. El análisis de factores económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos y del factor humano es crucial en este contexto, ya que estos factores pueden representar tanto oportunidades como amenazas que afectan directamente o indirectamente las decisiones financieras de la empresa (David, 2021).

### **Resultados.**

El objetivo de una auditoría externa es identificar de manera clara las oportunidades beneficiosas y las amenazas a evitar para una empresa. Busca reconocer las variables clave que proporcionan soluciones prácticas, y estas se dividen en cinco categorías principales: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas (David, 2021).

La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), resume y valora la información sobre estos aspectos. La matriz clasifica los factores externos relevantes para evaluar la posición de la empresa, asignando un valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), con una suma total de 1.0. Este valor refleja la importancia de cada factor en relación con el entorno de la empresa. Cada factor externo recibe una calificación del uno al cuatro, donde cuatro indica una excelente importancia y uno, una deficiente. El rango de calificación varía de 1.0 a 4.0, y el resultado final muestra cómo la empresa maneja las oportunidades y amenazas en su sector, evaluando la eficacia de sus estrategias para maximizar oportunidades y minimizar amenazas (David, 2021).

Para evaluar la posición de una empresa, se consideran factores externos clave relacionados con oportunidades y amenazas. Estos factores se valoran entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), con una suma total de 1.0, reflejando su impacto en el entorno de la empresa. Cada factor externo recibe una calificación del 1 al 4, donde 4 indica excelente relevancia y 1, deficiente. El rango de calificación varía de 1.0 a 4.0, mostrando cómo la empresa maneja las oportunidades y amenazas

en su sector. Este análisis ayuda a determinar la eficacia de las estrategias de la empresa para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas (David, 2021).

El análisis de factores externos para la lavandería "La Colonial", reflejado en la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) de la Tabla 4.1, arroja un resultado de 1.78, por debajo del promedio ideal de 2.5 según David (2021). Este resultado indica que la empresa enfrenta tanto oportunidades de mejora como amenazas que necesita abordar para mejorar su desempeño. Una oportunidad identificada es la inversión en conservación de energía, que podría reducir costos si se financia adecuadamente. Sin embargo, un mal manejo del financiamiento, con altas tasas de interés y plazos cortos, podría agravar la situación, como lo señala Banorte (2024) con tasas de interés promedio del 28.3% anual para financiamientos a PYMES. Otra área de oportunidad es la actualización tecnológica en maquinaria y equipos, que podría mejorar el nivel de servicio y aumentar ingresos, siempre que se obtenga un financiamiento adecuado o apoyo gubernamental. En México, existen varios programas de apoyo para PYMES, como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), el Fondo Nacional Emprendedor (FNE), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el Crédito Joven, y el Programa de Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT). Estos programas ofrecen financiamiento, capacitación y asesoría para mejorar la competitividad y el desarrollo tecnológico de las empresas. Además, se pueden considerar apoyos estatales y municipales que proporcionan subsidios e incentivos fiscales. El análisis competitivo en términos de calidad del servicio y tiempos de entrega también revela oportunidades para mejorar a través de un estudio de tiempos y movimientos, optimizando la capacidad instalada y la logística interna.

Tabla 4.1 Resultados de las matrices de oportunidades y amenazas de los factores externos

Total del valor de la suma de oportunidades y amenazas	
total de oportunidades	0.84
total de amenaza	0.94
total de analisis de factores externos	1.78

Fuente: Elaboración propia

**Referencias**

Aguilar, J., & Orraca, P. (Septiembre de 2020). La expansion de la microempresa informal, ¿depende del desempeño o del empeño? *Contaduria y Administracion*, 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39571722014/>

- Andía, W., & Paucara, E. (2021). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469009>
- Ávila, O., Cortés, F., & Ramírez, A. (2018). herramienta de software para preparar planes. *Ingeniería e Investigación*, 161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64328118>
- Banorte. (2024). *Circulo PYme Banorte*. Obtenido de [https://www.banorte.com/cms/PyME/crediaactivo/Consulta\\_el\\_CAT\\_Productos\\_Financiamiento\\_PyME.pdf](https://www.banorte.com/cms/PyME/crediaactivo/Consulta_el_CAT_Productos_Financiamiento_PyME.pdf)
- Bazantes, M. C., & Estrada, E. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer sy imagen corporativa. *Enfoques*, 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=plan%20de%20negocios>
- Bontempo, P. C., & Witotovicz, R. (05 de abril de 2018). Inovacion en Mlcro y pequeñas empresas en Gioania. *Gestao & Regionalidade*, 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1334/133460332010/>
- Chacón, I. (2022). *El arte de la planeacion estrategica*.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestion del talento Humano*. Mcgrawhil.
- Cleri, C. (2017). *El libro de las pymes*,. Granica.
- CONAHCYT. (2023). Obtenido de <https://conahcyt.mx/servicios-en-linea/cvu-curriculum-vitae-unico/>
- Conahcyt. (2023). *Conahcyt*. Obtenido de Consejo Nacional de humanidades, Ciencias y Tecnologia: <https://conahcyt.mx/servicios-en-linea/cvu-curriculum-vitae-unico/>
- COPLADE. (2023). Obtenido de Plan estatal de desarrollo: <https://acortar.link/dUzE2y>
- Cortes, G. J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/>
- David, F. R. (2021). *Administración estrategica* (Novena ed.). Mexico: Pearson Educación.
- desarrollo, P. M. (2023). *Implan Durango*. Obtenido de Instituto Municipal de Planeación: <https://durango2050.mx/>
- Durango, g. d. (s.f.). *Ayuntamiento de Durango*. Obtenido de [www.municipiodurango.gob.mx](http://www.municipiodurango.gob.mx)
- Durangomunicipio. (2023). *Plan de desarrollo Municipal 2023-2025*. Obtenido de <https://implandgo.gob.mx/IMPLAN/Plan%20Municipal%20de%20Desarrollo/Plan%20Municipal%20de%20Desdarrollo%202023-2025.pdf>
- Editorial, E. (16 de Febrero de 2022). *Concepto*. Obtenido de Presupuesto: <https://concepto.de/presupuesto/>

- ENOE INEGI. (28 de julio de 2021). *resultados de la encuesta nacional de ingresos y gastos en los hogares (ENIGH) 2020*.
- ENOE, I. (2022). *Encuesta Nacional de Ocupacion y Empleo*. Obtenido de INEGI: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe\\_n\\_presentacion\\_ejecutiva\\_trim4\\_2022.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_n_presentacion_ejecutiva_trim4_2022.pdf)
- Federacion, D. O. (2019). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND\\_2019-2024.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND_2019-2024.pdf)
- Gerson, C. (2021). Aspectos Clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609967056005/>
- Gitman, L. (2012). *Principios de administracion financiera*. Person.
- Gobierno de Mexico, D. (2023). *Gobierno de Mexico*,. Obtenido de Municipio del Estado de Durango: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/durango>
- Gobierno del Estado de Durango. (2023-2028). *Plan Estatal de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.durango.gob.mx/ped.pdf>
- GobiernodeMexico. (2023). *Marco juridico y Marco normativo*. Obtenido de Secretaria de Economía.: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/marco-juridico-y-marco-normativo?state=published>
- Gomez, X., & Lopez, M. (2021). *Presupuestos*. patria educación.
- González, A. (2021). Guia para elaborar la operacionalizacion de variables. *Espacio I+D. Innovacion mas desarrollo*. Obtenido de <https://espacioimasd.unach.mx/index.php/Inicio/article/view/274/973>
- Gruenberg, C., & Pereyra, V. (2006). *Subsidios entre la sospecha y la transparencia*.
- Gutierrez, M. (2020). Factores internos. *Enciclopedia economica*.
- Hernandez, G. (2021). *Recursos Humanos*. Ignius media,.
- Hernández, S. (2014). *Metodologia de la investigacion* (6ta Edicion ed.). Mcgraw- Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, I. H. (2016). *Administracion Estrategica* (11a. Edicion ed.). Mexico: cengage learning.
- INEGI. (2022). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/en/profile/geo/durang>
- Izar, J. M. (2018). *Gestion y evaluacion de proyctos*. Mexico, D.F.: cengage learning.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Murcia, España: Pearson.

- Leyva, A. (17 de Marzo de 2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39572299002/>
- Lopez, A., & De La Garza, M. (2019). La creacion de valores atravez de la planeacion estrategica en microempresas. *Contaduria y Administración.*, 44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39571743009/>
- Lopez, J., & De la Garza, M. T. (2018). La creacion del valor atravez de la planeacion estrategica en microempresas emprendedoras. *Contaduria y Administracion*, 48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39571743009/>
- Mendoza, J. (2022). *Dirección estratégica para negocios MIPYMES*. CJM.
- Nieble. (2014). *Ingeniería Industrial*. 13 edición.
- Nolasco, A. (2018). *Tecnologías de la información*. Esfinge.
- Padilla, & Ramirez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa* (novena edición ed.). Mc Graw Hill INteramericana Editores S.A de C.V.
- Pinzon, S., Maldonado, G., & Marin, J. (20 de Diciembre de 2018). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678003/>
- Plan estatal de desarrollo. (2023). *Dirección de Planeación Seguimiento y Evaluación*. Obtenido de Durango, Gobierno del Estado: <https://www.durango.gob.mx/ped.pdf>
- Porter, M. E. (2019). *Estrategia Competitiva* (Trigesima Sexta ed.). Mexico: Editorial Continental.
- Posada, R., Aguilar, O., & Peña, N. (2016). *Análisis sistematico de la micro y pequeña empresa en Mexico*. Mexico: Pearson.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento* (Segunda Edición ed.). Pearson.
- Ramirez, D. (2017). *Contabilidad financiera*. Monterrey, Mexico: Mcgrawhill.
- Rascón, O., & Aguilar. (20 de Enero de 2023). Micro y pequenas empresas familiares en latinoamerica. *Análisis Economico*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/413/41374413009/>
- Ruiz, E., & Salazar, J. (12 de Noviembre de 2021). Desarrollo de las capacidades empresariales: Influencia en el crecimiento economico de las MiPyMEs mexicanas. *Revista Academia & Negocios*, 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828001/>
- Sáenz, C. (2019). Microempresas y capital humano, un analisis para México. *Ra ximhai*.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2021). *Plan de marketing en la PYME*. (2. edición, Ed.) Madrid: Alfaomega.
- Sarmiento, B. (2022). Plan de negocios para la empresa M&B Soluciones empresariales creativas. *Enfoques*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234004/>

- Sarmiento, B. (2022). Plan de negocios para la empresa M&B Soluciones empresariales creativas. *Enfoques*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234004/>
- Senescyt. (1997). *Areas y subareas del conocimiento UNESCO*. Obtenido de <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-Subareas-Conocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENECYT.pdf>
- Stanton, W., & Etzel, M. (2010). *Fundamentos de marketing*. Mcgraw-hill.
- Steiner, G. (2001). *Planeacion estrategica* (Vigesima Sexta ed.). Mexico: Editorial Continental.
- Sy Corvo, H. (3 de Abril de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/valores-corporativos/>
- unidas, n. (2023). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdg-circle-of-supporters/>
- Vargas, A. (2022). Modelo para la elaboracion de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 93-108. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208205>
- Vega, J., & Bautista, J. (21 de Agosto de 2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077007/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2013). *Administracion estrategica y politicas de negocios*. Colombia: Pearson.

# LA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA Y LA RESILIENCIA DEL EMPREENDEDOR VERACRUZANO

FARAH ELOISA PLATAS LARA<sup>1</sup>

MILKA ELENA ESCALERA CHÁVEZ<sup>2</sup>

ELENA MORENO GARCÍA<sup>3</sup>

## Resumen

Un emprendedor se puede encontrar con diversos obstáculos en su trayectoria de emprendimiento, por ello, es necesario que esté financieramente alfabetizado y que sea resiliente para lograr, no solo la supervivencia de su negocio sino para aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda. El objetivo de esta investigación es medir el nivel de alfabetización financiera y de resiliencia del emprendedor veracruzano y analizar si la alfabetización financiera incide en la resiliencia. A partir de un muestreo no probabilístico por autodeterminación se encuestaron a 75 emprendedores veracruzanos. Se aplicó una prueba t para probar el nivel de alfabetización financiera y de resiliencia y una prueba Anova y Tukey para identificar si la alfabetización financiera incide en la resiliencia del emprendedor. Los resultados muestran que los emprendedores tienen un nivel medio de alfabetización financiera, aunque son especialmente hábiles para el cálculo del interés compuesto. También se identificó que su nivel de resiliencia es alto y que destacan por su habilidad para adaptarse al cambio. Finalmente, los resultados muestran que la alfabetización financiera no incide en el nivel de resiliencia.

**Palabras clave:** resiliencia emprendedora, alfabetización financiera, emprendedores.

## Abstract

An entrepreneur may encounter various obstacles in his entrepreneurial journey, therefore, it is necessary to be financially literate and resilient to achieve not only the survival of his business but to take advantage of the opportunities that the environment offers. The objective of this research is to measure the level of financial literacy and resilience of the Veracruz entrepreneur and to analyze whether financial literacy affects resilience. Based on a non-probabilistic self-determination sample, 75 Veracruz entrepreneurs were surveyed. A t-test was applied to test the level of financial literacy and resilience and an Anova and Tukey test to identify whether financial literacy affects the entrepreneur's resilience. The results show that entrepreneurs have an average level of financial literacy, although

<sup>1</sup> Universidad Cristóbal Colón, 200620114@ucc.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí, milkaech@uaslp.mx

<sup>3</sup> Universidad Cristóbal Colón, Tecnológico Nacional de México, elenam@ucc.mx, emorenog@itsm.edu.mx

they are especially skilled at calculating compound interest. It was also identified that their level of resilience is high and that they stand out for their ability to adapt to change. Finally, the results show that financial literacy does not affect the level of resilience.

**Keywords:** entrepreneurial resilience, financial literacy, entrepreneurs.

## Introducción

En México, de mayo de 2019 a julio de 2021 nacieron 1.2 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos, y 1.6 millones cerraron sus puertas definitivamente. Además, se detectó que tres de cada diez de los establecimientos que cerraron eran informales; dos de cada diez, formales, así lo estimó el Estudio sobre Demografía de los Negocios (INEGI, 2022).

En Sudáfrica, la tasa de fracaso de los emprendimientos es muy alta. El mantener un negocio normalmente viene acompañado de múltiples obstáculos, altos niveles de estrés y de incertidumbre. Los emprendedores operan en un ambiente difícil y que se mantiene en constante cambio, por ello, la resiliencia del emprendedor es una característica importante que puede ayudar a alcanzar el éxito del negocio (Fatoki, 2018).

A lo largo de su trayectoria de emprendimiento, los emprendedores pueden encontrarse con frecuencia con diversos obstáculos y adversidades (Conz et al., 2023). Ante los cambios políticos, económicos, tecnológicos o culturales, las capacidades de los emprendedores para adaptarse radicalmente a nuevas oportunidades empresariales son cruciales para la supervivencia y el crecimiento de nuevas empresas (Pascucci, Hernández-Sánchez, Sánchez-García, 2022).

La resiliencia emprendedora denota la capacidad de los emprendedores para recuperarse eficazmente de emociones negativas bajo presión, ajustar sus estrategias comerciales para hacer frente a los obstáculos que enfrentan e incluso lograr crecimiento a través de actividades de aprendizaje (Fu et al., 2023).

La alfabetización financiera prepara a los emprendedores para enfrentar tiempos difíciles y superarlos, con estrategias como el ahorro y la diversificación de activos, para mitigar los riesgos que puedan sufrir los emprendimientos (Siekei, Wagoki y Kalio, 2013).

Lusardi y Mitchell (2014) definen a la alfabetización financiera como la capacidad que deben adquirir los individuos para procesar la información financiera correctamente y tomar decisiones bien informadas que les permitan entender términos como acumulación de la riqueza y deuda.

De acuerdo con Culebro-Martínez, Moreno-García y Hernández-Mejía (2024), el comportamiento financiero de los emprendedores tiene un efecto positivo y muy significativo en el desempeño de sus micro, pequeñas o medianas empresas, por lo tanto, es fundamental explorar qué factores influyen en

el comportamiento del emprendedor, para el diseño de estrategias encaminadas a la supervivencia y crecimiento de las PyMes, así como para la mejora de la toma de decisiones financieras del emprendedor.

Dahmen y Rodríguez (2014) encuentran una conexión clara entre la falta o insuficiencia de alfabetización financiera y las dificultades financieras experimentadas por los micro, pequeños y medianos empresarios. Se toma como ejemplo la comprensión de los estados financieros principales utilizados en los negocios, que son el balance general y el estado de resultados, como un factor fundamental para la alfabetización financiera de los propietarios de pequeñas empresas, ya que el balance general representa la situación financiera de la empresa en un momento específico, mientras que el estado de resultados mide el desempeño financiero de una empresa durante un período contable específico, generalmente un mes o un año.

En el contexto de una economía en desarrollo, donde la mayoría de las MIPYMES tienen una esperanza de vida reducida y dificultades para acceder a préstamos y financiamiento, es de gran importancia que el emprendedor obtenga capacitación acerca de presupuestos, estados financieros, flujos de efectivo, proyecciones financieras, entre otras herramientas que puedan contribuir a la mejora de la toma de decisiones financieras (Culebro-Martínez, Moreno García y Hernández-Mejía, 2024).

Por otro lado, según Ynzunza e Yzar (2021), a mayor formación y exposición a entornos de emprendimiento, más fortalezas tendrá el emprendedor y mayor probabilidad habrá de que considere el independizarse y emprenda de manera exitosa. El cúmulo de saberes, habilidades y capacidades favorecen el que una persona pueda aprovechar las oportunidades, asumir riesgos y gestionar un negocio efectivamente; y de esta forma implementar estrategias.

### **Revisión de la literatura**

Canales, Román y Aldana (2017), en su investigación llevada a cabo en México, encontraron una notable falta de formación de los emprendedores, ya que poseen un nivel básico de escolaridad, hasta primaria o secundaria. Su insuficiente formación impacta de forma negativa sobre la innovación, y, sobre todo, en la permanencia de su negocio en el mercado. Además, Toca (2010) menciona que la habilidad para el emprendimiento no se encuentra igualmente desarrollada en todos los individuos, debe ser enseñada y ésta exige un compromiso multisectorial en ambientes diversos, cambiantes e inciertos.

Según Van Auken (2013) el uso efectivo y el entendimiento de estados financieros en la toma de decisiones de un emprendimiento puede mejorar su manejo financiero y mantener su posición como

algo viable, asimismo, pueden llevar a decisiones de mejor calidad, dado que éstas en ocasiones tienen el potencial de llevarte al fracaso o al éxito emprendedor.

Hayward et al. (2010) muestra que, en economías emergentes, como Arabia Saudita, la alfabetización financiera y las habilidades emprendedoras, como la resiliencia, son esenciales para el éxito de los pequeños negocios y mejorar su desempeño económico.

Sin embargo, Eresia-Eke y Raath (2013) encuentran que un emprendedor que sea analfabeto financiero no está necesariamente en desventaja para tener resiliencia en su negocio y lograr el éxito en su emprendimiento. Asimismo, según Sumidartini et al. (2022), el conocimiento en finanzas no necesariamente fortalece la resiliencia de los emprendedores, sino que se necesitan oportunidades en otros ámbitos, como el acceso abierto a las finanzas y las capacidades de comercio electrónico, para mantener la resiliencia emprendedora.

Seraj, Fazal y Alshebami (2022) mencionan que, con un conocimiento adecuado de los conceptos financieros, productos, instituciones y gestión del dinero, las decisiones de un emprendimiento pueden conducir al desarrollo de las capacidades necesarias para sobrevivir a una crisis y hacer que su negocio sea sostenible. En su investigación revelan que la alfabetización financiera tiene un efecto positivo significativo en la resiliencia emprendedora, además, que la conciencia y las habilidades financieras permiten a los emprendedores desarrollar la capacidad de recuperarse de reveses e impedimentos empresariales que a su vez permite a las empresas sobrevivir a una crisis.

Alshebami y Murad (2022) muestran que la resiliencia emprendedora contribuye al crecimiento de un negocio al mejorar y potenciar la alfabetización financiera del emprendedor, ya que, según Drexler, Fischer y Schoar (2014) la alfabetización financiera puede impactar en su comportamiento financiero y reducir la necesidad de tolerancia al riesgo del emprendedor, permitiéndole tomar decisiones importantes que le beneficien a su negocio.

Aunado a lo anterior, Rahmandoust et al. (2011) menciona que la alfabetización financiera mejora la resiliencia emprendedora cuando se trata de la toma de decisiones, es decir, una comprensión profunda de las finanzas le permite al emprendedor evaluar un escenario riesgoso y le ayuda a controlar sus emociones para tomar una decisión crítica que le permite evitar una pérdida financiera.

Finalmente, Prawestri, Silviani y Astuti (2022) encuentran que, en un entorno de incertidumbre e inestabilidad, como lo ha sido el periodo posterior a la pandemia por COVID-19, los emprendedores, sobre todo de las generaciones jóvenes, requieren de un buen comportamiento financiero, acompañado de una alfabetización financiera, para lograr sostener sus emprendimientos. Un ejemplo es cómo la planeación financiera, con herramientas como el presupuesto y el ahorro, puede ayudar al emprendedor para que se encuentre mejor preparado ante cualquier incertidumbre que se le presente

en el futuro, sin embargo, en México se ha observado que el nivel de educación financiera es generalmente bajo. Según García-Mata (2021), la alfabetización financiera por componente se estimó en 40,0% para comportamiento financiero, 60,9% para actitud financiera y 34,9% para conocimiento financiero. A partir de la evidencia anterior, se desprenden las siguientes hipótesis de investigación:

- H1.** La alfabetización financiera incide en la resiliencia del emprendedor veracruzano.
- H2.** Los emprendedores veracruzanos tienen un nivel de alfabetización financiera bajo.
- H3.** Los emprendedores veracruzanos tienen un nivel de resiliencia bajo.

**Metodología**

Se trata de una investigación cuantitativa no experimental de tipo transversal, es decir, la información de las variables recopiladas representa lo que está sucediendo en un momento en el tiempo.

Se analizó a la población de emprendedores veracruzanos, de la cual no hay un dato oficial registrado acerca de su número total.

La información se obtuvo a través de un instrumento digital enviado a través de Whatsapp e Instagram a emprendedores del Estado de Veracruz. Se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por autodeterminación a través de una técnica de bola de nieve.

Los encuestados participaron de forma voluntaria y anónima. El levantamiento se llevó a cabo en el período del 29 de abril al 18 de junio de 2024. Los datos fueron obtenidos de una muestra de 75 emprendedores veracruzanos. La tabla 1 muestra las características sociodemográficas de la muestra.

Tabla 1. Perfil sociodemográfico (N=75).

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Masculino	13	17.3	Soltero	42	56.0
Femenino	62	82.7	Casado	17	22.7
			Divorciado	3	4.0
			Viudo	1	1.3
			Unión libre	12	16.0
Total	75	100.0	Total	75	100.0
<b>Nivel educativo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Secundaria	2	2.7	<= 20	2	2.7
Preparatoria	11	14.7	21 - 28	32	42.7
Licenciatura	50	66.7	29 - 36	18	24.0
Posgrado	12	16.0	37 - 45	11	14.7
			46 - 53	5	6.7
			54 - 61	7	9.3
Total	75	100.0	Total	75	100.0

Responsable del hogar	Frecuencia	%	Horas al día dedicadas al hogar	Frecuencia	%
No	37	49.3	<= 1	34	45.3
Sí	38	50.7	2 - 5	28	37.3
			6 - 9	8	10.7
			10 - 13	5	6.7
			> 13	0	0.0
Total	75	100.0	Total	75	100.0
Ocupación adicional	Frecuencia	%	Horas al día dedicadas a otra ocupación	Frecuencia	%
Trabajo de oficina	24	32.0	<= 1	22	29.3
Trabajo en home office	2	2.7	2 - 4	7	9.3
Profesionista independiente	14	18.7	5 - 7	21	28.0
Estudiante	15	20.0	8 - 9	16	21.3
No tengo otra ocupación	20	26.7	10 - 12	9	12.0
			> 12	0	0.0
Total	75	100.0	Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 indica que los emprendedores en su mayoría son mujeres con un 82.7% y solamente 17.3% son hombres, el 56% es soltero mientras que el 22.7% es casado y el 16% vive en unión libre, además un 66.7% cuentan con licenciatura como último nivel de estudios y el 42.7% se encuentra entre los 21 y 28 años, mientras que el 24% entre los 29 y 36 años. La muestra indica que el 50.7% de los emprendedores es la persona responsable de su hogar, los cuales el 45.3% dedican 1 hora o menos al día las labores del hogar, mientras que el 37.3% dedica de 2 a 5 horas.

Asimismo, la tabla 1 indica que 73.3% de los emprendedores veracruzanos, además de tener un pequeño negocio propio, cuentan con otro trabajo u ocupación, de los cuales el 32% se dedica a un trabajo de oficina, el 20% son estudiantes de licenciatura o posgrado y el 18.7% son profesionistas independientes o freelancers, y el 29.3% de éstos le dedican de 1 hora o menos, el 28% de 5 a 7 horas y el 21.3% de 8 a 9 horas. La tabla 2 presenta las características del emprendimiento de los participantes en el estudio.

Tabla 2. Perfil del emprendimiento veracruzano.

Sector	Frecuencia	%	Años establecidos	Frecuencia	%	Horas al día dedicadas al negocio	Frecuencia	%
Manufactura / Artesanal	27	36.0	<= 1	16	21.3	<= 1	4	5.3
Comercial	12	16.0	2 - 4	39	52.0	2 - 5	47	62.7
Servicios	36	48.0	5 - 7	9	12.0	6 - 9	14	18.7
Total	75	100.0	8 - 10	3	4.0	10 - 13	10	13.3
			> 10	8	10.7	Total	75	100.0
Punto de venta	Frecuencia	%	Red de apoyo	Frecuencia	%			
Cuento con punto(s) de venta	37	49.3	Sí (un socio, familia, pareja...)	39	52.0			
Cuento con un local físico	16	21.3	No	36	48.0			
Cuento con punto(s) de venta y un local físico	3	4.0						
Realizo mis ventas en línea únicamente	19	25.3						
Total	75	100.0	Total	75	100.0			

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 indica que los negocios de los emprendedores veracruzanos, en su mayoría se dedican al sector servicios (48%), mientras que el 36% pertenecen al sector de manufactura y solo el 16% al sector comercial. Además, el 52% de estos negocios llevan de 2 a 4 años establecidos, mientras que el 21.3% 1 año o menos, el 12% de 5 a 7 años y el 10.7% más de 10 años. Y el 62.7% de estos emprendedores le dedican de 2 a 5 horas al día a sus negocios, mientras que el 18.7% le dedica de 6 a 9 horas al día. La tabla 2 también indica que el 49.3% de los emprendedores veracruzanos cuenta con mínimo un punto de venta en Veracruz, ya sea a través de un stand o un espacio dentro de un colectivo emprendedor, mientras que el 25.3% realiza sus ventas en línea únicamente y el 21.3% cuenta con un local físico. Finalmente, la tabla 2 muestra que el 52% de los emprendedores veracruzanos cuenta con una red de apoyo a través de un socio, su familia o pareja, mientras que el 48% no cuenta con una red de apoyo.

**Instrumento**

El instrumento que se aplicó consta de 4 secciones. La primera sección incluye ocho preguntas para definir las características del emprendedor (género, lugar de residencia, edad, estado civil, último grado de estudios, responsabilidad en el hogar y si cuentan con otra ocupación), mientras que la segunda incluye cinco preguntas para definir las características del emprendimiento (sector, años establecido, horas al día dedicadas, punto de venta y red de apoyo). La tercera sección se encarga de medir la resiliencia emprendedora, para ello se utilizó el instrumento propuesto por Seraj, Fazal y Alshebami (2022) que consiste en once afirmaciones que se presentan en escala tipo Likert de 5 puntos que va desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. En este sentido, un emprendedor que tiene el mayor nivel de resiliencia alcanza 55 puntos y quien tiene el menor nivel de resiliencia solo 11. La cuarta sección mide la alfabetización financiera a través de 5 preguntas, The Big Five, de Lusardi y Mitchell (2014), las primeras tres consisten en preguntas de opción múltiple que evalúan el conocimiento relacionado con las tasas de interés, el ahorro y la inflación, y las últimas dos son preguntas de verdadero o falso que evalúan el conocimiento acerca de la relación entre la duración de las hipotecas y el interés total pagado, y acerca de la diversificación del riesgo. Se trata de un instrumento con respuestas dicotómicas, se asigna 1 a los aciertos y 0 a las respuestas incorrectas. En este sentido, el más alto nivel de alfabetización financiera lo alcanza quien tiene 5 puntos y el más bajo nivel es quien tiene 0 puntos. La tabla 3 muestra los niveles de alfabetización financiera y de resiliencia a partir de los puntajes obtenidos por los emprendedores.

Tabla 3. Alfabetización financiera y Resiliencia emprendedora.

<b>Nivel de alfabetización</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Nivel de resiliencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bajo <= 1	20	26.7	Baja (12 - 26)	1	1.3
Medio (2 - 3)	40	53.3	Media (27 - 41)	18	24.0
Alto (4 - 5)	15	20.0	Alta (42 - 56)	56	74.7
Total	75	100.0	Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 3, el 53% de los emprendedores veracruzanos cuenta con un nivel de alfabetización financiera medio, el 26.7% un nivel bajo y el 20% un nivel alto. Lo anterior da sustento para no aceptar la hipótesis H2 de la investigación, pues más de un 70% de los emprendedores tienen un nivel medio-alto de alfabetización financiera. Finalmente, la tabla 3 muestra que el 74.7% de los emprendedores veracruzanos cuenta con un nivel de resiliencia alto, mientras que el 24% un nivel

medio y únicamente el 1.3% un nivel bajo de resiliencia. Con este resultado se rechaza la hipótesis H3 de la investigación, pues los emprendedores tienen en su mayoría, un nivel alto de resiliencia.

El objetivo de esta investigación es identificar si el nivel de alfabetización financiera del emprendedor incide en su resiliencia. Para poder alcanzar el objetivo de la investigación se determina en primer lugar los ítems significativos de resiliencia emprendedora por medio de un análisis de componentes principales, posteriormente se suma el valor de cada ítem para obtener el valor total de la variable de resiliencia emprendedora, asimismo, se aplica la prueba Anova y la clasificación Tukey para determinar el valor de significancia y verificar si existe una relación entre las variables.

**Resultados**

La información obtenida de los emprendedores veracruzanos permite identificar no sólo su nivel de alfabetización financiera y resiliencia, sino a qué obedecen esos niveles. La tabla 4 muestra los resultados obtenidos en las preguntas de alfabetización financiera.

Tabla 4. Alfabetización financiera de los emprendedores por concepto analizado.

<b>Variable</b>	<b>% de aciertos</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Interés simple (pregunta 4.2)	26.7	0.27	0.445
Interés compuesto (4.1)	69.3	0.69	0.464
Relación tasa de interés – bonos (4.3)	26.7	0.27	0.445
Capitalización de intereses (4.4)	60.0	0.60	0.493
Diversificación y riesgo (4.5)	44.0	0.44	0.500

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 indica que los emprendedores veracruzanos destacaron en su conocimiento de interés compuesto y capitalización de intereses, con un 69.3% y un 60% respectivamente de respuestas correctas, mientras que únicamente el 26.7% obtuvo respuestas correctas respecto a interés simple y a la relación de tasa de interés-bonos.

La tabla 5 muestra los resultados obtenidos por los emprendedores en función de cada aspecto analizado en materia de resiliencia.

Tabla 5. Resiliencia Emprendedora por ítem analizado

Ítem	Media	Desviación estándar
Puedo alcanzar mis metas a pesar de los obstáculos.	4.29	0.866
No me desanimo fácilmente con el fracaso.	3.92	1.075
Me mantengo enfocado estando bajo presión.	3.88	0.854
Tiendo a recuperarme después de una enfermedad o dificultad.	4.28	0.847
Puedo lidiar con lo que sea que se presente en mi camino.	4.15	0.692
Soy capaz de adaptarme al cambio.	4.31	0.870
Lidiar con el estrés me fortalece.	3.41	1.140
Trato de ver el lado positivo o chistoso de las cosas.	4.13	0.991
Puedo manejar sentimientos desagradables.	3.87	0.905
Puedo tomar decisiones aun teniendo incertidumbre, ambigüedad y riesgos.	4.00	0.944
Tengo habilidades de resolución de problemas.	4.37	0.802

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 5, los emprendedores veracruzanos destacan en sus habilidades de resolución de problemas, adaptación al cambio y en su capacidad de alcanzar sus metas a pesar de los obstáculos, mientras que se les dificulta lidiar con el estrés, manejar sentimientos desagradables y mantenerse enfocados bajo presión.

Se observa sin embargo que en una escala de 1 a 5 donde quien tiene 5 se acerca al mejor nivel de resiliencia financiera, la media de la pregunta con menor puntaje es de 3.41 (lidiar con el estrés), lo que implica que el emprendedor veracruzano, tiene en general un alto nivel de resiliencia en cada una de las dimensiones analizadas.

Para probar la H1: Los emprendedores veracruzanos tienen un nivel de resiliencia emprendedora es bajo, se procedió a comprobar si cada uno de los ítems (11) son significativos en el contexto donde se realizó la investigación. Para ello se utiliza el método de componentes principales. La tabla 6 muestra la correlación de los ítems de Resiliencia Emprendedora.

Tabla 6. Matriz de correlación de los ítems de Resiliencia Emprendedora.

	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	MSA
X.1	1.000	.287	.213	.200	.130	.292	.218	.221	.274	.149	.288	.801 <sup>a</sup>
X.2		1.000	.328	.381	.343	.301	.446	.378	.461	.413	.349	.880 <sup>a</sup>
X.3			1.000	.141	.259	.305	.385	.211	.416	.235	.481	.718 <sup>a</sup>
X.4				1.000	.483	.432	.284	.470	.261	.355	.361	.863 <sup>a</sup>
X.5					1.000	.509	.333	.287	.226	.455	.485	.824 <sup>a</sup>
X.6						1.000	.388	.564	.259	.313	.532	.824 <sup>a</sup>
X.7							1.000	.357	.329	.238	.391	.899 <sup>a</sup>
X.8								1.000	.502	.347	.464	.745 <sup>a</sup>
X.9									1.000	.490	.349	.721 <sup>a</sup>
X.10										1.00	.571	.745 <sup>a</sup>
X.11											1.000	.791 <sup>a</sup>

a. Determinante = 0.018

KMO = 0.796 Esfericidad de Bartlett = 279.310 gL = 55 Significancia = <.001

X.1 = Puedo alcanzar mis metas a pesar de los obstáculos.

X.2 = No me desanimo fácilmente con el fracaso.

X.3 = Me mantengo enfocado estando bajo presión.

X.4 = Tiendo a recuperarme después de una enfermedad o dificultad.

X.5 = Puedo lidiar con lo que sea que se presente en mi camino.

X.6 = Soy capaz de adaptarme al cambio.

X.7 = Lidiar con el estrés me fortalece.

X.8 = Trato de ver el lado positivo o chistoso de las cosas.

X.9 = Puedo manejar sentimientos desagradables.

X.10 = Puedo tomar decisiones aun teniendo incertidumbre, ambigüedad y riesgos.

X.11 = Tengo habilidades de resolución de problemas.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 muestra que no hay ninguna correlación 0 ni 1, todas tienden a 1, además, el coeficiente de KMO es mayor de 0.5 y el chi cuadrado es de 279.31 con una significancia menor de 0.05, lo cual indica que la matriz es significativa para realizar un análisis de componentes principales, de igual forma la Medida de Adecuación Muestral (MSA) de los ítems es mayor de 0.5.

La tabla 7 presenta 2 componentes en los que están clasificados los ítems de resiliencia emprendedora, todos ellos son mayores de 0.5. El valor de las comunalidades indica qué porcentaje de la variable contribuye a la varianza total. La varianza total es 51.548, que es mayor que la recomendada por Hair Jr. et al. (2009), la cual es de 50%. El porcentaje restante 48.452 está medido por otras variables que no son consideradas en esta investigación.

Tabla 7. Componentes, comunalidades y varianza.

<b>Variable</b>	<b>Componente 1</b>	<b>Componente 2</b>	<b>Comunalidades</b>
X.5	.781		.621
X.4	.768		.595
X.6	.726		.588
X.11	.602		.584
X.8	.597		.498
X.10	.553		.446
X.9		.742	.592
X.3		.730	.541
X.2		.610	.492
X.7		.563	.423
X.1		.528	.289
Autovalor	4.545	1.125	
% de varianza	27.616	23.933	
Total de varianza	51.548		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado que los ítems considerados en esta investigación miden la resiliencia emprendedora, se procedió a sumar el valor de cada ítem para obtener el valor total de la variable de resiliencia emprendedora.

Los niveles de resiliencia van desde 11 a 55, 11 si los emprendedores contestan cada ítem con el valor de 1 y 55 si responden todos los ítems con el valor de 5. La tabla 8 muestra el rango de puntuación de los participantes, la cual está comprendida entre 22 a 55 puntos con una media de 44.6.

Tabla 8. Puntuación Resiliencia emprendedora.

Puntuación	Frecuencia	Porcentaje (%)	Puntuación	Frecuencia	Porcentaje (%)
22.00	1	1.3	44.00	6	8.0
30.00	1	1.3	45.00	3	4.0
31.00	1	1.3	46.00	5	6.7
32.00	1	1.3	47.00	5	6.7
33.00	1	1.3	48.00	5	6.7
36.00	2	2.7	49.00	4	5.3
37.00	3	4.0	50.00	5	6.7
38.00	3	4.0	51.00	4	5.3
39.00	1	1.3	52.00	2	2.7
40.00	2	2.7	53.00	2	2.7
41.00	3	4.0	54.00	4	5.3
42.00	6	8.0	55.00	1	1.3
43.00	4	5.3	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia.

Después se procede a obtener la frecuencia de cada nivel de acuerdo con la puntuación (Tabla 9). Además, se indica el valor t y su significancia para comprobar la Ho: Los emprendedores no tienen un nivel de resiliencia alto. La significancia es menor (.000) que la propuesta (.05) lo que indica rechazar la hipótesis nula, se concluye, la resiliencia emprendedora es alta.

Tabla 9. Niveles de Resiliencia emprendedora.

Nivel de residencia	Puntuación	Frecuencia	%	Valor t (74gl)
Bajo	11 a 22	1	1.3	15.75
Medio	23 a 33	4	5.3	<b>Sig</b>
Alto	34 a 55	70	93.3	.000
Tota		75	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la variable alfabetización financiera, se obtuvo la puntuación del total de los ítems del instrumento aplicado (Lusardi y Mitchell, 2014). La tabla 10 muestra la frecuencia y porcentaje de la puntuación de los emprendedores.

Tabla 10. Puntaje obtenido en la prueba de alfabetización financiera.

Puntaje	Frecuencia	Porcentaje (%)
0.00	5	6.7
1.00	15	20.0
2.00	27	36.0
3.00	13	17.3
4.00	13	17.3
5.00	2	2.7
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, con la puntuación se hace la clasificación en baja, media y alta (tabla 11). Se observa que el mayor porcentaje tiene un nivel medio de alfabetización financiera (53.3%). Para probar la Ho: Los emprendedores no tienen un nivel de alfabetización financiera alto, se realizó la prueba t y su significancia. El valor de significancia de la variable NAF es .068 que es mayor que .05, indica que la Ho no se rechaza y se concluye que el nivel de alfabetización financiera de los participantes no es alto.

Tabla 11. Niveles de alfabetización financiera (NAF).

NAF	Frecuencia	Porcentaje	t
Bajo	20	26.7	-1.848
Medio	40	53.3	<b>Sig</b>
Alto	15	20.0	.068
Total	75	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo probado las dos primeras hipótesis, se procede a corroborar si la tercera hipótesis Ho: El nivel de alfabetización financiera incide en la resiliencia del emprendedor veracruzano. La tabla 12 muestra la prueba Anova de la resiliencia emprendedora de los participantes.

Tabla 12. Anova Resiliencia emprendedora.

	Suma de cuadrados	gL	Media cuadrática	F	Significancia (P value)
Entre los grupos	107.853	2	53.927	1.335	.270
Dentro de los grupos	2907.933	72	40.388		
Total	3015.787	74			

Fuente: Elaboración propia.

Como el valor de p (.270) es mayor que el valor de significancia considerado en este estudio (0.05), la hipótesis nula sobre la incidencia de la alfabetización financiera en la resiliencia del emprendedor no se rechaza, es decir, no hay diferencia entre el nivel de alfabetización financiera y la resiliencia emprendedora. Por lo tanto, no hay una relación entre las variables. La tabla 13 muestra la clasificación Tukey.

Tabla 13. Clasificación Tukey.

Variable Dependiente: Resiliencia emprendedora						
(I) Alfabetización financiera	(J) Alfabetización financiera	Diferencia de Medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% Intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
<= 1	2 - 3	2.200	1.740	.420	-1.97	6.37
	4 - 5	-.433	2.171	.978	-5.63	4.76
2 - 3	<= 1	-2.200	1.740	.420	-6.37	1.97
	4 - 5	-2.633	1.924	.363	-7.24	1.97
4 - 5	<= 1	.433	2.171	.978	-4.76	5.63
	2 - 3	2.633	1.924	.363	-1.97	7.24

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación Tukey muestra que la significancia entre la relación de los niveles de alfabetización financiera y la resiliencia emprendedora todas son mayores de 0.05, por lo tanto, no son significativas.

### Discusión y conclusión

Los resultados obtenidos muestran que la alfabetización financiera de los emprendedores veracruzanos no impacta en su resiliencia al manejar sus negocios. Los emprendedores veracruzanos cuentan con un alto nivel de resiliencia independientemente de su nivel de alfabetización financiera. Lo anterior, coincide con lo mencionado por Eresia-Eke y Raath (2013), quienes identificaron que un emprendedor, a pesar de contar con una alfabetización financiera baja, no se encuentra en desventaja para mostrar resiliencia en su negocio. De igual forma, los resultados coinciden con lo compartido por Sumidartini et al. (2022), que identificaron que, el conocimiento en finanzas no necesariamente fortalece la resiliencia en los emprendedores. Sin embargo, los resultados difieren con Alshebami y Murad (2022), Seraj, Fazal y Alshebami (2022), Rahmandoust et al. (2011), quienes encontraron que la alfabetización financiera contribuye a la resiliencia de los emprendedores.

El 74.7% de los emprendedores veracruzanos de la muestra cuentan con una resiliencia emprendedora alta, destacando por contar con habilidades de resolución de problemas, capacidad de adaptación al cambio y capacidad de alcanzar sus metas a pesar de los obstáculos, mientras que se les dificulta lidiar con el estrés, manejar sentimientos desagradables y mantenerse enfocados bajo presión. Además, en cuanto a alfabetización financiera, el 53.3% cuenta con un nivel medio y solamente el 20% un nivel alto, destacando con mayor conocimiento acerca de interés compuesto y

capitalización de intereses y bajo conocimiento sobre interés simple y sobre la relación de tasa de interés-bonos.

Es de relevancia estudiar a la población emprendedora debido al crecimiento que ha tenido a raíz de la pandemia por Covid-19 desde el 2020, la aportación que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la economía mexicana y que a pesar del crecimiento que esta población ha tenido, se ha visto una tasa de deserción alta debido a los múltiples obstáculos que enfrentan los emprendedores en países como México. Este estudio puede ser de utilidad para futuros emprendedores, con el objetivo de que estén informados acerca de las capacidades y conocimientos con los que deben contar para iniciar su negocio propio. Para futuras investigaciones, se podría analizar el impacto del género y de la edad de los emprendedores veracruzanos en su resiliencia emprendedora y en su nivel de alfabetización financiera

#### Referencias

- Alshebami, A. S., Murad, M. (2022). The moderation effect of entrepreneurial resilience on the relation between financial literacy and sustainable performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954841>
- Canales, R. A., Román, Y. G., Aldana, W. O. (2017). Emprendimiento de la población joven en México. Una perspectiva crítica. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 5, 12. <https://doi.org/10.21933/J.EDSC.2017.12.211>
- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics* 61, 957–981. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00718-2>
- Culebro-Martínez, R., Moreno-García, E., y, Hernández-Mejía, S. (2024). Financial Literacy of Entrepreneurs and Companies' Performance, *Journal of Risk and Financial Management*, 17, 63. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020063>
- Dahmen, P., Rodríguez, E. (2014). Financial Literacy and the Success of Small Businesses: An Observation from a Small Business Development Center. *Digital Commons*, 7. <http://dx.doi.org/10.5038/1936-4660.7.1.3>
- Drexler, A., Fischer, G., Schoar, A. (2014). Keeping it simple: financial literacy and rules of thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6, 1–31. doi:10.1257/app.6.2.1
- Eresia-Eke, C.E., Raath, C. (2013), SMME owners' financial literacy and business growth. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4, 397. <https://doi:10.5901/mjss.2013.v4n13p397>

- Fatoki, O. (2018) The Impact of Entrepreneurial Resilience on the Success of Small and Medium Enterprises in South Africa. *Sustainability*, 10, (7), 2527. <https://doi.org/10.3390/su10072527>
- Fu, J., Zhu, R., Liu, Q., Jiao, Y., Li, X (2023). The Dark Side Effect of Entrepreneurial Resilience Diversity on Pivoting: The Role of Team Reflexivity. *Behavioral Sciences*, 13, 899. <https://doi.org/10.3390/bs13110899>
- García, H., Moreno, E. y Bracamonte, A. (2022). Between the uncertainty and opportunity: Companies in times of Covid-19 in Veracruz and Oaxaca, Mexico. *Entreciencias: Diálogos de la Sociedad del Conocimiento*, 24, (19), 1-14. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2022.24.83241>
- García-Mata, O. (2021). Una aproximación regional al alfabetismo financiero en México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 21, 147–77.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Upper Saddle River, 761, (7).
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., Fredrickson, B. L. (2010). Beyond hubris: how highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25, 569–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.03.002>
- INEGI. (2022). Demografía de los establecimientos MiPyMe en el contexto de la pandemia por COVID-19. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)
- Kotzè, L. Smith, A. (2008). Personal finances: What is the possible impact on entrepreneurial activity in South Africa? *Southern African Business Review*, 12, (3), 156-172.
- Lusardi, A., Mitchell, O.S. (2014) The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52, (1), 5–44.
- Pascucci, T., Hernández-Sánchez, B., Sánchez-García, J. (2022). Cooperation and Environmental Responsibility as Positive Factors for Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, 14, 424. <https://doi.org/10.3390/su14010424>
- Prawestri, A. D., Silviani, W. D., Astuti, Y. (2022). The Role of Financial Knowledge and Behavior to Face Future Business Resilience. *Annual International Conference on Islamic Economics and Business*, 2, (1), 212-223.
- Rahmandoust, M., Shah, I. M., Norouzi, M., Hakimpoor, H., Khani, N. (2011). Teaching financial literacy to entrepreneurs for sustainable development. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 2, 61–66.

- Sarwoko, E., Surachman, A. Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. *Journal of Business and Management*, 7, (3), 31-38. <https://dx.doi.org/10.9790/487X-0733138>
- Seraj, A.H.A., Fazal, S.A., Alshebami, A.S. (2022) Entrepreneurial Competency, Financial Literacy, and Sustainable Performance—Examining the Mediating Role of Entrepreneurial Resilience among Saudi Entrepreneurs. *Sustainability*, 14, 10689. <https://doi.org/10.3390/su141710689>
- Siekei, J., Wagoki, J., and Kalio, A. (2013). An assessment of the role of financial literacy on performance of small and micro enterprises: case of equity group foundation training program on SMEs in Njoro District, Kenya. *Journal of Economics and Finance*, 1, 250–271.
- Sumidartini, N., Suryanto, Kostini, N., Muhyi, H. A. (2022). Does Financial Literacy Affect the Resilience of Small Businesses in Traditional Markets? *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 19, (2), 252 -262
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento. Explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26, (117), 41-60. [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70133-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9)
- Van Auken, H. Carraher, S. (2013). Influences on frequency of preparation of financial statements among SMEs. *Journal of Innovation Management*, 1, 143.
- Ynzunza, C., Yzar, J. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México. *Contaduría y Administración*, 66, (1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2327>

# MERCADOTECNIA DIGITAL EN MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DE SAN MARTÍN TEXMELUCAN, EN EL ESTADO DE PUEBLA

LUIS ERNESTO IRIGOYEN ARROYO<sup>1</sup>

MARÍA ELENA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ<sup>2</sup>

SOLEDAD SOTO RIVAS<sup>3</sup>

## Resumen

La mercadotecnia es la disciplina que busca dar a conocer empresas y/o productos a la sociedad, para atender las necesidades de la misma, para ello se vale de diversas herramientas. Actualmente, con el desarrollo tecnológico, la mercadotecnia digital ha cobrado un gran impulso, porque las nuevas generaciones tienen un gran acercamiento a las redes sociales y medios digitales. Antes un anuncio en la sección amarilla “aseguraba” que un público iba a tener oportunidad de conocer a la una empresa u organización por el año que se pagaba, ahora la dinámica social es muy distinta.

El proyecto de investigación del cual deriva este artículo, fue aprobado por el Tecnológico Nacional de México, en la Convocatoria 2024: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN; con lo cual se está beneficiando a micro y pequeñas empresas a identificar su mercado objetivo y a generar una imagen que les permita posicionarse y crecer en un momento de alta competencia.

**Palabras Clave:** Mercadotecnia Digital, MiPyMes, San Martín Texmelucan

## Abstract

Marketing is the discipline that seeks to make companies and/or products known to society, to meet its needs, and to do so it uses various tools. Currently, with technological development, digital marketing has gained great momentum, because the new generations have a great approach to social networks and digital media. Before, an advertisement in the yellow pages "guaranteed" that an audience would have the opportunity to get to know a company or organization for the year that was paid, now the social dynamics are very different.

The research project from which this article is derived was approved by the National Technological Institute of Mexico, in the 2024 Call: SCIENTIFIC RESEARCH, TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan, luisernesto.irigoyen@smartin.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan, mariaelena.hernandez@smartin.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan, soledad.soto@smartin.tecnm.mx

AND INNOVATION PROJECTS; with which micro and small companies are benefiting to identify their target market and generate an image that allows them to position themselves and grow in a time of high competition.

**Keywords:** Digital Marketing, SMEs, San Martín Texmelucan

## **Introducción**

La mercadotecnia digital o marketing digital es una variante de la mercadotecnia, que en los últimos años viene cobrando impulso gracias a la penetración que existe en la sociedad de los dispositivos móviles, la cual ha modificado muchos hábitos de compra, por ejemplo, tradicionalmente se veía al mercado como el espacio “físico” donde se reunían compradores y vendedores para realizar operaciones de compra-venta de bienes y/o servicios... cuando en la actualidad eso ya no es así, gracias al Marketplace de la red social Facebook, o a portales como Amazon o mercado libre no hay necesidad de trasladarse a algún lugar, y a través de alguna mensajería o servicio de envíos se recibe en casa aquello que se ha comprado y pagado por medios electrónicos.

Los micro y pequeños empresarios pueden acceder a estos medios tecnológicos para incrementar sus ventas, pero, por desconocimiento de los mismos, son pocos los que aprovechan estos medios digitales.

El presente artículo aborda por secciones los apartados: revisión de la literatura, con un estudio de la mercadotecnia digital, desde el concepto, tendencias y otros aspectos; el contexto de la investigación, donde se muestran algunas características de la región donde se desarrolla la investigación; la metodología, que detalla los métodos, instrumentos y actividades dentro de este trabajo; las conclusiones, que presentan los primeros resultados de la investigación que sigue en curso hasta finales de 2024.

## **Revisión de literatura**

En la dinámica actual de las empresas, destaca la importancia de la mercadotecnia para que los productos y servicios sean conocidos por clientes y consumidores; particularmente, viene cobrando impulso la mercadotecnia digital, por la gran aceptación que ha tenido el uso de los dispositivos electrónicos; en épocas pasadas, la penetración del televisor y la radio llevaron más tiempo, a causa de las condiciones sociales (por ejemplo, el proceso de electrificación).

Aguilar, San Martín y Payo (2014) señalan que el poder del internet e impacto de las redes sociales, blogs, foros, entre otros han formado una nueva estrategia conocida como “marketing digital”, que utiliza a las redes sociales y algunos medios digitales para llegar a los consumidores y así crear un

enlace entre ellos para difundir la marca. Esto genera una de las estrategias importantes para los mercadólogos porque así los consumidores comunican de manera gratuita sobre un producto o una marca creando un cierto valor a la empresa.

Schiffman y Lazar (2005) exponen que las tecnologías digitales permiten conocer los gustos y preferencias de los consumidores, por lo tanto, es más sencillo conocer los patrones de consumo y así implementar mejores estrategias de marketing digital. Por la revolución digital en los mercados, se hace posible la creación de nuevos productos y/o servicios personalizados de acuerdo al tipo del consumidor.

De acuerdo con Mejía, (2017) el marketing digital no es más que un complemento del marketing tradicional, no es el sustituto de éste. Algunas de las ventajas que menciona es la personalización, permitir que el público conozca la marca, aumenta las ventas, accesibles a cualquier empresa.

Bricio, Calle y Zambrano (2018), hacen referencia a un estudio, donde se presentan las tendencias de la mercadotecnia digital, las cuales se observan en la figura 1.



Figura 1. Tendencias de Marketing Digital

Fuente: Bricio, Calle y Zambrano (2018, p. 3)

Bricio, Calle y Zambrano (2018), señalan que los negocios basados en las plataformas tecnológicas, y en tiempo real, ha permitido sincronizar de una manera rápida y veraz la comunicación entre las empresas y sus clientes, las personas que tienen un teléfono móvil inteligente están conectadas a través de redes sociales, el cual se ha convertido en una herramienta oportuna para captar a más clientes.

*La tendencia digital a nivel de contenidos*, está llena de imágenes y se encuentra alineada con los temas de conversación de los usuarios, con las plataformas educativas, que son herramientas eficaces para el aprendizaje de los estudiantes, los banners tradicionales se irán ignorando dando paso a la publicidad en forma de contenido generados de manera dinámica y contextualizada (Blanco & Herrera, 2017).

*El Boom del Móvil y Comercio Social*, es un mercado totalmente consolidado lleno de aplicaciones con un significativo crecimiento acelerado de pagos través del móvil, entre las compañías tecnológicas como Google, Facebook, Alibaba, Amazon, entre otras, consolidan ecosistemas digitales para que los consumidores puedan realizar todo lo que necesiten como: hacer pagos, tranferencias, compras, chatear entre amigos, conocer personas, sin necesidad de abandonar sus plataformas, y por ende el comercio social.

*La inteligencia artificial*, son funciones y sistemas operativos, que están desarrollados para facilitarnos la vida, como son carros que conducen solos, redes sociales que interactúan con los usuarios, màquinas robustas, el cual actúan de forma más inteligente.

*SEO* por sus siglas en inglés, Search Engine Optimization, el cual es un optimizador de búsquedas, mejora el proceso de la visibilidad de un sitio web, en los diferentes buscadores como Google, Bing o Yahoo.

*Las tendencias Social Media*, es un instrumento que permite comprar y vender cualquier producto o servicios a través de las redes sociales, como es el caso de Instagram, Facebook, Twitter (X), que ya han incorporados novedosas y prácticas maneras para realizar compras. Además, permite la gestión de empleos, proyectos, un sinfín de posibilidades.

*Las tendencias del Blogging*, es una herramienta tecnológica que ayuda y hace posible el aumento de las búsquedas por voz desde los dispositivos móviles. Donde se puede descargar las aplicaciones y hacer uso de ellas desde los móviles inteligentes. Sin embargo, cada vez se tiene a más bloggers que buscan como ganar dinero por medio de sus blogs, y es una meta posible.

Kotler y Armstrong (2018), señalan que las tendencias del marketing digital inciden cada vez más en lograr esa entrega esperada de satisfacción a los clientes, el cual tiene una doble meta, atraer a nuevos clientes, y conservar y fidelizar a los actuales. Sin embargo, lograr dicha entrega de satisfacción se ha vuelto complicado porque el mercado se encuentra saturado y encontrar a personas que no tengan preferencia por alguna marca es complejo, por lo cual Kotler y Armstrong, mencionan algunas acciones para guiar estas acciones del marketing, las cuales son:

- Bajo el concepto de vender: se debe desarrollar acciones, estrategias de ventas y promociones a gran escala.
- Bajo el concepto de producción: mejorar la calidad y eficiencia de la producción, así como también los canales de distribución.
- Bajo el concepto de marketing para la sociedad: determinar las necesidades y deseos del mercado meta, y brindarles una buena satisfacción más eficiente que sus competidores.
- Bajo el concepto de marketing en el desempeño laboral: contratar personal que tengan conocimientos de marketing, que aplique las herramientas tecnológicas y que se adapte a los cambios tecnológicos con facilidad.

La mercadotecnia ha tenido un proceso de evolución, la cual, descrita por Gómez, S. (2021), se basa en los momentos que Kotler identifica como 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0 cuyas características son:

La mercadotecnia 1.0 es el proceso tradicional que usaban las empresas anteriormente sólo centrándose en el PRODUCTO donde sus estrategias giran en torno a él. Donde solo se centraban en las cuatro tradicionales P (Producto, Precio, Plaza, Promoción). El objetivo de este marketing es vender el producto a todos los mercados sin enfocarse en lo que el cliente realmente quiere o necesita. En este marketing se utiliza medios de comunicación tradicionales cómo vallas, volantes, radio o televisión. Y es un marketing donde el consumidor recibe la información y no esa interacción directa.

La mercadotecnia 2.0 es el proceso evolutivo donde se estudia más al mercado con el objetivo de satisfacer las necesidades y el objetivo es llegar al corazón del cliente. Por eso se dice que este mercadeo es enfocado al consumidor. Por esto se llaman actualmente las cinco evolutivas P (Persona, Producto, Precio, Plaza y Promoción). Primero trabajan con la Persona y lo demás después. Centran las estrategias girando en torno del mismo para darle lo que el cliente quiere y retenerlo. Es donde realizan estrategias de diferenciación para que prefieran este producto que el de los competidores. En este proceso vemos que, a parte de los medios de comunicación tradicionales, comienzan a utilizar las tecnologías como anuncios publicitarios en las redes sociales para promocionar y publicitar los productos, sabiendo esto, este marketing es donde el consumidor comienza a interactuar con el producto. De tú a tú.

La mercadotecnia 3.0 es el proceso consecuente del 1.0 y 2.0. Pero, la diferencia es que está centrada en los valores. Están centradas en las responsabilidades sociales y así lo comunican a las compañías para que generen empatía con las mismas, pero con el objetivo de generar utilidades. Por ejemplo, si hay problemas con el medio ambiente, las empresas hacen que el consumidor entienda también su preocupación por la situación. También, no es que se obvие al

cliente en este marketing, si no, como un humano de ser integral, o sea, me refiero a cómo voy a ver mi cliente en varios aspectos ajenos al negocio. Pensar cuáles son sus temores, sus debilidades, qué es lo que le atrae y de esa manera se desarrollan planes para ir más allá de sólo una venta. Aquí se utiliza más 3 los medios digitales para la comunicación por eso es multidireccional porque se utilizan diversos canales.

La mercadotecnia 4.0, aquí se centra con un propósito social. Se desarrollan las marcas personales y se utiliza la tecnología en su máxima expresión, como por ejemplo el Big Data o los Motores de Búsqueda Inteligentes e Inteligencia Artificial y con esto se hace el desarrollo de las organizaciones sea absolutamente transversal. En este marketing ya el cliente es usuario de diferentes canales virtuales donde interactúan con otras organizaciones, como por ejemplo Chat Bots o Redes Sociales. Es el marketing que aprovecha para agilizar sus roles la hiperconectividad. Y es donde las empresas pueden buscar los datos de los consumidores más rápido mediante plataformas.

En la figura 2, se observan esas características donde se aprecia de forma visual, en que se centra el alcance de la mercadotecnia.



Figura 2. Alcance de la Mercadotecnia

Fuente: Gómez, S. (2021)

Con la dinámica y el cambio constante, Kotler ha desarrollado el concepto de la mercadotecnia 5.0, donde la cadena evolutiva de la mercadotecnia marcada por el poder de la tecnología a favor de la calidad de vida y el bienestar de las personas. Si la era digital pone la tecnología en el centro de nuestras vidas, debe contribuir al bien de la humanidad.

El concepto se explica en el libro “Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad”, escrito por Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. Kotler, cabe recordar, es uno de los principales autores y estudiosos del marketing moderno y un referente para los profesionales de la materia.

La obra tuvo su primera edición publicada en inglés en enero de 2021, por lo que está fuertemente influenciada por la pandemia del coronavirus. En este contexto, los negocios aceleraron su digitalización, diferentes sectores de la economía se vieron afectados y los consumidores cambiaron su comportamiento.

Casarotto (2022) señala: En el campo tecnológico, hemos visto el surgimiento y crecimiento de nuevos términos y herramientas. En Marketing 5.0, estas tecnologías comienzan a entrar en nuestras vidas y transforman nuestra realidad, que en un futuro puede llegar al metaverso:

- inteligencia artificial (IA);
- Procesamiento del Lenguaje Natural (PNL);
- sensores y robótica;
- Realidad aumentada (RA);
- Realidad virtual (RV);
- Internet de las cosas (IoT);
- Blockchain.

Por lo tanto, ha llegado el momento de que las empresas liberen todo el potencial de las tecnologías en sus estrategias y operaciones de marketing, pero pensando en las personas, en lugar de subyugar a los humanos a las tecnologías.

En Marketing 5.0, el trabajo con datos debe estar presente desde el principio hasta el final de los proyectos. Para ello, es importante crear un ecosistema de datos que utilice diferentes fuentes de datos, que integre la información y genere inteligencia a partir de su tratamiento y análisis.

Otra medida importante en este ecosistema de datos es definir políticas de acuerdo con la Ley General de Protección de Datos Personales. La esencia del Marketing 5.0 es el bienestar de las personas, y cualquier riesgo de fraude, robo o mal uso de los datos de los clientes va en la dirección opuesta.

Como se aprecia, el impacto de una estrategia adecuada de mercadotecnia, será fundamental para el éxito de las operaciones que las empresas en la actualidad enfrentan, por ello a partir de haber identificado que la gran mayoría de MiPyMes no cuenta con los medios para un adecuado desarrollo

de estrategias mercadológicas: quien toma las decisiones, generalmente es el propietario, quien en pocas organizaciones tiene una formación en áreas económico-administrativas, lo más común es que aprenden de forma empírica; no se dispone de medios y recursos adecuados para realizar actividades de mercadotecnia (portal de la empresa con información pertinente para el cliente, medios de pago electrónicos, diseño de marca, entre otros).

**Contexto de la investigación**

El municipio de San Martín Texmelucan, se encuentra en el Estado de Puebla, es uno de los 217 que integran la geografía estatal. Colinda con el estado de Tlaxcala y los municipios de Huejotzingo, Chiautzingo y el verde; dista 32 kilómetros de la ciudad de Puebla, 95 km de la Ciudad de México y 23 km de la ciudad de Tlaxcala de Xicohtécatl.



Figura 3. Ubicación municipal

Fuente: Inegi

El municipio representa un importante polo comercial para el estado, al ser paso de la autopista México-Puebla, lugar donde comienza la autopista arco norte que lleva hacia estados como Hidalgo, Querétaro, Jalisco y resto del bajo. Se cuenta con el tianguis de ropa más grande de Latinoamérica, además de distintos giros comerciales y empresas transformadoras en la región, de giros: textil, automotriz, cerámica entre otros.

**Metodología**

Debido a la naturaleza de esta investigación, se trabaja con un estudio cualitativo, con el objetivo de proporcionar herramientas para mejorar procesos administrativos con empresas en las que venimos trabajando desde el anterior semestre.

También es un estudio exploratorio-descriptivo, al no haber de forma previa información de estas empresas ya que estamos tratando con empresas en el sector comercial, del cual no existía información sobre ellos, hasta su diagnóstico, y con el seguimiento que se realiza, alcanzar un nivel descriptivo.

Para el desarrollo de la investigación, se desarrolla la secuencia se muestra en la figura 4. Tres momentos de actividad son observado: 1 la realización de pruebas preliminares actividades tales como la definición del alcance; 2 el desarrollo del trabajo; 3 la interpretación de información y conclusiones.

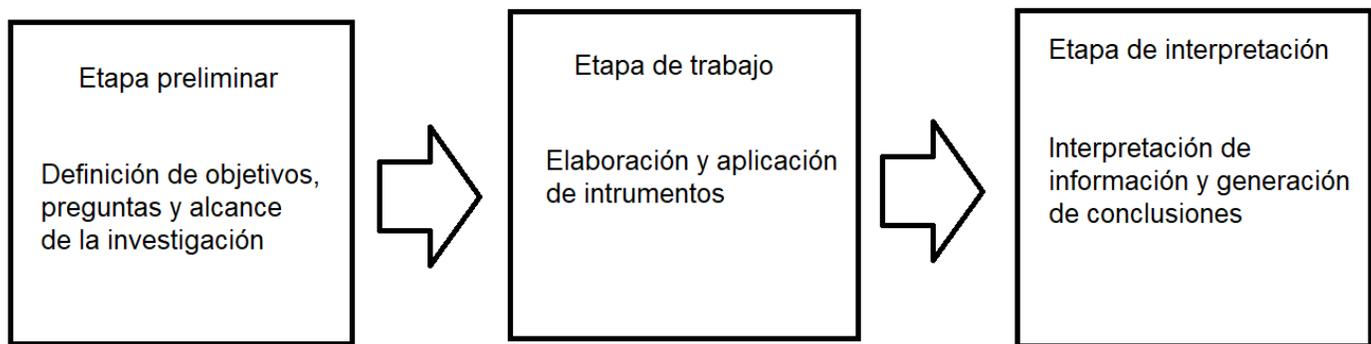


Figura 4. Etapas de desarrollo de la investigación

Fuente: Elaboración propia

Como proyecto de investigación, se presentó en la Convocatoria 2024: PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN, donde se obtuvo resultado aprobatorio, por lo cual se han realizado varias actividades, entre ellas: incorporación de 15 estudiantes de créditos complementarios (ing. en gestión empresarial y contaduría pública), 1 estudiante de servicio social externo (lic. En mercadotecnia) y 2 estudiantes de residencia profesional que concluyen su trabajo con tesis profesional.

Se eligieron 10 empresas, a las cuales se realizó una encuesta previa para identificar rasgos generales de la organización y posteriormente una entrevista con el director general/propietario, de la cual se definieron las acciones que marcan el rumbo para generar la estrategia de mercadotecnia digital de cada empresa.

## **Conclusiones**

El proyecto sigue en curso, para el semestre enero-junio se tuvo una residente que concluyó su tesis al término del semestre y para agosto-diciembre se continúa con el proyecto con un segundo tesista; y se debe terminar al cierre del año.

Con la colaboración de los estudiantes, se pudo identificar las redes sociales que mayor influencia presentan; se identificó también a los canales de quienes causan impacto en la región, su contenido y el público que los sigue; se abrió una cuenta, que es administrada por los tesistas y el docente responsable del proyecto, se va subiendo contenido, donde se destacan características y atributos de las organizaciones y por el impacto de los estudiantes, se ha generado un seguimiento de la cuenta para ampliar la cobertura de la misma. Los resultados no son inmediatos, pero, si se observa que gente que busca a la empresa, hace referencia de haber conocido a través de redes sociales sobre la misma.

## **Referencias**

- Aguilar, V. San Martín, S. y Payo, R. (2014). La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. Opiniones de las empresas. Cuadernos de Gestión, Vol.14, Núm.1, pp. 15-31.
- Bricio, K., Calle, J., y Zambrano, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. Universidad y Sociedad, 10(4), 103-109. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n4/2218-3620-rus-10-04-103.pdf>
- Casarotto, C. (2022). ¿Qué es el Marketing 5.0 (según Philip Kotler) y por qué es importante? [https://rockcontent.com/es/blog/marketing-5-0/#:~:text=El%20marketing%20evolucion%C3%B3%20de%20centrado,\(5.0\).](https://rockcontent.com/es/blog/marketing-5-0/#:~:text=El%20marketing%20evolucion%C3%B3%20de%20centrado,(5.0).)
- Gómez, S. (2021). Diferencia entre Marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0. <https://www.linkedin.com/pulse/diferencia-entre-marketing-10-20-30-y-40-sof%C3%ADa-g%C3%B3mez-rodr%C3%ADguez/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de marketing. Pearson education.
- Mejía, J. (2017). Qué es el Marketing Digital, su importancia y principales estrategias. [http://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketingdigital-su-importancia-y-principales-strategias/#32\\_El\\_blogempresarial](http://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketingdigital-su-importancia-y-principales-strategias/#32_El_blogempresarial)
- Schiffman, L. y Lazar, L. (2005). Comportamiento del Consumidor. Pearson Educación.

# CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES ALINEADA A LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS

ZAIRA IRIS ROSADO ÁVILA<sup>1</sup>

BERENICE MÉNDEZ ROMERO<sup>2</sup>

JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA<sup>3</sup>

## Resumen

En el presente artículo tiene como objetivo mostrar la elaboración de un plan administrativo y comercial en una empresa que se encuentra ubicada en el municipio de Veracruz; dicha empresa es un negocio joven que busca consolidarse en el mercado de la Región Sur del Estado de Veracruz. Además, este plan proporciona las herramientas necesarias que le permitan llegar a la etapa de madurez. De manera que el trabajo está conformado por 5 apartados, los cuales se puntualizan a continuación: El primer apartado de metodología, presenta el procedimiento riguroso que el investigador debe seguir, esto con el propósito de cumplir los objetivos o dar una respuesta concreta al problema identificado. Para lo cual el punto de partida fue el, en este caso la falta de un plan administrativo y comercial en la empresa, que le permita un desarrollo progresivo. Por otro lado, dicho apartado también comprende los objetivos de la investigación, las hipótesis, el tipo de estudio y diseño de la investigación; esto con la intención de saber el camino más adecuado para lograr darle solución al problema. Con respecto al segundo apartado de marco teórico y conceptual está conformado como su nombre lo indica, por los conceptos y teorías que fundamentan teóricamente la investigación, esto con la finalidad de aumentar los conocimientos. Por tanto, se enlistan recomendaciones para mantener el número de clientes, así como también en que municipio debería abrir una sucursal, debido a que la población cuenta con las características necesarias para adquirir los productos y servicios que ofrece la empresa. La capacitación se alinea con los objetivos de la empresa ya que el trabajo estará satisfaciendo las necesidades de conocimiento del empleado, así este será más eficaz y más claro con las metas que la compañía es importante ya que si la capacitación no está alineada con los objetivos generales de la empresa es posible que no se reflejen los resultados que la empresa pretendía.

**Palabras Clave:** Desarrollo Empresarial, Plan Administrativo y Comercial, Investigación de Mercados

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, I20884676@ugalvan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, I20884422@ugalvan.tecnm.mx

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

**Abstract**

This article aims to show the development of an administrative and commercial plan in a company located in the municipality of Veracruz; this company is a young business seeking to establish itself in the market of the Southern Region of the State of Veracruz. Additionally, this plan provides the necessary tools to reach the maturity stage. The work is divided into 5 sections, which are detailed below: The first section on methodology presents the rigorous procedure that the researcher must follow, with the purpose of achieving the objectives or providing a specific response to the identified problem. The starting point was the lack of an administrative and commercial plan in the company, which would allow for progressive development. This section also includes research objectives, hypotheses, the type of study, and research design, all aimed at finding the most appropriate path to solve the problem. Regarding the second section on theoretical and conceptual framework, it consists of concepts and theories that theoretically underpin the research, with the goal of increasing knowledge. Therefore, recommendations are listed to maintain the number of clients, as well as in which municipality a branch should be opened, considering that the population has the necessary characteristics to acquire the products and services offered by the company. Training aligns with the company's objectives since it will meet the employee's knowledge needs, making them more effective and clear about the company's goals. It is important that training is aligned with the company's overall objectives; otherwise, the desired results may not be achieved.

**Keywords:** Business Development, Administrative and Commercial Plan, Market Research

**Introducción**

La alineación de trabajadores es un concepto clave en la gestión de recursos humanos que se refiere a la sincronización de los objetivos individuales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. En otras palabras, implica asegurarse de que todos los trabajadores comprendan y estén comprometidos con la visión, misión y metas de la empresa, y trabajen en consonancia para alcanzar esos objetivos.

La alineación de trabajadores es beneficiosa por varias razones:

1. **Mejora del desempeño:** Cuando los empleados están alineados con los objetivos de la empresa, tienden a trabajar de manera más eficiente y efectiva para lograr esos objetivos. Esto puede conducir a un mejor desempeño individual y organizacional.
2. **Mayor compromiso:** Los trabajadores alineados comprenden la importancia de su contribución al éxito de la empresa, lo que aumenta su compromiso y motivación para trabajar duro y alcanzar los objetivos establecidos.

3. **Coherencia en la toma de decisiones:** La alineación garantiza que las decisiones de los empleados estén alineadas con los valores y objetivos de la organización, lo que reduce la probabilidad de conflictos internos y promueve la coherencia en la toma de decisiones.
4. **Fomenta la colaboración:** Cuando todos los miembros del equipo están alineados en cuanto a objetivos y visión, es más probable que colaboren de manera efectiva y aprovechen las fortalezas individuales para lograr resultados positivos.
5. **Crea un ambiente de trabajo positivo:** La alineación ayuda a crear un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, comprendidos y parte integral de la organización, lo que contribuye a la satisfacción laboral y la retención del talento.

En síntesis, la alineación de trabajadores es fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa, ya que garantiza que todos los esfuerzos estén enfocados en alcanzar los objetivos estratégicos y mantener una cultura organizacional cohesiva y positiva.

### **Antecedentes**

Actualmente, las empresas se enfrentan a cambios sobre la manera de comercializar sus productos, esto se debe a la alta competitividad que ejercen las demás organizaciones en un mismo mercado, apareciendo así la globalización, la que tiene como fin describir la realidad inmediata de una sociedad internacional, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas credos religiosos, ideologías y condiciones socioeconómicas o culturales. En donde dicho fenómeno describe los cambios en las economías nacionales, cada día más integradas a sistemas abiertos e interdependientes, sujetas a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos del capital

Todas las empresas requieren conocer el medio en el que está establecida, ya que en razón a su interdependencia con el entorno dependerá de su éxito o fracaso, partiendo de un adecuado diagnóstico del medio en el que se desarrolla puede identificar fortaleza, oportunidades, debilidades, capacitación, alineación y amenazas para su existencia. En búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus clientes y trabajadores, la organización establece metas, para lo que debe tener presente a la gente que desarrollara las actividades para contribuir al logro de las mismas. Es decir, las metas son más fáciles de alcanzar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, porque permiten a los trabajadores, conocer lo que se debe de hacer.

A las necesidades específicas del cliente, para elaborar productos que verdaderamente satisfagan las necesidades de los consumidores y que cuenten con un buen nivel de calidad.

Como se puede apreciar, el recurso humano es el factor de mayor importancia en toda la organización, ya que, aunque la empresa cuente con capital monetario, materiales, tecnología, etc. Y no cuenta con el personal idóneo que haga buen uso de dichos materiales, difícilmente podrá mantenerse en el mercado en el que se desenvuelve, lo anterior debido a que por medio de los recursos humanos se realizan las actividades que encaminan a la organización al logro de los objetivos y si no se cuenta con el personal adecuado, la eficiencia y eficacia del trabajo no se alcanzaran, repercutiendo de esta forma en las metas.

Según Koontz y Weihrich, (2001) administrar implica realizar una planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que más contribuya al cumplimiento de los planes por parte del personal, y dotar a esa estructura organizacional del personal más competente posible. Una vez que se cuenta con el personal adecuado, es prioritario que los empleados conozcan claramente que es lo que debe realizar, ya que se basa a dicho conocimiento podrán mejorar su desenvolvimiento dentro de la organización. Aspecto vital para todo empleado es saber claramente que es lo que se espera de él, en la medida en que conozca cuáles son sus responsabilidades y obligaciones se sentirá más identificado tanto con su puesto como con la organización, obteniendo como consecuencia un mejor desempeño del mismo.

México no ha sido una excepción y se ha visto involucrado en esta situación. En donde los administradores buscan contar con personal adecuado en sus organizaciones, ya que mediante ellos se realizan las actividades que contribuyan a las metas organizacionales exitosamente.

### **Planteamiento del Problema**

Es asombroso como algunas organizaciones se atreven a exigir determinados resultados a sus empleados, sin haberles indicado las actividades específicas que realizaran, si lo que se desea es lograr un éxito empresarial, se debe partir de lo básico, es decir, saber que se va a realizar, para entonces, posteriormente poder verificar el logro de los resultados obtenidos.

Existen empresas que establecen su estructura organizacional, pero el establecimiento de la misma no basta, se requiere, además, saber que actividades se van a desempeñar en cada uno de los puestos que la conformaran, así como el establecimiento de los requerimientos que el mismo puesto exige a las personas que lo desempeñaran. Y así se podrá dar una buena capacitación y alineación a los trabajadores por cada puesto y puedan mejorar el trabajo en la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Es capacitar y alinear a los trabajadores que se encuentran en cada puesto trabajando en la empresa, con el propósito de establecer la formalidad que la requieren y que la empresa obtenga buenos beneficios por haber realizado una buena capacitación y alineación en los trabajadores. En donde se encuentra orientada el desarrollo, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, en donde se pueda propiciar su eficacia, personal, grupal y organizacional y se pueda facilitar el desarrollo profesional de los trabajadores y el mejoramiento de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- La causa de que los trabajadores no llegaran a la alineación de la empresa, es por una mala capacitación, al igual que no se lleva bien acabo todos los pasos para poder llegar al objetivo de la empresa.
- Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación. Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, estas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración. Considerando que la frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la intensidad se refiere a la fuerza, potencia, en judía, dedicación y entusiasmó que una persona pone al ejecutar la destreza; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta. Al determinarse los objetivos de la capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos.

## **Justificación**

En este proyecto la parte beneficiada será la empresa ya que en la actualidad la tecnología avanza rápidamente por lo que contar con un personal capacitado es fundamental para su crecimiento. Ella será la parte que obtenga mejores resultados después de que sus trabajadores obtenga mejor capacitación alineada con los objetivos de la empresa, con esto los trabajadores podrá de mejor manera para poder ser más eficientes y eficaces en su trabajo.

La capacitación permite a los empleados adquirir nuevos conocimientos y habilidades necesarios para adaptarse a los cambios constantes y desafiantes del entorno empresarial. Además, les brinda la oportunidad de mejorar su desempeño, aumentar su productividad y desarrollar una mayor eficiencia en sus tareas.

Cuando los empleados se sienten valorados y tienen acceso a oportunidades de capacitación, se genera un ambiente de trabajo positivo y motivador. Esto se traduce en una mayor satisfacción laboral, compromiso y lealtad hacia la empresa.

Asimismo, la capacitación no solo beneficia a los empleados, sino también a la empresa en sí. Una fuerza laboral bien capacitada mejora la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo que puede resultar en una ventaja competitiva en el mercado.

Además, la capacitación constante ayuda a reducir los errores y los costos asociados a ello, ya que los empleados estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos diarios de su trabajo.

En conclusión, la capacitación de personal es clave para el crecimiento y éxito empresarial en el contexto actual. Es necesario que las empresas inviertan en el desarrollo de su capital humano, brindándoles oportunidades de aprendizaje y actualización que les permitan enfrentar los retos del entorno empresarial de manera eficiente y efectiva.

**Hipótesis**

La alineación de la capacitación a los objetivos de la empresa mejora el ambiente laboral.

**Metodología**

**Determinación del Universo (Población) y Obtención de la Muestra**

Población: 50 trabajadores

Obtención de la Muestra: 20 trabajadores de la empresa en el departamento de producción

Muestras finitas

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

**Determinación del Tipo de Estudio (Tipo de Investigación)**

**Investigación de Campo:** por que la información recolectada es de fuentes primarias ya que la información fue recolectada a través de entrevistas y cuestionarios directo de los empleados.

**Investigación Aplicada:** ya que se aplican los conocimiento ya establecidos en el área de Producción.

**Investigación Diagnostica:** ya que recolectamos información que nos permite conocer la problemática del trabajo.

**Selección, Diseño y Prueba del Instrumento de Recolección de la Información.**

Se encuestaron a 10 personas que se encuentran trabajando como empleadas domésticas las cuales fueron capacitada y se encuesto al total.

Se estará elaborando un cuestionario en google forms encuestas el cual tendrá las preguntas relacionadas con la capacitación de los empleado el cual los empleados de la empresa estará contestando.

**Plan de Recolección de la Información para el Trabajo de Campo**

Se realizaron formularios en Google Forms encuestas

**Plan de Procesamiento y Análisis de Información**

Es que otra vez de esto que resulto en la selección y fue un sorteo y de la recopilación de información fue obtenida a través de una entrevista en donde se obtuvo varia información y se pudo llevar a cabo la capacitación para las empleadas en el mejoramiento de su trabajo en el hogar.

**Plan de Presentación Gráfica de los Resultados**

La realización de los estudios implica finalmente emitir unos resultados cuantificables de dicho estudio. La claridad de dicha importancia es de vital importancia para la comprensión de los resultados y la interpretación. A la hora de representar los resultados de un análisis estadístico de un modo adecuado, son varias las publicaciones que podemos consultar.

En donde los gráficos estadísticos nos transmiten la información de modo más expresivo, nos permitirán de una manera sencilla. Y poder entender de lo que se habla en el trabajo, en donde la representación gráfica de los datos experimentales es en muchos casos una fuente de inspiración para poder interpretar los mismos o desarrollar modelos y teorías explicativas.

**Presupuesto**

Actividad	Recursos Requeridos		
	Materiales	Financieros	Humanos
1. Obtención de información del desempeño de los empleados	Hojas \$ 30 2 Lapiceros \$10 Corrector \$18	\$68	Investigadores
2) Recopilar información de los tipos de capacitación que obtuvieron	Herramientas como pinzas de electricidad, cable, pala, pico etc.	\$500	Investigadores
3) Medición de la alineación a los objetivos de la empresa		\$50	Investigadores

**Resultados Esperados**

Que tenga una buena capacitación y muy buenos incentivos económicos que tiene los trabajadores para que así se obtenga un buen ambiente laboral y se puedan alinear con los objetivos que tiene la empresa para poder llevar el éxito.

**Referencias**

- Alles, M. (2010) Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Editorial Granica
- Arias-Galicia, F. (1994) Administración de personal, Trillas, México, D. F.
- Arias-Galicia, F y Heredia-Espinoza, V.(2006) Administración de recursos humanos, para el alto desempeño.
- Armstrong, M. (1991) Gerencia de recursos humanos,
- Chiavenato, I.(2007) Administración de personal, el capital humano de las organizaciones.
- Chruden-Herbert, J. y Sherman, J., Arthur W. (1999) Administración de personal
- Reyes, K. (2011) Artículo electrónico: Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrolloy-capacitacion/desarrolloycapacitacion.shtml>.
- Gómez-Mejía, L, (2008) Gestión de recursos humanos.
- Gubman-Edward L. (1998) The Talent Solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results.

# IMPACTO DE LA LOGÍSTICA EN LOS COSTOS DE LOS HOTELES UBICADOS EN PLAYA DE CHACHALACAS, VERACRUZ

ANA GRACIELA PÉREZ SOLÍS<sup>1</sup>

BRISSA SÁNCHEZ DOMÍNGUEZ<sup>2</sup>

JOSÉ ADRIÁN ROMERO PEÑA<sup>3</sup>

FÁTIMA GUADALUPE ACOSTA ISAAC<sup>4</sup>

## Resumen

La planeación y gestión logística toma relevancia en las empresas, debido a que se refleja en los costos y puede tener un impacto significativo si se toman en cuenta diversos factores. Schroeder (2004), describe la gestión logística como el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los clientes a través de la materia prima y sus operaciones a más de esta hasta los proveedores. El poder lograr la planeación y la coordinación de la serie de actividades que influyen en esta cadena, puede ser la clave de la ventaja competitiva que pueda tener cualquier negocio. En el presente artículo se realiza el análisis de estos factores en los principales Hoteles ubicados en Playa de Chachalacas, Veracruz. La investigación es de tipo descriptiva y el objetivo es el análisis de dichos factores, que son decisivos para lograr el éxito operativo y financiero de la industria hotelera.

**Palabras clave:** cadena de suministros, logística, proveedores, costos operativos

## Abstract

Logistics planning and management becomes relevant in companies, because it is reflected in costs and can have a significant impact if various factors are taken into account. Schroeder (2004) describes logistics management as the means by which the needs of customers are satisfied through raw materials and their operations to suppliers. Being able to achieve planning and coordination of the series of activities that influence this chain can be the key to the competitive advantage that any business may have. In this article, the analysis of these factors is carried out in the main Hotels located in Playa de Chachalacas, Veracruz. The research is descriptive and the objective is the analysis of these factors, which are decisive to achieve the operational and financial success of the hotel industry.

**Keywords:** supply chain, logistics, suppliers, operating costs

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, ana.ps@ugalvan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, brissa.sd@ugalvan.tecnm.mx

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

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, L19884165@ugalvan.tecnm.mx

## **Introducción**

El sector turístico depende en gran medida de la eficiencia operativa de sus componentes, entre los cuales los hoteles juegan un papel esencial. La logística dentro del entorno hotelero incluye una amplia gama de actividades relacionadas con la adquisición de productos, el manejo de inventarios y el transporte. En áreas turísticas emergentes como Playa de Chachalacas, Veracruz, la infraestructura logística aún presenta desafíos significativos, lo que influye directamente en los costos operativos.

Este artículo tiene como objetivo explorar los factores logísticos que influyen en el aumento de los costos operativos de los hoteles en la Playa de Chachalacas. A partir de un análisis detallado de los principales problemas logísticos, este trabajo tiene como objetivo ofrecer propuestas que puedan contribuir a una reducción de costos y a una mayor eficiencia operativa.

## **Fundamentos teóricos**

La logística en el sector hotelero abarca actividades esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier establecimiento, como la compra de suministros, la gestión del inventario y el transporte de bienes. Según Meneghetti y Monti (2020), una gestión logística ineficaz puede impactar significativamente los costos operativos, incrementándolos hasta en un 30%. Por lo tanto, es crucial para los hoteles implementar una logística eficiente que minimice el desperdicio de recursos y optimice la operación.

### **Logística aplicada en el sector hotelero**

Las operaciones logísticas en el sector hotelero incluyen las siguientes actividades clave: **Abastecimiento de alimentos y productos:** Los hoteles dependen de un suministro constante de alimentos frescos, especialmente en destinos turísticos alejados de grandes centros urbanos, como es el caso de Playa de Chachalacas.

**Mantenimiento y reparación de instalaciones:** Los materiales y repuestos necesarios para el mantenimiento de los hoteles suelen incrementar los costos debido a la lejanía de los proveedores y la frecuencia de transportes especializados.

**Gestión de residuos:** La adecuada disposición de residuos en destinos turísticos es un aspecto crítico, tanto desde el punto de vista operativo como ambiental, lo que a menudo requiere el apoyo de proveedores externos.

### **Turismo en Playa de Chachalacas**

La Playa de Chachalacas, ubicada en la región de Veracruz y a 50 km del puerto, es reconocida por su atractivo natural y su cercanía a las dunas de arena. A pesar de ser un destino con potencial de

crecimiento turístico, los servicios logísticos en la región son limitados, lo que incrementa los costos de operación para los hoteles que dependen de recursos externos.

**Metodología**

El enfoque metodológico de este estudio combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Se encuestaron al personal de 15 hoteles ubicados en Playa de Chachalacas, con el fin de obtener información sobre los principales desafíos logísticos a los que se enfrentan. Además, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas para profundizar en los aspectos clave de la logística hotelera en la zona.

A través de la técnica de costos basados en actividades (ABC, por sus siglas en inglés), se analizaron los costos operativos relacionados con las actividades logísticas, tales como el transporte y almacenamiento de suministros.

**Resultados**

**Costos logísticos en hoteles de Playa de Chachalacas**

Los resultados indican que los costos logísticos representan entre el 20% y el 35% de los costos operativos totales de los hoteles analizados. El transporte de insumos es una de las áreas más costosas, representando el 25% de los costos logísticos, seguido de la gestión de inventarios, que contribuye con el 20% (ver Figura 1).

Figura 1: Distribución de los costos logísticos en los hoteles de Playa de Chachalacas



Fuente: Elaboración propia, basada en datos recopilados a partir de encuestas realizadas personal de hoteles en la región, así como en análisis de costos obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación.

Una de las dificultades más señaladas por el personal fue el costo del transporte de alimentos y productos frescos desde ciudades cercanas como Veracruz y Xalapa. La falta de proveedores locales eficientes obliga a los hoteles a depender de servicios logísticos externos, lo que incrementa los costos operativos.

### **Infraestructura de transporte y aprovisionamiento**

Solo el 35% de los hoteles encuestados mencionó tener acceso a un sistema eficiente de aprovisionamiento. La falta de proveedores locales y las limitaciones en la infraestructura vial se identifican como los principales factores que afectan los costos logísticos. Esto se suma a la necesidad de contratar servicios de transporte especializados para ciertos insumos y productos perecederos, lo que eleva aún más los costos.

### **Discusión**

Los resultados de este estudio destacan la relevancia de la logística como uno de los factores clave que influyen en los costos operativos de los hoteles situados en áreas turísticas relativamente remotas, como es el caso de Playa de Chachalacas. A lo largo de la investigación se ha identificado que las limitaciones en la infraestructura, así como la falta de proveedores locales de insumos esenciales, generan un impacto directo y significativo en los márgenes de beneficio de los hoteles, incrementando los costos asociados al transporte, la gestión de inventarios y otros aspectos logísticos.

### **Infraestructura y accesibilidad como determinantes clave**

Una de las principales conclusiones de esta investigación es la importancia de la infraestructura logística en el control de costos. La ubicación geográfica de Playa de Chachalacas, al no estar plenamente integrada a redes eficientes de transporte y abastecimiento, crea una dependencia costosa en proveedores y servicios de logística externa. Esto se ve exacerbado por la naturaleza turística de la región, donde las temporadas altas provocan una mayor demanda de productos perecederos y otros insumos, incrementando los costos de transporte debido a la lejanía de los centros de distribución.

Estudios previos, como el de Rodríguez y Torres (2017), señalan que la logística en regiones turísticas con poca infraestructura puede elevar los costos de operación en más de un 20%, coincidiendo con los hallazgos de esta investigación. Esto refleja la necesidad de un enfoque sistemático que incluya inversiones en infraestructuras clave, como mejores vías de acceso, redes de transporte más integradas y una mayor conectividad con centros de suministro.

### **Impacto del transporte de insumos y perecederos**

El transporte de insumos, especialmente alimentos perecederos, fue identificado como uno de los principales factores de costo para los hoteles en Chachalacas. La logística en áreas alejadas de centros urbanos está condicionada por el tiempo y la conservación de productos que requieren condiciones especiales de refrigeración. En este sentido, los costos asociados a la logística en frío representan un reto económico significativo para los hoteles.

Este fenómeno no es único de Playa de Chachalacas. En otros destinos turísticos alejados de grandes ciudades, la gestión de la logística en frío incrementa los costos logísticos debido a la necesidad de equipos especializados y transporte dedicado. Según Meneghetti y Monti (2020), la optimización de las cadenas de suministro mediante la creación de clústeres logísticos o la integración de tecnologías de gestión de inventarios podría reducir estos costos de manera significativa. En este contexto, los hoteles podrían explorar la posibilidad de cooperar entre ellos para compartir recursos de transporte y así abaratar costos.

### **Gestión de inventarios y desperdicio de productos**

Otro aspecto clave que influye en los costos logísticos es la gestión de inventarios, particularmente en lo que respecta al manejo de productos perecederos. La falta de una infraestructura adecuada para el almacenamiento en la región conduce a que muchos hoteles se enfrenten a un desperdicio considerable de alimentos y otros bienes de consumo rápido, lo que incrementa sus costos operativos. De hecho, se encontró que aproximadamente el 20% de los costos logísticos se asocia con la gestión de inventarios, un porcentaje considerablemente alto que podría reducirse mediante una mejor planificación y control del flujo de insumos.

Aquí es donde la implementación de tecnologías avanzadas, como los sistemas de gestión de inventarios basados en inteligencia artificial y análisis predictivo, podría ser de gran utilidad para los hoteles de la región. Estas herramientas permiten anticipar las necesidades de insumos, optimizar la cantidad de stock necesario y minimizar el riesgo de desperdicio, lo que a su vez reduciría la presión sobre la logística y los costos asociados. Además, la digitalización de la gestión logística facilitaría la monitorización en tiempo real de los productos en tránsito, permitiendo a los hoteles realizar ajustes rápidos cuando se detecten ineficiencias en la cadena de suministro.

### **Dependencia de proveedores externos**

La fuerte dependencia de proveedores externos es otro factor que genera costos adicionales en los hoteles de Playa de Chachalacas. Dado que la región no cuenta con una base sólida de proveedores locales, los hoteles se ven obligados a adquirir productos y servicios de ciudades más grandes, como Veracruz o Xalapa, lo que incrementa los costos de transporte. Esta situación también genera

vulnerabilidades en la cadena de suministro, como retrasos en las entregas o escasez de productos, que pueden afectar la operación diaria de los hoteles, especialmente en temporadas de alta demanda turística.

Una posible solución a este problema sería fomentar el desarrollo de proveedores locales, incentivando la creación de pequeñas empresas dedicadas a la producción y distribución de productos que los hoteles puedan necesitar. Este tipo de estrategias no solo reduciría los costos de transporte, sino que también contribuiría al desarrollo económico de la región y a la creación de empleos locales, fortaleciendo la cadena de valor en el turismo de Playa de Chachalacas.

### **Colaboración entre hoteles y eficiencia operativa**

Un punto crucial a considerar es la falta de colaboración entre los hoteles de la región. En otras áreas turísticas del mundo, se ha comprobado que la creación de redes de colaboración entre hoteles puede mejorar considerablemente la eficiencia logística y reducir los costos. Por ejemplo, la implementación de sistemas de compra conjunta para productos de uso común, como alimentos, productos de limpieza y suministros básicos, permitiría a los hoteles de Chachalacas negociar mejores precios y condiciones de entrega con los proveedores.

Además, la creación de alianzas estratégicas entre hoteles para compartir recursos de transporte y almacenamiento también podría ser una solución viable. Al compartir vehículos para el transporte de mercancías, los hoteles podrían optimizar las rutas logísticas y reducir los costos asociados. Del mismo modo, la construcción de almacenes compartidos en la región permitiría a los hoteles almacenar productos de manera más eficiente, lo que reduciría el desperdicio y garantizaría un acceso más rápido y económico a los insumos necesarios.

### **Sostenibilidad y responsabilidad social**

Por último, es fundamental considerar la logística desde una perspectiva de sostenibilidad. El turismo en Playa de Chachalacas depende en gran medida de la preservación de sus recursos naturales, por lo que es necesario que los hoteles implementen prácticas logísticas sostenibles. Esto incluye la gestión adecuada de los residuos generados, la reducción de la huella de carbono en el transporte de insumos y la preferencia por proveedores locales que practiquen la producción sostenible. Al adoptar una logística más responsable, los hoteles no solo podrían reducir sus costos operativos, sino también atraer a un segmento de turistas cada vez más interesado en opciones de turismo responsable y ambientalmente amigable.

El análisis de los costos logísticos en los hoteles de Playa de Chachalacas revela múltiples oportunidades de mejora. La infraestructura insuficiente, la falta de proveedores locales y la gestión ineficiente de los inventarios se presentan como áreas críticas donde se podrían implementar cambios

significativos. La adopción de tecnologías avanzadas, la colaboración entre hoteles y la promoción de proveedores locales representan estrategias viables para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos, lo que contribuiría a una mayor competitividad del destino turístico.

#### 6. Conclusiones y recomendaciones

El análisis demuestra que la logística tiene un impacto significativo en los costos operativos de los hoteles de Playa de Chachalacas. Se recomienda que los hoteles implementen mejoras en la gestión de inventarios y trabajen en la creación de alianzas con proveedores locales, lo que podría disminuir la dependencia de proveedores externos y optimizar el manejo de recursos.

Se sugieren las siguientes acciones:

- Desarrollar e implementar tecnologías de gestión logística que permitan optimizar los flujos de bienes y servicios.
- Establecer alianzas estratégicas entre los hoteles de la región para compartir costos de transporte y almacenamiento.
- Fomentar el desarrollo de proveedores locales que ofrezcan productos y servicios a precios competitivos.

#### Referencias

Álvarez, G. (2018). *Gestión logística en el sector hotelero*. Editorial Espasa.

Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management: Planning, Organizing, and Controlling the Supply Chain*. Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, J., & Torres, P. (2017). Factores logísticos que afectan a los hoteles en zonas turísticas. *Revista de Turismo y Economía*, 45(3), 321-335. <https://doi.org/10.1016/j.turismeco.2017.09.003>

Secretaría de Turismo de México (2022). Informe anual sobre el turismo en Veracruz.

Meneghetti, A., & Monti, L. (2020). Optimizing logistics and supply chain in the hotel industry. *Tourism Management*, 31(4), 545-556. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.03.002>

# MEJORA COMPETITIVA Y RENTABLE PARA LA ENTREGA DE PEDIDOS EN LÍNEA DE LAS MIPYMES EN EL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA VER.

MARÍA DE LOS ÁNGELES ACOSTA SOBERANO<sup>1</sup>

GUADALUPE PÉREZ CERVANTES<sup>2</sup>

MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS<sup>3</sup>

DANTE DE JESÚS ACOSTA SOBERANO<sup>4</sup>

## Resumen

La presente investigación documental tuvo como objetivo principal el diseño de una propuesta de mejora competitiva y rentable para MiPymes establecidas en el municipio de la Antigua Ver. Como parte de la metodología para la obtención de la información se utilizó el instrumento denominado encuesta virtual, estructurado con 15 ítems y con una muestra representativa de 50 encuestados con la finalidad de detectar las desviaciones que los clientes manifiestan acerca del servicio en la entrega de pedidos por parte de los negocios. Es relevante mencionar que existen empresas locales que no cuentan con áreas específicas para dar continuidad a la percepción y satisfacción del cliente. Como resultados significativos se mencionan mejoras de oportunidad para fortalecer la competitividad y aumentar la rentabilidad en las actividades comerciales.

**Palabras clave:** Mejora competitiva y rentable, MiPymes, Entrega de pedido en línea, actividades comerciales.

## Abstract

The main objective of this documentary research was to design a competitive and profitable improvement proposal for SMEs established in the municipality of Antigua Veracruz. As part of the methodology for obtaining information, the instrument called virtual survey was used, structured with 15 items and with a representative sample of 50 respondents in order to detect deviations that customers report about the service in the delivery of orders by businesses.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, ángeles.as@ugalvan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, Guadalupe.pc@ugalvan.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, marco.dr@ugalvan.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, L21884939@ugalvan.tecnm.mx

It is relevant to mention that there are local companies that do not have specific areas to provide continuity to customer perception and satisfaction. Significant results include opportunity improvements to strengthen competitiveness and increase profitability in commercial activities.

**Keywords:** Competitive and profitable improvement, SMEs, Online order delivery, commercial activities.

### **Introducción**

La investigación consideró como finalidad principal el diseño de una Propuesta de Mejora competitiva y rentable para MiPymes establecidas en el Municipio de la Antigua Veracruz.

El método utilizado en la investigación fue descriptivo, basado en la recopilación de información documental y análisis para detectar las desviaciones que los clientes manifiestan acerca del servicio en la entrega de pedidos por parte de los negocios.

La muestra considerada fue de 50 encuestados que proporcionaron información referente a las variables de estudio. Se utilizó un Instrumento de investigación denominado encuesta virtual con base a los objetivos establecidos, se desarrollaron actividades de diseño, aplicación, captura e interpretación de la información obtenida.

El estudio realizado indica como los clientes consideran y perciben el servicio que reciben por parte de las empresas (compras en línea). También fue fundamental considerar variables como; el tiempo de entrega, la experiencia y la recomendación por parte de los mismos. En el entorno altamente competitivo y dinámico del comercio moderno, la entrega de pedidos se ha convertido en un componente crítico del servicio al cliente.

En el contexto de la investigación se realizó un diagnostico para determinar si los consumidores conocen y utilizan plataformas con dominio.com.mx; así como la preferencia de realizar sus pedidos en línea y cuáles son las problemáticas que han presentado para la entrega de pedidos, para conocer el nivel de aceptación de las compras, así como sus desviaciones en el proceso. A través del estudio se propone para las empresas de servicios en la región la mejora o creación de puestos específicos y calificados, que se consideren mejores unidades para agilizar las entregas y crear alternativas de mejora para la generación y entrega de pedidos en las localidades pertenecientes al municipio.

Estas desviaciones no solo afectan la satisfacción del cliente, sino que también pueden dañar la reputación de la empresa y reducir su competitividad en el mercado. Por lo tanto, la detección y corrección temprana de estas desviaciones se convierte en una prioridad para los negocios que desean mantener una relación sólida con sus clientes.

El impacto económico de las compras en línea en una zona comercial pequeña puede ser significativo ya que los negocios pueden generar o reforzar el comercio electrónico para expandir su alcance más allá de su zona inmediata como lo es La Antigua Ver, pueden llegar a clientes de otros municipios con gran influencia. Esto puede generar ingresos adicionales a los empresarios MiPymes. Si bien es cierto quizás no pueden competir en volumen de ventas si se comparan con alguna cadena comercial grande la cual ya tiene su mercado definido, pero si pueden lograr ser más competitivas y seguir manteniéndose en el comercio regional. Es trascendental considerar oportunidades para aquellos negocios que estén dispuestos a adaptarse y aprovechar las ventajas del comercio electrónico.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan (2018) consideran que, el aumento del compromiso del cliente implica Marketing omnicanal, que proporciona una experiencia integrada en línea/fuera de línea para los clientes independientemente de los puntos de contacto.

Tal como dijo Gustavo Koblinc (2016) una estrategia de atención omnicanal se define como un enfoque multicanal que busca ofrecer una experiencia sin distinción si el cliente está operando a través del sitio web, dispositivo móvil, telefónicamente o en un local físico. Mejora competitiva y rentable. En relación a la productividad, Mankiw & Taylor (2017), argumentaron, que la productividad es un factor crucial para la competitividad de las organizaciones. A causa de ello, la define como la cantidad producida de bienes y servicios por cada unidad de trabajo en un determinado periodo de tiempo, siendo factores importantes para su determinación el capital, los factores de producción y el conocimiento tecnológico. Navarro, et al. (2018), consideran que las ventajas competitivas se vinculan a la calidad no solo desde el punto de vista de la producción, sino que también la enlaza a los servicios, uso de las tecnologías, capital de trabajo, recursos humanos y financieros, pero al ser considerados estos aspectos la empresa deberá contar con factores positivos como el liderazgo y el talento humano.

### **Material y métodos**

Para la Investigación se consideró una muestra representativa de 50 encuestados, la cual se determinó estadísticamente y se aplicó la encuesta diseñada en la aplicación Google Forms. El instrumento diseñado contiene 15 variables y como parte de los resultados se mencionan mejoras de oportunidad para fortalecer la competitividad y aumentar la rentabilidad en las actividades comerciales al detectar las desviaciones que los clientes manifiestan acerca del servicio en la entrega de pedidos por parte de los negocios.

Es relevante mencionar que la captura y representación de la información obtenida se trabajó en la paquetería Excel y se representan en ilustraciones. En la investigación se utilizó equipo de cómputo,

red de Internet para la aplicación de las encuestas y la participación de 2 personas dedicadas al procedimiento de aplicación, representación de los datos y análisis de la información.

**Resultados**

La información que a continuación se muestra deriva de la aplicación dirigida a 50 personas elegidas al azar como parte de la muestra representativa. La investigación representa de forma ilustrativa los siguientes indicadores; La realización de compras en línea, la experiencia de compra, el tiempo de entrega de los pedidos, y la recomendación por parte de los consumidores.

A continuación, se muestran los datos obtenidos por medio de ilustraciones:

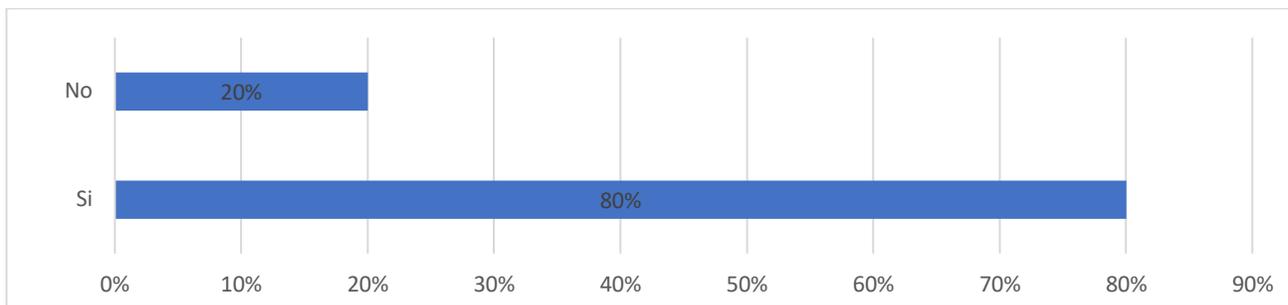


Ilustración 1. Compra en línea

Fuente: Elaboración Propia

Es relevante mencionar que el 80% de los encuestados han realizado en alguna plataforma compras en línea lo cual indica que la mayoría de los clientes tienen aceptación por las compras a través de este medio. De igual manera se observa la oportunidad que existe en un 20% de población potencial, esto se puede observar en la ilustración 1.

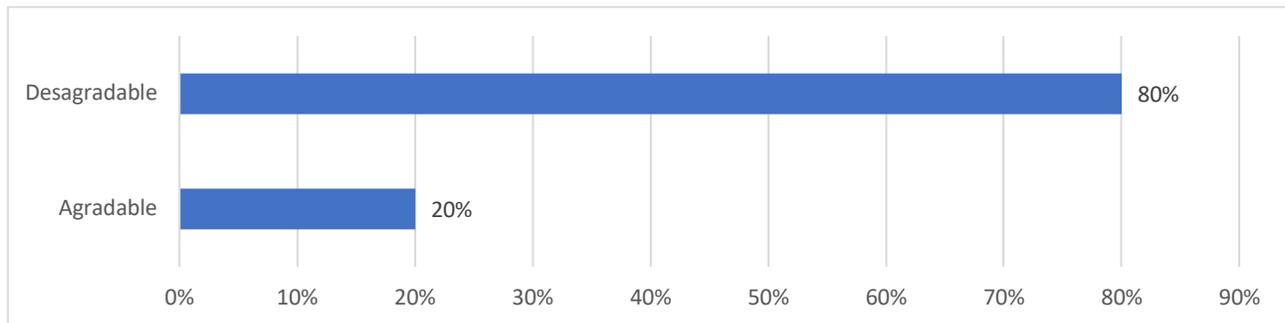


Ilustración 2. Experiencia de compra en línea

Fuente: Elaboración Propia

En la ilustración 2. Se muestra que el 80% de los encuestados tuvo una experiencia desagradable cuando realizó la compra en línea en la página de la empresa, lo cual nos indica que existen áreas de oportunidad para mejorar en cuanto el proceso de la venta y el 20% representa que tuvo una situación agradable.

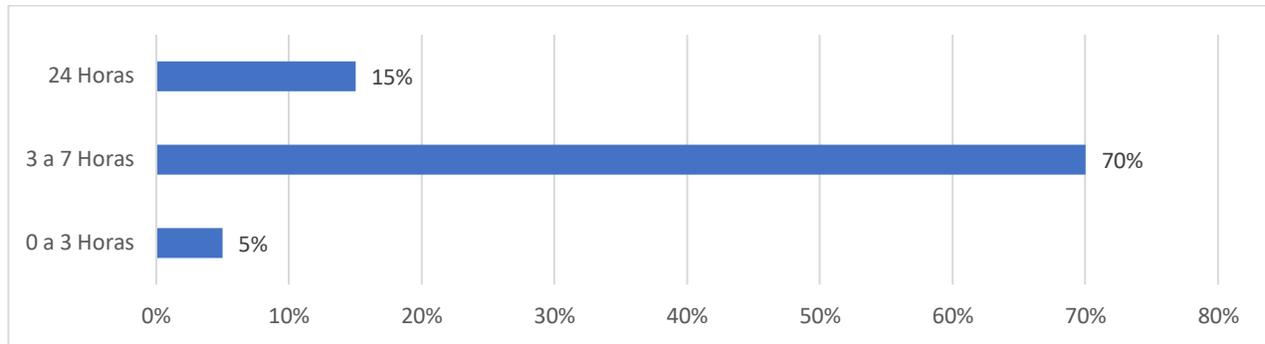


Ilustración 3: Tiempo de entrega

Fuente: Elaboración Propia

La ilustración 3. Representa que el 15% ha esperado 24 horas para recibir su pedido, mientras que un 70% su tiempo estimado en espera es de entre 3 y 7 horas; el proceso es tardado en lo que se refiere a la distribución y entrega de los pedidos, por lo cual se debe trabajar para mejorar el servicio mediante el diseño de una estrategia competitiva y por último un 5% ha esperado hasta por 3 horas sus productos.

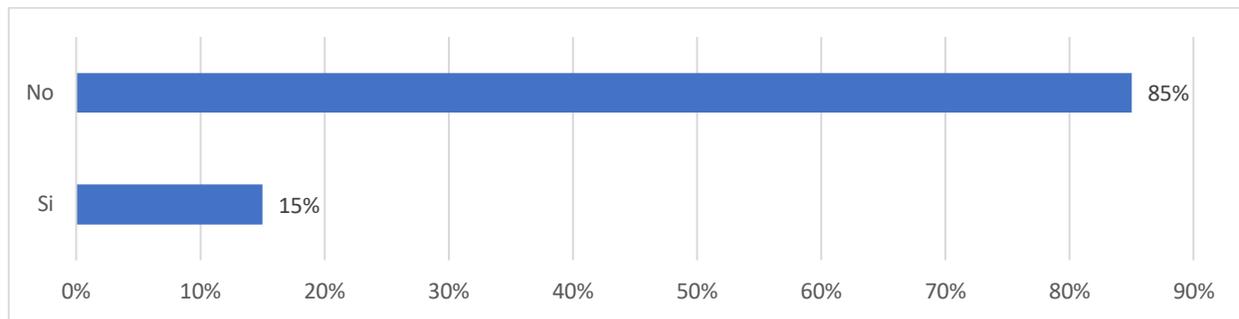


Ilustración 4: Recomendación de la compra en línea

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis general que se indica en la ilustración 4. Recomendación de la compra en línea, consideran que el tiempo es relevante para la decisión de compra para recibir sus productos, por esta razón se tiene un 85% de clientes que no recomienda el servicio de la compra en línea de las tiendas, las empresas tienen la decisión de mejorar el servicio, los clientes si compran en línea pero no están satisfechos al 100%, la opción de diseñar mejoras en este proceso contribuye a agilizar las entregas y crear alternativas de mejora para la generación y entrega de pedidos, así como la evaluación de los tiempos.

**Conclusiones**

El presente trabajo permitió detectar áreas de oportunidad para la entrega de pedidos, lo cual beneficia la mejora de los tiempos, principalmente en la mejora del servicio y la atención al cliente, para aumentar la rentabilidad de la empresa en esta área tan importante que siempre se encuentra en constante actualización y con el aumento de las necesidades de los consumidores en obtener los productos hasta

su domicilio. La finalidad fue mejorar la entrega de pedidos realizados a través de plataformas digitales en tiendas del Sector Comercial, existen un gran número de tiendas comerciales con magnitud de grandes empresas, pero la mayor parte de las empresas en la zona son consideradas MiPymes y existe una minoría de cadenas comerciales con mayor expansión, a raíz de acontecimientos como la pandemia tuvieron que implementar ventas en línea para sobrevivir y realizar las entregas en motos, ahora esto se encuentra en aumento, entonces se debe fortalecer con estrategias competitivas.

Existe la necesidad para los clientes de recibir satisfacción durante todo el proceso desde la compra hasta la entrega y existe la necesidad de alcanzar la competitividad empresarial y rentabilidad en los negocios, por tal motivo el servicio de área en lineal debe expandirse mediante estándares de calidad. Se realizó una propuesta de mejora para la entrega de pedidos generados por línea, se estima un incremento en las ventas de un 2% a un 5% de contribución contra las ventas totales, en un tiempo estimado de dos años y una proyección del 7% en cinco años. En la zona de estudio los negocios MiPymes se enfrentan a grandes desafíos debido a la desventaja de la oferta comercial en el municipio, por tal motivo la relevancia en identificar los indicadores claves para el diseño de nuevas estrategias empresariales con enfoque virtual y el auge tecnológico; se requiere una inversión en plataformas de comercio electrónico que faciliten el acceso a los clientes. Con la Pandemia en años pasados muchas empresas dejaron de existir, solo las que arriesgaron sus actividades de venta por alguna herramienta digital lograron permanecer en el mercado. En este contexto, es esencial que los emprendedores se mantengan actualizados y adapten sus negocios a las tendencias digitales para asegurar un crecimiento sostenible en el futuro considerando una renovación en la entrega de pedidos en línea como resultado de las ventas online.

## **REFERENCIAS**

- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2018). Marketing 4.0. España: Lid.
- Koblinc, G. (2016). Omnicanalidad vista desde adentro. En rosales, a. y Sánchez Keenan, s. (eds.). Mejor marketing. tomo ii: Gestión. (p. 232-264). Argentina: amdía.
- Mankiw, N. G., & Taylor, M. P. (2017). Economía. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Navarro Silva, O., Gracian Moran, G., & Ferrer Reyes, W. (2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy viajes. Universidad y Sociedad, 10 (2), 26 - 33.

# ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CORRELACIÓN ENTRE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA RECOLECCIÓN DE CÍTRICOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

ÁNGEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ<sup>1</sup>

EVA MERCEDES ALVARADO BRADY<sup>2</sup>

ELIA GUADALUPE MORALES GONZALEZ<sup>3</sup>

## Resumen

El presente proyecto de estudio será un análisis estadístico, basado en una búsqueda de información, acerca de la naranja y su recolecta y como existen factores que intervienen para la calidad de este cítrico muy importante en el ámbito social y económico en el estado de Veracruz y el país.

A través de investigaciones de campo y visitas a actores clave del sector, se obtuvo información valiosa que fue fundamental para el análisis estadístico. La utilización de métodos como el Análisis de Correlación, la Regresión Lineal Simple y Múltiple permitió identificar y comparar las variables que influyen en la calidad de este cítrico. Los resultados, representados en gráficas y tablas, proporcionan una comprensión clara de los factores que afectan la producción y la calidad de la naranja, permitiendo así proponer mejoras en los procesos de cultivo y recolección.

Este estudio no solo destaca la importancia de la naranja como un producto agrícola crucial en Veracruz, sino que también subraya la necesidad de implementar prácticas agrícolas más eficientes y sostenibles. Los conocimientos adquiridos y las experiencias recogidas a lo largo de la investigación ofrecen una base sólida para futuros estudios y para el desarrollo de estrategias que mejoren la competitividad del sector.

**Palabras Clave:** regresión lineal, correlación, cítrico.

## Abstract

This study project will be a statistical analysis, based on a search for information, about the orange and its harvest and how there are factors that intervene in the quality of this very important citrus in the social and economic sphere in the state of Veracruz and the country.

Through field research and visits to key actors in the sector, valuable information was obtained that was essential for the statistical analysis. The use of methods such as Correlation Analysis, Simple and

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior De Poza Rica, angel.sanchez@itspozarica.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior De Poza Rica, eva.alvarado@itspozarica.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior De Poza Rica, elia.morales@itspozarica.edu.mx

Multiple Linear Regression allowed to identify and compare the variables that influence the quality of this citrus. The results, represented in graphs and tables, provide a clear understanding of the factors that affect the production and quality of the orange, thus allowing to propose improvements in the cultivation and harvesting processes.

This study not only highlights the importance of the orange as a crucial agricultural product in Veracruz, but also underlines the need to implement more efficient and sustainable agricultural practices. The knowledge acquired and the experiences gathered throughout the research offer a solid basis for future studies and for the development of strategies to improve the competitiveness of the sector.

**Keywords:** linear regression, correlation, citrus.

### **Introducción**

El estado de Veracruz es el principal productor de naranja en México, con una producción que supera las dos millones 361 mil toneladas anuales, representando más del 50% de la producción nacional. Los municipios con mayor producción de este cítrico son Álamo Temapache, Tihuatlán, Papantla, Castillo de Teayo y Martínez de la Torre. Este proyecto se centra en el municipio de Coatzintla, Veracruz, y aborda los factores que afectan la calidad de la naranja durante el proceso de recolección. El estudio se enfoca en analizar las variables que influyen en la calidad del fruto al momento de la recolección, utilizando herramientas estadísticas para comparar estas variables a lo largo del tiempo. El objetivo principal es identificar los factores que tienen un mayor impacto en la calidad de la naranja durante su recolección. En resumen, se presentará un análisis estadístico e investigativo para determinar cuál de las variables involucradas afecta más significativamente el proceso de recolección.

### **Metodología y Desarrollo**

Es una empresa agroindustrial en México que se dedica a la producción y procesamiento de frutas cítricas y tropicales. Con más de 60 años de experiencia, Citrofrut es líder en la agroindustria en México y ofrece soluciones confiables a través de una operación sostenible de la huerta al mercado. La empresa se especializa en la producción de jugos de frutas de alta calidad, ofreciendo una amplia variedad de productos frescos y procesados a sus clientes, desde frutas enteras hasta jugos concentrados.

Citrofrut es un socio estratégico en la entrega de productos de frutas frescas y procesadas. Ofrece una amplia variedad de productos de fruta fresca de calidad disponibles durante todo el año, desde jugos NFC (orgánicos y convencionales) y una amplia variedad de productos especiales.(Citrofrut, 2023).

Investigación y análisis del proceso de recolección

El proceso podría variar dependiendo de las personas que se dediquen a la recolecta. En este caso, la recolección comienza temprano por la mañana trasladándose a lugar donde se encuentran plantados los árboles, se verifican las naranjas y se empieza realizando el desprendimiento del cítrico, dañando lo menos posible al árbol, poniendo el fruto en un costal o canasto. Posteriormente, las naranjas se colocan en un medio de transporte, el cual, puede ser un vehículo especial para trasladar este tipo de carga. En este caso, las cuadrillas que se presentan para realizar la recolecta de la naranja, varían entre 14 y 16 personas, las cuales llegan al plantío en el vehículo de carga alrededor de las 7:00 horas y se retiran al culminar la recolección llenando el vehículo o acabándose el cítrico de los árboles. Estas personas, tienen el trabajo de recolectar 14 canastos en promedio, el cual tiene un peso entre 70-75 Kg, lo que equivale a una tonelada por persona. Esto, hasta llenar lo más posible el vehículo de carga. El pago promedio a cada recolector ronda entre los \$700.00 MXN y \$1,500 MXN al día, dependiendo el trabajo realizado en la jornada laboral (cuántos canastos recolectó el trabajador).

Identificación de los principales factores que intervienen en la recolección y que impactan en la calidad:

De acuerdo con la descripción y análisis del proceso, identificar los factores potenciales que tienen un mayor impacto sobre los índices de calidad del producto recolectado. **FACTORES QUE IMPACTAN EN LA RECOLECTA DE LA NARANJA.** Al realizar la recolección de este cítrico, es importante considerar varios aspectos, como, por ejemplo, el clima, ya que, es más productivo cuando el día está soleado que cuando está lluvioso, esto porque el lugar se enloda y por consecuencia, el caminar se vuelve más complicado, los vehículos de carga se les dificulta la entrada y salida del terreno y la escalera que utilizan para recolectar el fruto de la parte de arriba, se moja y lo hace más peligroso. Por lo anterior, el clima debe estar en óptimas condiciones para realizar dicho procedimiento. En la zona Norte de Veracruz, la mayoría de los días son muy calurosos, por lo que, los recolectores están más acostumbrados a este tipo de clima, así que, un día muy soleado, no afecta a la productividad de la recolecta. Solamente tomarían más series de descanso para su hidratación. Por otro lado, el lugar donde estén plantados los árboles también es un factor importante que interviene en la recolecta, esto por el suelo y el medio donde se encuentren los árboles. No es lo mismo realizar la recolecta en un terreno llano, que, en un terreno inclinado, esto porque es más peligroso realizar la recolecta y posteriormente la baja de la carga; teniendo en cuenta que el cansancio aumenta y esto podría impactar en la productividad y en el tiempo. Así mismo, la edad del árbol influye en la producción de naranja; siendo que, si este mismo es menor a cuatro años, la producción será baja e inclusive, nula. En otro caso, los árboles mayores a cuatro años mantienen una buena obtención de naranja. Algo importante de mencionar es que si el árbol excede la edad máxima de vejez (50 años promedio) la producción, será muy baja. Por último, un factor que impacta directamente en la recolecta, son las

plagas que se producen en el cítrico o en los árboles, las cuales se van presentando en el transcurso de su crecimiento.

Las plagas más recurrentes son:

- Dragon Amarillo o Huanglongbing (HLB).



Figura 1. Síntomas en hojas.



Figura 2 Síntomas en frutos.

- La “Seca”

Cuando hablamos de la seca, solamente se hace referencia a un síntoma que se observa en la parte aérea de los árboles, ya que la enfermedad provoca la pérdida progresiva de las hojas, con síntomas parecidos a los de la sequía. Este decaimiento en el arbolado puede tener un origen diverso (episodios de sequía, contaminación atmosférica o del suelo, gestión inadecuada, etc.) de modo que los mismos síntomas pueden ser imputados a diferentes causas. (observatoriodehesamontado, 2023)



Figura 3. Seca.

En la mayoría de las zonas con decaimiento se observan una serie de indicios y evidencias comunes que hacen sospechar la implicación de un conocido agente patógeno, ya identificado y aislado en numerosos focos de seca. Se trata de un hongo microscópico, llamado fitóftora (*Phytophthora*), cuya actuación provoca la pudrición de las raíces, impidiendo la absorción del agua y de sales minerales del suelo.

#### RECOLECTORES.

Las personas que se dedican a la recolección de la naranja deben de considerar el tamaño de la fruta, verificando que sea el idóneo para cortarla, así como el color, ya que, se pueden visualizar diferentes colores en la naranja y también, la forma en que se corta el cítrico.



Figura 4. Color de la naranja

Color que debe tener la naranja para ser recolectada: 4 y 5. (Figura 4)

Color para no ser recolectada: 1, 2, 3 y 6. (Figura 4)

Tamaño para que la naranja sea recolectada: 5. (Figura 4)

Tamaño para no ser recolectada: 1. (Figura 4)

### TEMPORADAS.

Las fechas para considerar para poder realizar la recolección de naranja pueden variar. En este caso, la temporada de la naranja temprana empieza a finales de octubre y finaliza en enero, por otro lado, la temporada de la naranja tardía, comienza a finales de enero y concluye en el mes de marzo.

### PROCESO DE RECOLECCION.

El proceso podría variar dependiendo de las personas que se dediquen a la recolecta. En este caso, la recolección comienza temprano por la mañana trasladándose a lugar donde se encuentran plantados los árboles, se verifican las naranjas y se empieza realizando el desprendimiento del cítrico, dañando lo menos posible al árbol, poniendo el fruto en un costal o canasto. Posteriormente, las naranjas se colocan en un medio de transporte, el cual, puede ser un vehículo especial para trasladar este tipo de carga.



Figura 5. Vehículo 1 y 2

A continuación, se podrá observar en la tabla, conjunto de datos correspondientes a los días estudiados, así como las variables dependientes (representadas como X1, X2, X3, X4 y X5) y la variable dependiente (Y) como se muestra en la tabla. Al comienzo del estudio, se presentan 5 variables, las cuales fueron disminuyendo en el transcurso de los análisis estadísticos, para que al final se pueda mostrar un resultado mas exacto y convincente.

RECOLECCION DE NARANJA DEL 16 DE NOVIEMBRE DEL 2023 AL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2023						
DIA	FECHA	TONELADAS	TEMPERATURA	VIENTO	PRECIPITACION	HUMEDAD
X1		Y	X2	X3	X4	X5
1	16/11/2023	19	24°C	3.8 KM/H	4.38	75.42%
2	17/11/2023	16	23°C	5.7 KM/H	4.38	79.26%
3	18/11/2023	19	26°C	5 KM/H	4.38	71.53%
4	19/11/2023	17	25°C	5 KM/H	4.38	81.89%
5	20/11/2023	20	25°C	8.00 KM/H	4.38	79.26%
6	21/11/2023	19	23°C	16.00 KM/H	4.38	71.75%
7	22/11/2023	17	19°C	16.00 KM/H	4.38	67.31%
8	23/11/2023	15	15°C	6.70 KM/H	4.38	89.23%
9	24/11/2023	17	19°C	6.70 KM/H	4.38	84.68%
10	25/11/2023	20	24°C	4.48 KM/H	4.38	71.73%
11	26/11/2023	18	25°C	4.48 KM/H	4.38	74.36%
12	27/11/2023	19	19°C	17.00 KM/H	4.38	98.18%
13	28/11/2023	16	16°C	17.50 KM/H	4.38	100.00%
14	29/11/2023	20	19°C	7.24 KM/H	4.38	90.50%
15	30/11/2023	19	24°C	5.00 KM/H	4.38	81.24%

Tabla 1. Datos recolección de naranja (Aeropuerto TAJIN (MMPA), 2024)

La siguiente grafica muestra el análisis que se realizó de la correlación de la variable días, el coeficiente de correlación es bajo, dando como resultado 0.0163, debido a esto no se tomara en cuenta para este análisis.



Gráfico 1 Dispersión días

DISPERSION TEMPERATURA. INTERPRETACIÓN

El resultado de la gráfica X2, la cual pertenece a la variable de temperatura, muestra que  $R = 0.2786$  además de presentar una línea ascendente, por lo que, es el resultado más cercano a lo esperado.

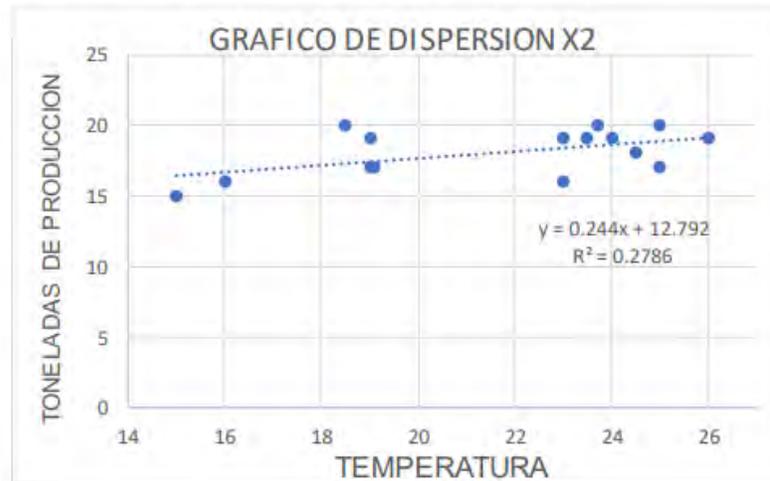


Gráfico 2 Dispersión temperatura

DISPERSION VIENTO. INTERPRETACIÓN:

Se puede observar una línea de forma descendente, arrojando un resultado de 0.0198, lo que no es un resultado buscado y no se tomaría en cuenta para continuar con el análisis.



Gráfico 3 Dispersión Viento

PRECIPITACION. INTERPRETACIÓN:

La gráfica de precipitación muestra un resultado nulo, ya que los datos obtenidos fueron constantes en todos los días representados en la tabla colocada en la parte de arriba.

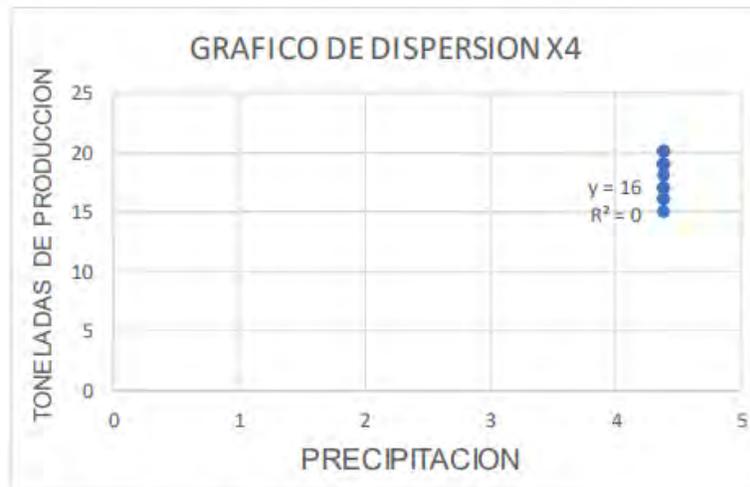


Gráfico 4 Dispersión Precipitación

DISPERSION HUMEDAD. INTERPRETACIÓN: Se puede observar una línea en forma descendente, así como, un resultado de 0.072 el cual está alejado del valor esperado.

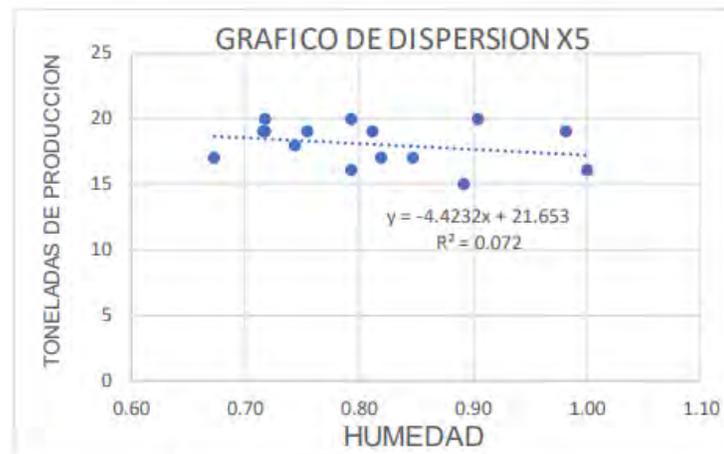


Gráfico 4 Dispersión Humedad

Modelar la ecuación de la recta para determinar los valores de A y B con los factores antes analizados.

Para fines del proyecto, la columna de Precipitación ha sido eliminada por arrojar resultados muy repetitivos y constantes, por lo que, en la siguiente tabla se muestran únicamente las variables de Días, Temperatura, Viento y Humedad que corresponden a X y las Toneladas que están representadas por Y.

RECOLECCION DE NARANJA CUATRO VARIABLES				
TONELADAS	DIAS	TEMPERATURA	VIENTO	HUMEDAD
Y	X1	X2	X3	X4
19	1	24	3.80	0.75
16	2	23	5.70	0.79
19	3	26	5.00	0.72
17	4	25	5.00	0.82
20	5	25	8.00	0.79
19	6	23	16.00	0.72
17	7	19	16.00	0.67
15	8	15	6.70	0.89
17	9	19	6.70	0.85
20	10	24	4.48	0.72
18	11	25	4.48	0.74
19	12	19	17.00	0.98
16	13	16	17.50	1.00
20	14	19	7.24	0.91
19	15	24	5.00	0.81

Tabla 3 Recolección de naranja cuatro variables

Resumen								
Estadísticas de la regresión								
Coefficiente de correlación múltiple	0.697							
Coefficiente de determinación R^2	0.486							
R^2 ajustado	0.280							
Error típico	1.378							
Observaciones	15.000							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F			
Regresión	4	17.946	4.487	2.363	0.123			
Residuos	10	18.987	1.899					
Total	14	36.933						
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción=B0	8.278	6.819	1.214	0.253	-6.917	23.472	-6.917	23.472
Variable X 1=B1	0.179	0.098	1.822	0.099	-0.040	0.398	-0.040	0.398
Variable X 2=B2	0.384	0.157	2.452	0.034	0.035	0.733	0.035	0.733
Variable X 3=B3	0.054	0.084	0.647	0.532	-0.132	0.240	-0.132	0.240
Variable X 4=B4	-0.511	5.233	-0.098	0.924	-12.171	11.149	-12.171	11.149

Tabla 2 Resumen regresión cuatro variables

Interpretación de la fórmula de regresión lineal múltiple con cuatro variables:

$$\hat{y} = 8.278 + 0.179X_1 + 0.384X_2 + 0.054X_3 - 0.511X_4$$

TONELADAS	DIAS	TEMPERATURA	HUMEDAD
Y	X1	X2	X3
19	1	24	0.75
16	2	23	0.79
19	3	26	0.72
17	4	25	0.82
20	5	25	0.79
19	6	23	0.72
17	7	19	0.67
15	8	15	0.89
17	9	19	0.85
20	10	24	0.72
18	11	25	0.74
19	12	19	0.98
16	13	16	1.00
20	14	19	0.91
19	15	24	0.81

Tabla 4 Recolección de naranja tres variables

En esta tabla, se deja de contar con la variable de Viento, por arrojar un resultado en el análisis de correlación de 0.0198, por lo que es inferior al resultado de otras variables y no se ocupará para continuar con el análisis.

Interpretación de la fórmula de regresión lineal múltiple con tres variables:

$$\hat{y} = 9.704 + 0.181X_1 + 0.342X_2 - 0.599X_3$$

RESUMEN REGRESION 3 VARIABLES.

Resumen								
Estadísticas de la regresión								
Coefficiente de correlación múltip	0.681							
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.464							
R <sup>2</sup> ajustado	0.318							
Error típico	1.341							
Observaciones	15							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrada	F	Valor crítico de F			
Residual	3	17.150	5.717	3.179	0.067			
Residuos	11	19.783	1.798					
Total	14	36.933						
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción B0	9.704	6.281	1.545	0.151	-4.121	23.529	-4.121	23.529
Variable X 1 B1	0.181	0.096	1.892	0.085	-0.030	0.392	-0.030	0.392
Variable X 2 B2	0.342	0.139	2.464	0.031	0.037	0.648	0.037	0.648
Variable X 3 B3	-0.599	5.091	-0.118	0.909	-11.805	10.607	-11.805	10.607

Tabla 5 Resumen regresión tres variables

En este punto del proyecto, se están considerando únicamente dos variables (Temperatura y Humedad). Esto porque, son las variables mas acercadas al resultado esperado.

Interpretación de la fórmula de regresión lineal múltiple con dos variables

$$\hat{Y} = 9.943 + 0.288X_1 + 2.352X_2$$

RESUMEN REGRESION 2 VARIABLES.

Resumen								
<b>Estadísticas de la regresión</b>								
Coefficiente	0.539							
Coefficiente	0.290							
R^2 ajustado	0.172							
Error típico	1.478							
Observacion	15							
<b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b>								
		<i>Grados de libertad</i>	<i>de cuadrado de los cua</i>	<i>F</i>	<i>valor crítico de F</i>			
Regresión	2	10.715	5.357	2.452	0.128			
Residuos	12	26.219	2.185					
Total	14	36.933						
		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>nferior 95.0%</i>	<i>uperior 95.0%</i>
Intercepción	9.943	6.922	1.436	0.176	-5.138	25.024	-5.138	25.024
Variable X 1	0.288	0.150	1.920	0.079	-0.039	0.614	-0.039	0.614
Variable X 2	2.352	5.342	0.440	0.668	-9.286	13.991	-9.286	13.991

Tabla 7 Resumen regresión dos variables

**Conclusiones**

La naranja es un cítrico de gran relevancia en Veracruz, donde se posiciona como el principal productor de esta fruta en México. Este liderazgo no es casualidad, sino el resultado del esmerado cuidado en los factores que influyen durante la recolección, así como en la calidad de la producción y el mantenimiento de los árboles.

El presente proyecto busca profundizar en el conocimiento sobre la naranja, su proceso de recolección, y los factores que inciden en la calidad de la fruta. Para ello, se realizó un análisis estadístico considerando las siguientes variables:

- Días
- Toneladas
- Temperatura

- Viento
- Precipitación
- Humedad

El estudio incluyó un análisis de correlación para identificar qué variables tienen una relación más cercana a 1, determinando así las que serían más relevantes para un análisis posterior. Como resultado, se seleccionaron dos variables clave para una proyección más detallada.

Finalmente, se utilizó la técnica de Regresión Lineal Múltiple para comparar las distintas variables y determinar cuáles tienen un mayor impacto en la recolección y producción de la naranja. Este análisis es fundamental para identificar la variable que podría estar causando problemas en el proceso y para explorar opciones de mejora basadas en los datos estadísticos obtenidos.

En conclusión, el proyecto determinó que la Temperatura y la Humedad son las variables más problemáticas en la recolección de la naranja. Este análisis no solo ofrece una base sólida para abordar estos desafíos, sino que también proporciona un entendimiento más profundo de las competencias y factores que influyen en la producción de este importante cítrico en Veracruz.

### **Referencias**

- Academia Balderix. (22 de Septiembre de 2023). probabilidadyestadistica. Obtenido de [www.probabilidadyestadistica.net](http://www.probabilidadyestadistica.net): <https://www.probabilidadyestadistica.net/regresion-linealsimple/>
- Aeropuerto TAJIN (MMPA). (01 de Enero de 2024). METEORED. Obtenido de METEORED: <https://www.meteored.mx/coatzintla/historico>
- Agronoticias alimentamos tu interés por el campo. (29 de Noviembre de 2018). agronoticias alimentamos tu interés por el campo. Obtenido de [agronoticias.com.mx](http://agronoticias.com.mx): <https://agronoticias.com.mx/2018/11/29/veracruz-se-mantiene-como-lider-nacional-enproduccion-de-naranja/>
- Alfaro, I. P. (01 de Octubre de 2023). dcb. Obtenido de <http://www.dcb.unam.mx/>: <http://www.dcb.unam.mx/profesores/irene/Notas/Regresion.pdf>
- Citrofrut. (30 de Agosto de 2023). Citrofrut. Obtenido de [citrofrut.com](http://citrofrut.com): <https://citrofrut.com/es/>
- Observatoriodehesamontado. (31 de Marzo de 2023). observatoriodehesamontado. Obtenido de [observatoriodehesamontado](http://observatoriodehesamontado.juntaex.es/): <http://observatoriodehesamontado.juntaex.es/index.php?modulo=paginas&pagina=view.php&id=101>

## PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRITURAS DE MALANGA “LA PERLA”

ACOSTA CADENAS MONTSERRAT<sup>1</sup>

LACRUHY ENRIQUEZ CLAUDIA CAROLINA<sup>2</sup>

CAMPOS SOSORBE JAIRO NABOR<sup>3</sup>

ZARATE ZÁRATE PERLA<sup>4</sup>

### Resumen

En una misma región como lo es la Zona del Municipio de Actopan, en la localidad de Santa Rosa, se tienen diversos productos y muchos no son conocidos de manera comercial dentro del mercado Veracruzano, al ser la malanga, un producto que se cultiva con grandes beneficios nutricionales.

El plan de negocio para comercializar las frituras de malanga “la Perla” como alternativa a las frituras comerciales para introducirlo y posicionarlo dentro del mercado Veracruzano, realizando estrategias de marketing de diferenciación y enfoque, es un producto con altos beneficios nutricionales y dirigido a personas dentro de la ciudad de Veracruz.

Finalmente con la oportunidad de negocio que se identifica se muestra un proyecto viable, donde se generan utilidades y niveles aceptables de ingresos.

**Palabras Clave:** malanga, comercializar, Veracruz, negocios.

### Abstract

In the same region such as the Municipality of Actopan, in the town of Santa Rosa, there are various products and many are not known commercially within the Veracruzano market, as malanga is a product that is grown with great nutritional benefits.

The business plan to market “la Perla” malanga fritters as an alternative to commercial fritters to introduce and position it within the Veracruz market, carrying out marketing strategies of differentiation and focus, is a product with high nutritional benefits and aimed at people within . from the city of Veracruz.

Finally, with the business opportunity that is identified, a viable project is shown, where profits and acceptable levels of income are generated.

**Keywords:** malanga, marketing, Veracruz, business.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. montserrat.ac@ugalvan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos claudiac.le@loscabos.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. I21884951@ugalvan.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. I21884922@ugalvan.tecnm.mx

## **Introducción**

Esta idea de negocios, nace con el objetivo de buscar una oportunidad más para el desarrollo del sector agrícola en esta zona de la localidad de Actopan en Veracruz.

En el mundo culinario, la innovación y la exploración de nuevos sabores son elementos esenciales para destacar en el mercado gastronómico. En este contexto, se presenta el plan de negocio para una empresa dedicada a la fritura de malanga.

La malanga, tubérculo de amplio consumo en diversas regiones del mundo, ofrece una oportunidad única para ofrecer productos frescos, sabrosos y saludables a los consumidores

La falta de un análisis del mercado y de la competencia, puede llevar a una falta de comprensión de las oportunidades y desafíos que enfrentaría el negocio en su entorno competitivo.

Así como también la falta de un enfoque claro en la viabilidad financiera y en la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Dentro del plan de negocios de frituras de malanga “La Perla”, está contemplado tomar la información de las encuestas, en cuanto a sabor, presentación (50 gr, 100 gr o 400 gr), al igual que el precio, además de tener mercado en la Institución, expandirse a restaurantes para dar a conocer estas frituras.

Considerando los elementos anteriores, el objetivo de investigación fue evaluar la viabilidad por demanda y financiera por medio del plan de negocio para la comercializadora de frituras de malaga “La Perla!

## **Marco teorico**

El plan de negocios, como herramienta de planeación, surgió en Estados Unidos, alrededor de 1960 respondiendo a la necesidad de las corporaciones de invertir sus excedentes de capital. Realmente comenzó a popularizarse en Silicon Valley, desde finales de los 70's, cuando empezó la explosión del desarrollo empresarial alrededor de la tecnología. Cañedo Andalia, R. (2004). De la piedra al web: análisis de la evolución histórica y del estado actual de la actividad bibliológico-informacional. *Acimed*, 12(1), 0-0.

La misión, visión y valores de una empresa son parte de su identidad. Es a partir de estos tres pilares que se desarrolla la cultura organizacional y se ponen en marcha estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía (Zendesk, 2023).

Un plan de negocios es un documento que describe en detalle los objetivos de un negocio, las estrategias para alcanzar esos objetivos y la estructura financiera del negocio.

El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal. ( Balanko-Dickson, 2007).

Según Kotler y Armstrong (2011), se puede apreciar diferentes niveles a los que se debe prestar atención para describir correctamente al producto y a todos sus ámbitos.

Los cuatro elementos de la mezcla de marketing son controlables porque se desarrollan en la empresa. Piense en los 4 P's como las decisiones que toma una empresa sobre su producto, precio, plaza (distribución) y promoción para lograr sus objetivos de marketing en el mercado objetivo. Las decisiones de mezcla de marketing deben tomarse en cada nivel jerárquico de la empresa (Kotler, 1967).

La evaluación financiera, por ende, será aquel estudio que busque entablar una comparación entre la inversión inicial, a precios actuales, o del año cero o de arranque, y las utilidades o flujos proyectados, pero traídos a valor actual (Oviedo, 2021).

En Ecuador, Collaguazo y Zabala (2019) describió el plan de negocios que servirá para direccionar las bases necesarias para el desarrollo de la producción y comercialización de la bebida de guayusa, mediante el análisis de factores de organización, materia prima, insumos, proceso productivo y análisis financiero. La bebida tiene demanda y por viabilidad económica una VAN, \$ 141.080,91 y el TIR, del 163%

Por su parte, en Colombia, Basante et al. (2023) diseñaron un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de frutos secos y deshidratados en Pasto, Nariño. El estudio de mercado demanda, precio y oferta. Asimismo, el estudio técnico permitió identificar el proceso productivo y su liquidación, evaluando positivamente la viabilidad financiera y por demanda.

En México, desarrollaron un plan de negocios orientado a la creación de una planta procesadora en Delicias, Chihuahua, considerando que los agricultores locales obtienen un bajo precio por su cosecha de camote, a pesar de que el cultivo de este tubérculo en el estado se ha incrementado en los últimos años. El 77% de la población consume la papa, tiene un retorno de inversión del 79% y la inversión inicial de \$422,472 pesos, incrementando sus ganancias, agregando valor a la cosecha y eliminando intermediario, ( Montes, et al. 2023).

Se observa en los casos la necesidades determinar demanda y viabilidad financiera, como es el caso de estudio de la presente investigación,

**Resultados**

**Mezcla de mercadotecnia**

**Atributos del Producto:**

1. Frescura del producto
2. Servicio postventa vía telefónica o redes sociales
3. Durabilidad y calidad del producto
4. Producto con beneficios nutricionales mayores en donde los 100g de malanga poseen 2.5 de proteína, 19.1 g de calcio, 8.5 calorías, 0.8 grasas, 0,6 g de fibra y otros componentes más. (Instituto Nacional de Nutrición. Venezuela, 1983)

**Mercado**

En el análisis del cliente, se identificaron las características del mercado objetivo, siendo estas personas consumidores entre los 23 y 45 años de edad, al cual tienen poco tiempo para alimentarse sin embargo buscan opciones saludables, a pesar que fuera de esta localidad muchas personas no conocen la malanga como fritura.



**Rentabilidad**

Finalmente, con la oportunidad de negocio identificada se realizó el análisis financiero, el cual muestra que es viable al presentar un VAN positivo y un TIR del 31% la cual se puede recuperar en 2 años generando utilidades y niveles aceptables de ingresos.

**Conclusiones**

El plan de negocio para la producción y comercialización de frituras de malanga muestra un proyecto con alto potencial de éxito si se implementa con una planificación cuidadosa y una ejecución efectiva. La clave para el éxito radica en comprender y satisfacer las necesidades del mercado, mantener altos estándares de calidad, gestionar eficientemente los recursos financieros y operativos, y construir una marca fuerte y confiable.

La propuesta del valor del Proyecto se enfoca en ofrecer una alternativa saludable mediante un producto que sea de mejor calidad y beneficios cuidando del medio ambiente con buenas prácticas agrícolas y con la preocupación de sus proveedores y colaboradores en cada etapa del proceso de elaboración y venta.

La futura línea de investigación es la evaluación de implementación del plan de negocios así como la satisfacción del cliente potencial.

### Referencias

Basante, A., Checa, J., Pianda, A. y Artogi. A. (2023) Plan de negocios para una empresa productora y comercializadora de frutos secos y deshidratados en Pasto, Nariño. Travesía emprendedora. 7 (1) 103- 107

Collaguazo, C. y Zabala, R. (2019) Plan de negocios para bebida energizante de Guayusa con extractos de frutas. Observatorio de Economía Latinoamericana. 1-17

Leal, K., y Leal, K. (2024). Malanga (ocumo): qué es, para qué sirve y cómo consumirla. Tua Saúde. <https://www.tuasaude.com/es/malanga/#:~:text=La%20malanga%20u%20ocumo%20es,de%20grasas%20y%20a%20reducir%20los>.

Campos, R. (2024). Malanga, el superalimento que ha revolucionado las dietas: Beneficios y cómo se cocina. Superdeporte. <https://www.superdeporte.es/fuera-de-juego/salud/2024/04/08/malanga-superalimentorevolucionado-dietas-beneficios-100769089.html>

Revista Líderes, (Enero, 2017). "EE.UU. es el destino de su malanga". Recuperado el 04 de Marzo de 2017.

<http://www.revistalideres.ec/lideres/malanga-eeuu-destino-exportaciones-alimento.html>

Alexandro. (2021, 8 abril). ¿Qué es un plan de negocios y consejos para desarrollar uno? Identidad y Desarrollo.

<https://identidadydesarrollo.com/que-es-y-como-hacer-un-plan-de-negocios/#:~:text=El%20plan%20de%20negocios%2C%20como,invertir%20sus%20excedentes%20de%20capital>

Revista Entrepreneur, 2016. Porcentajes de participación de mercado. Recuperado el 22 de Mayo de 2017.

<https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Montes, V., Uranga, L., Palacios, A., Ortega, F. y Macías, G. (2023). Business plan for the establishment of a sweet potato (*Ipomoea batatas* L.) processing plant in Delicias, Chihuahua, Mexico. Agro Productividad. <https://doi.org/10.32854/agrop.v15i4.2458>

# INCIDENCIA DE LA FAMILIA MEXICANA EL DESARROLLO EMPRESARIAL. UNA REVISIÓN CONCEPTUAL DESDE EL BIENESTAR SUBJETIVO

YAJSEEL AURELIO PÉREZ ÁLVAREZ<sup>1</sup>

## Resumen

El desarrollo empresarial ha sido abordado desde diversas perspectivas, tales como el apalancamiento financiero, innovación, tecnología, mercado, riesgo, digitalización, entre otras; sin embargo, un estudio realizado en África por Squires, (2021) determinó que la familia es una barrera para el crecimiento empresarial, dado que el empresario productivo debe financiar a su familia extendida que vive en condiciones vulnerables. En este sentido, se abre un debate respecto a la incidencia de la familia mexicana, la cual, de acuerdo a las investigaciones hechas en América Latina, la familia mexicana y latinoamericana es fuente de oportunidades, abordando variables como la amistad y el compadrazgo, que en esta región se convierten en lazos afectivos, denominados familias de corazón. Por ello, esta investigación se realiza principalmente en la región de Misantla, Veracruz, y se emplea para la recolección de datos la aplicación de una encuesta a productores, la cual aborda temas como generalidades de la persona, actividad emprendedora, financiamiento, lazos familiares, afectivos y bienestar. Esta etapa está en proceso, por lo que se cuenta con resultados previos que indican si el productor financia a su familia extendida y en qué medida percibe el bienestar o malestar subjetivo y el detrimento o fortalecimiento de su negocio.

**Palabras clave:** Lazos familiares, financiamiento, bienestar subjetivo, desarrollo empresarial, felicidad empresarial.

## Abstract

Entrepreneurial development has been approached from various perspectives, such as financial leverage, innovation, technology, market, risk, digitalization, among others; however, a study conducted in Africa by Squires, (2021) determined that the family is a barrier to entrepreneurial growth, given that the productive entrepreneur must finance his extended family living in vulnerable conditions. In this sense, a debate is opened regarding the incidence of the Mexican family, which, according to research done in Latin America, the Mexican and Latin American family is a source of opportunities, addressing variables such as friendship and compadrazgo, which in this region become affective ties, called heart

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Misantla, yajseelalvarez@gmail.com y 222t0505@itsm.edu.mx

families. For this reason, this research is carried out mainly in the region of Misantla, Veracruz, and the application of a survey to producers is used for data collection, which addresses issues such as general information about the person, entrepreneurial activity, financing, family ties, affection and well-being. This stage is in process, so there are previous results that indicate whether the producer finances his extended family and to what extent he perceives the subjective well-being or discomfort and the detriment or strengthening of his business.

**Key words:** Family ties, financing, subjective well-being, entrepreneurial development, entrepreneurial happiness.

### **Introducción**

El crecimiento empresarial ha sufrido bloqueos (Squires, 2021), por lo que la pobreza en el mundo ha presentado un ligero crecimiento en los últimos años (World Bank, 2018; CONEVAL, 2020), por lo tanto, es necesario atacar cada una de las causas que impide la detonación del desarrollo económico, principalmente, el de las economías emergentes.

Es por ello que en este capítulo se aborda una perspectiva diferente que incluye el papel de la familia en el éxito o fracaso del emprendimiento microfinanciado (Squires, 2021), debido a que es una faceta muy poco estudiada en cuanto a la incidencia de los lazos afectivos y familiares, el financiamiento informal dentro de la familia y las oportunidades de desarrollo que las redes de sociedad pueden proveer.

Este documento comienza hablando sobre la conceptualización de la familia y el valor atribuido en diferentes regiones del mundo de acuerdo con una revisión de literatura extensa (Alesina et al., 2014; Aldrich et al., 2003; Fasching et al., 2023), que nos conduce a una investigación realizada por Squires, (2021), en la que el valor de la familia de Kenia, África es simplemente materialista.

Esta visión es analizada en este documento desde la perspectiva de otras regiones (Velez-Calle et al., 2015), principalmente desde América Latina y México, donde el valor de la familia es alto y llega a ser considerada como sagrada y de respeto (Karimov, 2021).

Se expone entonces el papel de la familia y los lazos afectivos en el emprendimiento microfinanciado y la consecución del éxito o el fracaso de los mismos en México tomando en cuenta que Squires (2021) solamente contempla el beneficio o perjuicio económico que representa la familia africana para el emprendedor fructífero.

Esta visión acertada es debatida bajo el argumento que asegura que el bienestar subjetivo es una medida más completa que el ingreso, debido a que este tiene solamente un impacto a corto plazo y con el paso del tiempo se desvanece, mientras que otros factores como la salud, la familia, las

relaciones sociales, el tiempo libre, entre otros, tienen un impacto mucho mayor en la felicidad a largo plazo que el ingreso (Rojas, 2011; 2017; 2019; 2020).

En la literatura actual, la perspectiva del usuario casi no ha sido tomada en cuenta, por lo que se generaliza que existe poca investigación desde la óptica del beneficiario del microcrédito. En este caso, la investigación de Coca Corasila (2014), es una de las pocas que se han publicado. Se ha estudiado la rentabilidad del microcrédito pensando solamente en el beneficio de la empresa, pero no se ha estudiado a fondo el bienestar percibido ni el bienestar subjetivo de los usuarios, tema importante para conocer los efectos que genera dicha estrategia monetaria en la satisfacción con la vida del cliente.

Bajo esta perspectiva es que se recomienda analizar el papel de la familia en el crecimiento empresarial, teniendo así una perspectiva más amplia e incluyente que la de Squires, (2021), que tampoco aplica en su totalidad para México y Sudamérica dadas las condiciones socioeconómicas y culturales del continente.

Con base en lo anterior es que se proponen objetivos claros, hipótesis, la recolección de datos mediante encuestas regionales y los resultados de la investigación.

## **Dos visiones contrapuestas sobre la familia y el crecimiento empresarial**

### **Kenia Vs. Mexico.**

Existen dos visiones diferentes que valen la pena cuestionar sobre el papel de la familia en el crecimiento empresarial. Una es la de Squires, (2021), quien considera que la familia de Kenia, África es una barrera para el crecimiento de las empresas y un freno para la inversión. La otra visión es la de la familia mexicana como núcleo de la sociedad y a la que en nuestro país se le llega a atribuir el concepto de proveedora de bienestar (Karimov, 2021; Alesina et al., 2014; Aldrich et al., 2003; Fasching et al., 2023).

En este sentido, Squires, (2021), con base en un estudio realizado en Kenia a un grupo numeroso de familias, determinó que la acción de los empresarios a compartir sus ganancias con su familia es considerada como una carga extra parecida a los impuestos del gobierno, por lo que denominan dicha transacción como Impuesto de parentesco. Este impuesto debe existir en el país africano, debido a las condiciones socioeconómicas que prevalecen, las cuales no son favorables para todos.

Sin embargo, mientras que, en África esta acción es considerada como una barrera al desarrollo económico, la literatura actual considera que en México la solución es la negociación con la familia apoyada para que reciba dinero, pero a cambio de trabajo (Alvarez Colín (2018); Smock, (2020); con lo que logran su sustento y a su vez participan en una empresa familiar, que a decir de Watkins-Fassler (2019), son más rentables que donde no participa la familia.

Pero en México no solo la familia nuclear o extendida se considera como una generadora de oportunidades (Velez-Calle et al., 2015), sino que los lazos afectivos, como los amigos, compañeros, fraternidades y los mismos compadres son en muchos casos, promotores de bienestar (Pitt-Rivers, 2016).

Desafortunadamente según Squires, (2021) la situación es más grave en Kenia, ya que los empresarios prefieren esconder su dinero o pagar para ocultarlo con tal de no compartirlo con sus familias a pesar de saber que no podrán invertirlo. Esta cuestión cultural habla claramente sobre los sesgos de conducta que imperan en ese país, los cuales van de extremo a extremos, pues por una parte prefieren no dar a conocer que tienen ganancias de dinero y por otro, muchos lo comparten con sus familiares necesitados con la idea de segmentarse a otro status económico, es decir, apoyan a su familia para dar a conocer que tienen dinero y que por eso son de diferente clase social.

Sin embargo, la perspectiva de Squires, (2021) no aborda otro panorama más que el del bienestar por ingreso y el perjuicio que ocasiona la transferencia de este a los necesitados, quedando un vacío muy amplio en la medición del verdadero bienestar, que a decir de Rojas (2017), asegura que el bienestar subjetivo es una medida más completa del bienestar humano que el bienestar por ingreso, ya que tiene en cuenta factores como la salud, las relaciones sociales y la satisfacción con la vida en general. Es por esto que el abordaje de este estudio considera la perspectiva de Rojas (Rojas, 2011; 2017; 2019; 2020), en el análisis del papel que juega la familia en el éxito o fracaso empresarial en México y, sobre todo, cuando este es financiado, ya que la misma familia y los lazos afectivos funcionan muchas veces como fuente informal de financiamiento (Elahi et al., 2006), y participación activa en la empresa o a través de la generación de oportunidades de desarrollo.

Para el caso de México, esta falta de aprovechamiento de oportunidades genera la falta de satisfacción por parte de los empresarios, quienes de acuerdo con Charles-Leija, (2019), los empresarios mexicanos experimentan menos satisfacción en su calidad de vida en comparación con sus empleados. Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Contraste de los niveles de satisfacción experimentados por emprendedores y empleados.



Fuente: Charles-Leija, (2019).

En este sentido, existen posturas como la de Wykstra, (2019) quien considera que “el microcrédito parece ser muy importante en la vida de los pobres, incluso si no es transformador” y que el microcrédito para el medio rural ofrece de manera obligada un beneficio a los usuarios por lo menos en bienestar por ingreso, siempre y cuando sea a un bajo costo (interés). Esto sugiere que todo microcrédito trae consigo algún tipo de beneficio, por lo que no se puede considerar como algo que afecta.

Una característica esencial de esta investigación es que, estudia el cómo las relaciones familiares y afectivas influyen en el funcionamiento del microcrédito como medida de apalancamiento al crecimiento empresarial y fomento al ahorro e inversión entre microempresarios mexicanos, tomando en cuenta los sesgos de conducta económica, como los principales frenos al desarrollo económico, al impedir al microempresario ver de forma objetiva su panorama empresarial y financiero.

Dicho abordaje, obedece a que el papel de la familia en el crecimiento empresarial ha sido considerado por algunos investigadores de países desarrollados, como negativo. En este sentido, los resultados de la investigación del canadiense, Squires, (2021) realizada en Kenia, África, en torno a la relación familiar, el emprendimiento, el crecimiento empresarial, el ahorro y la inversión, exponen que los lazos familiares se consideran una carga similar a la de un impuesto.

En este caso, los empresarios kenianos consideran que los apoyos otorgados a sus familiares desfavorecidos económicamente son algo similar a un impuesto por parentesco, dado que el tener que compartir su dinero y ganancias con ellos, impide que su negocio crezca.

Pero este no es solo la única dimensión de los resultados de dicha investigación, pues el problema se agrava cuando el empresario prefiere ocultar sus ingresos con la finalidad de no compartirlos con sus lazos familiares. Esta es una segunda dimensión de la gravedad del asunto.

Una tercera dimensión va más allá y se genera cuando el empresario prefiere pagar a terceros por ocultar dichas ganancias para que la familia no se entere por ningún motivo que cuenta con ese ingreso. Ver gráfico 1.

Sin embargo, se debe resaltar que las transferencias de dinero implican una distorsión cuando son menos valoradas que el consumo privado; por ejemplo, si la transferencia va dirigida a los padres de los empresarios, estas tienen un valor significativo y no se considera tanto como un gravamen, pero si la transferencia es para familiares lejanos o políticos, sí se considera cierta discrepancia entre los beneficios sociales y los privados.

Estas perspectivas o dimensiones abordadas por Squires, (2021), de acuerdo con los empresarios kenianos, merman las ganancias del negocio e impiden su crecimiento y desarrollo, al desfavorecer la inversión y no permitir el ahorro.

Lamentablemente, esta visión se muestra materialista y omite todo lo relacionado al bienestar, la felicidad y la satisfacción con la vida y sus diferentes dominios, situaciones abordadas por la economía del bienestar, corriente que está impulsando a las economías emergentes al desarrollo.

En este sentido, el estudio del bienestar fundamenta su importancia, de acuerdo con Rojas, (2017), en que el ingreso no valida completamente el bienestar autor reportado. Dicho en otras palabras, aunque el ingreso tiene un impacto positivo en la felicidad, este efecto es limitado y se desvanece a medida que las personas alcanzan un cierto nivel de ingresos (Rojas, 2019).

En contraparte, Squires, (2021) contempla solo el impacto que genera el ingreso, el cual se oculta y se paga por mantenerlo oculto a los familiares, considerando exclusivamente la rentabilidad económica no generada por las microempresas kenianas, sin contemplar el bienestar que dicho impuesto al parentesco genera en sus familias al proveer en cantidades pequeñas del ingreso que carecen.

La figura 1 presenta un esquema que muestra la concepción, abordaje y pretensiones de esta investigación, incluyendo la función del bienestar.

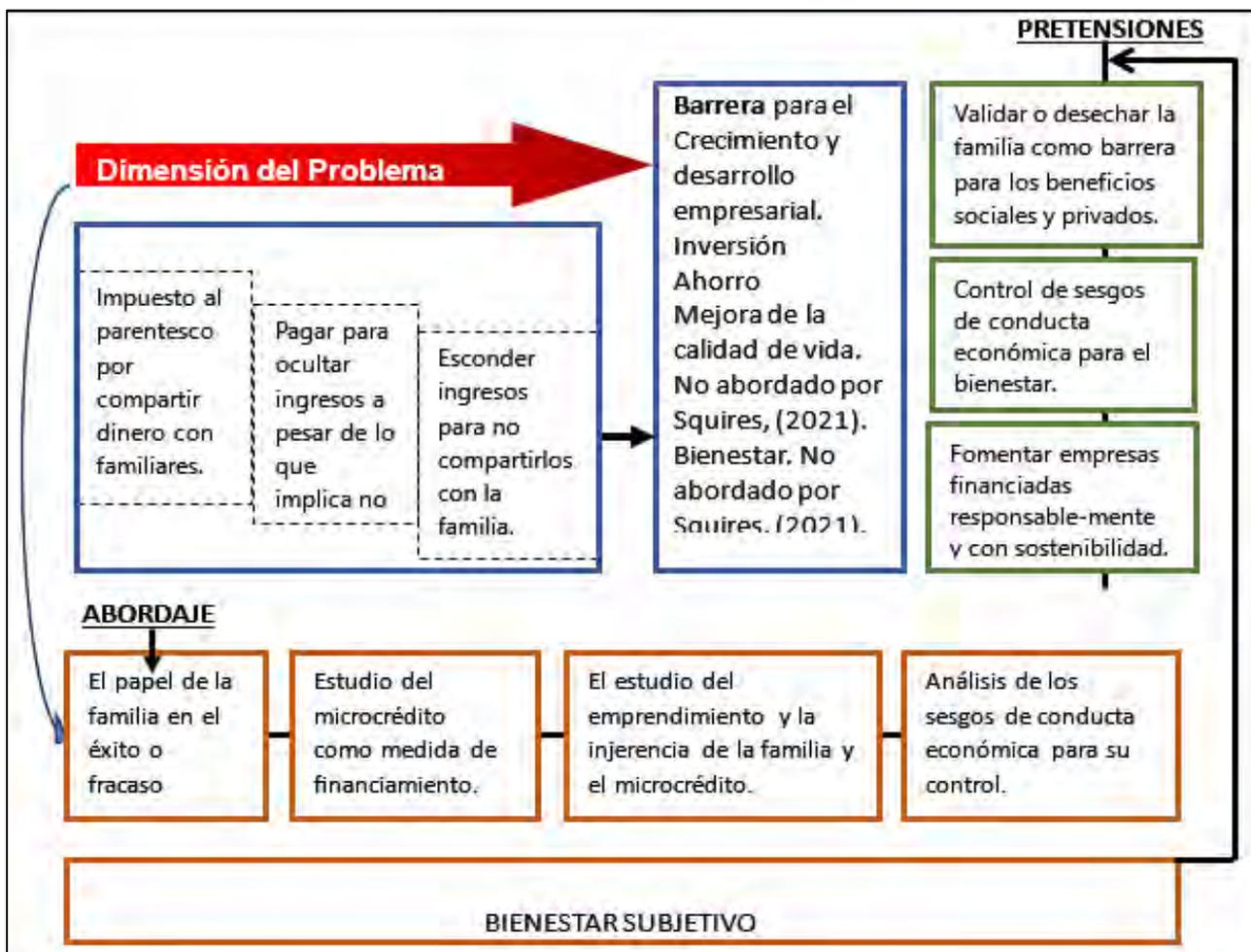


Figura 1. Concepción, abordaje y pretensiones de la investigación.

Fuente: Squires, (2021). Elaboración propia.

**¿Por qué incluir al bienestar y al bienestar subjetivo en este problema?**

“Se deduce que el bienestar es un estado ideal al cual aspiran, en general, todos los seres humanos” (García Vega, 2011).

El concepto de Bienestar fue estudiado durante décadas desde la perspectiva de bienestar macrosocial, generalizando la idea en bienestar humano. Su estudio fue realizado desde el punto de vista multidisciplinario, interviniendo diferentes ciencias para su comprensión y análisis, tales como la psicología, sociología, economía, la ciencia política y las ciencias de la salud.

Durante el siglo XX, estas disciplinas consideraron que el bienestar era el fin último del crecimiento económico, por lo que del nivel de crecimiento económico dependía el bienestar de la gente.

Fue en las últimas décadas del mismo siglo cuando surgió un nuevo paradigma que consideraba que “el crecimiento económico no es suficiente para generar el bienestar de las personas” (Rojas, 2020). Este nuevo paradigma se fortaleció gracias a las contribuciones de Flanagan (1978), Day (1987), Cummins (1996), Ravallion y Lokshin (1999) y en este siglo, Rojas (2006).

Estos autores consideraron que la calidad de vida no depende exclusivamente de la variable económica, sino que intervienen un cúmulo de motivadores de la felicidad y satisfacción con la vida.

El trabajo de los investigadores se centró en el análisis de la “relación entre la satisfacción con la vida y la satisfacción en los siguientes dominios de la vida: salud, relaciones familiares, económico, trabajo, amigos, tiempo libre y comunidad” (Rojas, 2020), entre otros más, como: bienestar físico, tener y criar hijos, relaciones con el cónyuge, actividades comunitarias y sociales, actividades políticas, recreativas pasivas, activas y actividades de desarrollo personal.

Fue de esta forma que el bienestar se empezó a estudiar desde desde dos perspectivas diferentes: Bienestar macrosocial (welfare) y bienestar subjetivo (well-being); ambas están sujetas a la calidad de vida percibida o experimentada por la gente, es decir, el grado en que cada persona califica su bienestar depende de la calidad de vida que ha recibido o logrado. Esto implica que quien no ha conseguido una buena calidad de vida no podrá evaluar positivamente ni su bienestar macrosocial ni el subjetivo.

La literatura explica la diferencia entre ambos tipos de bienestar de la siguiente manera;

Para Ferran Casas (2015), el bienestar humano o bienestar macrosocial hace referencia al desarrollo, el cual “se presenta a la vez como un enfoque útil y práctico que orienta y consolida una base de información más amplia en las actuales prácticas, programas y proyectos de desarrollo”.

Por su parte, Rojas (2020) indica que el bienestar subjetivo, “se refiere a la síntesis de satisfacción con la vida que hacen las personas, así como a las experiencias afectivas, evaluativas, sensoriales y de flujo que tienen”.

Con evaluativas, se refiere al logro y fracaso; Afectivas, a la alegría y sufrimiento; Sensoriales, placer y dolor; mientras que las experiencias cortas, intensas y energizantes hacen referencia a las de Flujo. Esto último abre el panorama a un concepto más amplio del bienestar subjetivo, el cual considera las condiciones psicosociales como pieza clave, siendo estas las percepciones, evaluaciones y aspiraciones de la persona.

El well-being ha sido abordado por la literatura científica desde dos aproximaciones: La hedónica: que lo considera como “un constructo muy vinculado a la felicidad y la satisfacción con la vida, y la denominada eudemónica, que considera el bienestar psicológico vinculado al logro de objetivos vitales y al hecho de tener un sentido en la vida” (Ferran Casas, 2015).

Ambas corrientes consideran al bienestar subjetivo como prosocial, es decir, que quien lo experimenta contribuye al bienestar experimentado por otros.

Las formas de experimentar e impulsar el well-being van desde el nivel de ingreso obtenido hasta las relaciones sociales en todos los ámbitos, así como en el estado de salud y el tiempo libre, entre otros más, sin embargo, se requiere de una mayor profundización en el estudio y generación de nuevos impulsores del well-being aprovechando la información concebida en distintas partes del mundo, en la cual la cultura interviene en la percepción de la calidad de vida de la gente, dado que cada región del planeta experimenta condiciones diferentes debido a diferentes tipos de factores socioeconómicos, políticos, culturales y medioambientales.

Se dice coloquialmente, que lo que se mide se puede mejorar, y esta idea queda demostrado con las propuestas y trabajos sobre medición del bienestar subjetivo por parte de investigadores como; Veenhoven (1994), con su estudio sobre satisfacción con la vida; García et. al (2004), con el criterio de los Qalys en el bienestarismo y la medición del bienestar en la teoría económica; Fierro y Rando (2007), quienes trabajaron con la Escala Eudemon de bienestar personal; o la Encuesta BIARE, realizada por INEGI de Rojas (2009); Beytia y Calvo (2011), quienes hablan sobre como medir la felicidad; Toribio Pérez et. al (2012), con la validación de la escala de la felicidad de Alarcón para adolescentes mexicanos; la Escala de bienestar psicológico de Ryff en población mexicana, de la que hablan Medina-Calvillo et. al (2013); Blanco y Salazar (2014), con la escala de la satisfacción con la vida para adultos mayores de Emmons, Larsen y Griffin; Collantes y Escobedo (2014), en su estudio sobre como evalúan el bienestar los peruanos; la escala PNA-10 para evaluar el afecto positivo y negativo tratada por Yáñez-Yaben et al. (2014); Manfredi (2017), con su propuesta sobre otras formas de medir el bienestar; Lasierra (2021), con la Medida del bienestar individual con indicadores socioemocionales en Europa; y el análisis sobre los instrumentos para evaluar el bienestar en Chile, realizado por Cáceres et. al (2022); entre otros.

Como se aprecia estos autores han realizado contribuciones al estudio del bienestar subjetivo mediante aportación de conocimientos sobre el bienestar y la calidad de vida, propuestas sobre medición y mediciones del bienestar mediante el empleo de diferentes escalas.

Esta medición del well-being presenta como característica principal que emplea indicadores subjetivos, tal como se menciona líneas arriba, pero se realiza con personas concretas, que son quienes autor reportan su sentir respecto a su calidad de vida.

Esto es debido a que los autores como Rojas (2020), consideran que “se reconoce que cada persona es la autoridad para emitir un juicio sobre su situación de bienestar” y que nuestra satisfacción con la vida no debe ser juzgada por expertos con base en indicadores objetivos. Además, agrega otra justificación a esta perspectiva y considera que “es imposible que la experiencia se produzca sin la persona concreta cuya condición humana le permite experimentar el bienestar. La experiencia es inherentemente subjetiva y esta es la razón de preguntar a las personas en lugar de presumir su bienestar”.

“Veenhoven (1984) establece que el bienestar solo puede medirse sobre la base de la respuesta de una persona a una pregunta directa sobre su bienestar; no hay lugar para la especulación basada en las posesiones de una persona, las expresiones faciales u otro comportamiento observable” (Rojas, 2020).

El mismo Rojas (2020) da una pauta sobre los tipos de preguntas que se deben realizar:

“La evaluación general de la vida generalmente se captura con la respuesta a preguntas como: Teniendo en cuenta todo en su vida, ¿qué tan satisfecho está con su vida?, o Tomando en cuenta todo en tu vida, ¿qué tan feliz eres? También hay preguntas para explorar la satisfacción en dominios específicos de la vida; por ejemplo: ¿Qué tan satisfecho está con su situación económica?, ¿Qué tan satisfecho está en su relación con su familia?, ¿Qué tan satisfecho está con su estado de salud?, ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo u ocupación? y así. Estas preguntas permiten una mayor comprensión de las evaluaciones de satisfacción con la vida o vida feliz que hacen las personas”.

## **Conclusiones**

En resumen, de acuerdo con la literatura expuesta, se presume que la familia mexicana, como familia latina, presente muchas diferencias con la familia africana, especialmente con la de Kenia, dadas las características socioeconómicas y culturales de cada región (Alesina et al., 2014; Aldrich et al., 2003; Fasching et al., 2023).

En esta región de América, una de las características principales de la vida en sociedad es la sociabilidad, entendiéndose esto como un concepto que engloba las relaciones sociales y afectivas que se generan en cualquier red de sociedad.

Entre estas características se considera al compañerismo, la amistad, la fraternidad y hasta el compadrazgo, las cuales son parte de las relaciones afectivas o lazos afectivos, mientras que las relaciones entre parientes se consideran relaciones familiares.

En México, tanto los lazos afectivos como las familias son generadoras de oportunidades que pueden incidir en el bienestar final y a satisfacción con la vida de los involucrados (Karimov, 2021).

En este sentido, en México, un emprendedor, un productor o empresario se puede valer de las oportunidades que las redes de sociedad le ofrecen, logrando consolidar su negocio o brindar mejor calidad de vida a su familia nuclear o extendida, y sin duda alguna, genera para sí mismo el bienestar deseado.

Debemos tener en cuenta que los empresarios que financian a su familia extendida demuestran un compromiso con el bienestar social. Esta acción puede fortalecer los lazos familiares y comunitarios, creando un entorno de apoyo y solidaridad (Pieschacón Velasco, 2006).

Este bienestar social conduce a la sostenibilidad a largo plazo, de acuerdo con Tejera, (2013). aunque pueda parecer que se están sacrificando recursos económicos a corto plazo, invertir en el bienestar de la familia extendida puede generar beneficios a largo plazo. Un entorno familiar estable y feliz puede proporcionar un apoyo emocional crucial, permitiendo al empresario enfocarse mejor en su negocio.

Cuando el compromiso y bienestar social se refleja en sostenibilidad a largo plazo, las condiciones para las empresas se traducen en bienestar general, según lo manifiesta Russo, (2023), dado que, al financiar a su familia extendida, los empresarios pueden mejorar la calidad de vida de sus seres queridos, lo que puede tener un efecto positivo en su propio bienestar emocional y mental. Este apoyo puede traducirse en una mayor satisfacción personal y profesional.

Aunque los autores del nuevo paradigma de la economía del bienestar, toman en cuenta la parte económica como indicador de este bienestar y lo hacen conjugando una serie de indicadores subjetivos que reflejan mejores resultados en la opinión de la gente, y lo hacen bajo argumentos como el que ofrece Collantes Luna & Escobedo (2014) quienes retoman a (Narayan 2000), y su consideración que “la pobreza es un fenómeno multidimensional producto de la interacción de factores monetarios y no monetarios que en conjunto determinan la experiencia de vida de las familias” y, establecen su propia consideración, que indica que “si bien es cierto que existe una correlación positiva entre el ingreso monetario de los hogares y su nivel de bienestar subjetivo, esta dista de ser perfecta.”

Es por ello, que medir el bienestar mediante indicadores como el Producto interno Bruto (PIB), que es la cantidad de bienes y servicios que un país produce por el espacio de un año, ya es obsoleto, pues, aunque su finalidad no es la de medir el bienestar, ha sido aceptado generalmente debido a la facilidad de compararlo entre países.

En la actualidad se ha recurrido a una combinación de indicadores objetivos y subjetivos para una mejor validación de los resultados obtenidos, sin embargo, es necesario resaltar que debe ser la persona quien reporte su sentir en cuanto a calidad y satisfacción con la vida, y no terceras personas que juzguen por los demás.

### **Referencias**

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Alesina, A. & Giuliano, P. (2014). Family Ties. *Handbook of Economic Growth*, 2(Online), 177-215. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53538-2.00004-6>
- Alvarez Colín, L. (2018). Familia, desarrollo y cambio social. Claves para un estudio interdisciplinario. *Revista En-claves del pensamiento*, versión On-line ISSN 2594-1100, 1-36. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-879X2008000200001&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2008000200001&lng=es&nrm=iso)
- Arévalo, M. (2024). La felicidad en el trabajo: clave para el éxito empresarial. Buk. Recuperado de <https://www.buk.co/blog/la-felicidad-en-el-trabajo-clave-para-el-exito-empresarial>
- Beytia y Calvo (2011). ¿Cómo medir la felicidad? Claves para políticas públicas, No. 4. Universidad Diego Portales.
- Coca Corasila, A. M. (2014). El microcrédito: Perspectiva perceptual de los usuarios. *Perspectivas*, 7-28.
- Cotler, P., & Carrillo, R. (2018). El mercado de préstamos prendarios en México: Quién lo usa, cuánto cuesta y qué tanta competencia hay. *Revista Meicana de Economía y Finanzas*, 247-272
- CONEVAL. (2020). Medición de la pobreza | Pobreza en México. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx>
- Cummins, R. (1998). La segunda aproximación a un estándar internacional para la satisfacción con la vida. *Investigación de indicadores sociales*, 43(3), 307-334.
- De Neve, J. (2014). Cómo lograr una “oficina feliz” y por qué es tan importante para los negocios. BBC Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-40575933>

- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 71-75.
- Ewald Kibler, Joaquín Wincent, Teemu Katonen, Gabriela Cacciotti, Martín Obschonka (s.f). ¿Puede la motivación prosocial perjudicar el bienestar subjetivo de los emprendedores?
- Fasching, N. & Lelkes, Y. (2023). Ancestral Kinship and the Origins of Ideology. *British Journal of Political Science*, Online, 1-21. <https://doi.org/10.1017/S0007123422000709>
- Ferran Casas, (2015). Bienestar material y bienestar subjetivo. *Cambio social y cooperación en el siglo XXI*, Vol. 4. Educo.
- Flanagan, J. (1978). Un enfoque de investigación para mejorar nuestra calidad de vida. *Psicólogo estadounidense*, 33(2). 138.
- Karimov, U. (2021). Scientific and Theoretical Foundations of the Formation of the Social Environment in the Family. *Oriental Journal of Social Sciences*, 1(01), 37-40. <https://doi.org/10.37547/supsci-ojss-01-06>
- Pieschacón Velasco, C. (2006). Empresa y bienestar social. *Círculo de Empresarios*. Recuperado de <https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/03/empresa-y-bienestar-social.pdf>
- Pitt-Rivers, J. (2016). The paradox of friendship. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*. *The University of Chicago Press Journals*, 6(3), 443-452. <https://doi.org/10.14318/hau6.3.032>
- Rodríguez Fornós, G. (2009). La función social de los microcréditos. Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU.
- Rojas, M. (2011). Happiness, Income, and Beyond. *Applied Research Quality Life*, 1-14.
- Rojas, M. (2017). The subjective object of well-being studies: Well-being as the experience of being well. *Metrics of subjective well-being: Limits and improvements*, Serie de libros de estudios de felicidad, 43-62. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-61810-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61810-4_3)
- Rojas, M. (2019). Relative income and happiness in Latin America: Implications for inequality debates on inequality. *The Economics of Happiness*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15835-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15835-4_5)
- Rojas, M. (2020). *Well-Being in Latin America, Drivers and Policies*. Charm, Switzerland: Springer.
- Russo, M. (2023). Por qué todas las empresas deberían ser favorables a la familia: razones para invertir en el bienestar familiar. *Mightier*. Recuperado de <https://www.mightier.com/es/resources/family-wellness/>
- Saniya Ansar, Jijun Wang, Mansi Vipin Panchamia & Sri Sravya Raaga Akkineni, 2022. La base de datos Global Findex 2021.

- Santos, L. (2023). Impacto de la felicidad en los negocios. Think with Google. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/gestion-y-cultura/felicidad-impacto-negocios/>
- Smock, Pamela J. & Schwartz, Christine R. (2020). The Demography of Families: A Review of Patterns and Change. *Journal of Marriage and Family*, 82, 9-34. DOI:10.1111/jomf.12612
- Squires, M. (2021). Kinship Taxation as an Impediment to Growth: Experimental Evidence from Kenyan Microenterprises. <https://pedl.cepr.org/>, Online, 1-77. <https://pedl.cepr.org/publications/kinship-taxation-impediment-growth-experimental-evidence-kenyan-microenterprises>
- Veenhoven, R. (1994). El estudio de la satisfacción con la vida. *Intervención Psicosocial*, 1994, vol. 3, págs. 87-116
- Vélez-Calle, A., Robledo-Ardilla, C. & Rodríguez-Ríos, J. (2015). On the Influence of Interpersonal Relations on Business Practices in Latin America: A Comparison with the Chinese Guanxi and the Arab Wasta. *Thunderbird International Business Review*, 57(4), 281-293. DOI: 10.1002/tie.21669
- Watkins-Fassler, K. & Rodríguez-Ariza, L. (2019). International entrepreneurship and Mexican listed family firms' CEO/Board characteristics. *EG Estudios Gerenciales, Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(153), 361-369. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3166>
- Watson, D., Clark, A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect\_The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 6, 1063-1070.
- World Bank, (2018). Preguntas frecuentes: Actualización de la línea de pobreza. Bancomundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/brief/global-poverty-line-faq>
- Wykstra, S. (2019, January 15). Microcredit was a hugely hyped solution to global poverty. What happened? - Vox. <https://www.vox.com/future-perfect/2019/1/15/18182167/-microcredit-microfinance-poverty-grameen-bank-yunus>
- Yárnoz Yaben et al. (2014). La PNA-10, una escala breve para evaluar el afecto positivo y negativo en español. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, vol. 22, N. 2, 2014

## HARINA FORTIFICADA MEZCLA NUTRITIVA DE MALANGA Y AVENA

JAZMÍN VILLEGAS NARVÁEZ<sup>1</sup>

SARA MÁRQUEZ BUENO<sup>2</sup>

FRANCISCO HERNÁNDEZ QUINTO<sup>3</sup>

### Resumen

La harina fortificada de malanga y avena es un producto alimenticio que combina los beneficios nutricionales de dos ingredientes ampliamente utilizados en la cocina y la nutrición. El objetivo del presente es identificar la factibilidad comercial a través de un modelo de negocio de la propuesta de valor, para que los clientes con enfermedades celíacas o sensibilidad al gluten. Además, para personas con intolerancias alimentarias, la harina de malanga con avena promueve la diversificación dietética para todos, invitando a explorar nuevas recetas y sabores en la cocina. Esta innovación tiene el potencial de diversificar el mercado de alimentos, atrayendo a consumidores interesados en opciones más saludables y nutritivas.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, harina , comercialización

### Abstract

Fortified malanga and oat flour is a food product that combines the nutritional benefits of two ingredients widely used in cooking and nutrition. The objective of this article is to identify the commercial feasibility through a business model of the value proposition, for customers with celiac disease or gluten sensitivity. In addition, for people with food intolerances, malanga flour with oats promotes dietary diversification for everyone, inviting them to explore new recipes and flavors in the kitchen. This innovation has the potential to diversify the food market, attracting consumers interested in healthier and more nutritious options.

**Keywords:** Business model, flour, marketing

### Desarrollo

La malanga (*Xanthosoma sagittifolium*) es un tubérculo rico en nutrientes y propiedades beneficiosas para la salud, con propiedades nutricionales como alto contenido de fibra, rico en vitaminas C y E, potasio y magnesio, contiene minerales como calcio, hierro y zinc y bajo contenido de calorías (FAO, 2017). Sus propiedades medicinales son antiinflamatorio y antioxidante, ayuda a controlar el colesterol

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Jazmin.vn@ugalvan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, sara.mb@ugalvan.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Perote, doc-058@itsperote.edu.mx

y la presión arterial, puede ayudar a prevenir la diabetes tipo 2 y tiene propiedades antimicrobianas y antifúngicas (JEOR,2020). Sus beneficios para la salud es que ayuda a regular el tránsito intestinal, reducir el estrés y la ansiedad, beneficioso para la salud ósea y a mejorar la función cognitiva (JACM,2018)

La avena (*Avena sativa*) es un cereal rico en nutrientes y propiedades beneficiosas para la salud. Sus propiedades nutricionales es alto contenido de fibra, rico en proteínas, contiene minerales como potasio, magnesio y fósforo [, fuente de vitaminas B y E. En propiedades medicinales antiinflamatorio y antioxidante, ayuda a reducir el colesterol y la presión arterial, controlar la diabetes tipo 2, y tiene propiedades antimicrobianas y antifúngicas. Sus beneficios para la salud ayudan a regular el tránsito intestinal, reducir el estrés y la ansiedad, beneficioso para la salud cardiovascular y mejorar la función cognitiva. (FAO, 2017).

Según la OMS en el 2018 la fortificación de alimentos es una estrategia efectiva para prevenir y controlar las deficiencias de micronutrientes: la fortificación es la práctica de aumentar el contenido de micronutrientes en alimentos o condimentos, opción tecnológica válida para reducir la malnutrición, estrategia que beneficia a la salud pública con un riesgo mínimo para la salud, o requiere el desarrollo de nuevos hábitos alimentarios y beneficia a la mayor parte de la población que padece de desnutrición.

La harina de malanga con avena “MALVENA”, libre de gluten para personas con intolerancia al gluten, ofreciendo una alternativa segura y nutritiva a la harina de trigo convencional. Esta combinación no solo satisface las necesidades de aquellos con enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten. Además de su beneficio para personas con intolerancias alimentarias, la harina de malanga con avena promueve la diversificación dietética para todos, invitando a explorar nuevas recetas y sabores en la cocina. Nutricionalmente, esta combinación ofrece un perfil valioso, ya que la malanga es rica en carbohidratos complejos, fibra, vitaminas y minerales, mientras que la avena es conocida por su contenido de fibra soluble y proteínas. Este aspecto nutricional no solo es beneficioso para aquellos con restricciones dietéticas, sino que también contribuye a una dieta equilibrada y saludable para cualquier persona.

Al proporcionar opciones alimenticias seguras y accesibles, la harina de malanga con avena promueve la inclusión social al permitir que aquellos con intolerancias alimentarias participen plenamente en eventos sociales y comidas compartidas sin preocupaciones por su salud. En resumen, esta harina no solo resuelve la problemática de la intolerancia al gluten, sino que también ofrece beneficios nutricionales, diversificación dietética y promueve la inclusión social.

Las harinas fortificadas son harinas comunes de trigo y de maíz, enriquecidas con micronutrientes básicos. La estrategia de «fortificación» se establece para mejorar la alimentación de grandes segmentos de población, sin que sufran variaciones en sus hábitos alimenticios.

La harina fortificada de malanga y avena es una innovación en el sector alimentario que combina dos ingredientes nutritivos, ofreciendo una alternativa única y altamente nutritiva en el mercado de harinas. Su combinación proporciona una fuente equilibrada de carbohidratos, proteínas, fibras, vitaminas y minerales esenciales, diferenciándola de otras harinas convencionales. Esta innovación tiene el potencial de diversificar el mercado de alimentos, atrayendo a consumidores interesados en opciones más saludables y nutritivas.

La fortificación con vitaminas y minerales puede abordar deficiencias nutricionales comunes, como la falta de hierro y ácido fólico, mejorando así la salud pública y el bienestar general. En términos de impacto en el sector estratégico, esta harina puede estimular la demanda de ingredientes como la malanga y la avena, beneficiando la producción agrícola.

La harina fortificada de malanga y avena ofrece una propuesta de valor distintiva al combinar los beneficios nutricionales de dos ingredientes altamente nutritivos y versátiles. Su fórmula equilibrada proporciona una fuente rica en carbohidratos, proteínas, fibras, vitaminas y minerales esenciales, abordando las necesidades nutricionales diarias y promoviendo una alimentación saludable.

La fortificación adicional con vitaminas y minerales clave como hierro y ácido fólico refuerza su valor nutricional, ayudando a prevenir deficiencias nutricionales comunes y mejorando la salud general. Su versatilidad culinaria permite su uso en una amplia variedad de recetas, desde panes y pasteles hasta galletas y papillas, ofreciendo una experiencia gastronómica única y nutritiva.

Asimismo, su opción libre de gluten proporciona una alternativa adecuada para aquellos con intolerancias alimentarias o sensibilidades al gluten, ampliando su alcance entre diversos grupos de consumidores.

La producción sostenible y la alta calidad garantizan la pureza y frescura del producto, fortaleciendo la confianza del consumidor en su elección alimentaria. En resumen, la harina fortificada de malanga y avena representa una opción alimentaria integral que satisface las necesidades de los consumidores preocupados por la nutrición, la salud y el bienestar, ofreciendo una propuesta de valor única y significativa en el mercado alimentario actual.

A continuación, describimos nuestra propuesta de valor en donde explicamos a nuestros clientes cómo un producto relevante, declaramos nuestras ventajas de comprar el producto en lugar del de la competencia.

Nuestra propuesta de valor es un elemento central que distingue y fue importante definirla para iniciar nuestro negocio, ya que es una de las etapas principales del planeamiento. Como a continuación se describe

Tabla 1. Propuesta de valor de Malvena



Nota: Fuente propia

Se definió la metodología Canvas diseñada por Alexander Osterwalder, en donde nos facilitó la creación de nuestro modelos de negocio a través del análisis de distintos aspectos que serán clave para sacar adelante el proyecto. Esta metodología está diseñada de forma visual, donde agrupamos los aspectos definidos por Osterwalder, donde definimos el esquema dividido en nueve partes, correspondientes a cada uno de los aspectos. A continuación, describimos en el esquema de manera sintetizada en la tabla No. 2.

Tabla No. 2

# Modelo de negocio canvas



Nota: Fuente propia

Después de un estudio de mercado y con el análisis de la información, se describe de manera detallada el Modelo Canvas validando la idea de negocio la cual nos servirá para ir a la práctica y plasmar nuestro modelo empresarial. Sera nuestro *anteproyecto para una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.*

Nuestro segmento a Cliente:

Son hombres y mujeres mayores de 40 años, conscientes de la salud y la nutrición que están situados en las tendencias del mercado que en el 2024 son como *autocuidado*, los consumidores buscarán soluciones simples y efectivas para una *alimentación saludable*, adoptando una alimentación más sana y natural continúa, *aprovechando las tecnologías avanzadas* para ofrecer soluciones que mejoren la salud de las personas. Personas con necesidades dietéticas especiales (veganos, intolerantes al gluten, etc.). Restaurantes y panaderías que buscan ingredientes de calidad para sus productos y dar

una opción a sus clientes saludable. Nuestro mercado iniciara en la región centro- golfo del Estado de Veracruz, para después su crecimiento sean en las principales ciudades del estado, así empezaremos abarcar todo y después conquistar el mercado nacional.

#### Propuesta de valor

Harina fortificada con malanga y avena, que ofrece una alternativa saludable y nutritiva a la harina de trigo convencional. Producto versátil y adaptable para diversas recetas, dietas, ingredientes naturales y fortificados. La idea es transformar y darle valor agregado a la malanga, la elaboración de harina combinada con otros alimentos como la avena que complementen su valor nutricional, sería una alternativa para preparar productos más nutritivos y variados de consumo diario que estén disponibles en diferentes mercados de la región. Incentivaría a los productores pagando un precio justo por la materia prima, aprovechando al máximo la producción local y creando más fuentes de empleo.

Una harina fortificada con un cereal es una estrategia preventiva basada en la alimentación que busca mejorar los valores de micronutrientes en poblaciones y que puede integrarse en el marco de otras intervenciones dirigidas a reducir las carencias de vitaminas y minerales combatiendo problemas de salud pública. La fortificación de las harinas debería considerarse ya que existe un consumo regular de las harinas procesadas industrialmente en grandes grupos de la población de nuestro país.

#### Canales

Usaremos Canales de venta tradicionales, plataformas e-commerce como Amazon, y Mercado Libre, donde las empresas pueden comercializar sus productos. Distribución a través de tiendas de alimentos saludables y orgánicos. Venta en línea a través de un sitio web propio. Participación en ferias y eventos relacionados con la salud y la nutrición. Canales de distribución de marketing que utilizan el tráfico orgánico de una web, es decir, las visitas que provienen de los motores de búsqueda.

Nuestra estrategia de distribución pueden iniciar de manera intensiva, para que nuestro mercado que esta dentro de las tendencias de autocuidado, alimentación saludable, aprovechando las tecnologías avanzadas conozcan

#### Relación con cliente

A través de la Asistencia personal en donde vamos con el cliente directamente a través de un representante. El contacto será por teléfono o incluso por correo electrónico para responder a los clientes para brindar la mejor experiencia posible.

El autoservicio ya que tiene como finalidad que los clientes resuelvan sus necesidades y problemas sin intermediarios. Esto permite que los procesos sean más ágiles y los consumidores más autónomos a través de e-commerce, como Mercado Libre o Amazon.

También a través de Comunidades para conocer e interactuar con sus clientes. La creación de comunidades permite a los clientes compartir sus experiencias y encontrar soluciones a problemas comunes

También de la Creación colectiva, cuando reciba la harina proponerle que el cliente entre en una de sus redes sociales y sube un video explicando cómo fue el proceso de compra, fomentando la participación de los prosumidores para fortalecer las relaciones con la empresa y mejorar los productos o servicios. Estos consumidores crean contenido de altísima calidad y tienen los medios para eso. Además, están muy bien informados sobre las tendencias del mercado y son capaces de analizar profundamente los procesos comerciales de las empresas.

La participación de los prosumidores en la creación colectiva la podemos ver en:

Comentarios escritos; videos, publicaciones en redes sociales, imágenes, podcast hablando sobre determinado producto o servicio de una marca

Flujo de ingresos

A través de la venta de nuestro producto obtendremos nuestros ingresos, utilizando e-commerce, redes sociales y la venta directa, Por introducción usaremos la estrategia de precio de penetración, en la cual ingresaremos al mercado ofreciendo el producto extremadamente bajo y así poder interrumpir las ventas de las empresas existentes al atraer a los clientes con un precio mucho más bajo después vamos a definir el precio considerando los principales competidores, teniendo en cuenta su calidad.

Recursos clave

Los insumos mas importantes es la avena y la malanga, así como materias primas de alta calidad, activos como maquinaria, transporte, mostradores para puntos de venta, redes de distribución, equipos especializados para el procesamiento de alimentos, registro de marca, recursos humanos, efectivo y fuentes de financiamiento.

Actividades clave

Investigación y desarrollo continuo para mejorar la calidad y la variedad del producto, control de calidad riguroso para garantizar la seguridad alimentaria y a conciencia del producto. Estrategias de marketing y promoción para aumentar la conciencia y la demanda del producto. Principalmente en el desarrollo de productos, producción, marketing, atención al cliente, canales de distribución y gestión de proveedores

Socios clave

Proveedores de materias primas confiables y sostenibles (agricultores). Socios de distribución para ampliar la disponibilidad del producto en diferentes regiones (puntos de venta). Colaboraciones con

nutricionistas y expertos en salud para respaldar las afirmaciones de los productos (influencers o que manejan redes). Alianzas con Plataformas tecnológicas y desarrolladores de contenido.

#### Estructura de costos

Costos de materias primas y producción como maquinaria, equipo y activo fijo, Gastos de comercialización y publicidad, Costos de distribución y logística, Costos de investigación y desarrollo, Propiedad intelectual y Manejo de redes sociales y desarrolladores de contenido

Este análisis del modelo de negocios CANVAS, siguiendo la metodología de Alexander Osterwalder nos permitió analizar y crear planes de negocio de forma visual y dinámica, ya que cada bloque representa un aspecto clave de la empresa, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, entre otros, esta herramienta es más informal que un plan de negocios pero nos ayudara a formarlo, mas adelante en un análisis mas profundo podemos ver la viabilidad financiera.

#### Referencias

- EI, P. (2016, August 24). Las harinas fortificadas ¿sabes para qué sirven? Consejo Nutricional. <https://consejonutricional.com/2016/08/24/las-harinas-fortificadas-sabes-para-que-sirven/>
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). Malanga: Nutrientes y beneficios.
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). Avena: Nutrientes y beneficios.
- JACM Estudio publicado en la revista Journal of Alternative and Complementary Medicine. (2018).
- Jesús Arango, Á., Vélez, C. M., Jaramillo, Y., Valencia, M. A., & Hernández, Á. (2012). Cuantificación de hierro ferroso en espinaca y harina fortificada: una aplicación para la industria de panificación. Journal of engineering and technology.
- JEOR Estudio publicado en la revista Journal of Essential Oil Research. (2020).
- León, M., & Villacorta, M. (2010). Valor nutritivo de pan con sustitución parcial de harina de trigo (*Triticum aestivum*) por arracacha (*Arracacia xanthorrhiza* Bancroft), fortificado. Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología de Alimentos, 244-261.
- Organización Mundial de la Salud. (2018). Fortificación de alimentos.

## UBICACIÓN DEL LUGAR DE VENTA COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA DEMANDA DEL MERCADO, PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE CIUDAD CARDEL, VERACRUZ

DOREIDY MELGAREJO GALINDO<sup>1</sup>

LOIDA MELGAREJO GALINDO<sup>2</sup>

ROSALÍA JANETH CASTRO LARA<sup>3</sup>

JUAN DIEGO ORTEGA CERVANTES<sup>4</sup>

### Resumen

Las organizaciones al estar en competencia, deben diseñar estrategias para mantener sus ventas por lo que es necesario conocer los factores que influyen en ella, siendo posible factor la ubicación del lugar de venta. Debido a la importancia de los factores, la conveniencia de la investigación, cuya finalidad es "Determinar si la ubicación del lugar de venta es un factor que impacta en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz". La investigación al derivarse del proyecto "Factores de impacto en la demanda del mercado para el desarrollo empresarial", posee un método cuantitativo ya que estudia fenómenos susceptibles de cuantificación y utiliza pruebas estadísticas para el análisis. Así mismo, es descriptiva, porque busca especificar propiedades, características y rasgos del fenómeno...(Hernández et. al, 2010) y se soporta en las técnicas encuesta... y la revisión documental (Bernal, 2010); el estudio se desarrolla en la zona centro del estado de Veracruz, en el que se utiliza la técnica encuesta para la que se diseñó y aplicó un cuestionario a una muestra, "... en un tiempo determinado y en una población específica." (Álvarez y Delgado, 2015), obteniendo información

**Palabras clave:** Decisión de compra, oferta, compras.

### Abstrac

Organizations, being in competition, must design strategies to maintain their sales, so it is necessary to know the factors that influence it, being a possible factor the location of the place of sale. Due to the importance of the factors, the convenience of the research, whose purpose is "To determine if the location of the place of sale is a factor that influences the market demand, for the business development of Cardel City, Veracruz". The research, derived from the project "Factors of impact on the market

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. doreidy.mg@ugalvan.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. loida.mg@ugalvan.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. rjaneth.cl@ugalvan.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L21884962@ugalvan.tecnm.mx

demand for business development", has a quantitative method since it studies phenomena susceptible to quantification and uses statistical tests for analysis. Likewise, it is descriptive, because it seeks to specify properties, characteristics and features of the phenomenon ... (Hernández et. al, 2010) and is supported by the survey techniques ... and the documentary review (Bernal, 2010); The study is carried out in the central area of the state of Veracruz, in which the survey technique is used for which a questionnaire was designed and applied to a sample, "... in a given time and in a specific population." (Álvarez and Delgado, 2015), obtaining information to achieve the research objective and evaluate the hypothesis.

**Keywords:** Purchase decision, offer, purchases.

### **Introducción**

El crecimiento económico de una región está determinando en gran medida del desarrollo empresarial de la zona, entendiendo que desarrollo empresarial representa el conjunto de acciones para el cambio de una empresa que tiene por finalidad el crecimiento y la mejora de su desempeño, sea aumentando su presencia en el mercado o su competitividad (Martínez, 2006).

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si las Pymes quieren mantenerse, crecer y desarrollarse en un entorno mundial y dinámico tienen que plantear estrategias que les permitan alcanzar su desarrollo empresarial (Delfín y Acosta, 2016).

Para lograr desarrollo empresarial, las empresas deben de diseñar estrategias que fomenten la demanda del mercado que estimule las ventas; para fomentar la demanda del mercado, es necesario conocer el comportamiento del consumidor, el cual, es determinante para que las empresas tengan ventas.

Al analizar el comportamiento de los consumidores, es importante determinar cuál es la dinámica de los compradores para satisfacer sus necesidades. Es un proceso de decisión para buscar, evaluar y adquirir los bienes y servicios. La demanda refleja una intención, mientras que la compra constituye una acción. La demanda del mercado brinda información sobre bienes y servicios requeridos por un grupo de personas en un mercado determinado, en el cual influyen los intereses, las necesidades y las tendencias. Es uno de los principales factores utilizados por las empresas, para fijar los precios de sus productos. (Arboleda, 2021)

Considerando a (Arboleda, 2021), es necesario analizar factores que impacten en la demanda de consumidor (demanda del mercado), la cual, es determinante para las ventas de las empresas, que frecuentemente es un reto que para las organizaciones, como en el caso de las empresas de Ciudad

Cardel, Veracruz, que han presentado problemas de ventas, dificultando su desarrollo, lo que hace necesario, que tales entes económicos conozcan los posibles factores que impactan en la demanda del consumidor, y que a su vez, eso influyen en sus niveles de ventas y limitan sus desarrollo, derivándolo la conveniencia de la presente investigación.

La presente investigación tiene como objetivos: *“Identificar el nivel de demanda de los consumidores de ciudad Cardel, Veracruz”*, y *“Identificar el nivel de importancia para el consumidor de ciudad Cardel, Veracruz sobre la ubicación del lugar de venta del producto y/o servicio”* para que mediante ello *“Determinar si la ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz”*, derivando como pregunta de investigación *¿La ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz?* derivando la hipótesis *“La ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz”*.

La investigación limita el estudio a consumidores de la ciudad mencionada y con la mayoría de edad (a partir de los 18 años), por tener mayor poder de decisión y por ende, mayor decisión de compra.

Con el presente estudio se espera contribuir a la identificación de factores de demanda del mercado que sirva como información de referencia para la generación de estrategias tendientes a cubrir la demanda del consumidor, fomentado el nivel de ventas en las empresas y por ende, el desarrollo empresarial.

### **Metodología**

La investigación al derivarse del proyecto *Factores de impacto en la demanda del mercado para el desarrollo empresarial*, posee un método cuantitativo debido a que se estudia fenómenos susceptibles de cuantificación y utiliza pruebas estadísticas para el análisis de los datos.

El estudio se inició con una investigación documental, en el que se analizó la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Bernal, 2010). En dicha revisión documental permitió la generación del marco teórico y conocer el estado del arte del tema de estudio.

La investigación también se considera descriptiva, ya que se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández et. al, 2010) y porque se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, ... y la revisión documental (Bernal, 2010); el estudio de campo se desarrolló en Ciudad Cardel, municipio de La Antigua, Veracruz, en el que se utilizó la técnica encuesta para la que se diseñó como instrumento de medición un cuestionario

integrado por preguntas de opción múltiple, escala de calificación y abiertas aplicado a una muestra de consumidores del lugar, durante en un tiempo específico, considerándose un estudio transversal “... en un tiempo determinado y en una población específica.” (Álvarez y Delgado, 2015).

Para la investigación de campo, se realizó una encuesta fue dirigida consumidores de la ciudad de estudio, para la que se diseñó un cuestionario el cual fue validado en el mes de abril de 2024 mediante una prueba piloto en una pequeña muestra, en la que al no surgir dudas sobre las preguntas que lo integran ni observaciones de mejora y que el encuestado entendió y respondió correctamente dicho cuestionario, de dio por validado.

Por su parte, la encuesta final se realizó durante el periodo de mayo a julio de 2024 horario de 10:00 a 20:00 horas, por ser horario con mayor disponibilidad del encuestado para responder el cuestionario con tranquilidad y sinceridad. La encuesta se realizó a una muestra aleatoria de 270 consumidores de ciudad Cardel. El tamaño de la muestra se terminó aplicando la fórmula para el cálculo de tamaño de muestra para poblaciones finitas, considerando que el tamaño de la población de interés es de 15,801 habitantes de ciudad Cardel con una edad a partir de los 18 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020), por ser personas con mayor decisión de compra y poder adquisitivo. Al aplicar la fórmula para el cálculo de muestra a un nivel de confianza de 90% y 10% margen de error, arrojó un tamaño de muestra de 270 personas (consumidores de interés).

Finalmente, durante los meses de julio y agosto del año 2024, se realizó la tabulación, representación gráfica y análisis datos, a través de la hoja de cálculo (Excel) y el software Statistica, de lo que se obtuvo información para el logro de los objetivos establecidos, dar respuesta a la pregunta de investigación y evaluar de la hipótesis de investigación, así como, ó la generación de conclusiones y recomendaciones.

## Resultados

Derivado de la investigación para la cual se aplicó una encuesta a un amuestra de consumidores de ciudad Cardel, los resultados obtenidos son:

En relación al nivel de demanda del mercado en ciudad Cardel, la encuesta revela que el 60% de no encuestados lo evalúan como Medio, seguido de 23% que lo estiman como Alto, y con igual porcentaje (8%), los que lo consideran Muy alto o Bajo, tal como se muestra en la figura 1.

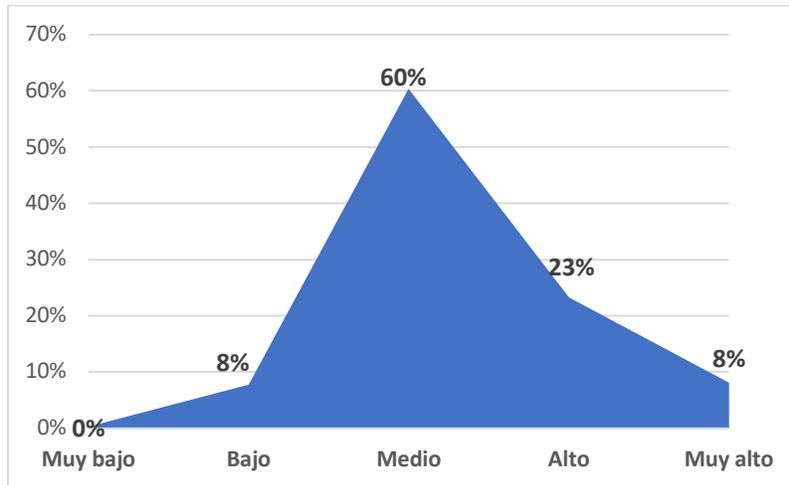


Figura 1. Nivel de demanda del mercado en ciudad Cardel, Veracruz.

Por su parte, respecto al nivel de importancia para el consumidor sobre la ubicación del lugar de venta, para el 53% es Medio el nivel de importancia, seguido del 30% que para ellos es Alto el nivel de importancia la ubicación del lugar de venta, para el 9% de los encuestados, tal como en la figura 2 lo representa.

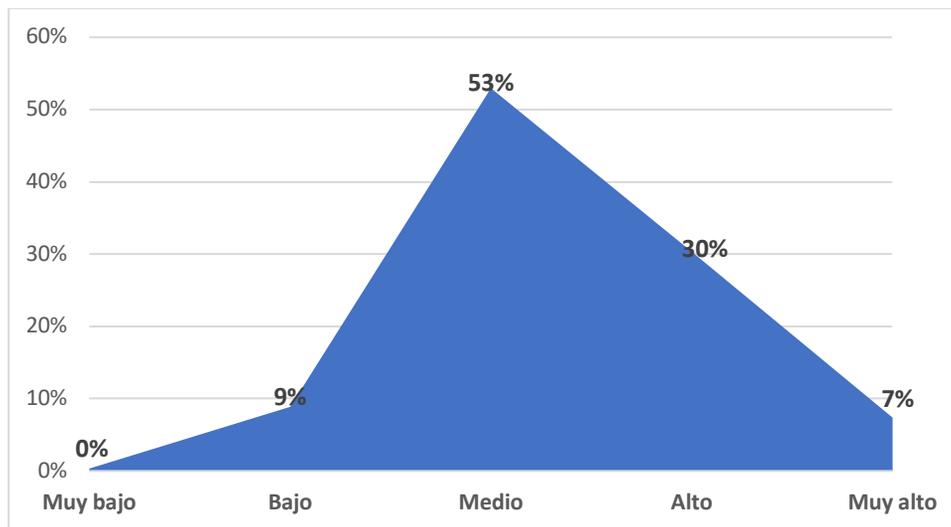


Figura 2. Nivel de importancia para el consumidor sobre la ubicación del lugar de venta.

Considerando los anteriores resultados obtenidos, respecto al impacto la ubicación del lugar de venta en la demanda del mercado en ciudad Cardel, el diagrama de dispersión, muestra como una relación lineal positiva entre el lugar de ubicación de ventas y el y nivel de demanda del mercado. En el diagrama se visualiza una covarianza positiva, ya que a medida que aumenta el nivel de importancia para el consumidor sobre el lugar de ubicación de venta (X), aumenta el nivel de demanda de mercado (Y) y viceversa.

También, en el diagrama se muestra un coeficiente de correlación lineal simple de 0.03449, lo cual indica, que existe una correlación positiva muy baja entre las variables representadas en el gráfico, significando que el nivel de demanda de mercado tiene una muy baja dependencia con el nivel de importancia que el da el consumidor al lugar de ventas, es decir, si el nivel de importancia del lugar de venta incrementa, se incrementa muy poco un nivel de demanda del mercado y viceversa, lo cual indica, que el lugar de venta impacta poco en la de demanda del mercado, como se muestra en figura 3.

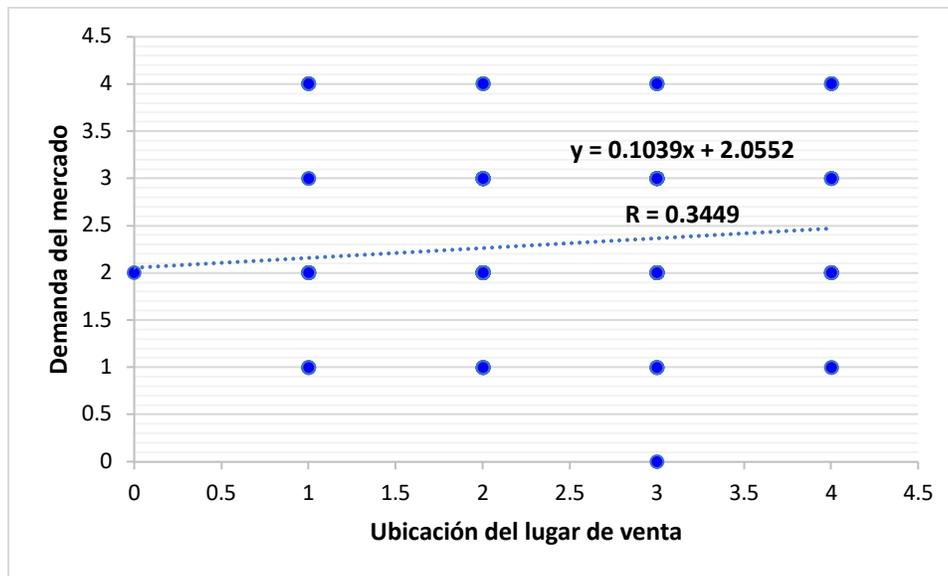


Figura 3. Impacto de la ubicación del lugar de venta en la demanda del mercado en ciudad Cardel, Veracruz.

**Discusión**

Derivado de los resultados obtenidos, se coincide con (Delfín & Acosta, 2016) en que *“El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el mercado global es una prioridad para el crecimiento económico de cada país. Si las Pymes quieren mantenerse, crecer y desarrollarse en un entorno mundial y dinámico tienen que plantear estrategias que les permitan alcanzar su desarrollo empresarial”*, por lo que, para el diseño de estrategias adecuadas, es necesario partir del conocimiento de factores que impacten en la demanda del mercado, que permitan estimular las ventas en las empresas, y por tanto, continuar al desarrollo empresarial

Así mismo, se concuerda con (Arboleda, 2021) que *“La demanda del mercado brinda información sobre bienes y servicios requeridos por un grupo de personas en un mercado determinado, en el cual influyen los intereses, las necesidades y las tendencias. Es uno de los principales factores utilizados por las empresas, para fijar los precios de sus productos”*, y que, además, pueden existir otros factores de impacto, como, la cercanía del lugar de venta del producto y/o servicio.

## **Conclusiones**

Derivado de los resultados obtenidos se alcanzó el primer objetivo de investigación *“Identificar el nivel de demanda de los consumidores de ciudad Cardel, Veracruz”*, ya que la mayoría de los encuestados (60%) lo consideran como nivel Medio el nivel de demanda (figura 1).

Así mismo, se logró *“Identificar el nivel de importancia para el consumidor de ciudad Cardel, Veracruz, sobre la ubicación del lugar de venta del producto y/o servicio”*, que su mayoría de los consumidores (83%) la dan un nivel de importancia que va de Medio a Alto, se muestra en la figura 2.

De igual forma, se logró *“Determinar si la ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz”*, ya que la figura 3 al mostrar un coeficiente de correlación de 0.3449 entre las variables X y Y, indica la existencia de una correlación positiva muy baja entre las variables representadas en el gráfico, significando que el nivel de demanda de mercado tiene baja dependencia en sentido positivo del nivel de importancia que el consumidor le da a la ubicación del lugar de venta del producto y/o servicio, es decir, si el nivel de importancia del lugar de venta incrementa, se incrementa muy poco un nivel de demanda del mercado y viceversa.

Finalmente, considerando lo representado en la figura 3, se da respuesta a la pregunta de investigación *¿La ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz?* y se acepta la hipótesis *“La ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado, para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz”*, ya que al existir un coeficiente de correlación lineal simple de 0.3449, que representa que la ubicación del lugar de venta del producto y/o servicio influyen en la demanda del mercado de la ciudad de estudio, se concluye que la ubicación del lugar de venta es un factor de impacto en la demanda del mercado de ciudad Cardel, Veracruz; sin embargo, pese al determinar que es un factor de impacto y que pudieran las empresas implementar estrategias tendientes mejorar la ubicación de sus puntos de ventas, que favorezcan un incremento en sus ventas, al ser baja la interdependencia, se sugiere estudiar otros posibles factores de mayor impacto en la demanda del mercado, que favorezca considerablemente el incremento de las ventas en la empresas derivado de un incremento en la demanda del mercado.

## **Referencias**

Álvarez Hernández, G. y Delgado De la Mora, J. (2015). Diseño de Estudios Epidemiológicos.I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografíade la Salud y la Enfermedad. Fies, 28. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf>

- Arboleda Castro, M. E. (2021). Breve introducción a los conceptos de oferta, demanda y mercado. Icesi ECONOMICS LN. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.icesi.edu.co/departamentos/images/departamentos/FCAE/economia/apuntesEconomia/breve-introduccion-conceptos-oferta-demanda-mercado.pdf
- Bernal, C. D. (2010). Metodología de la investigación (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Cueva Garayar, E., Oviden Vera, R. E., y Vargas Bellota. (2017). Análisis de los factores que impactan en. Lima: Universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Delfín Pozos, F. L., y Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Scielo. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000100008&script=sci_arttext)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2023). Glosario - Ingresos y Gastos. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/glosario-ingresos-y-gastos>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Cd. de México: México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). INEGI. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=300160001#collapse-Resumen>
- Ríos Rodríguez, L. d., Carmona, E. A., y Ruvalcaba Arredondo, L. (2022). Factores que influyen en la Gestión de la Innovación en empresas financiadas por el Gobierno Federal. SCIELO, 7(19). Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-63882022000100037](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000100037)

## EL DESEMPEÑO LABORAL EN RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN

PAULINA QUIÑONES FLORES<sup>1</sup>

MAYELA DEL RAYO LECHUGA NEVÁREZ<sup>2</sup>

### Resumen

El éxito de las organizaciones depende en gran medida del desempeño de sus trabajadores y es a partir de la capacitación como se busca incrementarlo. El presente estudio se centra en analizar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral dentro de las organizaciones. El estudio es de tipo cuantitativo con un alcance correlacional explicativo y descriptivo. Los principales hallazgos muestran que el desempeño laboral de los colaboradores de la organización aumenta significativamente y tiene una mejora a través de la implementación de planes de capacitación laboral de acuerdo a las necesidades y objetivos de la misma. La relación entre estos dos términos, capacitación y desempeño laboral es sin duda inevitable, debido a que la capacitación impacta en el comportamiento de las personas, al brindarles las herramientas para reforzar sus conocimientos y como resultado de ello su desempeño mejora notablemente.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, Capacitación, Organizaciones.

### Abstract

The success of organizations depends largely on the performance of their workers and it is through training that they seek to increase it. The present study focuses on analyzing the impact of training on job performance within organizations. The study is quantitative with an explanatory and descriptive correlational scope. The main findings show that the work performance of the organization's collaborators increases significantly and has an improvement through the implementation of job training plans according to the needs and objectives of the organization. The relationship between these two terms, training and job performance, is undoubtedly inevitable, because training impacts people's behavior by providing them with the tools to reinforce their knowledge and as a result, their performance improves significantly.

**Keywords:** Job performance, Training, Organizations.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico De Durango, 16041305@itdurango.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico De Durango, mlechuga@itdurango.edu.mx

## **Introducción**

En el dinámico mundo laboral, la capacitación y el aprendizaje continuo han sido parte fundamental para el éxito de las organizaciones y es que cabe destacar que son las personas el recurso más importante de las mismas por lo que para que una organización sea productiva es necesario que sus colaboradores logren un desempeño eficiente que permita alcanzar los objetivos de la misma y esto se logra a través de la capacitación.

Durante la capacitación, los colaboradores refuerzan, aprenden y desarrollan nuevos conocimientos necesarios para su crecimiento personal y profesional, además no solo se convierte en una herramienta esencial para actualizar conocimientos, sino también en una herramienta para optimizar habilidades y fomentar la excelencia en el desempeño laboral, de esta manera se les enseña a realizar bien su trabajo, conocerlo y desempeñarse dentro del mismo, siendo más productivos y alcanzando un mejor desempeño laboral eficiente.

Sin duda, en gran medida la capacitación permite que el desempeño laboral mejore, las organizaciones invierten en procesos de capacitación con la finalidad de que su personal crezca, y al crecer mejoran su desempeño lo cual se ve reflejado en los resultados que la misma organización alcanza.

## **Marco Teórico**

### **Las personas en las organizaciones**

Las organizaciones siempre están compuestas por personas, lo que establece una relación ineludible entre individuos y organizaciones. Este vínculo, conocido como relación individuo-organización, no siempre es satisfactorio, ya que pueden surgir desigualdades y conflictos. Esto suele ocurrir porque los objetivos de los participantes no siempre coinciden, y las organizaciones a veces imponen demandas estrictas en las tareas de los trabajadores, controlando su desempeño de manera rigurosa y limitando su independencia. Como consecuencia, los empleados pueden sentirse desmotivados y frustrados en su trabajo. Para evitar estos problemas, es fundamental encontrar un equilibrio entre los objetivos de ambas partes. Cuando los intereses individuales, como horarios flexibles, un entorno laboral positivo, una remuneración adecuada, oportunidades de desarrollo y motivación están alineados con los objetivos organizacionales, tales como crecimiento, ventaja competitiva, maximización de beneficios, compensación y estabilidad, se crea una situación beneficiosa para todos. En este contexto, mientras el trabajador aporta sus habilidades, conocimientos y actitudes para mejorar su desempeño, la organización debe fomentar el deseo de aprendizaje y desarrollo del empleado para alcanzar sus metas principales (Chiavenato, 2011).

## **La capacitación**

La capacitación forma parte integral de diversos procesos en el área de recursos humanos, tales como la selección y la evaluación del desempeño, y es esencial para el funcionamiento de la organización. Su propósito es dotar a los empleados de nuevos conocimientos, habilidades y experiencias que puedan aplicar en sus tareas y responsabilidades, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral. Las empresas consideran la capacitación como una inversión, ya que genera un retorno positivo; en caso contrario, sería vista como un gasto (Mariño, 2018).

La capacitación que recibe el personal en las organizaciones permite tanto actualizar como reforzar los conocimientos previos de los empleados, facilitando su desarrollo adecuado dentro del centro de trabajo. Además, proporciona información relevante sobre la empresa que es crucial para realizar sus funciones efectivamente. Se recomienda comenzar con un análisis interno para evaluar el desempeño de los empleados y así identificar la necesidad de capacitación y las problemáticas recurrentes que afectan la productividad. Al implementar un programa de capacitación, se proporcionan nuevas herramientas a los empleados, lo que mejora su seguridad y capacidad para realizar sus tareas. Esto también les brinda la oportunidad de presentar ideas innovadoras que incrementen la eficacia y contribuyan a un desempeño de alta calidad, destacando así en el mercado laboral y alineándose con los objetivos de la empresa (Obando, 2020).

El efecto de la capacitación se manifiesta en la mejora del desempeño laboral. Los empleados que reciben formación adaptada a sus necesidades pueden desempeñar y enriquecer sus tareas principales gracias al conocimiento adquirido, lo que aumenta su confianza y sentido de pertenencia. Además, experimentan una mayor satisfacción al sentirse valorados y desafiados por las oportunidades continuas que la capacitación ofrece. Un programa de capacitación efectivo permite a los empleados conocer, mejorar y fortalecer las habilidades necesarias para su rol y nivel, promoviendo la consistencia en su desempeño. Esto, a su vez, incrementa la productividad mediante una mayor eficiencia en los procesos, favoreciendo el éxito de la organización al fomentar una mejor disposición, propuestas de mejora, nuevas estrategias e ideas innovadoras. Por otro lado, la capacitación ayuda a reducir la rotación de personal, un factor que representa un alto costo para las organizaciones (Workbeat, 2022).

## **Desempeño laboral**

El desempeño laboral se define como la calidad con la que un empleado ejecuta sus tareas en un puesto específico. Se refiere a las acciones llevadas a cabo por un individuo para alcanzar un resultado determinado, y está regulado por una serie de normas, restricciones, instrucciones, exigencias, metodologías, expectativas y criterios. Estos elementos aseguran que el desempeño cumpla con los

estándares esperados y alcance la calidad requerida tanto en el desempeño como en los resultados (Peña, 2016).

Es indudable que el desempeño laboral es crucial para lograr los objetivos de productividad en las organizaciones. Para que el rendimiento de los empleados alcance el nivel de productividad deseado, las empresas deben enfocar sus esfuerzos e invertir en la capacitación del personal. A diferencia de tiempos anteriores, cuando los empleados eran vistos simplemente como un recurso a ser explotado, hoy en día se les valora y se busca promover su mejora continua (Díaz y Toscano, 2021).

### **Metodología del estudio**

La investigación que se presenta utiliza un enfoque cuantitativo, con un alcance tanto explicativo como descriptivo.

Este enfoque cuantitativo se caracteriza por un proceso secuencial y de carácter probatorio, con un orden estricto, aunque es posible ajustar alguna fase si es necesario. Comienza con una idea inicial que se va afinando hasta definirse claramente, luego se establecen los objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura relevante y se desarrolla un marco teórico pertinente. A partir de las preguntas formuladas, se generan hipótesis y variables de estudio, se elabora un plan para comprobar dichas hipótesis, se miden las variables en un contexto específico, se analiza la información obtenida con métodos estadísticos, y finalmente se elaboran conclusiones sobre las hipótesis y sus resultados, explicando si se confirma o rechaza cada hipótesis y las razones correspondientes (Hernández, 2014).

El diseño del estudio de investigación presentado en la figura 1 incluye las dos variables que se examinarán para evaluar su relevancia y relación, alineándose con el objetivo de la investigación. También se detallan los factores que se evaluarán en cada una de las variables y se describe la metodología que se utilizará para llevar a cabo la investigación, de acuerdo con el método establecido.



Figura 1 Diseño del estudio de investigación

Fuente: Elaboración propia.

En el transcurso de la investigación, se decidió utilizar un cuestionario para obtener los resultados deseados, basándose en preguntas diseñadas para abordar las principales cuestiones y evaluar la relevancia de la formación del personal dentro de las organizaciones. Este cuestionario servirá como el instrumento principal, utilizando la técnica de encuesta para recoger la información necesaria y cumplir con el objetivo general del estudio.

El cuestionario puede definirse como un conjunto de preguntas relacionadas con una o varias variables que se desean medir, las cuales deben ser pertinentes y estar alineadas con el planteamiento del problema y la hipótesis (Hernández, 2014).

### Resultados

Enseguida se muestran los resultados en relación con el término desempeño laboral dentro de las organizaciones a partir de la capacitación impartida por las mismas.

Los resultados muestran lo siguiente:

En cuanto a la variable capacitación dentro de la organización, la figura 2 revela que el 83% de los planes de capacitación ofrecidos por las organizaciones, son dados a conocer. Esto influye directamente en la selección de cursos por parte del personal, ya que pueden elegir los que consideran

más adecuados para sus necesidades y que les permitirán una formación continua. El objetivo de los programas de capacitación es proporcionar al empleado los conocimientos esenciales para desempeñar su trabajo, entender sus responsabilidades y abordar las posibles dificultades que puedan surgir en el desempeño de sus funciones (Valvidia, 2018).

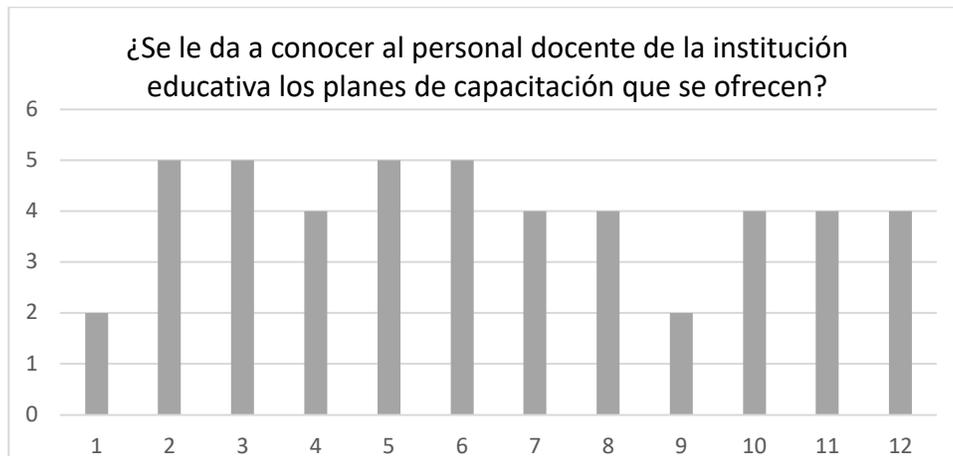


Figura 2 Reactivo del cuestionario aplicado

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la variable de desempeño laboral en la organización, la figura 3 indica que el 75% de las capacitaciones realizadas por las organizaciones han mejorado el nivel de desempeño y la cualificación profesional de los empleados. Este incremento se refleja en el rendimiento y la preparación tanto personal como profesional, resultando en un personal motivado y generador de conocimiento. El proceso de capacitación facilita que los colaboradores realicen sus tareas conforme a las expectativas de la organización y actúa como una herramienta diseñada para ajustarse a los cambios, tendencias, políticas y objetivos establecidos por la empresa. Además, promueve el desarrollo profesional y personal de los empleados (Pinedo, 2018).

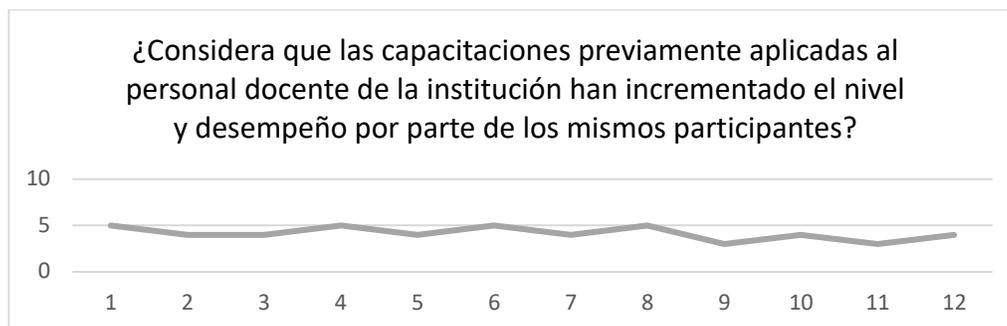


Figura 3 Diseño del estudio de investigación

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 4, se considera en un 75% que la responsabilidad, buen desempeño, proactividad y actitud por parte del personal incrementa luego de aplicarse los cursos de capacitación. Esto último impacta con las variables de estudio de manera que la capacitación en la que se consideran las necesidades y habilidades que requiere el colaborador, afectan el desempeño laboral directamente de manera positiva, debido a que se observa un incremento en la proactividad, desempeño y la actitud y responsabilidad con la que el empleado desarrolla sus actividades. El desempeño laboral está influenciado por varios factores que lo afectan de manera directa, tales como las habilidades, la capacidad de adaptarse, la iniciativa, el nivel de conocimientos, la habilidad para trabajar en equipo, los estándares laborales y la forma de ejecutar las tareas. Todos estos elementos juegan un papel crucial en la optimización del desempeño (Peña, 2016).

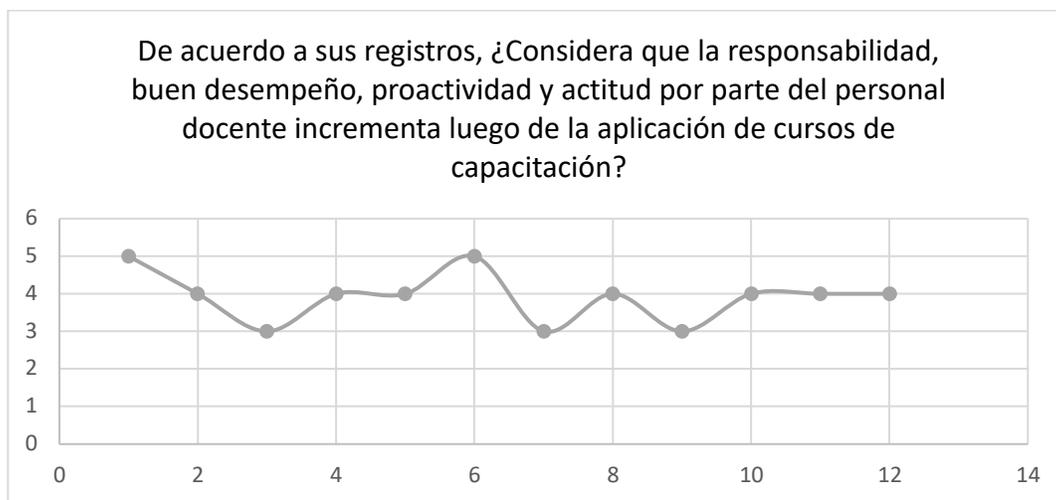


Figura 4 Diseño del estudio de investigación

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

La capacitación es un componente esencial para el desarrollo del personal en cualquier organización. Su implementación adecuada contribuye de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales y al incremento del desempeño laboral. A través de la capacitación, los empleados adquieren nuevas habilidades y refuerzan sus competencias, lo que les permite realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva.

Es crucial que las organizaciones diseñen y lleven a cabo programas de capacitación que respondan a las necesidades específicas de sus empleados. Estos programas deben estar alineados con las habilidades requeridas para los distintos roles dentro de la organización. La capacitación debe ser vista como una inversión en el capital humano, que no solo mejora el desempeño individual, sino que también impulsa el éxito general de la empresa.

Para que los programas de capacitación sean efectivos, es vital que sean bien comunicados a todos los empleados. La promoción y la accesibilidad de estos programas fomentan una mayor participación y compromiso por parte del personal. Además, es necesario identificar y abordar las necesidades de capacitación a medida que surgen, asegurando que los planes de formación se mantengan relevantes y actualizados.

Es fundamental revisar y evaluar de manera continua la eficacia de las capacitaciones implementadas. Esto incluye medir cómo las habilidades adquiridas a través de la formación se traducen en mejoras en el desempeño laboral. Los resultados positivos deben reflejarse en aspectos como el aumento en la proactividad, responsabilidad y actitud positiva de los empleados.

La relación entre los programas de capacitación y los resultados obtenidos es clave. Los planes de formación deben orientarse hacia el incremento del desempeño laboral, fomentando el desarrollo de habilidades y actitudes que contribuyan a la mejora continua. La capacitación efectiva debe reflejarse en una mayor calidad en el trabajo y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que finalmente eleva los estándares y la competitividad de la empresa.

En resumen, la capacitación bien estructurada y ejecutada no solo beneficia a los empleados al mejorar sus habilidades y conocimientos, sino que también fortalece el desempeño general de la organización, contribuyendo a alcanzar sus metas y mejorar su posición en el mercado.

## **Referencias**

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). México D.F. México: McGraw - Hill.
- Pinedo López, M. L. (2018). Percepciones de los profesores sobre el proceso de capacitación como parte de la gestión del capital humano en un Instituto de Educación Superior Tecnológico privado de Lima. Tesis para optar el grado académico de magíster en educación con mención en gestión de la educación. Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela De Posgrado.
- Hernández Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6ta.ed.) México: McGraw-Hill.
- Díaz Díaz, A. A. y Toscano Moctezuma, J. A. (2021). *El capital humano y la productividad de las empresas*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, Nicaragua. Revista Torreón Universitario.
- Mariño Villafuerte, T. J. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano. Universidad Técnica De Ambato. Ambato, Ecuador.x

Peña, M. (2016). *Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. Dialnet.

Valdivia Tasilla, M. E. (2018). *La Capacitación en la Gestión del Talento Humano*. Trabajo de investigación presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración de Empresas. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca, Perú.

Obando Changún, M. P. (2020). *Capacitación del Talento Humano y productividad: una revisión literaria*. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ecuador. *Eca Sinergia*. Vol 11. N° 2. 166-173. DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254).

Workbeat. (01 de septiembre de 2022). El impacto de la capacitación de personal en una organización. <https://workbeat.com/impacto-de-la-capacitacion-de-personalenunaorganizacion/#:~:text=Los%20empleados%20que%20se%20sienten,mayor%20satisfacci%C3%B3n%20hacia%20su%20trabajo.&text=Un%20buen%20programa%20de%20capacitaci%C3%B3n,que%20cada%20empleado%20necesita%20mejorar>

## ESTRATEGIAS FINANCIERAS QUE FOMENTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIO

ESMERALDA AGUILAR PÉREZ<sup>1</sup>

SOLEDAD SOTO RIVAS<sup>2</sup>

MARÍA ELENA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ<sup>3</sup>

### Resumen

Las MiPyMes del sector comercio a menudo enfrentan dificultades para acceder a financiamiento ya que deben estar legalmente constituidas, tener al menos un año de operaciones, demostrar capacidad de pago, presentar garantías suficientes y contar con un plan de inversión o proyecto.

El objetivo general de la investigación es determinar si existe una relación significativa entre la implementación de programas de financiamiento y la optimización del capital de trabajo en las MiPyMes del sector comercio.

Se realizó una investigación cuantitativa, con un muestreo probabilístico aleatorio a una muestra de 310 empresarios de la región de San Martín Texmelucan el alcance fue explicativo, el instrumento de recolección de información fue una encuesta de 16 apartados con escala de Likert.

Algunos resultados indican que solo el 35% de las empresas encuestadas implementa programas de financiamiento porque desconocen los beneficios que les genera, de esas empresas el 65% los utilizaron para adquirir mercancías, sin embargo el 82% de las empresas encuestadas considera que el acceso y disponibilidad de financiamiento dista de ser oportuno y adecuado. Se concluye que el financiamiento mejora la infraestructura, diversifica los productos o servicios y mantiene a las empresas competitivas pero es necesario elaborar estrategias para la implementación.

**Palabras clave:** financiamiento, MiPyMes, competitividad, sector comercio

### Abstract

SMEs in the trade sector often face difficulties in accessing financing since they must be legally constituted, have at least one year of operations, demonstrate payment capacity, present sufficient guarantees and have an investment plan or project.

The general objective of the research is to determine if there is a significant relationship between the implementation of financing programs and the optimization of working capital in SMEs in the trade sector.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan, esmeralda.aguilar@smartin.tecnm.mx

A quantitative research was carried out, with a random probabilistic sampling of a sample of 310 entrepreneurs from the San Martin Texmelucan region. The scope was explanatory, the information collection instrument was a 16-section survey with a Likert scale.

Some results indicate that only 35% of the surveyed companies implement financing programs because they are unaware of the benefits it generates for them. Of these companies, 65% used them to acquire merchandise, however, 82% of the surveyed companies consider that access to and availability of financing is far from timely and adequate. It is concluded that financing improves infrastructure, diversifies products or services and keeps companies competitive, but it is necessary to develop strategies for implementation.

**Keywords:** financing, SMEs, competitiveness, trade sector

### **Introducción**

Las MiPyMes del sector comercio a menudo enfrentan dificultades para acceder a financiamiento ya que deben estar legalmente constituidas, tener al menos un año de operaciones, demostrar capacidad de pago, presentar garantías suficientes y contar con un plan de inversión o proyecto.

El objetivo general de la investigación es determinar si existe una relación significativa entre la implementación de programas de financiamiento y la optimización del capital de trabajo en las MiPyMes del sector comercio.

Para eso se identificaron y analizaron los principales programas de financiamiento disponibles para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) del sector comercio a nivel nacional, se evaluó la accesibilidad, requisitos y condiciones de los programas de financiamiento identificados, con el fin de determinar su adecuación a las necesidades y realidad de las MiPyMes del sector comercio y se determinó el nivel de conocimiento y aprovechamiento que las MiPyMes del sector comercio tienen de los programas de financiamiento disponibles, identificando los principales factores que facilitan u obstaculizan su implementación.

La pregunta de investigación que se trabajo fue ¿Cuáles son los factores que influyen en la decisión de las MiPyMes de utilizar o no los programas de financiamiento disponibles para optimizar su capital de trabajo?

La Hipótesis Nula (H0) indica: Existe una relación significativa entre la implementación de programas de financiamiento y la optimización del capital de trabajo en las MiPyMes del sector comercio. La variable dependiente es la optimización del capital de trabajo y las variables independientes son: el financiamiento, los programas de apoyo y la educación financiera.

De acuerdo a Gitman y Zutter (2019) el financiamiento o financiación es el proceso de viabilizar y mantener en marcha un proyecto, negocio o emprendimiento específico, mediante la asignación de recursos capitales (dinero o crédito) para el mismo. Dicho más fácilmente, financiar es asignar recursos capitales a una iniciativa determinada.

El financiamiento es un elemento clave en el éxito de cualquier proyecto o empresa, ya que involucra los recursos que se necesitarán para ponerlo en marcha. Todo proyecto requiere, de una u otra manera, de cierto margen de financiación.

Las MiPyMEs desempeñan un papel vital en la economía, aportando a la generación de empleo y la innovación en muchos sectores (García y Pérez, 2020).

La gestión efectiva del capital de trabajo es esencial para garantizar la continuidad de las operaciones empresariales. Un equilibrio adecuado entre activos y pasivos circulantes contribuye a mantener la solidez financiera y a enfrentar contingencias (Gómez y Rodríguez, 2019).

Al seguir este ciclo de optimización de capital de trabajo de manera continua, las empresas pueden mejorar su salud financiera, aumentar su liquidez y reducir la necesidad de recurrir a financiamiento externo. La gestión efectiva del capital de trabajo es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de una organización (Ramírez, 2021).

**Metodología**

Se realizó una investigación cuantitativa, con un muestreo probabilístico aleatorio a una muestra de 310 empresarios de la región de San Martín Texmelucan el alcance fue explicativo, el instrumento de recolección de información fue una encuesta de 16 apartados con escala de Likert.

Los resultados que se obtuvieron al realizar la encuesta, como parte de la investigación se presentan a continuación:



Figura 1. Tipo de asociación que describe mejor la empresa

Nota: En la figura 1 se presenta el tipo de asociación que describe mejor a la empresa, la mayoría de las empresas no tienen registro en la secretaria de hacienda. Fuente: elaboración propia (2024).

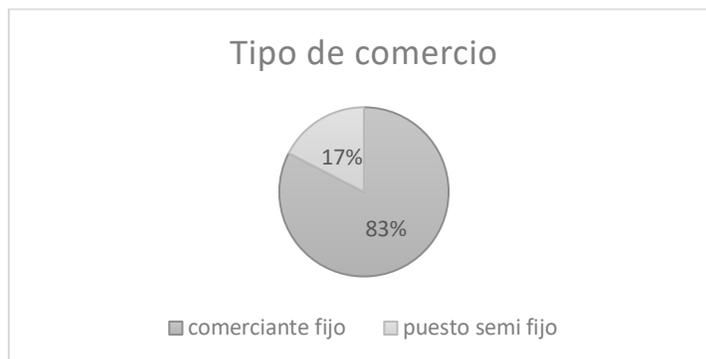


Figura 2. Tipo de comercio

Nota: En la figura 2 se presenta el tipo de comercio que tienen en el medio empresarial de las MiPyMes con un 83% son comerciantes fijos, y con un 17% son comerciantes semi fijo. Fuente: elaboración propia (2024).

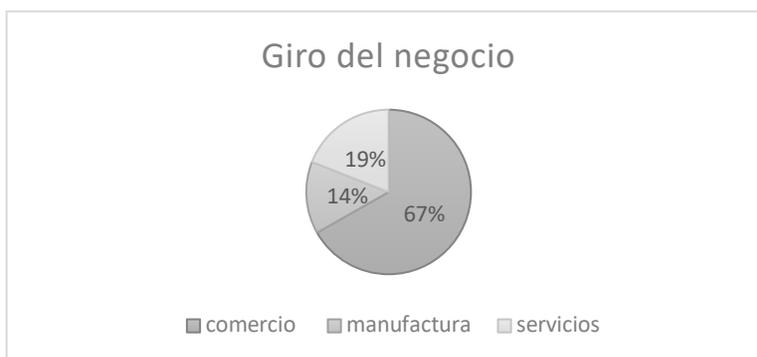


Figura 3. Giro del negocio

Nota: En la figura 3 se presenta el giro del negocio que tienen en el medio empresarial de las MiPyMes, con un 67% el giro del negocio es comercio, con un 19% el giro del negocio son servicios, y con un 14% el giro del negocio es de manufactura. Fuente: elaboración propia (2024).

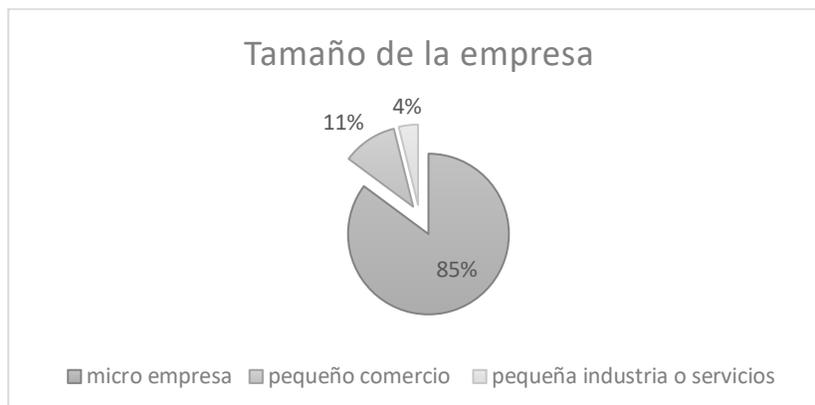


Figura 4. Tamaño de la empresa

Nota: En la figura 4 se presenta el tamaño de la empresa, el 85% son microempresas, el 11% son pequeños comercios y el 4% son pequeñas industrias o servicios. Fuente: elaboración propia (2024).

**Resultados**

Entre los resultados más importantes se encuentran que solo el 35% de las empresas encuestadas implementa programas de financiamiento porque desconocen los beneficios que les genera, de esas empresas el 65% los utilizaron para adquirir mercancías, sin embargo, el 82% de las empresas encuestadas considera que el acceso y disponibilidad de financiamiento dista de ser oportuno y adecuado.

A continuación, se presentan los resultados de cada objetivo específico

1. Se identificaron y analizaron los principales programas de financiamiento disponibles para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) del sector comercio a nivel nacional.

Tabla 1. Principales programas de financiamiento disponibles para las MiPyMes, institución que lo otorga y montos

<b>Programa de financiamiento</b>	<b>Institución que lo otorga</b>	<b>Montos</b>
Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)	Este programa es otorgado por la Secretaría de Economía.	No especifica un monto máximo o mínimo en su página oficial.
Apoyos financieros a microempresas y trabajadores independientes	Gobierno de México	25,000 pesos
Paquete de apoyo de la Secretaría de Economía	Secretaría de Economía	25,000 pesos
Santander Súper Crédito Negocio	Este es un programa de financiamiento ofrecido por el banco Santander.	Hasta \$200,000 <sup>1</sup>
Santander Crédito Ágil Cobertura	Este es un programa de financiamiento ofrecido por el banco Santander.	De \$50,000 a \$4,000,000
HSBC Tarjeta HSBC Empresas	Este es un programa de financiamiento ofrecido por el banco HSBC.	De \$10,000 a \$2.5 millones <sup>1</sup>
Compartamos Banco, Comerciante y Crédito Negocio	Estos son algunos de los programas de financiamiento ofrecidos por Compartamos Banco.	De \$3,000 a \$30,000 <sup>1</sup>
Programa Impulso para el Desarrollo Industrial y Regional	FONDESOS y NAFIN	Hasta 5 millones de pesos
Fondo Nacional Emprendedor (FNE)	INADEM	Varía según la convocatoria
Financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	FONDESOS	De \$100,000 a \$400,000
Tarjeta de crédito	Dependiendo el banco	Dependiendo el banco

Nota: en la tabla 1 se muestra un cuadro comparativo de los principales programas de financiamiento disponibles para las MiPyMes, institución que lo otorga y monto. Fuente: elaboración propia (2024).

2. Se evaluó la accesibilidad, requisitos y condiciones de los programas de financiamiento identificados, con el fin de determinar su adecuación a las necesidades y realidad de las MiPyMes del sector comercio.

Tabla 2. Programas de financiamiento identificados

<i>Programa de financiamiento</i>	<i>Requisitos y condiciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM)</li> </ul>	Empresa formal o persona física con actividad empresarial.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyos financieros a microempresas y trabajadores independientes</li> </ul>	Contar con antecedentes favorables en el buró de crédito.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Paquete de apoyo de la Secretaría de Economía</li> </ul>	Al menos dos años de antigüedad. Comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Santander súper crédito negocio</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Santander crédito ágil cobertura</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hsbc tarjeta hsbc empresas</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartamos Banco, Crédito Comerciante y Crédito Crece Tu Negocio</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Impulso para el Desarrollo Industrial y Regional</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo nacional emprendedor (fne)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjeta de crédito</li> </ul>	Su objetivo es que dispongas de un crédito revolvente para tu empresa.

Nota: En la tabla 2 se evaluó la accesibilidad, requisitos y condiciones de los programas de financiamiento identificados, con el fin de determinar su adecuación a las necesidades y realidad de las MiPyMes del sector comercio. Fuente: elaboración propia (2024)

Se centró en identificar los programas de financiamiento que se ajusten mejor a las necesidades de las MIPYMES del sector comercio. Esto implicó un análisis profundo de las diferentes alternativas de financiamiento disponibles y la elaboración de una propuesta sólida que permita a estas empresas optimizar su capital de trabajo y fortalecer su desarrollo.

Para realizar dicho objetivo se realizó una investigación de los diferentes programas de financiamiento disponibles a nivel nacional que pueden ser aprovechados por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) del sector comercio. Estos programas abarcan una amplia gama de opciones, desde líneas de crédito preferenciales hasta incentivos fiscales y subsidios gubernamentales, todos diseñados para fortalecer la posición financiera de las MIPYMEs y facilitarles el acceso a recursos que les permitan optimizar su capital de trabajo y expandir sus operaciones.

Se lograron identificar varios programas de financiamiento disponibles para las MIPYMES del sector comercio que se ajustan a sus necesidades de capital de trabajo. Se analizaron en detalle las condiciones, requisitos y beneficios de cada uno de estos programas, brindando a las empresas una visión clara de las alternativas de financiamiento a su alcance. Esto permitió elaborar una propuesta sólida y fundamentada que se ajusta a la realidad de cada MIPYME, contemplando factores como el monto requerido, los plazos de pago, las tasas de interés y las garantías necesarias.

Todo esto se tradujo en un aumento significativo de las posibilidades de acceso a capital de trabajo para las MIPYMES, lo cual impulsará su desarrollo y crecimiento en el sector comercio.

3. Determinar el nivel de conocimiento y aprovechamiento que las MiPyMes del sector comercio tienen de los programas de financiamiento disponibles, identificando los principales factores que facilitan u obstaculizan su implementación.

Tabla 3

<i>Situación financiera actual</i>	<i>Necesidades de capital de trabajo</i>	<i>Desafíos que enfrentan</i>	<i>Estrategias que se implementan</i>
Poco	Requieren prestamos a corto y largo plazo de importe para capital de trabajo	Falta de pago de servicios y de gastos operativos Mantener la liquidez, gestionar el flujo de caja, evitar el endeudamiento excesivo.	Buscar financiamiento a corto plazo, mejorar la gestión del flujo de caja, reducir costos.
Mediano	Existe una necesidad moderada de capital de trabajo para expandir el negocio.	Equilibrar el crecimiento y la rentabilidad, gestionar el riesgo financiero.	Optimizar el capital de trabajo, buscar financiamiento a largo plazo, diversificar las fuentes de ingresos.
Suficiente	Hay suficiente capital de trabajo para mantener y expandir el negocio.	Mantener la estabilidad financiera, gestionar el crecimiento sostenible.	Reinvertir las ganancias, mejorar la eficiencia operativa, explorar nuevas oportunidades de mercado.
En exceso	Existe un exceso de capital de trabajo que puede ser invertido para generar más ingresos.	Gestionar el exceso de liquidez, maximizar el retorno de la inversión.	Invertir en activos productivos, buscar oportunidades de adquisición, devolver capital a los accionistas.

En la tabla 3 se determinó el nivel de conocimiento y aprovechamiento que las MiPyMes del sector comercio tienen de los programas de financiamiento disponibles, identificando los principales factores que facilitan u obstaculizan su implementación.

**Discusión**

La hipótesis se elaboró con el fin de dar respuesta al problema planteado inicialmente en el desarrollo de esta investigación, junto con la variable dependiente y las variables independientes, la prueba de hipótesis fue z tabla.

Tabla 4. Determinación de la media y desviación estándar

<i>Medida/variable</i>	<i>Optimización del capital de trabajo</i>	<i>Financiamiento</i>	<i>Programas de apoyo</i>	<i>Educación financiera</i>	<i>Total</i>
<i>Media</i>	4.27903226	3.19354839	4.06451613	2.46290323	3.5
<i>Desviación estándar</i>	1.90175814	1.44627771	0.91780041	1.49367608	0.40366383

Nota: Se realiza el cálculo del concentrado de las medidas de tendencia central de las variables de la hipótesis. Fuente:

Elaboración propia (2024)

Tabla 5 Indicadores estadísticos de las variables

Ítem	Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿Promociona y analiza la rotación de inventarios para reducir costos?	Optimización del capital de trabajo	310	1	7	5.84516129	1.138567404
¿Acelera la cobranza?		310	1	6	2.71290323	1.013578344
¿En la empresa se usa el financiamiento estratégicamente?	Financiamiento	310	1	6	4.46451613	0.936684364
¿Extiende el pago a los proveedores?		310	1	2	1.92258065	0.267687783
¿Analiza los recursos disponibles de financiamiento del gobierno?	Programas de apoyo	310	1	5	4.10322581	0.875219388
¿Conoce las ventajas de las plataformas financieras?	Educación financiera	310	1	2	1.82580645	0.37988905
¿Identifica los costos de financiamiento?		310	1	3	2.52580645	0.731389484

Nota: Se observan los indicadores estadísticos de las variables, identificando plenamente el mínimo, máximo, la media y su desviación estándar. Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 6. Desarrollo de fórmula para la prueba de hipótesis

<i>N</i>	310	<i>Muestra</i>
<i>N</i>	1	
<i>X</i>	3.5	Promedio de la media
<i>O</i>	0.403664	Promedio de la desviación estándar
$\mu$	4	Hipótesis
$H_0: \mu=4$		
$H_1: \mu \neq 4$		
<i>A</i>	0.05	Nivel de significancia
<i>a/2</i>	0.025	
$n/N * 100\%$	0%	
<i>Ztabla</i>	-1.95996	
	1.959964	
<i>Zprueba</i>	-0.07046	
<b>SE ACEPTA LA HIPOTESIS NULA</b>		

Nota: Se realiza la comprobación de la hipótesis con la prueba z Fuente: Elaboración propia (2024)

Decisión: dado que la prueba de hipótesis Z dio un resultado de  $-0.0746$  y es menor al valor de Z de  $\pm 1.95$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y por lo tanto se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ), puesto que la evidencia estadística permite aceptar la hipótesis nula.

Hipótesis  $H_0$ : Se acepta que Existe una relación significativa entre la implementación de programas de financiamiento y la optimización del capital de trabajo en las MiPyMes del sector comercio.

### Conclusiones

Se concluye que el financiamiento mejora la infraestructura, diversifica los productos o servicios y mantiene a las empresas competitivas pero es necesario elaborar estrategias para la implementación. Una vez analizados los diversos aspectos de la implementación de los programas de financiamiento disponibles para las MIPYMES del sector comercio, como parte de las estrategias de optimizar su capital de trabajo, podemos concluir que estos programas representan una oportunidad invaluable para que las pequeñas y medianas empresas del sector comercio puedan acceder a recursos financieros que les permitan mejorar su liquidez y apalancar su crecimiento.

La finalidad de estos programas es brindar a las MIPYMES herramientas para fortalecer su posición competitiva en el mercado a través de la inyección de capital de trabajo, lo cual se traduce en una mayor capacidad para invertir en activos, generar empleo, adquirir insumos y productos, y en general, desarrollar sus actividades comerciales de manera más eficiente.

Estos beneficios fiscales son una muestra del compromiso del gobierno por apoyar al sector comercio, considerado uno de los pilares fundamentales de la economía nacional.

Derivado de ello, las MIPYMES que logren acceder a estos programas de financiamiento podrán no solo mejorar sus indicadores financieros, sino también expandir su presencia en el mercado, diversificar su oferta de productos y servicios, e incluso explorar nuevas oportunidades de negocio.

Como se ha visto, los cambios y ajustes realizados recientemente en la normativa y regulación de estos programas de financiamiento han buscado hacerlos más accesibles y adaptados a las necesidades específicas de las MIPYMES del sector comercio, lo que sin duda contribuirá a incrementar su alcance y eficacia. Los resultados obtenidos hasta ahora son prometedores, pero aún queda mucho por hacer para asegurar que todas las empresas de este sector puedan beneficiarse de estas iniciativas.

### **Referencias**

- García, M. A., & Pérez, R. A. (2020). "Impacto del Financiamiento Externo en el Crecimiento de Pequeñas Empresas". *Finanzas y Desarrollo Empresarial*, 15(2), 45-62.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). "Principios de Administración Financiera." Pearson Educación.
- Gómez, J. M., & Rodríguez, L. A. (2019). "Importancia del Capital de Trabajo en la Estabilidad Financiera Empresarial." *Finanzas y Economía*, 14(3), 112-128.
- Ramírez, M. J. (2021). Optimización del Capital de Trabajo: Estrategias para Mejorar la Liquidez Empresarial. *Finanzas Avanzadas*.

## EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO DE LA MIEL MELIPONA

WENDY DE MARÍA ROSANO DE LA ROSA<sup>1</sup>

LUCERO DÍAZ GARCÍA<sup>2</sup>

### Resumen

Una cooperativa es una organización que basa su funcionamiento en sumar los esfuerzos de sus integrantes para disponer de forma colectiva del usufructo del trabajo. Como cualquier organización, requiere de la capacidad operativa para ejecutar los procesos administrativos y así alcanzar los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad financiera. Esta investigación se ejecutó en la cooperativa Maseual Xicaualis S.C.L, aplicando la herramienta administrativa: estudio de benchmarking, con el objetivo de detectar buenas prácticas dentro del mercado de la miel melipona. Se consideraron empresas mexicanas que la producen y comercializan en presentaciones similares a las producidas por la cooperativa. Su alcance consistió en comparar presencia y uso de redes sociales, atención y uso de la tienda en línea para desarrollar mapas de posicionamiento que permitan identificar oportunidades y dificultades. Con este estudio, se comprueba la importancia y relevancia de aplicar herramientas administrativas para mejorar aspectos de desempeño de la operación de las cooperativas.

**Palabras clave.** Benchmarking, cooperativa, herramienta administrativa.

### Abstract.

A cooperative is and organization that achieve their success by adding the collective effort of their members, that way everyone enjoys the profit of that work. Like any other organization, it requires the efficiency of the operation to execute the managing process, and that way achieve the profitability and financial sustainability. This investigation was implemented in the cooperative Maseual Xicaualis S.C.L, trough the application of a benchmarking study. The objective was to find the good practices within the melipona honey market. National small producers were considered. The ones that produce and trade similar products to the ones in the cooperative. The research scope was to find out their presence in social media and the use of online store. This led to the creation of positioning maps, through this it allowed to described opportunities and challenges. This study proves the importance of applying administrative tools to improve performance in the operation of the organization.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla, wendy.rosano@puebla.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Puebla, lucero.diaz@puebla.tecnm.mx

**Keywords.** Benchmarking, cooperative, administrative tool.

**Introducción.**

Las cooperativas son organizaciones que priorizan el desarrollo comunitario y el bienestar de sus socios. Resultan una respuesta a los modos productivos que enfatizan generar ganancias bajo cualquier modo. Sin embargo, aunque no tengan como prioridad los beneficios a un reducido grupo de accionistas, las cooperativas deben mantener un ingreso y rentabilidades adecuadas si aspiran a mantener una sostenibilidad financiera adecuada. Para lo cual, las herramientas administrativas, son de grandísima utilidad. La investigación se realizó en la cooperativa Maseual Xicualis S.C.L, la cual es una cooperativa que se estableció en 1997, su nombre tiene como significado “fuerza indígena” en náhuatl y tiene el objetivo de recolectar, procesar y comercializar productos locales. Tosepan (2024, agosto 24).

La cooperativa Maseual Xicualis ha logrado mantener una exitosa operación comercial de pimienta y café, sin embargo, la miel melipona, un importante producto que se ha acopiado en grandes cantidades no ha logrado encontrar el mercado que sea el más adecuado para su comercialización. Esta miel es producida por un tipo específico de abeja nativa sin aguijón. Difiere de la miel producida por abejas comunes, ya que su textura es más líquida debido a que posee mayor humedad, su sabor es menos dulce, más ácido y olor fermentado. Estas características físicas indican una composición química distinta, presentándose mayores cantidades de antioxidantes, así como polifenoles y flavonoides que le conceden propiedades antiinflamatorias y antibacterianas. Por lo tanto, se trata de un producto cuya propuesta de valor se está constituyendo para ofrecerlo como un producto diferenciado a la miel común con un precio mayor (De Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias, 2023).

Además, su método de producción se basa en técnicas artesanales que respetan el medio ambiente y las tradiciones de los productores. Y si bien, existen investigaciones paralelas para estandarizar esta producción, no quiere decir que no haya sido efectiva. Precisamente, el acopio realizado por la cooperativa ha sido tan exitoso que actualmente se tiene un inventario considerable de la miel.

Resulta interesante y beneficioso conocer cómo otras empresas han asumido el reto de su comercialización, para conocer qué están haciendo que pueda contribuir a la estrategia de la cooperativa que conlleve a un mayor desplazamiento de su inventario. Tras reflexionar cuál sería la mejor manera de acercarse a estas empresas, se decidió que un estudio de benchmarking sería lo más completo, ya que permitiría comparar variables que permitirían entender el posicionamiento de la marca con respecto al mercado.

De este análisis se generaron mapas que permitieron identificar el posicionamiento de la marca con el branding, el precio con la calidad, la innovación y generación de tendencias, aprovechamiento de las redes sociales, el uso de la tecnología con la creatividad, la atención de clientes y la variedad de productos, el ruido en el mercado con la educación sobre el producto al cliente, la fidelización con el servicio al cliente y el valor añadido con la accesibilidad de los nuevos clientes. Las conclusiones derivadas llevaron a detectar las áreas de oportunidad para generar nuevas estrategias para la organización.

### **Marco conceptual.**

El benchmarking es un proceso de evaluación comparativa que permite a las empresas analizar sus prácticas, procesos y resultados en relación con los de otras organizaciones, tanto competidoras como de diferentes sectores. Su objetivo principal es identificar oportunidades de mejora y adoptar las mejores prácticas para optimizar el rendimiento empresarial.

El término "benchmarking" proviene del inglés, y significa "punto de referencia". Este proceso implica una investigación detallada de las estrategias y resultados de otras empresas para aprender de sus éxitos y fracasos. Al hacerlo, las organizaciones pueden establecer estándares de rendimiento y desarrollar estrategias que les permitan mejorar continuamente y mantenerse competitivas en un entorno de mercado en constante cambio (Cos, 2004).

Sus objetivos incluyen:

- Identificar áreas de mejora: Analizar procesos internos y compararlos con los de otras empresas para detectar brechas en el rendimiento.
- Adoptar mejores prácticas: Implementar estrategias que han demostrado ser efectivas en otras organizaciones.
- Fomentar la innovación: Inspirarse en prácticas de diferentes sectores para encontrar nuevas formas de mejorar productos y servicios

### **Clasificación**

Existen varios tipos, cada uno con un enfoque específico:

1. Benchmarking competitivo: Se centra en comparar el rendimiento con competidores directos.
2. Benchmarking funcional: Compara procesos similares en diferentes sectores para descubrir innovaciones.
3. Benchmarking estratégico: Analiza las estrategias a largo plazo de otras organizaciones para mejorar la dirección general de la empresa.

**Proceso:**

1. **Planificación:** Definir qué se va a medir, identificar las empresas o áreas a comparar y establecer métodos de recolección de datos.
2. **Análisis:** Recopilar y analizar datos para identificar diferencias en el rendimiento.
3. **Integración:** Comunicar los resultados al equipo y establecer objetivos basados en el análisis.
4. **Acción:** Desarrollar e implementar planes de acción para mejorar el rendimiento y monitorear los avances

Incorporar el benchmarking en la estrategia empresarial es crucial para fomentar una cultura de mejora continua. Este enfoque no solo ayuda a las empresas a mantenerse relevantes en un mercado competitivo, sino que también promueve la innovación y la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.

Derivado el análisis de benchmarking y como estrategia para presentar la información recabada se usaron los mapas de posicionamiento, que es una herramienta visual utilizada en marketing para representar la percepción que tienen los consumidores sobre una marca, producto o servicio en comparación con sus competidores (Larripa, S., 2023, 6 junio). Este tipo de análisis permite a las empresas identificar su posición en el mercado y entender cómo son percibidos en relación con diferentes atributos.

**Características del Mapa de Posicionamiento**

- **Ejes de Comparación:** Generalmente, un mapa de posicionamiento se presenta en una matriz con dos ejes (X e Y) que representan atributos relevantes del producto o servicio. Por ejemplo, un eje puede medir la calidad, mientras que el otro mide el precio.
- **Visualización de Competencia:** Al ubicar a diferentes marcas o productos en el mapa, las empresas pueden visualizar cómo se posicionan en la mente de los consumidores y detectar espacios vacíos en el mercado que podrían ser explotados.

**Tipos de Mapas de Posicionamiento**

1. **Dos Atributos:** Este formato utiliza dos atributos determinantes para el análisis, lo que facilita la construcción e interpretación del mapa. Por ejemplo, se puede comparar el nivel de azúcar y cafeína en refrescos.
2. **Cuadrante Mágico de Gartner:** Este es un ejemplo famoso de mapa de posicionamiento, que clasifica proveedores en el sector tecnológico según su capacidad de ejecución y su visión.

## Proceso de Creación

Para crear un mapa de posicionamiento, se pueden seguir estos pasos:

1. **Identificación de Atributos:** Determinar cuáles son los atributos más relevantes para el producto o servicio en cuestión.
2. **Investigación de Mercado:** Analizar la competencia y cómo se posicionan respecto a esos atributos.
3. **Dibujo del Mapa:** Crear un gráfico con los ejes seleccionados y ubicar las marcas en función de su percepción en el mercado.
4. **Análisis de Resultados:** Evaluar la posición de la marca y considerar estrategias para mejorarla o reposicionarla si es necesario.

## Beneficios:

- **Conocimiento del Mercado:** Permite a las empresas entender cómo son percibidas y cómo pueden mejorar su posicionamiento.
- **Identificación de Oportunidades:** Ayuda a detectar nichos de mercado no atendidos y a desarrollar productos que satisfagan esas necesidades.
- **Estrategia de Marketing:** Facilita la toma de decisiones informadas sobre campañas y posicionamiento de marca.

Un mapa de posicionamiento es una herramienta valiosa para cualquier empresa que busque mejorar su competitividad y adaptarse a las percepciones del consumidor en el mercado.

## Metodología.

Se ha aplicado un estudio de caso que según Sampieri (2014), se define como una investigación que permite analizar en profundidad una o varias unidades o sistemas específicos para responder a un planteamiento de problema, probar hipótesis y desarrollar teorías. Este enfoque puede emplear métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos, y se caracteriza por su capacidad para ofrecer un entendimiento integral de un fenómeno en su contexto.

En este caso, se ha centrado en aquellas empresas dedicadas a la producción y comercialización de miel melipona que tengan presencia en redes sociales para poder estudiarlas. Dado que su información es pública y su método de comercialización es un modelo que permite el alcance de un público mayor fuera de su región.

El ambiente de estas empresas son comunidades de productores pequeños y locales. Muchas de estas empresas han encontrado en la comercialización en línea una oportunidad para abarcar más mercado.

Se ha recurrido a la revisión de la información publicada en línea, así como la prueba de los métodos de compra ofertados por las páginas de las empresas analizadas.

Se ha delimitado la observación al periodo temporal de la investigación, durante el periodo de enero-junio 2023.

Estas empresas han sido consideradas puesto que los mercados potenciales que tratan de captar por medio de su oferta, es el mercado similar al que se enfoca la cooperativa: Personas que buscan un producto que apoye a mercados locales con propiedades enfocadas a mejorar su salud, que tienen acceso a Internet, y han realizado compras en línea.

A continuación, se presenta una descripción de cada una de las empresas consideradas.

Tabla 1. Empresas comercializadoras de miel melipona

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criterio comparación.</b>
Miel oro	Empresa familiar de apicultores en Jalisco. Trabaja con equipos multidisciplinarios. Productos: miel envasada, servicios para apicultores, derivados de la miel en cosmética y confitería. Ofrece capacitación sobre la conservación ambiental a público en general con costo.	Miel producida por productor pequeño (familiar) que se comercializa como miel, cosméticos y confitería.
Diproansa	Empresa en Cuernavaca, Morelos. De igual manera abarca la miel desde su producción hasta comercialización de derivados.	Miel producida que se comercializa como miel, cosméticos y confitería.
Mimiel	Empresa en Mérida, Yucatán. De igual manera abarca la miel desde su producción hasta comercialización de derivados.	Miel producida que se comercializa como miel, cosméticos y confitería
Eco Bee Happy	Empresa pequeña que comercializa en el área de Oaxaca. De igual manera abarca la miel desde su producción hasta comercialización de derivados. Se especializa en el desarrollo de pequeñas comunidades.	Enfoque de desarrollo de su comunidad. Miel producida que se comercializa como miel, cosméticos y confitería
Queen Bee Honey	Se sitúa en Yucatán comercializando miel melipona. Trabaja en favor del desarrollo de la comunidad. Y ofrece una variedad mixta de productos.	Comercializa miel melipona de pequeños productores. Miel producida que se comercializa como miel, cosméticos y confitería
Beecheii	Se sitúa en Yucatán comercializando miel melipona. Trabaja en favor del desarrollo de la comunidad. Y ofrece una variedad mixta de productos.	Comercializa miel melipona de pequeños productores. Miel producida que se comercializa como miel, cosméticos y

		confitería. Ofreciendo también programas de concientización.
Kab'il K'aax Eek'	Se sitúa en Yucatán comercializando miel melipona.	Miel melipona producida que se comercializa como miel, cosméticos y confitería
Ahkab	Se sitúa en Yucatán comercializando miel melipona.	Miel melipona producida que se comercializa como miel, cosméticos y confitería

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

De estas empresas se puede observar que producen y comercializan miel y derivados, pero algunas ofrecen productos más diversos como Hidromiel, y la combinan con otros tipos de alimentos. Además de ofrecer servicios de capacitación al público en general o experiencias casi de turismo.

La presencia de estas empresas en redes es identificable y por eso es por lo que fue posible encontrarlas al igual que caracterizar sus actividades y productos. Algunas ofrecen tienda y servicios en línea. Otras ofrecen solo sus catálogos. Algunas tienen una presencia más definida en redes sociales.

Se analizó el tiempo de respuesta en redes sociales, en específico en Facebook, presencia del catálogo en línea y capacidad de compra por medio de la página. Después, se analizaron los mismos criterios, pero para Instagram.

Se evaluó como responde y la atención al cliente por medio de WhatsApp, así como llamadas tradicionales a teléfono celular.

Las conclusiones de estas redes sociales son las siguientes:

- Facebook. Todas brindan respuestas similares y sin aplicar buenas estrategias para captar al cliente en el momento.
- Instagram. No se aprovecha la capacidad grafica de este medio para hacer promoción de los productos.
- WhatsApp y llamadas. Existe la atención sin ser esta más significativa que busque captar al cliente.

Posteriormente, se realizó la medición numérica de datos en número de seguidores e interacción con redes sociales. Se agregó a las observaciones YouTube y Tiktok siendo solo las empresas de Yucatán (Queenbee honey, Beecheii, Eco bee happy y Kabil kaax eek), las que utilizan estos medios.

**Resultados.**

Tras analizar los mapas de posicionamiento generados a partir de las observaciones se describe la siguiente información. El primero relacionó el diseño de la marca con el posicionamiento de la marca. En este apartado, Tosepan se posicionó debajo de otras marcas más nuevas, puesto que su diseño no ha logrado impactar de forma significativa a su mercado meta.

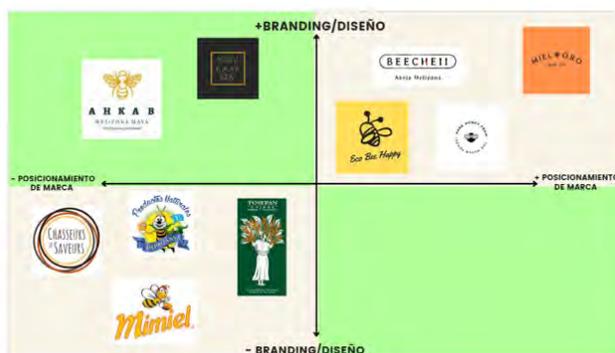


Figura 1. Mapa de posicionamiento Diseño/Posicionamiento

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

En el segundo mapa relacionado a precio con calidad. La marca Tosepan tiene una alta calidad y respeto a sus procesos artesanales con un precio bajo. Esto último puede ser tanto algo positivo para apelar a nuevos clientes, pero puede tener un impacto negativo en los ingresos.



Figura 2. Mapa de posicionamiento Precio/Calidad

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

El tercer mapa consistió en comparar la innovación con la tendencia. En este mapa resultó evidente que la marca Tosepan comparte demasiados productos similares con sus competidores. Mientras que le ha costado trabajo llevar la iniciativa en nuevos productos o servicios relacionados con su mercado. Y por lo tanto liderar o crear tendencia con la marca.



Figura 3. Mapa de posicionamiento Innovación/Tendencia

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

El cuarto mapa compara modelo de negocio/apertura de nuevos mercados. Este se relaciona directamente con el anterior. Y tiene que ver con no detectar a los nuevos clientes potencial además de poder comercializar la marca en algún mercado local que pueda pagar los precios de la oferta de valor.



Figura 4. Mapa de posicionamiento Modelo de negocio/Apertura de nuevos mercados

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

El quinto mapa se relaciona con presencia en redes sociales y nivel de aprovechamiento de redes sociales. Si bien Tosepan tiene presencia en redes sociales estas no se están aprovechando para crear tendencia, impactar nuevos mercados y posicionar la marca en otro concepto para el mercado potencial. Falta el uso de redes más dinámicas como YouTube o TikTok, así como aprovechar todas las herramientas de Instagram.



Figura 5. Mapa de posicionamiento Presencia en redes/Aprovechamiento  
 Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

Marcando una tendencia el sexto mapa compara uso de la tecnología con la creatividad. Y en este apartado también se detectó un bajo uso de la tecnología, así como un bajo uso de la creatividad para la creación de recursos publicitarios.



Figura 6. Mapa de posicionamiento Cartera de productos/Atención al cliente  
 Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

El séptimo mapa compara la amplitud de la cartera de productos con la atención a los clientes. En este apartado se puede considerar que la cooperativa se encuentra en un punto neutro, posee una amplia cartera de productos y atiende a los clientes que se acercan por medios digitales.



Figura 7. Mapa de posicionamiento Uso de la tecnología/Creatividad  
 Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

Para el octavo mapa se compara el ruido en el mercado con el estilo educativo. En este punto en específico se detecta que la cooperativa no está aprovechando actualmente la opción de educar al mercado para que este se involucre más en el proyecto de consumir miel melipona, conociendo no solo sus beneficios sino la importancia de su proceso productivo.



Figura 8. Mapa de posicionamiento Ruido en el mercado/Estilo educativo  
 Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

En el penúltimo mapa se compara el grado de fidelización y el servicio al cliente. En ese apartado, la marca Tosepan se encuentra en un punto neutro, si bien no es fácil encontrar nuevos clientes por medio de redes; estos se fidelizan rápidamente al producto.



Figura 9. Mapa de posicionamiento Fidelización/Servicio al cliente  
 Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

El último mapa compara el nivel de accesibilidad de nuevos clientes y el valor añadido. En este caso, ya que la cooperativa tiene productos muy similares al resto y sus redes no son amigables, le hace posicionarse bajo.



Figura 10. Mapa de posicionamiento Accesibilidad de nuevos clientes/Valor agregado

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

Tabla 2 . Resumen de las observaciones.

Combinación criterios	Resultado Tosepan
Diseño/posicionamiento	Bajo diseño/Bajo posicionamiento.
Precio/Calidad	Bajo precio/Alta calidad
Innovación/Tendencia	Bajo innovación/Baja tendencia.
Nuevos mercados/Modelo de negocio	Bajo nuevos mercados/bajo modelo de negocios.
Presencia en redes sociales/Aprovechamiento de redes sociales.	Baja presencia en redes/ Bajo aprovechamiento en redes.
Uso de la tecnología/creatividad	Bajo uso de la tecnología/ Baja creatividad.
Amplitud cartera /atención a clientes.	Punto neutro.
Ruido en el mercado/ estilo educativo	Bajo ruido en el mercado/ Bajo estilo educativo.
Grado de fidelización/ servicio al cliente.	Punto neutro.
Accesibilidad nuevos clientes/valor añadido.	Baja accesibilidad con bajo valor añadido.

Nota: Elaboración propia a partir de la información pública de las empresas.

Como se puede observar en la anterior tabla, Tosepan es una marca que ha forjado su posicionamiento por su lucha social y su gama de productos reconocibles de alta calidad. Sin embargo, ha tenido dificultad en desarrollar una estrategia de marketing robusta para generar un impacto contundente en redes. Hasta ahora, presenta una imagen genérica que no permite apuntar a nuevos mercados.

### Conclusiones y discusiones.

Tras el análisis de esta información se puede plantear que las mejores prácticas del mercado de miel melipona para pequeños productores, es atacar a la audiencia con un modelo educativo. Es decir, educar sobre las diferencias de la miel melipona, su contexto productivo y social. Además de encontrar clientes potenciales que busquen la miel, no solo como producto sino como experiencia. Un turismo

ecológico orientado a aquellos clientes potenciales sensibles con el medio ambiente y el desarrollo de la comunidad.

Otra buena práctica es robustecer la presencia en redes usando aquellas más en tendencia con la comunidad. Usando una imagen de impacto y accesible al público. Observar las redes sociales como medios de intercambio comercial y excelentes exhibidores de los mejores mensajes de la cooperativa. Finalmente cabe mencionar que, a este respecto, este estudio revela que el actual catálogo de productos resulta genérico. Podría ser un momento excelente para innovar en la presentación y productos ofrecidos para diferenciarse de otras marcas.

De las dificultades más relevantes es que hay un potencial importante que la cooperativa esta dejando pasar, y que otras empresas (sobre todo aquellas ubicadas en Yucatán) están aprovechando con un modelo de negocios más enfocado al público nacional, usando redes sociales para generar ruido y poner en tendencia sus productos.

La discusión que vendría de estas conclusiones incluso debe ser más profunda, ¿considera la cooperativa la necesidad de impactar a estos mercados? El punto de inflexión es proyectar el costo beneficio de expandir la marca a redes sociales. Puesto que no es poco esfuerzo: construir una marca que apele al mercado cautivo en redes, implicaría entender en su totalidad estos consumidores, dotar de recursos (financieros, materiales y humanos) a un grupo que gestione la operación en redes y finalmente, robustecer la logística de envíos y atención al cliente.

Para concluir, se debe precisar que la cooperativa desplaza su producto, pero la causa raíz de esta investigación es que no lo hace con más rapidez, sin embargo; antes de cualquier propuesta, la cooperativa debe priorizar aquellos proyectos que también coincidan con su misión principal, que es el desarrollo comunitario.

## Referencias

- Cos, R. (2004, abril). Boletín #5 Comité Técnico Nacional Tesorería 2004 Benchmarking. IMEF.ORG. [https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL\\_05\\_04\\_CTN\\_TE.PDF](https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_05_04_CTN_TE.PDF)
- De Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias, I. N. (2023, 30 marzo). *Miel de las abejas meliponas, cotizada por sus propiedades medicinales.* gob.mx. <https://www.gob.mx/inifap/prensa/miel-de-las-abejas-meliponas-cotizada-por-sus-propiedades-medicinales>
- Larripa, S. (2023, 6 junio). *El «mapa de posicionamiento»: posicionarse para diferenciarse.* Cuaderno de Marketing. <https://cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/>

Tosepan. (2024, agosto 24). *Página oficial de Tosepan Titataniske*. <http://www.tosepan.com/index.htm>

Sampieri (2014) Metodología de la investigación. 6ta Edición.

[https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

# PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

GLORIA PÉREZ GARMENDIA<sup>1</sup>

MARIANA ALEJANDRA ZAPATA PÉREZ<sup>2</sup>

## Resumen

La gestión estratégica es un proceso continuo y sistemático que involucra el análisis, la planificación, la implementación y el control de las estrategias de una organización, se trata de un enfoque proactivo que permite a las empresas definir su dirección a largo plazo, anticipar desafíos y oportunidades, y asignar recursos de manera eficiente para alcanzar sus objetivos.

Se propone un diseño estratégico para una empresa de servicios que ayude positivamente a impactar en el rendimiento financiero de la organización, desarrollando un modelo de trabajo de gestión estratégica que incluya un diagnóstico estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias, utilizando diferentes matrices que ayuden a enfocar los objetivos estratégicos de la empresa, considerando criterios de sustentabilidad, para obtener ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante y globalizado.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, ventaja competitiva, enfoque sistémico

## Abstract

Strategic management is a continuous and systematic process that involves the analysis, planning, implementation and control of an organization's strategies, it is a proactive approach that allows companies to define their long-term direction, anticipate challenges and opportunities, and allocate resources efficiently to achieve their objectives.

A strategic design is proposed for a service company that positively helps to impact the financial performance of the organization, developing a strategic management work model that includes a strategic diagnosis, the formulation of strategies and the implementation of strategic ones, using different matrices that help to focus the strategic objectives of the company. considering sustainability criteria, to obtain sustainable competitive advantages in a changing and globalized environment.

**Keywords:** Strategic management, competitive advantage, systemic approach

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Mérida, Gloria.pg@tecnm.merida.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Tecnológico de Mérida, Mariana.zp@tecnm.merida.mx

## **Introducción**

Uno de los problemas que se enfrentan las empresas, pequeñas o medianas es la falta de capacidad para adaptarse, innovar y tomar decisiones estratégicas acertadas, siendo una de las causas de quiebra en un ambiente tan competitivo dependen en gran medida de su capacidad de adaptación, para esto es fundamental contar con un proceso formal de gestión estratégica que permita tener los elementos en donde son fuertes, conocer los factores que pueden aprovechar para poder avanzar con mayor certeza hacia un futuro más certero.

El objetivo de este artículo es proponer un modelo de trabajo para desarrollar estrategias empresariales para obtener ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante y globalizado. La gestión estratégica es un proceso continuo y sistemático que involucra un diagnóstico, una planeación, la implementación y el control o seguimiento de estas estrategias, se trata de un enfoque proactivo que permite a las empresas definir su dirección a largo plazo, anticipar desafíos y oportunidad, asignar recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivo (David, 2013).

Este proceso suele ser bajo tres elementos que se deben desarrollar en base al análisis estratégico, donde buscan saber la situación en donde se encuentran, normalmente se desarrolla un análisis FODA, el modelo Qualitech, con un análisis interno y un perfil competitivo, con las tres empresas más significativas en su competencia. En una segunda instancia se formulan las estrategias, se puede apoyar con la matriz PEYEA (Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: que ayudará a determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas las posiciones estratégicas interna y externa. Y en una tercera fase se puede desarrollar otra matriz de análisis de alternativas, la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MEPE), cuyo objetivo es indicar de manera objetivo cuales son las mejores estrategias alternativas, utiliza el análisis del entorno, la matriz del FODA o PEYEA para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas; con esta información se tiene puede tomar la decisión para ponerla en práctica, donde se toman decisiones sobre la estructura, los recursos físicos, económicos, así como las competencias que los empleados deben desarrollar, para lo cual se puede apoyar con un modelo de gestión, BSC (Balance Scord Card) que ayuda a comunicar su estrategia traduciéndola en objetivos que dirijan el comportamiento y desempeño, enfocado en la creación de valor, con cuatro perspectivas: financiera, satisfacción de clientes, procesos internos, y perspectiva de aprendiza y desarrollo. Por lo tanto, se puede determinar que las estrategias alternativas no surgen de la nada, existe todo un trabajo para tomar la mejor alternativa.

**Marco teórico**

La gestión estratégica es un proceso integral que busca la alineación entre los objetivos de una organización y sus recursos internos y externos, con el fin de lograr ventajas competitivas sostenibles en un entorno dinámico y competitivo. David, F.R. (2013).

**Etapas de la gestión estratégica**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

**Formulación de estrategias.** La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

**Implementación de la estrategia.** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye 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 al desempeño organizacional.

**La evaluación de estrategias.** es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos.

La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales. Medir el desempeño. Aplicar acciones correctivas. Y la evaluación de estrategias

Las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas:

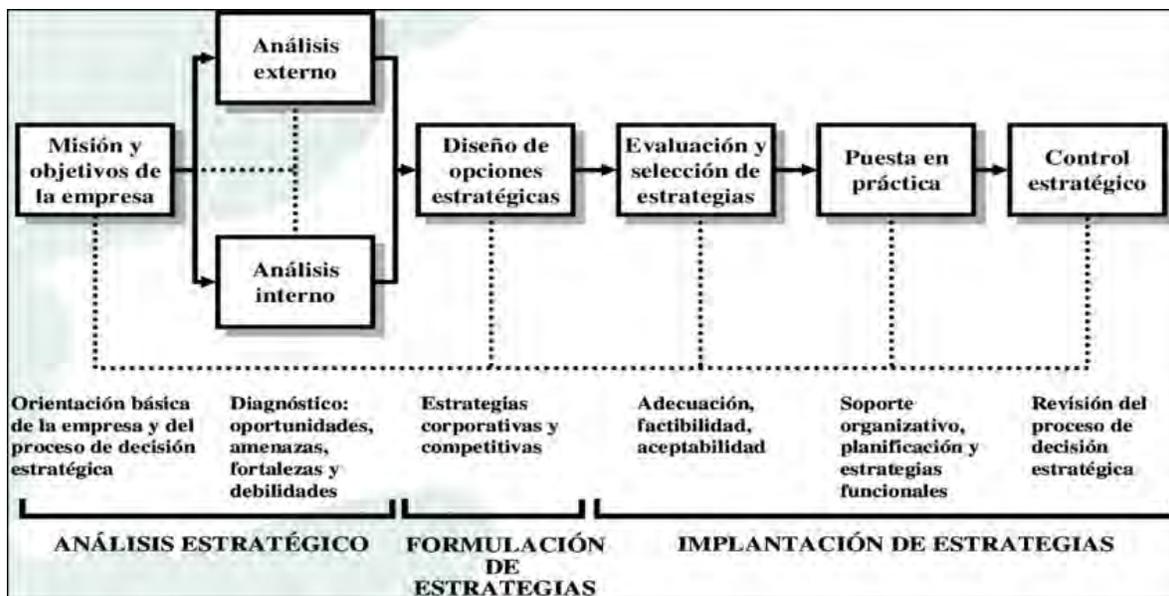


Figura 1. Proceso de gestión estratégica.

Fuente: David, F.R. (2013) Administración estratégica.

Para complementar el proceso de gestión estratégica, se agrega la herramienta de dirección estratégica BSC. (Balance Scorecard)

#### Balanced Scorecard BSC

Es un proceso de formación y de feedback estratégico basado en el cuadro de mando integral tiene tres ingredientes esenciales:

Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la estrategia general.

Un proceso de feedback que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y permite la comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y

Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende de los datos sobre la actuación y adopta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes" [Kaplan et al., 2009, p. 124](4)

Es más que un simple sistema de medición de desempeño. Es un marco integral que aborda cuatro perspectivas clave de la organización: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas están interrelacionadas y equilibradas para proporcionar una visión completa del desempeño de la empresa desde diferentes ángulos.

El BSC sirve para varios propósitos fundamentales:

Traducir la estrategia en acciones concretas: Ayuda a las organizaciones a convertir su visión y estrategia en objetivos tangibles y actividades específicas en todas las áreas de la empresa.

Facilitar la comunicación y alineación: El BSC asegura que todos los miembros de la organización comprendan y estén alineados con los objetivos estratégicos, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel operativo.

Medir el desempeño de manera integral: Ofrece un conjunto equilibrado de indicadores que abarcan tanto aspectos financieros como no financieros del desempeño organizacional.

Facilitar la toma de decisiones informadas: Proporciona datos y análisis que permiten a los líderes empresariales tomar decisiones basadas en evidencia y alinear los recursos con los objetivos estratégicos.

#### Proceso del Balanced Scorecard

Definición de la estrategia: El proceso comienza con la definición clara de la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.

Identificación de perspectivas y objetivos estratégicos: Se identifican las cuatro perspectivas clave del BSC (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y se establecen los objetivos estratégicos en cada una de ellas.

Desarrollo de indicadores: Para cada objetivo estratégico, se seleccionan indicadores de desempeño que proporcionen una medida cuantitativa o cualitativa del progreso hacia ese objetivo.

Establecimiento de metas: Se definen metas específicas y mensurables para cada indicador, estableciendo un punto de referencia para evaluar el rendimiento.

Iniciativas estratégicas: Se identifican las acciones y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y se asignan responsabilidades y recursos para su implementación.

Implementación y seguimiento: El BSC se integra en los procesos de gestión existentes, y se establecen mecanismos de seguimiento y revisión periódica del desempeño.

Evaluación y ajuste: Se evalúa regularmente el progreso hacia los objetivos estratégicos, y se realizan ajustes en la estrategia y las iniciativas según sea necesario para mantener la alineación con los objetivos organizacionales.

De esta forma, un BSC ha de estar constituido por un conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales perspectivas interrelacionadas entre sí, que describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores: financiero, cliente, procesos internos, e innovación y desarrollo. (Da Silva et al., 2013).

#### **Metodología**

Se desarrolló una investigación de tipo exploratoria y descriptiva y diseño no experimental transversal (Hernández, et al, 2006), se inicia con una investigación documental del tema de gestión estratégica,

se aplican diversas plantillas para tener un diagnóstico, una planeación, la implementación y el control o seguimiento de estas estrategias se concluye con una propuesta de un modelo de trabajo para la gestión estratégica de la empresa.

En la primera fase de gestión estratégica (diagnóstico), se aplican un análisis FODA, y un perfil competitivo, con las tres empresas más significativas en su competencia. En la segunda fase, la implementación, se formulan las estrategias y se puede apoyar con la matriz PEYEA (Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: que ayudará a determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización. En la tercera fase con esta información se tiene puede tomar la decisión para ponerla en práctica, donde se toman decisiones sobre la estructura, los recursos físicos, económicos, así como las competencias que los empleados deben desarrollar, para lo cual se puede apoyar con algunos elementos del modelo de gestión, BSC (Balance Scord Card) que ayuda a comunicar su estrategia traduciéndola en objetivos que dirijan el comportamiento y desempeño, enfocado en la creación de valor, con cuatro perspectivas: financiera, satisfacción de clientes, procesos internos, y perspectiva de aprendiza y desarrollo.

La propuesta se centra en unir las diferentes etapas de la gestión estratégica de autores como Humphrey, A., quien desarrollo el FODA, a David, Fred R. quien desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo (MPC); a Rowe, R. Mason y Dickel, K. quienes desarrollaron la matriz PEYEA, Drucker, P., a quien se considera como el pionero de la Gestión Estratégica; Kaplan y Norton, (2001) como los autores del BSC.

**Resultados**

Desarrollar un modelo de trabajo para desarrollar estrategias empresariales para obtener ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante y globalizado, donde la empresa pueda tomar decisiones en base a sus fortalezas y poder aprovechar las oportunidades del entorno.

En base a esta premisa se realizó la Matriz de Análisis FODA, para identificar la situación que se encuentra en un contexto sistémico, analizando su entorno externo para clasificarlo en oportunidades o amenazas.

Tabla 1. Análisis FODA a una empresa mediana de servicios en la localidad.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal altamente capacitado</li> <li>2. Amplia gama de servicio.</li> <li>3. Instalaciones y equipo moderno.</li> <li>4. 15 años de experiencia servicios.</li> <li>5. Atención personalizada al cliente</li> <li>6. Reputación de confianza y garantía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia del personal clave</li> <li>2. Capacidad de atención limitada</li> <li>3. Falta de inversión en marketing</li> <li>4. Limitada presencia online</li> <li>5. Inversión insuficiente en tecnología</li> <li>6. Falta de sistemas de gestión eficientes</li> </ol>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del mercado.</li> <li>2. Incremento en mantenimiento preventivo</li> <li>3. Desarrollo de alianzas estratégicas con concesionarios y aseguradoras</li> <li>4. Tecnología emergente</li> <li>5. Diversificación de los servicios especializados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en regulaciones y normativas por parte del gobierno del estado.</li> <li>2. Volatilidad económica.</li> <li>3. Avance tecnológico</li> <li>4. Cambio en las preferencias de los consumidores.</li> <li>5. Inflación en los costos operativos y de mantenimiento.</li> <li>6. Incremento en la competencia local.</li> </ol>

Fuente. Análisis en base a los estrategias de la empresa.

Ahora con el diagnóstico interno y externo, se realiza un análisis cruzado para obtener las estrategias que ayudarán a aprovechar las fortalezas de la empresa con las oportunidades del contexto, estas se llaman estrategias ofensivas (FO). Así también se hace el cruzamiento de las amenazas externas con las debilidades internas (DA). (Tabla 2). En esta matriz se agrega la dimensión estratégica contrastando los factores internos de la organización contra los factores externos dados por el entorno. Las estrategias diseñan teniendo en cuenta dos dimensiones del FODA.

Tabla 2. Matriz de impacto cruzado de una empresa de servicios.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>oportunidades</b>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)</b>  <b>(F2, F4, O4)</b> Desarrollo de programas de fidelización  <b>(F1, F5, O1)</b> Expansión de servicios especializados  <b>(F4, O3)</b> Programa de garantía extendida respaldado por tecnología avanzada.  <b>(F1, O2)</b> Formación con concesionarios y aseguradoras para actualizar al equipo de trabajo</p>	
<b>Amenazas</b>		<p><b>ESTRATEGIAS DEPENDIVAS (DA)</b>  <b>(D1, A4)</b> Implementar capacitación cruzada para el personal.  <b>(D3,A4)</b>Desarrollar campañas de marketing digital  <b>(D5,A3)</b>Desarrollar un sitio web profesional  <b>(D8,A7)</b>Optimizar el uso de la infraestructura actual.</p>

Fuente: Análisis con los estrategias de la empresa de servicios.

En esta matriz (tabla 2) se identificarán las estrategias necesarias para enfrentar o solidificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Estrategias FO (ofensivas), se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades.

Estrategias FA (preventivas), se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas

Estrategias DO (proactivas), se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades.

Estrategias DA (defensivas), se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades.

Aunado a esta matriz, se complementa el análisis con un perfil competitivo, con las tres empresas más significativas en su competencia.

Una matriz de perfil competitivo es una herramienta utilizada en el análisis estratégico de una empresa para evaluar su posición competitiva en relación con sus competidores en un mercado específico. La matriz generalmente compara diferentes empresas en función de una serie de criterios o factores clave de éxito en el mercado.

La creación de una matriz de perfil competitivo implica dos pasos principales:

La primera: Identificación de los factores clave de éxito: Esto implica determinar los factores que son críticos para el éxito en el mercado en cuestión. Estos pueden variar según la industria y pueden incluir cosas como la calidad del producto, la innovación, la eficiencia operativa, la distribución, el servicio al cliente, la marca, entre otros.

La segunda: Evaluación de la posición competitiva: Una vez identificados los factores clave de éxito, se evalúa cómo se desempeña la empresa y sus competidores en cada uno de estos factores. La evaluación puede realizarse utilizando datos objetivos, como informes financieros, métricas de rendimiento, encuestas de clientes, etc.

La Matriz del Perfil Competitivo analiza a las tres empresas del sector que es competencia directa de la empresa. En este caso A, B y C. Se evalúan sus fortalezas y debilidades en diversos factores clave para determinar su posición competitiva. Se realiza un análisis exhaustivo de los factores críticos de éxito del sector, asignando ponderaciones a cada uno según su importancia, posteriormente se recopila información sobre las empresas y se evalúa su desempeño en cada factor, considerando los resultados se pueden tomar las conclusiones:

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo aplicado a una empresa de servicios.

	Ponderación	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		Calificación	Puntuación	calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Factores críticos para el éxito							
Amplia cobertura geográfica	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Extensión amplia de sucursales	0.07	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Superioridad tecnológica	0.07	4	0.2	3	0.15	3	0.15
Diversidad de servicios ofrecidos	0.09	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Rapidez en el servicio	0.05	2	0.1	1	0.05	3	0.15
Manejo amplio de marcas de trabajo	0.07	2	0.1	1	0.05	3	0.15
Personalización de servicios	0.07	3	0.15	2	0.1	4	0.2

Calidad en los servicios	0.08	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Publicidad en diferentes medios	0.08	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Competitividad de precios	0.06	2	0.1	1	0.05	3	.015
Promociones atractivas	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Servicio al cliente personalizado	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
Identidad de marca	0.05	4	0.2	3	0.15	1	0.05
Fidelización del cliente	0.03	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Presencia en las redes sociales	0.03	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Amplios horarios de atención	0.02	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Alianzas estratégicas con proveedores.	0.08	2	0.1	1	0.05	3	0.15
			<b>2.30</b>		<b>1.65</b>		<b>2.15</b>

Fuente: Análisis con los estrategas de la empresa de servicios

Empresa A se posiciona como líder, destacando en extensión de sucursales, diversidad de servicios, tecnología e identidad de marca.

Empresa C se ubica en segundo lugar, con diversidad de servicios ofrecidos y personalización de servicios.

Empresa B se encuentra en tercer lugar, ofreciendo superioridad tecnológica, diversidad de servicios ofrecidos, pero requiere mejorar la rapidez del servicio, un manejo amplio de marcas de trabajo y competitividad de precios.

En la segunda fase, se formulan las estrategias más adecuadas según su posición interna y externa, y se puede apoyar con la matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) que ayudará a determinar cuáles son las estrategias pertinentes para una organización.

La matriz PEYEA combina dos marcos de análisis: el análisis de perfil estratégico (PE) y la evaluación de la situación (YEA).

**Análisis de Perfil Estratégico (PE):** Este aspecto de la matriz PEYEA implica identificar y evaluar los factores clave de éxito en el mercado en el que opera la empresa. Estos factores pueden incluir la calidad del producto, la innovación, la distribución, la eficiencia operativa, la marca, entre otros. La empresa y sus competidores se evalúan en relación con estos factores.

**Evaluación de la Situación (YEA):** La evaluación de la situación considera tanto los factores internos como los externos que afectan a la empresa. Los factores internos incluyen las fortalezas y debilidades de la empresa, mientras que los factores externos incluyen las oportunidades y amenazas del entorno empresarial.

Tabla 3. Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	4	Barreras para entrar al mercado	-2
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-3
Control de costos	4	Inflación	-5
Gestión financiera	5	Responsabilidad social de la empresa	-2
Rentabilidad	5	Relaciones comerciales internacional	-2
Calificación crediticia	3	Gustos de los consumidores	-1
Estructura de Capital	5	Presión competitiva	-3
<b>Promedio</b>	<b>4.1</b>	<b>Promedio</b>	<b>2.6</b>
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fuerza de la industria (FI)	Valor
Participación en el mercado	-2	Oportunidad de crecimiento	5
Conocimientos tecnológicos	-3	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	-2	Rentabilidad	5
Calidad del producto	-2	Aprovechamiento de recursos	4
Experiencia en el mercado	-1	Acceso a materias primas	5
Capacidad de adaptación	-1	Ciclo de vida del producto	4
Ciclo de vida del producto	-3	Facilidad para entrar en el mercado	5
Negocio competitivo	-1	Potencial de expansión	3
<b>Promedio</b>	<b>-1.8</b>	<b>Promedio</b>	<b>4.5</b>

Fuente: Análisis con los estratègas de la empresa de servicios

La combinación de estos dos análisis proporciona una visión holística de la situación de la empresa y su posición competitiva. La matriz resultante ayuda a identificar las áreas en las que la empresa necesita mejorar para aprovechar mejor las oportunidades y mitigar las amenazas, así como también a capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades.

Puntuación de las coordenadas “X” y “Y” según sus dimensiones

x= Ventaja competitiva + Fuerza de la industria	<b>X</b>	2.6
Y= Fuerza financiera + Estabilidad del entorno	<b>Y</b>	1.5

**Ubicación de las coordenadas en la Matriz PEYEA**

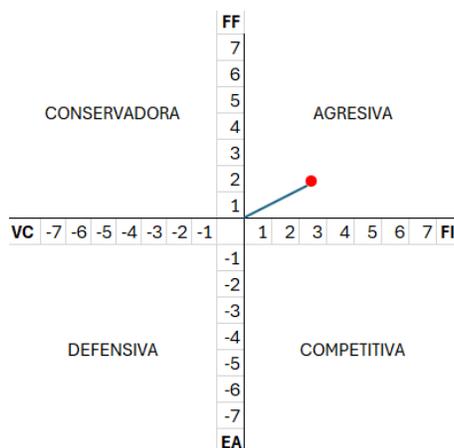


Figura 2. Ubicación de las coordenadas en la Matriz PEYEA.

Fuente: Información en base a la matriz PEYEA (Tabla 3) para posicionar la estrategia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, la empresa analizada, se ubica en el cuadrante agresivo (figura 2) en cuanto a su vector direccional. Esto significa que la empresa está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, ya que la fuerza de la industria es el factor dominante y su fuerza financiera también.

Las estrategias agresivas que se podrían utilizar para esta empresa son: integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás. Incursión de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación (relacionada o no relacionada).

En la tercera fase con esta información puede tomar la decisión para ponerla en práctica, donde se toman decisiones sobre la estructura, los recursos físicos, económicos, así como las competencias que los empleados deben desarrollar, para lo cual se apoya con algunos elementos del modelo de gestión, BSC (Balance Score Card) que ayuda a comunicar su estrategia traduciéndola en objetivos que dirijan el comportamiento y desempeño, enfocado en la creación de valor, con cuatro perspectivas: financiera, satisfacción de clientes, procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Con la información ya obtenida de las primeras fases, se inicia con el mapa estratégico (Figura 3), muestra cómo estas cuatro perspectivas están interrelacionadas, en este caso la mejora en los procesos internos puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez puede aumentar los ingresos y la rentabilidad.

**Perspectiva Financiera:** La empresa busca un crecimiento en ventas y rentabilidad, lo que se refleja en sus objetivos de aumentar los ingresos por servicios, además, buscará reducir los costos de operación y los costos financieros.

**Perspectiva del Cliente:** La empresa se centra en la satisfacción del cliente, buscando aumentar la satisfacción del cliente en el servicio de mantenimiento, también busca fidelizar a sus clientes y aumentar su participación en el mercado.

**Perspectiva de Procesos Internos:** Se busca optimizar sus procesos internos para mejorar la eficiencia y la calidad. Esto incluye objetivos como reducir los tiempos de espera en el servicio, aumentar la productividad de los asesores de servicio y mejorar la calidad de los servicios.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La empresa reconoce la importancia del desarrollo de su personal y de la implementación de tecnología. Busca aumentar la capacitación de los asesores de servicio.

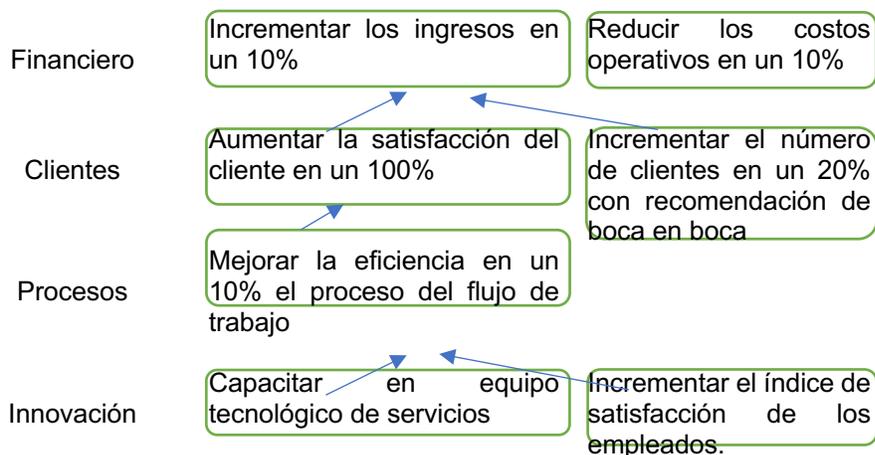


Figura 3. Mapa estratégico de la empresa de servicios.

Fuente: Análisis con los estratagas de la empresa de servicios

Se finaliza la tercera etapa con el tablero de control del BSC (Balance Scored Card)

El tablero de control (Figura 4) es una herramienta que permite a la gerencia monitorear el desempeño de la empresa en relación con sus objetivos estratégicos. El tablero de control incluye indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada perspectiva, lo que permite a la gerencia identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas.

**Definición de la estrategia:** El proceso comienza con la definición clara de la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización.

**Identificación de perspectivas y objetivos estratégicos:** Se identifican las cuatro perspectivas clave del BSC (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y se establecen los objetivos estratégicos en cada una de ellas.

**Desarrollo de indicadores:** Para cada objetivo estratégico, se seleccionan indicadores de desempeño que proporcionen una medida cuantitativa o cualitativa del progreso hacia ese objetivo.

**Establecimiento de metas:** Se definen metas específicas y mensurables para cada indicador, estableciendo un punto de referencia para evaluar el rendimiento.

**Iniciativas estratégicas:** Se identifican las acciones y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y se asignan responsabilidades y recursos para su implementación.

**Implementación y seguimiento:** El BSC se integra en los procesos de gestión existentes, y se establecen mecanismos de seguimiento y revisión periódica del desempeño.

**Evaluación y ajuste:** Se evalúa regularmente el progreso hacia los objetivos estratégicos, y se realizan ajustes en la estrategia y las iniciativas según sea necesario para mantener la alineación con los objetivos organizacionales.

Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
<b>Perspectiva Financiera</b>									
Incrementar los ingresos anuales en un 10%	Ingresos totales anuales	Pesos	1,200,000	Anual	1,320,000	1,170,000	1,080,000	1,060,000	Financiero
	Margen de ganancia	Porcentaje	15%	Trimestral	18%	12%	10%	18	Financiero
	Nuevos clientes adquiridos	Numero	500	Anual	600	450	400	450	Marketing
	Ingresos por nuevo cliente	Pesos	2,400	Anual	2,700	2,100	1,800	2700	Marketing
<b>Perspectiva Clientes</b>									
Índice de satisfacción cliente 100	Índice ISC	Porcentaje	95%	Trimestral	97%	93%	90%	94	Atención a clientes
	recomendación	Porcentaje	80%	Anual	85%	75%	70%	85	Marketing
	quejas recibidas	Número	5	Trimestral	0	2	3	2	Atención a clientes
<b>Perspectiva Procesos</b>									
incremento un 15% mediante la optimización del flujo de trabajo	Tasa de eficiencia	Porcentaje	85%	Trimestral	90%	80%	75%	81	Encargado de Operaciones
	atendidas por hora	Unidades	10	Trimestral	12	9	8	8	Encargado de Operaciones
	No. retrasos de servicios	Unidades	0%	Trimestral	0	1	2	1	Encargado de Operaciones
<b>Perspectiva Gente</b>									
Incrementar el compromiso	Índice de Compromiso	Porcentaje	85%	Trimestral	0.9	0.8	0.75	82	Encargado R.R.H.H
	Nivel de satisfacción	Escala Likert de 1 a 5	4.2	Trimestral	4.5	4	3.8	4	Encargado R.R.H.H

Figura 4. Balance Score Card de la empresa de servicios.

Fuente: Análisis con los estratagas de la empresa de servicios

El Balance Score card es una poderosa herramienta que ayuda a las organizaciones a alinear su acción con su estrategia, comunicar y monitorizar el progreso hacia sus objetivos, y tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño empresarial

## **Discusión**

La propuesta del modelo de trabajo en las organizaciones es la suma de experiencias laborales y académicas. Existen modelos de gestión estratégica propuestos por Porter, “el modelo de las cinco fuerzas y la cadena de valor”; Henderson, “Boston Consulting Group (BSG)”; Kotler, “enfoque en liderazgo en costos y estrategias de marketing”; Ansoff, “con herramientas para planificación estratégica que ayuda a las empresas a decidir sus estrategias de crecimiento”. Y específicamente se tomaron propuestas de Humphrey, A., quien desarrollo el FODA, a David, Fred R. quien desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo (MPC); a Rowe, R. Mason y Dickel, K. quienes desarrollaron la matriz PEYEA, Drucker, P., a quien se considera como el pionero de la Gestión Estratégica; Kaplan y Norton, (2001) como los autores del BSC.

Con esta información, la empresa debe de analizar su capacidad de recursos que puede destinar a estos trabajos, donde se requiere disponer de un tiempo para el análisis del contexto, de personas conocedoras de su competencia, así como de conocimiento de estas herramientas para poder implementarla en la organización, sobre todo el deseo de hacer crecer a la empresa. En conjunto con estos elementos se puede concretar que la empresa tendrá ventaja en un mercado tan competitivo.

## **Conclusión**

Uno de los aportes de esta propuesta es la consecución natural del proceso de gestión de una empresa, donde el análisis de los entornos es la base del conocimiento de donde está posicionada tanto en un entorno interno y externo, el análisis de los elementos que hace vulnerable a la empresa y los elementos que se pueden aprovechar en el contexto externo. Desarrollar las estrategias con estos elementos y determinar qué tipo de estrategia es la mas conveniente, como implementarla, que competencias requiere el personal, que estructura organizacional es la más conveniente para llevar a cabo los objetivos planteados previamente; y sobre todo el seguimiento, la evaluación de los indicadores que se alimenta con la información semanal, mensual, bimestral o anual, que ayude a tomar alternativas de mejora, cuando no se están logrando alcanzar los indicadores propuestos, que deben estar siempre al alcance de todos los tomadores de decisión. Para esto sirve el BSC. (Balance Score Card.)

## **Referencias**

Da Silva, J. Pastor, A y Pastor J. (2013). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. Revista Ibero-Americana de estrategia. 13 (4).

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, January-February 71-79.

Kaplan, R. et al. (2009). Cuadro de manto integral: the Balanced Scorecard. Barcelona, Gestión 2000.

Sanchez, JM; Vélez, ML; Araujo, P. (Junio 2016). Balance Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXIV, num 1 pp 37-47  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>

Vilariño, C.R y Rodrigo-Ricardo, J.E. (octubre-diciembre 2007). Las estrategias competitivas: Lo esencial para la gestión estratégica. Ciencias Holguin 13(4)1-4  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517998002>

# ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EMPRESAS GASTRO-HOTELERAS DE LA CIUDAD DE VICTORIA DE DURANGO

ÁNGEL EMMANUEL VELÁZQUEZ GARCÍA<sup>1</sup>

ARTURO SOTO CABRAL<sup>2</sup>

ROBERTO ROJERO JIMÉNEZ<sup>3</sup>

JUANA HERNÁNDEZ CHAVARRÍA<sup>4</sup>

MAYELA DEL RAYO LECHUGA NEVÁREZ<sup>5</sup>

## Resumen

La competitividad y sustentabilidad son factores críticos para el desarrollo del sector gastro-hotelerero en la ciudad de Victoria de Durango. Este estudio revela una considerable variabilidad en la adopción de prácticas sustentables y los niveles de competitividad entre las empresas de este sector. Utilizando herramientas estadísticas descriptivas, se identificaron patrones y tendencias que destacan las diferencias en la implementación de estas prácticas. Mientras algunas empresas han integrado de manera efectiva las prácticas sostenibles en sus operaciones diarias, mejorando su competitividad en el mercado, otras aún se encuentran en etapas iniciales de adopción, lo que representa un potencial no aprovechado.

La competitividad en este sector muestra una variación significativa influenciada tanto por factores internos, como la gestión y la innovación, como por factores externos, incluyendo la dinámica del mercado y las regulaciones ambientales. Los resultados indican que existen amplias oportunidades para mejorar en términos de sustentabilidad y competitividad, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible de las empresas gastro-hoteleras.

Las estrategias derivadas de estos hallazgos están diseñadas para fortalecer la posición competitiva de las empresas, promoviendo un ciclo continuo de mejora a través de la medición y el ajuste de las estrategias implementadas. Este enfoque estratégico es fundamental para asegurar el éxito a largo plazo del sector gastro-hotelerero en Victoria de Durango.

**Palabras clave:** Competitividad, Sustentabilidad, Empresas gastro-hoteleras, Prácticas sustentables, Estrategias de mejora.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, 23040251@itdurango.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, arturo.soto.c@itdurango.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, rojero@itdurango.edu.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, juana.hernandez@itdurango.edu.mx

<sup>5</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango, mlechuga@itdurango.edu.mx

**Abstract**

Competitiveness and sustainability are critical factors for the development of the gastro-hotel sector in the city of Victoria de Durango. This study reveals considerable variability in the adoption of sustainable practices and levels of competitiveness among companies in this sector. Using descriptive statistical tools, patterns and trends were identified that highlight the differences in the implementation of these practices. While some companies have effectively integrated sustainable practices into their daily operations, improving their market competitiveness, others are still in the early stages of adoption, representing untapped potential.

Competitiveness in this sector shows significant variation, influenced by both internal factors, such as management and innovation, and external factors, including market dynamics and environmental regulations. The results indicate that there are ample opportunities for improvement in terms of sustainability and competitiveness, which are essential for the sustainable growth of gastro-hotel businesses.

The strategies derived from these findings are designed to strengthen the competitive position of companies, promoting a continuous cycle of improvement through the measurement and adjustment of implemented strategies. This strategic approach is fundamental to ensuring the long-term success of the gastro-hotel sector in Victoria de Durango.

**Key words:** Competitiveness, Sustainability, Gastro-hotel businesses, Sustainable practices, Improvement strategies.

**Introducción**

La capacidad de las empresas gastro-hoteleras para competir y ser sostenibles es fundamental para su desarrollo y éxito a largo plazo, especialmente en una ciudad como Victoria de Durango. En un escenario donde el turismo sigue en aumento y el mercado se vuelve cada vez más exigente, estas empresas deben enfrentarse al reto de adoptar prácticas que no solo fortalezcan su posición en el mercado, sino que también aseguren un futuro sostenible.

Aunque se ha investigado bastante sobre la competitividad y sustentabilidad en varios sectores, aún hay poco estudio específico en el ámbito gastro-hotelerero. Es crucial entender cómo están funcionando actualmente estas prácticas para poder identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias que permitan a estas empresas no solo mantenerse a flote, sino también prosperar en un entorno tan dinámico y retador.

Al implementar prácticas sostenibles, las empresas no solo mejoran su competitividad, sino que también ayudan a proteger el medio ambiente y a contribuir al bienestar de la comunidad, generando

un impacto positivo que trasciende más allá de sus operaciones. Es esencial evaluar y mejorar constantemente estas prácticas para superar los desafíos actuales y futuros, asegurando así que el sector gastro-hotelero de Victoria de Durango siga siendo viable y exitoso a largo plazo.

Como objetivo general, la presente investigación busca examinar las prácticas de sustentabilidad implementadas y la competitividad de las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango, Durango. Para alcanzar este propósito, se establecieron varios objetivos específicos: analizar los niveles actuales de competitividad de estas empresas; identificar las condiciones actuales de sustentabilidad; investigar y analizar las tendencias actuales del sector gastro-hotelero en relación con las mejores prácticas de sustentabilidad y competitividad, destacando casos de éxito y áreas de oportunidad; y, finalmente, proponer estrategias y acciones específicas orientadas a la mejora continua en las operaciones de hospedaje y alimentación, con el fin de fortalecer tanto la competitividad como la sustentabilidad en el sector.

### **Contenido, material y métodos**

A lo largo de esta investigación, se realizó una revisión exhaustiva de estudios previos que abordan la competitividad y sustentabilidad en los sectores gastronómico, hotelero y gastro-hotelero. Este proceso permitió identificar información valiosa y conectar los hallazgos de investigaciones anteriores con los objetivos específicos de este estudio. Gracias a ello, se pudo desarrollar una investigación que no solo profundiza en la comprensión de estos temas clave, sino que también contribuye al conocimiento existente, ofreciendo nuevas perspectivas y estrategias relevantes para el contexto de Victoria de Durango.

En el estudio de Narváez et al. (2017), se determinaron las principales capacidades y recursos que determinan la competitividad en las empresas hoteleras en la ciudad de Morelia. Por lo tanto, decidieron realizar una analítica descriptiva de los hoteles encontrados y tomaron en cuenta los recursos y capacidades que fueron encontrados en la literatura, tales como: esenciales, calidad-precio, ubicación, confort, calidad de las habitaciones, limpieza, calidad del servicio, entre otras.

Según Millán-García y Gómez-Díaz (2018), la búsqueda de competitividad se ha transformado en el nuevo enfoque que empresas, incluyendo aquellas del sector turístico, están persiguiendo. Sin embargo, algunos estudios han confundido entre factores que la producen con indicadores de medición. Por lo tanto, la investigación corresponde a un estudio teórico con la finalidad de identificar los indicadores que permiten evaluar la competitividad.

Por otro lado, Hernández et al. (2017), las empresas que se han mantenido y que se encuentran en situación creciente, son aquellas que utilizan, sin saberlo, académicamente al cien por ciento, los

principios de la administración con bases de competitividad, y además están dispuestos a mejorar aprovechando los apoyos gubernamentales que se les ofrecen.

En general, los estudios señalan la importancia de comprender la competitividad e implementar diferentes herramientas sustentables para el éxito de las empresas gastro-hoteleras.

La creciente demanda de la sociedad por prácticas empresariales más sustentables y responsables en el sector gastro-hotelero. Examinar cómo las empresas de esta industria incorporan y aplican principios de sustentabilidad no solo proporciona una comprensión más profunda de su impacto en el entorno, sino que también permite evaluar cómo estos factores influyen en su competitividad en un mercado en constante evolución.

La relevancia social se encuentra ligada a la promoción de la sustentabilidad en las empresas gastro-hoteleras está intrínsecamente ligada a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el Objetivo 11: “Ciudades y comunidades sostenibles” y el Objetivo 12: “Producción y consumo responsables”. La orientación hacia la sustentabilidad en estas empresas no solo busca mejorar su competitividad, sino que también contribuye directamente a la transformación de las ciudades hacia modelos más sostenibles. Al priorizar prácticas sustentables, se fomenta un impacto positivo en el entorno urbano, generando conciencia y sirviendo como ejemplo para otras empresas, lo que eventualmente puede propiciar un cambio hacia una ciudad más sostenible en su conjunto (ONU, 2022).

Además, la adopción de políticas de igualdad de género y la no discriminación en la contratación, como parte de las estrategias de sustentabilidad, también se alinea con el Objetivo 5: “Igualdad de género”. Las empresas que promueven la igualdad y la diversidad en sus políticas laborales tienden a destacarse no solo por su compromiso social, sino también por la diversidad de ideas y enfoques que esto conlleva, lo cual, a su vez, impacta positivamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo (ONU, 2022).

El valor teórico de este estudio radica en su contribución al conocimiento existente sobre estrategias sustentables en este sector. Al adaptar métodos conocidos y descubrir otros menos explorados se ayudará a comprender mejor las complejidades y oportunidades de adoptar prácticas sustentables en empresas de este sector. Además, este estudio proporcionará información útil para interesados en mejorar la competitividad a través de la sustentabilidad en empresas gastro-hoteleras.

Para el análisis y evaluación se confeccionó un cuestionario de opción múltiple, contando entre 2 y 6 posibles respuestas, las cuales fueron extraídas de la investigación de Hernández et al. (2017), así como se complementaron ciertas preguntas gracias a las dimensiones, subdimensiones e indicadores de las investigaciones de Tata (2022) e Ibarra (2014), los cuales proponen diversas dimensiones para

competitividad y sustentabilidad, si bien, no todos fueron utilizados, si los más convenientes para la presente investigación.

### **Fundamentos**

La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para destacarse en el mercado frente a sus rivales en términos de precio, calidad y oportunidad, como lo señala Porter (1985). Labarca (2007) resalta que la competitividad empresarial es crucial tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo. Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2005), esta capacidad permite a una empresa tener éxito en su entorno. El Foro Económico Mundial (2017) añade que la competitividad depende de un conjunto de elementos como instituciones, políticas y factores que influyen en la productividad y la prosperidad de una economía. Finalmente, Siudek y Zawojka (2014) la definen como la habilidad de una organización para alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en un entorno cambiante.

El término "sustentable" en español puede ser confuso, ya que a menudo se utiliza indistintamente con "sostenible", algo que no ocurre en inglés, donde "sustainable" se traduce como ambos términos. Según Octtnger (2022), la sostenibilidad se refiere a un desarrollo que se mantiene por sí mismo, sin afectar los recursos del planeta y sin necesidad de intervención externa, abarcando aspectos como la sociedad, la economía y el medio ambiente. En contraste, la sustentabilidad implica un crecimiento regulado por políticas y medidas sociales que permiten el uso eficiente de los recursos del planeta, satisfaciendo las necesidades actuales sin comprometer las futuras. La Comisión Brundtland (1987) fue una de las primeras en definir la sustentabilidad como la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras.

Los hoteles ofrecen hospedaje en habitaciones individuales, priorizando la seguridad, proporcionando comodidades y asegurando una experiencia de reserva sencilla y conveniente (Nisiide, 2020). Según Di Muro (2012), un hotel es un establecimiento público que proporciona servicios como alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento, con el propósito de generar ingresos, crear empleos locales y servir a la comunidad. Esta definición coincide con la perspectiva de Hernández et al. (2017), que destaca el rol dual de los hoteles como proveedores de servicios turísticos, ya que no solo ofrecen alojamiento, sino también acceso a restaurantes y bares, cumpliendo así una función doble para los visitantes.

En Victoria de Durango, se registran un total de 82 empresas ofreciendo servicios de alojamiento temporal y 3,830 empresas especializadas en la preparación de alimentos y bebidas, sumando un total de 3,912 establecimientos en ambos rubros (DENUE, 2023).

Es importante señalar que no todas las empresas de los sectores de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas están incluidas en esta investigación. Según datos de la Secretaría de Turismo del Estado de Durango (SECTUR), de los 82 hoteles en Victoria de Durango, solo 18 tienen instalaciones de restauración. Estos 18 hoteles, ubicados en el área urbana, varían en el número de empleados, desde 0 hasta 250 trabajadores.

La Secretaría de Turismo cuenta con diferentes políticas, acciones y programas relativas a las Normas Oficiales de México (NOM), las cuales deben ser revisadas cada cinco años (Barrientos, 2022).

Según Barrientos (2022), la Secretaría de Turismo promueve 9 rubros para las rutas de acción, de los cuales, son 3 los que hacen referencia a las empresas gastro – hoteleras:

1. Sello de Calidad Punto Limpio: busca incorporar buenas prácticas de higiene en las empresas del ramo turístico, con la finalidad de proteger a los clientes, trabajadores y a la comunidad; enfocando su atención principal a 1. Restaurantes y bares y 2. Hoteles y moteles.
2. Programa de Calidad Distintivo S: es una práctica reconocida a el desarrollo de centros turísticos sustentables, siendo los hoteles y restaurantes los principales giros relacionados.
3. Programa Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo H: es un reconocimiento que se otorga a empresas de preparación de alimentos y bebidas que cumplen con la Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2018. Es un programa ideal para prevenir enfermedades ocasionadas por alimentos mal preparados.

### **Metodología**

La investigación se enfocó en analizar las prácticas relacionadas con la sustentabilidad y competitividad en el sector de las empresas gastro-hoteleras. Se consultó al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCyT), que clasifica este estudio dentro del ámbito de las Ciencias Sociales. Más específicamente, se sitúa en el siguiente contexto:

- Área: Ciencias Sociales
- Campo: Ciencias Políticas
- Disciplina: Desarrollo, Sustentabilidad y Turismo

La investigación se llevó a cabo en las empresas gastro-hoteleras en la ciudad de Victoria de Durango, en el sector 72 en los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

El método de investigación fue cuantitativo, ya que este enfoque se basó en el análisis estadístico. Además, la investigación debió ser guiada por los valores del investigador, en relación con la recolección de datos numéricos (Tamayo y Tamayo, 2007; Hernández-Sampieri, 2014).

Según Neill y Cortez (2017), este enfoque se definió como un tipo de estudio orientado a la comprobación deductiva de las proposiciones planteadas en la investigación.

La investigación fue exploratoria, con el objetivo de examinar un problema poco estudiado y sentar las bases para futuras investigaciones (Hernández-Sampieri, 2014). También se utilizó un enfoque descriptivo para analizar e interpretar la información obtenida, facilitando la propuesta de mejoras (Tamayo y Tamayo, 2007). Además, se aplicó un enfoque explicativo para entender las causas y efectos del fenómeno estudiado (Hernández-Sampieri, 2014). Se realizó un análisis correlacional para determinar la relación entre variables sin establecer causalidad. Finalmente, el alcance fue transversal, recopilando datos en un solo momento para ofrecer una visión instantánea de la situación (Hernández-Sampieri, 2014).

La función de la operacionalización es mostrar al lector la conceptualización y operacionalización de las variables, así como la forma en la que se van a relacionar desde el punto de vista estadístico (Villavicencio-Caparó et al., 2019). El estudio se enfocó directamente en dos variables clave, la competitividad y la sustentabilidad, se procedió a operacionalizar cada una de ellas. Este proceso implicó la identificación y desglose de múltiples dimensiones que abarcan tanto la competitividad como la sustentabilidad empresarial. Dentro de cada variable, se delimitaron y definieron cuidadosamente una serie de indicadores específicos que capturan aspectos significativos y representativos de estas dimensiones.

En el estudio se realizó una tabla donde se desglosan y describen las dos variables “Tipos de variables”. A la cual le procedieron tres tablas mas donde se diseñó el cuestionario y la selección de preguntas, “Estructura del cuestionario dirigido a gerentes o propietarios de la empresa de las empresas gastro-hoteleras”, “Confección del cuestionario de la variable competitividad” y “Confección del cuestionario de la variable sustentabilidad”.

Mediante los datos obtenidos por la Secretaría de Turismo (SECTUR), en la ciudad de Victoria de Durango, se cuenta 82 hoteles, de los cuales, 20 se encuentran dentro de las especificaciones de “gastro-hoteleros”; sin embargo, al tener el acercamiento con los gerentes y administrativos de las empresas gastro-hoteleras, el número de empresas se redujo a 16, por dos motivos:

- Tres hoteles fueron descartados porque no cuentan con servicio de restaurante desde 2020, ya que la COVID-19 provocó la clausura permanente de sus restaurantes.
- Un hotel fue descartado porque actualmente solo ofrece servicio de restaurante y no de hospedaje, debido a las restricciones impuestas por la COVID-19.

Cabe resaltar que, la muestra será mediante un censo. Tamayo y Tamayo (2006), señalan que el censo poblacional es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población, siendo el tipo de muestra más representativa.

El instrumento utilizado en la presente investigación fue un cuestionario de 105 preguntas de opción múltiple, las cuales fueron extraídas y adaptadas de la investigación “Competitividad y sustentabilidad en empresas turísticas gastro-hoteleras: aplicación en Ciudad Guzmán, Jalisco”, realizada por Hernández et al., en el 2017. Además, se crearon nuevas preguntas derivadas de las variables que proponen Tata en su investigación del 2022, denominada “Gestión de hoteles con certificación en programa hoteles más verdes vs gestión de hoteles sin certificación”, Ibarra en su investigación del 2014, titulada “Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México” y, finalmente, Millán-García y Gómez-Díaz en su investigación del 2018, “Factores e indicadores de competitividad”.

El instrumento utilizado fue validado mediante el método del juicio de expertos, donde Rodríguez y Pérez (2017) lo definen como la validación mediante la opinión de expertos como un proceso sistemático en el cual se seleccionan individuos con amplio conocimiento y experiencia en un área específica para evaluar la pertinencia, claridad y relevancia de los elementos de un instrumento o metodología de investigación.

El formato utilizado fue extraído de Martínez (2006), quien establece 12 criterios importantes para la validación de un instrumento. Estos criterios incluyen la coherencia interna, la consistencia externa, la comprensión, la capacidad predictiva, la precisión conceptual y lingüística, la originalidad, la capacidad unificadora, la simplicidad, la potencia heurística, la aplicación práctica, la contrastabilidad y la expresión estética. Cada uno de estos aspectos contribuye a evaluar la validez y efectividad del instrumento en cuestión.

La validación del instrumento fue de mucha ayuda, ya que, de esa manera se permitió reducir el cuestionario y se realizaron correcciones de coherencia. Lo que también permitió que la aplicación fuera más fácil y rápida.

La confiabilidad del instrumento se determinó utilizando el Alfa de Cronbach, propuesto por Lee J. Cronbach en 1951, para medir la consistencia interna de un instrumento evaluando el promedio de las correlaciones entre sus ítems (Oviedo y Campo, 2005). Se realizó un pilotaje con el 10% de la muestra, siguiendo la recomendación de García-García et al. (2013) y Balestrini (2006), para probar la viabilidad y claridad del instrumento en un contexto real. La encuesta se aplicó a dos empresas del sector gastro-hotelero.

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.924, indicando una alta confiabilidad del instrumento, superior al rango de 0.70 a 0.80 considerado bueno y sugiriendo una alta consistencia interna según Pallant (2013). Esto asegura que el instrumento es robusto y adecuado para la investigación principal. Para la recolección de la información, primero se contactó a la Secretaría de Turismo (SECTUR) para obtener una lista de empresas en el sector gastro-hotelero, incluyendo los nombres de los gerentes y sus números de contacto. A pesar de intentar localizar a los gerentes por teléfono y WhatsApp, los resultados fueron limitados.

Por lo tanto, se solicitó un formato oficial que indicaba que la búsqueda de contacto era en nombre de SECTUR y del Instituto Tecnológico de Durango (ITD). Con el oficio en mano, se realizó el primer acercamiento a los gerentes, se les entregó el documento y se explicó el objetivo del estudio y el procedimiento. Las respuestas se dividieron en positivas y negativas. Para las respuestas positivas, se agendó una cita para la encuesta, que duraría entre 40 y 60 minutos. En los casos negativos, se solicitó la intervención de SECTUR para un nuevo contacto.

Además, se observó que fue necesario visitar cada hotel al menos cuatro veces debido a la frecuente indisponibilidad o ocupación de los gerentes, y las citas programadas a menudo se pospusieron, requiriendo flexibilidad adicional en la planificación.

Para el tratamiento de la información, los datos recopilados se vaciaron en una base de datos elaborada en Microsoft Excel, donde, posteriormente se realizó la estadística descriptiva. Además, para realizar la estadística inferencial, se utilizó el software SPSS.

Los datos sociodemográficos tales como cargo, antigüedad, nivel educativo, edad y género se analizaron con la herramienta de Microsoft Excel.

Los descubrimientos derivados del análisis de la información señalan que el 69% de los encuestados son administrativos o gerentes, el 23% son encargados de turno y solo el 8% representa a recursos humanos.

En cuanto a la antigüedad del encuestado, se señala que el 54% de los encuestados se encuentran trabajando para la empresa por más de diez años, mientras que las personas que se encuentran trabajando entre dos y diez años se encuentra el 46%.

Como mayoría, el 46% son encargados con licenciatura terminada, en segundo lugar, encargados con posgrado con un 31% y finalmente, con el 23% se encuentran encargados con preparatoria trunca o terminada. Lo que quiere decir es que la mayoría de los encargados, cuentan con al menos licenciatura, ya que representan más del 75%.

Los responsables de entre 26 y 35 años y entre 46 y 55 años se encuentran empatados con el 38%, mientras que los encargados entre 36 y 45 años cuentan con el 23%.

El género es dominado por muy poco por el género masculino con el 54% y el género femenino cuenta con 46% de participación. La figura 4.5 muestra el género del encuestado.

## Referencias

- Arellano, A., Frausto, O. y González, C. (2017). Comparación del marco legal y normativo ambiental aplicable al sector hotelero a nivel federal entre México y Cuba. *Letras jurídicas: revista de los investigadores del Instituto de Investigaciones Jurídicas U. V.*, (36), 15-31.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Biblioteca Rambell.
- BANCOMEXT (s.f.). *¿Qué ventajas te da ser un hotel con visión sustentable?* Gobierno de México. <https://www.bancomext.com/blog-bancomext/mejora-tu-hotel/que-ventajas-te-da-ser-un-hotel-con-vision-sustentable/>
- Binz, P. y De Conto, S. M. (2019). Gestión de la gastronomía sustentable: Prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), 507-525. Recuperado en 08 de junio de 2023, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322019000200014&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000200014&lng=es&tlng=es).
- Castro Cuadras, D., Portillo Molina, R., García Urquidez, D., Izaguirre Díaz de León, F., e Inzunza Mejía, P. (2022). Pronóstico de los recursos tangibles de las PyMEs hoteleras del Municipio de Culiacán, Sinaloa, a través de sus prácticas sustentables. *El Periplo Sustentable*, (42), 494 - 533. doi:10.36677/elperiplo.v0i42.14986
- Cedeño-Pinoargote, J., y Benavides-Rodríguez, A. (2019). Estudio de caso: Diamante de la Competitividad de Porter y la ventaja competitiva del sector hotelero del Cantón Santa Elena - Provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 7(1), 44-50. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v7i1.276>
- Climate Trade (18 de mayo de 2023). *5 estrategias efectivas para hoteles sostenibles. Atrae a viajeros eco-conscientes y promueve el turismo responsable*. Climate Trade. <https://climatetrade.com/es/5-estrategias-efectivas-para-hoteles-sostenibles-atrae-a-viajeros-eco-conscientes-y-promueve-el-turismo-responsable-2/>
- De Niz Sedano, A.G. y Nájera González, A. (2023). La sustentabilidad de restaurantes: prácticas, desafíos y oportunidades. *Suma de negocios*, 14(31), 164-172. <https://doi.org/10.14349/sumneq/2023.V14.N31.A8>

- Dirección General de Inspección Federal del Trabajo (DGIFT) (2016). Protocolo de inspección de materia de condiciones generales de trabajo, seguridad e higiene y capacitación y adiestramiento para restaurantes, restaurante – bar y hoteles. Gobierno de la República. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/105276/Protocolo Restaurantes Bares y Hoteles.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/105276/Protocolo_Restaurantes_Bares_y_Hoteles.pdf)
- Domínguez, L. (2010). Hoteles sostenibles y responsables: conciencia ecológica en la administración hotelera. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta. <https://www.turismoycooperacion.org/OBSERTUR/A/18.pdf>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Mayer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistemática: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39-52.
- Ferreira, T.A., Borges Ferreira, G., Johann, J., y Flor Bertolini, G.R. (2019). Hotel sustentable: Viabilidad económica de su implementación a partir de la percepción de los consumidores. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), 447-464. Recuperado en 08 de junio de 2023, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322019000200011&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322019000200011&lng=es&tlng=).
- García-García, J. A., Reding-Bernal, A. y Lopez-Alvarenga, J. C. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en educación médica*, 2(8), 217-224. Recuperado el 20 de mayo de 2024 [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000400007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000400007&lng=es&tlng=es)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Vega, C., Villafania Góngora, P. P., y Hernández García, G. (2017). Competitividad y sustentabilidad en empresas turísticas gastrohoteleras: aplicación en Ciudad Guzmán, Jalisco. *NovaRua Revista Universitaria De Administración*, 9(16), 41-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043227>
- Ibarra Michel, J. P. (2014). Sustentabilidad y competitividad de la industria hotelera en México. *Jornal international management*, 6(1), 47-66. DOI 10.2478/joim-2014-0004
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). *Turismo del 2018 al 2023*. [https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/#Informacion_general)

- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2005). Los retos de la competitividad en México. Una agenda de reformas inmediatas. Recuperado de: [http://cidac.org/esp/uploads/1/Los\\_retos\\_de\\_la\\_competitividad\\_ad\\_en\\_Mexico.\\_Una\\_agenda\\_de\\_reformas\\_inmediata\\_PDF.pdf](http://cidac.org/esp/uploads/1/Los_retos_de_la_competitividad_ad_en_Mexico._Una_agenda_de_reformas_inmediata_PDF.pdf)
- Jiménez-Martínez, A. de J. (2008). *Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI*. *Innovar*, 18 (32), 167-194.
- Kassim, M.A. (2019). Environmental sustainability practices in hotels: From attitudes to implementation case of resort hotels in Bishoftu, Ethiopia [Prácticas de sostenibilidad ambiental en hoteles: De actitudes a implementación, caso de hoteles resort en Bishoftu, Etiopía]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1335-1342. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.12.177>
- La Boella (18 de febrero de 2016). *Hotel Boutique: la armonía entre entorno, ambiente y servicio exclusivo*. La Boella. <https://www.laboella.com/caracteristicas-hotel-boutique/>
- León García, Melisa Annabel, Rosillo Suárez, Azucena Nancy, y Zambrano Acosta, Jimmy Manuel. (2020). Estrategia para el desarrollo de la competitividad en las PyMEs del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador. *Revista San Gregorio*, (40), 33-47. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1378.g805>
- Luchino, L.A. (2021). Generación de ventajas competitivas en la prestación del servicio al cliente, sector gastronómico. *Repositorio Digital UNC (RDU)*. <http://hdl.handle.net/11086/25752>
- Lujan, M., Ortiz, A., Caballero, C. y Ovando, C. (2019). *Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique*. *El periplo sustentable*, (36), 100-133. Recuperado en 04 de mayo de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362019000100100&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362019000100100&lng=es&tlng=es).
- Martínez Aragón, C.L., Arellano González, A. y Lagarda-Leyva, E.A. (2021). Cultura organizacional y competitividad en las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Revista de ciencias administrativas*, 10(19). <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Martínez Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33. Recuperado en 21 de mayo de 2024, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002&lng=es&tlng=es).
- Mashika, H., Kudrina, O., Nurgaliyeva, A., Berkova, O., Metil, T. y Nocixhkov, V. (2021). Competitiveness of hotel, restaurant, and tourism business: factors and tools [Competitividad en negocios de hoteles, restaurantes y turismo: factores y herramientas]. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 36(2), 681–687. <https://doi.org/10.30892/gtg.362spl16-698>

- México Competitivo (2017). *Índice de competitividad del foro económico mundial*. Gobierno de México. [www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial#:~:text=Esta%20institución%20define%20la%20competitividad,que%20el%20país%20puede%20lograr](http://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/acciones-y-programas/indice-de-competitividad-global-del-foro-economico-mundial#:~:text=Esta%20institución%20define%20la%20competitividad,que%20el%20país%20puede%20lograr)
- Millán-García, C. H. y Gómez-Díaz, M. R. (2018). *Factores e indicadores de competitividad*. Compendium, 21(40), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>
- Narváez Vásquez, G., Guerrero Dávalos, C. y Villapardo Chávez, O. (2017). *La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades*. *Revista internacional de administración y finanzas*, 10(2) <https://ssrn.com/abstract=3040171>
- Octniger, C. (2022). ¿Desarrollo sustentable o sostenible? He allí la cuestión. *In-Genium*, (3), 106-110. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/136077>
- Oviedo, H. C., y Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Pallant, U. (2013). *Introducción a la estadística para las ciencias sociales y del comportamiento: Un curso breve*. Pearson Education.
- Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J.F., Taní Guilló, J.J., Pertusa Ortega, E.M. y López Gamero, M.D. (2019). Sostenibilidad, calidad, innovación y ventaja competitiva en el sector hotelero: un estudio de caso. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 3 (1), 1-21. <https://doi.org/10.21071/riturem.v3i1.11474>
- Pereira Moliner, J., Molina Azorín, J.F., Taní Guilló, J.J., Pertusa Ortega, E.M. y López Gamero, M.D. (2022). Sostenibilidad y desempeño en la industria hotelera: el papel mediador de las ventajas competitivas. *Cuaderno de turismo*. (49), 105-130. <https://doi.org/10.6018/turismo.521811>
- Pérez Brito, A.E. y Bojórquez Zapata, M.I. (2021). Competitividad y gestión financiera en PyMEs hoteleras en Yucatán, México. *Equidad y desarrollo*, (37), 169-183. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.8>
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho Ruelas, G. y Arandia Pérez, O. (diciembre de 2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica. *Administración y Organizaciones*.
- Sales Melo, F. V., de Azevedo Barbosa, M. L., Alencar de Farias, S., Silva Melo, S. R., y Oliveira Damascena, E. (2012). ¿Prefieren los turistas hospedarse en hoteles cuyos restaurantes adoptan prácticas de sustentabilidad? *Estudios y perspectiva en turismo*, 21(5), 1159-1173

- Secretaría de Turismo y Universidad Anáhuac del Sur A. C. (2014). Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR). México: Lid Editorial Mexicana
- Siudek, A., y Zawojka, A. (2014). The concept of competitiveness in the context of the theory of strategic management [El concepto de competitividad en el contexto de la teoría de mantenimiento estratégico]. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 1-19.
- Tata, L. C. (2022). Gestión de hoteles con certificación en programa hoteles más verdes vs gestión de hoteles sin certificación. Universidad Siglo. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24739>
- Wijesundara, C.N.R., Khatibi, A. y Ferdous Azam, S.M. (2023). Corporate sustainability practices of hotel industry: A systematic literature review [Prácticas de sostenibilidad corporativa en la industria hotelera: Una revisión sistemática de la literatura]. *London Journals Press*, 23(5). <https://www.researchgate.net/publication/371911217>

# APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA DETECTAR ÁREAS DE MEJORA EN RESTAURANTES DE LA LOCALIDAD BARRA NORTE, TUXPAN, VER.

MARIBEL MARTÍNEZ LEE<sup>1</sup>

CELSO RAMÓN SARMIENTO REYES<sup>2</sup>

MARIO JAVIER NORIEGA GODINES<sup>3</sup>

## Resumen

En el presente trabajo se analiza la situación de los restaurantes que dan servicio en la playa de la localidad Barra Norte del municipio de Tuxpan, Veracruz, con el objetivo de detectar sus áreas de mejora en el contexto de la normatividad de certificación de playa, si bien la certificación de playa analiza elementos directos de la misma, también los sujetos o actores que intervienen en el servicio a los turistas se ven implicados en realizar actividades para el cumplimiento de los requisitos, tal es el caso de los restaurantes que se encuentran dando servicio en la zona de la playa. Por lo que es necesario realizar un trabajo que arroje información al respecto y para ello se utiliza un conjunto de herramientas que dan como resultado la situación real en la que se encuentra cada restaurante y de esta forma poder analizarla e identificar de forma generalizada las áreas de mejora que mayormente aparecen en los restaurantes considerados.

Los resultados señalan que las áreas de mejora son compartidas por la mayoría de los restaurantes, en primer lugar, se encuentra la adquisición y uso de tecnología y en segundo lugar la falta de capacitación de sus empleados. Además, se detectó que la falta de servicios públicos (red de alcantarillado sanitario y red de agua potable), son aspectos que impactan negativamente a las empresas, a pesar de que subsanan esa carencia con otras alternativas. Estos resultados permitirán la generación de estrategias puntuales para atender las áreas de mejora de los restaurantes. Los resultados obtenidos, en lo referente a las áreas de oportunidad de las empresas, son compartidos por trabajos realizados en otras áreas, tanto a nivel nacional como internacional.

**Palabras clave:** sector turístico, áreas de mejora, estrategias empresariales.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, maribel.martinez@itspozarica.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, celso.sarmiento@itspozarica.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, mario.noriega@itspozarica.edu.mx

**Abstract**

This paper analyzes the situation of restaurants serving the beach of Barra Norte in the municipality of Tuxpan, Veracruz, with the aim of detecting their areas for improvement in the context of beach certification regulations. Although beach certification analyzes direct elements of the beach, the subjects or actors involved in serving tourists are also involved in carrying out activities to comply with the requirements, such is the case of restaurants serving the beach area. Therefore, it is necessary to carry out work that provides information on this matter and for this purpose a set of tools is used that result in the real situation in which each restaurant is located and in this way it is possible to analyze it and identify in a generalized way the areas for improvement that mostly appear in the restaurants considered.

The results indicate that the areas for improvement are shared by most restaurants, firstly, the acquisition and use of technology and secondly the lack of training of their employees. In addition, it was found that the lack of public services (sanitary sewerage network and drinking water network) are aspects that negatively impact companies, even though they remedy this deficiency with other alternatives. These results will allow the generation of specific strategies to address the areas of improvement in restaurants. The results obtained, in relation to the areas of opportunity for companies, are shared by works carried out in other areas, both nationally and internationally.

**Keywords:** tourism sector, areas of improvement, business strategies.

**Introducción**

La investigación se desarrolla en la Playa que, pertenece al municipio de Tuxpan, (en náhuatl: Tochpan ‘Lugar de conejos’) del estado de Veracruz; se ubica a orillas del río Tuxpan, a 11 km de su desembocadura en el golfo de México y sus coordenadas geográficas son 20°57’46” N 97°24’01; entre los paralelos 20° 44’ y 21° 09’ de latitud norte; los meridianos 97° 13’ y 97° 36’ de longitud oeste; altitud entre 10 y 200 m.; cuenta con una superficie de aproximadamente 966.18km, colinda al norte con los municipios de Álamo Temapache, Tamiahua y el Golfo de México; al este con el Golfo de México y el municipio de Cazonas de Herrera; al sur con los municipios de Cazonas de Herrera y Tihuatlán; al oeste con los municipios de Tihuatlán y Álamo Temapache, (INEGI, 2010); la zona de playa se encuentra a 11 kilómetros aproximadamente del centro de la ciudad. Actualmente existe en la playa hoteles, restaurantes y comercios de diferentes giros.

Es importante citar que la playa principalmente es visitada por la población perteneciente a los municipios vecinos de Tuxpan y por el turismo que proviene de los municipios de estados cercanos al norte de Veracruz (Puebla, Tlaxcala, Ciudad de México e Hidalgo, fundamentalmente); al respecto el

periódico el Heraldo publicó en fecha 15 de Marzo de 2024, que durante el último periodo vacacional de 2023, Tuxpan logró superar la derrama económica que se manejó durante la misma temporada del 2022 en más de un 80 por ciento, considerando que uno de los puntos de recreación es la playa, al respecto el H. Ayuntamiento de Tuxpan 2022-2025, en su página oficial publicó “Tuxpan, Ver., 06 abril 2023.- Esta tarde las principales playas de Tuxpan lucieron un lleno impresionante ante la llegada del turismo nacional y visitantes de otros municipios del norte del estado.” Así mismo publicó “Sin duda Tuxpan sigue siendo el destino ideal de las familias de los estados de Puebla, Hidalgo, Estado de México, Querétaro y Ciudad de México”.

Partiendo de esa idea y buscando que el turismo impacte en el desarrollo económico de la localidad, surgió la necesidad de conocer si la playa de Tuxpan cuenta con los estándares de calidad, para la fundamentación normativa se identificó que la norma NMX-AA-120-SCFI-2016 establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad, es decir de la calidad ambiental, sanitaria, seguridad y servicios para la sustentabilidad, misma norma hace mención que existen sujetos participantes, tanto públicos como privados para el logro de los requisitos, en el caso de este proyecto de estudio se hace mención únicamente a los sujetos prestadores de servicio restauranteros debido a que la Norma Mexicana NMX-AA-120-SCFI-2016, cita que las reglas de uso y actividades en la playa deben contemplar las diferentes actividades deportivas con fines turísticos y recreativos y las restricciones para el uso de equipos terrestres, náuticos y aéreos; en el segundo requisito que se encuentra en el numeral 5.6 de la misma norma, y se relaciona con la educación ambiental, estableciendo que debe señalar la prohibición de arrojar residuos sólidos urbanos fuera de los botes de almacenamiento temporal y los interesados deben contar con programas y actividades de educación y difusión ambiental que promuevan la participación de empleados, escolares, comunidad y gobierno, involucrados en la aplicación de esta.; y por último el numeral 5.10 trata de los residuos sólidos urbanos, donde se establece que la frecuencia del servicio de limpia será de acuerdo con la generación diaria de residuos sólidos urbanos y la afluencia de visitantes, la recolección de residuos sólidos urbanos en la playa se realizará únicamente en forma manual.

Por lo anterior, se considera que los restauranteros deben conocer si sus procesos están enfocados a los requerimientos que establece la norma en cita, por lo que es necesario realizar un diagnóstico que les ayude a conocer la situación real, para ello se identifica a herramientas de administración estratégica en la fase de diagnóstico y análisis que ayuden al conocimiento de los restaurantes, dichas herramientas deben enfocarse a verificar el cumplimiento de los requerimientos de la norma de certificación, para posteriormente identificar las mejoras que más inciden en los restaurantes, relacionándolas con los requerimientos de la norma de certificación.

**Materiales y métodos**

El proyecto consiste en un análisis cualitativo, a partir de la utilización de diversas técnicas e instrumentos aplicadas en cada uno de los restaurantes para la identificación de sus áreas de mejora.

A continuación, se describe el proceso:

- 1.-Aplicación de las matrices de gestión estratégica
2. Aplicación de entrevistas, observaciones guiadas y evidencias fotográficas,
- 3.- Procesamiento y análisis de la información obtenida.

La investigación, tuvo el siguiente diseño metodológico:

Planeación de los instrumentos de obtención de información, consistente en tres instrumentos:

Diseño de encuesta de diagnóstico, que contiene a) Datos del colaborador o encuestado; b) Datos Generales de la empresa: c) Información de la administración de la empresa.

Diseño de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), que de acuerdo a Gallardo (2012) abarca Cadena de valor, oferta de valor y estructura organizacional de las empresas, es decir se lleva a cabo el diagnóstico para identificar cuál suma que alcanza la empresa en la matriz, cómo se encuentran sus procesos y cómo se distribuyen las funciones y puestos para la operatividad de la misma

Diseño de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), basado en lo que Fred (2012) refiere para diagnosticar, las fuerzas económicas, sociales, demográficas, tecnológicas, y en relación con 3 requisitos que establece la norma de certificación de playa, en esta matriz debe desarrollarse una búsqueda minuciosa de fuentes de información de las fuerzas que contempla, y de esta forma tener un diagnóstico que se apegue a la realidad de los acontecimientos que existe para obtener el resultado que impacte de forma positiva es de la empresa discusión.

Las herramientas se aplicaron a los 16 restaurantes, verificando las características con base en lo que establece la norma de certificación de playa y que están implícitas en el actuar de los restaurantes, las cuales son: a) la seguridad y servicio, b) educación ambiental, c) residuos sólidos urbanos.

**Análisis y resultado**

Para tener un panorama más amplio de los resultados obtenidos por aplicación de las técnicas aplicadas se presenta un resumen con los factores compartidos por la mayoría de los restaurantes, seleccionando exclusivamente las debilidades, que son parte de los factores internos y de los factores externos las amenazas de las empresas, en ambos casos, se incluye lo que impacta en el cumplimiento de ellas en relación con la norma NMX-AA-120-SCFI-2016, al respecto se esquematiza en la siguiente tabla:

Tabla1: Factores internos y externos que impactan a los establecimientos en el cumplimiento de la norma

<i>Factores internos</i>	<i>Núm. de restaurantes que presentan problemática</i>	<i>Aspecto de la Norma ( NMX-AA-120-SCFI-2016)</i>
Adquisición y uso de tecnología	13	De seguridad y servicio.
Falta de capacitación de sus empleados.	12	Seguridad y servicios
Falta de indicaciones de seguridad	16	Seguridad y servicios
No tienen regulación referente a mascotas, lo que genera desechos (materia fecal)	13	De residuos sólidos y urbanos
<i>Factores externos</i>	<i>Núm. de restaurantes</i>	<i>Aspecto de la Norma ( NMX-AA-120-SCFI-2016)</i>
Falta de servicios públicos (red de alcantarillado sanitario y red de agua potable)	16	Educación ambiental
Falta de orden vial	16	De seguridad y servicios
Limpieza pública	14	Residuos sólidos y urbanos
Falta de señalización para depositar la basura en contenedores	16	Educación ambiental

Fuente: Elaboración propia con información generada por las matrices

Lo mostrado en la tabla se puede sintetizar de la siguiente manera, enfatizando en lo que los restaurantes tienen participación:

**Debilidades**

*Adquisición y uso de tecnología.* - Si bien es cierto la tecnología no se encuentra establecida en la norma como requisito, es utilizada en gran porcentaje por el turismo, por tanto se considera como instrumento de orientación para que los clientes ubiquen los diversos establecimientos y actividades turísticas, además se puede utilizar para apoyar en el tema de educación ambiental en lo referente a la limpieza de la playa; por otra parte, con respecto al servicio, es uno de los medios de información de las actividades turísticas mismas que de acuerdo a la norma deben ser ordenadas y reguladas para no afectar la biodiversidad.

*Falta de capacitación de sus empleados:* Los empleados y los dueños de los restaurantes son considerados como sujetos involucrados para que una playa se certifique, y los resultados obtenidos arrojan el desconocimiento por parte de estos sujetos de los requisitos que implica la norma de certificación, aunado a que tienen la debilidad de la atención al cliente, en la planeación de la capacitación debe tener como base los requerimientos de la norma, y por otro lado la atención al cliente.

*Carecen de Indicaciones de seguridad:* una de las indicaciones es mantenerse actualizado en las características de la playa, es decir se debe señalar e informar al usuario acerca del oleaje, corrientes de retorno, pendiente de la playa, áreas y cualquier situación de riesgo; los restaurantes pueden

participar desde sus negocios para informar al turismo, utilizando medios electrónicos como pantallas para informar a sus clientes.

No tienen regulación de las mascotas: la norma establece, que no debe existir materia fecal en las playas, por lo que la participación de los restaurantes para controlar la entrada de animales es muy importante, aunque no es obligación de los restaurantes controlar los animales en la playa, pero si pueden contribuir para que en sus locales no entren los animales y, si aceptan mascotas, defequen en lugares adecuados.

#### Amenazas

Falta de servicios públicos (red de alcantarillado sanitario y red de agua potable): el municipio hasta el momento no ha podido introducir la respectiva red para suministrar estos servicios (agua potable y drenaje sanitario) , por lo que los restaurantes deben asegurar la obtención de agua, misma que es utilizada para el servicio a los turistas y otros usos (lavado de trastes, preparación de alimentos, etc.) por otro lado, estos servicios derogan gastos al tener que comprar agua, por otra parte la construcción y mantenimiento de letrinas. Cabe mencionar que en ocasiones pueden quedarse por unas horas sin agua, lo que impacta negativamente en el servicio al cliente.

Limpieza pública: se debe señalar la prohibición de arrojar residuos sólidos urbanos fuera de los cestos de basura de acuerdo con la norma, al respecto es muy poca la participación de las autoridades correspondiente, por lo que el turismo deja basura en cualquier lugar, esto impacta a los restaurantes, pues daña su imagen la constante existencia de basura en la playa. La norma establece que la frecuencia del servicio de limpia será de acuerdo con la generación diaria de residuos sólidos urbanos y la afluencia de visitantes, por lo que debe existir un plan adecuado para la recolección de basura, tanto de la playa como la basura que se genera en cada establecimiento.

Falta de orden vial: los vehículos transitan sobre la arena muy cerca de la zona de agua y de los restaurantes, al respecto la norma de certificación de playa cita que no se permite la circulación de ningún tipo de vehículo sobre la playa, a excepción

de aquellos que prestan servicios públicos de limpia, vehículos de seguridad y aquellos de remolque de embarcaciones, en sitios específicos, delimitados y con horarios preestablecidos. Lo anterior ocasiona que el turista se encuentre en constante riesgo de accidente automovilístico, porque transitan sobre la arena y lo hacen de manera relajada al suponer que no circulan vehículos en la playa. Además, la circulación de vehículos genera que generan contaminación en la playa. Esto impacta negativamente a los establecimientos. Ante eso, los empresarios podrían generar espacios de estacionamiento en zonas adecuadas, y buscar que la autoridad correspondiente establezca los límites para la circulación en la playa.

## Conclusiones

La aplicación de las técnicas contribuyó a que se conociera la situación actual de los restaurantes y cómo eso se vincula con lo establecido en la norma NMX-AA-120-SCFI-2016, relativa a la certificación de playa. De manera general el diagnóstico arrojó que los restaurantes deben mejorar en el uso de tecnología, espacios adecuados para mascotas, capacitación de empleados y regulaciones de para el manejo de la basura. Al mismo tiempo se necesita que las autoridades (que son parte de los sujetos para la funcionalidad de una playa turística) realicen las gestiones correspondientes para brindar los servicios básicos de manera adecuada (agua potable, drenaje sanitario, luz eléctrica), además de generar estrategias para la educación ambiental y el orden vial.

Este trabajo puede lo que pueden ser la base para el diseño de estrategias que les ayuden de manera individual (como empresa), y al mismo tiempo de forma colectiva (como prestadores de servicios) a solventar sus áreas de oportunidad en aras de ofrecer un mejor producto turístico (Playa Certificada para uso recreativo). Lo cual contribuirá para que las condiciones de la playa sean proyectadas para el servicio al turismo, si bien es cierto que este trabajo no se enfoca a la certificación de playa, si es necesario basarse en estudios y lineamientos que mejoren la estancia de los turistas en la playa. Es decir, los sujetos que intervienen como son el gobierno federal, estatal y municipal, empresarios y todos los actores que intervienen en el turismo generen estrategias que impacten para alcanzar la funcionalidad de la playa turística, en caminata a cumplir las características y requisitos que se consideran en una playa certificada. Esto impactará positivamente al generar un eventual incremento en el número de visitantes y turistas.

## Referencias

- Carrero, J. (22 de Noviembre de 2018). *Evaluación de factores externos*. Obtenido de <https://2imarketing.com/factores-externos-matriz-efemefe/#:~:text=La%20matriz%20de%20evaluaci%C3%B3n%20de,%2C%20jur%C3%ADdico%2C%20tecnol%C3%B3gico%20y%20competitivo>.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Décaro, L. (2017). *Razones Financieras*. Zumpango: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Fred, D. (2012) *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México
- Gallardo H. J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Ibarra, J., Granado, M., & Amador, M. E. (2004). *Principios de Contabilidad*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

- Mejía, D. C., Báez Rodríguez, I. F., & Ruíz Molina, K. D. (Diciembre de 2018). *Auditoría Administrativa Auditoría de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10816/1/19212.pdf>
- Meza, A., & Carballada, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*. Ciudad de México.
- Ponce, F. (2000). *Diagrama de Ishikawa*. Santiago de Chile: UNAB.
- Reiner, L., Belkis, A., & Orozco, C. (2019). La participación comunitaria como eje de la atención primaria de la salud. *EDUMECENTRO*.
- Ramón, G. H (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Ciudad de México.
- Sampieri, R. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. Ciudad de México: McGraw Hill .
- Yin, R. (2002). *Case study research, desings and methods*. Estados Unidos: SAGE Publications.

# APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA DETECTAR ÁREAS DE MEJORA: CASO PRÁCTICO HOTELES DE LA LOCALIDAD BARRA NORTE, TUXPAN, VER.

CELSO RAMÓN SARMIENTO REYES<sup>1</sup>

ISRAEL CRECENCIA MAZARIO TRIANA<sup>2</sup>

MARIBEL MARTÍNEZ LEE<sup>3</sup>

MARIO JAVIER NORIEGA GODÍNES<sup>4</sup>

## Resumen

En el presente trabajo se analiza la situación de los hoteles de la localidad Barra Norte, del municipio de Tuxpan, Veracruz, con el objetivo de detectar sus áreas de mejora, en el contexto del proceso de certificación de playa que está llevando a cabo la localidad. Para ello se utiliza un conjunto de herramientas de administración estratégica.

Los resultados señalan que las áreas de mejora son compartidas por la mayoría de los hoteles, en primer lugar, se encuentra la adquisición y uso de tecnología y en segundo lugar la falta de capacitación de sus empleados. También se detectó que la falta de publicidad en redes sociales es otra de las áreas de mejora en algunas empresas. Estos resultados permitirán la generación de estrategias puntuales para atender las áreas de mejora de cada empresa. Los resultados obtenidos son similares a los encontrados en otros trabajos, a nivel nacional e internacional.

**Palabras clave:** sector turístico, administración estratégica, estrategias empresariales

## Abstract

This paper analyzes the situation of hotels in the Barra Norte area, in the municipality of Tuxpan, Veracruz, with the aim of detecting their areas for improvement, in the context of the beach certification process that the area is carrying out. To do so, a set of strategic management tools is used.

The results indicate that the areas for improvement are shared by most hotels, firstly, the acquisition and use of technology and secondly the lack of training of their employees. It was also detected that the lack of advertising on social networks is another area for improvement in some companies. These results will allow the generation of specific strategies to address the areas for improvement of each

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, celso.sarmiento@itspozarica.edu.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, maribel.martinez@itspozarica.edu.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica, mario.noriega@itspozarica.edu.mx

company. The results obtained are similar to those found in other works, at national and international level.

**Keywords:** tourism sector, strategic management, business strategies

## Introducción

El trabajo se lleva a cabo en la localidad Barra Norte, perteneciente al municipio de Tuxpan, del estado de Veracruz. El municipio de Tuxpan tiene las siguientes coordenadas geográficas: 20°57'46" N 97°24'01"; entre los paralelos 20° 44' y 21° 09' de latitud norte; los meridianos 97° 13' y 97° 36' de longitud oeste. cuenta con una superficie de aproximadamente 966.18km. La localidad Barra Norte se ubica a 11 kilómetros de la ciudad de Tuxpan (cabecera municipal), siendo la zona de playa más cercana. En la zona de playa se ubican diversos establecimientos, entre ellos los hoteles donde se realiza el trabajo.

Históricamente el municipio de Tuxpan ha sido un destino turístico para habitantes de los municipios cercanos y de municipios de otros estados colindantes y cercanos (fundamentalmente Puebla e Hidalgo). Sin embargo, a partir de la apertura de la autopista México-Tuxpan en 2014, se convirtió en el destino turístico de playa más cercano a Ciudad de México, con lo que la afluencia de visitantes y turistas se incrementó, dado que habitantes de CDMX, EdoMex y Querétaro, comenzaron a llegar a Tuxpan en fines de semana y temporadas altas de turismo. En este sentido, de acuerdo con el periódico El Herald, en nota publicada el 15 de marzo de 2024, en el periodo vacacional de diciembre de 2023, Tuxpan superó la derrama económica generada en el mismo periodo de 2022, por más de 80%.

Sabiendo la importancia que tiene la playa del municipio (ubicada en la localidad Barra Norte), surge el proyecto de Certificación de Playa, para potenciar el principal atractivo turístico del municipio, buscando con ello generar un impacto positivo en el desarrollo económico de la región.

El proyecto busca identificar si la playa de Tuxpan cuenta con los estándares de calidad. En nuestro país, la norma NMX-AA-120-SCFI-2016 establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad, es decir, la norma contiene los criterios de calidad ambiental, sanitaria, seguridad y servicios necesarios para lograr la sustentabilidad y, por ende, la certificación de la playa. También, la norma hace mención que existen sujetos participantes, tanto públicos como privados para la consecución de los requisitos. En el caso de este proyecto se considera únicamente a los establecimientos que brindan servicio de hospedaje debido a que la Norma Mexicana en cuestión, cita que las reglas de uso y actividades en la playa deben contemplar las diferentes actividades deportivas con fines turísticos y recreativos y las restricciones para el uso de equipos terrestres, náuticos y aéreo; además,

el numeral 5.6 de la misma norma, establece que debe señalar la prohibición de arrojar residuos sólidos urbanos fuera de los botes de almacenamiento temporal y los interesados deben contar con programas y actividades de educación y difusión ambiental que promuevan la participación de empleados, escolares, comunidad y gobierno, involucrados en la aplicación de esta.; finalmente, el numeral 5.10 trata de los residuos sólidos urbanos, y establece que la frecuencia del servicio de limpieza será de acuerdo con la generación diaria de residuos sólidos urbanos y la afluencia de visitantes, la recolección de residuos sólidos urbanos en la playa se realizará únicamente en forma manual.

Por lo anterior, se considera que los hoteles deben conocer si sus procesos están alineados con los requerimientos que establece la norma citada, y de no ser así conocer qué requieren para cumplir con los requisitos señalados en la norma y generar estrategias dirigidas a alcanzarlos.

### **Materiales y métodos**

El proyecto consiste en un análisis cualitativo, a partir de la utilización de diversas técnicas e instrumentos aplicadas en cada uno de los hoteles, para la identificación de sus áreas de mejora. La investigación se realiza en dos etapas: la primera de ellas se destina a aplicar una encuesta, basada en la aplicada por Treviño (2013) y una guía de observación a cada una de las empresas; en la segunda etapa se aplica una serie de herramientas de gestión estratégica en cada empresa para reforzar el diagnóstico de la primera etapa. Al final de cada etapa se procesó y analizó la información.

La investigación se llevó a cabo con el siguiente diseño metodológico:

- 1) Diseño de los instrumentos de obtención de información, consistente en tres instrumentos: 1) Diseño de encuesta de diagnóstico, que contiene a) Datos del colaborador o encuestado; b) Datos Generales de la empresa; c) Información de la administración de la empresa; 2) diseño de la guía de observación que busca conocer aspectos de la infraestructura del local y del personal, 3) selección y diseño de las herramientas de gestión estratégica: se aplicó una serie de 4 herramientas (FODA, MEFI, MEFE y PESTEL).
- 2) Aplicación de las herramientas en cada una de las empresas.

Cabe mencionar que cada una de las herramientas de gestión estratégica permite identificar diferentes aspectos que impactan a la empresa. La matriz FODA, tal como se sabe, permite a la empresa identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por otra parte, la matriz PESTEL identifica los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan (positiva o negativamente) a la empresa.

Con la información de esas herramientas se elaboran las otras dos, por una parte, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual toma información de la matriz FODA. La MEFI permite

identificar el impacto de las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir asigna un valor y peso a cada amenaza y fortaleza que tiene la empresa. La suma general permite determinar la situación interna de la empresa. El valor que se obtiene en la MEFI oscila entre 0 y 5, si la empresa obtiene una puntuación por debajo de 2.5 se dice que no ha logrado aprovechar sus fortalezas ni reducir sus debilidades.

Por otra parte, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), utiliza la información generada por la Matriz PESTEL. AL igual que la MEFI, asigna calificación a cada aspecto que impacta a la empresa, lo que permite jerarquizar lo que está afectándole. La interpretación de la MEFE es similar a la de factores internos, se considera aceptable una puntuación de al menos 2.5.

La serie de herramientas se aplicó a los 4 hoteles localizados en la playa, para verificar si los establecimientos cumplen con lo establecido en la norma en lo referente a la certificación de playa.

**Análisis y resultados**

La primera etapa del proyecto consistió en la aplicación de la encuesta, la cual contiene información acerca de la administración de la misma y, por otra parte, la aplicación de la guía de observación en cada uno de los establecimientos. En el proyecto participaron 4 hoteles, todos ubicados en la zona de la playa.

La encuesta contiene preguntas sobre cuatros aspectos: a) planificación; b) recursos humanos; c) ventas /servicio; d) uso de tecnología. Los resultados se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1: Información sobre la administración de la empresa**

Aspecto	Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total de encuestas
Planificación	Planifica anualmente sus actividades	1	1	1		1	4
	Revisa sus procesos	2			1	1	4
	Evalúa sus resultados	2		1		1	4
Recursos Humanos	Cada contratación incluye reclutamiento y selección			1	2	1	4
	Los empleados reciben curso de inducción			1	2	1	4
	Capacita a sus empleados			2	2		4
	El gerente recibe alguna capacitación	1		1	1	1	4
Ventas / Servicio	Entrega en tiempo y forma el servicio / producto que ofrece	4					4
	Existe seguimiento postventa	1		1		2	4
	Ofrece algún descuento / promoción por volumen de compra a sus clientes	1	1	2			4
	Mantiene a sus clientes por más de un año	4					4
	Realiza evaluación de su competencia respecto a la relación calidad / precio	1	1	2			4
	Realiza innovaciones en el servicio que ofrece	1	1	2			4
	Diversifica los servicios que ofrece	2	1	1			4
Uso de tecnología	Adquiere tecnología nueva	1	1	1	1		4
	Utiliza software en sus procesos administrativos	1			1	2	4

Fuente: elaboración propia con información generada por la encuesta

Aunque se trata de una cantidad muy pequeña de empresas, los resultados permiten concluir que las principales áreas de oportunidad de las empresas son dos: por un lado, la falta de capacitación de los empleados; por otra parte, la no adquisición y utilización de tecnología en los procesos de la empresa. Estos resultados son compatibles con los generados por otros trabajos, incluso los restaurantes de la misma localidad tienen las mismas áreas de mejora.

La guía de observación aplicada en las empresas se enfocó en dos aspectos, la infraestructura de la empresa (en concordancia con lo que se incluye en la norma para la certificación de playa) y el personal de la misma. En lo que respecta a la infraestructura, la principal problemática que presentan los hoteles es la falta de drenaje sanitario, aunque la situación no el problema es de toda la localidad, ya que no existe red de drenaje sanitario ni red de agua potable. Los hoteles han subsanado ese problema con diversas estrategias. Pero ante una eventual certificación de playa, este aspecto les impactaría negativamente.

Por otra parte, en lo referente al personal, el principal problema que se detectó es que los trabajadores no utilizan la vestimenta adecuada acorde con las actividades que llevan a cabo.

La segunda etapa del proyecto implicó la aplicación de cuatro herramientas de planificación estratégica: FODA, PESTEL, MEFI, MEFE.

En lo que respecta a la Matriz FODA, la tabla 2 presenta el resumen de los resultados para el conjunto de hoteles. Las principales fortalezas son buen servicio, que incluye un horario muy amplio (en ocasiones 24 horas) y la ubicación de los establecimientos, ya que todos se encuentran a escasos metros de la playa; las principales debilidades que comparten los hoteles son falta de personal y requerimientos de mejora en las instalaciones. En lo que respecta a las amenazas y oportunidades que el entorno presenta para las empresas, las 4 empresas sostienen que la falta de drenaje sanitario y la falta de control sobre el manejo de la basura pública son las principales amenazas que enfrentan; de igual manera, las empresas coinciden en que el proceso de certificación de playa, lo que generará otra ventaja, el incremento de los turistas a la zona, (ver tabla 2).

<b>Tabla 2: Resumen de resultados Matriz FODA (Hoteles)</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
El local esta cerca de la playa, alrededor de 15 metros	Certificación de la playa
Buen servicio y horario extendido	Incremento de turistas en las temporadas altas
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta del personal	Falta de drenaje
Instalaciones (Mejora)	Falta de control de la basura publica
Fuente: elaboración propia con base en resultados de la matrices individuales	

Por lo que corresponde a la matriz EFI, el promedio de la matriz para los 4 hoteles fue de 2.88, lo que significa que en general han sabido manejar adecuadamente sus fortaleza y debilidades; por otra parte, el promedio de la matriz EFE para las 4 empresas fue de 2.39, lo que implica que no han logrado generar estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno. Cabe mencionar que las principales amenazas que enfrentan involucra gestiones y acciones de los diversos órdenes de gobierno (falta de red de drenaje sanitario y falta de control para el manejo de basura pública), aunque hasta el momento las empresas han subsanado esas carencias con diversas acciones.

Por último, la matriz PESTEL, arrojó que el proceso de certificación de playa es el principal aspecto que impacta a las empresas, ya que esto traerá consigo una mayor afluencia de turistas; en el aspecto social y ecológico, las empresas sostienen que la falta de drenaje sanitario es el factor que más les impacta, además de control de basura, inseguridad y falta de alumbrado público. En lo tecnológico, el incremento en el uso de las redes sociales es el factor que más impacta a las empresas, ya que no todas hacen uso de ellas o de la mayoría de las redes. Finalmente, en lo económico, las 4 empresas afirman que la inflación es lo que más les impacta.

### **Conclusiones**

La realización del proyecto permite concluir lo siguiente: en primer lugar, se detectó las áreas de mejora de las empresas (falta de capacitación al personal y falta de uso de tecnología). Lo cual es comparable con resultados de otros trabajos.

Una segunda conclusión es que los establecimientos no cumplen con los requisitos establecidos en la norma para la certificación de playa. En este sentido es necesario resaltar que los aspectos que más están impactando para no cumplir con esto, no son atribuibles a las empresas, ya que involucra la participación de diversos órdenes de gobierno. Es decir, la falta de drenaje sanitario y la falta de control de la basura pública, son aspectos que los establecimientos han logrado sobrellevar con diversas estrategias, pero ante la eventual certificación de playa, esas carencias impactarían en mayor grado, siendo necesaria la participación de gobierno municipal y/o estatal, desde la gestión hasta inversión para brindar los servicios básicos (agua potable, drenaje sanitario, energía eléctrica, alumbrado público y control de basura pública) de manera eficiente.

Finalmente, consideramos que este trabajo puede servir de base para el diseño de programas y proyectos de desarrollo turístico dirigidos a lograr la certificación de playa, lo que generaría una mayor afluencia de turistas al municipio. Esto impactará positivamente en el desarrollo económico de la localidad y del municipio.

**Referencias**

- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Elorza Martínez Oralia; Flores Barrios Leonardo; Gómez Priego Ilean A.;2009. “Economía turística: competitividad de servicios hoteleros de Tuxpan, Veracruz”, en Revista Científica Biológico-Agropecuaria Tuxpan, Vol. 7, No. 2, julio-diciembre de 2019.
- Mercado H. Salvador, 2007. Administración de pequeñas y medianas empresas (Estrategias de crecimiento). Publicaciones Administrativas, Contables y Jurídicas; México.
- Salvà Tomás, Pere A., Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo, en Cuadernos de Turismo, No. 2, 1998, Universidad de Murcia, págs. 7-24
- Fred, D. (2012) *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. México
- Gallardo H. J. 2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- García Henche, Blanca; Características diferenciales del producto turismo rural, en Cuadernos de Turismo, No. 15, 2005, Universidad de Murcia, pp. 113-133.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. Ciudad de México: McGraw Hill .
- Mejía, D. C., Báez Rodríguez, I. F., & Ruíz Molina, K. D. (Diciembre de 2018). *Auditoría Administrativa Auditoría de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/10816/1/19212.pdf>
- Mercado H. Salvador, 2007. Administración de pequeñas y medianas empresas (Estrategias de crecimiento). Publicaciones Administrativas, Contables y Jurídicas; México.
- Salvà Tomás, Pere A., Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo, en Cuadernos de Turismo, No. 2, 1998, Universidad de Murcia, págs. 7-24
- Meza, A., & Carballeda, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*. Ciudad de México.
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Ciudad de México.
- Salvà Tomás, Pere A., Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo, en Cuadernos de Turismo, No. 2, 1998, Universidad de Murcia, págs. 7-24

En la actualidad con los cambios y transformaciones en el entorno empresarial, derivado de la globalización, la digitalización y la innovación tecnológica, se exige a las organizaciones sin importar su tamaño, giro o actividad, se adapten constantemente para mantenerse competitivas en mercados más exigentes. A lo largo de este recorrido se explorarán temas claves que forman la columna vertebral de cualquier estrategia empresarial, en la que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) también deben diseñar estrategias tendientes a expandirse; en este contexto, se analiza la gestión empresarial desde una perspectiva integral, enfatizando la importancia de la competitividad y productividad como motores de crecimiento sostenible.

Las empresas que innovan exitosamente lo hacen porque entienden a sus clientes, a sus competidores y a las dinámicas del mercado, que les permite construir estrategias innovadoras y diferenciadoras de las demás organizaciones.

La innovación empresarial al contemplar estrategias para la alta dirección que juegan un papel crucial en la transformación de las empresas, ya que líderes con visión y capacidad de ejecución, son esenciales para desarrollar estructuras que fomenten la innovación, la creación y la administración de las PYMES. En este sentido, la innovación empresarial se ha vuelto vital, ya que las organizaciones más competitivas son aquellas que saben innovar, aprovechando sus recursos y transformarlos en una ventaja competitiva.

Para las empresas la tecnología se ha convertido en un apoyo fundamental el lograr la innovación, ya que brinda a las organizaciones herramientas para mejorar procesos, optimizar la logística y comercialización e implementar sistemas de información contable fiscal que aseguren la transparencia y la eficiencia, haciendo imprescindible una gestión de innovación de procesos adapten a las nuevas normativas y tendencias del mercado.

Con cada capítulo se pretende realizar una introspección para comprender y aplicar los principios de la innovación empresarial y su sentido más amplio, desde la gerencia de proyectos hasta la instrumentación y control de procesos industriales, ofreciendo herramientas prácticas y conocimiento teórico que permitan a las organizaciones no solo sobrevivir, sino posicionarse en el mercado global, así como, incentivando a cada una de las empresas a la innovación adherida como una necesidad para quienes aspiran a liderar el futuro.

**COORDINADORAS:**

CASTRO LARA ROSALIA JANETH  
MELGAREJO GALINDO DOREIDY  
MELGAREJO GALINDO LOIDA

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
CEL 2282386072  
www.redibai.org  
redibai@hotmail.com

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital  
formato PDF 8.5 MB

Fecha de aparición 06/11/2024

ISBN 978-607-5893-28-0

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.