

DE LA IDEA AL MERCADO

ESTRATEGIAS DE **INNOVACIÓN** PARA
EL ÉXITO EMPRESARIAL SOSTENIBLE
EN LOS MERCADOS GLOBALES



COORDINADORES

JACEL ADAME GARCÍA
FÉLIX DAVID MURILLO CUEVAS
ADRIANA ELENA RIVERA MEZA



ISBN: 978-607-5893-59-4



9 786075 893594

DE LA IDEA AL M E R C A D O

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA EL
ÉXITO EMPRESARIAL SOSTENIBLE
EN LOS MERCADOS GLOBALES

COORDINADORES

Jacel Adame García, Felix David Murillos Cuevas, Adriana Elena Rivera Meza

AUTORES

Ana Grisel Hernández Vallejo, Anapaula Rivas Barraza, Ángel Francisco Velázquez Rodríguez, Antonio Pat Cituk, Ariana Montserrat Ramírez Valentín, Bertha Conde Carreño, César Paz Valladares, Daniela Jiménez Jiménez, Dante de Jesús Acosta Soberano, Diana Citlaly Pantoja López, Doreidy Melgarejo Galindo, Elizabeth Hernández Broca, Ezequiel Notario Priego, Francisco Hernández Quinto, Guadalupe Pérez Cervantes, Gustavo Solano Silva, Jazmín Villegas Narváez, José Luis Madrigal Eliseo, Juan Diego Ortega Cervantes, Juliana Lizet Santamaría Hernández, Julio Cesar Tun Álvarez, Loida Melgarejo Galindo, Marco Antonio Díaz Ramos, María de los Ángeles Acosta Soberano, María de los Angeles Camacho Morales, María Elena Cuxim Suaste, Maricela Guerra Franco, Marina Cecilia Pérez Castillo, Mashenka Stefanía Méndez Gil, Montserrat Acosta Cadenas, Myriam González Guerrero, Norma Edith Peralta Vázquez, Nubia Morales Domínguez, Patricia Uscanga Sánchez, Perfecto Gabriel Trujillo Castro, Roberto Cruz Pérez, Rocío Enríquez Corona, Rosalía Janeth Castro Lara, Sara Márquez Bueno, Sonia Báez Lagunes, Verónica Romo López, Víctor Emmanuel Higareda Arano

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2025



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

ISBN: 978-607-5893-59-4



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 10 MB
Fecha de aparición 28/11/2025
ISBN 978-607-5893-59-4

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 RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; 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 de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“DE LA IDEA AL MERCADO. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN LOS MERCADOS GLOBALES”** 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 28 de noviembre de 2025

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“DE LA IDEA AL MERCADO. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN LOS MERCADOS GLOBALES”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-59-4** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 28 de noviembre de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra politica editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **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

DE LA IDEA AL MERCADO

ESTRATEGIAS DE **INNOVACIÓN** PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN LOS MERCADOS GLOBALES

Prólogo

Vivimos en una era en la que el cambio ya no es una amenaza: es la constante. Las empresas que prosperan hoy no son necesariamente las más grandes ni las que llevan más tiempo en el mercado, sino aquellas que han entendido una verdad esencial: innovar ya no es una opción, es una necesidad estratégica.

Este libro nace de la convicción de que la innovación empresarial no debe ser un privilegio reservado a gigantes tecnológicos o laboratorios futuristas. Por el contrario, es una herramienta poderosa y accesible que toda organización —sin importar su tamaño o sector— puede adoptar para adaptarse, diferenciarse y crecer.

A lo largo de estas páginas, exploraremos los principios, casos reales, metodologías y mentalidades que permiten transformar ideas en impacto, y creatividad en valor sostenible. Analizaremos cómo la cultura organizacional, el liderazgo, la tecnología y la empatía con el cliente juegan roles clave en el desarrollo de ecosistemas innovadores dentro de las empresas.

EstLa innovación es, ante todo, un proceso de exploración, aprendizaje y adaptación constante. Pero sí ofrece mapas, experiencias y marcos prácticos que pueden guiar a quienes están listos para asumir el desafío de transformar no solo sus productos o servicios, sino también la forma en que piensan, actúan y compiten.

A todos los líderes, emprendedores, equipos y soñadores que se atreven a cuestionar lo establecido, este libro les pertenece. Porque en un mundo donde todo cambia, los que innovan marcan el rumbo.

puede participar. En este libro, le invitamos a embarcarse en ese viaje, a explorar los caminos de la innovación con una mente abierta y a descubrir cómo su propia creatividad puede contribuir a transformar el mundo.

ÍNDICE

IMPULSO AL E-COMMERCE Y MARKETING DIGITAL PARA MIPYMES

César Paz Valladares

Marina Cecilia Pérez Castillo

Bertha Conde Carreño

1

PROPUESTA DE MARCO ADMINISTRATIVO PARA CONTRATISTAS DE OBRA VINCULADOS A DESARROLLADORAS DE VIVIENDA

Mashenka Stefanía Méndez Gil

Sonia Báez Lagunes

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

15

ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN ESTABLECIMIENTO DE CAFÉ

Elizabeth Hernández Broca

María de los Angeles Camacho Morales

Norma Edith Peralta Vázquez

25

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR MUEBLERO DE DURANGO

Maricela Guerra Franco

Anapaula Rivas Barraza

Diana Citlaly Pantoja López

36

INFLUENCIA DE LA CONDUCTA ÉTICA DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Rosalía Janeth Castro Lara

Víctor Emmanuel Higareda Arano

Montserrat Acosta Cadenas

Daniela Jiménez Jiménez

48

ACCESO AL FINANCIAMIENTO BANCARIO EN MIPYMES E IMPACTO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA VERACRUZ

María de los Ángeles Acosta Soberano

Marco Antonio Díaz Ramos

Guadalupe Pérez Cervantes

Dante de Jesús Acosta Soberano

56

LA EMPRESA FAMILIAR, BASE DEL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, TABASCO

José Luis Madrigal Eliseo

Ezequiel Notario Priego

Roberto Cruz Pérez

69

ÍNDICE

PLAN DE MARKETING TIENDA DE ABARROTES EL MIRADOR DE LA COMUNIDAD DZULA, MUNICIPIO FELIPE CARRILLO PUERTO, QUINTANA ROO

Maria Elena Cuxim Suaste

Julio Cesar Tun Alvarez

Antonio Pat Cituk

80

TENDENCIAS DEL EMPRENDIMIENTO CREATIVO E INNOVADOR

Rocío Enríquez Corona

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez

Myriam González Guerrero

96

FUNGI SNACK: UNA ALTERNATIVA SALUDABLE FRENTE A LA OBESIDAD EN MÉXICO

Jazmín Villegas Narváez

Sara Márquez Bueno

Francisco Hernández Quinto

Nubia Morales Domínguez

110

VIABILIDAD COMERCIAL DEL ROMPOPE DE PIÑA COMO PRODUCTO INNOVADOR EN LA REGIÓN DE ÚRSULO GALVÁN, VERACRUZ

Marco Antonio Díaz Ramos

María de los Ángeles Acosta Soberano

Guadalupe Pérez Cervantes

120

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS BASADOS EN LA METODOLOGÍA SCRUM PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD DE UNA EMPRESA

Ariana Montserrat Ramírez Valentín

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

Sonia Báez Lagunes

137

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MOJARRA TILAPIA (*Oreochromis niloticus*) BASADA EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL TECN CAMPUS COATZACOALCOS

Patricia Uscanga Sánchez

Gustavo Solano Silva

149

FACTORES CLAVE PARA INCREMENTAR LA OFERTA DE MERCADO DE PRODUCTOS DE LOS COMERCIOS EN LAS CIUDADES DE CARDEL, VERACRUZ Y XALAPA, EN EL ESTADO DE VERACRUZ

Loida Melgarejo Galindo

Doreidy Melgarejo Galindo

Ana Grisel Hernández Vallejo

Juliana Lizet Santamaría Hernández

164

ÍNDICE

OFERTA DEL MERCADO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE CIUDAD CARDEL, VERACRUZ

Doreidy Melgarejo Galindo

Rosalía Janeth Castro Lara

Loida Melgarejo Galindo

Juan Diego Ortega Cervantes

174

IMPULSO AL E-COMMERCE Y MARKETING DIGITAL PARA MIPYMES

César Paz Valladares¹

Marina Cecilia Pérez Castillo²

Bertha Conde Carreño³

RESUMEN

La presente investigación se centra en la implementación de estrategias integrales de comercio electrónico y marketing digital orientadas a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), mediante el aprovechamiento de plataformas de e-commerce consolidadas y emergentes. En un contexto empresarial marcado por la acelerada digitalización, la capacidad de adaptación y posicionamiento en entornos virtuales representa un factor crítico para la sostenibilidad y el crecimiento de este sector. El estudio busca reducir la brecha digital proporcionando a las MIPYMES herramientas tecnológicas, conocimientos especializados y acompañamiento estratégico para establecer y optimizar su presencia en línea, mediante el uso de plataformas como Shopify, Amazon e Instagram, entre otras. Se plantea la implementación de estrategias de marketing digital orientadas a la conversión, así como un programa de capacitación integral. Los objetivos contemplan el fortalecimiento de la competitividad, el incremento en las ventas y la promoción de un desarrollo empresarial sostenible dentro del ecosistema digital. Asimismo, se espera que esta iniciativa tenga un impacto positivo en el entorno económico general, al fortalecer las capacidades de las MIPYMES y dinamizar el mercado digital.

Palabras clave: E-commerce, MIPYMES, marketing digital, competitividad.

ABSTRACT

This research focuses on the implementation of comprehensive e-commerce and digital marketing strategies tailored for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), leveraging both established and emerging e-commerce platforms. In a business environment characterized by rapid digitalization, the ability to adapt and establish a strong online presence is critical for the sustainability and growth of this sector. The study aims to reduce the digital divide by providing MSMEs with technological tools, specialized knowledge, and strategic guidance to build and optimize their digital presence through platforms such as Shopify, Amazon, and Instagram, among others. The implementation of conversion-

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. l24021070@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. marina.pc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. bertha.cc@veracruz.tecnm.mx

oriented digital marketing strategies and a comprehensive training program is proposed. The main objectives include enhancing competitiveness, increasing sales, and promoting sustainable business development within the digital ecosystem. This initiative is also expected to have a positive impact on the broader economy by strengthening MSME capabilities and boosting the digital market.

Keywords: E-commerce, MSMEs, digital marketing, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este proyecto es **implementar estrategias integrales de comercio electrónico y marketing digital**, específicamente adaptadas a las características, necesidades y capacidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), con el propósito de **impulsar su presencia y competitividad en el entorno digital**.

En un contexto global marcado por la transformación digital acelerada, las MIPYMES enfrentan el desafío de adaptarse a nuevos modelos de consumo, comercialización y comunicación, los cuales exigen una presencia sólida en canales digitales. Ante este escenario, se busca que las estrategias diseñadas no solo respondan a las tendencias actuales del mercado, sino que sean personalizadas, es decir, creadas a partir del análisis profundo de cada empresa, considerando factores como su giro comercial, audiencia objetivo, recursos disponibles, estructura operativa, barreras internas y externas, así como su grado de adopción tecnológica previo.

El objetivo contempla la implementación práctica de plataformas de comercio electrónico funcionales y accesibles, que permitan a las MIPYMES no solo exhibir sus productos o servicios en línea, sino también gestionarlos eficientemente a través de herramientas que integren pasarelas de pago seguras, logística de envío, seguimiento de pedidos, y atención al cliente multicanal. Todo esto acompañado del desarrollo de estrategias de marketing digital innovadoras y orientadas a resultados, que incluyan técnicas como la segmentación de audiencias, la creación de contenido relevante y atractivo, el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), la publicidad dirigida en redes sociales, y la automatización de campañas de comunicación, entre otras.

De igual manera, el objetivo enfatiza la capacitación de los propietarios y colaboradores de las MIPYMES, a fin de asegurar que no solo adopten estas tecnologías por necesidad inmediata, sino que puedan utilizarlas de forma autónoma, continua y estratégica. Esto implica empoderarlos mediante la transferencia de conocimiento técnico y práctico, que les permita operar en el mundo digital con confianza, medir sus resultados, y tomar decisiones basadas en datos.

En última instancia, el objetivo busca fomentar el crecimiento económico sostenible de las MIPYMES, contribuyendo a su estabilidad, expansión y permanencia en el mercado, mediante la reducción de la brecha digital que actualmente limita su desarrollo. A través de un enfoque inclusivo, participativo y adaptado al entorno local, este proyecto aspira a convertirse en una referencia replicable para otras regiones o sectores interesados en aprovechar el potencial del comercio electrónico y el marketing digital como motores de desarrollo económico y social.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este proyecto se basó en un enfoque mixto, de carácter **aplicado y participativo**, que permitió adaptar las estrategias de comercio electrónico y marketing digital a las características particulares de cada MIPYME. El proceso metodológico se estructuró en las siguientes etapas:

1. Diagnóstico empresarial personalizado

Se realizó un análisis detallado de las MIPYMES participantes, considerando variables como el giro comercial, el perfil de sus clientes, los recursos disponibles, su estructura operativa, nivel de digitalización, y principales barreras internas y externas. Este diagnóstico permitió identificar oportunidades, necesidades y áreas clave de mejora.

2. Diseño estratégico

A partir del diagnóstico, se diseñaron estrategias personalizadas de comercio electrónico y marketing digital. Estas estrategias fueron elaboradas teniendo en cuenta las tendencias actuales del mercado digital, pero adaptadas al contexto y capacidades reales de cada empresa.

3. Implementación de plataformas digitales

Se llevaron a cabo acciones concretas para habilitar la presencia digital de las MIPYMES, tales como la creación de tiendas en línea funcionales, con integración de pasarelas de pago, logística, seguimiento de pedidos y herramientas de atención al cliente. Paralelamente, se implementaron campañas de marketing digital basadas en SEO, publicidad en redes sociales, segmentación de audiencias y generación de contenido relevante.

4. Capacitación técnica y acompañamiento

Se desarrollaron sesiones de capacitación para los dueños y colaboradores de las empresas, orientadas a la transferencia de conocimientos técnicos y prácticos. El objetivo fue fomentar el

uso autónomo, estratégico y sostenible de las herramientas digitales, así como la interpretación de métricas y la toma de decisiones basadas en datos.

5. Monitoreo y evaluación de resultados

Finalmente, se establecieron mecanismos de seguimiento para evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Esto incluyó indicadores como el aumento en la visibilidad digital, interacciones con clientes, incremento de ventas en línea, y mejoras en la gestión interna.

JUSTIFICACIÓN

Las MIPYMES representan más del 95% de las empresas en México, generando empleo e impulsando economías locales. Sin embargo, muchas de estas operan en condiciones de informalidad o rezago digital. Aún dependen exclusivamente de medios tradicionales de venta o canales poco optimizados, como WhatsApp o ventas directas sin presencia en línea. La falta de digitalización impide su escalabilidad, las vuelve vulnerables a crisis económicas y reduce sus márgenes de crecimiento.

Con la pandemia de COVID-19 se aceleró el consumo digital en México AMVO (Asociación Mexicana de Venta Online). (2021). *Estudio sobre venta online en México 2021*. <https://www.amvo.org.mx>

.Plataformas de delivery, redes sociales y métodos de pago digitales pasaron de ser opcionales a esenciales. Esto dejó en desventaja a muchas MIPYMES que no lograron adaptarse. Este proyecto surge como una herramienta académica y funcional que demuestra que es posible digitalizar un negocio de forma accesible, creativa y efectiva.

MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE}

Comercio electrónico (e-commerce) en MIPYMES

El comercio electrónico ha transformado la forma en que las empresas ofrecen y distribuyen sus productos o servicios, permitiendo transacciones a través de plataformas digitales sin la necesidad de un espacio físico. Para las MIPYMES, representa una oportunidad para ampliar su mercado, mejorar su eficiencia operativa y competir en igualdad de condiciones con empresas de mayor tamaño.

El uso del e-commerce incluye desde tiendas en línea propias hasta el uso de marketplaces y redes sociales con opciones de pago y logística integrada. Sin embargo, su adopción en México aún enfrenta barreras, como el desconocimiento técnico, la falta de infraestructura y la resistencia al cambio.

Marketing digital y su relevancia

El marketing digital es el conjunto de estrategias utilizadas para promocionar productos o servicios mediante canales digitales como motores de búsqueda, redes sociales, correos electrónicos y sitios web. Permite segmentar audiencias, medir resultados en tiempo real y generar una relación directa con los consumidores.

En el caso de las MIPYMES, el marketing digital se vuelve esencial para posicionarse en un entorno altamente competitivo, especialmente cuando sus recursos son limitados. Estrategias como el SEO, la publicidad dirigida y la automatización pueden aumentar considerablemente su visibilidad sin requerir grandes inversiones.

Adopción tecnológica en MIPYMES

Aunque muchas MIPYMES reconocen los beneficios de la digitalización, su adopción tecnológica ha sido limitada. Factores como la falta de capacitación, desconfianza en medios digitales y la informalidad en los procesos internos frenan su transformación digital.

Estado del arte: estudios previos sobre digitalización de MIPYMES

Diversos estudios han documentado la relación entre la digitalización y el crecimiento de las MIPYMES. Por ejemplo, Hernández y Pérez (2020) demostraron que la implementación de herramientas digitales en pequeñas empresas del sector comercio en Veracruz incrementó las ventas en un 30% en un periodo de seis meses. Asimismo, la AMVO (2021) reportó que más del 60% de las empresas que invirtieron en estrategias digitales durante la pandemia lograron mantener o aumentar sus ingresos. Otros trabajos como el de Martínez y Torres (2019) destacan la importancia de la capacitación y acompañamiento técnico en la adopción tecnológica, ya que muchas empresas abandonan los procesos digitales por falta de soporte o seguimiento.

AMVO (Asociación Mexicana de Venta Online). (2021). *Estudio sobre venta online en México 2021*.

<https://www.amvo.org.mx>

Hernández, M., & Pérez, S. (2020). *Impacto de la digitalización en MIPYMES del sector comercio en Veracruz*. Revista Mexicana de Economía y Negocios, 10(1), 33-47.

Ejemplo Aplicado:

Con el fin de ilustrar la aplicabilidad y efectividad de las estrategias desarrolladas en este proyecto, se optó por implementar un caso práctico en una microempresa real. La intención es mostrar cómo, partiendo de un diagnóstico personalizado, es posible ejecutar acciones de bajo costo pero alto impacto que permitan mejorar la presencia digital y aumentar la competitividad de las MIPYMES.

Esta sección presenta el caso de estudio de “Tortas Tec”, como un ejemplo funcional y replicable en contextos similares.

Diseño de la intervención

Periodo de estudio:

La intervención se llevó a cabo durante un periodo de **cuatro semanas consecutivas**, del **20 de mayo al 16 de junio de 2025**, en fases progresivas de diagnóstico, aplicación, evaluación y ajustes.

Cronograma general de actividades:

Semana	Actividad
1	Diagnóstico del negocio y recopilación de datos iniciales
2	Diseño de estrategias personalizadas y preparación de materiales
3	Implementación de campañas en WhatsApp y registro en DiDi Food
4	Evaluación de resultados, retroalimentación y ajustes finales

Validación de resultados:

Se aplicó una estrategia de **triangulación de datos** para validar los resultados de la intervención. Esto incluyó:

- Comparación de ventas semanales antes y después de la estrategia.
- Análisis de códigos promocionales usados por clientes.
- Observación directa de la actividad en la app de DiDi Food.
- Retroalimentación informal obtenida a través de encuestas breves vía WhatsApp a clientes recurrentes.

Estrategias implementadas:

1. Publicidad vía WhatsApp con códigos de descuento personalizados

Implementar campañas promocionales a través de WhatsApp utilizando códigos de descuento, segmentando los mensajes según los clientes que ya han comprado y grupos de venta. Esta técnica convierte un canal pasivo en uno activo y con potencial de conversión inmediata.

Estrategia detallada:

- Se creó una base de datos con los números telefónicos de los clientes que enviaron comprobantes de pago.
- Posteriormente, estos contactos fueron agrupados en listas de difusión, permitiendo el envío de mensajes promocionales sin comprometer su privacidad.
- Cada cierto periodo se generaron códigos promocionales personalizados, como “TORTAS10”, que ofrecían descuentos del 10% en pedidos.

- Estos códigos se difundieron mediante imágenes visualmente atractivas diseñadas con herramientas como Canva, acompañadas de lenguaje informal, juvenil y empático, adaptado al perfil del público objetivo.

Imagen utilizada:

Ilustración 1. Ejemplo de imagen promocional con código de descuento vía WhatsApp.



Fuente: Tortas Tec.

Los mensajes promocionales incluyeron un llamado a la acción claro y directo: “Envía tu pedido con el código o muéstralo en tienda y disfruta tu promo”.

Ventajas obtenidas:

- Se logró una alta tasa de apertura de mensajes (mayor al 90%).
- La implementación fue de bajo costo y gran alcance.
- Varios clientes compartieron los códigos, permitiendo cierto grado de viralidad.
- Se consolidó una base de datos activa para futuras campañas.

Evaluación del impacto:

- Se midieron semanalmente las ventas generadas por cada código.
- Se analizaron las promociones con mayor conversión.
- Se ajustaron los tiempos y beneficios de las campañas conforme a la respuesta del público.

2. Inclusión de “Tortas Tec” en plataformas de delivery para ampliar mercado

Tortas Tec fue registrada en la plataforma DiDi Food, luego de analizar las comisiones y condiciones ofrecidas por otras opciones como Uber Eats y Rappi. DiDi resultó ser la alternativa más viable para una microempresa emergente, debido a su bajo costo de activación, posibilidad de operar desde un celular propio y comisiones accesibles (25% con repartidor propio y 30% con repartidor externo).

Formalización del negocio en la app:

- Se elaboró un menú optimizado con platillos atractivos, nombres creativos y fotografías reales.
- Se registró el nombre “Tortas Tec” para fácil búsqueda.
- Se incluyeron descripciones detalladas, combos promocionales y horarios de atención visibles.
- Se mantuvo una conexión constante a la plataforma durante el horario de servicio.

Estrategia de lanzamiento:

- Se ejecutó una campaña en redes sociales y WhatsApp con el mensaje:
“¡Ya estamos en Didi Food! Pide con un clic y disfruta desde casa.”

Información de App: DiDi Food – La opción más accesible para empezar

- **Comisión:**
25% si tú haces el envío (pickup o propio repartidor).
30% si DiDi pone al repartidor.
- **Costo de activación:**
\$0 pesos si usas tu propio celular.
Puedes iniciar solo con el registro, menú y fotos simples (tomadas por ustedes).
- **Otros costos:**
No hay mensualidades.
No es obligatorio usar su tablet.

Limitaciones del estudio

- El análisis se basa en un solo caso práctico, lo cual limita la generalización de los resultados.
- Duración corta (4 semanas), por lo que los efectos a mediano o largo plazo no se pueden estimar con precisión.
- Posible sesgo de contexto, ya que “Tortas Tec” está ubicada cerca de un centro universitario, lo que puede influir en la demanda de forma distinta a otras zonas.

Tabla utilizada para precios en App:

Tabla 1. Tabla de costos desglosados de comisiones por uso de app.

Comisiones													
Producto	Precio Local	Precio Sugerido	Comision Plataformas %	IVA x Comision	Retencion ISR %	Retencion IVA %	Comisiones Totales %	IVA Negocio %	ISR Negocio %	Comisiones e Impuestos Totales	Comision Bruta	VENTA	utilidad bruta
Tortas	\$30	\$53.37	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$23.37	500.00	-279.00
Baguette	\$50	\$88.96	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$38.96		0.00
Swiss roll	\$50	\$88.96	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$38.96		0.00
Coca cola	\$20	\$35.58	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$15.58		0.00
Krispina	\$25	\$44.48	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$19.48		0.00
Chidas	\$20	\$35.58	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$15.58		0.00
Galletas	\$15	\$26.69	30	4.80	1.40	8.0	0.442	0.16	0.05	0.652	\$11.69		0.00

Fuente: Didi Food. (s. f.). Grow your business with DiDi Food! DiDi Global. <https://www.didi-food.com/es-MX/store>

Tabla descargable para personalizar precios en App:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xbl6p085hJJLKK0FFIWIHYXy0VYwEdnn/copy>

Aquí debes colocar las tablas, ya sea colocando un anexo al artículo o a través de un enlace publico donde sean visibles las tablas en PDF o Excel, pero citado en APA 7º, consulta a la IA para saber cómo citarlo en texto, y recuerda que la extensión del documento es de 10 a 20 cuartillas.

EJEMPLO:

Logística operativa:

- Se asignó a un colaborador específico para la gestión de pedidos desde la aplicación.

Resultados obtenidos:

- Se amplió el alcance del negocio más allá de su clientela habitual.
- Se incrementaron las ventas sin depender exclusivamente del local físico.
- Se mejoró la imagen empresarial, posicionando a Tortas Tec como un establecimiento moderno y accesible.

Evaluación del impacto:

- Se monitoreó el reporte de ventas en la plataforma.
- Se cuantificaron los nuevos clientes obtenidos a través del canal digital.
- Se comparó el ticket promedio entre pedidos en app y por WhatsApp.

Ventajas clave:

- Comisiones más bajas.
- Permite iniciar sin inversión.
- Soporte en español accesible.
- Muy popular en zonas urbanas medianas como Veracruz.

Desventajas:

- No es tan conocida como Uber o Rappi en algunos segmentos.
- Menos usuarios activos que Uber Eats, pero está creciendo.

3. Registro en Google Maps

Como parte de la estrategia de visibilidad digital, se gestionó el registro de Tortas Tec en Google Maps. Esta acción permitió que cualquier persona en la zona de Veracruz pudiera localizar el negocio mediante búsquedas como “tortas cerca”, “tortas para llevar” o “tortas Tecnológico Veracruz”.

Proceso realizado:

- Se accedió a Google Maps y se añadió el sitio con la información correspondiente: nombre del negocio, dirección exacta, categoría, número de contacto vía WhatsApp y horario de atención.
- Se añadieron fotografías reales del local y de los productos.
- La comunidad contribuyó con reseñas y menciones, lo que facilitó la activación del perfil en un plazo de 3 días.

Resultados obtenidos:

- Se logró presencia digital sin inversión en infraestructura tecnológica.
- Se habilitó un canal visible de contacto directo.
- Se mejoró la percepción profesional de la microempresa ante clientes potenciales.
- Se generó tráfico geolocalizado de manera orgánica.

Alianza Estratégica con Negocio Colindante (Billar)

Se concretó una alianza estratégica con un billar colindante, el cual anteriormente ofrecía tortas de manera independiente. A través de una negociación efectiva, se acordó retirar la venta de tortas del billar para incorporar el menú oficial de Tortas Tec dentro de sus instalaciones.

Proceso de implementación:

1. Negociación:

- Se presentó una propuesta al propietario del billar para eliminar su propia oferta de tortas.
- Se acordó la inclusión del menú de Tortas Tec y el pago de una comisión del 10% por cada venta generada desde el billar.

2. Implementación:

- Se imprimieron menús plastificados para cada mesa, con imágenes, precios, descripciones breves y un código QR que redirigía al WhatsApp oficial de Tortas Tec.
- Las instrucciones incluyeron:
“Escanea, ordena y recibe en tu mesa en minutos”.

3. Flujo de pedidos y comisiones:

- El cliente realizaba el pedido vía QR.
- El equipo de Tortas Tec confirmaba y entregaba directamente en el billar.

- Se liquidaban comisiones semanalmente, respaldadas por reportes simples de ventas.

Beneficios obtenidos:

- El billar obtuvo ingresos adicionales sin manejar alimentos.
- Se fortaleció la oferta de servicios dentro del local.
- Tortas Tec aumentó sus ventas y su presencia de marca.
- Se consolidó un modelo replicable en otros negocios de la zona.

Resultados generales de la intervención

Esta sección describe los resultados obtenidos tras la implementación de estrategias de digitalización y marketing digital en la microempresa “Tortas Tec”. La descripción se realiza de forma objetiva, sin interpretaciones subjetivas, con base en la observación directa, indicadores cuantificables y registros internos de la empresa.

Resultados en plataforma de delivery (DiDi Food):

- Se amplió el alcance del negocio fuera de su clientela habitual.
- Aumento promedio del **37% en pedidos diarios** en comparación con semanas previas.
- Se incrementaron las ventas sin necesidad de ampliar el horario o personal.
- Mejora en la percepción de marca como un negocio moderno.
- El **ticket promedio en app** fue **17% mayor** que en pedidos por WhatsApp.
- Se identificó un incremento del **23% en nuevos clientes** durante la tercera semana.

Resultados del registro en Google Maps:

- El perfil fue activado en 3 días y obtuvo 12 reseñas positivas en la primera semana.
- Aumento de llamadas y mensajes por búsquedas geolocalizadas.
- Generación de tráfico orgánico sin necesidad de publicidad pagada.
- Visibilidad inmediata en búsquedas como “tortas cerca” o “tortas Veracruz Tec”.

Resultados de la alianza con el billar colindante:

- Eliminación de competencia directa dentro del mismo espacio físico.
- Incremento de pedidos generados desde el billar en un promedio de 6 diarios.
- Consolidación de una red colaborativa con pagos de comisión semanales.
- Mayor reconocimiento de la marca en una zona de alto flujo juvenil.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos con la intervención en “Tortas Tec” validan diversos planteamientos expuestos en el marco teórico. El marketing digital correctamente segmentado puede generar

resultados inmediatos con bajo presupuesto. Esto se corroboró con las campañas de WhatsApp y los códigos de descuento, que mostraron alta apertura y viralización. De igual manera, la inclusión en plataformas como DiDi Food coincide con los hallazgos de Flores & Hernández (2021), quienes señalaron que la adopción tecnológica en MIPYMES depende en gran medida de herramientas accesibles y sin barreras financieras. En este caso, DiDi representó una opción viable y funcional sin costos de activación. Por otro lado, la necesidad de alianzas estratégicas y visibilidad local, como la registrada en Google Maps y el acuerdo con el billar, quienes destacan que el crecimiento sostenible de MIPYMES no solo depende de lo digital, sino también de relaciones colaborativas con el entorno inmediato. No obstante, el impacto de la digitalización puede ser rápido, pero su sostenibilidad requiere acompañamiento técnico y monitoreo continuo, lo cual no se abordó más allá del primer mes en este caso práctico.

CONCLUSIÓN

El presente ha permitido evidenciar que el comercio electrónico y el marketing digital no son solamente herramientas opcionales en la actualidad, sino que se han convertido en elementos fundamentales para la competitividad, la visibilidad y la sostenibilidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), especialmente en un entorno económico cada vez más digitalizado y exigente. A lo largo del desarrollo de este trabajo, se abordó de manera integral la problemática que enfrentan muchas MIPYMES en México: su rezago digital, la falta de recursos tecnológicos, la escasa presencia en internet, y la carencia de estrategias claras para conectar con audiencias modernas a través de medios digitales.

El diseño e implementación de estrategias personalizadas, basadas en un diagnóstico profundo de cada empresa, permitió demostrar que es posible generar un impacto real incluso con recursos limitados, siempre que se apliquen de manera estratégica y contextualizada. Desde la creación de plataformas accesibles de comercio electrónico hasta el diseño de campañas de marketing digital segmentadas y el uso de redes sociales, las MIPYMES pueden acceder a un nuevo universo de oportunidades que les permita profesionalizar su operación, aumentar su alcance y adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado sin perder su esencia local.

Asimismo, la capacitación y empoderamiento de los propietarios y colaboradores de estas empresas resultó ser un pilar clave para garantizar que la transformación digital no solo se produzca como un cambio temporal o superficial, sino como un proceso continuo, autosustentable y estratégicamente gestionado. La digitalización no debe ser vista como una solución momentánea, sino como un modelo

de evolución permanente que exige formación, análisis y constante adaptación a los cambios del mercado.

El caso práctico de la microempresa “Tortas Tec” evidenció que, con una correcta planeación y la aplicación de tácticas innovadoras de bajo costo, es posible obtener resultados significativos. La implementación de publicidad dirigida a través de WhatsApp, la inclusión en plataformas de delivery y la gestión activa de una base de datos de clientes, permitió no solo aumentar las ventas, sino también posicionar la marca en la mente del consumidor, generar fidelización y profesionalizar los procesos de comunicación con el cliente. Esto valida la premisa central del proyecto: que la digitalización no es exclusiva de grandes corporativos o negocios con alto presupuesto, sino que también puede estar al alcance de negocios familiares y emprendimientos locales con voluntad de aprender y adaptarse.

Finalmente, este proyecto no solo representa una propuesta académica, sino también una guía práctica replicable, adaptable y funcional para otros contextos, regiones o sectores. La elaboración de una guía de buenas prácticas tiene como objetivo multiplicar el alcance de los aprendizajes generados, democratizar el acceso al conocimiento digital y seguir impulsando la economía local desde la base.

En un país donde las MIPYMES son el corazón económico y social, impulsar su digitalización. Este proyecto demuestra que el camino hacia esa transformación es posible, viable y, sobre todo, urgente. Con el acompañamiento adecuado, la tecnología puede convertirse en el puente que lleve a las pequeñas empresas hacia nuevas oportunidades de crecimiento, innovación y sostenibilidad.

REFERENCIAS

Asociación Mexicana de Venta Online. (2023). *Estudio sobre venta online en México 2023*. AMVO.

<https://blog.amvo.org.mx/publicaciones/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2023>

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7ª ed.). Pearson.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas* [PDF]. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf

Didi Food. (s.f.). *Grow your business with DiDi Food!* DiDi Global. <https://www.didi-food.com/es-MX/store>

Google. (s.f.). *Añadir o reclamar tu empresa en Google Maps*. Google Support. <https://support.google.com/business/answer/2911778>

- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (2017). *Guía práctica de marketing digital para emprendedores y MIPYMES* [PDF]. INADEM. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/224901/Marketing_digital_para_MIPYMES.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2021). *Informe anual de la ONUDI 2021* [PDF]. ONUDI. https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/202302/UNIDO_AR2021_SP.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *Perspectivas de las pymes: Innovación, digitalización y emprendimiento*. OCDE.
- Rappi. (s. f.). *¿Qué beneficios ofrece Rappi Aliados?* Rappi Partners. <https://aliados.rappi.com/>
- Secretaría de Economía de México. (2022). *Programa de apoyo a la digitalización de MIPYMES*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se>
- Uber Eats. (s. f.). *Únete a Uber Eats: haz crecer tu negocio de comida*. Uber Eats for Merchants. <https://merchants.ubereats.com/mx/es/>
- AMVO (Asociación Mexicana de Venta Online). (2021). *Estudio sobre venta online en México 2021*. <https://www.amvo.org.mx>
- Hernández, M., & Pérez, S. (2020). *Impacto de la digitalización en MIPYMES del sector comercio en Veracruz*. Revista Mexicana de Economía y Negocios, 10(1), 33-47.

PROPUESTA DE MARCO ADMINISTRATIVO PARA CONTRATISTAS DE OBRA VINCULADOS A DESARROLLADORAS DE VIVIENDA

Mashenka Stefanía Méndez Gil¹

Sonia Báez Lagunes²

Perfecto Gabriel Trujillo Castro³

RESUMEN

Presenta una propuesta de guía de gestión administrativa dirigida a contratistas de obra que colaboran con desarrolladoras de vivienda. La iniciativa surge ante la carencia de estructuras organizativas formales en muchas empresas contratistas, lo cual limita su eficiencia, cumplimiento y competitividad. La guía está diseñada para ser clara, práctica y adaptable, considerando el tamaño y la capacidad operativa de cada contratista. Se fundamenta en buenas prácticas del sector, modelos organizativos aplicables y criterios de eficiencia administrativa. Su objetivo es proporcionar una herramienta útil que facilite la integración de una estructura mínima de gestión, mejore los procesos internos y fortalezca la relación con las desarrolladoras. Esta propuesta busca impulsar la profesionalización del contratista y contribuir a una ejecución más ordenada y efectiva de los proyectos habitacionales.

Palabras clave: Gestión administrativa, Contratistas de obra, Desarrolladoras de vivienda, Colaboradores.

ABSTRACT

Presents a proposed administrative management guide aimed at construction contractors working with housing developers. The initiative arises from the lack of formal organizational structures in many contractor companies, which limits their efficiency, compliance, and competitiveness. The guide is designed to be clear, practical, and adaptable, considering each contractor's size and operational capacity. It is based on industry best practices, applicable organizational models, and administrative efficiency principles. The main objective is to provide a useful tool that facilitates the integration of a basic management structure, improves internal processes, and strengthens the relationship with developers. This proposal seeks to promote the professionalization of contractors and contribute to a more organized and effective execution of housing projects.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. m24023005@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. sonia.bl@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

Keywords: Administrative management, Construction contractors, Housing developers, Collaborators

INTRODUCCIÓN

El sector de la vivienda en serie se ha convertido en una de las áreas más dinámicas dentro de la industria de la construcción, en particular, en proyectos de vivienda de gran y mediana escala, es necesaria una eficaz coordinación entre las constructoras y los contratistas de obras. Las desarrolladoras de vivienda enfrentan la necesidad de contar con contratistas confiables, organizados y profesionalizados para asegurar la ejecución eficiente de los proyectos. No obstante, una parte considerable de estos contratistas opera con estructuras administrativas improvisadas o deficientes, lo cual genera problemas como retrasos, fallos de coordinación, incumplimiento de normativas y baja capacidad de adaptación al cambio.

En este contexto, se evidencia la necesidad de contar con una guía clara, práctica y aplicable que permita a los contratistas adoptar una estructura mínima de gestión administrativa, adecuada a su tamaño y capacidad operativa. Esta guía tiene como objetivo simplificar su integración eficaz con las desarrolladoras, fomentar relaciones más organizadas y potenciar el rendimiento global de los proyectos de vivienda.

Esta circunstancia restringe la habilidad de los contratistas para responder a las demandas del mercado y complica su efectiva integración con las empresas de desarrollo. Por lo tanto, se vuelve claro la importancia de disponer de una guía precisa, práctica y aplicable que habilite a los contratistas a implementar una estructura de gestión administrativa básica, acorde a su tamaño, grado de madurez y capacidad de funcionamiento.

Se sugiere una Guía de Administración como recurso de consulta que tiene como objetivo profesionalizar las actividades de los contratistas, simplificar su incorporación en proyectos de vivienda en serie y fomentar una relación más organizada y eficaz con las empresas de construcción.

Esta propuesta se fundamenta en buenas prácticas del sector, modelos organizacionales adaptables y principios de eficiencia administrativa, con el objetivo de fortalecer la operatividad, competitividad y sostenibilidad de los contratistas en el entorno actual de la construcción.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la industria de la vivienda en serie, los contratistas de obra desempeñan un rol crucial en la realización de los proyectos impulsados por las desarrolladoras. No obstante, muchos de estos contratistas carecen de una estructura administrativa formal que les permita gestionar adecuadamente

sus procesos operativos, financieros y documentales. Esta carencia se traduce en múltiples deficiencias: baja eficiencia en la ejecución de actividades, incumplimientos contractuales, deficiente control de recursos y dificultades en la comunicación con las desarrolladoras.

Además, la heterogeneidad en el tamaño y capacidad operativa de los contratistas complica la estandarización de procedimientos. Si bien existen manuales de gestión empresarial en general, pocos están orientados específicamente a las particularidades de los contratistas vinculados al sector vivienda, y mucho menos adaptados a sus realidades administrativas y de cumplimiento normativo. En consecuencia, se vuelve indispensable contar con una guía práctica, flexible y escalable que les brinde herramientas administrativas mínimas para mejorar su desempeño organizacional.

El problema, no solo repercute en el funcionamiento del contratista, sino que también afecta de manera adversa la calidad, el plazo y la eficiencia operacional de los proyectos de bienes raíces. Por tanto, resulta crucial desarrollar una solución que facilite la implementación de estructuras administrativas básicas acordes con las capacidades de cada contratista, alineadas con buenas prácticas del sector.

JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

En el sector de la construcción de vivienda en serie, los contratistas representan un eslabón fundamental para el cumplimiento de tiempos, calidad y costos. Sin embargo, muchos de ellos operan con estructuras administrativas informales o insuficientes, lo que limita su capacidad de respuesta, dificulta la trazabilidad de procesos y genera ineficiencias en la relación con las desarrolladoras. Esta situación se traduce en retrasos, incumplimientos y falta de sostenibilidad operativa, afectando la cadena productiva del sector.

La presente investigación se justifica por la necesidad de contar con una guía práctica y adaptativa que permita a los contratistas implementar una estructura mínima de gestión administrativa. Esta guía aspira a convertirse en un instrumento práctico y útil que simplifique la organización interna, impulse el acatamiento de las normativas y promueva la mejora constante, sin importar el tamaño o nivel de formalización del contratista.

Desde una perspectiva tanto académica como profesional, la investigación es significativa ya que trata un problema poco investigado desde un enfoque de administración organizacional y proporciona una propuesta metodológica específica. Su aporte radica en el diseño de una solución basada en buenas prácticas del sector, fortaleciendo la profesionalización del contratista y promoviendo relaciones más eficientes con las desarrolladoras de vivienda.

Asimismo, este trabajo puede servir de base para futuras investigaciones, políticas públicas o programas de capacitación que busquen mejorar la competitividad y sostenibilidad del ecosistema de construcción habitacional en México y América Latina.

Objetivo general

Diseñar una guía de gestión administrativa con estructura mínima adaptada a contratistas de obra vinculados con desarrolladoras de vivienda en serie, basada en buenas prácticas del sector y adecuada a distintos niveles operativos.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las principales deficiencias administrativas que enfrentan los contratistas de obra vinculados a proyectos de vivienda en serie.
2. Identificar buenas prácticas administrativas aplicables al contexto de los contratistas, tanto en el ámbito nacional como internacional.
3. Proponer una estructura mínima de gestión administrativa que contemple organización interna, control documental, gestión financiera, cumplimiento normativo y comunicación con las desarrolladoras.
4. Clasificar la guía sugerida en niveles de aplicación (básico, intermedio, avanzado) en función del tamaño y capacidad operativa del contratista.
5. Comprobar la relevancia y utilidad de la guía a través de las opiniones de los participantes del sector.

MARCO TEÓRICO

La gestión administrativa en el ámbito de la construcción se ha convertido en un componente clave para la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, especialmente en contextos donde intervienen múltiples actores como contratistas y desarrolladoras de vivienda. Diversos autores han examinado la relevancia de establecer estructuras organizativas robustas, metodologías de gestión y sistemas de control adecuados para optimizar el rendimiento en la obra.

Según Kerzner (2017), la gestión de proyectos requiere una planificación estratégica basada en la organización de recursos, cronogramas y costos, donde la administración formal desempeña un rol esencial. Para contratistas pequeños y medianos, esto implica adoptar procesos que, aunque básicos, permitan alcanzar un nivel aceptable de control y previsibilidad.

Turner (2009) plantea que la profesionalización de los actores en la construcción, incluyendo subcontratistas, es necesaria para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Esto

requiere una estructura que promueva la toma de decisiones basada en datos, la comunicación eficiente y la documentación sistemática.

La gestión eficaz en pequeñas empresas constructoras ha sido estudiada por Arditi y Gunaydin (1997), quienes detectan que la ausencia de procedimientos administrativos es una de las principales causas de bajo rendimiento en contratistas. Estos autores sugieren la implementación gradual escalonada de sistemas de gestión formal adaptados al tamaño de la empresa.

En el ámbito latinoamericano, Chiavenato (2011) ha sido una referencia fundamental para entender los principios básicos de la administración organizacional. Su enfoque pone de manifiesto la necesidad de estructurar las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control) incluso en micro y pequeñas empresas, algo habitual en el sector de la construcción.

PMI (2021), a través de su Guía del PMBOK, establece las buenas prácticas de gestión de proyectos, que, si bien fueron diseñadas para proyectos de gran escala, ofrecen una base adaptable para estructurar procesos en cualquier tipo de organización, incluyendo contratistas de obra.

Mintzberg (2009), por su parte, advierte que las organizaciones deben estructurarse según su entorno, tamaño y complejidad operativa. En el caso de los contratistas, se recomienda una estructura mínima pero funcional, que les permita responder eficazmente a las exigencias del proyecto sin incurrir en costos administrativos excesivos.

Desde un enfoque más técnico, Halpin y Senior (2010) subrayan que la integración de controles administrativos con los procesos de construcción permite disminuir los errores de ejecución, aumentar la productividad y mantener una trazabilidad clara de los avances del proyecto.

Walker (2015) destaca la importancia del liderazgo organizacional en proyectos de construcción, donde los contratistas deben no solo ejecutar tareas, sino también coordinar equipos, gestionar proveedores y mantener comunicación constante con los desarrolladores.

Ofori (2000) aborda la profesionalización del sector construcción en economías emergentes y destaca cómo la falta de estructuras organizativas mínimas en contratistas impide alcanzar estándares de calidad y competitividad. Su visión refuerza la necesidad de guías prácticas adaptadas al contexto local.

Finalmente, Hendrickson y Au (2008) argumentan que la administración eficiente de proyectos de construcción requiere integrar recursos humanos, financieros y materiales bajo una estructura clara. Esto es especialmente relevante para los contratistas de vivienda en serie, quienes deben adaptarse rápidamente a las exigencias de cada proyecto.

METODOLOGÍA

La investigación actual es de carácter cualitativo y tiene un enfoque descriptivo. Se llevó a cabo una revisión de documentos y un análisis del contenido sobre fuentes especializadas en la administración de empresas constructoras, gestión de proyectos y las normativas mexicanas pertinentes al sector. A partir de estos insumos, se identificaron prácticas comunes y exitosas que fueron adaptadas a un esquema flexible y funcional. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a contratistas y personal administrativo de empresas desarrolladoras de vivienda en serie, con el objetivo de identificar patrones, necesidades y áreas de mejora.

El proceso metodológico comprendió tres etapas: (1) análisis del contexto actual en la gestión de contratistas de obra; (2) reconocimiento de buenas prácticas y estructuras funcionales mínimas; y (3) desarrollo de una guía que se adapte al tamaño y capacidad operativa de los contratistas.

Muestra

10 contratistas y 3 desarrolladoras

Resultados y propuesta de la guía

Como resultado del estudio, se propone una guía de gestión administrativa básica que responde a los principales desafíos identificados en contratistas de obra vinculados a desarrolladoras de vivienda. Entre los hallazgos más relevantes se encuentran:

- La mayoría de los contratistas carecen de un organigrama definido o políticas administrativas estandarizadas.
- Existe una baja implementación de sistemas de control financiero y documental.
- Las relaciones con las desarrolladoras suelen depender de acuerdos informales y comunicación poco estructurada.

Instrumento

Utilizados mediante análisis del contexto actual en la gestión de contratistas de obra.

Ha tenido problemas recurrentes en la entrega a tiempo de proyectos, rotación del personal y conflictos administrativos con sus desarrolladoras asociadas.

Aplicación de instrumentos:

1. Entrevista semiestructurada (Anexo A)

Entrevista con personal de mayor responsabilidad en obra. Entre las respuestas destacadas:

- “No tenemos un organigrama formal, todos hacen de todo según la urgencia.”
- “El principal problema es que no sabemos quién debe comprar, quién contrata y quién controla gastos.”

- “Sería útil tener un esquema claro para delegar responsabilidades.”

2. Encuesta diagnóstica (Anexo B)

Resultados principales:

- 65% de los empleados desconocía su función específica.
- 75% mencionó que no existen procesos definidos para compras o contrataciones.
- Solo 20% afirmó que se realiza control de costos por proyecto.

3. HALLAZGOS: Análisis documental

- No existía reglamento interno.
- No había reportes de obra estandarizados.
- 80% sin indicadores de desempeño
 - Problemas comunes: informalidad, comunicación deficiente.

Aplicación del modelo propuesto

Se han implementado progresivamente los siguientes cambios:

- Se estableció un **organigrama básico** con funciones definidas.
- Se diseñaron **formatos estandarizados** para control de obra y compras.
- Se designaron responsables para **administración, compras y supervisión**.

Ejes fundamentales de la guía

La propuesta está estructurada en torno a cinco ejes clave:

Organización administrativa básica: Definición de roles mínimos (administrativo, técnico y operativo), organigrama funcional y flujos de comunicación.

Gestión documental: Registro de contratos, facturación, controles de obra y reportes periódicos.

Control financiero: Seguimiento a ingresos, egresos, costos directos e indirectos.

Cumplimiento normativo: Garantía del cumplimiento fiscal, laboral y de seguridad en el sitio de trabajo.

Comunicación con desarrolladoras: Creación de protocolos para la entrega, comunicación técnica y seguimiento del progreso de obra.

Adaptabilidad según el tamaño del contratista

Se plantean tres niveles de implementación:

Nivel básico: Para contratistas pequeños (menos de 10 colaboradores), con estructura simplificada y herramientas manuales (Excel, registros físicos).

Nivel intermedio: Para contratistas medianos, con digitalización parcial, asignación de funciones por área y controles financieros básicos.

Nivel avanzado: Para empresas más consolidadas, con software de gestión, procedimientos internos y estructura formalizada.

Estructura de guía propuesta

- Organización administrativa
- Gestión documental
- Control financiero
- Cumplimiento normativo
- Comunicación con desarrolladoras

Niveles de aplicación

- Nivel Básico: herramientas manuales
- Nivel Intermedio: funciones por área
- Nivel Avanzado: software y procedimientos

DISCUSIÓN

La implementación de estructuras administrativas mínimas no debe entenderse como una carga adicional, sino como una inversión estratégica. Una gestión administrativa eficaz mejora la trazabilidad, reduce riesgos operativos, y fortalece la imagen profesional del contratista ante sus clientes. Esta guía ofrece una base adaptable a distintos contextos operativos, contribuyendo a cerrar la brecha entre la informalidad y la eficiencia empresarial.

La profesionalización de los contratistas de obra es fundamental para mejorar la calidad de los proyectos de vivienda en serie. La guía propuesta representa una herramienta accesible y aplicable, que puede ajustarse a diferentes tamaños de empresas y contribuir significativamente a su fortalecimiento administrativo. Su aplicación permitirá mejorar la relación entre contratistas y desarrolladoras, optimizar la ejecución de proyectos y avanzar hacia un modelo más sostenible y eficiente en el sector construcción.

La evidencia recopilada refuerza la hipótesis inicial: los contratistas de obra requieren La profesionalización de los contratistas de obra es clave para elevar la calidad de los proyectos de vivienda en serie.

Los beneficios potenciales de su aplicación incluyen: mejora en la trazabilidad de los procesos, aumento en la confianza de las desarrolladoras, profesionalización del personal, y reducción de errores operativos. Con herramientas administrativas concretas, viables y adaptables que les permitan

formalizar su operación sin perder agilidad. Esta guía representa una solución pragmática al ofrecer lineamientos mínimos pero funcionales.

Los beneficios que podrían obtener al usarla son: mejora en el seguimiento de los procesos, mayor confianza para las desarrolladoras, formación más profesional del equipo y menos errores al realizar tareas. Además, al establecer protocolos claros, se promueve la transparencia y la rendición de cuentas.

CONCLUSIONES

La falta de estructura administrativa en contratistas vinculados a la construcción de vivienda en serie representa una barrera significativa para su crecimiento y sostenibilidad. Este artículo propone una guía práctica y escalable que puede ser implementada por contratistas de distintos tamaños y niveles de formalización.

La guía contribuye a mejorar la calidad de la gestión, fortalecer la relación con las desarrolladoras y profesionalizar la cadena productiva del sector vivienda. Se recomienda su difusión mediante capacitaciones sectoriales, asociaciones de contratistas y manuales operativos.

La implementación del modelo puede mejorar la eficiencia, profesionalización, relaciones con desarrolladoras y resultados financieros.

MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto beneficiará en:

- Los Roles operativos: En supervisor de obra, jefe de cuadrilla, almacenista.
- Las Funciones administrativas: beneficios en compras, control de costos y administración.
- Los Procesos clave: control de adquisiciones, contratación, control de obra y reportes.

REFERENCIAS

- Arditi, D., & Gunaydin, H. M. (1997). Total quality management in the construction process. *International Journal of Project Management*, 15(4), 235–243. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00076-2)
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Halpin, D. W., & Senior, B. A. (2010). *Construction management* (4th ed.). Wiley.
- Hendrickson, C., & Au, T. (2008). *Project management for construction: Fundamental concepts for owners, engineers, architects and builders* (2nd ed.). Prentice Hall.

- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (2009). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice Hall.
- Ofori, G. (2000). Challenges of construction industries in developing countries: Lessons from various countries. In Proceedings of the 2nd International Conference on Construction in Developing Countries.
- Project Management Institute. (2021). Guía del PMBOK®: Sexta edición. Project Management Institute.
- Turner, J. R. (2009). Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Walker, A. (2015). Project management in construction (6th ed.). Wiley-Blackwell.

ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN ESTABLECIMIENTO DE CAFÉ

Elizabeth Hernández Broca¹

María de los Angeles Camacho Morales²

Norma Edith Peralta Vázquez³

RESUMEN

Los establecimientos pequeños generalmente no cuentan con tácticas de mercadotecnia para conocer los gustos actuales de los consumidores a fin de ofrecer los productos y servicios que cubran sus expectativas, motivo por el cual este estudio tiene como objetivo diseñar estrategias de mercado de tal modo que se logren incrementar las ventas.

Para ello se realizó una investigación con enfoque cualitativo utilizando como instrumento de investigación un cuestionario aplicado a los clientes asiduos, que dio como resultado conocer sus gustos, el uso común de las redes sociales por las cuales se enteran de la información de los productos que ofrece el establecimiento, medios de pagos que más se les facilitan, y de este modo poder enfocar las estrategias de ventas a un objetivo definido, concluyendo que los diseños atractivos de dichas estrategias llevan a la empresa a aumentar tanto las ventas como la cartera de clientes.

Palabras clave: Estrategias de mercado, ventas, clientes.

ABSTRACT

Small establishments generally lack marketing tactics to understand current consumer tastes in order to offer products and services that meet their expectations. Therefore, this study aims to design marketing strategies to increase sales.

To this end, a qualitative research approach was conducted using a questionnaire as a research instrument. This resulted in insights into customer tastes, their common use of social media, the payment methods they find most convenient, and the social media platforms through which they learn about the products offered by the establishment. This allowed them to focus sales strategies on a defined objective. The conclusion was that attractive designs of these strategies lead the company to increase both sales and its customer base.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. M22020013@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. maria.cm@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. norma.pv@veracruz.tecnm.mx

Keywords: Marketing, strategies, sales, customers.

INTRODUCCION

El Propósito de este proyecto es diseñar estrategias de mercado que logren incrementar el volumen de ventas conociendo cuáles son los gustos de los clientes, los medios digitales más visitados, medios de pagos que más les favorecen, etc. de tal modo que se logre alcanzar mejor posicionamiento en el sector al que pertenece.

La cafetería se encuentra en una etapa de madurez del negocio, se mantiene funcionando y generando utilidad con los clientes que actualmente asisten, sin embargo, se considera que su problema latente es que la empresa no está considerando una estrategia para lograr la sostenibilidad.

A través de dichas estrategias la cafetería promoverá de manera efectiva sus productos y servicios atrayendo nuevos clientes, reteniendo a los existentes y aumentando la frecuencia de sus visitas, desarrollando y fortaleciendo la marca del establecimiento, aumentando la lealtad del cliente para fomentar la recomendación, lo que facilitará la expansión del negocio a largo plazo.

Comprender y satisfacer las necesidades del mercado, diferenciarse de la competencia, construir una marca sólida y mantener una comunicación efectiva con los clientes, proporcionará la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

METODOLOGÍA Y MATERIAL

Esta investigación se lleva a cabo a través del método de investigación cualitativa que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández et al., 2014, p. 7). Así, se recopilan y analizan datos no numéricos a través de un cuestionario de El cuestionario consta de 13 preguntas de opción múltiple para comprender conceptos, opiniones o experiencias que los clientes han tenido en la cafetería. Dos preguntas están dirigidas al servicio al cliente, tres preguntas hacia los canales de distribución y ocho preguntas hacia el tema de la publicidad.

Tabla 1. Matriz de preguntas del cuestionario.

PREGUNTA	SERVICIO AL CLIENTE	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	PUBLICIDAD
1.- ¿Se encuentra satisfecho con la atención que se le brinda durante su estancia en el café?	X		
2.- ¿Cómo se enteró del menú u oferta de la cafetería?		X	
3.- ¿Acostumbra a leer la carta que la cafetería sube a sus estados de whatsapp?		X	

4.- Cuando lee la carta ¿acostumbra a hacer sus pedidos por whatsapp?		X	
5.- Señale cuál(es) de las siguientes redes sociales se le facilita para realizar sus pedidos.			X
6.- ¿Por qué medio(s) se enteró de este establecimiento?			X
7.- Señale el medio de pago que más se le facilita usar cuando consume dentro de las instalaciones	X		
8.- Señale el medio de pago que más se le facilita cuando usa el servicio a domicilio.			X
9.- Contar con promociones de martes y miércoles ¿le motivaría a comprar la promoción, dependiendo de lo que se le ofrezca?			X
10.- ¿Estaría interesado(a) en participar en una dinámica mensual que involucre obsequiar una bebida o snack?			X
11.- Si se obsequiara algún producto al poner en sus redes sociales la ubicación del establecimiento ¿participaría?			X
12.- ¿Estaría interesado en formar parte de un programa de tarjetas de beneficio destinado a clientes leales?			X
13.- ¿Le gustaría en su cumpleaños se le obsequiara un rebanada de pastel asistiendo con sus amistades al establecimiento?			X

Fuente: Elaboración propia.

La población encuestada la conforman todos los clientes que acuden a diario a la cafetería y los posibles clientes potenciales, con una muestra no probabilística por conveniencia, es decir, cliente por cliente conforme llegaban a consumir a la cafetería y para las personas que hacen su pedido a domicilio, se les llevó la encuesta ya sea que estuvieran en su lugar de trabajo o en casa.

MARCO TEÓRICO

Teoría del comportamiento del consumidor

Se entienden como el "estudio de los procesos implicados cuando individuos o grupo selecciona, comprar, usar u ofrecer productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos". (Solomon, 2002, p. 24).

Los consumidores toman muchas decisiones de compra al día, la decisión de compra es el punto central del esfuerzo del mercadólogo. La mayoría de las grandes empresas hacen investigación sobre las decisiones de compra de los consumidores a gran detalle.

“Las compras del consumidor están muy influidas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos.” (Kotler & Armstrong, 2013,p.128)

Teoría de la relación con el cliente de Don Peppers y Martha Rogers

Señalan que a veces no se trata de fidelizar al cliente en sí, sino que no busquen en otro lado el mismo servicio. Igualmente, no darle motivo para que se vaya, también tenemos que ser ágiles y buscar el punto para que no se produzca una resistencia que haga que se vaya. (Sanchez, 2019).

MARCO CONCEPTUAL

Marketing

Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. (Kotler & Armstrong, 2012, p.5).

Las 4 P

“El marketing ha contado tradicionalmente con cuatro herramientas operativas como instrumentos básicos. Estas cuatro herramientas según el esquema planteado en la década de 1950 por Jerome McCarthy son conocidas como “las cuatro P”: Producto, Precio, Promoción y Plaza.” (Dvoskin, 2004, pp. 26-29).

Producto

Es concebido por el marketing desde dos ópticas, una restringida y una más abarcadora. La primera considera en la definición del producto solo aquellos atributos que lo constituyen, atributos externos y la segunda perspectiva se concibe el producto como un concepto abarcativo que tiene ciertos atributos internos, intrínsecos al producto. (Dvoskin, 2004, pp 26- 29).

Promoción

“O comunicación es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los compradores y persuadirlos de que su producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia.” (Dvoskin, 2004, pp 26-29).

Plaza

“Comprende dos áreas muy definidas. La primera es el lugar concreto donde se vinculan la oferta y la demanda; la segunda es el proceso necesario para que el producto llegue al lugar de compra: nos referimos a la logística.” (Dvoskin, 2004, pp 26-29).

Precio

Es la única variable entre las cuatro P, que genera ingresos para la organización. Comprende tres conceptos: costo, valor y precio. La idea central es conocer el valor que el demandante asigna a su necesidad, Para que el precio por el cual se intercambia el producto sea el más alto posible. (Dvoskin, 2004, pp 26-29).

Marketing MIX

Es el resultado del conjunto de elecciones, acciones y decisiones de la organización respecto de cada una de las áreas de las cuatro P. el termino mezcla es muy acertado pues, aplicado al marketing describe la combinación multifacética de todos los elementos que intervienen en las operaciones de marketing de una organización. La esencia del marketing está en el arte sutil de mezclar y combinar los elementos en un plan apropiado para la situación. (Dvoskin, 2004, pp. 29-30).

Servicio al cliente

“Se entiende como un conjunto de estrategias que una empresa desarrolla en pos de su objetivo principal y misional que es encaminar la empresa al mercado”. (Murillo, 2018, p. 9)

Ventas

“Desde este enfoque los consumidores sólo comprarán los productos de la empresa con la ayuda de considerables esfuerzos de venta (limitados a la red de ventas) y de promoción (básicamente publicidad)”. (Pérez y Pérez, 2006, p.12)

Administración de ventas.

“Se refiere al análisis de las necesidades y los deseos de los clientes, con lo cual, a través de los esfuerzos integrales de marketing en la compañía y la provisión de beneficios, se satisfacen estas necesidades y deseos”. (Jobber y Lancaster, 2012, p. 37).

Mercado potencial.

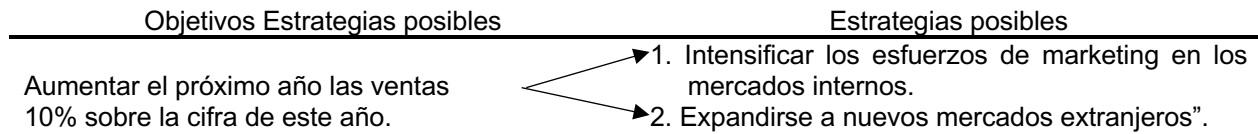
“Al hablar de mercado potencial, nos referimos a las máximas ventas posibles disponibles para una industria completa durante un periodo determinado”. (Jobber y Lancaster, 2012, p. 54).

Estrategias de mercado.

“La estrategia de marketing cubre todos los elementos del procedimiento que usa una organización para satisfacer el mercado, como investigación, promoción y publicidad.

La estrategia de marketing debe permitir al negocio comunicar sus objetivos”. (Jobber y Lancaster, 2012, p. 518)

“En los negocios, estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. En marketing, la relación entre los objetivos y las estrategias puede ilustrarse como sigue:



(Stanton et al., 2007. p. 599).

PROBLEMA A RESOLVER

En la actualidad la cafetería está enfrentando un desafío significativo relacionado con su nivel de ventas, el cual se encuentra en una tendencia decreciente.

La empresa no está considerando estrategias de mercado para poder lograr la sostenibilidad del negocio. Actualmente los consumidores o clientes fieles siguen siendo el mismo número que hace dos años, al igual que las ventas. A partir de las experiencias observadas en años anteriores, el consumo de bebidas y alimentos ha ido disminuyendo poco a poco y cada vez han sido menos las ventas.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué estrategias de mercado son necesarias para incrementar las ventas en el establecimiento de café?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Diseñar estrategias de mercado para la atracción de nuevos clientes al establecimiento de café.

CONTENIDO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1. Se identifica el mercado meta mediante una matriz FODA de la situación actual de la cafetería.

El análisis del entorno permite conocer de una manera realista el medio ambiente del establecimiento mediante el FODA.

Tabla 2. Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Ubicación estratégica. 2. Servicios de entrega a domicilio. 3. Calidad en la materia prima. 4. Adecuada selección de proveedores y convenios.	1. Establecimiento pequeño en dimensiones. 2. Falta de capacitación constante para los empleados 3. Falta de seguimiento a las redes sociales.

- Se cuenta con el equipo necesario y especializado para la preparación de los diversos tipos de café. - Elaboración de nuevas propuestas de productos para ampliar la diversificación. - Trabajar en la realización de nuevas ideas y presentaciones del producto.	Falta de uso de la tecnología.
OPORTUNIDADES - Promociones ofrecidas por los proveedores de materia prima. - La percepción que tiene el cliente del nombre del establecimiento. - Distintos puntos de la región para extender puntos de ventas.	AMENAZAS - Costo elevado de los insumos que obliga a su vez a elevar del precio del producto. - No todas las personas cuentan con los recursos suficientes para comprar en la cafetería. - Cambios en los gustos y preferencias.

Fuente: *Elaboración propia*

2.- Definición del Mercado Meta mediante el instrumento de recolección de datos aplicados a los clientes.

Para ello se elaboró un cuestionario que contiene la información de las principales variables de segmentación mercado hacia el cual se orientan las estrategias. Por lo que el mercado meta está dirigido a consumidores del municipio y alrededores, hombres y mujeres entre edades de 15 en adelante, interesados en productos innovadores.

3.- Descripción de las estrategias de mercado con el cual se captará nuevos clientes.

- a.-Branding sólido. Crear identidad de marca clara y atractiva, ya que es la representación visual. Esto incluye: nombre, logo, estética del lugar, menú donde se detalla cada producto de venta.
- b.- Ofrecer promociones y descuentos. Tales como tarjetas de fidelidad y paquetes de consumo recurrentes. Festejo al cumpleaños y fechas especiales.
- c.- Marketing del contenido. Crear contenido relevante y atractivo en redes sociales relacionado con el café.
- d.- Eventos y actividades. Organizar eventos con música en vivo invitando al baile y tardes de karaoke así organizar rifas en fechas especiales.
- e.- Convenios locales. Establecer convenios con Hoteles y balnearios locales para que sus clientes acudan a la cafetería.
- f.- Convenio con moto y taxis. Establecer convenios con motociclistas y taxistas locales para llevar al domicilio requerido.
- g.- Presencia en línea. Presencia activa en redes sociales para el mercado meta en Instagram y Facebook, compartiendo fotos y videos de nuevos productos y de eventos dentro de la cafetería.

- h.- Retroalimentación y seguimiento. Escuchar activamente a los clientes y solicitarles que escriban comentarios sobre su vivencia en la cafetería y el servicio de la misma.

4.- Análisis de las estrategias de marketing

Se analiza la situación interna y externa de acuerdo a la matriz FODA, eligiendo las estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la cafetería y a su vez disminuir las amenazas y debilidades. De tal manera que se alcance a conseguir un aumento tanto en las ventas como en la cartera de clientes.

5.- Diseño de las estrategias de mercadotecnia para atraer nuevos clientes.

- a.-Branding sólido. Se cambiará el logo y se creará otro que sea atractivamente visual que quede en la mente del consumidor, transmitiéndole valores y la promesa de originalidad, buscando también innovación, basándose en colores que se alinean a la personalidad de la marca eligiendo la gama de colores cálidos como el rojo, café oscuro y marrón ya que dichos colores tienen un impacto emocional en las personas, generando emociones de cercanía, alegría, dinamismo y entusiasmo.
- b.-Ofrecer promociones y descuentos. Se obsequiará una tarjeta de fidelidad en la cual por cada visita se le pondrá un sello, a la cuarta visita se le hará un 10% de descuento, en la séptima un 20% y en la décima se le obsequiará un café gratis.
- c.-Marketing del contenido. Se Creará una página web de la cafetería par
- d.- Eventos y actividades. Organizar rifas en fechas especiales. Estas actividades no sólo atraen más clientes, sino que mejoran la experiencia en la cafetería. Regala momentos inolvidables. Aprovechando fechas especiales en los cuales el público está más presente y atento a las publicaciones.
- e.- Convenios locales. Establecer convenios con Hoteles y balnearios locales para que sus clientes acudan a la cafetería.
- f.- Convenio con motos y taxis. Debido a que la mayor parte de los pedidos son a domicilio, se creó un acuerdo con personas que prestan estos servicios.
- g.- Presencia en línea. Se crearán 2 redes sociales para el mercado meta, una en Instagram y otra en Facebook, compartiendo fotos y videos de nuevos productos y de eventos dentro de la cafetería, creando contenido de interés de acuerdo a los productos que se ofrecen en la cafetería, aprovechando fechas especiales, por ejemplo: 14 de febrero, 30 de abril y 10 de mayo. Los interesados serán direccionados a llamar o mandar mensaje por whatsapp para solicitar su pedido.

h.- Retroalimentación y seguimiento. Escuchar activamente a los clientes y solicitar a que escriban comentarios sobre su vivencia en la cafetería y servicio.

RESULTADOS

De las 70 personas encuestadas, 77 % indicaron que se encuentran satisfechos con la atención brindada, 13 % con frecuencia se encuentran satisfechos, 7 % a veces y 3 % casi nunca. 40 % señalaron que se enteran del menú u ofertas por medio de Facebook, 33 % por otro medio (van al local), 16 % por whatsapp, 10 % por volantes y 1 % en instagram. Así mismo, 29 % mencionaron que no se percatan que la carta que sube a whatsapp, 23 % a veces, 19 % siempre, 17 % nunca, 10 % casi siempre y el 3 % casi nunca. 34 % respondieron que nunca hacen sus pedidos por whatsapp cuando se sube la carta al estado de la cafetería, 19 % no acostumbra a leerla, 14 % a veces, 13 % casi siempre, 13 % casi nunca y 7 % siempre.

Además, 34 % de los clientes expresaron que por ninguna red social se les facilita más realizar sus pedidos, 19 % no acostumbra a leer la carta en redes sociales, 14 % lo lee por instagram, 13 % por Facebook, 13 % utiliza todas las redes y 7 % usa whatsapp.

Así también 70 % contestaron que se les facilita más pagar en efectivo dentro de las instalaciones, 24 % por efectivo y transferencia y 6 % por transferencia. 66 % de los clientes indicaron que se les facilita más pagar en efectivo cuando usan el servicio a domicilio, 16 % en efectivo, transferencia o depósito bancario, 14 % por transferencia y 4 % por depósito bancario.

De igual modo, 57 % indicaron que están totalmente de acuerdo en motivarse a comprar si el establecimiento de café contara con promociones, 23 % estuvo de acuerdo, el 14 % muy de acuerdo y 6 % es indiferente. 49 % señalaron que están totalmente de acuerdo en participar en una dinámica mensual que involucre un obsequio, 21 % estuvo muy de acuerdo, 14 % de acuerdo, 9 % es indiferente, 4 % poco de acuerdo y 3 % estuvo nada de acuerdo.

De igual manera, 51 % expresaron que están totalmente de acuerdo en participar poniendo la ubicación de la cafetería en redes sociales si se le obsequia algún producto, 19 % muy de acuerdo, 19 % de acuerdo, 4 % poco de acuerdo, 4 % nada de acuerdo y 3 % es indiferente. 47 % contestaron que están totalmente de acuerdo en formar parte de un programa de clientes leales, 23 % de acuerdo, 20 % muy de acuerdo, 4 % poco de acuerdo, 4 % es indiferente y 1 % nada de acuerdo. Otro 77 % respondieron que están totalmente de acuerdo en que se les regale una rebanada de pastel al acudir al establecimiento el día de su cumpleaños, 10 % muy de acuerdo, 10 % de acuerdo y 3 % poco de acuerdo.

DISCUSION

Este estudio cumplió con el objetivo propuesto de diseñar estrategias de mercado para incrementar las ventas del establecimiento de café, contribuyendo significativamente a optimizar los procesos de servicio, lo cual se refleja en una mayor satisfacción del cliente, en las ventas y nuevas oportunidades de crecimiento, logrando fortalecer el posicionamiento de la empresa en la región.

CONCLUSIONES

Como conclusión, el diseño de las estrategias de mercado ha sido de gran importancia para la cafetería ya que son planes detallados que se utilizarán para promocionar sus productos y servicios, alcanzando de este modo el objetivo de la empresa creando una ventaja competitiva, mediante las promociones, publicidad, etc.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que, al implementar las estrategias, se tome en cuenta lo siguiente:

- Solicitar retroalimentación constante de los clientes acerca del menú, promociones e iniciativas de experiencia de los clientes, ya que su voz es muy importante para su satisfacción.
- Contar con una persona especializada en el uso de las redes sociales para potencializarlas con publicidad, anuncios, promociones y su imagen, para posicionarse en las mentes de los clientes.
- En cuanto a la otra parte de clientes que no usan las redes sociales, hacer uso de otras opciones de publicidad como letrero o pancartas dentro del local, en las calles principales o lugares concurridos.
- Contratar una terminal que facilite al cliente el pago de su consumo, ofreciéndole mayor seguridad al no llevar consigo efectivo.

REFERENCIAS

- Don Peppers & Rogers M. (1993). *Uno por Uno: El Marketing del siglo XXI*. Javier Vergara Editor S.A.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Buenos aires-Mexico-Santiago-Montevideo: Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Edit. McGraw Hill. Sexta edición.
- Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. Edit. Pearson. Octava edición.
- Kotler, P. y Armstrong. Gary (2013), *Fundamentos de Marketing*. Segunda edición.

México. Pearson Educación.

Murillo, L. (2018). *Fundamentos de servicio al cliente*. Fundación Universitaria del Área Andina.

Pérez, D. y Pérez, I. (2006). *Introducción a la Función de Marketing y Ventas. Conceptos Básicos*. Escuela de negocios EOI.

Sánchez, F. (2019). *El confidencial. Don peppers: "Trata al cliente como quieres que te traten cuando tu seas el usuario"*.

Solomon, M.R. (2002). *Comportamiento del consumidor: comprar, tener y ser*. Traducción de Lene Belon Ribeiro. 5a. Edición. Editorial Pearson Education.

Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de MARKETING*. McGraw-Hill Interamericana. Decimocuarta edición. ISBN: 970-10-3825-8.

<https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR MUEBLERO DE DURANGO

Maricela Guerra Franco¹

Anapaula Rivas Barraza²

Diana Citlaly Pantoja López³

RESUMEN

Este estudio presenta un diagnóstico integral del sector mueblero en Durango, México, a partir de la evaluación de quince empresas afiliadas a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Durango (AFAMDGO). Se aplicó un instrumento de evaluación multidimensional, validado por especialistas de la Maestría en Ingeniería Administrativa perteneciente a la Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico (UPIDET), que abarcó once áreas funcionales clave. Los resultados indican una eficiencia promedio del 54.41%, con valores que oscilan entre el 15.80% y el 75.80%, y una deficiencia media del 43.59%. El 26.67% de las empresas presentó deficiencias críticas (>50%), mientras que el 46.67% mostró niveles de deficiencia media a baja (30%–49.99%). Las áreas prioritarias de mejora incluyen mercadotecnia, recursos humanos y seguridad e higiene, en contraste con fortalezas relativas en maquinado, ensamble y compras. Estos hallazgos permiten delinear estrategias de mejora continua orientadas al fortalecimiento de la competitividad regional. Además, el análisis proporciona una base cuantitativa sólida para el diseño de políticas sectoriales, programas de capacitación técnica y acciones colaborativas entre empresas, instituciones académicas y organismos gubernamentales, con miras a impulsar el desarrollo sostenible y la innovación en la industria mueblera local.

Palabras clave: Sector mueblero, competitividad, innovación empresarial.

ABSTRACT

This study presents a comprehensive diagnosis of the furniture sector in Durango, Mexico, based on the evaluation of fifteen companies affiliated with the Durango Furniture Manufacturers Association (AFAMDGO). A multidimensional assessment instrument, validated by specialists from the Master's Program in Administrative Engineering at the Postgraduate, Research, and Technological Development

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango. maricela.guerra@itdurango.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango. arivas@itdurango.edu.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango. 19041158@itdurango.edu.mx

Unit (UPIDET), was applied, covering eleven key functional areas. The results indicate an average efficiency of 54.41%, with values ranging from 15.80% to 75.80%, and a medium deficiency of 43.59%. 26.67% of the companies presented critical deficiencies (>50%), while 46.67% showed medium to low levels of deficiency (30%–49.99%). Priority areas for improvement include marketing, human resources, and health and safety, in contrast to relative strengths in machining, assembly, and purchasing. These findings allow for the development of continuous improvement strategies aimed at strengthening regional competitiveness. Furthermore, the analysis provides a solid quantitative basis for designing sectoral policies, technical training programs, and collaborative initiatives among companies, academic institutions, and government agencies, with the goal of promoting sustainable development and innovation in the local furniture industry.

Keywords: Furniture sector, competitiveness, business innovation.

INTRODUCCIÓN

La economía de Durango se sustenta en gran medida en actividades manufactureras, agroindustriales y de servicios, destacando por la producción con componentes artesanales e industriales. Dentro de estas actividades, el sector mueblero ocupa un papel relevante como agente de desarrollo regional y generador de empleo directa e indirectamente, ya que en la entidad existen múltiples empresas en este rubro, de las cuales, algunas de ellas se encuentran agrupadas bajo la Asociación de Fabricantes de Muebles de Durango (AFAMDGO), una organización empresarial que tiene como objetivo principal fortalecer y promover el desarrollo del sector mueblero local mediante la colaboración entre sus miembros y la implementación de estrategias conjuntas.

Estas empresas representan una parte vital de la producción local, con diversidad en su tamaño, especialización y grado de adopción tecnológica; sin embargo, su desarrollo enfrenta retos derivados de la globalización, el avance tecnológico, las nuevas demandas del mercado y la creciente competencia proveniente de importaciones, especialmente de productos asiáticos, que ofrecen un costo significativamente menor.

En este contexto, se consideró necesario llevar a cabo un diagnóstico integral del sector mueblero en Durango, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y áreas prioritarias de mejora. La información recabada, cualitativa y cuantitativa, sirve como una base sólida sobre la cual estructurar y diseñar estrategias de mejora continua, implementar programas de capacitación técnica y lineamientos sectoriales orientados a promover la innovación y la sostenibilidad de la industria local.

Asimismo, este estudio cobra relevancia en un escenario donde la competitividad es cada vez más exigente, ya que los mercados demandan productos diferenciados, con valor agregado y procesos responsables. Ante esto, las empresas muebleras duranguenses enfrentan una necesidad latente de transformar sus modelos tradicionales hacia esquemas más innovadores, estratégicos y sostenibles. Finalmente, la importancia de este diagnóstico radica su capacidad detectar áreas de oportunidad que, al ser fortalecidas mediante herramientas prácticas y la vinculación academia–empresa–gobierno, pueden generar un impacto significativo en la industria. De este modo, se contribuye a la consolidación de un sector mueblero competitivo, innovador y con potencial de posicionarse en mercados nacionales e internacionales.

MARCO TEÓRICO

Competitividad

La competitividad empresarial se puede entender, como la capacidad de una organización para mantener ventajas en el mercado de frente a sus competidores mediante la eficiencia, la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios externos (Porter, 1990). En este sentido, la competitividad no depende únicamente de factores internos, sino también de la interacción con el entorno económico, social y tecnológico.

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), estas representan un sector estratégico en economías emergentes, pues generan empleo, dinamizan el mercado interno y contribuyen al desarrollo regional. Sin embargo, enfrentan limitaciones relacionadas con recursos financieros, capacidad de gestión e incorporación de tecnologías avanzadas (OECD, 2019).

La literatura sobre gestión industrial subraya que la eficiencia operativa es un factor crítico de éxito para la competitividad. Según Slack et al. (2010), la gestión eficiente de procesos productivos y administrativos permite reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la flexibilidad, lo que fortalece la posición de las empresas en mercados locales e internacionales.

Por otro lado, la gestión estratégica de recursos humanos, finanzas y mercadotecnia, resulta indispensable para garantizar un crecimiento sostenible. Diversos estudios han mostrado que las debilidades en estas áreas constituyen barreras importantes para la consolidación empresarial (Chiavenato, 2017; Kotler & Keller, 2016).

En Durango, la integración vertical y horizontal en las MiPyMEs del sector mueblero, ha sido identificada como factor clave para transformar debilidades en fortalezas, mejorando permanencia y rentabilidad (Villarreal & Gómez, 2009). Un ejemplo es en Misantla, Veracruz, la estandarización de

procesos a lo largo de la cadena de suministro, elevó la competitividad y generó beneficios sociales y económicos (Balderas Pérez, 2020). En Guadalajara, la innovación en producto ha sido la principal estrategia de diferenciación frente a importaciones chinas (Sánchez Grajeda, 2024).

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) proponen la idea de que es necesario dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas si se desea lograr una competitividad definitiva a largo plazo, lo que se logra ampliando los horizontes del mercado en que actúa y generando valor a través de la innovación. A diferencia de Porter que enfoca sus estrategias en la competitividad en un sector industrial donde la empresa opera tradicionalmente los autores de este libro proponen justamente abandonar ese sector e incursionar en otros con productos o servicios innovadores.

El análisis FODA de la región forestal de Durango muestra recursos maderables y potencial logístico, a su vez, también debilidades en infraestructura y comercialización (Agenda Sectorial de Innovación, 2014). La adopción de prácticas de economía circular, como uso de materiales reciclados o modulares, fortalece competitividad y sostenibilidad (AMPIMM, 2024).

El concepto de cadena de suministro, hace referencia, al sistema dinámico de organizaciones interrelacionadas por medio de flujos de materiales, información y financieros, que tienen por objetivo, maximizar el valor hacia el consumidor final. En el contexto específico del sector mueblero, permite reducir costos, mejorar tiempos de entrega y elevar la satisfacción del cliente mediante la integración de proveedores, manufactura y distribución (Akbari Jokar & Sheikh Sajadiyeh, 2005).

México ha sido tradicionalmente, un actor clave en la exportación de muebles, gracias a su infraestructura logística, ubicación estratégica y talento manufacturero. La industria se beneficia de estrategias de nearshoring y acuerdos comerciales como el T-MEC (Prodensa, 2024; IndustryPOC, 2024).

La integración mediante tecnologías de información fomenta la colaboración entre actores de la cadena, mejora la eficiencia y reduce tiempos muertos (Le & Fan, 2023). La gestión y desarrollo de las relaciones con proveedores, promueve vínculos de largo plazo.

A pesar de su crecimiento, la industria mueblera en México enfrenta retos como formalización limitada y costos de insumos. Programas públicos han comenzado a profesionalizar el sector (IndustryPOC, 2024).

METODOLOGÍA

Este instrumento es de tipo descriptiva y cuantitativa, que evaluó el estado actual de las empresas en un momento específico. La población objetivo comprende las empresas afiliadas a la Asociación de

Fabricantes de Muebles de Durango, y la muestra consistió en quince empresas seleccionadas por conveniencia, representativas de micro, pequeñas y medianas empresas.

Población y Muestra

La población objetivo está conformada por las empresas afiliadas a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Durango (AFAMDGO), que agrupa a fabricantes locales del sector. De esta población, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 15 empresas representativas de diferentes tamaños: 11 microempresas (1-10 empleados), 4 pequeñas empresas (11-50 empleados) y 1 mediana empresa (51-100 empleados). Esta selección se basó en la accesibilidad y disposición de las empresas para participar, considerando su diversidad en términos de escala operativa y especialización (por ejemplo, producción de muebles residenciales, cocinas integrales y colchones). La muestra cubre aproximadamente el 100% de las empresas activas en la asociación en el momento del estudio, lo que asegura una representación significativa del sector local.

Instrumento de Recolección de Datos

Se utilizó un instrumento de evaluación multidimensional en formato de cuestionario estructurado, desarrollado y validado por especialistas de la Maestría en Ingeniería Administrativa de la Unidad de Posgrado, Investigación y Desarrollo Tecnológico (UPIDET) del Instituto Tecnológico de Durango. Este instrumento fue diseñado específicamente para diagnosticar el desempeño empresarial en el sector mueblero, y su validación incluyó revisiones por expertos en gestión industrial y pruebas piloto en empresas similares para asegurar su confiabilidad y validez de contenido.

El cuestionario abarca 11 áreas funcionales clave de la operación empresarial:

1. Compras
2. Materias primas (almacén)
3. Habilitado
4. Maquinado
5. Ensamble y pulido
6. Producto terminado (almacén)
7. Mercadotecnia
8. Seguridad e higiene
9. Finanzas
10. Recursos humanos
11. Gerencia

El instrumento consta de preguntas cerradas (opciones múltiples, escalas y sí/no) y abiertas para capturar datos cualitativos complementarios. Las preguntas se estructuran por departamento o área, evaluando aspectos como eficiencia operativa, control de procesos, toma de decisiones, cumplimiento normativo y estrategias de mejora. Por ejemplo:

- En compras: Métodos de adquisición, selección de proveedores y control de entregas.
- En producción (habilitado, maquinado, ensamble): Preparación de maquinaria, control de calidad y manejo de desperdicios.
- En áreas administrativas: Presupuestos, reclutamiento, promoción y toma de decisiones gerenciales.

La aplicación del cuestionario se realizó mediante entrevistas semiestructuradas in situ, dirigidas a responsables clave de cada área (gerentes, operadores y administrativos), con una duración promedio de 1-2 horas por empresa. Se garantizó la confidencialidad de los datos para fomentar respuestas honestas.

Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos

Fase de Preparación: Se contactó a las empresas para obtener consentimiento y programar visitas. Se capacitó a un equipo de investigadores (autoras del estudio) en la aplicación uniforme del instrumento.

Recolección de Datos: Se visitaron las 15 empresas y los datos se registraron manualmente en formatos impresos y posteriormente digitalizados en una base de datos (usando software como Excel para tabulación inicial).

Análisis de Datos:

Cuantitativo: Se calculó la eficiencia operativa general y por área funcional mediante promedios ponderados, porcentajes de deficiencia y variabilidad (mínimos, máximos y desviaciones). Por ejemplo, la eficiencia se midió como el porcentaje de cumplimiento en cada área (0-100%), con un promedio sectorial de 54.41%. Se utilizaron herramientas estadísticas descriptivas (tablas, gráficos y distribuciones) para identificar patrones, como la priorización de intervenciones basada en deficiencias (>50% para alta prioridad).

Cualitativo: Las respuestas abiertas se analizaron temáticamente para identificar fortalezas y debilidades.

RESULTADOS

Los resultados derivados del diagnóstico realizado a las empresas afiliadas a la Asociación de Fabricantes de la Industria del Mueble en Durango (AFMDGO) han permitido identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el sector. Asimismo, se han destacado las áreas críticas que demandan atención prioritaria para fomentar la competitividad y el desarrollo sostenible de las empresas participantes. Este análisis se basa en la evaluación de 15 empresas muebleras, revelando una notable variabilidad en su desempeño operativo.

Distribución por tamaño de las empresas

La clasificación de las empresas según su tamaño (tabla 1) revela un sector dominado por microempresas, con 11 empresas, lo cual podría limitar la inversión en innovación y tecnología. La distribución por tamaño es la siguiente:

Tabla 1. Clasificación de las empresas según su tamaño.

Tamaño de las empresas		
Micro (1-10)	Pequeña (11-50)	Mediana (51-100)
ByCSA	Cocinas del Guadiana	Muebles Vizcaya
Carpintería Solís	Colchones continental	
Cóndor Fábrica de muebles	Guadiana Diseño	
KUBO	ROMASA	
KUCHE		
La Casa del Castor		
La Querencia		
Muebles Vázquez		
PURA		
RPM Carpintería		
Santino Cocinas e Interiores		
11	4	1

Fuente: Elaboración propia.

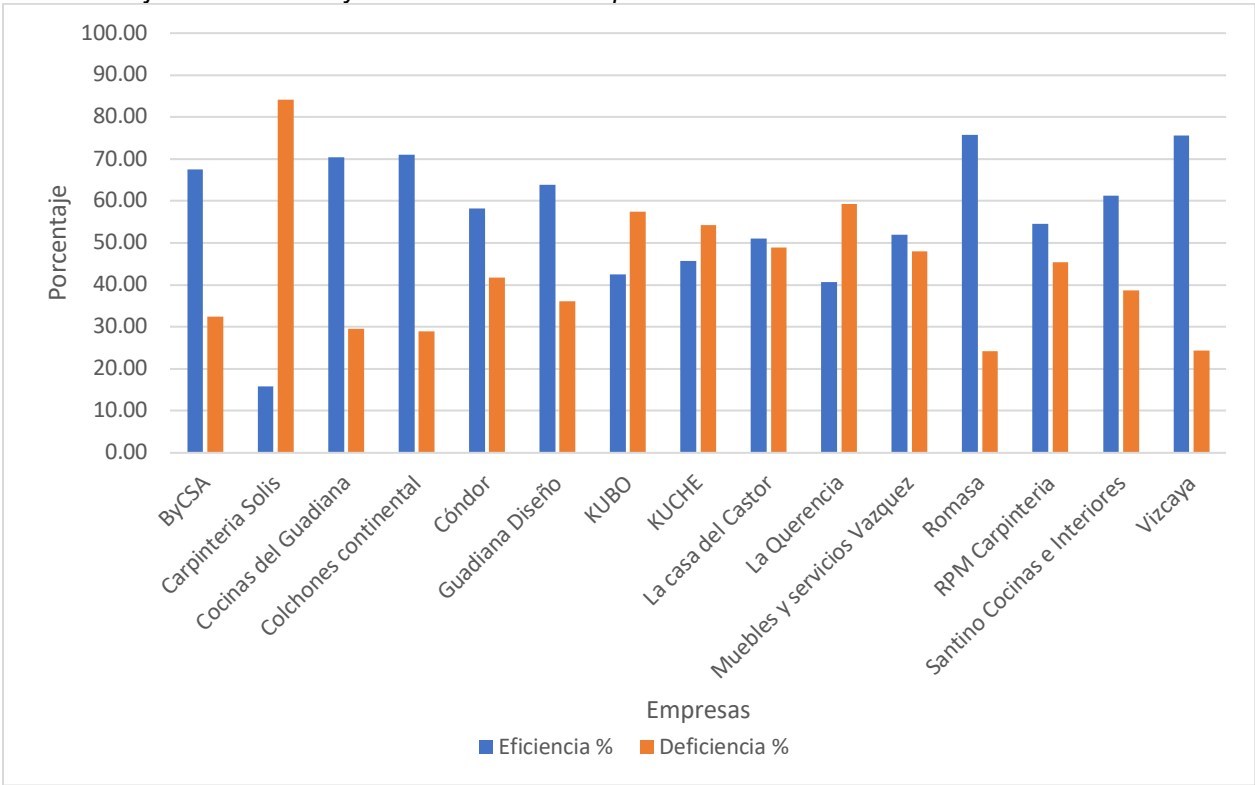
Este predominio de microempresas (73.33% del total) apunta a un ecosistema de negocios de baja escala, con posibles restricciones en recursos para escalabilidad. No obstante, la única empresa mediana, Muebles Vizcaya, exhibe una eficiencia alta (75.59%), lo que sugiere que un mayor tamaño puede facilitar mejores resultados operativos mediante economías de escala y acceso a tecnologías avanzadas. Cabe destacar que algunas microempresas, como ByCSA (67.5%), también logran niveles de eficiencia competitivos, indicando que factores como la gestión eficiente pueden mitigar las limitaciones de tamaño.

Eficiencia general y variabilidad entre empresas

La eficiencia operativa de las empresas oscila entre un mínimo de 15.8% (Carpintería Solís) y un máximo de 75.8% (ROMASA), con un promedio sectorial de 56.41%. Este promedio indica que, en general, las empresas operan por encima del punto medio de eficiencia; sin embargo, la alta deficiencia

observada en Carpintería Solís (84.2%) representa un caso atípico que podría derivar de problemas operativos profundos, tales como ineficiencias en la gestión o limitaciones en recursos.

Gráfica 1. Porcentajes de eficiencia y deficiencia de las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

Entre las empresas con mejor desempeño destacan ROMASA (75.8%), Muebles Vizcaya (75.59%) y Colchones Continental (71.01%), todas con deficiencias inferiores al 30%. Estos resultados sugieren procesos productivos bien optimizados y una capacidad operativa robusta, que podrían servir como modelos de referencia para el resto del sector.

Priorización de Intervenciones según deficiencia

Basado en el porcentaje de deficiencia, se priorizan las empresas para intervenciones estratégicas, con el objetivo de maximizar el impacto en la competitividad sectorial:

- Alta prioridad (deficiencia > 50%): Carpintería Solís (84.2%), como caso más urgente, requiere acciones inmediatas para evitar riesgos operativos graves. Le siguen La Querencia, KUBO y KUCHE, cuyas deficiencias limitan su viabilidad a largo plazo.
- Prioridad media (deficiencia 30-50%): Empresas como Cóndor Fábrica de Muebles, Guadiana Diseño y otras en este rango representan oportunidades para mejoras incrementales que podrían elevar su desempeño rápidamente.
- Baja prioridad (deficiencia < 30%): Cocinas del Guadiana, Colchones Continental, Muebles Vizcaya y ROMASA destacan como ejemplos de buenas prácticas, en sus procesos de

compras, producción, producto terminado, finanzas y en el área gerencial y que podrían replicarse en el sector.

Esta priorización recomienda enfocar recursos iniciales en las empresas con mayores deficiencias, promoviendo un efecto multiplicador en la competitividad general.

Análisis por Áreas Operativas

El diagnóstico evaluó 11 áreas operativas clave, revelando fortalezas en etapas productivas y debilidades en funciones administrativas y de soporte. Las áreas más sólidas son Maquinado (eficiencia promedio: 84.70%) y Ensamble y Pulido (75.93%), donde empresas como Guadiana Diseño y RPM Carpintería alcanzan el 100%, reflejando una alta capacidad técnica en la producción.

Por el contrario, Mercadotecnia (30.62%) y Seguridad e Higiene (41.41%) emergen como las áreas más débiles, señalando una falta de inversión en estrategias de mercado y cumplimiento normativo, lo cual podría comprometer la sostenibilidad y el crecimiento. Carpintería Solís muestra un bajo desempeño consistente en todas las áreas (máximo: 32.43% en Compras), explicando su deficiencia global.

Empresas destacadas incluyen Muebles Vizcaya y Cocinas del Guadiana, con fortalezas en Gerencia (94.44% en Cocinas del Guadiana) y Producto Terminado (78.06% en Muebles Vizcaya). La variabilidad en Finanzas y Recursos Humanos subraya la necesidad de fortalecer la gestión administrativa en el sector.

Ilustración 1. FODA del sector mueblero.



Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, estos resultados proporcionan un panorama integral y fundamentado que puede guiar decisiones estratégicas, como la implementación de planes de mejora tales como estandarización de procesos, aplicación herramientas de lean manufacturing, capacitación, implementación de sistemas de calidad, automatización de procesos entre otros.

Al abordar las debilidades identificadas en el área de procesos, higiene y seguridad, mercadotecnia y recursos humanos, en el sector mueblero de Durango podría potenciar su competitividad regional y nacional, fomentando un crecimiento sostenible.

ARGUMENTACIÓN

Los resultados del diagnóstico aplicado al sector mueblero de Durango se identificaron fortalezas en áreas productivas como Maquinado y Ensamble, pero deficiencias notables en Mercadotecnia (30.62%) y Seguridad e Higiene (41.41%), lo que reduce la competitividad del sector en general. Asimismo, la alta proporción de microempresas (73.33%) refleja una baja escala con restricciones en inversión.

De acuerdo con Barney (1991), la ventaja competitiva sostenible surge de recursos y capacidades que son valiosos, distintos, no imitables o sustituibles. En este sentido, la capacidad de gestión eficiente y la adopción de buenas prácticas administrativas, pueden constituirse en los factores diferenciadores que permitan al sector mueblero de Durango superar sus debilidades estructurales.

El análisis del sector mueblero en Durango revela que, mientras las empresas muestran un alto dominio técnico en procesos productivos, presentan deficiencias críticas en áreas de gestión administrativa, mercadotecnia y seguridad laboral. Esta situación, hace evidente, que la competitividad empresarial no puede basarse únicamente en la capacidad productiva, sino que requiere un enfoque integral de gestión.

En este sentido, el fortalecimiento del sector dependerá de la implementación de estrategias de capacitación empresarial, especialmente en aspectos de administración y mercadotecnia, que permitan elevar el desempeño general de las empresas. Además, se recomienda fomentar alianzas estratégicas entre empresas para compartir buenas prácticas y aprovechar economías de escala.

El presente estudio no solo confirma teorías previas sobre la relación entre eficiencia operativa y competitividad (Slack et al., 2010; Porter, 1990), sino que aporta evidencia empírica contextualizada en el sector mueblero de Durango. La identificación de debilidades específicas constituye un insumo clave para diseñar políticas públicas y programas de apoyo que promuevan la innovación y la expansión comercial del sector.

Por lo tanto, se argumenta que la capacitación empresarial, la gestión estratégica y la innovación organizacional son factores decisivos, para mejorar la competitividad del sector mueblero en Durango. Estos elementos permitirán no solo superar las deficiencias identificadas, sino también proyectar al sector hacia un crecimiento sostenible y competitivo en mercados regionales y nacionales.

CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado permitió identificar que la mayoría de las empresas del sector mueblero en Durango presentan fortalezas en la calidad de sus productos y en la experiencia del capital humano, pero enfrentan debilidades en áreas como digitalización de procesos, posicionamiento en mercados foráneos y acceso a financiamiento.

Estos hallazgos reflejan la necesidad de una estrategia integral de modernización del sector, orientada a mejorar la competitividad frente a mercados nacionales e internacionales. La falta de adopción tecnológica y la escasa presencia digital limitan el potencial de crecimiento de muchas de estas empresas.

Este estudio ofrece una base sólida para el diseño de políticas públicas, programas de capacitación y esquemas de financiamiento que atiendan las verdaderas necesidades del sector. Se recomienda impulsar la creación de alianzas estratégicas entre empresas, fomentar procesos de certificación y fortalecer la vinculación con instituciones educativas para elevar el valor agregado del mueble duranguense.

De igual manera, se sugiere que las empresas adopten un enfoque de innovación organizacional que abarque tanto la gestión administrativa como el desarrollo de nuevos productos. La incorporación de herramientas de mejora continua, sistemas de gestión de calidad y estrategias de marketing digital puede generar ventajas competitivas sostenibles.

A mediano y largo plazo, la consolidación del sector dependerá de la capacidad para integrar esfuerzos colectivos que promuevan la profesionalización, la diversificación de mercados y la implementación de modelos de negocio sostenibles. De lograrse, el sector mueblero de Durango no solo podrá superar sus limitaciones actuales, sino también convertirse en un referente regional de innovación y competitividad en la industria del mueble en México.

REFERENCIAS

- Akbari Jokar, & Sheikh Sajadiyeh. (2005). Furniture manufacturing by applying SCM. Cogent Business & Management.
- Balderas Pérez, J. J. (2020). Análisis de la cadena de suministro de la industria mueblera de Misantla, Veracruz. TecNM.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- IndustryPOC. (2024). The furniture industry in Mexico: Growth, challenges, and future trends.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson.
- Le, T. V., & Fan, R. (2023). Digital twins for logistics and supply chain systems. arXiv.
- OECD. (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.
- Prodensa. (2024). Furniture manufacturing in Mexico.
- Ralahallo, F. N., Tetelepta, E. G., & Sijabat, A. (2022). SCM performance of the furniture industry in Ambon during COVID-19. BIRCI-Journal.
- Redalyc. (202X). Green Supply Chain Management and Firm Performance.
- Sharma, H., Garg, R., Sewani, H., & Kashef, R. (2023). Sustainable supply chain management: IoT solutions. arXiv.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). Operations Management (6th ed.). Pearson Education.

INFLUENCIA DE LA CONDUCTA ÉTICA DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Rosalía Janeth Castro Lara¹

Víctor Emmanuel Higareda Arano²

Montserrat Acosta Cadenas³

Daniela Jiménez Jiménez⁴

RESUMEN

La concientización sobre el comportamiento ético dentro de las organizaciones, es un tema de relevancia, nos ayuda a que los trabajadores mantengan una conducta de respeto dentro de las actividades realizadas en la empresa donde laboran, en muchas organizaciones, los comportamientos éticos de los trabajadores suelen verse como un aspecto intangible o secundario, sin embargo existen señales que estos comportamientos tienen consecuencias directas dentro de los resultados empresariales por mencionar algunos como la productividad, el clima laboral, y la reputación corporativa

La presente investigación deriva del proyecto institucional “Impacto de la ética profesional en la inserción del ámbito laboral”, El objetivo de esta investigación es “Analizar la conducta ética del personal y su influencia en los resultados organizacionales de la empresa”. Objetivos particulares, describir si la ética es un criterio importante para la contratación del personal, Especificar la existencia de un código de ética organizacional; Proponer recomendaciones para fomentar una cultura ética alineada con los objetivos organizacionales., Combina elementos cualitativos y cuantitativos, está dirigida a Analizar las acciones que se implementan por parte de las empresas del municipio de Úrsulo Galván, acciones que incentivan el comportamiento ético del personal.

Palabras clave: vinculación, comportamiento, valores, productividad.

ABSTRACT

Raising awareness about ethical behavior within organizations is a relevant topic. It helps us ensure that employees maintain respectful behavior in their company activities. In many organizations,

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. rjaneth.cl@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. victor.ha@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. montserrat.ac@ugalvan.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. l24880140@ugalvan.tecnm.mx

employees' ethical behavior is often viewed as an intangible or secondary aspect. However, there are signs that these behaviors have direct consequences for business results, such as productivity, work environment, and corporate reputation.

This research stems from the institutional project "Impact of Professional Ethics on the Workplace." The objective of this research is to "Analyze the ethical conduct of employees and its influence on the company's organizational results." Specific objectives include describing whether ethics is an important criterion for hiring employees. Specifying the existence of an organizational code of ethics. Propose recommendations to foster an ethical culture aligned with organizational objectives. It combines qualitative and quantitative elements and aims to analyze the actions implemented by companies in the municipality of Úrsulo Galván, actions that encourage ethical behavior among employees.

Keywords: engagement, behavior, values, productivity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial enfrenta una serie de desafíos éticos que trascienden hacia la eficiencia productiva. La conducta ética de los trabajadores ha dejado de ser vista únicamente como un atributo deseable, para convertirse en un elemento estratégico que impacta de manera directa en los resultados organizacionales. Diversos estudios subrayan que las prácticas éticas favorecen un clima laboral sano, aumentan la motivación del personal y generan confianza tanto interna como externamente (Kaptein, 2019). Así, la ética deja de ser un concepto abstracto para consolidarse como un recurso intangible con consecuencias tangibles en la productividad, la reputación corporativa y la sostenibilidad de la empresa (Crane, 2019).

En el ámbito organizacional, la ética se entiende como la aplicación de principios y valores en las prácticas cotidianas de gestión, toma de decisiones y relaciones laborales. Este enfoque contribuye a establecer un marco de confianza entre trabajadores, directivos y clientes, evitando conductas oportunistas o dañinas que puedan comprometer el desempeño empresarial (Treviño, 2014). De hecho, investigaciones recientes sostienen que las empresas con sólidas políticas éticas logran ventajas competitivas sostenibles, al generar relaciones de largo plazo con los grupos de interés y disminuir riesgos asociados a la corrupción o la falta de transparencia. (Sison, 2012)

La concientización sobre el comportamiento ético dentro de las organizaciones, es un tema de relevancia, nos ayuda a que los trabajadores mantengan una conducta de respeto dentro de las actividades realizadas en la empresa donde laboran, en muchas organizaciones, los comportamientos éticos de los trabajadores suelen verse como un aspecto intangible o secundario, sin embargo existen

señales que estos comportamientos tienen consecuencias directas dentro de los resultados empresariales por mencionar algunos como la productividad, el clima laboral, y la reputación corporativa

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación deriva del proyecto institucional “Impacto de la ética profesional en la inserción del ámbito laboral”, y busca responder a la necesidad de comprender cómo la conducta ética del personal influye en los resultados de las organizaciones. El objetivo general consiste en analizar dicha relación, con la finalidad de aportar evidencia empírica que permita visibilizar el papel de la ética como un componente determinante del éxito organizacional. Entre los objetivos particulares, se plantea identificar si la ética constituye un criterio importante en los procesos de contratación de personal, determinar la existencia de códigos de ética que regulen el actuar dentro de la empresa, y proponer recomendaciones para fortalecer una cultura ética alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

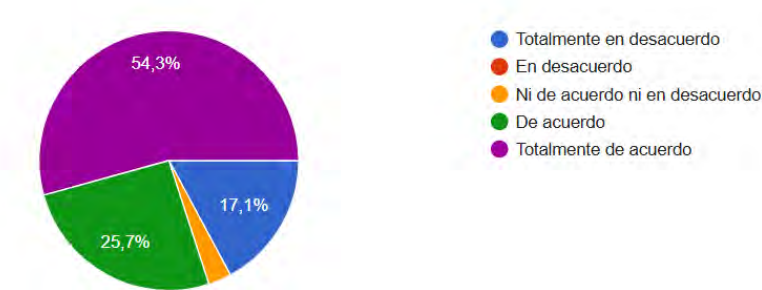
El estudio se centra en empresas del municipio de Úrsulo Galván, Veracruz, y combina una perspectiva metodológica cualitativa y cuantitativa. En este sentido, la investigación busca aportar no solo un análisis descriptivo, sino también propuestas concretas para el fortalecimiento de la cultura ética en las organizaciones locales. Estas recomendaciones, basadas en la realidad de las empresas de la región, pretenden fomentar prácticas de gestión más responsables, que integren los valores éticos en la estrategia empresarial y que, al mismo tiempo, se traduzcan en un mayor compromiso del personal con los objetivos colectivos. De esta forma, se pretende demostrar que la ética no es un aspecto accesorio, sino un componente esencial para el logro del desempeño organizacional sostenible.

RESULTADOS

Del total de las empresas siendo estas 127 declaradas en el registro municipal, y considerando la fórmula de poblaciones finitas donde exista un 95% de confianza y un 5 % de error, se realizan las encuestas a 97 empresas en el Municipio de Úrsulo Galván, obteniendo como resultados lo siguiente: Tomando en cuenta que la ética es un valor imprescindible que deben tener los trabajadores dentro de una empresa, se realiza el cuestionamiento si consideran esta un criterio importante al contratar a su nuevo personal, del cual el 54.3% responde estar Totalmente de acuerdo, acompañado de un 25.7% De acuerdo, con esto se da por comprobado que este factor es importante para la contratación de personal.

Gráfico 1. Ética como criterio para contratar nuevo personal

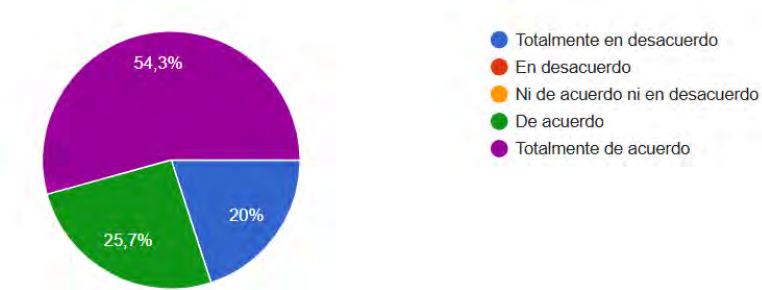
Consideramos la ética un criterio importante al contratar nuevo personal.



Para las empresas de la zona del municipio de Úrsulo Galván la ética profesional es un valor indispensable dentro de las labores de su empresa, presentando un 54.3% Totalmente de acuerdo, acompañado de un 25.7% De acuerdo, siendo este un valor fundamental para ellos.

Gráfico 2. Ética profesional como valor fundamental dentro de la empresa.

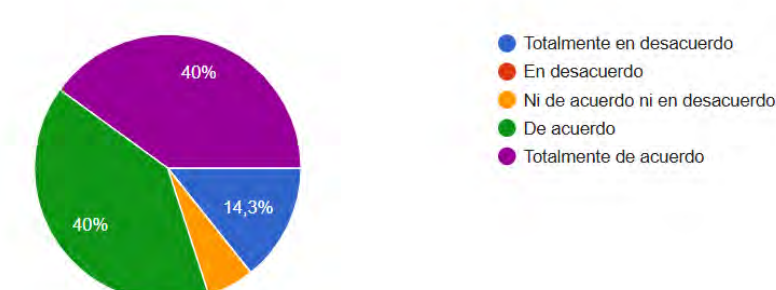
La ética profesional es un valor fundamental dentro de nuestra empresa.



Cuando se realiza el cuestionamiento a los empleadores si la conducta ética de su personal adscrito impacta directamente en los resultados de su empresa, se muestran los siguientes resultados, 40% Totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo, dando por entendido que la conducta ética esta relacionada directamente con los resultados de la empresa.

Gráfico 3. La conducta ética como impacto directamente en resultados empresariales.

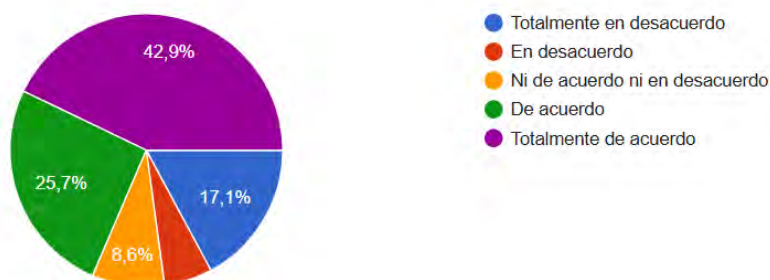
La conducta ética del personal impacta directamente en los resultados de la empresa.



La importancia de un código de ética dentro de una empresa, se ha convertido en parte fundamental para que los empleados tengan conocimiento de las políticas de conducta profesional que deben tener dentro de la misma, al respecto a este cuestionamiento las empresas encuestadas respondieron que el 42.9% y el 25.7% cuentan con un código de ética organizacional que permite describir las conductas que deben permear con los empleados y clientes.

Gráfico 4. Contar con un Código Organizacional.

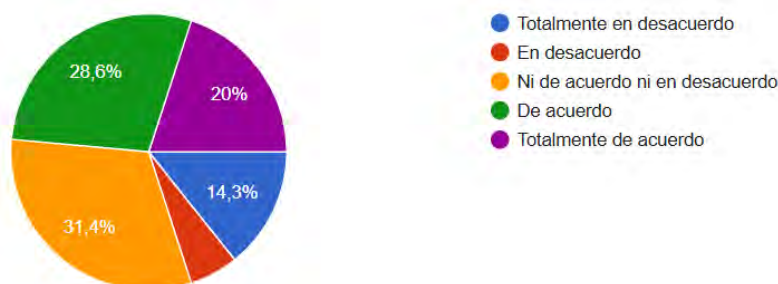
Nuestra empresa cuenta con un código de ética o políticas explícitas sobre conducta profesional.



Parte importante dentro de una empresa es que tus trabajadores demuestren una conducta ética sólida, y es un factor para tener mayor enfoque en mejorar el resultado del cuestionamiento pues de los empresarios encuestados el 31.4% están en una respuesta imparcial, ni de acuerdo ni en desacuerdo, solo el 20% se encuentra totalmente de acuerdo, demostrando que los trabajadores egresados no presentan este factor importante para el desarrollo de sus actividades.

Gráfico 5. Egresados demostrando conducta ética sólida.

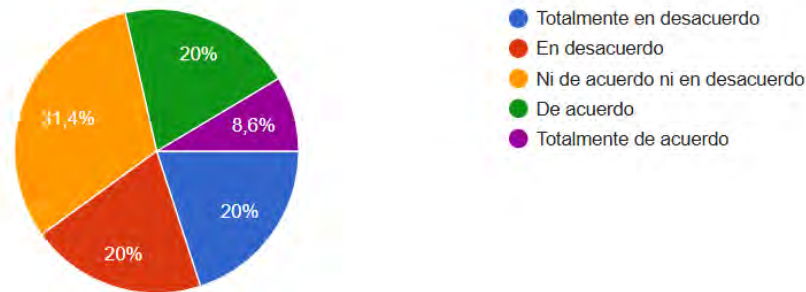
Los egresados que hemos contratado han demostrado una conducta ética sólida.



Los empresarios responden que el 40% esta Totalmente de acuerdo y De acuerdo en que los egresados carecen de la formación suficiente en temas éticos, demostrando así que la gran mayoría no cuenta con el desarrollo de esta competencia fundamental en el mundo de lo empresarial, para la toma de decisiones y resolución de conflictos que se requiere en el ámbito laboral.

Gráfico 6. Los egresados carecen de formación en temas éticos.

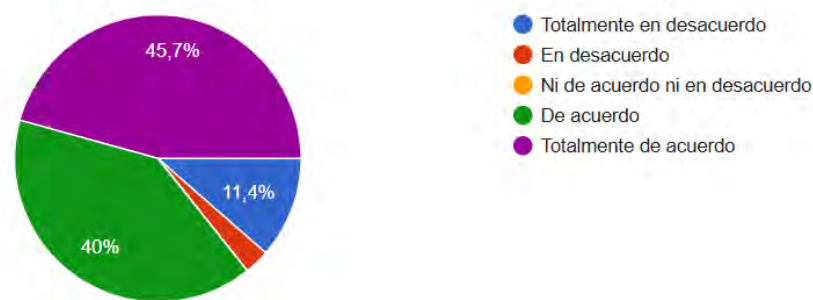
Se percibe que los egresados carecen de formación suficiente en temas éticos.



Continuando con los cuestionamientos si la ética profesional es un factor importante dentro de los empleados de las empresas en el municipio de Úrsulo Galván, se les realiza el cuestionamiento si los egresados deberían ser capaces de reconocer y actuar ante dilemas éticos a lo que responden el 45.7% estar totalmente de acuerdo, acompañado de un 40% de acuerdo, con lo que se constata la importancia de la ética profesional y aplicada en los empleadores.

Gráfico 7. Los egresados deben reconocer y actuar ante dilemas éticos.

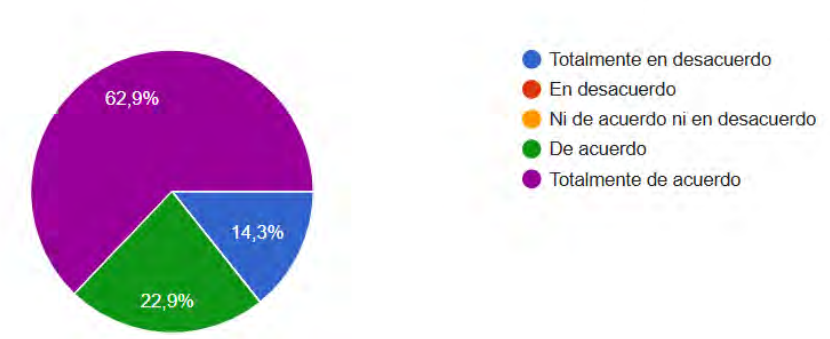
Los egresados deberían ser capaces de reconocer y actuar ante dilemas éticos.



La importancia de respetar la confidencialidad de la información empresarial es un factor importante para los empresarios, pues ante este cuestionamiento el 62.9% respondió estar Totalmente de acuerdo, acompañado del 22.9% de acuerdo, parte fundamental en una empresa que tus empleados mantengan el secreto profesional ante las actividades que desarrollan dentro de la misma.

Gráfico 8. Respetar la confidencialidad de la información.

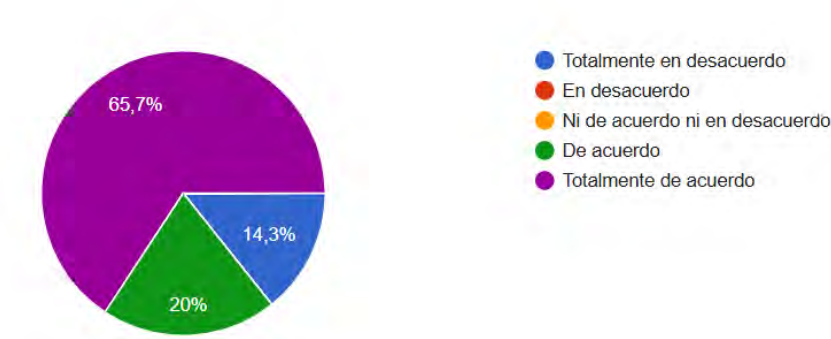
Es importante que los nuevos profesionales respeten la confidencialidad de la información empresarial.



Los empresarios encuestados esperan que sus trabajadores realicen sus actividades con responsabilidad social y compromiso ciudadano, a lo que el 65.7% responde estar totalmente de acuerdo, acompañado del 20% de acuerdo.

Gráfico 9. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.

Esperamos que los egresados trabajen con responsabilidad social y compromiso ciudadano.



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La aplicación del instrumento entre la comunidad empresarial nos permite dar cumplimiento a los objetivos planteados por la investigación, donde el gráfico 1 y gráfico 2 Nos demuestra que la ética es un valor indispensable que debe predominar en los empleados contratados en las empresas de la zona, pues es el criterio que predomina para la contratación de los mismos.

En el gráfico 3, se demuestra que la conducta ética según el criterio de los empresarios es un factor que impacta directamente en los resultados de la misma, por lo que es mejor cuando los empleados

presentan una conducta ética sólida, para la resolución de problemas y toma de decisiones empresariales.

El gráfico 4 nos demuestra que la mayoría de las empresas encuestadas con el 67% cuentan con un código organizacional que permite los empleados conozcan las conductas a desarrollar dentro de la misma.

Factor importante y de análisis para otras futuras investigaciones lo presentan los gráficos 5 y 6 nos muestran que la mayoría de los encuestados, responden que los empleados carecen de una ética sólida y de formación en temas éticos que es de gran importancia para el desarrollo y toma de decisiones dentro de la empresa.

Se cumple en su totalidad con los objetivos planteados para esta investigación y se recomienda en base a los gráficos 7, 8 y 9 que las instituciones de nivel superior deben incluir proyectos y practicas donde se refuerce la ética profesional con los futuros egresados, pues esto permitirá que al momento de insertarse en el ámbito laboral tengan conocimiento de los dilemas éticos empresariales y procedan a una mejor resolución de los mismos por beneficio de las empresas y la sociedad en general.

REFERENCIAS

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.

Crane, A. M. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (5th ed.)*. Oxford University Press.

Kaptein, M. (2019). *The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership*. *Journal of Business Ethics*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>

Sison, A. J. (2012). *The common good of the firm in the Aristotelian-Thomistic tradition*. *Business Ethics Quarterly*. Obtenido de <https://doi.org/10.5840/beq201222217>

Treviño, L. K.-G. (2014). *Ethical behavior in organizations*. *Annual Review of Psychology*. Obtenido de <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>

ACCESO AL FINANCIAMIENTO BANCARIO EN MIPYMES E IMPACTO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN EL MUNICIPIO DE LA ANTIGUA VERACRUZ

María de los Ángeles Acosta Soberano¹

Marco Antonio Díaz Ramos²

Guadalupe Pérez Cervantes³

Dante de Jesús Acosta Soberano⁴

RESUMEN

La presente investigación de carácter documental se titula Acceso al financiamiento bancario en mipymes e impacto del crecimiento empresarial en el Municipio de la Antigua Veracruz, con el objetivo de analizar del acceso al capital bancario en los negocios y con la finalidad de obtener la siguiente información referente las principales barreras que enfrentan los establecimientos para acceder a beneficios financieros, evaluar las características de los productos utilizados y determinar la relación entre el crédito y los indicadores de crecimiento empresarial en la región, los datos fueron recopilados mediante un instrumento de investigación estructurado en 15 variables, instrumento el cual se aplicó a una muestra representativa de empresarios, cabe mencionar que se realizó investigación de campo al visitar las principales instituciones financieras de la zona para conocer las múltiples características de los productos financieros (tasas, plazos, requisitos) y finalmente se realizó el análisis correspondiente de la información.

Palabras clave: Financiamiento bancario, productos financieros, crecimiento empresarial, mipymes.

ABSTRACT

This documentary research project, entitled Access to Bank Financing for MSMEs and the Impact of Business Growth in the Municipality of Antigua Veracruz, aims to analyze access to bank capital for businesses and obtain the following information: the main barriers faced by businesses in accessing financial benefits, evaluate the characteristics of the products used, and determine the relationship between credit and business growth indicators in the region. Data was collected using a research instrument structured into 15 variables, which was applied to a representative sample of entrepreneurs.

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

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. marco.dr@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Guadalupe.pc@ugalvan.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L21884939@ugalvan.tecnm.mx

Field research was conducted by visiting the main financial institutions in the area to learn about the multiple characteristics of financial products (rates, terms, requirements), and finally, the corresponding analysis of the information was performed.

Keywords: Bank financing, financial products, business growth, MSMEs.

INTRODUCCIÓN

El estudio analizó el Acceso al financiamiento bancario en mipymes e impacto del crecimiento empresarial, cabe mencionar que se logró identificar las principales barreras que obstaculizan en los negocios, determinan el desempeño y crecimiento de las mipymes de la zona. Dentro de este contexto los microcréditos se constituyen en generadores de oportunidades de desarrollo para los trabajadores independientes y la micro, pequeña y mediana empresa bajo el ofrecimiento de sostenibilidad financiera para ayudar al desarrollo y autosuficiencia de las empresas. (Zavala, 2019)

En América Latina la concesión de créditos sigue siendo una limitante para el cumplimiento de objetivos y metas de la micro, pequeña y mediana empresa, debido a que los sistemas financieros tradicionales tienen políticas crediticias generalmente de mediano y largo plazo y no existe la confianza necesaria para trabajar con créditos dirigidos hacia sectores de escasos recursos, pues consideran que el crédito para este sector de empresas es caro y riesgoso, lo que implica que no se atienda como es debido a este segmento de mercado. Para los sujetos de crédito como son las micro, pequeñas y medianas empresas es importante tener acceso a créditos que no contenga trabas burocráticas a bajas tasas de interés y sin ningún tipo de garantía que obstaculicen su consecución.

Las mipymes, son reconocidas como un componente esencial para el desarrollo social y económico de México, comprenden más del 99% del total de las empresas del país, generan el 52% del pib y aportan alrededor del 70% de los empleos formales. A nivel América Latina sucede algo similar, el 99.5% de todas las empresas son mipymes, contribuyen a generar el 61% de empleos y son importantes proveedores de bienes y servicios para las empresas medianas y grandes en América Latina (en 17 países seleccionados) hay 13.7 millones de mipymes, las cuales generan 63.6 millones de empleos en todas las regiones, por lo que contribuyen en promedio con el 63% de los puestos ocupados. Por estos motivos, las Mipymes representan un gran segmento del sector privado, son una importante fuente de trabajo para familias de escasos recursos y contribuyen al desarrollo de los países, a la reducción de la pobreza, a generar mayor productividad, así como a mejorar la igualdad y equidad social. Por estos motivos, las mipymes de América Latina en promedio generan alrededor del 25% del PIB de esta región, comparado con las de la Unión Europea donde esta cifra alcanza el 56%,

dichas empresas pueden mejorar su desempeño para ser más competitivas, pero primordialmente deben ser capaces de vencer los problemas de falta de financiamiento. (Jiménez Rico, 2020)

La disponibilidad de financiamiento es relevante desde el punto de vista de la operación de las empresas en el corto plazo, porque permite realizar compras contingentes de importes relativamente bajos que podrían utilizarse para adquirir insumos menores de capital de trabajo, las cuales posiblemente no se realizarían de otra forma. (López, 2023)

Las tasas de interés exorbitantemente altas que caracterizan estas transacciones financieras pueden atribuirse principalmente a los elevados niveles de riesgo que están intrínsecamente asociados con la provisión de financiación a las pequeñas y medianas empresas, que a menudo se caracterizan por una inestabilidad pronunciada y una capacidad limitada para responder eficazmente a las recesiones económicas u otros intrincados desafíos financieros que puedan surgir. el factor predominante que dificulta el acceso a cualquier forma de crédito es la abrumadora cantidad de requisitos que deben cumplirse; esta realidad limita y discrimina de hecho a un número sustancial de empresarios que se encuentran en las etapas iniciales de creación de microempresas o que se esfuerzan por continuar con sus proyectos existentes (Fajardo & L. Moreira, 2024)

Desafortunadamente, en México la falta de financiamiento es uno de los principales problemas que dificultan el crecimiento económico y competitividad de las pymes y que mientras más pequeñas son las empresas son más afectadas por esta restricción, por ejemplo, en 2019 el 11.4% de las microempresas accedieron a financiamiento, mientras que en las pymes y en las grandes empresas obtuvieron un crédito el 25.7% y 30.6%, respectivamente.

Las pymes por sus características propias (aversión al riesgo, falta de historial crediticio, falta de educación financiera, baja rentabilidad, asimetría de su información, cultura empresarial, entre otras) de manera general tendrán mayores limitantes para acceder a créditos bancarios que las grandes empresas. Otro factor limitante es que mientras más pequeñas son las empresas tienen que pagar tasas de interés más altas por los créditos de la banca comercial. De acuerdo con el Banco de México (2017), la tasa de interés promedio en 2017 fue de 14.5% para las microempresas, 12.2% para las pequeñas, 10.8% para las medianas y 7.9% para las grandes empresas. (Artemio Jiménez Rico, 22)

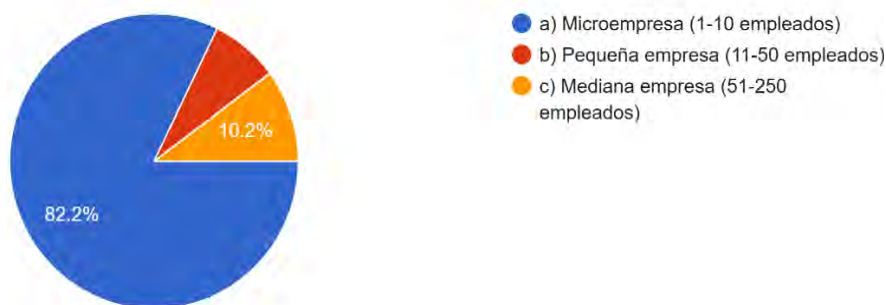
METODOLOGÍA

La investigación es de índole cualitativa, en la cual se diseñó el instrumento de investigación teniendo en cuenta los factores siguientes: Saber si la empresa ha solicitado financiamiento en los últimos 5

años, tipo de financiamiento bancario, motivo para realizar la solicitud de crédito, principal obstáculo para obtenerlo, el saber si considera que los requisitos son accesibles, nivel de conocimiento de productos financieros que posee, si ha recibido asesoría financiera durante la solicitud, el impacto del crédito, que tipo de crecimiento ha experimentado, entre otros. Una vez que se realizó el instrumento de investigación, se procedió a la aplicación a una muestra representativa de 100 empresarios, pero es relevante decir que se logró aplicar a 118 personas. Los datos se procesaron en excel y se representan a través de gráficos de pastel para una mejor interpretación de cada una de las variables que se analizaron para obtener las conclusiones pertinentes.

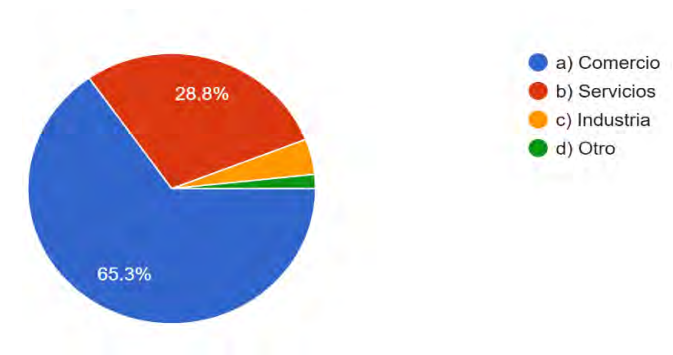
RESULTADOS

A continuación, se representan los resultados obtenidos de la investigación:



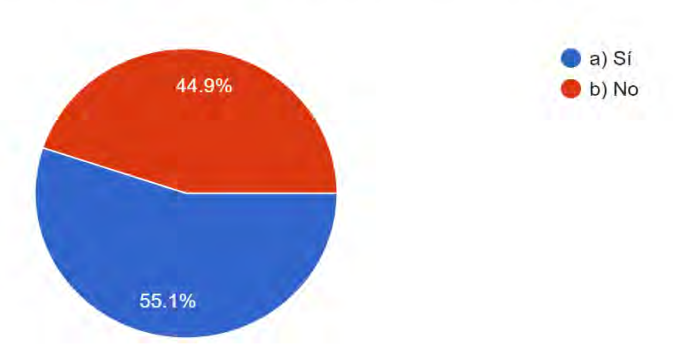
1.-Tamaño de la empresa.

En la figura 1. Se observa lo siguiente; De acuerdo con la distribución porcentual de las empresas analizadas, se observa que el 82.2 % corresponde a microempresas con un rango de 1 a 10 empleados, lo cual refleja un predominio significativo de este tipo de unidades económicas en la muestra. En contraste, el 10.2 % corresponde a medianas empresas con una plantilla de entre 51 y 250 trabajadores, lo que evidencia una presencia minoritaria en comparación con las microempresas. El porcentaje restante se concentra en empresas pequeñas, con un rango de 11 a 50 empleados, lo que indica que este sector ocupa una proporción intermedia.



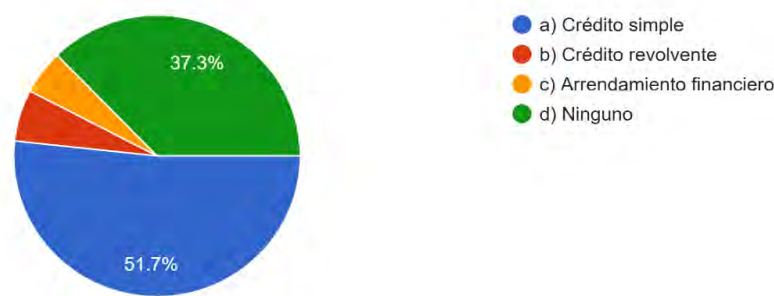
2.- A qué sector pertenece la empresa.

De la distribución observada se desprende que el 65.3 % de las empresas pertenecen al sector comercio, lo cual evidencia una clara concentración en actividades de compraventa de bienes. En segundo lugar, el 28.8 % corresponde al sector servicios, lo que indica una participación relevante pero significativamente menor en comparación con el comercio. El porcentaje restante se encuentra distribuido en el sector industrial y otras actividades, reflejando una presencia marginal dentro de la estructura productiva. Lo anterior se observa en la figura 2.



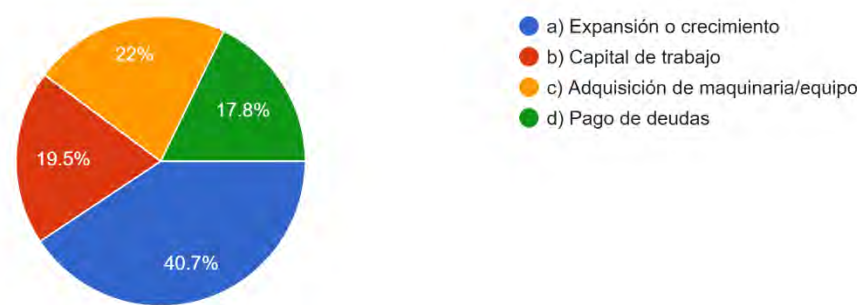
3.- Ha solicitado financiamiento bancario en los últimos 5 años.

En la figura 3. Se indica; Que, del total de las mipymes analizadas, el 55.1 % ha solicitado financiamiento bancario, mientras que el 44.9 % no lo ha hecho. Esta distribución refleja que, aunque existe una mayoría que recurre a los servicios financieros formales como estrategia para cubrir necesidades de capital o impulsar su crecimiento.



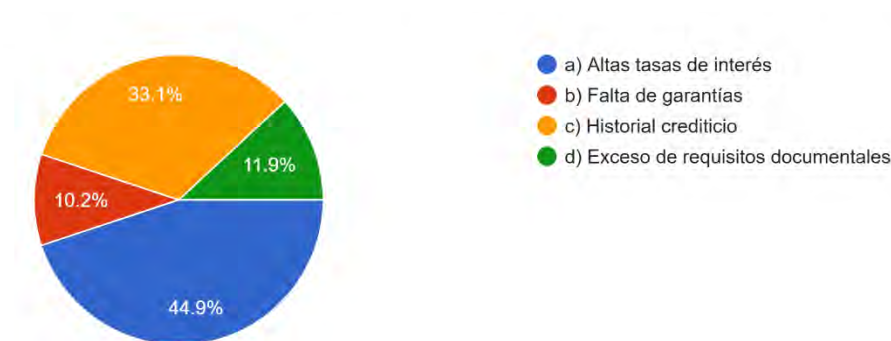
4.-Que tipo de financiamiento bancario ha utilizado (en caso de haber solicitado).

En cuanto al tipo de financiamiento bancario utilizado, se observa que el 51.7 % de las empresas ha recurrido al crédito simple, lo que lo posiciona como el instrumento más utilizado para cubrir necesidades de liquidez o capital de trabajo. Por otro lado, el 37.3 % manifestó no haber utilizado ningún tipo de financiamiento, lo que confirma la existencia de una proporción considerable de empresas que operan sin apoyo crediticio formal. El porcentaje restante corresponde al uso de créditos revolventes y esquemas de rendimiento financiero, lo anterior se muestra en la figura 4.



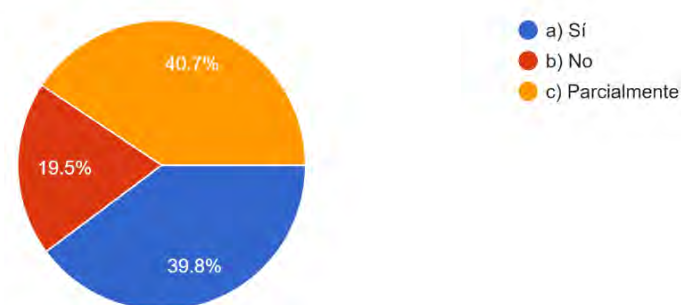
5.-Cual fue el motivo principal para solicitar financiamiento bancario.

La figura 5. Indica que los resultados muestran que el 40.7 % de las empresas solicitó financiamiento con el propósito de expansión o crecimiento, lo que refleja una orientación estratégica hacia el fortalecimiento y ampliación de sus operaciones. En segundo lugar, el 22 % recurrió al crédito para la adquisición de maquinaria o equipo, evidenciando un interés en modernizar procesos y mejorar su capacidad productiva. El 19.5 % lo destinó a capital de trabajo, es decir, a cubrir necesidades inmediatas de operación, mientras que el 17.8 % utilizó el financiamiento para el pago de deudas.



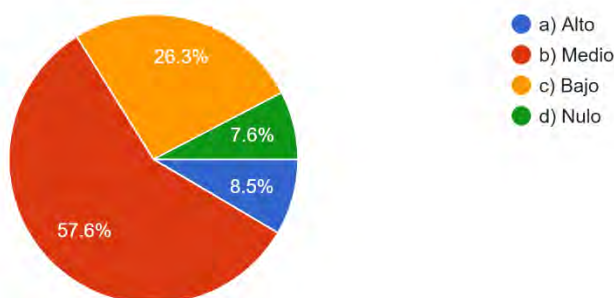
6.-Principal obstáculo para obtener financiamiento bancario? (si ha tenido dificultad)

Los datos indican que el 44.9 % de las empresas identifica las altas tasas de interés como el principal obstáculo para acceder al financiamiento bancario, lo que refleja una preocupación generalizada por el costo del crédito y su impacto en la rentabilidad empresarial. En segundo lugar, el 33.1 % señala el historial crediticio, lo que evidencia que una parte considerable de las empresas enfrenta limitaciones asociadas a antecedentes financieros negativos o insuficientes. Tal como se menciona en el gráfico 6. Por otro lado, el 11.9 % considera que el exceso de requisitos documentales representa una barrera, mientras que el 10.2 % menciona la falta de garantías como la principal limitante.



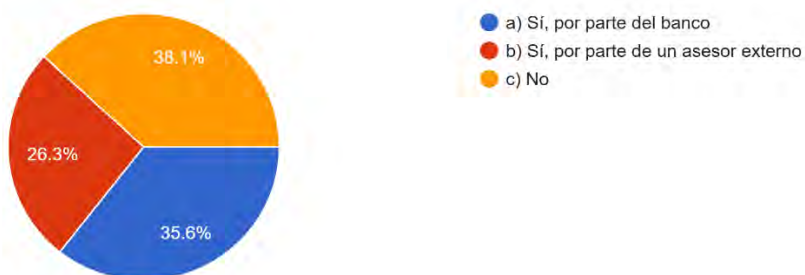
7.- Considera que los requisitos bancarios son accesibles para su empresa.

La figura 7. Se expresa que, respecto a la percepción de accesibilidad de los requisitos bancarios, el 40.7 % de las empresas considera que estos son parcialmente accesibles, lo que refleja una postura intermedia en la que, si bien algunos requisitos pueden cumplirse, otros representan una dificultad. En un porcentaje muy cercano, el 39.8 % de las empresas considera que los requisitos sí son accesibles, lo que evidencia que casi cuatro de cada diez no encuentran mayores barreras en los trámites solicitados por las instituciones financieras. Finalmente, el 19.5 % opina que los requisitos no son accesibles, lo que señala la existencia de un grupo que enfrenta limitaciones significativas.



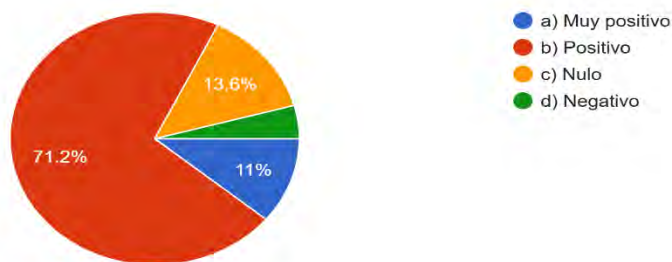
8.- Como califica el nivel de conocimiento que tiene sobre productos financieros bancarios.

Los datos muestran que la mayoría de las empresas, con un 57.6 %, califica su nivel de conocimiento como medio, lo que refleja una comprensión parcial de los productos financieros disponibles, suficiente para utilizarlos de manera básica pero limitada para aprovecharlos estratégicamente. En segundo lugar, el 26.3 % reporta un nivel bajo, lo que indica que más de una cuarta parte de los encuestados tiene un conocimiento reducido que puede restringir su acceso y uso adecuado de las opciones bancarias. En contraste, únicamente el 8.5 % señala tener un conocimiento alto, lo que evidencia que solo un grupo reducido domina los productos financieros y es capaz de utilizarlos con mayor eficiencia. Finalmente, el 7.6 % declara tener un conocimiento nulo, como se indica la figura 8.



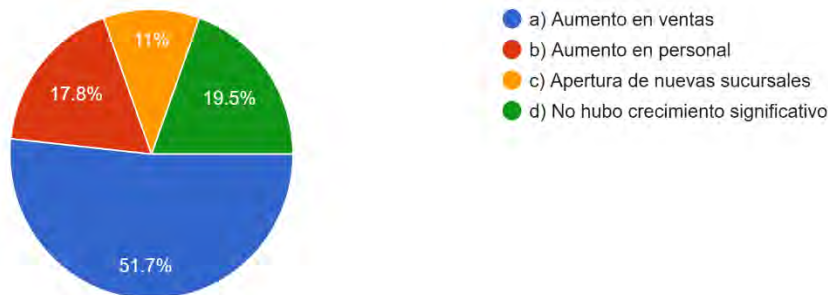
9.-Ha recibido asesoría financiera antes o durante la solicitud de financiamiento.

En la figura 9 se indica. La información evidencia que el 38.1 % de las empresas no recibió asesoría financiera antes o durante la solicitud de financiamiento, lo que refleja que una proporción considerable enfrentó el proceso sin apoyo especializado. En contraste, el 35.6 % sí obtuvo asesoría por parte del banco, lo cual muestra que las instituciones financieras cumplen parcialmente un papel de orientación, aunque limitado en su cobertura. Por su parte, el 26.3 % recibió asesoría de un consultor o asesor externo.



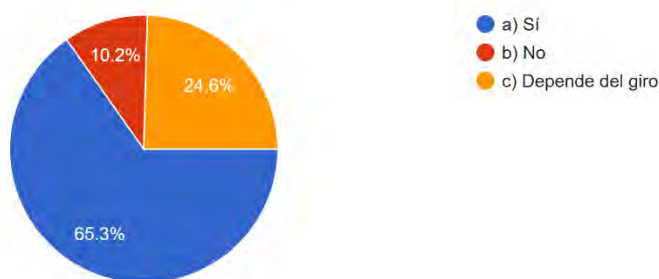
10.-Cuál ha sido el impacto del financiamiento en el crecimiento de su empresa.

En la figura 10 Los resultados muestran que el 71.2 % percibe un impacto positivo del financiamiento bancario en su crecimiento, lo que evidencia que el acceso a crédito ha contribuido al desarrollo de sus operaciones, incremento de recursos o expansión de actividades. En menor proporción, el 11 % considera que el impacto ha sido muy positivo, reflejando que un grupo reducido ha logrado beneficios significativos y medibles gracias al financiamiento. Por otra parte, el 13.6 % percibe que el impacto ha sido nulo, lo que indica que una parte de las empresas no ha logrado mejoras tangibles a pesar de haber recibido crédito, posiblemente debido a limitaciones en la gestión del capital o en la adecuación del financiamiento a sus necesidades reales.

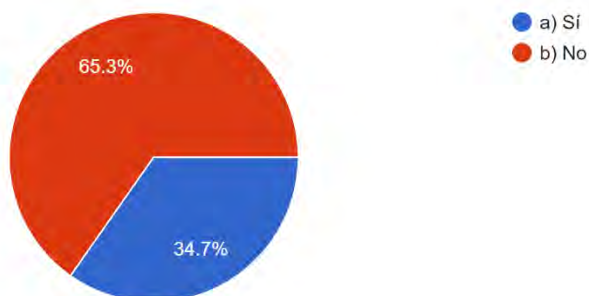


11.-Qué tipo de crecimiento experimentó después de recibir financiamiento.

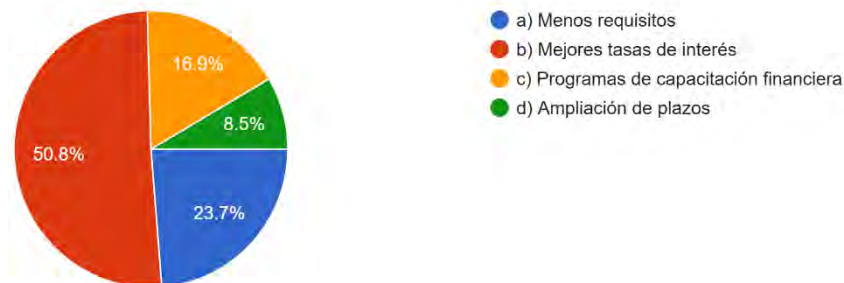
La información indica que las empresas en un 51.7 % experimentó un aumento en sus ventas, lo que indica que el financiamiento contribuyó principalmente a mejorar la facturación y la capacidad de comercialización de los productos o servicios. En contraste, el 19.5 % señala que no hubo un crecimiento significativo, lo que evidencia que una proporción de empresas no logró generar mejoras tangibles a pesar de haber recibido crédito. Por otro lado, el 17.8 % de las empresas incrementó su personal, lo que refleja un crecimiento en la capacidad operativa y generación de empleo. Finalmente, el 11 % logró apertura de nuevas sucursales o negocios, mostrando un desarrollo estructural y expansión física, aunque en menor medida que los otros indicadores. Lo anterior se observa en la figura 11.



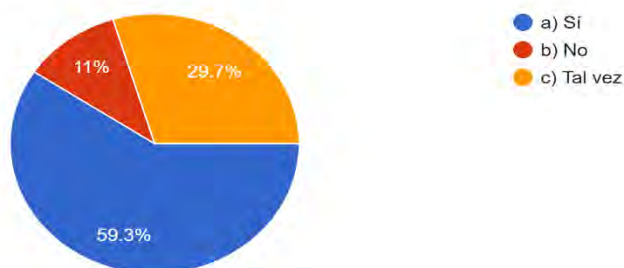
12.- Considera que el financiamiento bancario es indispensable para el crecimiento empresarial. La mayoría de las empresas en un 65.3 % considera que el financiamiento bancario es indispensable para el crecimiento empresarial, lo que evidencia que el acceso a crédito es percibido como un factor clave para el desarrollo, la inversión y la expansión de las operaciones. Por otro lado, el 24.6 % indica que la necesidad del financiamiento depende del giro de la empresa, lo que sugiere que, en ciertos sectores o tipos de negocio, el crecimiento puede lograrse con recursos propios o mediante otras fuentes de financiamiento. Finalmente, el 10.2 % considera que el financiamiento no es indispensable, lo que refleja que un pequeño grupo de empresas confía en su capacidad de crecimiento autónomo sin recurrir a créditos formales. Tal como se expresa en la figura 12.



13.-Utiliza actualmente algún producto financiero bancario. La figura 13. Indica que el 65.3 % de las empresas no utiliza actualmente ningún producto financiero bancario, lo que indica que la mayoría de las unidades empresariales opera sin apoyo financiero formal, posiblemente recurriendo a recursos propios o financiamiento alternativo. Por otro lado, el 34.7 % sí hace uso de algún producto financiero.



14.-Cuales considera que serían medidas útiles para facilitar el acceso al financiamiento bancario. La mayoría de los negocios en un 50.8 % considera que la medida más útil sería contar con mejores tasas de interés, lo que evidencia que el costo del crédito es el principal factor que limita el acceso al financiamiento. En segundo lugar, el 23.7 % de las empresas identifica la reducción de requisitos como una medida importante, lo que refleja que los trámites y la documentación necesaria son un obstáculo significativo. Asimismo, el 16.9 % considera que los programas de capacitación financiera serían útiles, lo que indica que una parte de las empresas percibe la falta de conocimiento como una barrera para acceder y utilizar adecuadamente los productos financieros. Finalmente, el 8.5 % señala que la ampliación de plazos contribuiría a facilitar el acceso, reflejando que condiciones más flexibles en la devolución del crédito.



15.- Estaría dispuesto a capacitarse en educación financiera para acceder a mejores condiciones de financiamiento.

Finalmente se muestran que un 59.3 % de los negocios estaría dispuesta a capacitarse en educación financiera, lo que evidencia una actitud positiva hacia el aprendizaje y la mejora de conocimientos para optimizar el acceso a mejores condiciones de financiamiento. Un 29.7 % responde tal vez, lo que refleja un interés condicionado, posiblemente dependiente de la disponibilidad de tiempo, recursos o la percepción de utilidad de la capacitación. Por último, el 11 % indica que no estaría dispuesto a la capacitación por factores indistintos.

CONCLUSIONES

Para finalizar hay que considerar que los datos permiten concluir que el tejido empresarial estudiado con el desarrollo de la investigación realizada se caracteriza por una marcada concentración en microempresas, lo cual coincide con la tendencia nacional donde este tipo de negocios constituyen la base de la economía.

En términos generales, la información obtenida muestra que la economía se encuentra fuertemente orientada hacia el comercio en la región de estudio, seguido por los servicios, mientras que la actividad industrial y otros rubros tienen un impacto limitado. Esta distribución sugiere una dependencia de sectores de bajo valor agregado, lo que puede representar tanto una fortaleza en términos de dinamismo comercial como una debilidad frente a la falta de diversificación productiva.

Lo anterior puede asociarse tanto a factores de confianza en las instituciones financieras como a posibles limitaciones en los requisitos, costos o desconocimiento de los beneficios del financiamiento formal. En resumen, el análisis indica que los datos representan que más de la mitad de las empresas ha tenido acercamiento con los bancos, sin embargo, la alta proporción de aquellas que no lo solicitan revela un reto para ampliar el acceso al financiamiento y fomentar la inclusión financiera como medio para fortalecer la competitividad y sostenibilidad empresarial.

El crédito simple constituye la principal herramienta financiera dentro del sector empresarial analizado, lo que puede deberse a su accesibilidad y estructura relativamente sencilla. Sin embargo, la elevada proporción de empresas que no accede a ningún financiamiento revela barreras en el aprovechamiento de instrumentos más diversificados que podrían fortalecer su desarrollo y competitividad. Asimismo, la baja participación de créditos revolventes y de productos de rendimiento financiero sugiere una limitada cultura de financiamiento más estratégico o especializado.

La mayoría de las empresas conciben el financiamiento como un instrumento para el crecimiento y la inversión productiva, lo cual es positivo desde la perspectiva del desarrollo empresarial. No obstante, la proporción de aquellas que lo emplean para capital de trabajo o pago de deudas pone de manifiesto la existencia de desafíos financieros internos que limitan su capacidad de autofinanciamiento.

Los factores financieros tasas e historial crediticio concentran más del 75 % de los obstáculos, lo que pone en evidencia que los retos más significativos no se relacionan tanto con trámites administrativos, sino con las condiciones económicas y antecedentes financieros de las empresas.

Existe la necesidad de diseñar políticas que faciliten el acceso al crédito con condiciones más flexibles y adecuadas a la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El conocimiento financiero en el sector empresarial analizado es predominantemente limitado o intermedio, con una baja proporción de dominio especializado. Lo anterior es un reto importante para la inclusión y aprovechamiento del sistema financiero, ya que la falta de capacitación puede reducir las posibilidades de acceder a financiamientos más adecuados y beneficiosos para el crecimiento empresarial.

El financiamiento bancario tiene un impacto principalmente en el crecimiento de ventas, seguido por la expansión en plantilla y la apertura de nuevos negocios. La existencia de empresas sin crecimiento significativo subraya la importancia de alinear el crédito con una gestión estratégica y planificación adecuada para asegurar resultados más efectivos y sostenibles, lo antes mencionado es percibido como un elemento fundamental para la mayoría de las empresas, aunque su importancia puede variar según el sector y la estrategia de desarrollo empresarial. Esto subraya la relevancia de facilitar el acceso a crédito y promover la cultura financiera como herramientas clave para fortalecer la competitividad empresarial.

REFERENCIAS

- Artemio Jiménez Rico, c. s. (22). Predicciones del financiamiento bancario en las pymes de Mexico. *newman business review*, 2,3.
- Fajardo, y., & I. Moreira, j. e. (2024). Impacto del financiamiento crediticio en la expansión de mipymes en sectores tradicionales, emergentes: estudio longitudinal. *Journal business science*, 98,118.
- Jiménez-Rico, A.-Z.-R. (junio de 2020). Financiamiento de las mipymes en México y su esperanza de vida. *Revista de desarrollo económico*, 7(23), 3,4,5.
- López, A. A. (2023). Acceso al financiamiento y desempeño de las empresas en Mexico. *estudios económicos cnbv* - vol 5, 6, 8.
- Zavala, P. N. (2019). Los microcréditos y su incidencia en el crecimiento económico de las mipymes. en p. n. zavala, *un espacio para la ciencia* (vol. 1, pág. 10). manglar editores.

LA EMPRESA FAMILIAR, BASE DEL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, TABASCO

José Luis Madrigal Eliseo¹

Ezequiel Notario Priego²

Roberto Cruz Pérez³

RESUMEN

Las empresas familiares representan el eje dominante del tejido socioeconómico de Villahermosa y Tabasco. Conforman más del 90% de las unidades productivas de la región y generan cerca del 70% del empleo formal, siendo, según INEGI (2024), el principal motor del desarrollo local y estatal (Fonseca, 2025; INEGI, 2024; SEDEC, 2024). Estas organizaciones aportan no solo crecimiento económico sino también valores como la responsabilidad, la confianza, la cohesión social y el arraigo. El desafío mayor radica en la profesionalización, la institucionalización y la sucesión generacional, retos que requieren estrategias innovadoras y políticas públicas orientadas a la capacitación, financiamiento accesible, digitalización y redes de colaboración. La empresa familiar será sostenible solo si las nuevas generaciones acceden a mejores prácticas y robustos mecanismos de gobernanza.

Palabras clave: empresa familiar, desarrollo económico, Villahermosa, sucesión.

ABSTRACT

Family businesses represent the dominant axis of the socioeconomic fabric of Villahermosa and Tabasco. They comprise more than 90% of the region's productive units and generate nearly 70% of formal employment, making them, according to INEGI (2024), the main driver of local and state development (Fonseca, 2025; INEGI, 2024; SEDEC, 2024). These organizations contribute not only economic growth but also values such as responsibility, trust, social cohesion, and a sense of belonging. The greatest challenge lies in professionalization, institutionalization, and generational succession—challenges that require innovative strategies and public policies focused on training, accessible financing, digitalization, and collaborative networks. Family businesses will only be sustainable if new generations have access to best practices and robust governance mechanisms.

Keywords: family business, economic development, Villahermosa, succession.

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Villahermosa. jose.me@villahermosa.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Villahermosa. ezequiel.np@villahermosa.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Villahermosa. M24301264@villahermosa.tecnm.mx

INTRODUCCIÓN

En México, las empresas familiares constituyen una pieza clave en la economía nacional. Según cifras de INEGI y el Centro de Investigación para Familias Empresarias (CIFEM-BBVA), cerca del 95% de las empresas activas son familiares, aportan entre el 70% y el 80% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan más del 70% del empleo formal (Fonseca, 2025; INEGI, 2024; SEDEC, 2024; IPADE, 2024). Villahermosa, como centro económico del sureste mexicano, exhibe la particularidad de un tejido empresarial donde la mayoría de las MIPYMES posee origen familiar, extendiéndose especialmente en los sectores de comercio, servicios, manufactura ligera y agroindustria.

Pese a su relevancia, la investigación académica sobre empresas familiares en Villahermosa es limitada; la literatura y los modelos teóricos nacionales se concentran en grandes urbes. Esta situación justifica el avance de estudios regionales que evidencien cómo la empresa familiar es motor de inclusión económica, empleo digno y reducción de pobreza (González & Aguilera, 2020; KPMG, 2021; INEGI, 2024).

En Tabasco, el crecimiento económico reciente (36.76% de PIB estatal en los últimos seis años, según SEDEC, 2024) ha sido posible, entre otros factores, por la solidez y resiliencia de las empresas familiares y por su papel decisivo en la integración de las cadenas productivas y comerciales locales (INEGI, 2024; SEDEC, 2024).

MARCO TEÓRICO

La empresa familiar se define como aquella organización donde dos o más miembros de una familia participan en la propiedad, la gestión o la toma de decisiones estratégicas (Ward, 2016). Su relevancia radica en la permanencia a lo largo de generaciones y en la transmisión de valores familiares a la estructura empresarial.

Diversos autores (Gersick et al., 1997; Casillas & Acedo, 2019) destacan tres dimensiones claves en las empresas familiares: propiedad, familia y negocio. La interrelación de estas dimensiones genera fortalezas, como la confianza y el compromiso, pero también desafíos, como los conflictos generacionales o la falta de profesionalización.

En México, la empresa familiar se ha vinculado al desarrollo regional, pues permite la generación de empleo local, fomenta la identidad cultural y asegura la permanencia de tradiciones empresariales. En el caso de Tabasco, estas empresas se insertan en sectores estratégicos como el comercio minorista, la gastronomía tradicional y la producción agroindustrial.

Eliseo-Dantés (2024) propone que la productividad integral en las empresas familiares se fundamenta en cinco fases críticas: 1) Medición, 2) Análisis, 3) Evaluación, 4) Planeación y 5) Mejoramiento. Estas fases deben conformarse en un proceso continuo donde primero se debe conocer la productividad del sistema teniendo como referencia periodos de tiempo preestablecidos, posteriormente se debe analizar cada una de las partes que conforman el resultado de la productividad total para lograr una evaluación precisa del nivel actual en relación con metas preestablecidas.

METODOLOGÍA

Definiciones y Modelos Fundamentales

La empresa familiar se define como una organización donde dos o más miembros de la familia participan en la propiedad, gestión o toma de decisiones estratégicas (Ward, 2016; Casillas & Acedo, 2019; Belausteguigoitia, 2007). Los principales modelos teóricos incluyen:

- **Modelo de los Tres Círculos (Tagiuri & Davis, 1982):** Describe la interacción entre empresa, propiedad y familia, señalando que la superposición de estos subsistemas genera fortalezas (confianza, compromiso, flexibilidad) y debilidades (conflicto generacional, nepotismo, falta de profesionalización) (Amat, 2000; Belausteguigoitia, 2004; Chua et al., 1999).
- **Modelo de los Cinco Círculos (Amat, 2000):** Añade la gestión y la sucesión como áreas críticas, facilitando la comprensión y el abordaje sistémico de los retos internos y externos. La gestión involucra el desarrollo organizativo, estructura estratégica y competitividad; la sucesión es el factor determinante para la longevidad (Amat, 2000; Escalona Anzola, 2009).
- **Modelo de Gallo y Amat (2005):** Integra el tipo de empresa, la evolución generacional del grupo familiar y la diversificación productiva, explicando el tránsito de formas de gobierno y la creación de protocolos familiares y consejos de administración para asegurar la continuidad (Casillas, Díaz & Vásquez, 2005; Treviño, 2012).

Gobierno Corporativo y Protocolos Familiares

El gobierno corporativo en la empresa familiar implica la institucionalización mediante órganos como asambleas familiares, consejos familiares, comités y protocolos (KPMG, 2021; La Salle, s.f.; Gallo, 2018). Dichos mecanismos promueven la transparencia, comunicación, distribución equitativa de utilidades y el establecimiento de reglas claras sobre la participación y retribución de familiares y no familiares (Gallo, 2018; González & Aguilera, 2020).

El protocolo familiar es el acuerdo moral que regula las relaciones, sucesión y decisiones estratégicas, consolidando el plan de desarrollo, permanencia y reglas explícitas entre familia y empresa (La Salle, s.f.; Fonseca, 2025).

Sucesión Generacional y Profesionalización

Uno de los mayores retos es la sucesión: el 57% de las empresas familiares en México no cuenta con procesos definidos, lo que pone en riesgo la continuidad y armonía intergeneracional (IPADE, 2024; KPMG, 2021). La profesionalización y el gobierno corporativo efectivo son factores determinantes para trascender la segunda generación; solo el 3% de las empresas poseen un plan claro de sucesión (IPADE, 2024).

La profesionalización implica la incorporación de reglas formales para la toma de decisiones, la delegación de funciones, la evaluación de resultados, la formación de líderes fuera del núcleo familiar y la adopción de mecanismos de control internos regulados por protocolos familiares (Fonseca, 2025; Casillas & Acedo, 2019). Este proceso aumenta la competitividad, fortalece la armonía y permite el acceso a nuevos mercados digitales.

Impacto Regional del Modelo Familiar

Diversas investigaciones validan que las micropymes familiares contribuyen decisivamente a reducir pobreza y vulnerabilidad social en comunidades mexicanas (González & Aguilera, 2020; Rodríguez Ramírez & Chauca Malásquez, 2020). Las empresas familiares consolidadas favorecen la cohesión social, el bienestar y la transmisión de valores, además de facilitar la resiliencia ante crisis.

En Tabasco, el imbricado vínculo entre familia y empresa ha permitido una mayor adaptabilidad a los cambios del entorno petrolero, comercial y agroindustrial, dinamizando la economía local y regional, y promoviendo patrones de empleo y autoempleo en sectores estratégicos (SEDEC, 2024; INEGI, 2024).

Dimensiones de Estudio en la Empresa Familiar

La literatura moderna recomienda enfocar el análisis en variables como:

- Generación y permanencia intergeneracional.
- Carácter formal y profesionalización de la gestión.
- Innovación tecnológica y digitalización.
- Liderazgo femenino y equidad.
- Mecanismos de gobernanza y sucesión (KPMG, 2021; Fonseca, 2025; Amat, 2000).

En Tabasco, estos elementos se corroboran en los resultados sectoriales y demográficos, lo que reafirma la urgencia de garantizar estructuras de gobernanza sólidas y procesos de sucesión efectivos.

Para el presente trabajo se aplicó una metodología de tipo mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos (Hernández Sampieri et al., 2018; Fonseca, 2025; Taddlie, 1998; UNAM, 2021):

- **Revisión documental:** Selección de fuentes oficiales y académicas, incluyendo INEGI (2024), SEDEC Tabasco (2024), CIFEM-BBVA, UJAT y literatura indexada.
- **Encuestas estructuradas:** Aplicación de cuestionarios, diseñados con preguntas cerradas y abiertas, dirigidas a 50 empresas familiares en Villahermosa, priorizando la heterogeneidad sectorial y generacional (Fonseca, 2025).
- **Entrevistas en profundidad:** Realización de entrevistas semiestructuradas con propietarios de segunda y tercera generación para conocer percepciones sobre la sucesión, profesionalización y retos de adaptación tecnológica, permitiendo triangulación de resultados y enriquecimiento en el análisis.
- **Análisis correlacional y descriptivo:** Estudio estadístico de variables como empleo generado, permanencia, profesionalización, uso de tecnologías digitales y liderazgo femenino, apoyado en herramientas de procesamiento cuantitativo.
- **Triangulación de datos:** Integración y validación de resultados cuantitativos y cualitativos para fortalecer la solidez analítica y confirmar hallazgos relevantes (Hernández Sampieri et al., 2018; UNAM, 2021; Fonseca, 2025).

Este enfoque mixto permitió contextualizar y profundizar en las experiencias reales de las empresas familiares en Villahermosa, integrando perspectivas teóricas y empíricas para una comprensión holística.

RESULTADOS Y TABLAS

Tabla 1. Empresas familiares registradas por sector económico (Villahermosa, Tabasco)

Sector económico	Número de empresas familiares	Porcentaje	Fuente
Comercio y servicios	420	38.2%	INEGI, SEDEC 2024
Agroindustria	150	13.6%	INEGI, SEDEC 2024
Manufactura ligera	180	16.4%	INEGI, SEDEC 2024
Transporte y logística	110	10.0%	INEGI, SEDEC 2024
Construcción	95	8.6%	INEGI, SEDEC 2024
Otros sectores	145	13.2%	INEGI, SEDEC 2024

Tabla 2. Empleo generado por empresas familiares

Sector	Empleo total	Porcentaje sobre total	Fuente
Comercio y servicios	15,400	35.6%	INEGI 2024
Agroindustria	6,800	15.7%	INEGI 2024
Manufactura ligera	7,200	16.6%	INEGI 2024
Transporte y logística	4,500	10.4%	INEGI 2024
Construcción	3,800	8.8%	INEGI 2024
Otros sectores	5,300	12.2%	INEGI 2024

Tabla 3. Características de las empresas familiares encuestadas (n=50)

Característica	Número de empresas	Porcentaje	Observaciones
Empresas en primera generación	35	70.0%	Predominio de empresas jóvenes
Empresas en segunda generación	12	24.0%	Transición generacional exitosa
Empresas en tercera generación o más	3	6.0%	Empresas consolidadas históricamente
Empresas con plan de sucesión formal	22	44.0%	Mayor profesionalización
Empresas que utilizan tecnologías digitales	31	62.0%	Adaptación tecnológica
Empresas con consejo de administración	15	30.0%	Estructura formal de gobierno
Empresas con protocolo familiar	18	36.0%	Regulación familiar establecida
Empresas dirigidas por mujeres	12	24.0%	Liderazgo femenino en auge

Fuente: elaboración propia (autores).

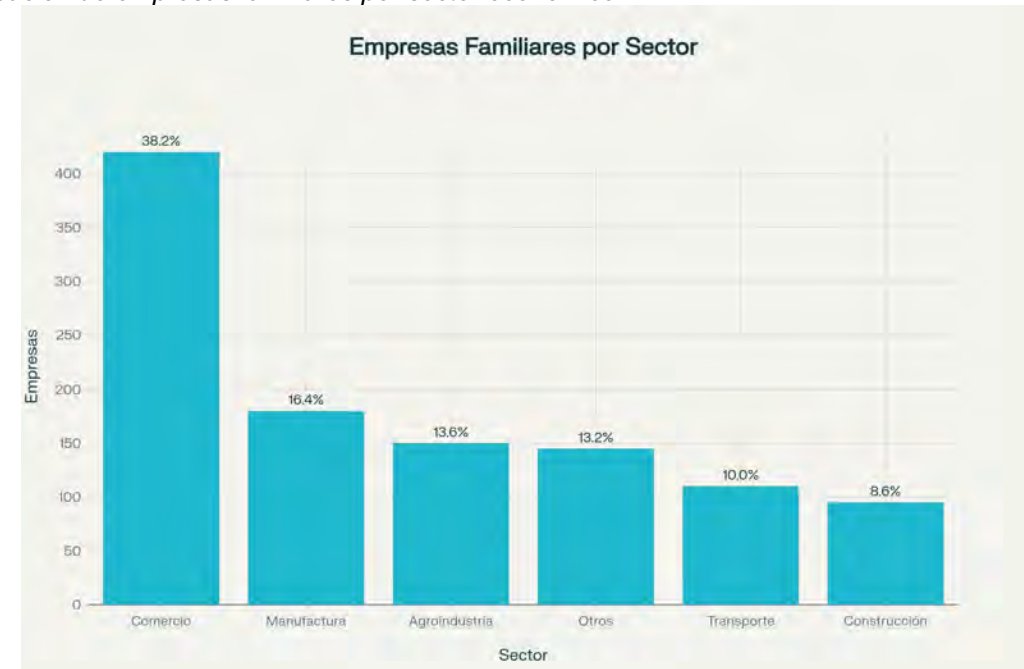
Tabla 4. Retos y oportunidades identificados

Reto/Oportunidad	Tipo	Empresas que lo mencionan (%)	Nivel de prioridad
Falta de profesionalización	Reto	78%	Alto
Sucesión generacional	Reto	56%	Alto
Acceso a financiamiento	Reto	84%	Muy alto
Adopción de tecnología	Oportunidad	68%	Medio
Formalización de procesos	Oportunidad	72%	Alto
Competencia con grandes empresas	Reto	62%	Medio
Capacitación empresarial	Oportunidad	76%	Alto
Participación en mercados digitales	Oportunidad	58%	Medio

Fuente: Elaboración propia (autores).

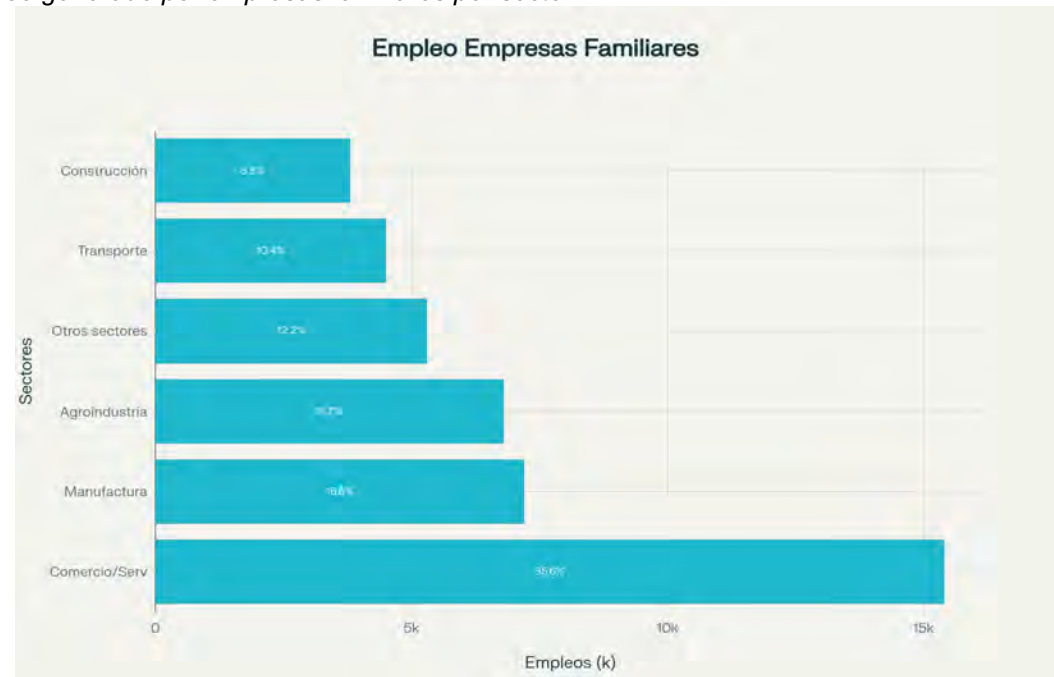
Gráficas

Gráfica 1. Distribución de empresas familiares por sector económico



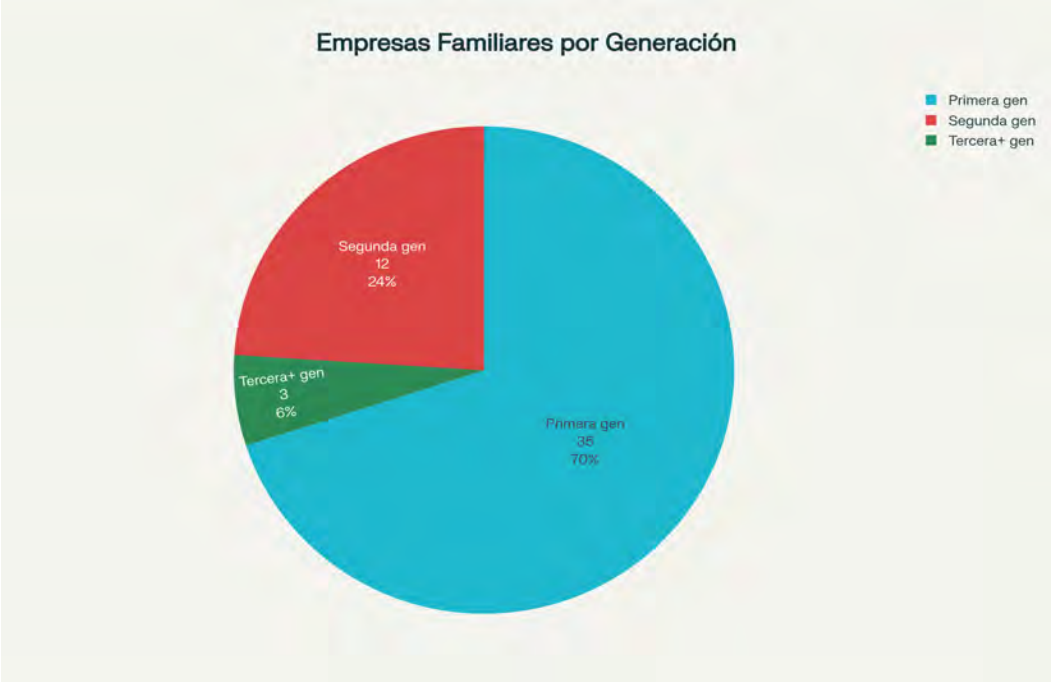
Distribución de empresas familiares por sector económico en Villahermosa, Tabasco. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2024) y SEDEC Tabasco (2024).

Gráfica 2. Empleo generado por empresas familiares por sector



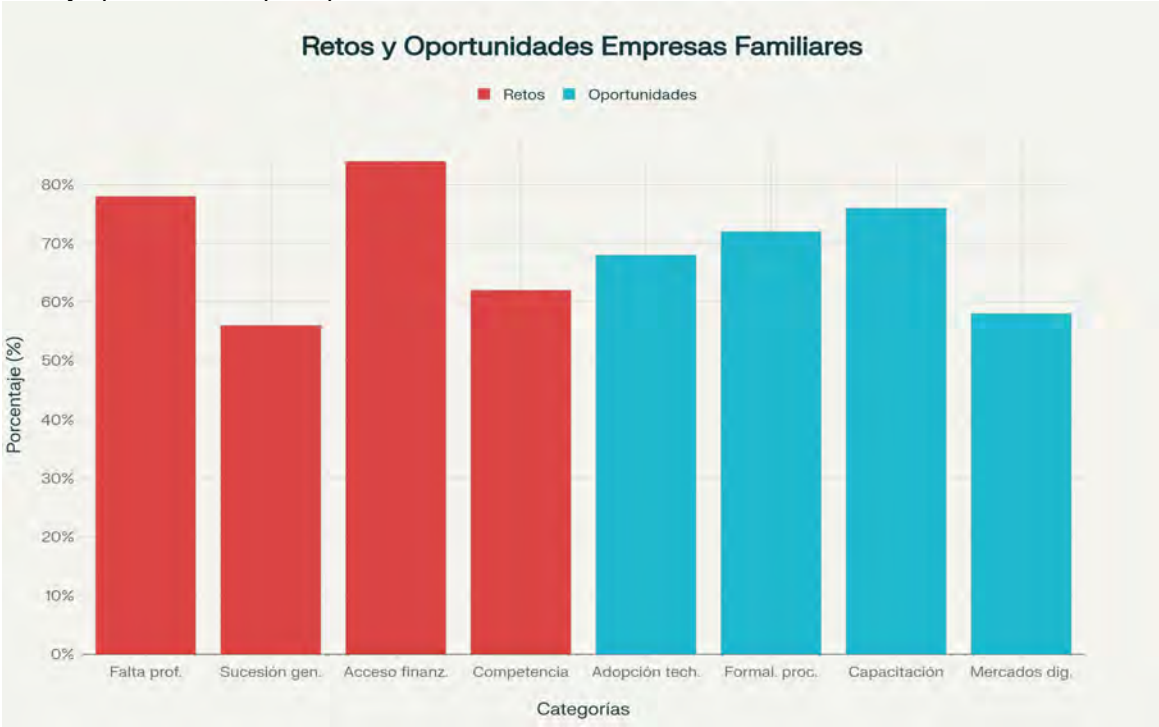
Empleo generado por empresas familiares en Villahermosa, Tabasco por sector económico. Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2024).

Gráfica 3. Distribución de empresas familiares por generación



Distribución de empresas familiares por generación en Villahermosa, Tabasco (n=50). Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4. Retos y oportunidades principales identificados



Retos y oportunidades principales identificados por empresas familiares de Villahermosa: porcentaje de encuestados que mencionan cada aspecto. Fuente: Encuesta propia 2025.

DISCUSIÓN

Las empresas familiares de Villahermosa reflejan la tendencia nacional, marcando un alto impacto en empleo y desarrollo local. Sin embargo, presentan baja sobrevivencia generacional, sobre todo porque el 70% está en primeras generaciones y apenas el 44% posee planes formales de sucesión (KPMG, 2021; IPADE, 2024). Las nuevas generaciones lideran procesos de digitalización, donde el 62% utiliza tecnologías digitales, pero persiste cierto nivel de informalidad administrativa y contable.

El contraste con ciudades industrializadas —Monterrey, Querétaro— muestra que la institucionalización y profesionalización son factores clave para la permanencia. La experiencia tabasqueña revela que la adopción de gobierno corporativo y protocolos familiares favorece la transición y éxito intergeneracional.

Aunque Tabasco y Villahermosa avanzan en políticas de estímulo y capacitación, queda pendiente la consolidación de redes colaborativas que vinculen empresas, universidades y cámaras empresariales, así como la promoción de la equidad y el liderazgo femenino.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas familiares en Villahermosa constituyen el pilar del desarrollo social y económico. Su futuro descansa en la profesionalización, institucionalización y transición generacional efectiva. Las siguientes recomendaciones son fundamentales para consolidar su impacto positivo:

1. **Implementar programas de capacitación y profesionalización:** Destinados a las nuevas generaciones y equipos directivos, orientados en áreas como gestión, finanzas, liderazgo y competencias digitales (KPMG, 2021; González & Aguilera, 2020).
2. **Fomentar la digitalización:** Creando incentivos fiscales, tecnológicos y de formación para incorporar herramientas digitales en los procesos productivos y administrativos (Fonseca, 2025; SEDEC, 2024).
3. **Desarrollar esquemas de financiamiento accesible:** Mejorando la bancarización y los créditos a pequeñas empresas familiares, incluso en zonas rurales y sectores de baja sofisticación (IPADE, 2024; SEDEC, 2024).
4. **Crear redes colaborativas:** Integrar a las empresas familiares a ecosistemas de innovación y vinculación con universidades, cámaras empresariales y plataformas digitales.
5. **Impulsar la equidad y diversidad generacional:** Promover el liderazgo femenino y la inclusión de jóvenes en la toma de decisiones clave y propiedad accionaria.

6. **Establecer mecanismos de gobierno corporativo y protocolos familiares sólidos:** Para reglamentar la sucesión, participación y retribución con transparencia, profesionalismo y sentido ético (La Salle, s.f.; KPMG, 2021).

Al adoptar estas acciones, las empresas familiares se consolidarán como pilares sostenibles del desarrollo económico y social del estado, fortaleciendo la resiliencia productiva de Villahermosa ante los desafíos del futuro.

REFERENCIAS

- Amat, J. (2000). La empresa familiar: continuidad y cambio. Pirámide.
- Belausteguigoitia Ruis, C. (2007). La empresa familiar en México. Editorial UNAM.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2019). Manual de la empresa familiar. Pirámide.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(4), 19-39.
- Escalona Anzola, M. (2009). Protocolo familiar en la empresa pequeña y mediana brasileña. Universidad de São Paulo.
- Eliseo-Dantés, H., Balderrabano-Briones, J., & Pérez-Garmendia, G. (2024). *Medición y mejoramiento de la productividad. Un Enfoque Integral*. ECORFAN.
- Fonseca, M. (2025). El legado de las empresas familiares en México. IFEM-ITESM.
- Gallo, M. A. (2018). Gobierno corporativo y empresa familiar. Editorial UOC.
- González-Garfías, R., & Aguilera-Alejo, G. (2020). Las empresas familiares como base en el desarrollo económico local. Vinculategica (UASLP).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Censos Económicos 2024. <https://www.inegi.org.mx/>
- IPADE Business School (2024). Nivel de progreso de las Empresas Familiares: informe CIFEM-BBVA.
- KPMG (2021). Empresas familiares en México. Tiempo de sucesión en un escenario disruptivo. <https://kpmg.com/mx/>
- La Salle, Universidad (s.f.). Protocolo de familia. <https://lasalle.mx/vinculacion-empresarial/negocios-familiares/protocolo-de-familia.html>
- Rodríguez Ramírez, A. R., & Chauca Malásquez, P. M. (2020). Desempeño de las micros y pequeñas empresas familiares. Dialnet.

Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad (SEDEC). (2024). Informe económico de Tabasco. <https://tabasco.gob.mx/>

PLAN DE MARKETING TIENDA DE ABARROTES EL MIRADOR DE LA COMUNIDAD DZULA, MUNICIPIO FELIPE CARRILLO PUERTO, QUINTANA ROO

Maria Elena Cuxim Suaste¹

Julio Cesar Tun Alvarez²

Antonio Pat Cituk³

RESUMEN

El proyecto de investigación se realiza en la empresa Abarrotes El Mirador con domicilio en la comunidad de Dzula, municipio de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, cuyo principal objetivo es la implementación de un plan de marketing.

La empresa es una microempresa con giro comercial abarrotes y novedades, no acostumbran o no suelen darle mucha importancia a aplicar un plan de marketing que los ayude a posicionarse en el mercado local o bien llegar a nuevos clientes, siendo este una gran desventaja para este tipo de empresas ya que solo se dedican a la venta de manera tradicional que se conoce desde décadas atrás sin darse cuenta que las nuevas tecnologías son herramientas poderosas para su crecimiento y posicionamiento, ya que el mercado es cambiante y los clientes cada vez son más exigentes con respecto a la calidad del producto, precio y sobre todo la forma en que se les vende el producto.

La metodología empleada consiste en una guía para la integración de un plan de marketing en la empresa El Mirador.

Los resultados que se esperan de esta investigación aplicada es la implementación de un plan de marketing en la empresa que coadyuve al posicionamiento de esta.

Palabras clave: Plan de Marketing, Estrategias, Empresa, Abarrotes.

ABSTRACT

This research project is being conducted at Abarrotes El Mirador, a grocery store located in the community of Dzula, municipality of Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo. Its main objective is the implementation of a marketing plan.

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

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

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

The company is a micro-enterprise specializing in groceries and novelty items. They do not typically prioritize or place much importance on implementing a marketing plan to help them position themselves in the local market or reach new customers. This is a significant disadvantage for this type of business, as they rely solely on traditional sales methods used for decades, failing to recognize that new technologies are powerful tools for growth and market positioning. The market is constantly changing, and customers are increasingly demanding regarding product quality, price, and, above all, the sales process.

The methodology employed consists of a guide for integrating a marketing plan into Abarrotes El Mirador.

The expected outcome of this applied research is the implementation of a marketing plan within the company that will contribute to its improved market positioning.

Keywords: Marketing Plan, Strategies, Company, Groceries.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación aplicada se trata de la implementación de un plan de marketing en la empresa Abarrotes el Mirador ubicada en la comunidad de Dzula, perteneciente al municipio de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo, el cual se basa en establecer estrategias efectivas y aplicarlas en la empresa con el fin de mejorar su publicidad atrayendo nuevos clientes y por otro lado fidelizar a los existentes.

Por tal motivo se realizó un diagnóstico de la situación actual para conocer más de la empresa y un análisis FODA para identificar las áreas de oportunidad que tiene la empresa. Ya que actualmente las empresas de este giro comercial van en constante aumento y se enfrentan a un ambiente demasiado competitivo, lo cual genera que las empresas no tengan la adaptación necesaria a los distintos cambios que surgen en el mercado.

Cabe destacar que la mercadotecnia es sin duda uno de los elementos más importantes para que una empresa logre conseguir un buen posicionamiento ante la competencia. Con esta poderosa herramienta los dirigentes pueden planear, establecer metas a corto, mediano y largo plazo, aplicar estrategias para satisfacer los deseos y necesidades de clientes tanto actuales como potenciales.

Es por ello, que es importante que las organizaciones estén preparadas para los distintos cambios, desarrollando y efectuando estrategias de marketing para poder subsistir en un mercado competitivo.

La gran ventaja que tiene la empresa Abarrotes El Mirador es que cuenta con más de 25 años de experiencia, el cual lo hace una empresa bien consolidada en la comunidad.

Por otro lado Rodríguez (s.f) menciona que la correcta aplicación de un plan de marketing brinda grandes beneficios sin importar que se trate de un proyecto pequeño o una marca reconocida. De acuerdo con el autor el plan de marketing facilita el posicionamiento de cualquier empresa o bien reposicionarse si se establecen buenas estrategias.

CONTENIDO Y MÉTODOS

Problemas a Resolver

Los pequeños comercios son la base de la economía nacional, no solo por la importante cantidad de unidades económicas que representan, sino por el volumen de operaciones que representan para las finanzas. Las tiendas de abarrotes enfrentan varios problemas en la actualidad, incluyendo: Competencias con grandes cadenas, aumento de costos, falta de tecnología ya que muchas tiendas de abarrotes no han podido adoptar nuevas tecnologías, como sistemas de pago electrónicos o plataformas de venta en línea, lo que limita su alcance y eficiencia. Fidelización del cliente ya que mantener a los clientes leales en un mercado tan competitivo es complicado. Por ultimo las estrategias de marketing, ya que debido a la falta de recursos para invertir en publicidad y marketing limita su capacidad para atraer nuevos clientes.

La publicidad más grande que tienen las tiendas de abarrotes es la de “boca a boca”. Más allá de eso, estos negocios invierten muy poco en publicidad, programas de fidelización, descuentos, etc., bien sea por desconocimiento o porque creen que no vale la pena gastar tiempo, esfuerzo y dinero en este tipo de estrategias, las tiendas de abarrotes a veces se ven en desventaja en comparación con sus competidores (cadenas de supermercados) que sí logran visibilidad. Por lo cual, otro de los retos para las tiendas de abarrotes ha sido y será implementar estrategias de marketing que traigan cada vez más y más clientes a su tienda.

Según Philip Kotler (2006) “un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo”. De acuerdo a lo que el autor plantea un plan de marketing en una empresa es fundamental y de suma importancia ya que mediante esta herramienta se establecen estrategias que ayudan a lograr las metas propuestas durante un tiempo determinado mediante acciones que ayuden a dar a conocer la variedad de productos que la empresa ofrece a sus clientes.

En la empresa Abarrotes El Mirador nunca se ha implementado un plan de marketing, por lo que la publicidad que se maneja siempre ha sido de manera tradicional, el cual dificulta llegar a todos sus clientes potenciales, de igual manera llegar a nuevos mercados.

Conforme a Schwab (2021) define el posicionamiento como un conjunto de elementos que permitirán que una empresa se distinga del resto en el mercado, que sea percibida como algo único por sus clientes. El posicionamiento de marketing puede implicar a toda la empresa o a un producto concreto cuando se proponen distintas líneas de producto. A raíz de esto se identificó que la empresa Abarrotes El Mirador ha ido disminuyendo su posicionamiento a diferencia de su competencia, por la poca expansión a nuevos medios de comunicación como son Facebook y WhatsApp entre otras, perdiendo así la oportunidad de mantener u obtener nuevos clientes potenciales.

MARCO TEÓRICO

Generalidades del Plan de Marketing

Plan de Marketing. De acuerdo a Pursell (2024) un plan de marketing es un documento que describe las estrategias y tácticas que una empresa utilizará para alcanzar sus objetivos de marketing.

Concepto de Plan de Marketing. De acuerdo a Galán (2015) lo define como un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing. Vercheval (2024) menciona que hoy en día todas las empresas y negocios, por pequeños que sean, necesitan desarrollar un buen plan de marketing para tener éxito. La razón es muy sencilla: Evitar dar pasos sin rumbo y sin objetivos claros.

Importancia de un Plan de Marketing. Conforme a Branch (2018) crear un plan de marketing para tu empresa, en este sentido, es importante porque te permite conocer siempre, cuál será el siguiente paso que tu equipo de trabajo realizará para cumplir con tus objetivos planteados. Un plan de marketing representa una guía de trabajo en la cual se apoyarán todas tus acciones de mercadeo en los próximos meses.

Por su parte, Cárdenas (2021) afirma que es importante porque es una herramienta de gestión de Marketing ya que este documento es el que orienta las estrategias y acciones del área para que cumpla de manera eficiente sus objetivos y contribuya al crecimiento de la empresa. Por otro lado Miñarro (2022) comenta que el marketing se caracteriza por medir todo lo que ocurre en la empresa y en su alrededor para crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando los productos y/o servicios, y optimizando las formas en las que la empresa conecta con sus clientes o posibles clientes.

Plan de Marketing

Objetivos en un Plan de Marketing. Conforme a Mediterrani (2020) los objetivos de un plan de marketing son más variados de lo que uno podría imaginar. El más básico, que todo el mundo tiene en la cabeza, es el de aumentar las ventas. Por supuesto, nadie querrá renunciar a ello, pero la estrategia a desarrollar puede tener otras metas ligeramente diferentes que, en última instancia, podrían derivar igualmente en ese incremento comercial. Uno de esos objetivos que también puede contemplar en un plan de marketing es el aumento de la reputación o posicionamiento de marca. Otra de las metas de una estrategia de marketing y que puede recoger su plan es el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, logrando una visibilidad deseada.

Estructura de un Plan de Marketing. Para Nuño (2023) la estructura de un plan de marketing es la siguiente.

1. Análisis DAFO: Comienza la estructura de tu plan de marketing realizando un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), estudiando la situación interna de la empresa, así como la situación del entorno.
2. Objetivos: Establece objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales).
3. Estrategia: Una vez que sabes la meta que debes conseguir, es el momento de describir el cómo lograrla, es decir, qué estrategia vas a seguir. Se deberán definir los siguientes elementos como: Segmentación de mercado, marketing de las 4 P y estrategia de content.
4. Estrategia digital: Decidirás si se implanta campañas de email marketing, redes sociales, optimización de la web, estrategia SEO-SEM, publicidad por pago (Facebook Ads, Adwords), etc.
5. Medición de resultados: Última parte de la estructura de un plan de marketing. Mide los resultados de las estrategias implantadas, compara la previsión que hiciste con lo que realmente has conseguido y mejora o corrige aquello que haya podido sufrir alguna desviación.

Pasos para Realizar un Plan de Marketing. De acuerdo a Pursell (2024) los pasos a seguir para realizar un plan de marketing son los siguientes:

1. Realiza tu análisis de mercado: Permitirá englobar información sobre tu mercado, la competencia, tus clientes y las tendencias actuales y futuras en torno a tu empresa.
2. Define tu público objetivo: Se realiza identificando el grupo específico de consumidores que son más propensos a interesarse en tus productos o servicios.
3. Establece tus objetivos: Es importante establecer objetivos de marketing porque sin ellos tu empresa no tendría una dirección clara y no habría una forma efectiva de medir el éxito que tengan, en términos de logros específicos.

4. Desarrolla tu estrategia: Con base en la investigación que ya has realizado, es tiempo de que desarrolles una estrategia de marketing para alcanzar los objetivos que ya estableciste.
5. Establece un presupuesto y calendario: Cuando ya tienes todo definido en materia de acción en tu plan de marketing, es tiempo de añadir el presupuesto necesario para implementar la estrategia y establecer un calendario que indique cuándo se llevarán a cabo las diferentes tácticas seleccionadas.
6. Mide tus resultados y da seguimiento: Recuerda tener en mente los indicadores de marketing más relevantes para medir el éxito de tus campañas. Elegir estos KPI evita que te distraigas con otros números que no tienen impacto directo en las metas establecidas, lo que se traduce en una mejor gestión de los recursos: Menos gasto innecesario, tiempo mejor invertido, un equipo concentrado en lo que verdaderamente importa y, por lo tanto, una comprensión total del desempeño del plan de marketing.
7. Revisa y ajusta tu plan: Es importante revisar y ajustar el éxito que vas teniendo con tu plan de marketing y ajustarlo según sea necesario, para asegurarte de que sí estás cumpliendo con los objetivos establecidos.

Empresa

Concepto. De acuerdo a Galán (2015) una empresa es una organización de personas que administran ciertos recursos para conseguir beneficio económico. Esto pretenden lograrlo creando un producto o servicio que satisfaga una necesidad de la gente. Por su parte Porto (2023) lo define como una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Características de una empresa. De acuerdo a Euroinnova (s.f) las características son las siguientes:

- Posee tanto recursos humanos como recursos monetarios para su correcto funcionamiento.
- Debe tener un nombre o razón social que los identifique tanto interna como externamente. Estas pueden ser: C.A., S.A., Cooperativa, S.R.L., entre otros.
- Siempre poseen una misión, visión, objetivo general, objetivo específico, cultura organizacional, políticas, entre otras reglas que la rigen y regulan.
- Poseen un sistema de software para sus actividades regulares, de forma que se puedan monitorear todo siendo específicos.
- Contienen una estrategia empresarial, es decir, los planes de acción para lograr sus metas u objetivos.

- Por lo general se dividen en departamentos. Por ejemplo: El departamento de recursos humanos (RRHH), departamento de finanzas, departamento de administración, entre otros.
- Son creadas para satisfacer necesidades específicas instauradas en sus estatutos, como puede ser ofrecer un producto o un servicio.
- Indiferentemente de sus actividades, es necesario realizar los estados financieros al finalizar el año empresarial.

Importancia de una Empresa. Según Hernández (2023) dice que una empresa es importante porque tiene la capacidad de unir a las personas en la consecución de objetivos comunes y obtener beneficios. En su función de generar empleo, una empresa puede asegurar el bienestar de muchas familias. Es crucial que tanto los directivos como los trabajadores se enfoquen en el crecimiento de la empresa y eviten acciones ilegales que puedan perjudicarla.

Objetivos

Objetivo General

Implementar un plan de marketing para la empresa Abarrotes El Mirador a través de estrategias mercadológicas efectivas con la finalidad de fortalecer la presencia de la tienda en la comunidad de Dzula, municipio de Felipe Carrillo Puerto, en el Estado de Quintana Roo.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa de manera interna como externa con la finalidad de conocer en qué situación se encuentra la empresa.
- Diseñar estrategias efectivas que permitan elevar las ventas.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa tienda de abarrotes.
- Fidelizar a los clientes.
- Actualizar la página web para dar a conocer la variedad de productos disponibles.
- Implementar las estrategias mercadológicas propuestas siempre que la propietaria lo autorice.

METODOLOGÍA

Esta investigación aplicada consiste en elaborar un plan de marketing y posicionamiento para la empresa tienda de Abarrotes El Mirador que se encuentra en la localidad de Dzula, municipio de Felipe Carrillo Puerto en el estado de Quintana Roo.

Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa

Se realizó una identificación de la población para la recolección de información que permitió el análisis situacional de la empresa, con el apoyo de la propietaria del negocio y gerente de la misma, siendo la idónea ya que conoce el manejo y funcionamiento de la empresa tienda de abarrotes.

Análisis de la Situación Externa

El Entorno General de la Empresa y la Competencia. El entorno general de una empresa se refiere a las condiciones externas que pueden influir en su operación y desempeño. En donde Abarrotes El Mirador tiene varios competidores, su relación con la competencia no es negativa sin embargo si representan una amenaza para la competencia.

El Análisis del Entorno Económico. El entorno económico de una empresa se refiere al conjunto de condiciones, factores, variables económicas y financieras que rodean y afectan a la organización en su ambiente empresarial.

1. La política fiscal: Es la actuación del Estado sobre la economía mediante decisiones referentes al gasto público y a los impuestos.
 2. Inflación: La inflación es el aumento general de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado expresados en una determinada unidad monetaria durante un determinado período de tiempo.
 3. Tipo de cambio: El tipo de cambio es la tasa a la que una moneda puede ser cambiada por otra.
- Al analizar el entorno económico se determinó que estos factores influyen mucho como, por ejemplo, si afecta las ventas, precios de compra y operación, el cual se ve más afectado en época de temporada baja, por lo cual para la empresa Abarrotes El Mirador si es importante mantener constantemente entrada de efectivo sin generar perdidas.

Análisis del Entorno Político-Legal. El entorno político legal afecta prácticamente a la mayoría de las empresas y en general a todos los aspectos de la vida, en cuanto a los negocios tiene dos desempeños principales: Los fomenta y los limita (partidos, ideologías, gobierno, poder ejecutivo, legislativo y la oposición). Los cambios políticos no han afectado de manera negativa en las operaciones de la empresa Abarrotes El Mirador.

El Análisis del Entorno Tecnológico. El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. Abarrotes El Mirador intenta mantener sus productos de acuerdo a las nuevas

tendencias e innovaciones, sin embargo, hasta el momento no hace uso de la tecnología como medio de diversificación hacia nuevos clientes.

Análisis FODA de la Empresa

El análisis FODA permite tener un panorama más amplio de la empresa, crea un diagnóstico certero y útil para detectar ventajas competitivas, problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y difundir mejor las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los clientes.

Se considera que el análisis FODA beneficiará a la empresa Abarrotes El Mirador para conocer la situación en la que se encuentra la empresa. Ya que proporciona información esencial que facilita la toma de decisiones estratégicas. Al conocer las fortalezas internas, debilidades, oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas y alinear sus acciones con sus metas.

Tabla 1. Análisis FODA Abarrotes El Mirador

Fortalezas	Debilidades
Excelente ubicación. Local Propio. Variedad de productos. Precios accesibles. Proveedores de calidad.	Horario de apertura reducido. Otorgar crédito a las personas. Falta de un óptimo manejo del inventario. Nula publicidad.
Oportunidades	Amenazas
Obtener financiamiento. Diversificar el tipo de productos que ofrece.	Alta competencia. Costo alto de la mercancía. Productos de la competencia a precios menores.

Fuente: *Elaboración propia*

Proponer el Plan de Marketing

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa Abarrotes El Mirador de la comunidad de Dzula, se propone realizar el plan de marketing para este negocio.

Plan de Marketing de la Empresa Abarrotes el Mirador

Objetivos en Ventas. De acuerdo a la propietaria, la empresa logra vender un promedio aproximado de \$500.00 por día, esto quiere decir que mensualmente la empresa logra la cantidad de un aproximado de \$14,000.00. Con base a estos datos se redactaron los siguientes objetivos en ventas.

- Conseguir una cifra de ventas del 20% sobre el promedio de ventas mensuales en general de cualquier producto que la empresa venda para el año 2024.
- Conseguir una cifra de ventas de \$70,000.00 en pasteles para el año 2024, ya que es el producto estrella de la empresa.
- Aumentar la presencia de la empresa en la zona.

Mercado Meta. General

Perfil: Público en general, 5 a 65 años clase media.

Fijación de Objetivos y Estrategias de Marketing. Se presentan los objetivos y estrategias de marketing:

Objetivos en Marketing. Se presentan los objetivos de la empresa Abarrotes El Mirador:

- Aumentar la cifra de ventas de \$14,000.00 mensuales o bien el 20% en general de cualquier producto que la empresa venda en un lapso de 6 meses.
- Aumentar la cifra de ventas de \$70,000.00 en pasteles en un lapso de 6 meses, ya que es el producto estrella de la empresa.
- Aumentar la presencia de la empresa en la zona.

Estrategias de Marketing. Se presentan las estrategias de la empresa Abarrotes El Mirador:

- Mayor publicidad: En los diferentes productos que la empresa ofrece.
- Precios competitivos: Al alcance del bolsillo de los clientes.
- Optimización de espacio: Mejorar la disposición de productos en la tienda para facilitar el acceso y la visibilidad.
- Marketing Digital: Retomar las publicaciones en redes sociales como Facebook y WhatsApp para publicar productos disponibles en tienda.
- Grupos de ventas: Hacer publicaciones de productos en los diferentes grupos de ventas de la localidad.
- Introducir nuevas formas de pago: Diversificar las formas de pago como, por ejemplo, mediante terminal bancaria, transferencia bancaria o depósitos bancarios.
- Cuidar el orden y el acomodo de exhibidores.

Posicionamiento. Existen muchos competidores directos para la empresa Abarrotes El Mirador, sin embargo las ventajas que se tiene como empresa ofrecen amplia variedad de productos que las otras empresas no poseen como, por ejemplo, zapatos para toda la familia, ropa para toda la familia, sección de perfumería, juguetería, accesorios de moda, bolsas para regalo, pastelería y por supuesto sección de abarrotes.

Estrategias. Se presentan las estrategias:

- Servicio al cliente, la empresa cuenta con empleados capacitados para brindar información oportuna cuando el cliente lo requiera.
- Reconocimiento del nombre de la empresa por medio de la propietaria.
- Ventas en línea.

- Más de 25 años de existencia en el mercado respaldan a la empresa con la experiencia y amplio potencial para seguir creciendo.
- Mayor participación en la comunidad.
- La empresa cuenta con servicio a domicilio siempre y cuando el cliente así lo desee.

Marca. La empresa se ha mantenido bajo el mismo nombre desde su creación.

Precio. La mayoría de los productos que la empresa ofrece ya vienen con un precio determinado por los proveedores reconocidos, a excepción de los productos que la empresa adquiere de manera externa, la propietaria es la encargada de fijar los precios, que sean accesibles y que no afecten al bolsillo del consumidor.

Estrategias de Distribución. Se presentan las estrategias de distribución:

Ventas en Tienda Física. Abarrotes El Mirador. La ubicación de la tienda física se encuentra en un punto de alto tránsito de personas, al estar en el centro de la comunidad y sobre las dos carreteras principales más transitada por las personas de la comunidad, es fácil llegar a un número mayor de personas o clientes potenciales.

Ventas Personales. La fuerza de ventas de la empresa Abarrotes El Mirador se encuentra conformado por dos vendedores los cuales rotan turnos de trabajo y la propietaria del negocio, este personal es suficiente para cubrir las necesidades del cliente, ya que al ser una microempresa con un local pequeño no requiere de muchos colaboradores.

Estrategia de Promoción. Se presentan las estrategias de promoción:

Redes Sociales, Página de Facebook. Facebook es una herramienta clave para las empresas, ya que permite la creación de perfiles y páginas específicas para interactuar con los consumidores, como, por ejemplo, en cuestión de marketing y publicidad, las empresas pueden crear anuncios dirigidos a audiencias específicas, aprovechando la extensa base de datos demográfica de Facebook. Otro punto clave es la atención al cliente, muchas empresas usan esta red social para mantenerse en contacto con sus clientes para brindar un mejor servicio en caso de que algún consumidor tenga un problema o duda. Por lo que la página de Facebook de la empresa cuenta con un total de 898 seguidores los cuales son mayormente de la comunidad de Dzula, y el resto está distribuido en comunidades circunvecinas como Laguna Kana, Yoactun, San Luis, X-Yatil y X-Pichil.

Descuentos. Los descuentos que maneja la tienda son variados, por ejemplo, descuentos en zapatería, perfumería, en ropa y también en productos de abarrotes con poco tiempo de vida para no generar perdidas y recuperar el dinero invertido.

Definición de Medios Publicitarios. Se presenta la definición de los medios publicitarios:

1. Redes sociales. En la página de Facebook de la empresa se realiza publicidad sobre ofertas, promociones y productos e información relacionada a la organización.
2. Mediante WhatsApp. Los clientes pueden realizar pedidos y se les atiende de manera inmediata a sus solicitudes.

Métodos de Publicidad no Pagada. La calidad de los productos que la empresa comercializa es el principal método de publicidad no pagada. La ventaja que ofrecen las redes sociales es que las publicaciones son gratuitas, en ellas se puede compartir ofertas, promocionar productos y sobre todo permite crear un vínculo con los clientes.

Implementar el Plan de Marketing

Durante la implementación del plan de marketing en la tienda Abarrotes El Mirador, se tuvo la facilidad de llevarlo a cabo de manera conjunta con la propietaria del negocio siempre manteniendo una buena comunicación. El marketing es parte fundamental y muy importante para cualquier empresa independientemente del giro comercial que esta tenga y lo que siempre se busca es hacer crecer un negocio, tener un buen posicionamiento, y por supuesto, el objetivo principal es aumentar las ventas mejorando la relación con los clientes.

Para tener mejor relación con los clientes por los diferentes medios de comunicación como Facebook y WhatsApp, se retomó las publicaciones en la página de Facebook creado con anterioridad por la propietaria del negocio el cual se había mantenido inactivo durante varios meses y el volver a realizar publicaciones se ha recibido de manera satisfactoria por los seguidores de la página, ya que se mantienen al pendiente de las nuevas actualizaciones de productos, promociones, ofertas y más. Cabe destacar de igual manera que también se responde en imbox cotizaciones, se resuelven dudas, o simplemente los clientes preguntan por la disponibilidad de algún producto en tienda.

Evaluar los Resultados de la Implementación del Plan de Marketing

Para la evaluación de los resultados obtenidos de la implementación del plan de marketing, difiere de varias maneras, una de ellas es a través de su incremento de ventas, cabe mencionar que el objetivo de ingresos que se planteó al inicio del proyecto consta en aumentar las ventas en un 20% en general. Para la evaluación de resultados cabe destacar que la empresa no cuenta con un sistema para registrar las ventas del día, sin embargo, la propietaria del negocio comentó que por día se vende un aproximado de \$500.00, traducido de esta manera da una cifra aproximado de \$3,500.00 por semana, esto quiere decir que al mes se vende la cantidad de un aproximado de \$14,000.00, sin embargo en común acuerdo con la propietaria del negocio se tomó la decisión de registrar las ventas semanales

en una tabla de Excel al momento de empezar con la implementación del plan para poder determinar si la implementación del plan rendía frutos. Con la implementación de las estrategias mercadológica se cumplió con los objetivos establecidos en el plan de marketing para esta empresa, destacando los siguientes puntos para la misma:

- Los clientes han optado por acudir al negocio a comprar juguetes cuando hay eventos sociales, debido a que se hizo la publicidad correspondiente en redes sociales.
- En cuanto a los pasteles de acuerdo con la propietaria del negocio se ha logrado captar nuevos clientes, de igual manera clientes que se fueron a otro negocio han regresado a comprar en la empresa.
- Entre los productos que si hubo un aumento significativo de ventas se encuentran los perfumes, chancas, sandalias para dama, accesorios de moda, bolsas para regalo, juguetes y refrescos.
- Se ha ampliado la presencia de la empresa en diferentes comunidades, cada vez es más es recurrente que personas de comunidades vecinas acudan a la tienda a comprar productos.
- Esto quiere decir que la empresa ha logrado mantener un buen posicionamiento ante la clientela, volviéndose entre las primeras opciones a acudir para realizar sus compras.

RESULTADOS

A continuación, se presenta los resultados de esta investigación aplicada:

Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

Para esta investigación fue de suma importancia recabar información concisa y precisa para saber en qué situación se encuentra la empresa ya que permitió evaluar y comprender el estado en el que se encuentra la organización en el mercado considerando tanto los factores internos como los externos que influyen en su desempeño. Esto con el fin de detectar detalles que no se pueden saber a simple vista, sino que se necesitó indagar para facilitar este estudio.

Realizar un Análisis FODA de la Empresa

Este análisis ayudó a comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Se trató de un ejercicio integral que permitió a la empresa alinearse mejor con su entorno y ajustar sus estrategias para lograr sus objetivos de negocio.

Proponer el Plan de Marketing

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa Abarrotes el Mirador y un análisis de matriz FODA, se pudo constatar que la empresa nunca ha implementado acciones de marketing. Todo se realizaban de la manera tradicional por parte de la propietaria del negocio, puesto que desconocía el poder que tiene el aplicar estrategias mercadológicas y todo lo que se puede lograr que los beneficie a lograr sus metas, como se ha mencionado en la comunidad de Dzula existen múltiples empresas que se dedican al mismo giro que Abarrotes El Mirador, pero igual no todas le dan la importancia necesaria a desarrollar estrategias para realizar publicidad y esa es la gran ventaja que se tiene como empresa. Al establecer las estrategias se segmenta a que mercado va dirigido.

Implementar el Plan de Marketing

Se llevó a cabo la implementación del plan de marketing en la empresa Abarrotes El Mirador, estableciendo acciones y estrategias para mejorar la publicidad de la empresa todo esto con el fin de llegar a más consumidores y captar nuevos clientes, y de esta manera incrementar sus ventas, puesto que implica aplicar las 4 P del marketing mix. Considerando que, al implementar promociones, realizar publicaciones de los productos que la empresa ofrece, introducir nuevos métodos de pago contribuyó a que las personas cada vez más visiten el establecimiento.

De igual manera, el reorganizar aparadores influyó mucho que los clientes conozcan los productos, ya que anteriormente estos productos no estaban a la vista del consumidor, esto fue un cambio positivo, puesto que los clientes al venir por un producto específico “miraban de reajo” los productos y se animaban a llevarse algo más. Otro factor sumamente importante fueron las publicaciones mediante la red social de Facebook, los clientes llegan a la tienda mencionando que vienen por un producto específico que vieron en dicha red social. Cabe mencionar que al incluir otro medio de comunicación como WhatsApp facilitó que los clientes tengan una fácil interacción con la tienda para cotizar y comprar por medio de WhatsApp. De acuerdo a la propietaria fue beneficioso ya que clientes que antes no compraban pasteles ahora se les facilitaba realizar dicho encargo desde la comodidad de su hogar, todo esto va de la mano con la implementación de nuevos métodos de pago puesto que poco a poco fueron adoptando una nueva manera de pago mediante transferencia bancaria ya que se les hacía más práctico y seguro.

Evaluar los Resultados del Plan de Marketing

Para poder evaluar los resultados de la aplicación del plan de marketing se tomó el acuerdo con la propietaria del negocio registrar en una tabla Excel los ingresos semanales, ya que al ser un pequeño

negocio no cuenta con un software adecuado en el cual se puedan contabilizar o registrar las ventas del día.

De igual manera se tuvo que utilizar un gráfico en el cual se muestran los ingresos obtenidos por semana de la empresa, en este grafico se observa que se tomaron los registros de los meses agosto, septiembre, octubre del año 2024, los cuales fueron los tres meses que se estuvo implementando el plan de marketing.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Al concluir con esta investigación aplicada, se ha logrado cumplir con los objetivos establecidos, demostrando la efectividad de las estrategias y acciones implementadas. A través de un enfoque integral y adaptado a las necesidades del mercado, se consiguió aumentar la visibilidad de la marca, captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Cabe destacar de igual manera que desde que se inició con esta investigación aplicada siempre se trabajó conjuntamente con la propietaria de la empresa manteniendo siempre una buena comunicación y aportando ideas innovadoras con el propósito de mejorar el trabajo para obtener resultados satisfactorios y que el proyecto se aproveche al máximo. Sin embargo, es fundamental reconocer que siempre hay espacio para la mejora, ya que como se ha recalcado desde un principio, la publicidad es sumamente importante para cualquier empresa sin importar su giro comercial, si no se cuenta con una estrategia de promoción puede perder su posicionamiento o participación en el mercado, esta investigación trajo grandes beneficios a la empresa.

REFERENCIAS

- Branch (03 de marzo de 2018). Plan de marketing: ¿De qué trata y cuál es su importancia para las empresas?. <https://branch.com.co/marketing-digital/plan-de-marketing-de-que-trata-y-cual-es-su-importancia-para-las-empresas/>
- Cárdenas, J. (24 de septiembre de 2021). Plan de Marketing: cómo hacer todas las etapas de tu planificación y obtener resultados reales para tu marca. <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/#:~:text=El%20plan%20es%20una%20importante,al%20crecimiento%20de%20la%20empresa.>
- Euroinnova (s.f). Que es la empresa y cuáles son sus características. <https://www.euroinnova.mx/blog/que-es-la-empresa-y-cuales-son-sus-caracteristicas>

- Galán, J. (02 de diciembre de 2015). ¿Qué es una Empresa? Definición, tipos y ejemplos. <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Galán, J. (27 de junio de 2015). Plan de marketing. <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
- Hernández, E. (27 de agosto de 2023). LA IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA: RAZONES, BENEFICIOS E IMPACTO. <https://quo.mx/industria-e-innovacion/por-que-es-importante-una-empresa/>
- Kotler, P. (2006). Dirección de Mercadotecnia (12ª ed.). México, D.F.: Prentice-Hall.
- Mediterrani, E. (28 de mayo de 2020). ¿Cuáles son los objetivos de un plan de marketing?. <https://mediterrani.com/objetivos-plan-marketing/>
- Miñarro, M. (01 de marzo de 2022). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Nuño, P. (09 de agosto de 2023). Estructura de un plan de marketing. <https://empredepyme.net/estructura-de-un-plan-de-marketing.html>
- Porto, J. P. (13 de junio de 2023). DEFINICIÓN DE EMPRESA. Obtenido de: <https://definicion.de/empresa/>
- Pursell, S. (08 de abril de 2024). Qué es un plan de marketing y cómo crearlo (incluye plantillas). <https://blog.hubspot.es/marketing/generador-plan-de-marketing>
- Rodriguez, M. (s.f). SEO EN MEXICO. PLAN DE MARKETING. <https://www.seoenmexico.com/blog/plan-de-marketing/>
- Schwab, P. (22 de septiembre de 2021). IntoTheMinds. IntoTheMinds.
- Vercheval, S. (16 de mayo de 2024). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

TENDENCIAS DEL EMPRENDIMIENTO CREATIVO E INNOVADOR

Rocío Enríquez Corona¹

Ángel Francisco Velázquez Rodríguez²

Myriam González Guerrero³

RESUMEN

Hoy en día la creatividad y la innovación están en tendencia y son dos conceptos que están íntimamente relacionados. Las personas creativas se caracterizan por su pensamiento diferente y son aquellas que buscan resolver o solucionar problemas a través de propuestas creativas y diferentes, y los innovadores tienen un pensamiento el cual encuentra una solución lógica para enfrentar problemas. Se ha comprobado que los logros más significativos de la humanidad se deben al uso de la creatividad, son personas creativas las que han transformado el curso de la historia, éstas fueron capaces de ver donde otros no veían, de realizar nuevas preguntas, de dar respuestas originales, las cuales fueron consideradas útiles para el entorno social.

Para ser creativo solo basta con dejar fluir la imaginación y el espíritu emprendedor para plasmar ideas que se convierten en inventos novedosos e igualmente la innovación se ha convertido en un instrumento fundamental dentro de las empresas que desean ser competitivas, en un entorno cada vez más complejo y cambiante, Innovar no siempre significa crear algo nuevo, a veces observar, copiar e implementar algo que ya existe pero que en el ámbito geográfico de nuestra empresa y su mercado no se aplica, es convertir una idea en un negocio. La idea de negocio es de vital importancia, por lo tanto, es fundamental que sea rentable, que encuentre aceptación en el mercado y para esto debemos de combinar estratégicamente la creatividad e innovación en los negocios.

Palabras clave: Creatividad, emprendimiento, Innovación

ABSTRACT

Today, creativity and innovation are trending topics and are two closely related concepts. Creative people are characterized by their unique thinking and seek to solve problems through creative and different proposals, while innovators have a mindset that finds logical solutions to address problems. It has been proven that humanity's most significant achievements are due to the use of creativity; creative

¹ Universidad Veracruzana. renriquez@uv.mx

² Universidad Veracruzana. anvelazquez@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. mygonzalez@uv.com

people have transformed the course of history. They were able to see what others did not, to ask new questions, and to provide original answers that were considered useful for the social environment. To be creative, one simply needs to let their imagination and entrepreneurial spirit flow to develop ideas that become novel inventions. Likewise, innovation has become a fundamental tool for companies that want to be competitive in an increasingly complex and changing environment. Innovating does not always mean creating something new; sometimes it means observing, copying, and implementing something that already exists but is not applicable to the geographic area of our company and its market. It is about turning an idea into a business. The business idea is of vital importance; therefore, it is essential that it be profitable and find market acceptance. To achieve this, we must strategically combine creativity and innovation in business.

Keywords: Creativity, Entrepreneurship, Innovation

INTRODUCCIÓN

Muchas de las ideas de negocios surgen indudablemente de oportunidades presentes en el ambiente, de establecer ideas entre personas o grupo de personas, sin embargo, lo importante es detectarlas, y considerar cuáles fortalezas y debilidades se apreciarán ante esa oportunidad y, además, contemplar las amenazas que podría enfrentar, ya que en ocasiones da pánico fracasar o equivocarnos, es por eso que muchas veces se deja el negocio en estado de confort y esa conformidad no permite ver más allá, se debe estar consciente que nadie inicia un negocio siendo una multinacional, sin embargo el límite de su crecimiento lo ponemos nosotros, puesto que ningún negocio funciona del mismo modo, por lo que se debe pensar en estrategias para optimizar los resultados, dicha acción nos obligará a conocer mejor el negocio y demostrar que parte de la creatividad e innovación consiste en aplicar las funciones desde que recibimos a nuestros clientes hasta que se le entregan los productos, con ello le damos el valor agregado y el cliente demuestra satisfacción.

Es indispensable que las empresas utilicen elementos como la creatividad e innovación para poder alcanzar los objetivos planeados, con esto podrá convertirse en una organización competitiva. A través del presente estudio se pretende distinguir los aportes de la creatividad e innovación en el desarrollo empresarial a través de ideas de negocios. Una nueva herramienta para que la comunidad de una empresa ofrezca nuevas ideas y servicios aportando creatividad es la de Crowdsourcing, la cual permite que los recursos humanos de forma colaborativa aporten ideas para el desarrollo y creación de nuevos negocios, también se analizará el acrónimo SCAMPER, que se compone de una serie de preguntas que nos hacen cuestionar desde toda perspectiva el producto o servicio que ofrecemos,

también para que las empresas logren el éxito se analizará la CO CREACIÓN como una ventaja competitiva, aunado a eso se analizará la Innovación Abierta para que a través de esta herramienta estratégica se logre atraer y retener a los clientes.

La globalización: una tendencia Innovadora y Creativa

En este mundo globalizado todas las empresas contienden por mantener ventajas competitivas, es por lo que es imprescindible que se implementen algunos métodos que permitan a las organizaciones estar actualizadas, es por lo que es necesario identificar estas tendencias innovadoras que permitan fortalecer las ideas de los negocios.

La idea de negocio es, a la hora de emprender, el punto de partida, la base sobre la que se construirá el conjunto del proyecto empresarial. La idea de negocio conformará el cimiento de la nueva organización y, por ese motivo, debe ser una iniciativa sólida, meditada y correctamente analizada de antemano.

Ahora bien, haber identificado una excelente idea para emprender no es sinónimo de oportunidad de negocio. Nuestra iniciativa ha de tener acomodo en el mercado, de nada vale un ingenioso o novedoso proyecto, si éste no tiene éxito entre los potenciales clientes. La clave está, por tanto, en definir ideas empresariales, que al mismo tiempo colmen ciertas necesidades del mercado. Para lograrlo, se precisa un análisis exhaustivo del futuro público objetivo (*target*), de la competencia y de los medios económicos y materiales necesarios para poner en funcionamiento nuestra iniciativa de negocio.

La innovación es necesaria para mejorar la competitividad porque así las empresas ofrecen productos o servicios únicos donde su competencia se reduce porque las puede eliminar debido que su propuesta es diferenciadora para aquellos consumidores que siempre buscan nuevas innovaciones en los productos y satisfacen y superan sus expectativas; la innovación debe ser vista como un aliado fuerte para que las compañías sean consideradas de vanguardia, y sean seguidas por otras firmas y ser modelos de innovación. (Silva Guerra, 2017)

Es necesario que se agrupen personas para pensar en ideas de negocios novedosas, todo ser humano tiene una creatividad es por lo que cada idea que aporten se anota e independiente de lo grotesca que sea, se tomará en cuenta, y posteriormente se señalaran los pros y contras de cada una, escogiendo la de mayor atractivo y potencial y con esto se da apertura a la creatividad e innovación de los todos los integrantes de la empresa.

(Rojas de Escalona) Plantea que la creatividad y la innovación se han convertido en un imperativo de la organización del siglo XXI. De allí que los investigadores del área organizacional orienten sus esfuerzos en esta dirección desarrollando modelos que intentan

explicar el proceso creativo en el seno de la organización; generando estrategias para promover el pensamiento creativo y nuevas formas de evaluar e incentivar la expresión creativa en el entorno organizacional. (2007, págs. 111-130)

La evolución empresarial está marcada por la innovación y la creatividad, tanto en el ámbito de la política como en el de los negocios, se habla de estos factores como una solución a la crisis actual por la que atraviesa el mundo empresarial. Es por lo que las empresas de todo tipo y tamaño no solamente necesitan funcionar mejor, sino también tener una capacidad de cambio a través de las estrategias de innovación y creatividad, ya que este proceso se encarga de mejorar la forma en que la empresa implementa herramientas para el logro de los objetivos.

Retomando lo que señala Emeterio Gómez (1994), referente a que, en el ámbito de la empresa, la competitividad es vista como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficientemente que la competencia, o en forma general, cuando afirma: “Sin mayores refinamientos conceptuales entenderemos por competitividad la capacidad de producir más a menor costo o con mayor calidad que los demás”. (Peñaloza, 2005)

La innovación y creatividad en las empresas consiste en hacer emerger y recoger las ideas que surgen en la empresa. Ahondar en ellas y poner en práctica las que sean factibles por realizar. Es por lo que los dirigentes de la empresa deben desarrollar una cultura para que tanto los empleados, clientes y proveedores se sientan que forman parte de la empresa, y a través de esto se fomentaría una cultura por la innovación y creatividad. La innovación es la clave para el crecimiento y la competitividad de las empresas, conseguir mejorar la competitividad se convertido en un imperativo para volver a crecer de las empresas.

De acuerdo con (Peñaloza)

Resulta interesante observar que, quizás, en ninguna otra época se dio tanta importancia a la competitividad como hoy día. Este paradigma que ha trascendido el mundo económico para aplicarse por igual a personas y empresas, desde hace algún tiempo se encuentra, cotidianamente, en la palestra pública y parece ser un factor determinante para tener éxito en el ambiente competitivo actual. (2005, pág. 46)

Actualmente estamos en una época de grandes cambios en lo que la competencia entre empresas es muy fuerte, esto da como resultado que la lucha por sobrevivir depende de la capacidad de innovar, por lo que se debe observar y comprender que es lo que nuestro entorno quiere y necesita, e igualmente analizar los gustos para generar ideas de negocios que crearán un valor e incrementarán las posibilidades de que la empresa sea exitosa. Es por lo que la innovación empresarial se ha

convertido en el motor de las compañías más exitosas, porque las empresas que no innovan están condenadas a estancarse.

La innovación es la introducción de algo nuevo o significativamente mejorado, esto implica una transformación en el modelo de negocios y en algunos otros aspectos de la empresa.

Como afirma (Blanco Encinosa) La creatividad e innovación sirven como motores para facilitar, incrementar y desarrollar el empoderamiento de las empresas desde el aprovechamiento de oportunidades de comercialización y posicionamiento, a través de la instauración de estrategias empresariales innovadores que llevan a las compañías a progresar constantemente. En palabras de Blanco, la creatividad e innovación le dan posibilidades las empresas de anticiparse, prevenir, construir y mantener propuestas o planes que potencian su presencia en el mercado. En ese sentido, dichos elementos enaltecen el valor agregado de las compañías brindando la capacidad de aumentar su desempeño en la creación de bienes y servicios innovadores capaces de competir de manera eficaz con otras empresas y suplir las exigencias de los consumidores. (2016, págs. 39-56)

Una empresa creativa e innovadora es aquella que investiga los problemas y necesidades que tienen sus directivos, clientes y empleados, con relación a sus necesidades, siempre abierta a escuchar las respuestas, con base en estos requerimientos, se planean acciones para mejorar el negocio, realizando innovaciones en los productos existentes o crear nuevos productos.

La creatividad es el elemento más potente de la naturaleza y es el que define como especie a las personas. (Gutiérrez Colmener, 2014, pág. 13)

¿Qué es ser creativo? Es algo sencillo que solo basta con dejar fluir la imaginación y el espíritu emprendedor para plasmar ideas que se convierten en inventos novedosos. La creatividad es una condición necesaria para el desarrollo de un país, para el crecimiento de la humanidad, para la calidad de lo humano. Empezar acciones que contribuyan al desarrollo de la creatividad, es urgente e indispensable.

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas, en este mundo globalizado, todas al inicio deben de lograr sus objetivos planteados, por lo consiguiente tienen que realizar un análisis de su entorno, para determinar los criterios que caracterizan la competitividad, mediante herramientas de investigación que les permitan evaluar e identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para los negocios.

Las estrategias competitivas crean el éxito o fracaso de las empresas, a través de habilidades y destrezas, estas permiten medir la capacidad de la empresa para competir con su entorno. Al obtener una posición favorable, esto les permitirá a las empresas permanecer en el mercado y expandirse. Las organizaciones de éxito están construyendo la propia ventaja competitiva a través de menos control y más aprendizaje, es decir, a través de la continua creación y compartición de nuevo conocimiento. (Fugini & Maggiolini, 2018, pág. 137)

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. (Publishing Marketing, 2007)

Es necesario que se motive a las personas que forman parte de una empresa, pero igualmente deben ser encauzadas por los dirigentes para que los motiven y los orienten hacia una dirección adecuada. Como expresa (Sabbagh) el elemento de motivación dirigida está constituido por las prácticas que estimulan el clima de motivación y proveen un foco creativo que sirve para dirigir los esfuerzos del equipo. (2011, pág. 35)

Ideas Innovadoras

La innovación convierte ideas en proyectos para lograr que empresas sean competitivas, esto se realiza a través de la observación del mercado, detectando las necesidades, mirando lo que la competencia ofrece, para tener una distribución y comunicación en canales idóneos. A través de las herramientas innovadoras debemos crear nuevas ideas, no es inventar, es analizar lo que ya existe y darle otro desplazamiento. Algunas técnicas que nos permitirán conseguir ser una empresa competitiva son: Crowdsourcing, SCAMPER, Innovación Abierta, Co creación con los mercados y seis sombreros para pensar.

(Moreno Castro) Destaca que las nuevas ideas pueden surgir utilizando técnicas cualitativas que ayuden a identificarlas, a saber: análisis de atributos, análisis morfológico, lluvia de ideas, SCAMPER, (2016, pág. 26)

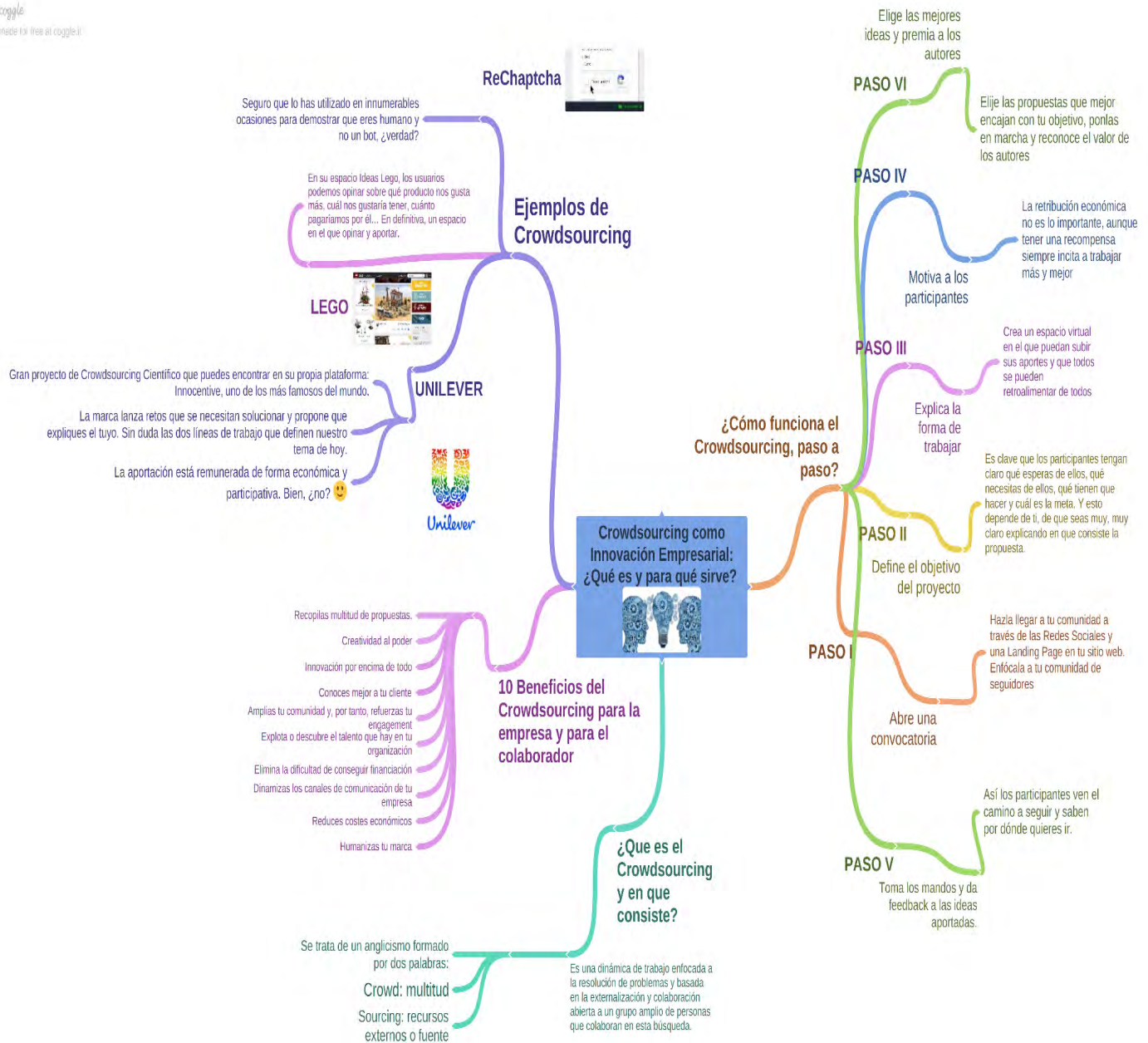
CROWDSOURCING

Las empresas buscan delegar tareas a los equipos de trabajo, integrando estos grupos de personas por profesionales cualificados en el área de la empresa, estos presentarán sus propuestas e ideas, a través del proceso de **crowdsourcing**.

Como dice (Fugini & Maggiolini) Dar a conocer el aspecto colaborativo del crowdsourcing mejora la calidad, el alcance y el resultado de las soluciones, y conduce a nuevas ideas innovadoras que pueden ser empleadas por los sectores público y privado. El crowdsourcing puede tener

como objetivo realizar tareas simples y rutinarias, o generar soluciones innovadoras para problemas complejos, empleando los esfuerzos de colaboración de la multitud. (2018, pág. 186)

google
made for free at google



Elaboración propia

Un modelo de negocios a través de internet es el Crowdsourcing, es una nueva técnica para la realización de un trabajo en concreto como la producción de contenido, el cual no lo realiza una sola persona o una empresa, es realizado por un público masivo, este puede realizarse a través de un sitio

web e igualmente existen muchos sitios web que funcionan bajo este precepto y ofrecen sus servicios para diversas tareas, como la programación o el diseño de logos, etc. Este nuevo modelo de negocios es un generador de contenidos que permite a los usuarios ubicar comercios, instituciones y demás referencias. Esto permite el crecimiento de las bases de datos y continuamente son alimentadas con información, para estar actualizadas.

Este modelo puede ser una estrategia de marketing que permitirá a las empresas realizar diversas estrategias para la obtención de ideas bastante creativas y con esto poder ser empresas exitosas y competitivas, del mismo modo proporcionan diferentes ventajas a para la realización de negocios como: Variedad e innovación de ideas, puede reducir costos y descubrir talentos que aporten nuevas ideas.

SCAMPER

La idea central en Scamper está basada en la percepción de que tu trabajo con ideas originales, creativas, pudieran crearse de nuevo pero que es una combinación de lo que ya existe y un poco de creatividad e innovación.

(Gutiérrez Colmener, 2014) Enfatiza que el Scamper es una técnica que se utiliza para producir ideas en un proceso creativo. Desde nuestro punto de vista es una variedad del brainstorming muy focalizada hacia procesos en los que se busca mejorar un producto, aunque puede utilizarse para otros. (2014, pág. 45)

En el acrónimo **SCAMPER** cada palabra se corresponde con una acción:

SUSTITUIR. - lugares, cosas, personas, horarios, funciones.

COMBINAR. - temas, funciones, emociones, conceptos, ideas.

ADAPTAR. - ideas, otros lugares, otros tiempos, usos.

MODIFICAR. - añadir algún concepto, idea, producto, magnificar

PROPONER. - para otros usos, explorar acciones.

ELIMINAR. - Conceptos, usos, funciones, partes, tecnología.

REORDENAR. - Invertir elementos, hacer lo contrario.

Los pasos para utilizar la técnica SCAMPER son:

1. Identificar el problema a resolver. Es el paso previo a la resolución de un conflicto.
2. Hacer las preguntas SCAMPER. Aplicar las preguntas SCAMPER para responderlas entre el colectivo. No hay que desestimar ninguna apreciación. En esta fase, no existe el descarte.
3. Organizar las respuestas. En este apartado se recopilan las respuestas obtenidas.

4. Evaluar las ideas. Ahora sí, en este paso hay que determinar cuáles son las prioritarias, cuáles son las válidas para la resolución del problema y cuáles son menos importantes. En esta fase se descartan las no necesarias.

5. Seleccionarlas. Este último punto es el más importante. Debemos elegir las ideas que más se ajusten para resolver el conflicto, mediante justificación escrita, exponiendo las razones del por qué se deberían aplicar dichas ideas.

A continuación, se lista unas cuantas sugerencias de preguntas que surgen para cada verbo del método SCAMPER.

Sustituir:

- ¿Qué no puedes sustituir/cambiar?
- ¿Qué puedes sustituir para bajar costos?
- ¿Qué más puede ser sustituido?
- ¿Podemos cambiar las reglas?
- ¿Cambiarlo por otro?
- ¿Otros ingredientes?
- ¿Otros materiales?
- ¿Otra forma (geométrica)?
- ¿De otra manera?
- ¿Otro proceso o procedimiento?
- ¿Otra fuerza?
- ¿Otro lugar?

Combinar:

- ¿Qué puedes combinar internamente?
- ¿Qué puedes combinar con un factor externo?
- ¿Qué combinación de elementos generaría una reducción de costos?
- ¿Qué ideas se pueden combinar? ¿Se pueden combinar propósitos, intenciones?
- ¿Qué tal una colección? ¿Qué tal una mezcla, una aleación, una agrupación?
- ¿Combinar unidades? ¿Qué otros artículos podrían mezclarse con éste?
- ¿Cómo podríamos empaquetar una combinación? ¿Qué se puede combinar para multiplicar los posibles usos?
- ¿Qué materiales podríamos combinar? ¿Combinar atractivos?

Adaptar:

- ¿Cómo lo puedes adaptar para agregar otra función?
- ¿Qué puedes adaptar para que esté disponible a una mayor cantidad de personas?
- ¿Qué más es como esto? ¿Qué otra idea nos sugiere esto?
- ¿Que podríamos copiar de otros/de otra parte? ¿Qué/a quién podríamos anular? ¿Qué idea podríamos incorporar?
- ¿Que otro proceso se podría adaptar?
- ¿Qué ideas de otros campos diferentes puedo incorporar? ¿Qué otro proyecto, proceso o servicio se parece a este? ¿Qué idea te sugiere este parecido?

Modificar, magnificar:

- ¿Qué podemos magnificar, aumentar, ampliar, ensalzar o extender? ¿Qué podemos exagerar?
- ¿Qué podemos sobredimensionar?
- ¿Qué podemos añadir? ¿Más tiempo? ¿Más fuerte? ¿Más alto? ¿Más largo? ¿Más grande? ¿Más arriba/abajo?
- ¿Qué tal con más frecuencia?
- ¿Características adicionales? ¿Qué puede dar más valor añadido? ¿Se puede duplicar? ¿Cómo se puede llevar a un extremo absoluto? ¿Qué se puede llevar a un extremo dramático?
- ¿Qué aplicación/parte puede ser modificada para reducir costos?
- ¿Todo /una parte /un detalle/ función? ¿Hay alguna peculiaridad?
- ¿Cambiar el significado, color, movimiento, sonido, olor, forma, medida, nombre?
- ¿Cambiar el nombre? ¿Otros cambios? ¿Qué cambios se puede hacer en lo previsto? ¿En el proceso? ¿En el marketing? ¿Qué otra forma podría tomar esto? ¿Diseño? ¿Otro proceso? ¿otra fabricación? ¿Qué otro embalaje? ¿Recubrimiento? ¿Protección?
- ¿Podemos combinar el embalaje con la forma? ¿el color? ¿el significado?

Proponer:

- ¿Qué otro uso puede tener?
- ¿Para qué más se podría usar?
- ¿Hay nuevas maneras de usarlo tal como es o está? ¿Y si se cambia un poco?
- ¿Qué modificar para dar otros usos? ¿Qué más se podría hacer a partir de esto? ¿Otras extensiones? ¿Otros mercados? ¿Otros modelos? ¿Hay nuevos usos a los que se pueda destinar? ¿Puede dedicarse a otros usos si se modifica? ¿Qué otra cosa puede hacerse con el

producto, proyecto o servicio? ¿Otras/Nuevas funciones? ¿A qué se parece? ¿Existe algo parecido en la naturaleza? ¿Animal, vegetal, mineral?

Eliminar, minimizar:

- ¿Qué función puede ser eliminada?
- ¿Qué función no puede ser eliminada? ¿Si eliminas un atributo como el color, el costo disminuye?
- ¿Qué pasaría si Fuera más pequeño? ¿Qué se debería de omitir? ¿Se puede/debe dividir? ¿Trocearlo? ¿Separarlo en diferentes partes? ¿Reducir?
- ¿Hacer más eficiente? ¿Hacerlo en miniatura? ¿Condensar? ¿Compactar? ¿Restar? ¿Eliminar? ¿Se pueden eliminar las reglas? ¿Qué hay que no sea necesario? ¿Qué nos revelaría un diagrama del proceso?

Reordenar.

- ¿Qué otras organizaciones podrían ser mejores?
- ¿Intercambiar componentes, partes, funciones, sistemas, ...?
- ¿Un modelo diferente? ¿Una distribución física diferente? ¿Otra secuencia?
- ¿Cambiar el orden? ¿Transponer causa y efecto? ¿Cambiar la velocidad? ¿Cambiar el ritmo? ¿Frecuencia? ¿Cambiar la planificación?

Según (Costa García) Una serie de criterios que se aplican al problema u objetivo. Fue creado por Bob Eberle a partir de Brainstorming: “SCAMPER” es el acrónimo de los criterios que se aplican, para encontrar un enfoque diferente basado en el pensamiento divergente y la riqueza de puntos de vista. (2004, pág. 255)

Co Creación

Para que las empresas logren el éxito la **CO CREACIÓN** es un factor considerado como uno de los más importantes, y es reconocido como una ventaja competitiva. Para que a través de esta herramienta estratégica se logre atraer y retener a los clientes.

(Gouillart & Ramaswamy) Destaca que en el período 2000-2004, Venkat Ramaswamy, junto a C. K. Prahalad, sugirieron que la experiencia del cliente es clave para la creación de valor, la innovación, la estrategia y el liderazgo ejecutivo. También señalaron que estos cambios generalizados ocurridos en la empresa y la sociedad requerían de la co-creación, es decir, la práctica de desarrollar sistemas, productos o servicios mediante la colaboración con clientes, gerentes, empleados y otras partes interesadas corporativas. (2012, pág. 16)

A finales del siglo XX e inicio del siglo actual, las empresas se han enfrentado a un entorno competitivo muy complejo, por lo que se está demandando la creación de un valor superior para el cliente. Es por lo que podemos identificar la creación de valor como una importante capacidad para el éxito de una empresa, e igualmente como una fuente de ventaja competitiva.

Como expresa (Gouillart & Ramaswamy) La co-creación significa una profunda democratización y descentralización de la creación de valor, que dejará de estar centrado en la compañía para dar cabida a las interacciones con sus clientes, comunidades de clientes, proveedores, socios y empleados, y a las interacciones entre los individuos. (2012, pág. 19)

El factor de co-creación es un enfoque de marketing y negocios, las empresas están cambiando su forma tradicional de trabajar, adoptando un enfoque más abierto de la innovación. Apoyándose cada vez más en la colaboración o la co-creación a través de la innovación para el desarrollo de nuevos productos y servicios o en su defecto la actualización de los ya existentes, con esto les ofrece a los clientes una mejor experiencia. Toda vez que incorporar a los clientes en el proceso es aún mejor, esto determinará el éxito en el mercado actual.

La innovación co-creativa supone la aplicación del principio de co-creación a la innovación en todas las empresas, independientemente de que sean nuevas o establecidas; de que estén o no en juego las operaciones, productos y servicios o nuevos modelos de negocios y de que sus soluciones sean de producción masiva o personalizada. (Gouillart & Ramaswamy, 2012, pág. 106)

Innovación Abierta

Las empresas tienen que buscar ideas y caminos internos y externos en el mercado a medida que observen como la innovación se desarrolla. Los procesos de Innovación abierta utilizan modelos de negocios para precisar las exigencias y con esto crear valor y al mismo definir componentes internos para retener parte de este valor.

(Romero Rebolledo & Espinoza Valdéz, 2016, pág. 50) retoman lo escrito por Henry Chesbrough (2004) quien propone el concepto de innovación abierta. Este término propone que las organizaciones no deben limitarse a generar proceso de innovación sólo con las capacidades internas, que serán siempre limitadas. Las firmas pueden abrir estos procesos complementando su patrimonio y activos de innovación mejorando el retorno sobre la inversión.

De acuerdo con (Romero Rebolledo & Espinoza Valdéz) se comparte al calce la figura que describe los procesos de ideación y el desarrollo tecnológico, no emanan exclusivamente del interior de la empresa, sino también desde fuera de esta. (2016, pág. 50)

CONCLUSIONES

Implementar el uso de las técnicas innovadoras, resolverán muchas de las necesidades, problemas o deseos del mercado, diseñando nuevos modelos de productos o servicios que mejoren las experiencias de los seres humanos, e innovar en nuevos mercados que estén a la vanguardia para que logren el éxito en su entorno y en el futuro dichos negocios puedan pasar a ser empresas competitivas y globalizadas.

Los emprendimientos con éxito son los que tienen la disposición de adaptarse y aprender a maniobrar en un entorno cada vez más cambiante para diferenciarse del resto, ya que el mismo entorno demanda con más ímpetu el explorar alternativas para captar nuevas oportunidades, esto se logra tomando al pie de la letra el concepto creativo e innovador, combinando esfuerzos para digitalizar procesos y mediante cambios en el modelo de negocio para contemplar nuevas tecnologías

REFERENCIAS

- Blanco Encinosa, L. J. (2016). Innovación y subdesarrollo: la paradoja de las tecnologías "blandas". *Cofin Habana*, 39-56.
- Costa García, M. (2004). *Negociar para CON-vencer. método, creatividad y persuasión en los negocios*. Madrid, España: McGraw-Hill. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/50035?page=255>
- Fugini, M., & Maggiolini, P. (2018). *Sistemas y tecnologías de la información en las organizaciones*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Piramide. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/123100?page=186>.
- Gouillart, F., & Ramaswmy, V. (2012). *La co-creación de valor y experiencias*. Argentina: Temas Grupo Editoria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/116700>
- Gutiérrez Colmener, A. (2014). *La creatividad y tu negocio*. Madrid, Spain: Bubok Publishing S.L. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/51370?page=13>.
- Moreno Castro , T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Santiago de Chile, Chile: RIL editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/67489?page=26>.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*,, 42-67. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63110103>
- Publishing Marketing. (2007). *La ventaja competitiva*. Madrid, Spain: Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/52925?page=77>.

- Rojas de Escalona, B. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 111-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/410/41080108.pdf>
- Romero Rebolledo, J., & Espinoza Valdéz, G. (2016). *Innovación y Diseño para la estrategia empresarial*. México, D.F.: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/45358>
- Sabbagh, A. (2011). *El método de innovación creativa: un método para generar ideas y transformarlas en proyectos sustentables*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/66732>
- Silva Guerra, H. (2017). La innovación y educación: Variables claves para la competitividad de las empresas. *Clío America*, 107.

FUNGI SNACK: UNA ALTERNATIVA SALUDABLE FRENTE A LA OBESIDAD EN MÉXICO

Jazmín Villegas Narváez¹

Sara Márquez Bueno²

Francisco Hernández Quinto³

Nubia Morales Domínguez⁴

RESUMEN

La obesidad y el sobrepeso son problemas graves de salud pública en México. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2022), el 75 % de los adultos, el 41 % de los adolescentes y el 35 % de los niños padecen estas condiciones, aumentando el riesgo de enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión, cáncer y Alzheimer (INCMNSZ, s.f.). Ante este panorama, surge Fungi Snack, una botana elaborada a base de hongos comestibles como alternativa saludable a los snacks convencionales, que suelen ser altos en calorías, grasas y azúcares. Este producto destaca por su alto contenido en fibra, proteínas, vitaminas del grupo B, D, C y K, y minerales esenciales (The Food Tech, 2024).

Fungi Snack responde a la demanda creciente de alimentos nutritivos, especialmente entre jóvenes adultos, quienes representan el 45 % del mercado de snacks saludables en México (Statista, s.f.). Su proceso de elaboración incluye técnicas como deshidratación, horneado y empaquetado sin conservadores, lo que garantiza un alimento natural, crocante y práctico (TecNM, 2024). A pesar del crecimiento del mercado, el desconocimiento sobre los beneficios de los hongos sigue siendo un reto. En este trabajo se presenta el modelo de negocios donde se propone una solución innovadora, que une salud, sabor y sostenibilidad para contribuir al combate de la obesidad en la vida cotidiana.

Palabras clave: Obesidad, Botana saludable, Hongos comestibles

ABSTRACT

Obesity and overweight are serious public health problems in Mexico. According to the National Health and Nutrition Survey (ENSANUT, 2022), 75% of adults, 41% of adolescents, and 35% of children suffer from these conditions, increasing the risk of chronic diseases such as diabetes, hypertension, cancer,

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Jazmin.vn@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. sara.mb@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Perote. doc-058@itsperote.edu.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L22885567@ugalvan.tecnm.mx

and Alzheimer's (INCMNSZ, n.d.). In response to this situation, Fungi Snack, a snack made from edible mushrooms, has emerged as a healthy alternative to conventional snacks, which are typically high in calories, fats, and sugars. This product stands out for its high content of fiber, protein, B vitamins, vitamin D, vitamin C, vitamin K, and essential minerals (The Food Tech, 2024).

Fungi Snack addresses the growing demand for nutritious foods, especially among young adults, who represent 45% of the healthy snack market in Mexico (Statista, n.d.). Its production process includes techniques such as dehydration, baking, and packaging without preservatives, guaranteeing a natural, crunchy, and convenient food (TecNM, 2024). Despite market growth, a lack of awareness about the benefits of mushrooms remains a challenge. This paper presents a business model that proposes an innovative solution, combining health, flavor, and sustainability to contribute to combating obesity in everyday life.

Keywords: Obesity, Healthy snack, Edible mushrooms

INTRODUCCIÓN

La creciente preocupación por los problemas de salud relacionados con la obesidad y el sobrepeso en México ha impulsado la búsqueda de alternativas alimenticias más saludables, naturales y sostenibles. En este contexto surge “**Fungí Snack**”, un proyecto de innovación alimentaria que propone una botana elaborada a base de hongos ostra (*Pleurotus ostreatus*) mediante un método de cocción por convección, lo que permite ofrecer un producto libre de grasas saturadas y procesos industrializados. La propuesta responde a la necesidad de snacks que no solo sean prácticos y de buen sabor, sino también nutritivos y funcionales. Los hongos, reconocidos por su riqueza en vitaminas del grupo B, así como en vitaminas D, C y K, además de minerales como hierro, zinc, potasio y selenio, se convierten en una opción idónea para promover una alimentación equilibrada.

Asimismo, **Fungí Snack** se orienta a diversos segmentos de consumidores: estudiantes, personas fitness, personas con sobrepeso u obesidad y, en general, todos aquellos que buscan mejorar sus hábitos alimenticios sin renunciar a la practicidad y el disfrute. Con ello, el proyecto no solo plantea una oportunidad de negocio en el creciente mercado de snacks saludables en México y Latinoamérica, sino que también busca incidir positivamente en la salud pública, la educación nutricional y el consumo responsable.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, en México más del 70 % de la población presenta sobrepeso u obesidad, lo que incrementa significativamente el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión (Admin & Admin, 2024). Frente a esta

problemática, la industria de los alimentos ha comenzado a responder con innovaciones que integran salud y conveniencia, pues el mercado de snacks saludables en el país alcanzó un valor de aproximadamente 1,500 millones de dólares en 2022, con una tendencia de crecimiento constante (Statista, s. f.).

En suma, este desarrollo combina innovación, nutrición y sostenibilidad, posicionándose como una alternativa atractiva frente a las botanas ultraprocesadas que predominan en el mercado, y ofreciendo beneficios tanto al consumidor como al entorno social y económico.

En los últimos años, la industria alimentaria ha experimentado un cambio significativo hacia el desarrollo de alimentos funcionales y snacks saludables, como respuesta al aumento de enfermedades relacionadas con el sobrepeso y la obesidad. En México, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición reporta que más del 70 % de la población presenta exceso de peso, lo que representa un problema de salud pública y un desafío económico y social (Admin & Admin, 2024). Esta situación ha impulsado la investigación y el diseño de productos que no solo satisfagan el gusto del consumidor, sino que también aporten beneficios nutricionales.

Los **hongos comestibles**, en particular el *Pleurotus ostreatus* (hongo ostra), han cobrado relevancia por su alto valor nutracéutico. Diversos estudios demuestran que estos organismos contienen vitaminas del grupo B, vitamina D, minerales como zinc, hierro y selenio, así como compuestos bioactivos con propiedades antioxidantes, inmunomoduladoras y cardioprotectoras (Valverde, Hernández-Pérez & Paredes-López, 2015). Estas características los posicionan como un recurso idóneo para el desarrollo de botanas saludables y funcionales.

La tendencia global en el mercado de snacks refleja un crecimiento en la demanda de productos naturales, orgánicos y sostenibles. Tan solo en México, el mercado de snacks saludables alcanzó un valor aproximado de 1,500 millones de dólares en 2022 y se espera un crecimiento sostenido en los próximos años, impulsado por consumidores jóvenes y conscientes de la salud (Statista, s. f.). En este escenario, los productos elaborados a base de hongos representan una innovación competitiva frente a otras botanas tradicionales como chips de vegetales y frutos secos.

A nivel de innovación tecnológica, la aplicación de métodos de cocción por convección permite obtener snacks con menor contenido de grasa y libre de procesos industriales agresivos, lo que contribuye a conservar las propiedades sensoriales y nutricionales de los hongos (The Food Tech, 2024). Esto resulta fundamental, ya que uno de los principales retos identificados en este mercado es la aceptación del consumidor respecto al sabor y la textura de productos alternativos (Kantar, 2024).

En síntesis, el estado actual de la técnica muestra que existe un contexto favorable para el desarrollo de botanas de hongos, sustentado en:

1. La creciente demanda de snacks saludables y sostenibles.
2. La evidencia científica del valor nutracéutico de los hongos.
3. La innovación en métodos de procesamiento que garantizan calidad y aceptación.

Este panorama coloca a proyectos como **“Fungí Snack”** en una posición estratégica para responder a las necesidades del mercado y, al mismo tiempo, aportar a la solución de problemáticas de salud pública.

La propuesta de valor de **“Fungí Snack”** se centra en ofrecer una botana innovadora, saludable y funcional, elaborada a partir del hongo ostra (*Pleurotus ostreatus*), un alimento con propiedades nutracéuticas ampliamente reconocidas. A diferencia de los snacks convencionales que suelen ser altos en grasas, sodio, azúcares y aditivos, este producto se distingue por su perfil nutritivo y su preparación mediante el método de cocción por convección, que permite conservar su valor biológico sin recurrir a procesos industriales agresivos.

ELEMENTOS DIFERENCIADORES

1. Nutrición y salud

- Aporta vitaminas del grupo B, además de vitaminas C, D y K.
- Contiene minerales esenciales como hierro, zinc, potasio, selenio y yodo.
- Es bajo en grasas saturadas y calorías, lo que lo hace apto para personas con obesidad, sobrepeso o que buscan mejorar sus hábitos alimenticios.

2. Sabor y experiencia

- Conserva el sabor natural del hongo, diferenciándose de las botanas ultraprocesadas.
- Presenta una textura agradable y un perfil sensorial atractivo para consumidores que buscan alternativas distintas a los snacks tradicionales.

3. Segmentos de clientes

- **Estudiantes**, que requieren opciones rápidas, nutritivas y prácticas.
- **Personas con sobrepeso u obesidad**, que buscan reducir el consumo de calorías y grasas.
- **Personas fitness y deportistas**, interesados en snacks ricos en nutrientes y proteínas.
- **Consumidores conscientes de la salud**, que prefieren alimentos naturales y sostenibles.

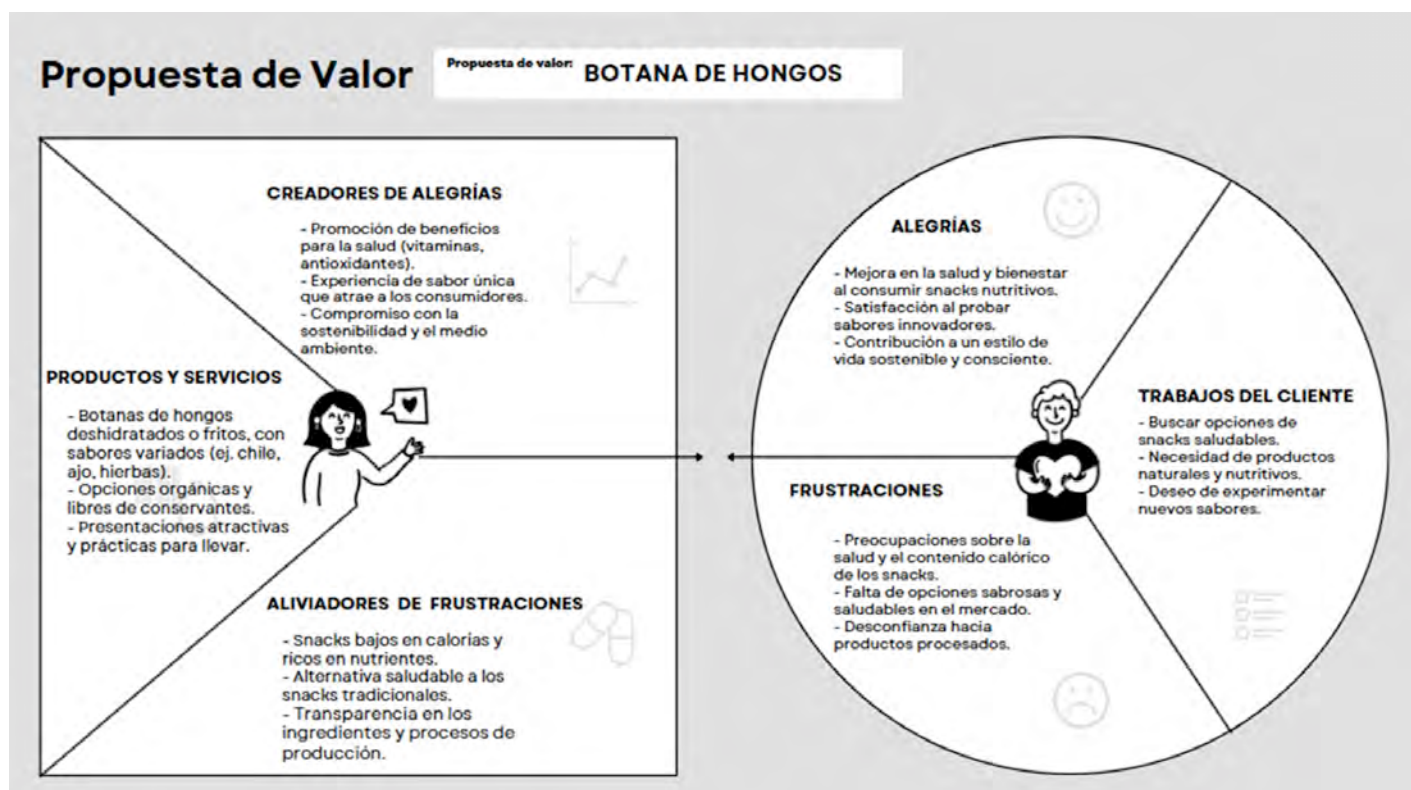
4. Beneficios clave

- Producto libre de conservadores y aditivos artificiales.
- Fácil de transportar y consumir en cualquier momento del día.
- Contribuye a mejorar la calidad de vida al integrar salud y conveniencia en un solo producto.

5. Impacto social y ambiental

- Responde a la creciente problemática de obesidad en México.
- Ofrece una alternativa sustentable, en línea con la tendencia de consumo de productos orgánicos y responsables con el medio ambiente.

Se representa en resumen el siguiente esquema



El desarrollo de “**Fungí Snack**” no solo responde a una necesidad nutricional y social, sino que también se fundamenta en la aplicación de un proceso técnico cuidadosamente diseñado para garantizar la calidad, seguridad y valor funcional del producto. La elaboración de esta botana a base de hongo ostra (*Pleurotus ostreatus*) requiere integrar principios de innovación alimentaria con métodos de procesamiento que conserven sus propiedades nutraceuticas y al mismo tiempo ofrezcan una experiencia sensorial agradable al consumidor.

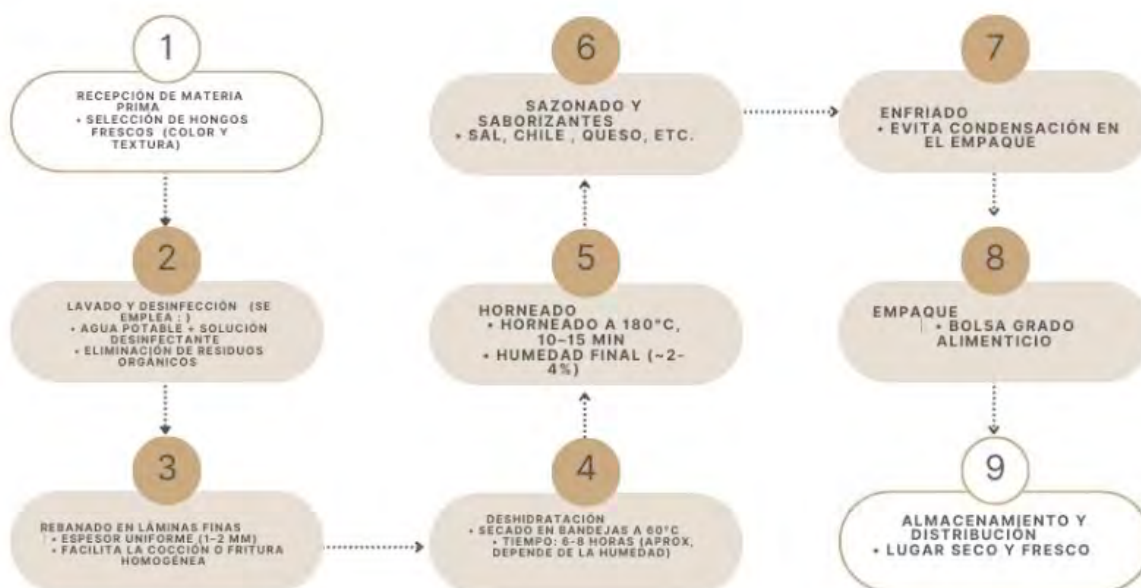
El eje central del proceso se basa en la cocción por convección, un método que utiliza aire caliente en circulación para deshidratar y cocinar los hongos de manera uniforme, evitando el uso excesivo de

grasas, aceites o aditivos artificiales. Esta técnica permite preservar nutrientes esenciales, como vitaminas del grupo B, C, D y K, así como minerales como zinc, potasio y hierro, además de conservar el sabor característico del hongo.

Asimismo, el proceso técnico contempla aspectos como la selección y preparación de la materia prima, el control higiénico y de inocuidad, el diseño del flujo de producción y la presentación final del producto, todo bajo lineamientos que aseguran la competitividad del snack frente a otras botanas del mercado. De esta manera, *Fungí Snack* logra posicionarse como una propuesta innovadora que conjuga tecnología, nutrición y sostenibilidad, generando valor tanto para los consumidores como para el sector alimentario.

Como se muestra en el siguiente diagrama de flujo

Proceso del producto fungi snack



La distribución de “**Fungí Snack**” constituye un elemento clave para el éxito del proyecto, ya que permite acercar esta botana saludable a los diferentes segmentos de consumidores que demandan opciones prácticas, nutritivas y sostenibles. En un mercado cada vez más competitivo, donde los

hábitos de consumo se orientan hacia productos naturales y funcionales, el diseño de canales de distribución eficientes y accesibles se convierte en un factor estratégico para lograr presencia y posicionamiento.

El modelo de distribución de *Fungi Snack* contempla tanto los canales tradicionales como supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas naturistas—, que concentran el mayor volumen de ventas, como los canales emergentes, entre ellos el comercio electrónico, que ha experimentado un crecimiento acelerado gracias a la digitalización y a los cambios en los hábitos de compra de los consumidores. Esta combinación permite llegar a públicos diversos: estudiantes, jóvenes adultos, personas fitness y consumidores interesados en alimentos saludables.

Además, la distribución se plantea con un enfoque regional y escalable, iniciando en el estado de Veracruz donde se ha identificado un creciente interés en productos saludables y con proyección a expandirse a nivel nacional. Al mismo tiempo, se busca fortalecer la identidad de marca mediante empaques atractivos y sostenibles, que no solo protejan el producto, sino que también transmitan su propuesta de valor orientada a la salud y el bienestar.

En este sentido, la distribución de *Fungi Snack* no se limita únicamente a colocar el producto en el mercado, sino que forma parte de una estrategia integral de innovación, accesibilidad y sostenibilidad, diseñada para consolidar su competitividad en el sector de snacks saludables.

En el siguiente esquema se muestran algunos canales de distribución



El mercado de **snacks saludables en México** ha crecido de forma significativa en los últimos años, impulsado por el interés de los consumidores en alimentos naturales, bajos en grasas y con valor nutricional. Este crecimiento ha generado un entorno competitivo en el que diversas marcas buscan posicionarse con propuestas innovadoras.

1. Competencia directa

La competencia directa de *Fungí Snack* está conformada por otras **botanas elaboradas a base de hongos**. En México, se estima que existen más de 50 marcas emergentes que ofrecen productos similares (FICHA TÉCNICA Y MEMORIA FUNGI SNACK, 2024). Estas empresas utilizan diferentes técnicas de procesamiento y sabores, pero en su mayoría comparten la promesa de un snack saludable y natural. El reto principal frente a estas marcas es la **diferenciación sensorial y de valor agregado**, ya que el consumidor puede percibir similitud en los productos.

2. Competencia indirecta

La competencia indirecta está integrada por los **snacks saludables alternativos**, entre los que destacan:

- **Chips de vegetales** (zanahoria, camote, kale, betabel).
- **Frutos secos y semillas** (almendras, nueces, semillas de calabaza, mezclas trail mix).
- **Botanas de garbanzo, lentejas y soya**, que han ganado popularidad por su aporte en proteína vegetal.

Estos productos representan cerca del **25 % del mercado de snacks saludables** en México, con una fuerte aceptación por parte de los consumidores (Statista, s. f.).

3. Retos competitivos

El análisis del mercado revela algunos desafíos clave:

- **Educación del consumidor:** aún existe desconocimiento sobre los beneficios nutracéuticos de los hongos.
- **Percepción del sabor:** alrededor del 25 % de los consumidores tiene reservas respecto al sabor de productos a base de hongos (Kantar, citado en FICHA TÉCNICA Y MEMORIA FUNGI SNACK, 2024).
- **Variedad de sabores:** la innovación en mezclas y condimentos se ha convertido en un factor de diferenciación decisivo en la preferencia del consumidor.

4. Oportunidades frente a la competencia

Pese a la competencia existente, *Fungí Snack* tiene oportunidades para posicionarse al destacar en:

- **Propuesta diferenciada**, basada en hongos ostra preparados por **cocción por convección**, lo que conserva mejor sus nutrientes.
- **Enfoque en sostenibilidad**, alineándose con consumidores que valoran procesos y empaques amigables con el medio ambiente.

- **Expansión en e-commerce**, un canal en constante crecimiento en el sector de alimentos saludables.

Se presentan a continuación la principal competencia en el mercado.

CUADRO COMPARATIVO COMPETENCIA

OPCIONES EN EL MERCADO	BENEFICIOS NUTRICIONALES	PÚBLICO OBJETIVO
VEGGIE CHIPS (vegetales deshidratados)	Bajo en calorías, sin conservantes artificiales	Personas que buscan snacks naturales
THE NUTHOUSE (semillas y nueces)	Alto en proteínas y fibra	Deportistas y personas activas
PREMIER (fruta deshidratada)	Vegano, sin gluten, rico en antioxidantes	Consumidores preocupados por la salud y personas con sobrepeso u obesidad

El proyecto “**Fungí Snack**” representa una propuesta innovadora y viable dentro del mercado de alimentos funcionales y snacks saludables en México. La evidencia recopilada demuestra que este producto no solo responde a una problemática de salud pública de gran magnitud —la obesidad y el sobrepeso, que afectan a más del 70 % de la población mexicana (Admin & Admin, 2024)—, sino que también se inserta en un entorno de consumo favorable, donde los consumidores muestran cada vez mayor interés por opciones nutritivas, naturales y sostenibles (Statista, s. f.; The Food Tech, 2024).

Desde el punto de vista técnico, la preparación del snack mediante cocción por convección garantiza la conservación de nutrientes esenciales de los hongos ostra (*Pleurotus ostreatus*), aportando vitaminas y minerales sin recurrir a grasas saturadas, conservadores o procesos industriales agresivos. A nivel de mercado, el producto cuenta con amplias posibilidades de aceptación gracias a la creciente demanda de botanas saludables, la apertura hacia nuevos sabores y la consolidación de canales de distribución como supermercados, tiendas naturistas y comercio electrónico.

Si bien existen retos relacionados con la educación del consumidor y la percepción del sabor, estos pueden ser superados mediante estrategias de mercadotecnia, innovación en presentaciones y diversificación de sabores, lo que reforzará la diferenciación frente a la competencia directa e indirecta.

En síntesis, *Fungí Snack* es un proyecto factible tanto desde el enfoque social, al ofrecer un producto que contribuye a mejorar la salud y los hábitos alimenticios, como desde el enfoque económico y de

mercado, al insertarse en una industria en crecimiento con consumidores dispuestos a invertir en alimentos saludables. Su implementación puede consolidarse como una alternativa atractiva, nutritiva y sostenible que impacte positivamente en la calidad de vida de los consumidores.

REFERENCIAS

- Admin, & Admin. (2024, 8 marzo). *Causas de la obesidad en México y Latinoamérica*. Gaceta UNAM. <https://www.gaceta.unam.mx>
- Statista. (s. f.). *El portal de estadísticas*. <https://es.statista.com/map/america-del-norte/mexico/>
- The Food Tech. (2024, 10 octubre). *El auge de los snacks saludables en México y Latinoamérica: innovación y tradición en la industria de alimentos*. THE FOOD TECH. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/el-auge-de-los-snacks-saludables-en-mexico-y-latinoamerica-innovacion-y-tradicion-en-la-industria-de-alimentos/>
- Valverde, M. E., Hernández-Pérez, T., & Paredes-López, O. (2015). Edible mushrooms: Improving human health and promoting quality life. *International Journal of Microbiology*, 2015, 1–14. <https://doi.org/10.1155/2015/376387>

VIABILIDAD COMERCIAL DEL ROMPOPE DE PIÑA COMO PRODUCTO INNOVADOR EN LA REGIÓN DE ÚRSULO GALVÁN, VERACRUZ

Marco Antonio Díaz Ramos¹

Maria de los Ángeles Acosta Soberano²

Guadalupe Pérez Cervantes³

RESUMEN

El presente artículo analiza la viabilidad de un producto innovador: **Piñapope**, un rompoppe sabor piña, creado para diversificar el mercado de bebidas tradicionales con un giro tropical. Se busca rescatar la herencia cultural del rompoppe mexicano integrando sabores frutales que respondan a las nuevas preferencias del consumidor.

La empresa se rige por los principios de innovación, responsabilidad social y sostenibilidad local. Su misión es ofrecer productos artesanales de alta calidad que fusionen tradición y creatividad. La visión proyecta a Piñapope como un referente nacional de bebidas gourmet mexicanas, con una identidad enfocada en el sabor natural, la producción ética y el desarrollo regional.

Se realizó un sondeo entre consumidores de entre 18 y 45 años, identificando una alta aceptación del rompoppe de sabores. Más del 70% de los encuestados están dispuestos a probar una variante tropical. Se identificó un nicho de mercado en tiendas gourmet, cafeterías y ferias artesanales. La competencia directa es baja, lo que representa una oportunidad estratégica para posicionar la marca.

Piñapope representa una alternativa viable y rentable en el sector de bebidas artesanales. Su propuesta de valor combina tradición, sabor innovador y calidad artesanal. El mercado muestra una alta disposición de compra, y la estructura organizativa permite escalar la producción con eficiencia. El producto no solo es financieramente factible, sino también culturalmente relevante, contribuyendo a la diversificación del patrimonio gastronómico mexicano.

Palabras claves: Microempresa, Viabilidad, Rentabilidad, Innovación

ABSTRACT

This article analyzes the viability of an innovative product: Piñapope, a pineapple-flavored Rompoppe, created to diversify the traditional beverage market with a tropical twist. The goal is to rescue the cultural

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. marco.dr@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. angya.soberano@hotmail.com

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Guadalupe.pc@ugalvan.tecnm.mx

heritage of Mexican rompopo by integrating fruit flavors that respond to new consumer preferences. The company is guided by the principles of innovation, social responsibility, and local sustainability. Its mission is to offer high-quality artisanal products that fuse tradition and creativity. The vision projects Piñapope as a national benchmark for Mexican gourmet beverages, with an identity focused on natural flavor, ethical production, and regional development. A survey was conducted among consumers between 18 and 45 years of age, identifying a high acceptance of flavored rompopo. More than 70% of respondents were willing to try a tropical variant. A niche market was identified in gourmet stores, cafes, and craft fairs. Direct competition is low, representing a strategic opportunity to position the brand. Piñapope represents a viable and profitable alternative in the artisanal beverage sector. Its value proposition combines tradition, innovative flavor, and artisanal quality. The market shows a high willingness to purchase, and the organizational structure allows for efficient production scaling. The product is not only financially feasible but also culturally relevant, contributing to the diversification of Mexico's culinary heritage.

Keywords: Microenterprise, Viability, Profitability, Innovation

INTRODUCCIÓN

El sector de alimentos y bebidas en México se ha caracterizado por su capacidad de innovación y adaptación a los gustos cambiantes de los consumidores. En este contexto, los productos tradicionales como el rompopo han mantenido una fuerte presencia cultural y comercial, consolidándose como bebidas emblemáticas de la gastronomía mexicana. No obstante, la evolución del mercado exige propuestas diferenciadoras que logren captar el interés de los consumidores actuales, quienes buscan experiencias novedosas, sabores originales y productos con identidad regional.

El *Rompopo de Piña* surge como una alternativa innovadora que combina la tradición del rompopo con la frescura tropical de la piña, fruta ampliamente cultivada en el estado de Veracruz. Esta fusión no solo enriquece el sabor y la textura de la bebida, sino que también aporta un valor agregado al resaltar ingredientes locales, impulsando la economía de la región y promoviendo un producto con potencial de comercialización a nivel local, nacional e incluso internacional.

El presente proyecto tiene como propósito analizar la viabilidad de producción y comercialización del *Rompopo de Piña* como un producto innovador, tomando en cuenta aspectos como la filosofía empresarial, el estudio de mercado, la estructura organizativa, el proceso productivo y el análisis financiero. Asimismo, se busca destacar la importancia de generar propuestas que fortalezcan a las

microempresas turísticas y gastronómicas de Úrsulo Galván, Veracruz, mediante la diversificación de productos y la diferenciación competitiva.

De esta manera, este proyecto no solo plantea la introducción de un producto novedoso al mercado, sino que también promueve el rescate de tradiciones, la innovación gastronómica y el impulso al desarrollo económico regional.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

Naturaleza de la Empresa

La empresa propuesta tiene como objetivo la producción, envasado y comercialización de un producto innovador denominado *Rompopo de Piña*, bebida que fusiona la receta tradicional del rompopo mexicano con el sabor tropical característico de la piña, fruta emblemática de la región de Veracruz.

Se trata de una microempresa de carácter productivo y comercial, enfocada en el sector de alimentos y bebidas, específicamente en el rubro de licores artesanales. La naturaleza de la empresa es mixta, dado que combina:

- **Un enfoque productivo**, al transformar materias primas locales (piña, leche, huevo, azúcar, alcohol de caña, entre otros) en un producto terminado de valor agregado.
- **Un enfoque comercial**, al distribuir el rompopo a distintos segmentos de mercado, incluyendo turistas, comercios locales, restaurantes, hoteles y tiendas de artesanías gastronómicas.

La misión central de la empresa es rescatar y modernizar tradiciones mexicanas, incorporando innovación en los sabores para responder a las demandas actuales de consumidores que buscan productos auténticos, de calidad y con identidad cultural. Asimismo, la compañía busca posicionarse como un referente en la producción artesanal de bebidas típicas, fortaleciendo la economía local mediante la generación de empleos y el aprovechamiento de insumos regionales.

En este sentido, la naturaleza de la empresa no se limita únicamente al ámbito económico, sino que también incluye un componente social y cultural, ya que pretende difundir la riqueza gastronómica de Veracruz y consolidar al *Rompopo de Piña* como un producto distintivo de la zona de Úrsulo Galván.

Giro, Tipo y Sector de la Empresa

La empresa *Rompopo de Piña* se ubica dentro del giro industrial y comercial, ya que participa tanto en la transformación de materias primas en un producto terminado (actividad industrial artesanal), como en la venta y distribución de dicho producto hacia los consumidores finales y puntos de venta (actividad comercial).

En cuanto a su tipo, se clasifica como una microempresa de carácter artesanal debido a que:

- Su producción inicial será a pequeña escala.
- Se privilegia la calidad y el valor agregado del producto sobre la producción en masa.
- Su estructura organizacional es sencilla, flexible y adaptada a las necesidades del mercado local.
- Utiliza insumos regionales, fomentando la economía de productores locales.

Respecto al sector, la empresa se inserta en:

- **Sector Primario (indirectamente):** aprovechamiento de la piña como materia prima de origen agrícola, cultivada en el estado de Veracruz.
- **Sector Secundario:** proceso de transformación de la piña, leche, huevo, alcohol y azúcar en un producto terminado: el *Rompopo de Piña*.
- **Sector Terciario:** actividades de comercialización, distribución y promoción turística-gastronómica del producto.

De este modo, la empresa articula los tres sectores productivos, con un mayor énfasis en el secundario (manufactura artesanal) y en el terciario (venta y comercialización). Esto le otorga un carácter integral, orientado no solo a la producción, sino también al posicionamiento en el mercado.

Ubicación de la Empresa

La empresa productora de *Rompopo de Piña* se proyecta en el municipio de **Úrsulo Galván, Veracruz**, una región con importantes ventajas estratégicas para el desarrollo del negocio. La elección de esta ubicación no es casual, sino que responde a factores económicos, culturales y turísticos que favorecen la viabilidad del proyecto:

a) Disponibilidad de Materias Primas

- La zona cuenta con una producción destacada de piña de alta calidad, lo que garantiza el abastecimiento constante y a bajo costo.
- La cercanía con proveedores locales de insumos básicos como leche, huevo, azúcar y alcohol facilita la reducción de costos logísticos.

b) Ventajas Turísticas y Comerciales

- Úrsulo Galván se encuentra cerca de Playa de Chachalacas, un destino turístico en crecimiento, visitado por turistas nacionales y extranjeros.
- La afluencia turística ofrece un mercado natural para el producto, especialmente en hoteles, restaurantes, tiendas de artesanías gastronómicas y ferias locales.

c) Identidad Cultural y Gastronómica

- Veracruz es reconocido por su riqueza culinaria y tradición artesanal, lo que genera un ambiente propicio para introducir un producto innovador con identidad regional.
- El *Rompop de Piña* puede posicionarse como un símbolo de la gastronomía veracruzana, diferenciándose de otros licores típicos del país.

d) Accesibilidad y Conectividad

- El municipio cuenta con vías de comunicación adecuadas que permiten la distribución hacia mercados cercanos como Cardel, Veracruz, Xalapa y Boca del Río.
- La cercanía con puertos y carreteras federales abre la posibilidad de ampliar la distribución a otras regiones del país.

En resumen, la ubicación en **Úrsulo Galván, Veracruz** constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que conjuga la disponibilidad de insumos locales, el potencial turístico de la zona y la proyección cultural necesaria para consolidar al *Rompop de Piña* como un producto atractivo tanto para consumidores locales como visitantes.

Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

Elaborar y comercializar un *Rompop de Piña* artesanal que fusione la tradición mexicana con la innovación gastronómica, utilizando materias primas locales de alta calidad. Buscamos ofrecer a los consumidores una bebida única, con identidad veracruzana, que promueva el desarrollo económico de la región y fortalezca la cultura culinaria del país.

Visión

Consolidarnos a mediano plazo como una microempresa reconocida en Veracruz por la excelencia y originalidad de nuestro *Rompop de Piña*. A largo plazo, aspiramos a posicionarnos a nivel nacional e internacional como una marca referente en licores artesanales mexicanos, contribuyendo al turismo gastronómico y a la promoción de productos con identidad regional.

Valores

1. **Calidad:** compromiso de elaborar un producto auténtico y seguro, con estándares de excelencia.
2. **Innovación:** combinar la tradición del rompop con la frescura tropical de la piña, creando un producto diferenciador.
3. **Identidad cultural:** resaltar los sabores y tradiciones de Veracruz en cada botella producida.
4. **Responsabilidad social:** fomentar el empleo local y apoyar a productores de la región.

5. **Sostenibilidad:** aprovechar de manera responsable los recursos naturales, reduciendo el impacto ambiental en cada etapa productiva.
6. **Trabajo en equipo:** promover la colaboración, compromiso y respeto entre los integrantes de la empresa.
7. **Servicio al cliente:** brindar atención cercana, cálida y personalizada para garantizar la satisfacción de los consumidores.

Objetivos de la Empresa

Objetivo General

Desarrollar, posicionar y consolidar en el mercado un producto innovador denominado *Rompop de Piña*, que integre tradición e identidad cultural con procesos artesanales de calidad, contribuyendo al fortalecimiento económico, social y turístico de la región de Úrsulo Galván, Veracruz.

Objetivos Específicos

1. **Producción:** Implementar un proceso productivo artesanal estandarizado que garantice la calidad, higiene y autenticidad del *Rompop de Piña*.
2. **Comercialización:** Introducir el producto en el mercado local, turístico y regional mediante estrategias de promoción y distribución innovadoras.
3. **Innovación:** Desarrollar una línea diferenciada de rompopes artesanales con sabores tropicales, iniciando con la piña como producto insignia.
4. **Crecimiento empresarial:** Posicionar a la microempresa en el corto plazo dentro del mercado de bebidas artesanales de Veracruz y proyectarla a nivel nacional en el mediano plazo.
5. **Responsabilidad social:** Generar empleos locales, impulsar el consumo de insumos regionales y apoyar a productores de piña y otros ingredientes básicos.
6. **Sostenibilidad:** Implementar prácticas que reduzcan el impacto ambiental en la producción y envasado, fomentando el uso responsable de recursos.
7. **Identidad cultural:** Promover la gastronomía veracruzana como un atractivo turístico y cultural a través del *Rompop de Piña*.

MERCADOTECNIA

Competencia

La competencia empresarial o de mercado se refiere a la **rivalidad entre empresas** que ofrecen productos o servicios similares en un mismo sector, buscando captar clientes, incrementar ventas y asegurar su permanencia en el mercado.

Tipos de Competencia de Mercado

1. Competencia Perfecta

- Muchas empresas ofrecen productos homogéneos.
- No existen barreras de entrada o salida.
- El precio lo determina la oferta y la demanda.

2. Competencia Monopolística

- Muchas empresas, pero con productos diferenciados (marca, calidad, presentación).
- Permite estrategias de marketing y fidelización.

3. Oligopolio

- Pocas empresas dominan gran parte del mercado.
- Pueden competir en precios o mediante innovación.

4. Monopolio

- Una sola empresa controla la totalidad del mercado.
- No existe competencia real.

Nombre	Tamaño	Giro	Dirección
Rompoppe Santa Clara.	Grande	Industrial	Andrés Molina Enríquez No. 780 San A. Tepepilco, Iztapalapa, Ciudad de México, Distrito Federal, 09440
Rompoppe Coronado.	Grande	Industrial	Col. Linda vista vallejo, México, D.F.
Rompoppe Tom cherry.	Grande	Industrial	México, D.F.
Rompoppe la holandesa.	Grande	Industrial	México, D.F.

Clientes y Productos

El Rompoppe de Piña será un producto comercializado como base inicial en los pueblos vecinos, como:

- Minoristas tiendas de abarrotes
- Mercados pequeños
- Centros botaneros familiares
- Pastelerías

Análisis de mercado

Mercado potencial

Para que la empresa sea rentable se tiene que cubrir el 70%, tener una producción mensual de 1,200 unidades en un mes.

Se espera un crecimiento del 50%, comenzando a distribuir nuestro producto a otros estados de la República Mexicana.

Mercado Meta

El mercado meta va dirigido al nuevo producto, que son todas las personas que están dispuestas a consumir el rompopo de piña, por las propiedades de la piña y la propuesta que es un producto 100 % sin conservadores.

Investigación de mercado

Planteamiento del problema

El problema identificado surge de la percepción generalizada en los consumidores sobre la calidad de los rompopos que actualmente se comercializan, particularmente en su sabor vainilla. En distintos mercados, tanto pequeños como grandes, se comenta que con frecuencia estos productos presentan un exceso de alcohol en su preparación, situación que genera variaciones en la textura y en la experiencia del consumidor, aun tratándose de marcas reconocidas. Ante este panorama, se plantea la propuesta de introducir un producto innovador en la región: el **rompopo sabor piña**, elaborado con ingredientes 100% naturales y sin conservadores. Este nuevo producto busca ofrecer una textura y un sabor inigualables, capaces de deleitar el paladar en contextos sociales y familiares, cuidando la proporción exacta de cada ingrediente. Asimismo, se proyecta que en un futuro cercano pueda ser comercializado no solo en la región de origen, sino también en distintos estados de la República Mexicana.

Universo y determinación de la muestra

Con base en los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se identificó la población de la Úrsulo Galván para delimitar el universo de estudio. En el año 2025, la ciudad cuenta con 32,186 habitantes, de los cuales 15,619 (48.5 %) son hombres y 16,567 (51.5 %) son mujeres. A partir de esta población, se definió una muestra de 90 elementos, considerando un rango de edad entre 15 y 85 años. Se estima que aproximadamente el 85% de este segmento estaría dispuesto a consumir el rompopo de piña, lo que constituye una base sólida para el análisis de viabilidad del producto.

Método básico de recolección de datos

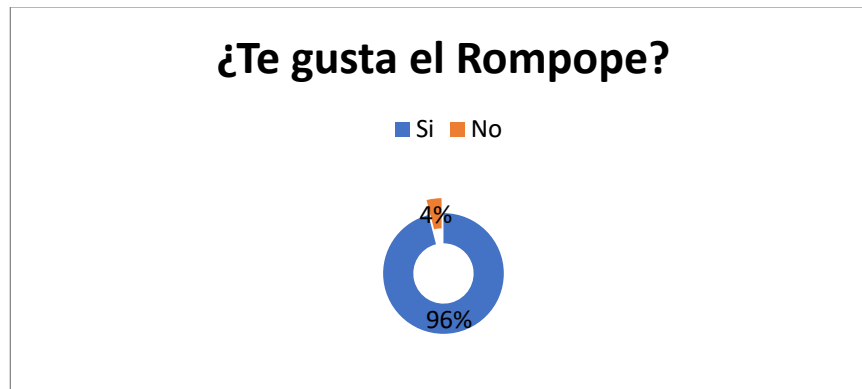
Para obtener información confiable sobre las preferencias del consumidor, se diseñó un cuestionario integrado por ocho preguntas clave, enfocadas en los componentes del **marketing mix**: producto, precio, plaza y promoción. Dicho instrumento permitió recopilar percepciones, actitudes y posibles comportamientos de compra relacionados con el rompopo de piña.

Determinación del método de muestreo

El método de muestreo seleccionado fue el **aleatorio simple**, aplicado en el parque de la localidad de Úrsulo Galván, Mediante entrevistas directas a padres de familia, se aplicó el cuestionario diseñado, lo cual permitió recabar información representativa sobre las necesidades, preferencias y expectativas de los consumidores potenciales.

Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en la aplicación del cuestionario a un total de 100 personas en el parque de la localidad, mediante el muestreo aleatorio simple previamente definido. La recopilación de estos datos posibilitó obtener una visión clara y objetiva de las necesidades de los consumidores y su disposición hacia la aceptación del rompopo sabor piña como producto innovador en el mercado regional.



De 100 personas que se entrevistó el 96% dijo que si le gustaba el Rompopo y el 4% dijo que no.



De 100 personas encuestadas el 20% de ella tienen entre 15 y 25 años de edad, el 45% tienen entre 26 y 35 años y el 35% tienen de 30 a 85 años.

¿Con que frecuencia consumes el rompope?



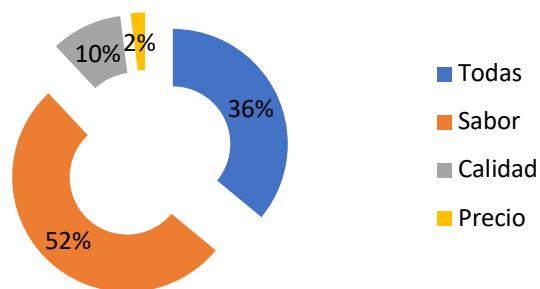
De 100 personas encuestadas el 35% de ellas consumen su rompope al año, el 40% cada semana, el 20% mensualmente, y el 5% ocasionalmente.

¿Que marca acostumbras a comprar el rompope?

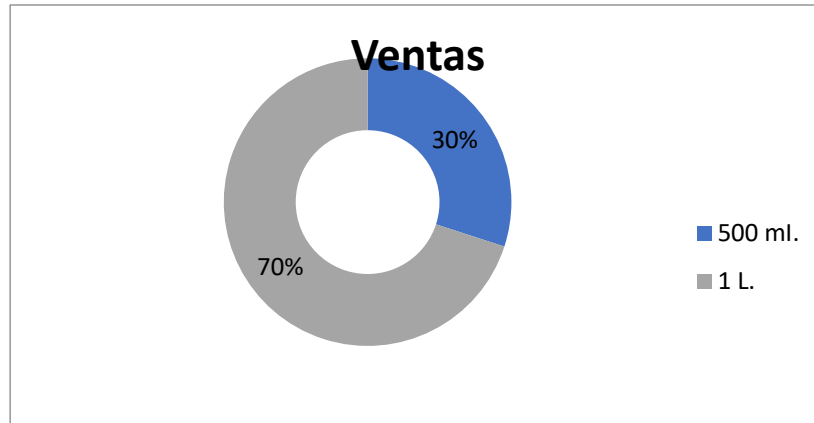


De 100 personas encuestadas, el 5% dijo que el rompope Thom Cherry, el 2% dijo que el rompope Holandesa, el 45% dijo que el rompope coronado, y el 48% dijo que el rompope santa clara.

¿Que influye para que consumas de esa marca?



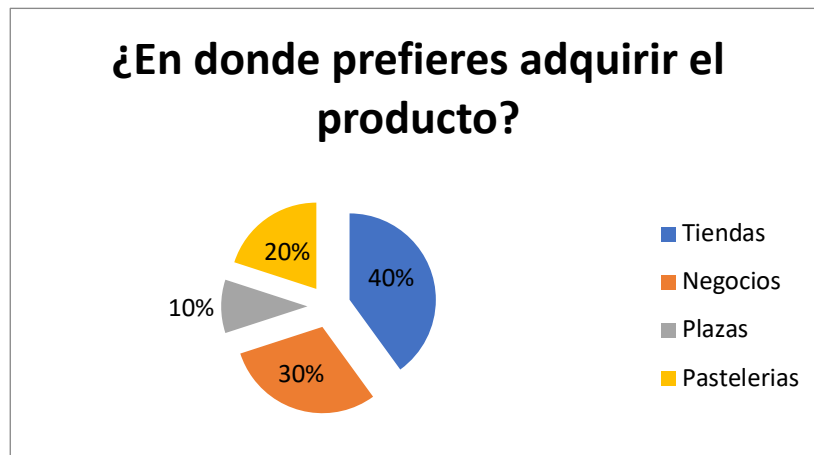
De 100% el 52% menciona que influye el sabor, el 36% menciona que todas, el 10% influye en la calidad y solo el 2% por el precio.



De 100 personas encuestadas, el 70% dijo que prefiere el de un 1 L., el 30% dijo que el de 500 ml.



De 100 personas encuestadas, el 100% dijeron que 120 pesos.



De 100 personas encuestadas, el 40% dijo que prefería adquirirlo en tiendas, el 30% dijo que, en negocios, el 20% dijo que en pastelerías y el 10% menciona que en plazas. Se obtuvo un porcentaje favorable entre las edades de 26 a 35 años que serían los que están dispuestos a consumir el

rompope, y están interesados en comprarlo en \$120 pesos, ya que es una cantidad a buen precio, consideran que su presentación sea de 1Litro y que lo puedan adquirir en tiendas o negocios.

Punto de equilibrio

Cuanto debo de vender (Punto de equilibrio)

SIMBOLOGIA Y DATOS			
ABREVTS	IMPORTE TOTAL		PRECIO PROM PRODUCTO S
CV=	COSTOS VARIABLES	60,090.00	50.08
CP=	COSTOS PROMEDIOS		
CF=	COSTOS FIJOS	11,188.00	9.32
PV=	VENTA	144,000.00	120.00
N.P=	UNIDADES PRODUCIDAS	1200	

PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS			
PE\$=	11,188.00		
	60090	19,200.00	
1-	144000		

El punto de equilibrio en pesos es de 19,200 que es lo que la empresa debe vender para poder sostener los costos fijos y costos variable del costo de servicio,

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES			
Peu	11188	160.00	
	69.93		
Peu =	160.00		

El punto de equilibrio en unidades es de 160 litros esto significa lo que la empresa debe vender para sostener los costos totales



Fijación del precio

El precio del rompopo de piña será establecido de acuerdo al costo de la materia prima, costos indirectos y un bajo porcentaje de ganancia, con la finalidad de economizar el bolsillo del cliente en esta nueva bebida, dando un precio menor que la competencia como inicio de la microempresa para agarrando demanda en el mercado sobre el producto con un sabor distinto.

Obteniéndolo a un valor de \$120.00 pesos.

FINANZAS

EL flujo de efectivo, también conocido como flujo de caja, es un informe financiero que muestra cómo el dinero entra y sale de una empresa en un período determinado. Es una herramienta fundamental para evaluar la salud financiera de un negocio.

Se divide en tres categorías principales:

- **Flujo de efectivo de las actividades de operación:** Representa el dinero generado o utilizado por las actividades principales de la empresa, como la venta de productos o servicios.
- **Flujo de efectivo de las actividades de inversión:** Muestra el dinero utilizado para comprar activos a largo plazo (como maquinaria o propiedades) o el dinero recibido por la venta de estos.
- **Flujo de efectivo de las actividades de financiación:** Incluye el dinero que entra o sale de la empresa por préstamos, emisiones de acciones o pagos de dividendos.

Al analizar el flujo de efectivo, una empresa puede identificar problemas de liquidez, planificar futuras inversiones y tomar decisiones estratégicas sobre su capital.

FLUJO DE EFECTIVO							
AÑOS	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	TOTAL
inversion	\$ 150,000.00			\$ -	\$ -	\$ -	
INGRESOS POR VENTAS		\$1,728,000.00	\$ 1,779,840.00	\$ 1,833,235.20	\$ 1,888,232.26	\$ 1,944,879.22	\$ 9,174,186.68
TOTAL INGRESOS							
EGRESOS (COSTOS)							
MATERIA PRIMA	\$ 42,000.00	\$ 504,000.00	\$ 519,120.00	\$ 534,693.60	\$ 550,734.41	\$ 567,256.44	\$ 2,717,804.45
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 8,350.00	\$ 100,200.00	\$ 103,206.00	\$ 106,302.18	\$ 109,491.25	\$ 112,775.98	\$ 540,325.41
EMPAQUE Y ETIQUETADO	5,500.00	\$ 66,000.00	\$ 67,980.00	\$ 70,019.40	\$ 72,119.98	\$ 74,283.58	\$ 355,902.96
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE FAB. FIJOS							
RENTA	1,500.00	\$ 18,000.00	\$ 18,540.00	\$ 19,096.20	\$ 19,669.09	\$ 20,259.16	\$ 97,064.44
SUELDOS Y SALARIOS (ADMINISTRATIVOS)	7,350.00	\$ 18,000.00	\$ 18,540.00	\$ 19,096.20	\$ 19,669.09	\$ 20,259.16	\$ 102,914.44
TELEFONOS E INTERNET	500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,180.00	\$ 6,365.40	\$ 6,556.36	\$ 6,753.05	\$ 32,354.81
AGUA POTABLE	100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,236.00	\$ 1,273.08	\$ 1,311.27	\$ 1,350.61	\$ 6,470.96
PAPELERIA Y UTILES	200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,472.00	\$ 2,546.16	\$ 2,622.54	\$ 2,701.22	\$ 12,941.93
LUZ POR PAGAR	538.00	\$ 538.00	\$ 554.14	\$ 570.76	\$ 587.89	\$ 605.52	\$ 3,394.32
SEGURO DEL LOCAL Y EQUIPO	1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,360.00	\$ 12,730.80	\$ 13,112.72	\$ 13,506.11	\$ 64,709.63
GASTOS DE FAB. Y VARIABLES							
EQUIPO DE LIMPIEZA	350.00	\$ 4,200.00	\$ 4,326.00	\$ 4,455.78	\$ 4,589.45	\$ 4,727.14	\$ 22,648.37
TRANSPORTE (GASOLINA)	3,890.00	\$ 46,680.00	\$ 48,080.40	\$ 49,522.81	\$ 51,008.50	\$ 52,538.75	\$ 251,720.46
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 221,278.00	\$ 779,218.00	\$ 802,594.54	\$ 826,672.38	\$ 851,472.55	\$ 877,016.72	\$ 4,208,252.19
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 221,278.00	\$ 948,782.00	\$ 977,245.46	\$ 1,006,562.82	\$ 1,036,759.71	\$ 1,067,862.50	\$ 4,965,934.49
IMPUESTOS		\$ 322,585.88	\$ 332,263.46	\$ 342,231.36	\$ 352,498.30	\$ 363,073.25	\$ 1,688,417.73
SUBTOTAL	\$ -	\$ 626,196.12	\$ 644,982.00	\$ 664,331.46	\$ 684,261.41	\$ 704,789.25	\$ 3,277,516.76
TOTAL EGRESOS	\$ 221,278.00	\$ 1,101,803.88	\$ 1,134,858.00	\$ 1,168,903.74	\$ 1,203,970.85	\$ 1,240,089.97	\$ 4,965,934.49
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 221,278.00	\$ 626,196.12	\$ 644,982.00	\$ 664,331.46	\$ 684,261.41	\$ 704,789.25	\$ 4,208,252.19

Valor Actual Neto (VAN)

Es un **criterio financiero** que mide si un proyecto o inversión es rentable en términos actuales.

El VAN **descuenta** todos los flujos de caja futuros al presente usando una **tasa de descuento** (normalmente el costo de capital o tasa mínima aceptable).

Fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Donde:

- F_t : flujo de caja en el periodo t
- r : tasa de descuento
- I_0 : inversión inicial
- n : número de periodos

Interpretación

- **VAN > 0**: el proyecto **genera valor** y es recomendable.
- **VAN = 0**: el proyecto **recupera** exactamente la inversión con el rendimiento exigido.
- **VAN < 0**: el proyecto **destruye valor** (no recomendable).

En **finanzas**, la **TIR** significa **Tasa Interna de Retorno**.

Es la **rentabilidad porcentual anual** que genera un proyecto o inversión considerando todos sus flujos de efectivo en el tiempo.

Definición sencilla:

Es la **tasa de descuento** que hace que el **Valor Actual Neto (VAN)** del proyecto sea igual a **cero**.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I_0$$

donde:

- F_t = flujo de caja en el periodo t
- I_0 = inversión inicial

Interpretación:

- Si la **TIR** es **mayor** que la **tasa mínima requerida** (por ejemplo, el costo de capital), el proyecto es **rentable**.
- Si la **TIR** es **menor** que esa tasa, el proyecto no conviene.

FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS	
CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO	
DATOS	VALORES
NÚMERO DE PERIODOS	5
TIPO DE PERIODO	ANUAL
TASA DE DESCUENTO (i)	12%

DETALLE	0	1	2	3	4	5
FLUJOS NETOS DE EFCTIVO	-\$ 221,278.00	\$ 626,196.12	\$ 644,982.00	\$ 664,331.46	\$ 684,261.41	\$ 704,789.25

Tabla. Valor Actual Neto (VAN)				
No.	FNE	(1+i) ⁿ	FNE/(1+i) ⁿ	
0	-\$ 221,278.00		-\$	221,278.00
1	\$ 626,196.12	1.12	\$	559,103.68
2	\$ 644,982.00	1.2544	\$	514,175.70
3	\$ 664,331.46	1.404928	\$	472,858.01
4	\$ 684,261.41	1.57351936	\$	434,860.49
5	\$ 704,789.25	1.762341683	\$	399,916.35
		TOTAL	\$	2,159,636.24

$$VAN = I + \sum (FNE/(1+i)^n)$$

VAN	\$2,159,636.24
TIR	286%

VAN positivo: el proyecto genera un valor presente neto con una tasa de descuento del 12% esto significa que es altamente rentable y supera ampliamente la inversión inicial.

TIR muy superior al 12%; con una TIR del 286%, la rentabilidad interna es muy alta en comparación con la tasa mínima aceptable (12%), lo que indica que el proyecto no solo es viable, sino extremadamente atractivo financieramente.

Por lo que el proyecto es recomendable, ya que recupera la inversión inicial y genera rendimientos muy elevado

CONCLUSIÓN

El desarrollo del proyecto de rompopo de piña como producto innovador demuestra un equilibrio entre tradición y modernidad, incorporando estrategias de diferenciación que lo convierten en una alternativa atractiva dentro del sector de bebidas. La rentabilidad proyectada evidencia la viabilidad financiera del negocio, permitiendo no solo recuperar la inversión inicial en el corto plazo, sino también generar utilidades consistentes en el mediano y largo plazo.

Además, la versatilidad del producto y su aceptación cultural lo posicionan como un negocio con alto potencial de crecimiento, capaz de expandirse hacia distintos segmentos de mercado y adaptarse a tendencias de consumo. En este sentido, el rompopo se presenta no solo como un producto rentable, sino como una oportunidad estratégica de innovación con gran proyección comercial.

REFERENCIAS

- Hernández Hernández A., y Hdez. Villalobos A., y Hdez. Suárez A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos*. 5ª edición. México. Thompson.
- Baca Urbina G. (2010). *Evaluación de proyectos*. 4ª edición. México. Mc Graw Hill.
- Sapag Chain N., y Sapag Chain R. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos*. 5ª edición. México. Mc Graw Hill.
- Coss Bu R. (2008). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México. Limusa.
- Fontaine E.R. (2007). *Evaluación social de proyectos*. 12ª edición. México. Alfaomega.
- Díaz Martín Á. (2007). *El arte de dirigir proyectos*. 2ª edición. México. Alfaomega.

- Domingo Ajenjo A. (2005). *Dirección y gestión de proyectos, un enfoque práctico*. 2ª edición. México. Alfaomega.
- Blank T. L., y Tarquin J. A. (2006). *Ingeniería Económica*. Sexta edición. México. Mc Graw Hill.
- Baca Urbina G. (2007). *Fundamentos de Ingeniería Económica*. Cuarta edición. China. Mc Graw Hill.
- Kotler P., Armstrong G. (2012), *Marketing*. 14a. edición. Editorial Pearson
- Morales Castro J.A. y Morales Castro A. (2006). *Proyectos de inversión en la práctica Formulación y evaluación*. 2ª Edición. México. GASCA.
- Reglas de operación de los programas vigentes de las secretarías del gobierno: SAGARPA, SEDESOL, REFORMA AGRARIA, SEMARNAT.

ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS BASADOS EN LA METODOLOGÍA SCRUM PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD DE UNA EMPRESA

Ariana Montserrat Ramírez Valentín¹

Perfecto Gabriel Trujillo Castro²

Sonia Báez Lagunes³

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad mejorar los procedimientos del departamento de calidad de una empresa constructora en Tehuacán, Puebla, mediante la aplicación de la metodología ágil SCRUM y el cumplimiento de las normas ISO 9001, 14001 y 45001. En contextos organizacionales donde la adaptabilidad y la eficiencia son esenciales, la combinación de metodologías ágiles con estándares internacionales permite optimizar la gestión de proyectos, garantizar la calidad, proteger el medio ambiente y salvaguardar la seguridad laboral. SCRUM, por su enfoque iterativo y centrado en resultados, facilita la mejora continua, mientras que las normas ISO establecen lineamientos clave para el cumplimiento normativo. El estudio propone un modelo integrado que permita estandarizar procesos, mejorar la comunicación entre equipos y asegurar la entrega constante de valor. Los resultados esperados contribuirán a fortalecer la gestión del departamento de calidad y a establecer un precedente replicable en otras áreas de la organización.

Palabras clave: SCRUM, Gestión de proyectos, Calidad, Mejora de procesos

ABSTRACT

This research aims to improve the procedures of the Quality Department in a construction company located in Tehuacán through the application of the agile SCRUM methodology and compliance with ISO 9001, 14001, and 45001 standards. In dynamic organizational environments, combining agile approaches with international standards enhances project management efficiency, ensures quality, protects the environment, and promotes occupational safety. SCRUM's iterative, results-driven approach enables continuous improvement, while ISO standards provide essential guidelines for regulatory compliance. The study proposes an integrated model to standardize procedures, improve

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. m24023004@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. sonia.bl@veracruz.tecnm.mx

team communication, and ensure continuous value delivery. This research includes the problem statement, objectives, theoretical framework, methodology, and a review of the state of the art. The expected outcomes will strengthen the Quality Department's project management and offer a replicable model for other organizational areas.

Keywords: SCRUM, Project Management, Quality, Process Improvement

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, la gestión efectiva de proyectos es crucial para el éxito de una organización, especialmente en el competitivo y dinámico sector de la construcción. La estandarización de procedimientos emerge como una herramienta fundamental para optimizar el rendimiento, asegurando la coherencia, la eficiencia y la calidad en la ejecución de iniciativas estratégicas. Sin embargo, la simple adopción de metodologías genéricas no siempre es suficiente; los procedimientos deben adaptarse a las características específicas de cada organización. En este contexto, las metodologías ágiles, como SCRUM, han ganado prominencia por su enfoque en la adaptabilidad y la entrega de valor incremental, convirtiéndose en un modelo ideal para empresas que buscan una gestión de proyectos más eficiente y responsiva.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de estudio, una entidad dedicada a la construcción, enfrenta un problema significativo en su departamento de calidad: la falta de procedimientos estandarizados y claros para la gestión de proyectos. A pesar de contar con procesos formales, la ausencia de una estructura jerárquica bien definida y de métricas claras para la evaluación del desempeño resulta en ineficiencias operativas, retrasos en las entregas, incumplimiento de presupuestos y una calidad inconsistente en los proyectos. Esta situación no solo afecta la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa, sino que también dificulta la optimización de los recursos y la toma de decisiones estratégicas. Además, la capacitación de nuevos empleados se ve obstaculizada, y la identificación y gestión de riesgos se vuelve más compleja. La empresa ha implementado la metodología SCRUM con éxito en su departamento de sistemas, lo que sugiere una oportunidad para aplicar este mismo marco en el departamento de calidad para resolver estas problemáticas.

JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

Este estudio se justifica por la necesidad de abordar los problemas de ineficiencia y falta de estandarización en la gestión de proyectos dentro del departamento de calidad de la empresa de estudio. La investigación propone un enfoque práctico para diseñar y estandarizar procedimientos utilizando la metodología SCRUM, aprovechando los beneficios demostrados por esta metodología en otros departamentos de la misma empresa. La relevancia del estudio no se limita a la solución de un problema específico en una organización; también busca generar un aporte teórico que sirva como modelo para otras empresas de construcción y organizaciones que deseen adoptar modelos de gestión de proyectos más ágiles. Al ofrecer una solución práctica y validada, se facilita la transición hacia una cultura de trabajo más colaborativa, transparente y orientada a la mejora continua, maximizando los beneficios de SCRUM y mejorando la competitividad en el mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar procedimientos basados en la metodología SCRUM para la gestión de proyectos del departamento de calidad de la empresa de estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar la estructura actual del departamento de calidad, incluyendo puestos, indicadores, dinámica de trabajo, participantes y tiempos.

Diseñar una propuesta de estructura de procedimientos que integre los principios de la metodología SCRUM.

Implementar los nuevos procedimientos en el departamento de calidad, proporcionando capacitación y seguimiento continuo.

Evaluar el impacto de la implementación, contrastando los resultados obtenidos después de la aplicación con los datos del diagnóstico inicial.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo puede la implementación de la metodología SCRUM en la creación de procedimientos para la gestión de proyectos del departamento de calidad de la empresa mejorar la eficiencia, la puntualidad y la consistencia en la calidad de los proyectos entregados?

MARCO TEÓRICO

Metodología SCRUM

La metodología SCRUM es un marco de trabajo ágil que ha demostrado ser altamente eficaz en la gestión de proyectos en diversos sectores, más allá de su origen en el desarrollo de software (Bogojević, 2017). Se basa en un enfoque iterativo e incremental, donde se divide el trabajo en ciclos cortos y definidos llamados Sprints. Cada Sprint resulta en la entrega de un incremento de producto funcional, lo que permite una entrega de valor continua y una adaptación rápida a los cambios (Schwaber & Sutherland, 2020). Los roles clave, como el Scrum Master, el Product Owner y el equipo de desarrollo, colaboran estrechamente a través de eventos programados, incluyendo el Sprint Planning, el Daily Scrum, el Sprint Review y el Sprint Retrospective, asegurando transparencia, inspección y adaptación constante (SCRUM.org, 2023). Este enfoque fomenta la colaboración, la comunicación abierta y la auto-organización, lo que se traduce en una mayor eficiencia, reducción de riesgos y mejora en la calidad del producto final (Ekechi et al., 2024).

A pesar de su naturaleza flexible, la implementación exitosa de SCRUM se beneficia de la estandarización de procedimientos internos que se alinean con sus principios fundamentales. Estos procedimientos documentan las mejores prácticas, facilitan la capacitación de nuevos miembros del equipo y aseguran la consistencia en la ejecución de los proyectos (Marques et al., 2018). Desde una perspectiva económica, la adopción de SCRUM ha demostrado generar un Retorno de Inversión (ROI) significativo al minimizar el desperdicio de recursos, optimizar los procesos y reducir los costos operativos. La capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado otorga una ventaja competitiva, lo que se traduce en un aumento de la rentabilidad y la satisfacción del cliente (La Salle University, 2023; PMI, 2023). Tecnológicamente, SCRUM se integra eficazmente con herramientas digitales que facilitan la colaboración, el seguimiento en tiempo real y la toma de decisiones basada en datos, lo que lo convierte en una metodología ideal para la era de la transformación digital (Chukwunweike & Aro, 2024).

Impacto de SCRUM en las organizaciones fuera del contexto del departamento de TI

La metodología SCRUM, aunque popularizada en el sector de la tecnología de la información (TI) y el desarrollo de software, ha demostrado tener un impacto significativo y creciente en diversas áreas funcionales de las organizaciones. Su enfoque en la agilidad, la adaptabilidad y la entrega de valor incremental la convierte en una herramienta versátil para optimizar procesos y mejorar el desempeño en departamentos no relacionados con la TI, como marketing, logística, gestión de proyectos y recursos humanos.

Beneficios clave en departamentos no tecnológicos

Marketing y ventas: SCRUM permite a los equipos de marketing adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y a las necesidades cambiantes de los clientes. Al trabajar en sprints (períodos cortos y definidos), pueden lanzar campañas, probar estrategias y analizar resultados de manera ágil, ajustando el plan en función del feedback del mercado (Pesonen, 2022). Esto reduce el riesgo de invertir en iniciativas ineficaces y maximiza el retorno sobre la inversión (ROI).

Gestión logística y operaciones: En el ámbito logístico, la aplicación de SCRUM facilita la optimización de la cadena de suministro. Permite a los equipos de logística gestionar proyectos de mejora de procesos, implementar nuevas tecnologías o resolver cuellos de botella de forma iterativa y colaborativa. Por ejemplo, la implementación de un nuevo sistema de gestión de almacén puede ser dividida en sprints para asegurar que las funcionalidades clave se entregan y prueban de manera continua (Espinoza Vasquez, 2024).

Procesos de negocio y reingeniería: SCRUM es una metodología idónea para proyectos de reingeniería de procesos de negocio (BPM). Las organizaciones pueden utilizarla para rediseñar flujos de trabajo, estandarizar procedimientos y mejorar la calidad en departamentos como el de calidad, como es el caso de la empresa de estudio. La metodología promueve la mejora continua, permitiendo a los equipos inspeccionar y adaptar sus procesos en cada sprint, lo que genera un ciclo de aprendizaje constante que se traduce en mayor eficiencia y eficacia (Gartner, 2022; Ekechi, Okeke, & Adama, 2024).

Evidencia y adopción de scrum fuera de ti

La adopción de SCRUM ha sido impulsada por el reconocimiento de que la incertidumbre y la volatilidad no son exclusivas del desarrollo de software. Organizaciones en industrias tradicionales, desde la banca hasta la manufactura, están adoptando principios ágiles para gestionar proyectos complejos y estratégicos. La evidencia sugiere que la adaptabilidad y la colaboración que promueve SCRUM son beneficiosas en cualquier entorno que requiera una respuesta rápida y coordinada a los desafíos del mercado (Bogojević, 2017; Chukwunweike & Aro, 2024).

A pesar de los desafíos de implementación, como la resistencia al cambio cultural, la flexibilidad y la orientación a resultados de SCRUM la han posicionado como una metodología clave para la gestión de proyectos en el siglo XXI, trascendiendo sus orígenes en el desarrollo de software para convertirse en una herramienta fundamental en la estrategia de gestión moderna de cualquier organización (Mrdalj, 2020; Martínez-Falcó et al., 2023).

Norma iso 9001:2018

La norma ISO 9001:2018 es un estándar internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) efectivo, aplicable a cualquier organización. Un componente fundamental para cumplir con esta norma es la creación y gestión de procedimientos documentados, que sirven como la columna vertebral del SGC. Estos documentos detallados son esenciales porque describen cómo se llevan a cabo las actividades de una empresa de forma consistente y eficiente. Al estandarizar las tareas, estos procedimientos ayudan a mejorar la eficiencia, garantizar la calidad de los productos y servicios, facilitar la capacitación del personal y simplificar los procesos de auditoría, además de ser cruciales para la mejora continua (ISO, 2018).

Para cumplir con los requisitos de la norma, los procedimientos no solo deben estar documentados, sino que también deben ser adecuados, disponibles, adaptados a la organización y controlados. Un procedimiento típico incluye un título, propósito, alcance, definiciones, responsabilidades, una descripción paso a paso de la actividad, así como los registros y controles necesarios. Esta estructura asegura que la información sea clara y accesible para todos los que la necesiten, permitiendo una ejecución fluida y controlada de los procesos (ISO, 2018). En esencia, la ISO 9001:2018 promueve una cultura de calidad y eficiencia a través de la formalización y el control de los procesos clave de una organización.

Convergencia de scrum e iso en la mejora de procesos de un departamento de calidad

La convergencia entre SCRUM y las normas ISO para la mejora de procesos en un departamento de calidad es posible y altamente beneficiosa, ya que ambas metodologías, aunque distintas en su origen, comparten un objetivo fundamental: la mejora continua y la entrega de valor al cliente. Lejos de ser incompatibles, pueden complementarse para crear un sistema de gestión de calidad robusto, flexible y adaptable.

Puntos de convergencia clave entre SCRUM e ISO 9001

Enfoque en la mejora continua: Las normas ISO, en particular la ISO 9001, se basan en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA), un modelo de mejora continua. De manera análoga, SCRUM integra este principio a través de sus eventos (o "rituales"), especialmente la Revisión del Sprint (Sprint Review) y la Retrospectiva del Sprint (Sprint Retrospective). La Retrospectiva, por ejemplo, es un espacio formal para que el equipo reflexione sobre su trabajo y busque maneras de ser más eficaz en el futuro, lo cual se alinea directamente con el "Actuar" del ciclo PDCA (Marques, da Silva, & Ferreira, 2018; Alvarez et al., 2023).

Orientación al cliente y gestión de requisitos: La norma ISO 9001 establece la necesidad de identificar y satisfacer los requisitos del cliente para aumentar su satisfacción. En SCRUM, esta función recae en el Product Owner, quien es el responsable de gestionar el Product Backlog (lista de requisitos priorizados) y de asegurar que los entregables generen el máximo valor posible para el cliente. Esta sinergia asegura que los procesos de calidad no solo cumplan con los estándares, sino que también estén intrínsecamente ligados a las necesidades del cliente (Cornide-Reyes et al., 2024).

Roles, responsabilidades y rendición de cuentas: Tanto las normas ISO como SCRUM definen roles y responsabilidades claras. ISO requiere una estructura de gestión de la calidad con responsabilidades bien definidas (Llalleri Cardenas, 2017). Por su parte, SCRUM establece los roles del Product Owner, Scrum Master y el Equipo de Desarrollo, cada uno con responsabilidades específicas que garantizan la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso del proyecto (Schwaber & Sutherland, 2020). Esto fortalece la estructura de control interno y la gobernanza del departamento de calidad.

Gestión de riesgos y no conformidades: La gestión de riesgos es un componente esencial en los sistemas de gestión de calidad (SGC) basados en ISO. Aunque SCRUM no tiene un proceso formal de gestión de riesgos, sus principios de inspección y adaptación mitigan los riesgos de forma inherente. Las reuniones diarias (Daily Scrum) permiten identificar y abordar rápidamente los impedimentos y desviaciones, previniendo que las no conformidades escalen. Las retrospectivas son cruciales para identificar las causas raíz de los problemas y aplicar acciones correctivas y preventivas, un requisito fundamental de ISO (Alvarez et al., 2023).

Cómo lograr la convergencia de SCRUM y las normas ISO en la práctica

Para el departamento de calidad de la empresa de estudio, la armonización de SCRUM e ISO podría implementarse de la siguiente manera:

Integrar los artefactos de SCRUM en el SGC: El Product Backlog puede servir como el registro central de los requisitos de calidad y las iniciativas de mejora. El Sprint Backlog se convierte en el plan de trabajo detallado para cada ciclo de mejora.

Aprovechar los eventos de SCRUM para los requisitos de ISO: Las retrospectivas pueden ser el mecanismo formal para la revisión del sistema de gestión de la calidad, analizando no solo el desempeño del equipo, sino también la eficacia de los procedimientos establecidos por las normas ISO.

Documentación enfocada en la agilidad: En lugar de crear una documentación pesada, se puede adoptar un enfoque Lean y ágil para los registros de calidad. Los artefactos de SCRUM, junto con herramientas de gestión de proyectos, pueden servir como la evidencia necesaria para las auditorías

ISO. La documentación debe ser mínima, pero suficiente para demostrar el cumplimiento (Vithanage, 2020).

En resumen, la convergencia de SCRUM y las normas ISO permite al departamento de calidad mantener la rigidez y la estructura que exigen los estándares de calidad, al tiempo que incorpora la flexibilidad, la transparencia y la capacidad de respuesta que caracterizan a las metodologías ágiles. Esto crea un sistema híbrido que no solo cumple con la normativa, sino que también promueve la innovación y la mejora continua en la organización.

METODOLOGÍA

El presente estudio se clasifica como una investigación aplicada con un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para abordar un problema práctico y concreto: la optimización de la gestión de proyectos en el departamento de calidad de la empresa de estudio. La fase inicial es de carácter cualitativo y de diseño descriptivo-exploratorio, enfocándose en comprender las dinámicas internas, las prácticas actuales y las percepciones del personal. Este enfoque se justifica por la necesidad de contextualizar el problema antes de proponer soluciones (Hernández Sampieri et al., 2014). Por otro lado, la etapa final de evaluación incluirá componentes cuantitativos para medir el impacto de la implementación de la metodología SCRUM, permitiendo una comparación objetiva del desempeño antes y después del estudio.

Para la recopilación de datos, se aplicará una triangulación de técnicas e instrumentos. Se utilizarán técnicas cualitativas como la entrevista semiestructurada y la observación directa no participante para diagnosticar la situación actual, identificando la estructura de puestos, los flujos de trabajo y los problemas recurrentes. A su vez, el análisis documental permitirá examinar registros internos como manuales de procedimientos y reportes de proyectos, lo cual proporcionará un diagnóstico inicial sólido (Hernández Sampieri et al., 2014). Para la etapa de evaluación, se empleará un enfoque cuantitativo a través de una encuesta con escala tipo Likert, que permitirá medir la percepción del personal sobre la nueva metodología y comparar indicadores de desempeño, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos.

La población de estudio es el departamento de calidad de la empresa, el cual está conformado por nueve personas. Debido a su tamaño reducido, se ha optado por un muestreo censal, incluyendo al 100% de los miembros del equipo en el estudio. Este tipo de muestreo garantiza una visión completa y representativa de la población, facilitando la implementación y el seguimiento del cambio en todos los niveles jerárquicos. Las técnicas de recolección de datos se aplicarán de manera estratégica a la

totalidad o a una muestra representativa de esta población, con el fin de obtener datos que permitan diseñar, implementar y evaluar los nuevos procedimientos de forma efectiva. Además, se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes, siguiendo las consideraciones éticas de la investigación.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La implementación de SCRUM en un departamento de calidad puede transformar la gestión de proyectos, haciéndola más ágil, transparente y colaborativa. Los beneficios clave incluyen:

Mejora de la eficiencia y la calidad: Al adoptar un enfoque iterativo e incremental, el equipo de calidad puede identificar y resolver problemas de forma temprana, lo que reduce los retrabajos y los costos. La entrega continua de valor también asegura que los proyectos se mantengan alineados con las necesidades del cliente.

Mayor adaptabilidad: La capacidad de SCRUM para responder al cambio es crucial en un entorno industrial dinámico. Los ciclos de trabajo cortos (sprints) permiten al equipo de calidad ajustar rápidamente las prioridades y el enfoque en función de los resultados obtenidos o de las nuevas exigencias del mercado.

Aumento de la colaboración y la transparencia: Las reuniones diarias (Daily Scrum) y las ceremonias de planificación y revisión fomentan una comunicación abierta y fluida. Esto mejora la cohesión del equipo y hace que el progreso y los impedimentos del proyecto sean visibles para todos, facilitando la toma de decisiones informada.

La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos para evaluar los resultados de la implementación de SCRUM es la forma más completa y precisa de medir su impacto. Esta metodología mixta ofrece una visión integral que va más allá de lo que cada enfoque podría proporcionar por separado.

La fase cualitativa de la evaluación permite comprender el "porqué" detrás de los números. A través de entrevistas y observaciones, se pueden explorar las percepciones del personal, el cambio cultural y los desafíos experimentados durante la transición a SCRUM. Se pueden responder preguntas como: ¿Cómo influyó SCRUM en la moral y el compromiso del equipo? ¿Qué barreras culturales tuvieron que superarse? Este enfoque proporciona un contexto valioso para interpretar los datos cuantitativos y entender las dinámicas internas que contribuyen al éxito o fracaso de la implementación.

La fase cuantitativa proporciona la evidencia numérica del impacto de SCRUM. Al comparar métricas de desempeño clave antes y después de la implementación, se puede cuantificar la mejora en indicadores como:

Tiempo de ciclo del proyecto: ¿Se redujo el tiempo necesario para completar una tarea o proyecto de calidad?

Número de errores o defectos: ¿Disminuyó la tasa de no conformidades detectadas en los productos o procesos?

Productividad del equipo: ¿Aumentó el volumen de trabajo completado en un período determinado?

La combinación de ambos enfoques crea una narrativa robusta y convincente. Por ejemplo, los datos cuantitativos pueden mostrar una reducción del 20% en el tiempo de ciclo de los proyectos, mientras que el análisis cualitativo explica que esta mejora se debe a una comunicación más eficiente y una mayor autonomía del equipo, que antes se sentía limitado por procesos burocráticos. En esencia, la metodología mixta valida los resultados con datos duros y los contextualiza con la experiencia humana, ofreciendo una comprensión completa y matizada del éxito de la implementación.

REFERENCIAS

- Alvarez, D. C. M., Ríos, C. E. U., Cruz, L. M. H., & Lugo, J. M. D. (2023). SCRUM y NMX-I-059-2-NYCE-2016: Una estrategia de armonización entre actividades. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E60), 40-53.
- Antonio Martel, I. (2011). *Gestión Práctica de Proyectos con SCRUM*. Monterrey Nuevo Leon: cooperaciones editoriales seriall 45110.
- Bogojević, P. (2017). Comparative analysis of agile methods for managing software projects. *European Project Management Journal*, 7(1), 58-74.
- Castro González, C., Roncancio Roncancio, M. E., & Fajardo Fajardo, S. M. (2024). Metodologías ágiles y su influencia en el rendimiento laboral en empresas del sector público en Bogotá (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).
- Chukwunweike, J., & Aro, O. E. (2024). Implementing agile management practices in the era of digital transformation.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

- Cruz, Luz María Hernández; Turriza, José Luis Lira; Huh, Yaqueline Pech; Turriza, José Manuel Lira; Salgado, Felipe Ángel Álvarez ; et al. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*; Lousada N.º E58, (May 2023): 450-458.
- Cornide-Reyes, Héctor, Madrigal, Gianina, Muñoz, Guisselle, Duran, Cristian, Jorquera, José, & Morales, Jenny. (2024). Analysis of the use of software process improvement models in agile development. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 32, 13. Epub 09 de julio de 2024.<https://dx.doi.org/10.4067/s0718-33052024000100213>
- Diebold, P., Theobald, S., Wahl, J., & Rausch, Y. (2019). Stepwise transition to agile: From three agile practices to Kanban adaptation. *Journal of Software: Evolution and Process*, 31(5), e2167.
- Ekechi, C. C., Okeke, C. D., & Adama, H. E. (2024). Enhancing agile product development with SCRUM methodologies: A detailed exploration of implementation practices and benefits. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(5), 1542-1570.
- Espinoza Vasquez, J. J. (2024). Metodología SCRUM en la gestión logística en una empresa constructora.
- Gartner. (2022). Gestión de Procesos de Negocio (BPM).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 9001:2018 - Quality management systems*. ISO.
- Kanban & Lean & SCRUM. (2012). *Metodos Agiles SCRUM*. Mexico DF: ANAYA corporaciones sac.
- La Salle University. (2023). The Return on Investment (ROI) of SCRUM. Retrieved from <https://agile-ed.com/maximizing-education-spending-5-strategies-for-demonstrating-roi-and-driving-success/>
- Llalleri Cardenas, N. M. (2017). Aplicación web basada en ITIL, EFQM y NTP-ISO/IEC 12207: 2016 para la gestión de incidencias en Sistemas Inteligentes SAC.
- Marques, R., da Silva, M. M., & Ferreira, D. R. (2018, July). Assessing agile software development processes with process mining: A case study. In 2018 IEEE 20th Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 1, pp. 109-118). IEEE.
- Patara, G. S., & Raharjo, T. (2023). Comparing SCRUM Maturity of Digital and Business Process Reengineering Groups: A Case Study at an Indonesia's State-Owned Bank. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(8).

- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Sánchez-García, E., & Millan-Tudela, L. A. (Eds.). (2023). *New Perspectives and Possibilities in Strategic Management in the 21st Century: Between Tradition and Modernity: Between Tradition and Modernity*. IGI Global.
- Mrdalj, N. (2020). *Lean & Agile Project Management and the challenges for its implementation in the SMEs* (Doctoral dissertation, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta).
- Pesonen, E. (2022). *Managing marketing in the digital era: evaluation of agile methodologies in marketing* (Master's thesis).
- PMI. (2023). *Tech Trends in Project Management: 5 Technologies Shaping the Future*.
- Poncio, M. A. (2022). *El Caballo de Troya de la transformación: SCRUM*.
- Robson, C. (2011). *Real world research: A guide to social research methods*. MQUP.
- Rodríguez Bocanegra, J. M., Guerrero Bulla, H. J., & Gómez Cárdenas, L. C. (2021). *Diagnóstico de la aplicación de la metodología SCRUM en la compañía Redeban Multicolor* (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Proyectos).
- Salazar Tataje, J. L. (2017). *Implementación de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa Azaleia-basado en metodología Ágil SCRUM*.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org>
- SCRUM.org. (2023). *The Business Value of SCRUM*. Retrieved from <https://www.SCRUM.org/resources/blog/value-SCRUM-values>
- PMI. (2023). *The Economic Impact of Project Management*. Retrieved from <https://www.pmi.org/learning/library/future-project-management-digitized-economy-5793>
- The SCRUM guide. (s. f.). SCRUM.org. <https://www.SCRUM.org/resources/SCRUM-guide>
- VersionOne. (2023). *The State of Agile 2023*. Retrieved from <https://www.qagile.pl/wp-content/uploads/2018/04/versionone-12th-annual-state-of-agile-report.pdf>
- Vithanage, R. P. H. (2020). *Factors affecting the adoption of SCRUM practices* (Doctoral dissertation).
- Yin, R. K. (2016). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MOJARRA TILAPIA (*Oreochromis niloticus*) BASADA EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL TECNOLÓGICO CAMPUS COATZACOALCOS

Patricia Uscanga Sánchez¹

Gustavo Solano Silva²

RESUMEN

Día con día las organizaciones diseñan estrategias de comercialización para posicionar, promocionar y vender productos y servicios, con la finalidad de incrementar sus ventas, atraer nuevos clientes e introducir nuevos productos, las estrategias que diseñan son diversas, desde la adaptación de productos existentes hasta el diseño y creación de nuevos productos que respondan a las necesidades del consumidor. El objetivo de la presente investigación es desarrollar una estrategia de comercialización para la mojarra tilapia (*Oreochromis niloticus*) en el Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO), mediante la creación de un nuevo producto con valor agregado. La investigación es de tipo aplicada, orientada al desarrollo de un producto mediante la aplicación técnica del conocimiento científico. Se sustenta en una revisión documental rigurosa que permite fundamentar teóricamente cada etapa del proceso. El desarrollo del prototipo incluye las siguientes fases: diseño de la formulación, preparación, elaboración del producto y evaluación sensorial bajo criterios específicos, así conforme a normativas vigentes. Finalmente, se realiza la discusión de los resultados obtenidos, contrastándolos con la literatura existente y los objetivos planteados.

Palabras clave: estrategia de comercialización, mojarra tilapia, desarrollo de producto.

ABSTRACT

Every day, organizations design marketing strategies to position, promote, and sell products and services, aiming to increase sales, attract new customers, and introduce new products. These strategies are diverse, ranging from adapting existing products to designing and creating entirely new products that meet consumer needs. The objective of this research is to develop a marketing strategy for tilapia (*Oreochromis niloticus*) at the Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO) by creating a new value-added product. This applied research focuses on product development through the technical application of scientific knowledge. It is based on a rigorous literature review that provides

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. puscangas@itesco.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos. gsolanos@itesco.edu.mx

a theoretical foundation for each stage of the process. The prototype development includes the following phases: formulation design, product preparation and manufacturing, and sensory evaluation according to specific criteria and current regulations. Finally, the results obtained are discussed, comparing them with existing literature and the stated objectives.

Keywords: marketing strategy, tilapia, product development.

INTRODUCCIÓN

Soares et al. (2020), menciona que cada día hay una creciente demanda por productos alimenticios saludables, seguros y de alta calidad que cumplan con técnicas de procesamiento eficientes apegadas a normatividad vigentes, que garanticen la salud en el consumo, por ello la mojarra tilapia (*Oreochromis niloticus*) se presenta como opción versátil y nutritiva, según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2018) es una de las especies más cultivadas en México, sin embargo, gran parte se comercializa en su forma entera y fresca, limitando su valor en el mercado. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es desarrollar una estrategia de comercialización para la mojarra tilapia (*Oreochromis niloticus*) en el Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO), mediante la creación de un nuevo producto con valor agregado, preparado proteico de tilapia y hortalizas.

Centro De Investigación Acuícola CEINAC - ITESCO

El CEINAC – ITESCO, nace en el 2006 como centro de investigación dedicado a la producción de mojarra tilapia y variedades como el Pargo UNAM, este centro se dedica a la investigación, capacitación y asesoría en proyectos dulceacuícolas de forma sustentable en la región. Desarrolla actividades de producción de alevines, crecimiento y engorde de las mojarra, en estanques de geomembrana diseñadas para tal fin.

Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO)

El Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO) y el Consejo Veracruzano de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (COVEICyDET), realizaron una firma de convenio, para que el centro de desarrollo tecnológico acuícola de Veracruz (CDTAV), realice investigación y producción de especies dulceacuícolas dado que en la actualidad existe sobreexplotación de estas en la región sur del estado de Veracruz. (Municipio Sur, 2025).

Figura 1 Centro de desarrollo tecnológico acuícola de Veracruz (CDTAV).



Nota: Estanques de geomembrana construidas por personal del ITESCO

Laboratorio de Ingeniería Bioquímica

El Tecnológico Nacional de México, campus Coatzacoalcos (ITESCO), cuenta entre sus fortalezas con un laboratorio de bioquímica equipado con equipos para la investigación y el desarrollo de proyectos enfocados principalmente en el sector alimentario. Este laboratorio está equipado para realizar prácticas, análisis y experimentos que cumplen con las normas de calidad y seguridad vigentes, garantizando que los procesos se lleven a cabo bajo lineamientos técnicos y regulatorios actualizados.

Desarrollo de nuevos productos.

Según Kotler et al., (2012), el desarrollo de nuevos productos implica la creación, modificación o mejora de bienes para satisfacer necesidades del consumidor, no se refiere únicamente a algo completamente inédito en el mercado.

Por otro lado, Schnarch (2014) considera que el diseño de nuevos productos es una parte esencial del proceso de innovación empresarial, considerando la creatividad como punto de partida.

Ambos autores establecen que para la generación de nuevos productos es preciso establecer un proceso de desarrollo formalizado y sistematizado que permita minimizar riesgos, optimizar recursos y aumentar las probabilidades de éxito en el mercado. En la Tabla 1 se presentan las principales aportaciones de Philip Kotler y William Stanton, quienes proponen modelos similares con ligeras variaciones en la nomenclatura y enfoque de cada etapa.

Tabla 1. Fases del desarrollo de nuevos productos según Kotler y Stanton.

Fases según Kotler	Fases según William Stanton
Generación de ideas	Generación de ideas
Tamizado preliminar	Tamizado y valorización de idea
Desarrollo y prueba del concepto	Análisis del negocio
Análisis financiero	Desarrollo del producto
Desarrollo del producto y comercialización.	Prueba del mercado y comercialización

Nota: Elaboración propia con información tomada de Schnarch (2014).

En la primera etapa del proceso se encuentra la generación de ideas, considerada según Kotler y Stanton como uno de los primeros pasos para el desarrollo de la innovación, el objetivo es hacer una

identificación con un análisis interno rápido. Para ello se proponen 2 productos que se pretenden desarrollar:

Snack de mojarra

Preparado proteico de tilapia y hortalizas

Para seleccionar la propuesta viable se construyó una matriz comparativa, con criterios de evaluación los cuales se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de criterios de evaluación para ideas de productos.

Criterio	Descripción	Peso Relativo	Justificación
Tendencias alimentarias	Cambios en preferencias, hábitos de consumo saludables.	25%	Refleja la alineación con el mercado actual y futuro, clave para la aceptación.
Valor nutricional	Aporta beneficios saludables y cumplimiento con tendencias alimenticias.	20%	Mantiene su importancia como atributo diferenciador y de salud.
Viabilidad técnica	Posibilidad de desarrollo con recursos del TECNМ campus Coatzacoalcos.	15%	Importancia como atributo diferenciador y de salud pública.
Innovación	Propuesta novedosa y diferente a lo existente.	15%	Importante para destacar en el mercado, pero subordinada a viabilidad y tendencia.
Potencial comercial	Posibilidades reales de venta y posicionamiento.	15%	Clave para la factibilidad financiera del proyecto, pero depende de los otros factores.
Costos	Accesibilidad de los costos de producción son accesibles.	10%	Relevante, pero puede justificarse si el producto tiene alto valor agregado.

Nota: Elaboración propia a partir de la información de (Schnarch, 2014).

Tamizado o filtrado de ideas

Se identifica una propuesta de valor innovadora y viable para transformar la mojarra tilapia en un producto con valor agregado, a través del método brainstorming, la evaluación y selección de la idea se determina a través de la evaluación comparada ponderada (Schnarch, 2014).

Como se muestra en la tabla 3 los resultados del preparado proteico de mojarra tilapia con hortalizas empacada al vacío obtiene una puntuación ponderada de 4.75 lo que la posiciona como la opción óptima alineada con las tendencias alimentarias y una viabilidad técnica, los snacks saludables de mojarra también son viables, pero con menor puntuación 3.90 esto es debido principalmente por su menor viabilidad técnica y costo más elevados derivado de la merma de materia prima.

Tabla 3. Análisis comparativo de la viabilidad del producto.

Criterio	Peso Relativo	Snacks saludables de mojarra	Ponderación	Preparado proteico de tilapia y hortalizas	Ponderación
Tendencias alimentarias	25%	4	1.00	5	1.25
Valor nutricional	20%	4	0.80	5	1.00
Viabilidad técnica	15%	3	0.45	5	0.75
Innovación	15%	5	0.75	4	0.60

Potencial comercial	15%	4	0.60	5	0.75
Costos	10%	3	0.30	4	0.40
Total ponderado	100%	--	3.90	--	4.75

Nota: Elaborada por los autores

Empacado al vacío

Para la conservación y manejo del producto el envase que se utiliza es el empaque al alto vacío, el empaque al vacío es un método de conservación que consiste en extraer el aire del interior del envase y sellarlo herméticamente, generando una atmósfera con menos del 1% de oxígeno residual (Martín, 2019), esta condición inhibe el crecimiento de microorganismos aeróbicos y reduce la oxidación de lípidos y pigmentos, prolongando la vida útil del alimento.

Descripción técnica del producto a desarrollar

Producto alimenticio semielaborado, formulado a base de proteína de mojarra tilapia y vegetales seleccionados, diseñado para cocción directa. Empacado al alto vacío para preservar calidad sensorial y microbiológica durante almacenamiento refrigerado. Para la redacción del trabajo se denominará preparado proteico de tilapia y hortalizas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación de acuerdo con la finalidad es de tipo aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica que busca resolver un problema en concreto y en beneficio de la sociedad en general (Castro et al., 2023), esto mediante el diseño de un nuevo producto a partir de la mojarra tilapia con componentes de desarrollo tecnológico para mejorar la comercialización.

Materia prima

Según la Secretaría de Salud (2009), la materia prima de alimentos, bebidas o suplementos debe reunir estrictos requisitos de calidad e inocuidad antes de entrar a cualquier proceso de transformación en un nuevo producto alimenticio. En la tabla 4 se describen las características de acuerdo con lo que indica la NOM-251-SSA1-2009.

Tabla 4. Características para la aceptación o rechazo de la materia prima.

Materia prima/parámetro	Aceptación	Rechazo
Pescado		
Color	Agallas rojo brillante	Gris o verde en agallas.
Apariencia	Agallas húmedas, ojos saltones, limpios, transparentes y brillantes	Agallas secas, ojos hundidos y opacos con bordes rojos.
Textura	Firme.	Flácida.
Olor	Característico.	Agrio, Putrefacto o amoniacal
Productos de origen vegetal		
Apariencia	Fresca.	con mohos, coloración extraña, magulladuras.
Olor	Característico.	Putrefacto.

NOTA: Adaptado de la NOM-251-SSA1-2009 del DOF. México, D.F., 1 de marzo del 2010.

En la tabla 5 se detalla la materia prima necesaria para la formulación preparado proteico de tilapia y hortalizas, Los ingredientes fueron seleccionados en función de sus propiedades organolépticas, nutricionales y funcionales

Tabla 5. *Materia prima requerida para la formulación del producto derivado de mojarra tilapia.*

Materia prima	Función tecnológica
Mojarra tilapia	Fuente principal de proteína animal; base estructural del producto
Pimiento morrón rojo y verde	Aportan color, sabor dulce y compuestos antioxidantes.
Ajo	Intensificador de sabor; propiedades microbianas que contribuyen a la conservación.
Cebolla morada	Retarda la oxidación de lípidos.
Zanahoria	Fuente de fibra y carotenoides; contribuye al dulzor natural.
Sal	Potenciador de sabor; regulador de actividad acuosa y actúa como conservador.
Cilantro	Aporte aromático, mejora la percepción general sensorial.
Oreganito	Agente saborizante, contiene antioxidantes naturales.
Pimienta molida	Estimulante sensorial; aporta sabor picante
Aceite de oliva extra virgen.	Aporta antioxidantes naturales.

Nota: Elaborada por los autores.

Materiales

En la tabla 6 se enlistan los materiales y equipos requeridos para la preparación, manipulación y envasado del preparado proteico de tilapia y hortalizas. La selección de estos elementos responde a criterios de higiene, y cumplimiento de buenas prácticas de manufactura (BPM) para garantizar la inocuidad de los alimentos (Secretaría de Salud, 2009).

Tabla 6 *Equipos y Materiales Empleados en el Proceso de Preparación.*

Categoría	Materiales	Uso principal
Equipo de procesamiento	Cuchillo.	Realiza cortes precisos del pescado, facilita la limpieza y proporcionado higiénico.
	Báscula digital.	Permite el pesaje preciso de materia prima, para garantizar formulaciones estandarizadas.
	Cortador de vegetales.	Estandarizar el tamaño de los ingredientes, mejorando la cocción textura.
	Tabla de polipropileno.	Superficie higiénica para el corte y manipulación.
	Bowl de acero inoxidable para mezclar.	Homogeneización de ingredientes y especias.
Utensilios Auxiliares	Equipo sellador de bolsas al alto vacío.	Conservación y prolongación de la vida útil del producto.
	Recipiente extendido grado alimenticio.	Transporte y almacenamiento temporal de la materia prima.
	Vaso con graduación en ml.	Estandarizar formulaciones.
Materiales envasado	Pinzas de acero inoxidable.	Manipulación del producto sin contaminación directa.
	Papel aluminio.	Envase primario para asegurar humedad y oxidación.
	Bolsas gofradas.	Empaque primario para asegurar inocuidad y presentación.
Sistema de higiene	Etiquetas autoadheribles.	Identificación del producto, lote y fecha de elaboración.
	Guantes y cubrebocas y cofias desechables.	Protección e higiene del personal manipulador.

Lavamanos con dispensador automático.	Asegura la higiene antes, durante y después del proceso.
Desinfectantes y detergentes grado alimenticio.	Limpieza de equipo y superficies de trabajo.

Nota: Elaborada por los autores

METODOLOGÍA

Cabe destacar que el diseño metodológico para la innovación de un nuevo producto según Schnarch (2014) constituye una secuencia estructurada que permite organizar el proceso, que ayude a tomar decisiones y disminuir riesgos.

Para la descripción de este proyecto, fue necesario aplicar las disposiciones legales que indica la secretaria de Salud 2009 en la NOM-251-SSA1-2009, (Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios), debido a que sus disposiciones son muy puntuales y fácilmente medibles.

Esta norma establece los requisitos mínimos de higiene que deben prevalecer en toda la cadena alimentaria, es decir desde la recepción de materias primas hasta la distribución del producto terminado, para evitar la posible contaminación que pueda sufrir debido a que muchos alimentos son perecederos o de corta vida de anaquel debido a su composición y la finalidad es garantizar la seguridad e inocuidad alimentaria.

La norma incluye la verificación de Instalaciones adecuadas para prevenir la contaminación, mantenimiento a equipos de proceso, características de las superficies y protección de áreas de proceso contra plagas que puedan provocar contaminación, así mismo las buenas prácticas de higiene en el personal que está en contacto con la materia prima, y lo más importante la inocuidad que debe prevalecer en el proceso y conservación de alimentos perecederos para reducir riesgos de enfermedades y aumentar la confianza de los clientes.

Elaboración del preparado proteico de tilapia y hortalizas

1. Recepción y preparación de la materia prima

Para la elaboración del producto se utilizó mojarra tilapia, seleccionada y pesada cuidadosamente para asegurar que cumpliera con los criterios establecidos por la norma oficial mexicana NOM-251-SSA1-2009, garantizando su frescura, calidad y condiciones sanitarias. En el caso del pescado se removieron las escamas y se evisceró, posteriormente se lavó con agua potable, dejando secar.

Figura 2. Pesado de la mojarra tilapia.



Los vegetales previamente seleccionados, se pesaron en la Báscula digital marca TORREY, posteriormente fueron lavados y desinfectados utilizando soluciones aprobadas para uso alimentario, de acuerdo con la NOM-093-SSA1-1994 (Secretaría de Salud, 1995), se trituran con ayuda del Procesador de alimentos marca GUTSTARK, obteniendo vegetales cortados en cubos de tamaño uniforme, con el fin de asegurar una distribución homogénea en la mezcla y favorecer una cocción equilibrada.

Figura 3. Pesado de las hortalizas.



Figura 4. Cortado de las hortalizas.



2. Preparación del preparado proteico de tilapia y hortalizas.

Se le añaden sal y especias, todos estos ingredientes se mezclaron cuidadosamente hasta obtener una masa homogénea, asegurando la conservación de las propiedades organolépticas de la materia prima.

3. Empacado al vacío

Finalmente se procede a envolver cuidadosamente en papel de aluminio, lo que contribuye a preservar su integridad física y protegerla de agentes externos, el producto fue empacado al alto vacío con una empacadora marca NESCO, modelo VS-12, esta técnica permite prolongar su vida útil, mantener sus propiedades organoléptica y garantizar su seguridad microbiológica hasta el momento de su consumo.

4. Almacenamiento del producto

El producto es colocado en bandejas de aluminio y llevados a un refrigerador el cual operaba a una temperatura de entre los 0°C y 4°C, realizando un control diario de temperatura.

5. Tratamiento térmico.

Después haber realizado el proceso de refrigeración y haber obtenido información del proceso de conservación, se procede a determinar información del tratamiento térmico mediante la exposición controlada de temperatura, durante un tiempo considerado de 20 minutos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran que el producto empacado al alto vacío mantuvo su calidad sensorial y microbiológica hasta por 5 días mantenido entre los 0°C y los 4°C., esto se comprobó realizando una comparación del preparado proteico de tilapia y hortalizas con la información presentada en la tabla 4 donde se indican de acuerdo con la NOM-251-SSA1-2009, los parámetros para la aceptación o rechazo de la materia prima. Se deduce que en cuanto al crecimiento de microorganismos, la carga bacteriana que posiblemente existía, esta se mantuvo inhibida por la temperatura de refrigeración a la que se sometió el preparado proteico de mojarra tilapia y por las BPM que se llevaron a cabo durante la preparación del producto debido a que el aroma a pescado fresco aun prevalecía esto quiere decir que se disminuyen los procesos bioquímicos que pueden causar deterioro del alimento y a su vez la pérdida de algunos nutrientes (Verdezoto Duche, 2017). En el caso de los vegetales mantuvieron su textura, apariencia y aroma característico.

En cuanto al sellado al alto vacío del preparado proteico de tilapia con vegetales, las bolsas grofadas no presentaron ninguna deformación ni perdida del sellado, manteniendo intacto el alimento en refrigeración, lo que asegura su calidad y tiempo de conservación.

En relación con el tratamiento térmico, el preparado proteico de tilapia y hortalizas, según la NOM-242-SSA1-2009 este se llevó a cabo a una temperatura de aproximada de 100°C debido a que en su centro térmico se debe alcanzar la temperatura de 82° a 93°C, hasta asegurarse de una correcta cocción que permita el desprendimiento de aromas agradables y la desnaturalización de las proteínas para su mejor digestibilidad.

Figura 5

Presentación del preparado proteico de tilapia y hortalizas antes de la cocción.



Figura 6

Preparado proteico de tilapia y hortalizas envuelto en aluminio.



Figura 7

Proceso de empacado al alto vacío.



Figura 8

Preparado proteico de tilapia y hortalizas al alto vacío



Figura 9

Preparado proteico de tilapia y hortalizas después del tratamiento térmico.



Formato de evaluación sensorial

Manfugás (2007), explica que la "Evaluación Sensorial" es una disciplina científica mediante la cual se evalúan las propiedades organolépticas a través del uso de uno o más de los sentidos humanos.

En una evaluación sensorial de alimentos, el agrado del consumidor suele medirse mediante escalas hedónicas, que pueden variar en extensión. Si bien la forma tradicional utiliza nueve puntos, es común aplicar versiones simplificadas de cinco puntos, en las que 1 significa "me desagrada mucho" y 5 "me agrada mucho" (Ortega-Anaya et al., 2016); (Rodríguez et al., 2022). Estas escalas permiten cuantificar de manera estandarizada la aceptación de atributos como el sabor, aroma, textura y apariencia, resultandos útiles en estudios de desarrollo de productos alimenticios (Da Silva et al., 2021).

El formato para llevar a cabo la evaluación sensorial del preparado proteico de tilapia y hortalizas se elaboró considerando los atributos de la apariencia, del aroma, textura, sabor y aceptación global en una escala donde el valor de 5 se considera completamente aceptable hasta el valor de 1 donde definitivamente no sería del agrado del consumidor.

Resultados de la Evaluación sensorial

La evaluación sensorial fue realizada con el apoyo de 20 personas del TecNM/ ITS de Coatzacoalcos de sexo indistinto y diferentes edades.

Los resultados de la evaluación se registraron de acuerdo con el atributo a evaluar, y obtener la máxima y mínima puntuación de los datos obtenidos para tener la certeza de acuerdo con la escala de evaluación que tan agradable había sido el pescado.

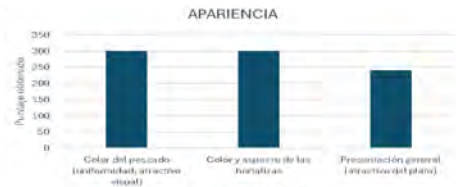
Se muestran las tablas con el puntaje obtenido de la evaluación sensorial de acuerdo con cada atributo evaluado. En el primer caso referido a la apariencia, se encontró una máxima puntuación de 300 en cuanto a color del pescado y color de las hortalizas, esto quiere decir la materia prima cumplió con el requisito de frescura de acuerdo a lo indicado en la NOM-251-SSA1-2009, en la evaluación relacionada con la presentación de 300 puntos se encontró una ligera disminución de acuerdo a que el puntaje obtenido fue de 240 posiblemente se debió a la percepción personal de cada uno de los

evaluadores, es decir, este atributo puede ser algo subjetivo pero de forma general se puede decir que está dentro de la escala del agrado de las personas.

Tabla 7
Puntaje obtenido en apariencia

Apariencia	Población	Puntaje obtenido
Color del pescado(uniformidad, atractivo visual)	20	300
color y aspecto de las hortalizas	20	300
Presentación general (atractivo del plato)	20	240

Gráfica 1
Visualización gráfica de la apariencia

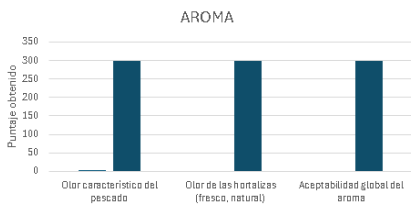


Para los resultados obtenidos de la evaluación sensorial del aroma, en los tres atributos evaluados se registro la máxima puntuación de 300 puntos de acuerdo a la escala de evaluación, esto indica que fue muy agradable al sentido del olfato de las personas que degustaron el preparado proteico de tilapia y hortalizas .

Tabla 8
Puntaje obtenido en aroma.

Aroma	Población	Puntaje obtenido
Olor característico del pescado	20	300
Olor de las Hortalizas (fresco, natural)	20	300
Aceptabilidad global del aroma	20	300

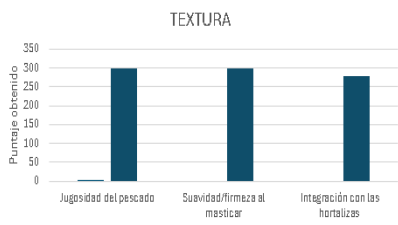
Gráfica 2
Visualización gráfica del aroma



Los resultados obtenidos de la evaluación sensorial de la textura, tambien se encontró una máxima puntuación de 300 puntos en cuanto a jugosidad, suavidad y firmeza de la carne y una puntuación de 280 puntos en el atributo de integración de la materia prima, la ligera diferencia en la puntación de integración sugiere oportunidad de mejora en la homogeneidad de los componentes, sin comprometer la experiencia general del producto.

Tabla 9
Puntaje obtendio en textura. **Gráfica 3**
Visualización gráfica de la textura

Textura	Población	Puntaje obtenido
Jugosidad del pescado	20	300
suavidad y firmeza al masticar	20	300
integración con las hortalizas	20	280



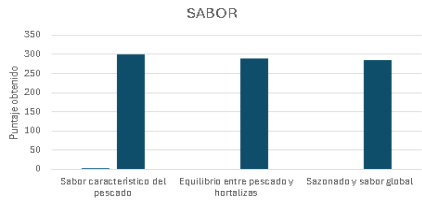
En cuanto a los resultados obtenidos de la evaluación del sabor, se obtiene una puntuación considerable, con una variación en el sazonado integral, quizás por contener una cantidad mayor de hortalizas que en otros casos y posiblemente influyó el tiempo y temperatura de coción, no todos estaban en la misma posición y lugar a la hora del proceso térmico, técnicamente el calor fluye de

afuera hacia el centro del recipiente por lo que puede presentarse este tipo de variaciones en la cocción.

Tabla 10
Puntaje obtenido en sabor.

Sabor	Población	Puntaje obtenido
Sabor característico del pescado	20	300
Equilibrio entre pescado y hortalizas	20	290
Sazonado y sabor global	20	285

Gráfica 4
Visualización gráfica del sabor

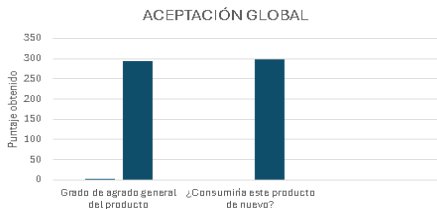


Después de evaluar los aspectos anteriores, las personas que degustaron el preparado proteico de tilapia y hortalizas, de forma general coincidieron en que el producto es, en términos generales aceptable, esta apreciación se refleja en los resultados obtenido, donde el puntaje de aceptación global alcanzó entre un 98% y 99% de un total de 300 puntos posibles que sumaban todos los atributos evaluados.

Tabla 11
Puntaje de aceptación global

Aceptación global	Población	Puntaje obtenido
Grado de agrado general del producto	20	295
¿Consumiría este producto nuevo?	20	298

Gráfica 5
Visualización gráfica de la aceptación global



DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la investigación llevada a cabo de ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA MOJARRA TILAPIA (*Oreochromis niloticus*) BASADA EN EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO EN EL TECNOLÓGICO CAMPUS COATZACOALCOS, fueron los esperados con un porcentaje promedio del 98-99%, según los resultados obtenidos de la evaluación sensorial realizada donde se describió clara y objetivamente el atributo que se evaluaría, para lograrlo fue necesario considerar la normatividad descrita en este artículo obteniendo como resultado final un alimento sano, inocuo y con aporte de nutrientes, es muy importante considerar cada uno de las operaciones de proceso involucradas, así como la calidad de la materia prima, además es necesario tener control de cada variable o parámetro involucrado desde la selección de la materia prima hasta el momento en que el alimento será consumido.

En la elaboración del preparado proteico de tilapia y hortalizas fue necesario combinar dos métodos de conservación como fue el empacado al alto vacío y la refrigeración controlada, esto permitió que el alimento presentará sus atributos sin cambios aparentes después de 5 días de almacenamiento, estos atributos se valoraron de acuerdo con la NOM-251-SSA1-2009 mencionados en la tabla 4 que hace referencia a la aceptación o rechazo de la materia prima.

CONCLUSIÓN

La formulación del preparado proteico de tilapia y hortalizas, producto alimenticio semielaborado representa una alternativa viable y estratégica para diversificar el aprovechamiento de la especie.

El proceso de empacado al alto vacío y almacenamiento refrigerado demostró ser eficaz para preservar la calidad microbiológica y sensorial del producto, lo cual es fundamental para garantizar su seguridad alimentaria y prolongar su vida útil.

Estos resultados respaldan la viabilidad tecnológica del prototipo y su potencial aplicación en contextos comerciales e institucionales.

Desde el punto de vista socioeconómico, el desarrollo de productos de valor agregado a partir de mojarra tilapia fortalece las productivas locales, este tipo de innovación promueve el consumo de pescado.

Se debe considerar las características y propiedades de la materia prima siguiendo la normatividad para elaborar un nuevo producto, en este caso el producto fue llamado preparado proteico de tilapia y hortalizas, el cual se evaluó sensorialmente y se llegó a la conclusión que si es viable para su consumo según los datos obtenidos durante todo el proceso.

REFERENCIAS

Castro Maldonado, J. J., Gómez Macho, L. K., & Camargo Casallas, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174.

<https://doi.org/10.14483/22487638.19171>

Da Silva, P. M., & Costa, T. M. (2021). *Sensory evaluation of chili sauces using a five-point hedonic scale*. Journal of Food Science. https://www.researchgate.net/figure/Five-point-hedonic-scale-of-sensory-evaluation_tbl2_354752627

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing (14ª ed.). México: Pearson Educación de México de C.V.

- Ortega-Anaya, J., & Hernández-Salazar, M. (2016). *Hedonic sensory evaluation of flavored milk using a five-point scale*. Journal of Dairy Science, 99(8), 6543-6552.
<https://www.journalofdairyscience.org/article/S0022-0302%2816%2930189-8/pdf>
- Rodríguez, L., & Gómez, J. (2022). *Consumer acceptance of tropical fruit sorbets evaluated with a five-point hedonic scale*. Food Research International. https://www.researchgate.net/figure/5-point-hedonic-scale-for-sensory-evaluation_tbl2_361644815
- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Desarrollo de nuevos productos: creatividad, innovación y marketing* (7.ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Martín, F. (2019). El envasado al vacío, una técnica muy segura pero no totalmente exenta de peligros (VI). *Restauracion Colectiva*, 1-2.
<https://www.restauracioncolectiva.com/n/en-vasado-al-vacio>
- Municipio Sur. (2025, 26 de agosto). *Bulmaro Salazar Hernández, ITESCO y Darwin Mayorga Cruz, COVEICy DET, firman convenio para trabajar en proyectos del Centro de Desarrollo Tecnológico Acuícola*. Municipio Sur. <https://www.municipiosur.com>
- Manfugás, J. E. (2020). *Evaluación sensorial de los alimentos*. Editorial Universitaria (Cuba). https://www.academia.edu/31142430/Evaluación_Sensorial_de_los_Alimentos
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018, 31 de agosto). #GastronomíaMx: Mojarra, un platillo versátil y saludable. Gobierno de México.
<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/gastronomiamx-mojarra-un-platillo-versatil-y-saludable>
- Secretaría de Salud. (2009). *Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios*. Diario Oficial de la Federación.
<https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3980/salud/salud.htm>
- Secretaría de Salud. (1995). *NOM-093-SSA1-1994, Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos*. Diario Oficial de la Federación. <http://www.dof.gob.mx>
- Secretaría de Salud. (2009). *NOM-242-SSA1-2009. Productos y servicios. Productos de la pesca frescos, refrigerados, congelados y procesados. Especificaciones sanitarias y métodos de prueba*. Secretaría de Salud, México. Recuperado de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4295/salud2a/salud2a.htm> Sitios DIF+9COFEPRIS Transparencia+9Platiica+9

- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018, 31 de agosto). #GastronomíaMx: Mojarra, un platillo versátil y saludable. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/gastronomiamx-mojarra-un-platillo-versatil-y-saludable>
- Soares, P., Almendra-Pegueros, R., Benítez Brito, N., Fernández-Villa, T., Lozano-Lorca, M., Valera-Gran, D., & Navarrete-Muñoz, E. M. (2020). Sistemas alimentarios sostenibles para una alimentación saludable. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 24(2), 87-89. <https://doi.org/10.14306/renhyd.24.2.1058>
- Verdezoto Duche, W. L. (2017). *Análisis de la vida útil de la tilapia "Oreochromis" con empaque al vacío*, Centro de Acopio Guaslán Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca– 2015 (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). <https://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11492>

FACTORES CLAVE PARA INCREMENTAR LA OFERTA DE MERCADO DE PRODUCTOS DE LOS COMERCIOS EN LAS CIUDADES DE CARDEL, VERACRUZ Y XALAPA, EN EL ESTADO DE VERACRUZ

Loida Melgarejo Galindo¹

Doreidy Melgarejo Galindo²

Ana Grisel Hernández Vallejo³

Juliana Lizet Santamaría Hernández⁴

RESUMEN:

La producción de bienes y servicios se sustenta en la oferta del mercado, la cual debe generarse a partir de la demanda de dichos bienes.

Como todo lo que se ofrece, la producción debe estar inicialmente orientada a satisfacer las necesidades de la población, generando así beneficios económicos para los productores y/o comerciantes, que a su vez se reflejarán en beneficio de la sociedad a través del ciclo productivo y comercial.

Respecto a los beneficios mencionados, es importante que lo producido pueda venderse a la población; por lo tanto, los comerciantes deben conocer los factores que pueden promover una oferta competitiva. Este estudio busca identificar los factores clave para aumentar la oferta de productos en las ciudades de Cardel, Veracruz, y Xalapa, en el estado de Veracruz. Se realizó una investigación de métodos mixtos, con empresas de estas ciudades como sujeto de estudio, y sus gerentes y/o empleados como sujetos de estudio. Los resultados se presentan con la información recopilada, lo cual cumple con el objetivo de la investigación.

Palabras clave: Competitividad, beneficio económico, desarrollo.

Abstrac:

Supply and demand are inherent to the production of goods and services, which organizations address with the firm objective of satisfying needs.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. loida.mg@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. doreidy.mg@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ana.hv@ugalvan.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L21885246@ugalvan.tecnm.mx

However, such satisfaction should not exclude resource optimization, which benefits the production process and companies, but primarily environmental protection. Therefore, it is important to fully utilize inputs, including waste.

Consequently, the implementation of optimization and utilization strategies in production processes is becoming increasingly common. These strategies include optimal use of raw materials and proper management of generated waste. This approach, such as circularity, proposes ways to manage waste and generate economic benefits through reuse, remanufacturing, redesign, recycling, and recovery. This study aims to identify circular economy strategies implemented in waste management in organizations in the state of Veracruz, Mexico. A descriptive and mixed methodology is used. The study focuses on organizations from municipalities in the central coastal area of the state of Veracruz, and the subjects are employees and/or managers. With the data obtained, the proposed objective is achieved and the hypothesis is evaluated.

Keywords: Competitiveness, economic benefit, development

INTRODUCCIÓN

Como es conocido el concepto de oferta corresponde a la disposición de productos y servicios en el mercado, los cuales tiene como objetivo ser comercializados con el fin de satisfacer necesidades; ésta es una actividad global, insaciable y necesaria debido a los benéficos que genera y al ciclo económico “consiste en fluctuaciones de la producción total o PBI acompañadas de fluctuaciones de la mayoría de las variables económicas, entre las que cabe destacar el nivel de desempleo y la tasa de inflación. Cuadra, G.” (2008), que representa con el cual se busca favorecer en diversos aspectos a la sociedad, organizaciones, entidades y países.

El concepto de oferta está directamente relacionado con la demanda, que por contra parte, representa la intención de compra de productos y servicios que dichos oferentes o comerciantes desea vender. Sin embargo, de acuerdo a la diversidad de producción y los distintos oferentes, cada día se enfrentan a diversidad de competencia de empresas o negocios que ofrecen el mismo producto o productos sustitutos que cumplen con satisfacer una necesidad. De acuerdo a ello, es necesario que las empresas establezcan estrategias que coadyuven a incrementar la oferta de sus productos y generar una ventaja competitiva ante la competencia, y así generar beneficios económicos. Entendiendo como ventaja competitiva la especialización y la diferenciación; a la que se suma, la creatividad, la innovación, las nuevas tecnologías de información y comunicación, nuevos procedimientos o procesos, la percepción de valor del cliente, las capacidades intangibles de la empresa y la disminución

de los costos. Términos base que explican la competitividad empresarial. Cajavilca Lagos, W. O. (2019).

Así mismo tenemos que la ventaja competitiva, de acuerdo con (Romero et.al, 2020) no es producto del azar, ésta se construye con trabajo y perseverancia; lo cual implica un permanente monitoreo del ambiente que permita un correcto análisis y diagnóstico del entorno tanto interno como externo; de tal suerte de identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de la empresa, al mismo tiempo que las reales oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Con esto en cartera, podrá procederse al diseño de opciones de estrategia con el fin de construir una ventaja competitiva diferenciadora y perdurable en el tiempo.

Dichas estrategias son consideradas como factores clave para que una empresa pueda ser competitiva y que determinan la demanda o decisión de compra de los consumidores, su importancia recae en la identificación e implementación de las funciones que favorezcan el posicionamiento empresarial, dichos factores pueden ser diversos, dependiendo del mercado, si embargo existen algunos que podemos mencionar la disponibilidad del producto, la calidad y el precio. (Díaz et. al. 2023).

De acuerdo a lo anterior se determinó la necesidad de desarrollar una investigación enfocada a Factores clave para incrementar la oferta de mercado de productos de los comercios en las ciudades de Cardel, Veracruz y Xalapa, en el estado de Veracruz.

METODOLOGÍA

El estudio deriva del proyecto *Factores de impacto en la oferta del mercado que influyen en el desarrollo*, donde considerando a (Melgarejo, 2025), posee métodos cuantitativos y documental, donde se analizó la información escrita sobre el tema de estudio, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento al (Bernal, 2010).

Así mismo, la investigación 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; en este caso presentamos información de la ciudad de Cardel, Xalapa y Veracruz, todos en el estado 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 empresarios de la ciudad, durante en un tiempo específico, considerándose un estudio transversal "... en un tiempo determinado y en una población específica." (Álvarez y Delgado, 2015).

Para el estudio de campo, se aplicó una encuesta fue dirigida a empresarios de la ciudad de estudio, para la que se diseñó un cuestionario el cual fue validado en los meses de marzo y abril del año 2025 mediante una prueba piloto en una muestra, en la que al no surgir inconvenientes de comprensión por parte del encuestador y el encuestado en cada una de las preguntas que lo integran el cuestionario y ni inconveniente en cuanto a la obtención de datos.

Por su parte, la encuesta final se realizó durante el periodo de mayo a parte de agosto de 2025 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 al momento de 63 empresas de ciudad Cardel, 20 de Xalapa y 15 en Veracruz. Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para el cálculo de tamaño de muestra para poblaciones infinitas, ya que de acuerdo a comunicado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en enero de 2025, referente a información disponible a nivel estado es de los Censos Económicos 2024, los datos no desglosan el número de empresas a nivel de ciudades Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025). Al aplicar la fórmula para el cálculo de muestra a un nivel de confianza de 90% y 10% margen de error.

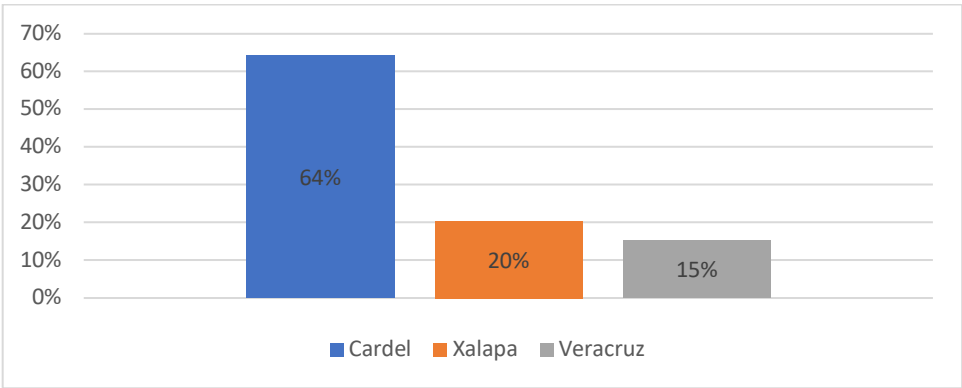
Finalmente, durante el mes de agosto del año 2025, se realizó la tabulación, representación, interpretación y análisis datos, a través de la hoja de cálculo (Excel), con la intención de cumplir con el objetivo establecido.

RESULTADOS

De acudo a los resultados establecidos, y de acuerdo a la metodología descrita, se presentan resultados de avances del proyecto de investigación.

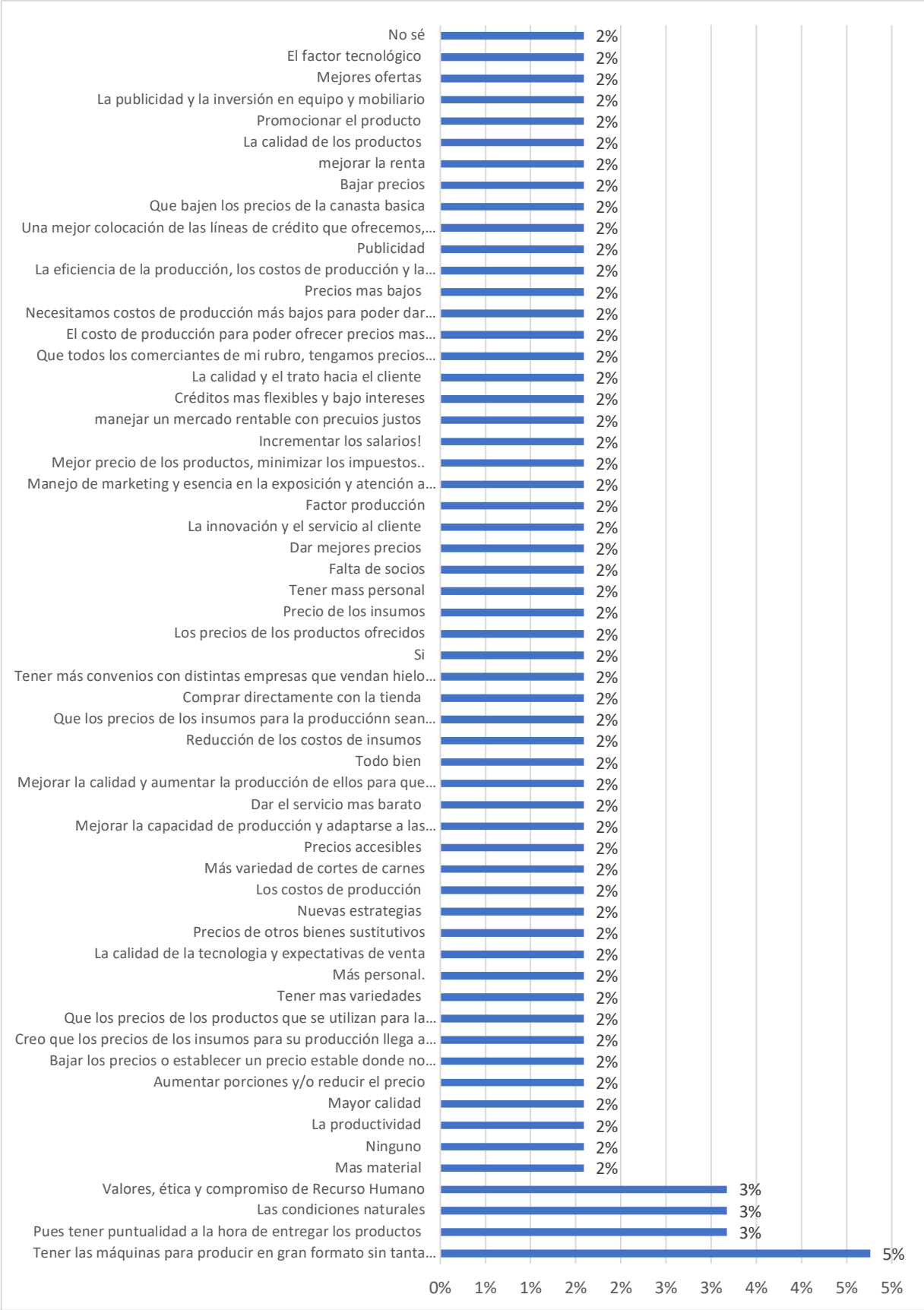
En cuanto al muero de empresas estudiadas, el 64% pertenece a Cardel, 20% Xalapa y 15% Veracruz. (Figura 1)

Figura 1. Lugar donde se ubican las empresas objeto de estudio



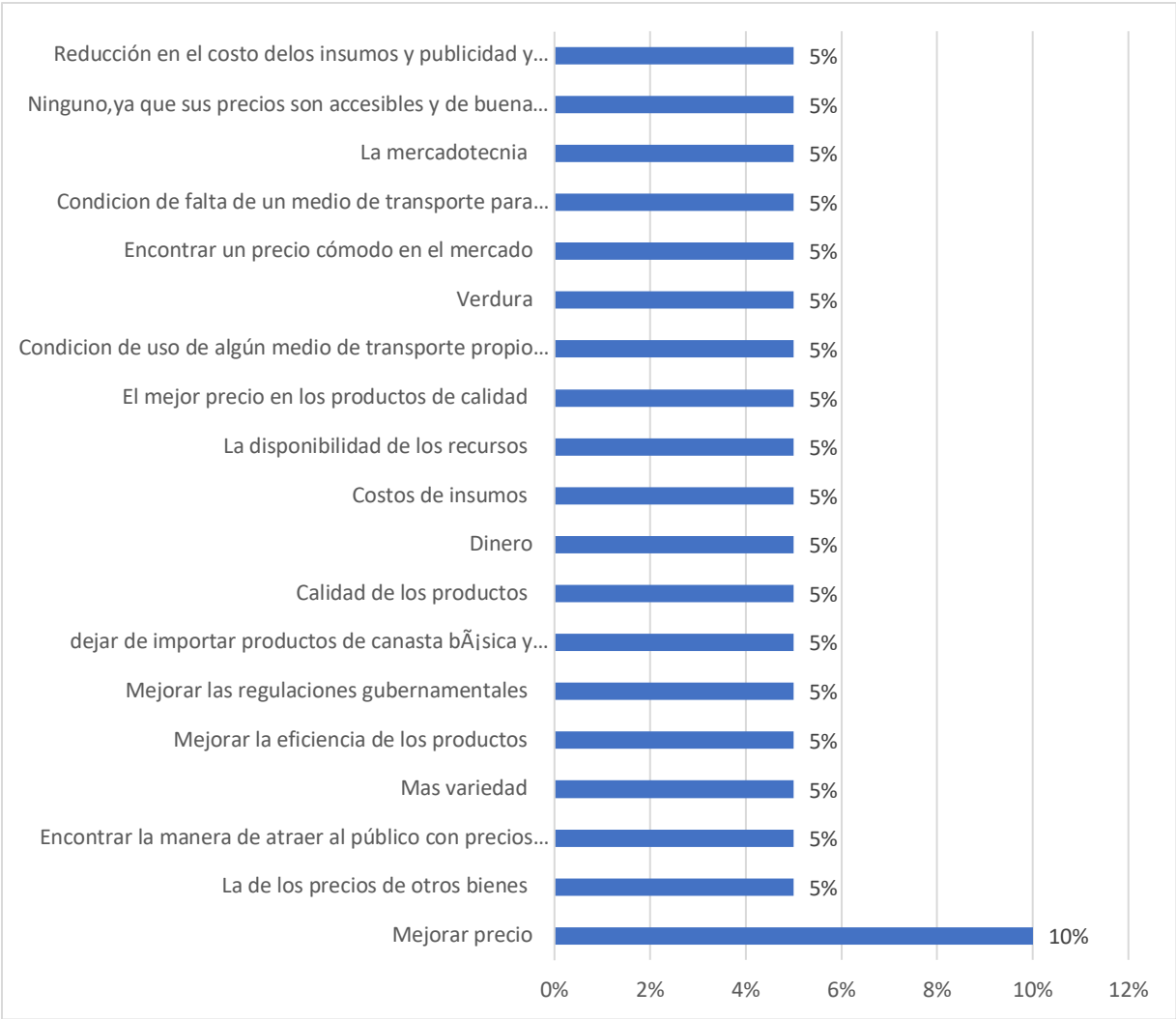
Iniciamos con la ciudad de Cardel, con los factores que los empresarios sugieren para incrementar su oferta de mercado, como primer lugar con un 5% de respuesta es tener las máquinas para producir en gran formato sin tanta mano de obra 5%, el segundo lugar coincide con e estrategias donde cada una representa el 3% son: tener puntualidad a la hora de entregar los productos, las condiciones naturales y valores, ética y compromiso de Recurso Humano. Así mismo diversas estrategias con una frecuencia de 2% de repuesta en las cuales mencionamos: los precios de los productos ofrecidos, precio de los insumos, tener más personal, falta de socios, dar mejores precios, la innovación y el servicio al cliente, factor producción, manejo de marketing y esencia en la exposición y atención a los consumidores, mejor precio de los productos, minimizar los impuestos, incrementar los salarios, manejar un mercado rentable con precios justos, créditos más flexibles y bajo intereses, la calidad y el trato hacia el cliente, que todos los comerciantes, tengamos precios justos y así no sea competencia desleal, el costo de producción para poder ofrecer precios más atractivos para el consumidor, costos de producción más bajos para poder dar mejores precios a los clientes y más especificados en la figura 2.

Figura 2. Factor que sugieren los empresarios para incrementar su oferta de mercado en Cd. Cardel, Ver.



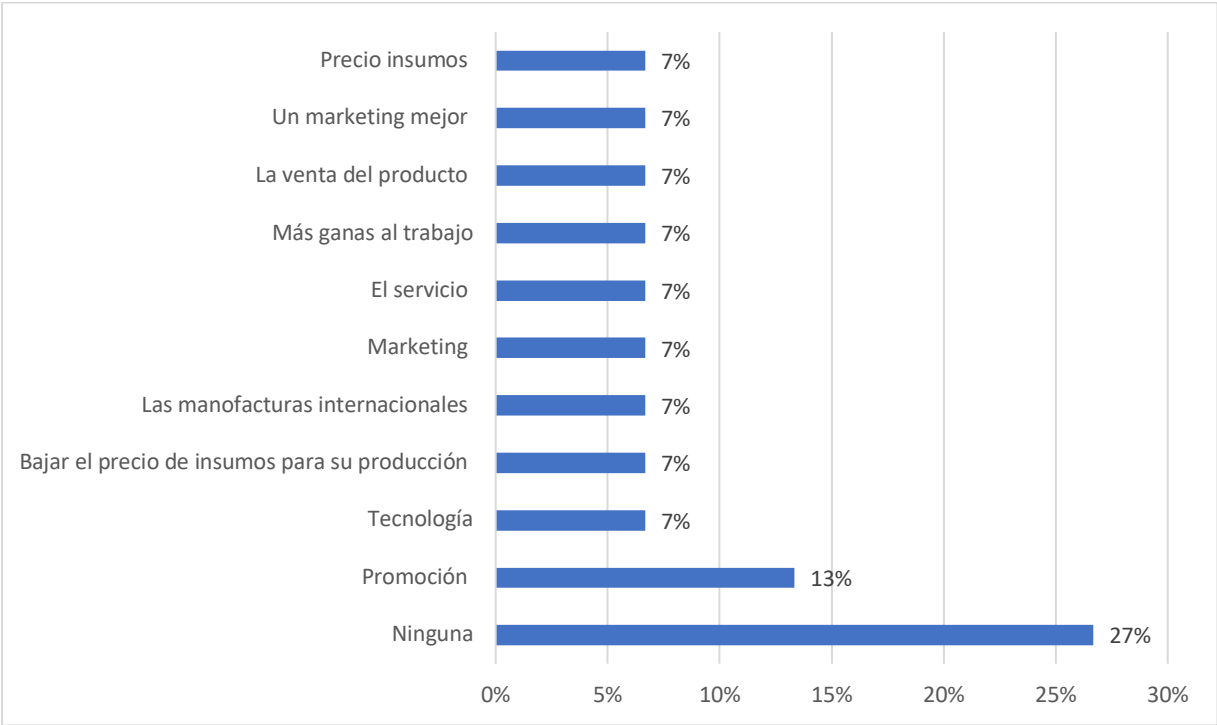
En la ciudad de Xalapa, en cuanto al mismo cuestionamiento, sobre los factores que proponen los empresarios para incrementar su oferta de mercado, el 10% indico que mejorar sus precios, después existen otros factores con una frecuencia de 5%, que consisten en encontrar la manera de atraer al público con precios accesibles, más variedad, mejorar la eficiencia de los productos, mejorar las regulaciones gubernamentales, dejar de importar productos de canasta básica y producir localmente, calidad de los productos, costos de insumos, la disponibilidad de los recursos, el mejor precio en los productos de calidad, condición de uso de algún medio de transporte propio para facilitar la entrega del producto, puesto que tengo entregas a domicilio, encontrar un precio cómodo en el mercado, condición de falta de un medio de transporte para entregar la mercancía, dado a que tengo entregas a domicilio, la mercadotecnia, ninguno ya que sus precios son accesibles y de buena calidad, reducción en el costo delos insumos y publicidad y posicionamiento de marca. (Figura 3)

Figura 3. Factor que sugieren los empresarios para incrementar su oferta de mercado en Cd. Xalapa, Ver.



Finalmente, los factores que sugieren en la ciudad de Veracruz, como principal con un 27% ninguno, el 13% dijo que realizar promoción y el 7% es un porcentaje recurrente para tecnología, bajar el precio de insumos para su producción, las manufacturas internacionales, marketing, el servicio, más ganas al trabajo, la venta del producto, un marketing mejor, precio insumos. (figura 4).

Figura 4. Factor que sugieren los empresarios para incrementar su oferta de mercado en Cd. de Veracruz, Ver.



CONCLUSIONES

De acuerdo con las respuestas obtenidas, cada uno de los empresarios encuestados de las distintas ciudades, consideran factores diferentes, Cardel con un 5% de respuesta es tener las máquinas para producir en gran formato sin tanta mano de obra.

Se coincide con la (FAO, 2022). Establecen que las empresas...a menudo necesitan adquirir equipos especializados de procesamiento que no se fabrican a nivel local en Latinoamérica. De hecho, estos equipos suelen ser costosos y generalmente deben importarse para poder tenerlos a disposición en mercado local, lo que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de las PYMES; por su parte Rodríguez y Bermúdez (2012) señalan que las pymes presentan altos costos al acceder a los mercados de insumos y servicios, siendo un obstáculo para la adopción tecnológica y, por ende, para lograr su competitividad en el mercado globalizado.

En la ciudad de Xalapa, establece con un 10% mejorar sus precios, el precio es una de las variables principales que controla quien tiene a su cargo el área de marketing, ya que la fijación del precio

repercute directamente en el nivel de ventas y las utilidades de la empresa, lo que a su vez se puede plasmar en el estado de resultados.

Por ello se dice que es el regulador básico del sistema económico, el que asigna los recursos determinando lo que se ha de producir (la oferta) y para quién se ha de producir (la demanda). Cuando el gobierno interviene a través de los precios controlados o políticas de subsidios, no siendo el mercado el que asigna los precios, distorsiona la libre competencia y genera desequilibrios económicos. Ávila, N. G. (2008).

Finalmente Veracruz como primer lugar dijo que ninguno, pero en segundo lugar con un 13% considera que realizar promoción, donde de acuerdo con Soria, et al, 2011.” La promoción....es preponderante si se pretende potencializar el desarrollo del sector nacional. Una promoción positiva..... depende en gran medida de la estabilidad económica, social y política del país destino”.

Finalmente, y cumpliendo con el objetivo establecido se identifican que los Factores clave para incrementar la oferta de mercado de productos de los comercios en las ciudades de Cardel, Veracruz y Xalapa, son precisamente el precio, el uso de maquinaria para incrementar su producción y la promoción.

REFERENCIAS

Ávila, N. G. (2008). El precio. Pearson Educación.

Bernal, C. D. (2010). Metodología de la investigación (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

Cajavilca Lagos, W. O. (2019). Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017.

Cuadra, G. (2008). Hechos estilizados del ciclo económico en México (No. 2008-14). Working Papers.

Díaz Duran, K. T., & Gómez Almonacid, J. V. (2023). Factores que contribuyen a la oferta exportable de la subpartida 0910110000 desde la región Junín a los principales mercados destino del 2019 al 2020.

FAO. 2022. El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2022. Aprovechar la automatización de la agricultura para transformar los sistemas agroalimentarios. Roma, FAO.
<https://doi.org/10.4060/cb9479es>

INEGI. (2025). Comunicado INEGI 35/25. Obtenido de www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_RO_VER.pdf

- Rodríguez, C., & Bermúdez, C. (2012). Commercial management and competition relationship in industrial and Agroindustrial SMEs in Tundama, Colombia. *Agronomía Colombiana*, 30(2), 297-304. En la base de datos Proquest. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquestcom.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/commercial-managementcompetition-relationship/docview/1677579083/se-2>
- Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., & Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475.
- Soria, E. G., de la Garza Carranza, M. T., Rebollar, S. R., Martínez, J. H., & Salazar, J. A. G. (2011). Factores determinantes de la demanda internacional del turismo en México. *GCG: Revista de Globalización, competitividad y Gobernabilidad*, 5(3), 30-49.

OFERTA DEL MERCADO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE CIUDAD CARDEL, VERACRUZ

Doreidy Melgarejo Galindo¹

Rosalía Janeth Castro Lara²

Loida Melgarejo Galindo³

Juan Diego Ortega Cervantes⁴

RESUMEN

Las empresas para permanecer en el mercado se ven obligadas a ofertar productos o servicios que el mercado demanda, no sin antes considerar los factores que influyen en su producción, y para ello, es necesario partir del conocimiento del nivel de oferta, derivando la conveniencia de la investigación, cuyo objetivo es *"Determinar el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz"*. La investigación al derivarse del proyecto *"Factores de impacto en la oferta del mercado que influyen en el desarrollo empresarial"*, es descriptiva, porque busca especificar propiedades, características y rasgos del fenómeno...(Hernández et. al, 2010) y se soporta en las técnicas encuesta... así como la revisión documental (Bernal, 2010); posee un método cuantitativo ya que es susceptible de cuantificación y utiliza pruebas estadísticas para análisis. El estudio se desarrolla en la zona centro del estado de Veracruz y específicamente en ciudad Cardel, en el que se utiliza la técnica encuesta para la cual se diseñó y aplicó un cuestionario a una muestra, "... en un tiempo determinado y en una población específica." (Álvarez y Delgado, 2015), de lo que se obtuvo datos para el logro de objetivo de investigación y evaluación de la hipótesis.

Palabras clave: Consumidor, productor, ventas.

ABSTRACT

In order to remain in the market, companies are forced to offer products or services that the market demands, but not before considering the factors that influence their production. To do this, it is necessary to start from the knowledge of the level of supply, deriving the convenience of the research, whose objective is "To determine the level of market supply for business development in Cardel City, Veracruz." The research, derived from the project "Impact factors in market supply that influence

¹ Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. doreidy.mg@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. rjaneth.cl@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. loida.mg@ugalvan.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L21884962@ugalvan.tecnm.mx

business development," is descriptive because it seeks to specify properties, characteristics, and features of the phenomenon... (Hernández et. al., 2010) and is supported by survey techniques... as well as documentary review (Bernal, 2010); it has a quantitative method since it is susceptible to quantification and uses statistical tests for analysis. The study is carried out in the central area of the state of Veracruz and specifically in Cardel City, in which the survey technique is used, for which a questionnaire was designed and applied to a sample, "... over a specific time and in a specific population." (Álvarez and Delgado, 2015), from which data was obtained to achieve the research objective and evaluate the hypothesis.

Keywords: Consumer, producer, sales.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial es parte fundamental para una zona o región, ya que el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos, así como, el crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación (Delfín y Acosta, 2016), que contribuyen al éxito de las empresas y facilita el crecimiento del lugar en que se encuentran.

Así mismo, el desarrollo empresarial al representar un 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 (Ríos y Ruvalcaba, 2022), favorece el crecimiento económico, derivando la importancia del desarrollo de las empresas.

Sin embargo, lograr el desarrollo empresarial es una tarea difícil, ya que ello depende en gran medida de la demanda del consumidor, la cual, a su vez, impacta en la oferta del mercado, entendido por oferta a la cantidad de bienes y servicios que se ponen a la venta (Banxico, 2025), siendo también un elemento fundamental para las organizaciones, debido a que influye en sus niveles de producción y venta, que determina el éxito de empresas.

Por ello, al ser importante la oferta del mercado para el desarrollo empresarial, es conveniente conocer los niveles de oferta por partes de las empresas o productores, que permita evaluar la pertinencia de establecer estrategias para mantener o incrementar la oferta que cubra la demanda de consumidor y buscar el equilibrio del mercado, que favorezca a la sociedad.

El determinar el nivel de oferta, permite medir el nivel y condiciones que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Martínez, 2016), que ello está en función de

una serie de factores que es conveniente que las empresas o productores conozcan, para que en función de ello, se implemente las medidas necesarias.

Considerando la importancia de la oferta de mercado para la producción y venta de bienes y/o servicios para cubrir la demanda del consumidor, deriva la conveniencia del estudio, que el caso específico de ciudad Cardel, Veracruz, frecuentemente el nivel de oferta del mercado no es el adecuado para cubrir de demanda de los consumidores del lugar; por ello, la presente investigación tiene como objetivo *“Determinar el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz”*, derivando como pregunta de investigación *¿Cuál es el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz?* derivando la hipótesis *“Es medio el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz”*.

La investigación limita el estudio a empresas de la ciudad de estudio por que las que se son influenciados por los diversos factores de impacto en la oferta de mercado.

Con el estudio se espera contribuir a la identificación de factores de impacto en la oferta de mercado como referente para la planeación e implementación de estrategias tendientes a fomentar la oferta de mercado, que estimule el incremento de los niveles de producción y ventas en organizaciones que fomenta el desarrollo empresarial y económico de la zona.

METODOLOGÍA

El estudio al derivarse del proyecto *Factores de impacto en la oferta del mercado que influyen en el desarrollo*, 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 inició con 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 identificación de la historia del arte y la integración del marco teórico.

Así mismo, la investigación 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 llevó a cabo en la zona centro del estado de Veracruz y específicamente 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 empresarios de la ciudad, durante

en un tiempo específico, considerándose un estudio transversal “... en un tiempo determinado y en una población específica.” (Álvarez y Delgado, 2015).

Para el estudio de campo, se aplicó una encuesta fue dirigida a empresarios de la ciudad de estudio, para la que se diseñó un cuestionario el cual fue validado en los meses de marzo y abril del año 2025 mediante una prueba piloto en una muestra, en la que al no surgir inconvenientes de comprensión por parte del encuestador y el encuestado en cada una de las preguntas que lo integran el cuestionario y ni inconveniente en cuanto a la obtención de datos derivado de ellas, el instrumento se dio por validado. Por su parte, la encuesta final se realizó durante el periodo de mayo a parte de agosto de 2025 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 al momento de 63 empresas de ciudad Cardel. Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para el cálculo de tamaño de muestra para poblaciones infinitas, ya que de acuerdo a comunicado del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en enero de 2025, referente a información disponible a nivel estado es de los Censos Económicos 2024, los datos no desglosan el número de empresas a nivel de ciudades Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2025). Al aplicar la fórmula para el cálculo de muestra a un nivel de confianza de 90% y 10% margen de error.

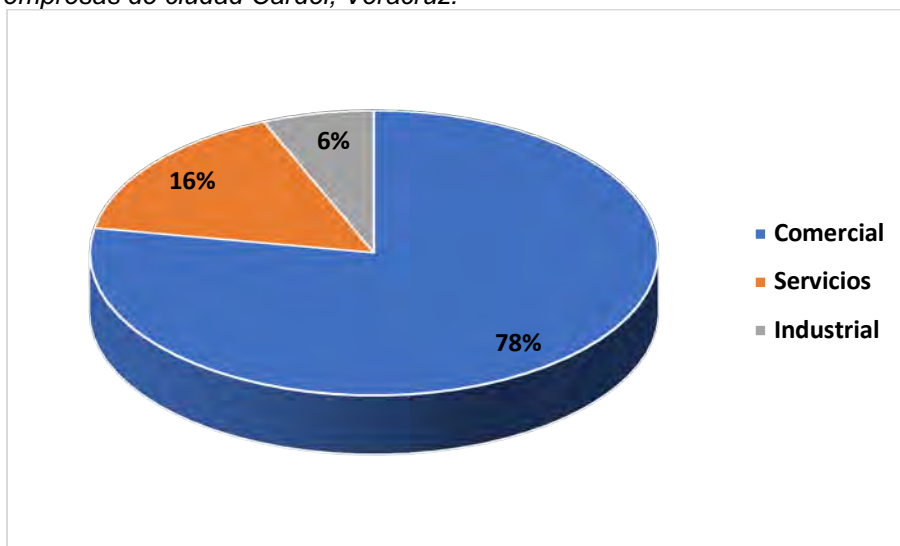
Finalmente, durante el mes de agosto del año 2025, se realizó la tabulación, representación gráfica, interpretación y análisis datos, a través de la hoja de cálculo (Excel) y el software Statistica, obtenido información que permitió el logro del objetivo del estudio, dar respuesta a la pregunta formulada y evaluar de la hipótesis de investigación, así como la generación de conclusiones.

RESULTADOS

Producto de la investigación en la que se aplicó una encuesta a una muestra de empresas de ciudad Cardel, se obtuvieron los siguientes resultados:

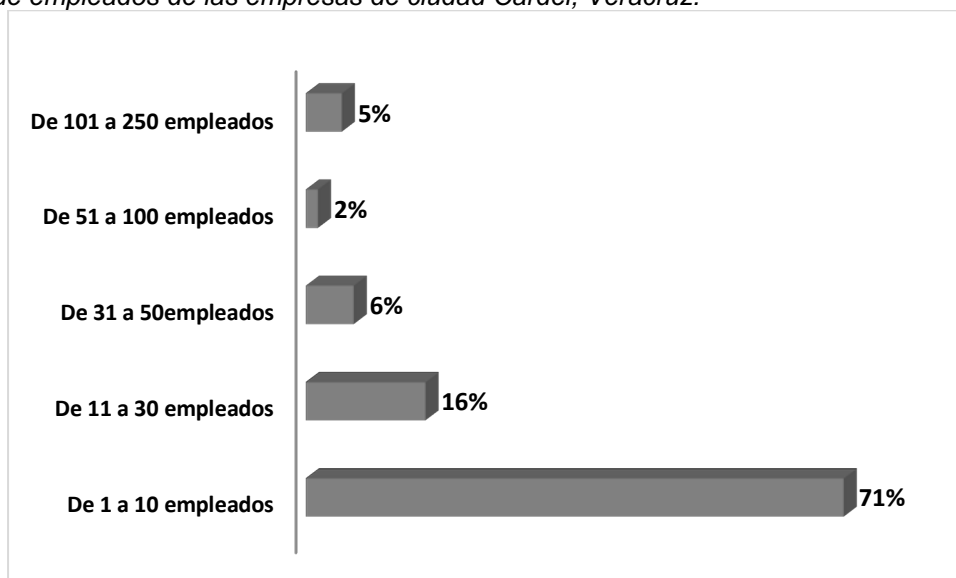
Respecto a las empresas estudiadas, la encuesta releva que el 78% de ellas son giro comercial, seguido de 16% que pertenecen al sector de servicios y 6% son de tipo industrial, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Giro de las empresas de ciudad Cardel, Veracruz.



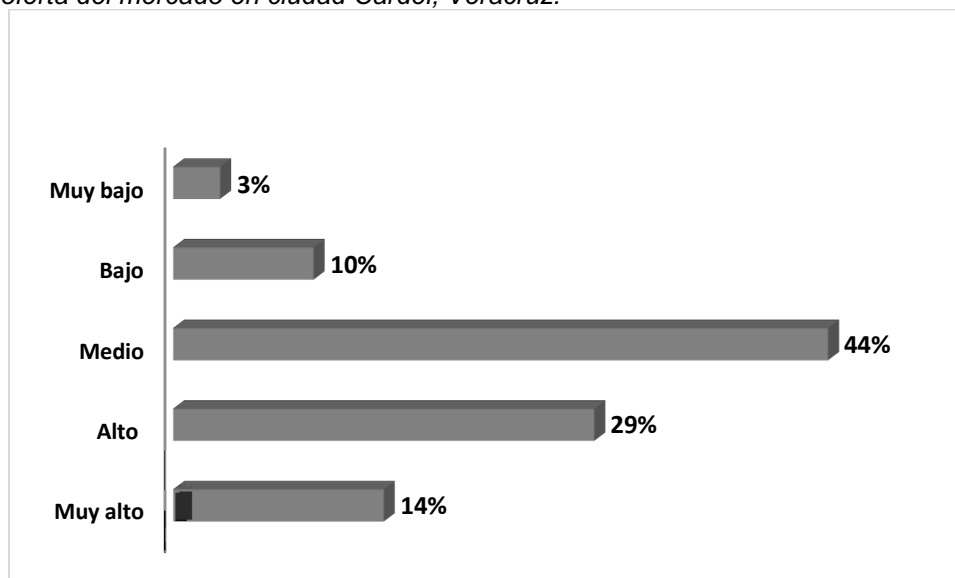
En relación a la cantidad de empleados con que cuentan las empresas, el 71% de ellas tienen de 1 a 10 colaboradores, seguido de 16% de las organizaciones que cuentan de 11 a 30 trabajadores, 6% que disponen de 31 a 50 empleados, 5% de 101 a 250 empleados y únicamente 2% que tiene de 51 a 100 colaboradores, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Número de empleados de las empresas de ciudad Cardel, Veracruz.



Finalmente, referente al nivel de oferta del mercado en ciudad Cardel, el 44% de las empresas indican tener un nivel de oferta Medio, seguido de 29% de las organizaciones que manifiestan un nivel Alto de oferta de mercado, 14% indican un nivel Muy alto, 10% nivel Bajo y 3% un nivel Muy bajo, como en la figura 3% se representa.

Figura 3. Nivel de oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz.



DISCUSIÓN

Considerando los resultados obtenidos, se coincide con Ríos y Ruvalcaba (2022) en que *“el desarrollo empresarial al representar un 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”*, pero que para lograrlo es necesario que la empresa tenga niveles de oferta de mercado acordes a la demanda del consumidor, que favorezca niveles de ventas favorables para las empresas

Así mismo, se concuerda con Martínez (2016) en que *“El análisis de oferta, permite medir cantidad y condiciones que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio”*, ya que es necesario determinar el nivel de oferta y contrastar con el nivel de demanda, con la finalidad de lograr el equilibrio del mercado, en el que tanto productores o empresas y el consumidor queden satisfechos.

CONCLUSIONES

Considerando los resultados obtenidos se concluye que la mayoría de las empresas del lugar (78%) son de giro comercial, como se muestra en la figura 1.

Así mismo, en relación al número empleados con que cuentan las empresas, la mayoría de ellas (71%) disponen de 1 a 10 empleados, tal como se representa en la figura 2, y con ello, se concluye que la mayor parte de tales organizaciones pertenecen a la categoría de microempresas.

se logró el objetivo de investigación “*Determinar el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz*”, ya que en la figura 3 se muestra que la mayoría de las empresas del lugar (el 73%) presentan un nivel de oferta de mercado que va de Medio a Muy alto. Finalmente, considerando lo representado en la figura 3, también se logra dar respuesta a la pregunta de investigación *¿Cuál es el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz?* y se acepta la hipótesis “*Es medio el nivel de oferta del mercado para el desarrollo empresarial de ciudad Cardel, Veracruz*”; con lo cual, si bien se considera un nivel aceptable nivel, es conveniente para empresas, empresarios y productores la identificación de los principales factores que impacta en la oferta de mercado, que sirva de referente para el diseño de estrategias que mejore sus niveles de oferta, lo cual, a su vez influyen en los niveles de producción y ventas de las empresas, siendo elementos fundamentales para permanencia de las organizaciones y su rentabilidad.

REFERENCIAS

- Álvarez Hernández, G., & Delgado De la Mora, J. (2015). Diseño de Estudios Epidemiológicos.I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografía de la Salud y la Enfermedad. *Fies*, 28. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf>
- Banxico . (2025). *Banxico Educa*. Obtenido de <https://educa.banxico.org.mx/yo-y-la-economia/oferta-y-demanda/oferta-demanda.html>
- Bernal, C. D. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Cd. de México: México.
- INEGI. (2025). Comunicado INEGI 35/25. Obtenido de www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_RO_VER.pdf
- Martinez, H. (2016). *Análisis de la oferta*. Obtenido de <http://cedconsultoria.net/2016/11/22/analisis-de-la-oferta/#:~:text=Objetivo%20del%20An%C3%A1lisis%20de%20la,gubernamentales%20a%20la%20producci%C3%B3n%20etc.>

Ramírez Hernández, R. L. (2018). *Propuesta de Incentivos no Económicos*. Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz, Cuitláhuac, Veracruz. Obtenido de [http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/777/1/8128-](http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/777/1/8128-ROCIO%20LIZBETH%20RAMIREZ%20HERNANDEZ%208128.pdf)

[ROCIO%20LIZBETH%20RAMIREZ%20HERNANDEZ%208128.pdf](http://reini.utcv.edu.mx/bitstream/123456789/777/1/8128-ROCIO%20LIZBETH%20RAMIREZ%20HERNANDEZ%208128.pdf)

Ríos Rodríguez, L. d., Carmona, E. A., & 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