

# INNOVACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS, MODELOS Y TENDENCIAS

HERRAMIENTAS PARA COMPETIR EN LA NUEVA ECONOMÍA GLOBAL Y SUSTENTABLE

## COORDINADORES

ROSALÍA JANETH CASTRO LARA  
MARCO ANTONIO DÍAZ RAMOS  
DOREIDY MELGAREJO GALINDO  
LOIDA MELGAREJO GALINDO  
VERÓNICA ROMO LÓPEZ  
DENISSE ALEJANDRA DÍAZ ROMO



ISBN: 978-607-5893-60-0



9 786075 893600

# INNOVACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS, MODELOS Y TENDENCIAS

Herramientas para competir  
en la nueva economía global  
y sustentable

## COORDINADORES

Rosalía Janeth Castro Lara, Marco Antonio Díaz Ramos, Doreidy Melgarejo Galindo, Loida Melgarejo Galindo, Verónica Romo López, Denisse Alejandra Díaz Romo

## AUTORES

Andrés Guadalupe Flores Flores, Alicia Valdés Hernández, Ana Aurora Fernández Mayo, Ana Graciela Pérez Solís, Ariadna Viveros Reyes, Brissa Sánchez Domínguez, Casandra Ángeles Guzmán, Cecilia Esperanza Ostos Cruz, Claudia Carolina Lacruhy Enríquez, Claudia Fernanda Rodríguez Hernández, Claudia Guadalupe Zarrabal Gutiérrez, Doreidy Melgarejo Galindo, Elsa Suárez Jasso, Erika Dolores Ruiz, Esmeralda Aguilar Pérez, Guadalupe Guevara Lobato, Isabel Hernández Martínez, Jerson Müller Tejeda, José Adrián Romero Peña, José Luis Madrigal Eliseo, Juan Diego Ortega Cervantes, Jucelly Castro De la Cruz, Julio Fernando Salazar Gómez, Leira Carol Escudero Ramírez, Loida Melgarejo Galindo, Lucila Jáuregui Wade, Luis Ernesto Irigoyen Arroyo, Manuel Hernández Cárdenas, María de Jesús Valdivia Rivera, María Elena Hernández Hernández, Martha Bibiana Arriaga López, Melina Limón Lili, Montserrat Acosta Cadenas, Selene Magdala Ramos Cortés, Soledad Soto Rivas

©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](http://www.redibai.org)  
[redibai@hotmail.com](mailto:redibai@hotmail.com)

ISBN: 978-607-5893-60-0



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.  
(978-607-5893)  
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.  
No. de ejemplares: 2  
Presentación en medio electrónico digital  
Formato PDF 10 MB  
Fecha de aparición 28/11/2025  
ISBN 978-607-5893-60-0

## 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 **“INNOVACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS, MODELOS Y TENDENCIAS. HERRAMIENTAS PARA COMPETIR EN LA NUEVA ECONOMÍA GLOBAL Y SUSTENTABLE”** 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 **“INNOVACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS, MODELOS Y TENDENCIAS. HERRAMIENTAS PARA COMPETIR EN LA NUEVA ECONOMÍA GLOBAL Y SUSTENTABLE”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-60-0** 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 política 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





# INNOVACIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS, MODELOS Y TENDENCIAS

## Prólogo

Las empresas, ya sea en sectores tradicionales o emergentes, se enfrentan a un entorno en constante evolución. La globalización, la digitalización, y la creciente necesidad de ser sostenibles han transformado las reglas del juego. Lo que ayer era una ventaja competitiva, hoy puede ser obsoleto, y lo que antes parecía una amenaza, ahora puede ser una oportunidad. En este contexto, la innovación empresarial se convierte no solo en una necesidad, sino en la clave para la supervivencia y el crecimiento.

Innovación Empresarial: Estrategias, Modelos y Tendencias es un compendio de las herramientas, enfoques y visiones que las empresas deben abrazar para mantenerse relevantes, competitivas y sostenibles en la nueva economía global. En sus páginas, exploraremos no solo los fundamentos de la innovación, sino también las estrategias más disruptivas y los modelos de negocio que están moldeando el futuro. Desde el diseño de productos que responden a las demandas del mercado hasta la adopción de tecnologías emergentes que redefinen los procesos internos, el libro ofrece un panorama completo para enfrentar los desafíos de un mundo en constante transformación.

La innovación, entendida en su sentido más amplio, no es solo cuestión de inventar algo nuevo. Es un proceso integral que debe permear cada aspecto de una organización: desde la cultura hasta la estrategia, desde los productos y servicios hasta la manera en que interactuamos con nuestros clientes. Aquí, desglosamos las tendencias globales más relevantes y cómo estas pueden ser aprovechadas para crear modelos de negocio más eficientes, inclusivos y resilientes. Además, se hace especial hincapié en la sostenibilidad, un aspecto que ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una exigencia fundamental tanto para los consumidores como para los reguladores.

Este libro no solo está dirigido a empresarios, sino a todos aquellos que deseen comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse al nuevo paradigma económico. Líderes, gerentes, emprendedores y estudiantes encontrarán en estas páginas una guía práctica y accesible que les permitirá diseñar estrategias de innovación aplicables en cualquier industria.

El objetivo de Innovación Empresarial: Estrategias, Modelos y Tendencias es ofrecer un mapa claro para navegar en un entorno empresarial que no solo exige resultados rápidos, sino también soluciones sostenibles y éticas.

# ÍNDICE

## **IMPACTO DEL PRECIO DE OTROS BIENES SUSTITUTOS EN LA OFERTA DEL MERCADO EN CIUDAD CARDEL, VERACRUZ**

Jerson Müller Tejeda  
Doreidy Melgarejo Galindo  
Loida Melgarejo Galindo  
Juan Diego Ortega Cervantes .....

**1**

## **ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE COMPRA DE AUTOS ELÉCTRICOS EN TABASCO**

Casandra Ángeles Guzmán  
Jucelly Castro De la Cruz  
José Luis Madrigal Eliseo  
Lucila Jáuregui Wade .....

**9**

## **PROPUESTA DE MARCA Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA SEMILLA DE ACHIOTE DEL PROGRAMA “SEMBRANDO VIDA”, CON ENFOQUE EN EL VALOR SOCIAL Y ORIGEN EN LA CHONTALPA, TABASCO: UN ESTUDIO DE CASO EN DESARROLLO**

Jucelly Castro De la Cruz  
Lucila Jáuregui Wade  
Casandra Ángeles Guzmán  
José Luis Madrigal Eliseo .....

**15**

## **MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL EN CHACHALACAS, VERACRUZ: UNA PERSPECTIVA DE COMPETITIVIDAD**

Ana Graciela Pérez Solís  
Brissa Sánchez Domínguez  
José Adrián Romero Peña  
Ariadna Viveros Reyes .....

**23**

## **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE SINIESTROS EN EL RECINTO PORTUARIO**

Alicia Valdés Hernández  
Martha Bibiana Arriaga López  
Isabel Hernández Martínez .....

**33**

## **IMPLEMENTAR TECNICAS DE GESTION EMPRESARIAL PARA LA ADECUADA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA VERAMOTOS S.A. DE C.V.**

Selene Magdala Ramos Cortés  
Isabel Hernández Martínez  
Melina Limón Lili .....

**48**

# ÍNDICE

## **ANÁLISIS LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MÉTODO OKR EN LAS MIPYMES**

Brissa Sánchez Domínguez

José Adrián Romero Peña

Ana Graciela Pérez Solís .....

**58**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA URBAN PARK: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MOCHILAS EN VERACRUZ-BOCA DEL RÍO**

Andrés Guadalupe Flores Flores

Guadalupe Guevara Lobato

Claudia Guadalupe Zarrabal Gutiérrez .....

**97**

## **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA**

Esmeralda Aguilar Pérez

Luis Ernesto Irigoyen Arroyo

Soledad Soto Rivas .....

**112**

## **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS REGIONALES**

Luis Ernesto Irigoyen Arroyo

María Elena Hernández Hernández

Esmeralda Aguilar Pérez .....

**121**

## **VALOR AGREGADO EN LOS SERVICIOS PROFESIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL**

Ana Aurora Fernández Mayo .....

**129**

## **MATEMÁTICAS PARA EL EMPRENDEDOR, CASO DE ESTUDIO HOTDOG DE PAVO**

José Adrián Romero Peña

Leira Carol Escudero Ramírez .....

**139**

## **AGENDA 2030 Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL TURÍSTICA. CASO LOS CABOS, MÉXICO**

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez

Montserrat Acosta Cadenas .....

**151**

## **VÍNCULO ENTRE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS DE GIRO COMERCIAL**

María de Jesús Valdivia Rivera

Manuel Hernández Cárdenas

Erika Dolores Ruiz

Julio Fernando Salazar Gómez .....

**159**

# ÍNDICE

## MERCADOTECNIA SOCIAL PARA IMPULSAR EL BIENESTAR ANIMAL EN XALAPA: UN ENFOQUE NORMATIVO

Elsa Suárez Jasso

Cecilia Esperanza Ostos Cruz

Claudia Fernanda Rodríguez Hernández .....

**171**



## **IMPACTO DEL PRECIO DE OTROS BIENES SUSTITUTOS EN LA OFERTA DEL MERCADO EN CIUDAD CARDEL, VERACRUZ**

Jerson Müller Tejeda<sup>1</sup>

Doreidy Melgarejo Galindo<sup>2</sup>

Loida Melgarejo Galindo<sup>3</sup>

Juan Diego Ortega Cervantes<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

La oferta del mercado contribuye el desarrollo económico y empresarial de la zona que se trate, la cual es necesario conocer e identificar los factores que impactan en ella, con la finalidad que las organizaciones diseñen estrategia de mejora que fomente las ventas, generando la importancia de la investigación, cuyo objetivo es *“Determinar el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz”*. La investigación al ser parte 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. La investigación se desarrolla en ciudad Cardel, ubicada en la zona centro del estado de Veracruz, en la que se utiliza la técnica encuesta para la que se diseñó y aplica un cuestionario a una muestra, “... en un tiempo determinado y en una población específica.” (Álvarez y Delgado, 2015), permitiendo el logro de objetivo de investigación.

**Palabras clave:** Consumidor, producción, productos.

### **ABSTRACT**

Market supply contributes to the economic and business development of the area in question, which is necessary to know and identify the factors that impact it, so that organizations design improvement strategies that promote sales, generating the importance of research, whose objective is "To determine the impact of the price of other substitute goods on the market supply in Cardel City, Veracruz." The research, being part of the project "Impact factors in market supply that influence business development," is descriptive because it seeks to specify properties, characteristics, and features of the

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

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

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. loida.mg@ugalvan.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L21884962@ugalvan.tecnm.mx

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 research is carried out in Cardel City, located in the central area of the state of Veracruz, in which the survey technique is used for which a questionnaire was designed and applied to a sample, "... in a specific time and in a specific population." (Álvarez and Delgado, 2015), allowing the achievement of the research objective.

**Keywords:** Consumer, production, products.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial es un elemento importante para el desarrollo económico y social de la zona en donde logre, entendiendo que desarrollo empresarial representa el conjunto de acciones para el cambio de una empresa que tiene por finalidad el crecimiento y la mejora de su desempeño, sea aumentando su presencia en el mercado o su competitividad (Ríos, 2022).

Entre los factores para lograr el desarrollo empresarial se encuentra el mercado, entendiendo por mercado como el conjunto de compradores y vendedores de un bien o servicio (Tansini et al, 2003), por lo cual, necesario estudiarlo; a su vez, dentro del mercado se encuentra los que se conoce como oferta y demanda; entendiendo por demanda la cantidad de un bien o servicio está dispuesto a comprar a un precio específico y considerando otros factores; por su parte, la oferta se entiende por la cantidad del bien o servicio que el productor o las empresas están dispuesta a producir y vender a un precio específico y considerando otros factores.

Para entender el mercado, se debe partir de la identificación de factores que influyen tanto en la oferta como en la demanda, y específicamente, los factores que impactan en el mercado, para las empresas diseñen estrategias que favorezcan la oferta y hacer efectiva la venta.

Que al respecto de la identificación de los factores de influencia en la oferta de mercado (De Jesús et. al, 2008) menciona que la oferta es determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros.

Por su parte, (Parkin y Loría, 2010) considera seis factores clave modifican la oferta: precios de los recursos productivos, precios de los bienes relacionados producidos, precios esperados en el futuro, número de proveedores, tecnología y estado de la naturaleza.

Considerando la importancia de la identificación de factores que impactan en la oferta de mercado para contribuir al desarrollo empresarial, surge la conveniencia del presente estudio en ciudad Cardel, Veracruz, donde las organizaciones han presentado dificultades para desarrollarse, que con la

identificación y evaluación de factores como el precio de otros bienes sustitutos, las empresas del lugar buscar la implementación de estrategias en el que se consideren tales factores.

Por ello, la presente investigación tiene como objetivos: *“Identificar el nivel de la oferta en el mercado de ciudad Cardel, Veracruz”* y *“Identificar el nivel de precio de otros bienes sustitutos en el mercado de ciudad Cardel, Veracruz”*, para que mediante ello *“Determinar el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz”*, derivando como pregunta de investigación *¿Cómo es el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz?* derivando la hipótesis *“Es alto el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz”*.

El estudio se limita a empresas de la ciudad de interés mencionada, para identificar los factores que en ellas influyen para en su nivel de oferta y decisión de producción y ventas.

Con la presente investigación se espera apoyar a la identificación de factores de impacto en la oferta de mercadería de la ciudad de estudio y específicamente en la evaluación de factor precio de otros bienes sustitutos, que permita contar con información de referencia para la implementación de estrategias de mejora por parte de las organizaciones que incrementen las ventas y contribuya al desarrollo empresarial 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).

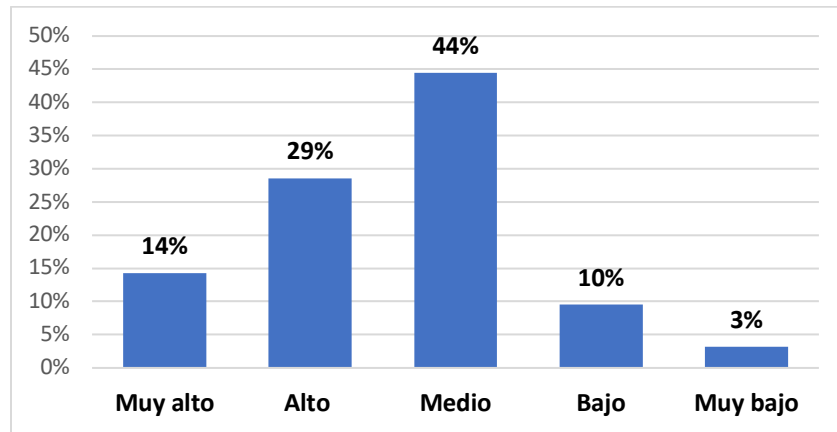
Para el estudio de campo, se aplicó una encuesta fue dirigida a empresarios de la ciudad de estudio, para la que se diseñó un cuestionario el cual fue validado en los meses de marzo y abril del año 2025 mediante una prueba piloto en una muestra, en la que al no surgir inconvenientes de comprensión por 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

De acuerdo a la investigación en la se aplicó una encuesta a una muestra de empresas de ciudad Cardel, los resultados obtenidos son:

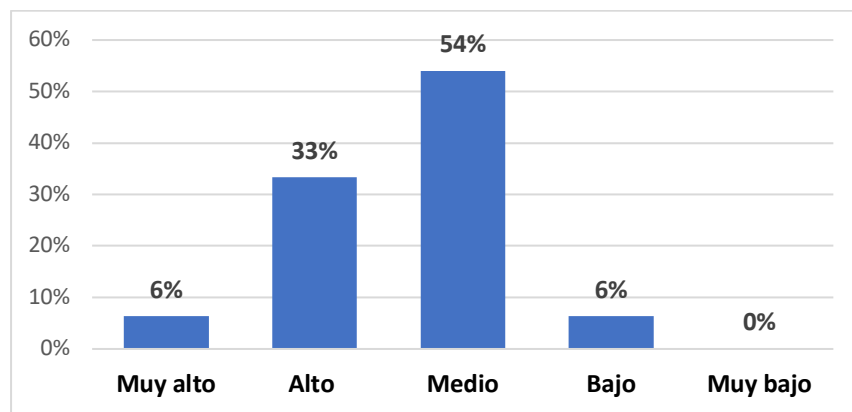
El nivel de oferta de mercado en ciudad Cardel, el 44% de las empresas presentan un nivel Medio, seguido de 29% que indican un nivel Alto, 14% un nivel Muy alto, 10% nivel Bajo y únicamente 3 % con un nivel de oferta Muy bajo, tal como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.** Nivel de la oferta en el mercado de ciudad Cardel, Ver.



Así mismo, respecto al nivel de precio de otros bienes sustitutivos en el mercado, el 54% de las empresas de ciudad Cardel presentan niveles Medio, seguido de 33% que indican un nivel Alto, con igual porcentaje (6%) las de nivel Muy alto y nivel Bajo, como en la figura 2 se representa.

**Figura 2.** Nivel de precio de otros bienes sustitutivos en el mercado de ciudad Cardel, Ver.

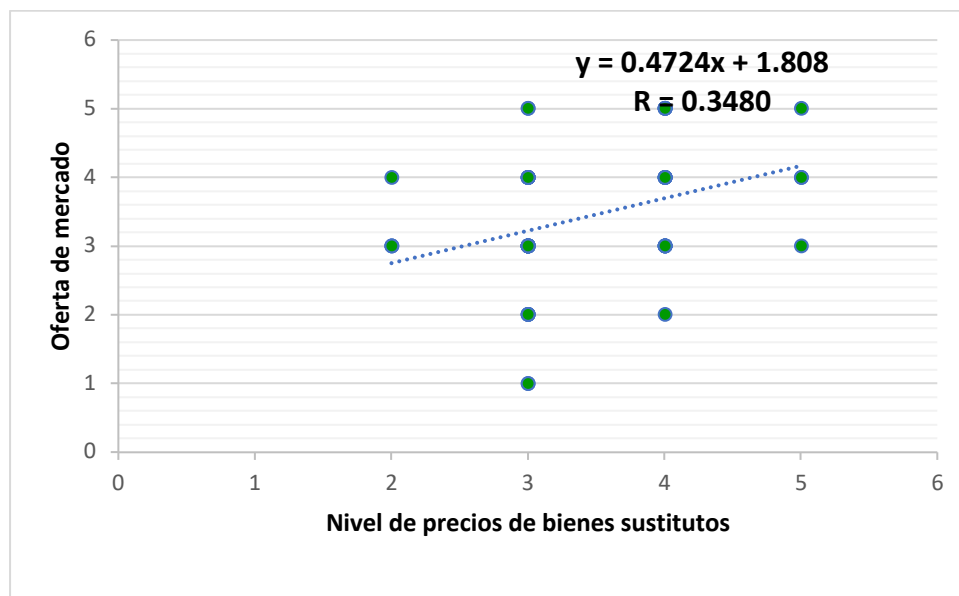


Por su parte, respecto al impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, el diagrama de dispersión representado en la figura 3, muestra como una relación lineal positiva entre el precio de otros bienes sustitutos y el y nivel de oferta del mercado. En el diagrama se muestra una covarianza positiva, que indica que medida que aumenta el nivel de precios de otros bienes sustitutos (X), aumenta el nivel de oferta de mercado (Y) y viceversa.

Además, en el diagrama se visualiza un coeficiente de correlación lineal simple de 0.03480 que indica la existencia una correlación positiva muy baja entre las variables representadas de estudio, representando que el nivel de oferta de mercado tiene una muy baja dependencia del nivel de precios los otros bienes sustitutos, es decir, si el nivel de precios los otros bienes sustitutos incrementa, incrementa poco un nivel de oferta del mercado y viceversa, lo cual indica, que el nivel de precios los otros bienes sustitutos impacta poco en la de demanda del mercado, como en la figura 3 se muestra.



**Figura 3.** Impacto del nivel de precios de los bienes sustitutos en la oferta de mercado en ciudad Cardel, Veracruz.



## DISCUSIÓN

Considerando los resultados obtenidos, se coincide con De Jesús et. al (2008) en que “la oferta es determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros.”, pero además de ellos, el precio de otros productos sustitutos son factor de impacto en la oferta de mercado.

También de coincide con Parkin y Loría (2010) en que “seis factores clave modifican la oferta: precios de los recursos productivos, precios de los bienes relacionados producidos, precios esperados en el futuro, número de proveedores, tecnología y estado de la naturaleza.”, aunque es conveniente realizar un mayor análisis que permita la identifican de diferentes factores que pueden variar de acuerdo al lugar que se trate.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se logró el “Identificar el nivel de la oferta en el mercado de ciudad Cardel, Veracruz”, que de acuerdo a la figura 1, la mayoría de las empresas de la ciudad (44%) presentan un nivel Medio de oferta.

Así mismo, se alcanzó el objetivo de “Identificar el nivel de precio de otros bienes sustitutos en el mercado de ciudad Cardel, Veracruz”, que, al respecto, en la figura 2, se determina que la mayoría de las organizaciones (54%) tiene un nivel Medio en el precio de otros bienes sustitutos, se evidencia ni la figura 2.

Finalmente, con lo que se muestra en la figura 3, se logra el objetivo de “*Determinar el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz*”, ya que en dicho diagrama se muestra un coeficiente de correlación de 0.3480 entre las variables de estudio, que indica la existencia de una correlación positiva muy baja entre las variables, que significa que el nivel de oferta del mercado tiene baja dependencia en sentido positivo del nivel de precios de otros bienes sustitutos, y por ende, si el nivel de precios incrementa, se incrementa muy poco un nivel de oferta del mercado y viceversa.

Además, de acuerdo a lo representado en la figura 3, logra se dar respuesta a la pregunta de investigación *¿Cómo es el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz?* así como evaluar y rechazar la hipótesis que “*Es alto el impacto del precio de otros bienes sustitutos en la oferta del mercado en ciudad Cardel, Veracruz*” al existir un coeficiente de correlación lineal simple de 0.3480, de lo que se concluye que el precio aunque es un factor de impacto en la oferta del mercado en ciudad Cardel, el impacto es muy bajo en la oferta por parte de las empresas, por lo cual se sugiere identificar y evaluar otros posibles factores de mayor impacto en la oferta de mercado que permiten el diseño de estrategias de mayor impacto a fomentar la oferta, y por ende, incrementa las ventas en el zona, que favorezcan el desarrollo empresarial.

## REFERENCIAS

- Álvarez Hernández, G., y Delgado De la Mora, J. (2015). Diseño de Estudios Epidemiológicos.I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografíade la Salud y la Enfermedad. *Fies*, 28. Recuperado el 27 de Marzo de 2020, de <https://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf>
- Bernal, C. D. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- De Jesús Mora, J. E., Salcido Vega , F. G., & Zamorano Armenta , D. d. (2008). Análisis de la oferta y la demanda del servicio de internet por cable empresarial de 1024 kbps. *Ra Ximhai*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46140215.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & 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](http://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_RO_VER.pdf)
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Microeconomía*. México: Pearson Education. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3183/1/Microeconomia-I.pdf>

- 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-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](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000100037)
- Tansini, R., Bergara, M., Berretta, N., Della Mea, U., Fachola, G., Ferre, Z., . . . Vicente, L. (2003). *Economía para no economistas*. Montevideo, Uruguay: Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de la República.

## **ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE COMPRA DE AUTOS ELÉCTRICOS EN TABASCO**

Casandra Ángeles Guzmán<sup>1</sup>

Jucelly Castro De la Cruz<sup>2</sup>

José Luis Madrigal Eliseo<sup>3</sup>

Lucila Jáuregui Wade<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis documental sobre los factores que inciden mayormente en el proceso de decisión de compra de autos eléctricos en Tabasco, México. Se realiza una revisión de la literatura actual (2020-2025), en bases de datos científicas y de acceso libre como: Google Scholar, Redalyc, Scielo, Dialnet, entre otras. Además, se consultan fuentes secundarias como el sistema de información energética (SIE) y del Instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI). Los resultados indican las bases para la formulación de estrategias de mercado orientadas hacia el posicionamiento de autos eléctricos en el estado de Tabasco, así como los principales factores que determinan el comportamiento del consumidor para la estructuración de un modelo de negocios exitoso.

**Palabras clave:** Autos eléctricos, electromovilidad, comportamiento del consumidor, mercado, modelo de negocio.

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to conduct a documentary analysis of the factors that most significantly influence the decision-making process for purchasing electric vehicles in Tabasco, Mexico. A review of current literature (2020-2025) was performed using open-access scientific databases such as Google Scholar, Redalyc, SciELO, and Dialnet, among others. Secondary sources, such as the Energy Information System (SIE) and data from the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), were also consulted.

The results provide the foundation for formulating market strategies aimed at positioning electric vehicles in the state of Tabasco, as well as identifying the main factors that determine consumer behavior for structuring a successful business model.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. casandra.ag@villahermosa.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. jucelly.cc@villahermosa.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. jose.me@villahermosa.tecnm.mx

<sup>4</sup> lucila.jw@villahermosa.edu.mx

**Keywords:** Electric vehicles, electromobility, consumer behavior, market, business model.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la electromovilidad se ha presentado como una alternativa para reducir los gases efecto invernadero, los cuales se han ocasionado por la alta demanda de vehículos convencionales. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2025) los vehículos de motor registrados en circulación en el estado de Tabasco de 2020-2023 son: 663551, 697413, 752433, 798316, respectivamente.

Por otro lado, los autos eléctricos ya forman parte del sector de transporte debido a que prometen reducir el consumo energético y la contaminación. Sin embargo, estos presentan aún desafíos tales como: precios altos, falta de infraestructura en ciudades, requieren de mucho tiempo de carga eléctrica, falta de fidelidad de los clientes debido al riesgo tecnológico (Tadeo et al., 2021). No obstante, los consumidores que buscan información de todo aquello que consumen y eligen opciones sostenibles, se verán más atraídos por este tipo de productos, ya que van con su estilo de vida y sus ideales de contribuir al cuidado del planeta.

El uso de autos eléctricos en Tabasco representa una opción viable y estratégica para avanzar hacia un modelo de movilidad sustentable. Aunque existen desafíos económicos y de infraestructura, los beneficios ambientales, sociales y a largo plazo son significativos. Con políticas públicas adecuadas y una mayor inversión en infraestructura, Tabasco puede posicionarse como un referente regional en movilidad eléctrica y sustentabilidad.

### Factores de que inciden el proceso de compra de autos eléctricos

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis documental sobre los factores que inciden mayormente en el proceso de decisión de compra de autos eléctricos en Tabasco, México. Para ello, se consultaron las siguientes bases de datos: Google Scholar, Redalyc, Scielo, Dialnet, el Sistema de información energética (SIE) y el Instituto Nacional de estadística y Geografía (INEGI), durante el periodo 2020-2025.

A continuación, se presentan algunas de las aportaciones más relevantes de los autores:

Unas de las principales ventajas de los autos eléctricos es que no generan emisiones atmosféricas por el escape, aunque si la energía eléctrica que emplean para su recarga emana de fuentes convencionales, éstas emisiones se trasladan al proceso de generación de electricidad (Moreno et al., 2025).

En ese sentido, el sistema de información energética (SIE) con información de la comisión de la Comisión Reguladora de Energía [CRE], (2025) indica que el consumo de combustibles en México

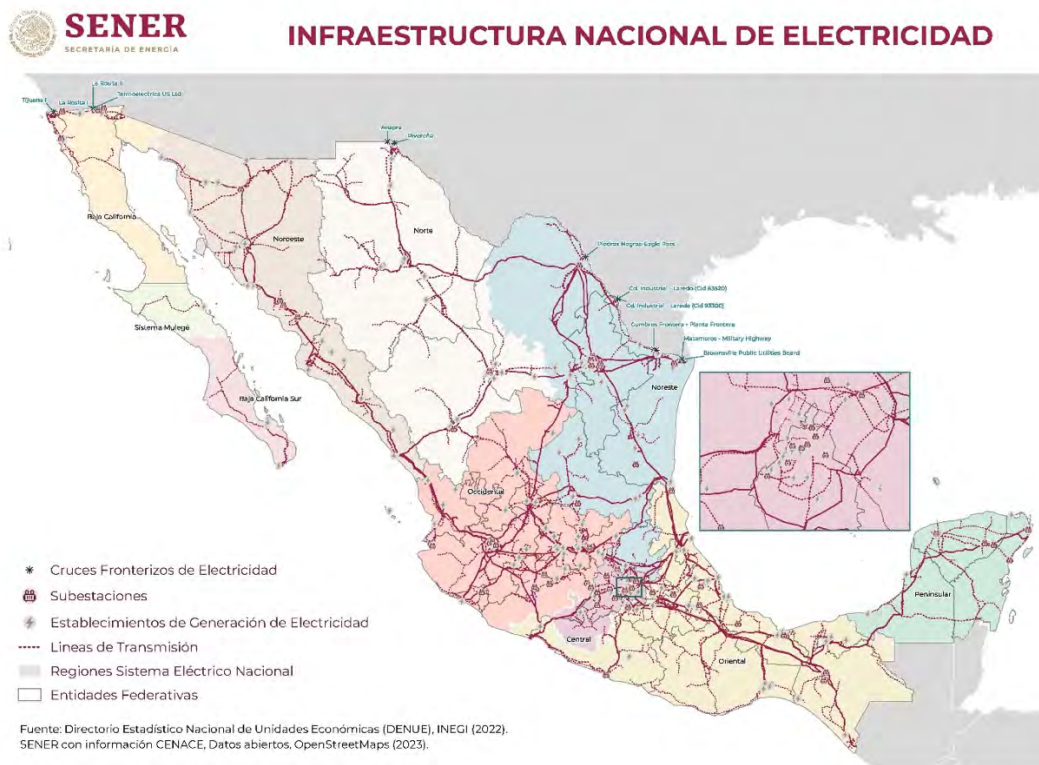
para la generación de electricidad en litros (l), kg y metros cúbicos(m3), al mes de junio de 2024 fue de: 406656930 de Consumo de Combustóleo (l), 149515696.41 de Consumo de Diésel (l), 613800870 de Consumo de Carbón (kg), y 5390640657.86 de Consumo de Gas Natural (m3).

En la figura 1 se observa la infraestructura nacional de electricidad, donde se incluyen las subestaciones y los establecimientos de generación de electricidad, los cuales están distribuidos de manera estratégica en todo el país.

En el contexto local, cabe mencionar que Tabasco es un estado con clima tropical húmedo, alta densidad vehicular en zonas urbanas como Villahermosa, y una fuerte dependencia de la industria petrolera. Sin embargo, también cuenta con un potencial considerable para generar energía limpia, como la solar y la hidroeléctrica, lo cual facilita la adopción de tecnologías limpias como los autos eléctricos.

Según Salgado-Conrado et. al (2025) es importante considerar un plan nacional de electromovilidad que se adapte a las estrategias prioritarias, así como a las inversiones del sector industrial, y a los incentivos de compra del consumidor. Incluso, la implementación de tecnologías de carga inteligente y el estudio del impacto en la red eléctrica nacional son fundamentales para determinar la eficiencia y la sostenibilidad de autos eléctricos.

**Figura 1.** Infraestructura de electricidad en México



*Nota.* Tomado de Sistema de Información Energética (SIE), 2025. <https://sie.energia.gob.mx/difusion/#/mapas>

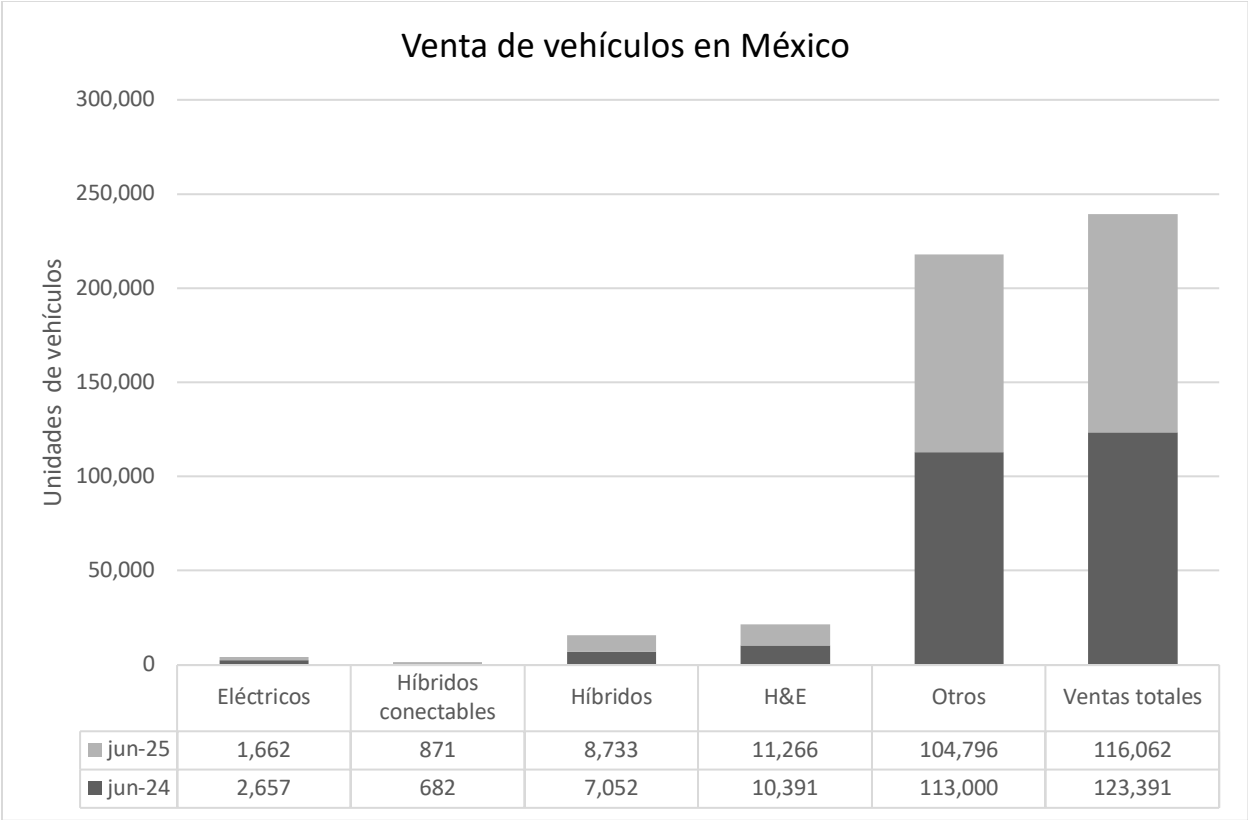


Por otro lado, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C. [AMIA] (2025) reporta las siguientes cifras sobre la venta de vehículos híbridos, híbridos conectables y eléctricos (véase gráfico 1).

Según Nochebuena et al. (2023) entre los estados con un menor número de electrolineras figuran: Tabasco (9), Campeche (9) y Tlaxcala (3). Por el contrario, los de mayor número de estaciones son: Jalisco (212), Nuevo León (192) y CDMX (435). Las cifras indican que al menos hay tres por estado; aunque para una real transición hacia autos eléctricos, es importante crear esquemas de financiamiento y de fomento por parte del Estado en colaboración con organizaciones privadas.

De acuerdo con Puentes y Gómez (2023) los factores que facilitan el proceso de compra de vehículos eléctricos forman parte de la marca tales como: financiación, precio, garantía y calidad en el servicio (atención al cliente). Estos elementos son mecanismos y atributos que dan soporte a dicho proceso, haciéndolo más fácil. Además, se señalan otros factores importantes como: el ahorro de combustible, el cuidado al medio ambiente, el desempeño del auto, los beneficios tributarios, y el status social.

**Gráfico 1.** Venta de vehículos en México



Nota. Tomado de Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C. [AMIA], 2025. <https://www.amia.com.mx/wp-content/uploads/2025/07/010725.pdf>

Ariza y Ceballos (2021) señalan que a pesar de que las cifras de vehículo híbridos y eléctricos ha aumentado, en comparación con los autos a gasolina siguen siendo bajas, por ello hay que seguir

estudiando el mercado y a sus consumidores para lograr entender lo que esperan para decidirse por fin a comprarlos de manera continua.

El panorama general a nivel nacional indica que “los esfuerzos se centran en expandir la red de carga de México a lo largo de corredores estratégicos y ampliar el acceso a las zonas rurales. Las iniciativas gubernamentales impulsan un crecimiento significativo, incluyendo el Programa Nacional de Transporte Limpio, la Estrategia Nacional de Movilidad y Seguridad Vial y el Fondo Nacional de Infraestructura (FONIN)” (Salgado-Conrado et. al., 2025, p. 5).

## CONCLUSIÓN

La introducción de autos eléctricos al mercado nacional y local, presenta aún desafíos importantes como: precios altos, falta de una infraestructura adecuada para circular, requieren de mucho tiempo de carga eléctrica (lo cual no termina de satisfacer al consumidor), alto riesgo tecnológico y poca fidelidad de los clientes. Sin embargo, hay algunos avances que se han estado trabajando provenientes de iniciativas privadas y públicas, por ejemplo, *Futura* será una de las primeras agencias en vender autos eléctricos en el estado; y *Olinia* es un proyecto de origen mexicano que pretende ofrecer una electromovilidad asequible.

El proceso de transición del uso de energías convencionales a limpias es largo, pero necesario, por ello, los autos eléctricos son una buena opción para reducir la contaminación. Asimismo, es conveniente incluir en los modelos de negocios aspectos con orientación hacia la sostenibilidad energética para reducir el impacto ambiental de los diferentes sectores productivos y de servicios, y así mejorar las condiciones de vida de las generaciones futuras.

La consolidación de una cultura sostenible en la región, es un trabajo conjunto del Gobierno con organizaciones privadas, para la generación de mayor infraestructura. El acceso a este tipo de tecnología avanzada sin duda traerá grandes beneficios al planeta que habitamos llamado tierra.

## REFERENCIAS

- Ariza, J. L. & Ceballos, E. C. (2021). Factores que inciden en el interés de los consumidores en la adquisición de vehículos híbridos y eléctricos en la ciudad de Bogotá. <http://hdl.handle.net/10726/4171>
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C. [AMIA] (2025). *Reporte de venta de vehículos híbridos, híbridos conectables y eléctricos*. <https://www.amia.com.mx/wp-content/uploads/2025/07/010725.pdf>

- Campaña, G. G. R., Larco, D. J. G., Tinoco, S. A. P., & Stoica, M. S. A. (2021). Estudio de la percepción de vehículos eléctricos en la ciudad de Quito. *Dominio de las ciencias*, 7(5), 937-958. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383862>
- Guillén-Mondragón, I. J., Rendón-Trejo, A., & Morales-Alquicira, A. Autos eléctricos chinos en México: Innovación y evolución en el mercado. *Entre la inteligencia y la complejidad*, 193.
- Medina, P. Á. M., Betancourt, B. D. M., & Amarillo, M. J. A. (2023). Incremento y transición de vehículos híbridos y eléctricos particulares en Bogotá entre 2022 y 2023. <http://hdl.handle.net/10882/13748>
- Moreno, J. A. B., Martínez, J. H., Olivares, A. B., Acosta, A. L. V., & Arteaga, J. F. A. (2025). Vehículos Eléctricos y de Combustión Interna en México: Factores económicos, ambientales y de infraestructura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 8142-8152. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/18435>
- Nochebuena, MAH, Acevedo, MEC, Gallegos, MDJF, Centeno, OF, Jiménez, JRH, Vega, DV, & No, PT (2023). *Diagnóstico del desarrollo tecnológico en México para la incorporación de la electromovilidad en el autotransporte*. <http://asdf.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt729.pdf>
- Puentes, Z. M., & Gómez, H. P. S. (2023). Factores determinantes en la decisión de compra de vehículos con bajas emisiones. <http://hdl.handle.net/10882/12946>
- Salgado-Conrado, L., Álvarez-Macías, C., Esmeralda-Gómez, A., & Tadeo-Rosas, R. (2025). Assessing the Current State of Electric Vehicle Infrastructure in Mexico. *World Electric Vehicle Journal*, 16(6), 333. <https://www.mdpi.com/2032-6653/16/6/333>
- Tadeo, O. M., Fuentes, E. M., & Caba, N. N. Evaluación de los Costos-beneficios de los autos eléctricos. *Agosto 2021*, 16. <https://kaanbal.olmeca.edu.mx/wp-content/uploads/2023/04/kaanbal-11.pdf#page=18>
- Villar Muñoz, J. (2024). El comportamiento del consumidor ante la compra de vehículos eléctricos: comparación entre el mercado español y emiratí. <https://helvia.uco.es/handle/10396/27671>

## **PROPUESTA DE MARCA Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA SEMILLA DE ACHIOTE DEL PROGRAMA "SEMBRANDO VIDA", CON ENFOQUE EN EL VALOR SOCIAL Y ORIGEN EN LA CHONTALPA, TABASCO: UN ESTUDIO DE CASO EN DESARROLLO**

Jucelly Castro De la Cruz<sup>1</sup>

Lucila Jáuregui Wade<sup>2</sup>

Casandra Ángeles Guzmán<sup>3</sup>

José Luis Madrigal Eliseo<sup>4</sup>

### **Resumen**

Este trabajo presenta una versión extendida de la investigación en curso, cuyo objetivo es diseñar una identidad de marca y una estrategia de marketing integral para la semilla de achiote producida por los beneficiarios del programa federal "Sembrando Vida" en la Chontalpa, Tabasco. La propuesta busca capitalizar el valor social y el origen local del producto como elementos diferenciadores clave para mejorar su competitividad y acceso a mercados de mayor valor. La investigación se fundamenta en un análisis previo de la producción existente en la región y en los resultados de una exploración preliminar del mercado, que revelan la disposición de los consumidores a pagar un sobreprecio por productos que reflejan un compromiso con el bienestar social y la sostenibilidad. Se discuten los hallazgos iniciales sobre las preferencias de los consumidores y se esbozan los componentes clave de una estrategia de marketing que busca empoderar a los productores y fortalecer la economía rural en la región. El artículo contribuye al conocimiento sobre cómo los programas de desarrollo rural pueden fomentar mejoras en la calidad de vida y promover la permanencia de las personas en el campo a través de estrategias de valorización de productos.

**Palabras clave:** Achiote, Sembrando Vida, Estrategia de Marketing, Valor Social, Chontalpa, Marca Colectiva.

### **ABSTRACT**

This paper presents an extended version of ongoing research aimed at designing a brand identity and a comprehensive marketing strategy for annatto seeds produced by beneficiaries of the federal program "Sembrando Vida" (Sowing Life) in the Chontalpa region of Tabasco, Mexico. The proposal

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. jucelly.cc@villahermosa.tecnm.mx

<sup>2</sup> lucila.jw@villahermosa.edu.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. casandra.ag@villahermosa.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. jose.me@villahermosa.tecnm.mx

seeks to capitalize on the product's social value and local origin as key differentiators to improve its competitiveness and access to higher-value markets. The research is based on a previous analysis of existing production in the region and the results of preliminary market research, which reveal consumers' willingness to pay a premium for products that reflect a commitment to social welfare and sustainability. Initial findings on consumer preferences are discussed, and the key components of a marketing strategy are outlined to empower producers and strengthen the rural economy in the region. This article contributes to the understanding of how rural development programs can foster improvements in quality of life and promote people's continued presence in rural areas through product value-added strategies.

**Keywords:** Annatto, Sowing Life, Marketing Strategy, Social Value, Chontalpa, Collective Brand.

## INTRODUCCIÓN

El sector agrícola en México enfrenta el desafío de transformar productos tradicionales, a menudo considerados como *commodities*, en bienes con valor añadido que puedan competir en mercados de nicho. Este proceso de valorización es crucial para mejorar los ingresos de los pequeños productores y garantizar la sostenibilidad de las cadenas de valor. En este contexto, el programa "Sembrando Vida", implementado por el gobierno mexicano, ha establecido una plataforma productiva única en la región sureste del país, incluyendo la Chontalpa, Tabasco. El programa, que busca mitigar la pobreza rural y la deforestación, ha involucrado a más de 10,825 sembradores en la región, beneficiando a una población de 48,712 personas (Gobierno de México, 2023).

Dentro de las diversas especies cultivadas, la semilla de achiote (*Bixa orellana* L.) destaca por su importancia histórica, cultural y económica (Universidad Tecnológica Equinoccial, 2020). Como principal fuente del colorante natural bixina, el achiote tiene una creciente demanda en las industrias alimentaria y cosmética a nivel global (Mordor Intelligence, 2023), lo que lo posiciona como una alternativa superior a los aditivos sintéticos. A pesar de este potencial, los pequeños productores de achiote en la Chontalpa a menudo se ven limitados por la falta de acceso a mercados directos y la comercialización a granel, lo que los deja a merced de intermediarios.

Este estudio, que parte de un análisis previo de la producción y el potencial comercial en la región (Castro De la Cruz et al., 2025), se enfoca en el desarrollo de una identidad de marca y una estrategia de marketing para el achiote producido por los beneficiarios del programa "Sembrando Vida". El objetivo central es capitalizar el valor social y el origen de este producto para crear una propuesta de valor única que resuene con el consumidor final. Se argumenta que, al comunicar la historia detrás del cultivo (el apoyo a familias campesinas, la restauración ambiental y la preservación de tradiciones), es

posible transformar la semilla de achiote en un producto diferenciado y de mayor valor, contribuyendo directamente a los objetivos de desarrollo del programa.

## ANTECEDENTES

### Un Diagnóstico del Potencial Comercial

El presente trabajo se sustenta en los hallazgos de un estudio previo, titulado "Programa 'Sembrando Vida' como Dinamizador de Economías Locales: Un Análisis del Potencial de Comercialización de la Semilla de Achiote (*Bixa orellana* L.) en la Región Chontalpa, Tabasco" realizado entre agosto 2024 y junio de 2025. Este diagnóstico sirvió como punto de partida crucial al identificar y caracterizar la base productiva del achiote en la región.

### Caracterización de la Base Productiva y Logística

La investigación de antecedentes identificó a un total de 798 productores del programa "Sembrando Vida" que cultivan achiote en la Chontalpa. Se constató que, si bien la producción es una fuente de ingresos complementaria para estas familias, la falta de una estrategia de comercialización coordinada limita su rentabilidad. Los productores, en su mayoría, venden su cosecha a intermediarios locales, perdiendo el control sobre el precio final y la narrativa del producto. Este diagnóstico resaltó que una intervención estratégica en la cadena de valor es fundamental para maximizar el impacto económico del programa a nivel comunitario.

### Exploración Preliminar del Mercado y Percepción del Consumidor

A través de grupos focales y encuestas exploratorias, el estudio de antecedente reveló hallazgos clave sobre las percepciones de los consumidores.

- **Relevancia Cultural:** El achiote es un condimento arraigado en la cocina tabasqueña y su consumo es frecuente. El 70% de los participantes lo considera fundamental en su dieta, y su uso está directamente ligado a platillos tradicionales.
- **Valor del Origen:** Los consumidores de la región y en ciudades clave valoran la procedencia de sus alimentos. Un notable 70% de los participantes prefiere productos de Tabasco, asociando el origen local con frescura y un apoyo directo a la economía regional.
- **Disposición a Pagar un Sobreprecio:** Al ser informados sobre el origen del achiote en el programa "Sembrando Vida" y el apoyo que este representa para los productores, un significativo 65% de los participantes indicó que estarían dispuestos a comprarlo. Más aún, este grupo expresó una disposición a pagar un sobreprecio de entre el 10% y el 15%.

Estos datos demuestran que el valor social y la historia de origen son activos intangibles que pueden ser monetizados. La exploración también identificó que los consumidores desean que la marca cuente



la "historia del productor" (50%), destaque los "beneficios ambientales del programa" (30%) y ofrezca "recetas tradicionales" (20%) en el empaque. El producto ideal, según los participantes, sería "orgánico, en pasta, con empaque biodegradable y con una narrativa que muestre fotos de los productores y su comunidad".

## MARCO TEÓRICO

El presente estudio se sustenta en la intersección de tres áreas teóricas fundamentales: el marketing con causa social, la economía social y solidaria, y el comportamiento del consumidor. La propuesta de valor que se articula en este trabajo se fundamenta en la capacidad de generar competitividad a partir de activos intangibles.

### Marketing con Causa Social y la Creación de Valor Compartido

El marketing con causa social no es simplemente una táctica de relaciones públicas, sino una estrategia integral que vincula la rentabilidad de una empresa con objetivos sociales y ambientales (Kotler & Lee, 2005). Este enfoque ha evolucionado hacia el concepto de Creación de Valor Compartido (CSV), propuesto por Porter y Kramer (2011). El CSV se centra en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico. En el contexto de este proyecto, la creación de una marca para el achiote de "Sembrando Vida" no solo busca generar ganancias, sino que, de manera simultánea, mejora las condiciones de vida de los sembradores y promueve prácticas agrícolas sostenibles. La marca se convierte en un vehículo para que los consumidores participen en esta creación de valor compartido a través de sus decisiones de compra.

### La Economía Social y Solidaria: Un Marco para la Sostenibilidad

La Economía Social y Solidaria (ESS) proporciona un marco teórico que va más allá del modelo de negocios tradicional. La ESS promueve la producción y el consumo basados en principios de cooperación, equidad y reciprocidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la comunidad en lugar de maximizar las ganancias individuales. Las cooperativas y las asociaciones de productores son estructuras organizativas clave en este modelo (Mendoza-Wilson et al., 2019b). La propuesta de una marca colectiva para el achiote se alinea directamente con los principios de la ESS, ya que el valor generado por la marca se distribuye equitativamente entre los productores, fortaleciendo el tejido social y la resiliencia económica de la comunidad. En este sentido, un modelo de desarrollo basado en la cooperación y el bienestar comunitario es viable para la creación de empresas en Tabasco

### El Consumidor Consciente, la Narrativa de la Marca y el Capital Intelectual

La era digital ha transformado el comportamiento del consumidor, que ahora busca transparencia, autenticidad y un propósito en los productos que adquiere. La narrativa de la marca, o "storytelling",

se convierte en una herramienta poderosa para conectar con este segmento de consumidores. En el caso del achiote, la narrativa de la marca no solo debe describir el producto, sino también contar la historia de los sembradores, sus familias, el legado cultural de la región y el impacto positivo que generan en el medio ambiente a través del programa. Esta conexión emocional es lo que justifica la disposición a pagar un sobreprecio, ya que el consumidor siente que está invirtiendo en un proyecto social y no solo comprando un condimento.

Este valor intangible que se genera a partir de la narrativa de la marca puede ser conceptualizado como Capital Intelectual (Eliseo-Dantes et al., 2020). El capital intelectual abarca los activos intangibles de una organización o proyecto, incluyendo el capital humano (el conocimiento y las habilidades de los productores), el capital estructural (la historia y los procesos) y el capital relacional (las conexiones con la comunidad y los consumidores). Estos componentes, aunque difíciles de medir con métodos tradicionales, son esenciales para la competitividad y la generación de valor. La estrategia de marca propuesta busca precisamente transformar el capital humano y relacional del programa "Sembrando Vida" en un valor tangible para el consumidor, diferenciando al producto en el mercado.

## METODOLOGÍA

La investigación se estructura en un enfoque mixto, que combina la profundidad de la investigación cualitativa con la validez estadística de la investigación cuantitativa. Este enfoque es crucial para comprender la complejidad de un proyecto con una fuerte dimensión social y económica.

### Diseño de la Investigación y Fases del Proyecto

El estudio se divide en tres fases principales, cada una con objetivos y metodologías específicas para asegurar una visión integral.

- **Fase 1: Diagnóstico de la Producción y la Base Productiva (Ya realizada):** Esta etapa inicial se centró en la caracterización de la cadena de valor del achiote en la Chontalpa. Se identificaron a los 798 productores del programa "Sembrando Vida" que cultivan achiote, se analizaron los volúmenes de producción y se evaluaron las prácticas actuales de comercialización.
- **Fase 2: Investigación Cualitativa y Exploración del Mercado (En curso):** Partiendo del diagnóstico inicial, esta fase se enfoca en la recolección de datos cualitativos a través de:
  - **Entrevistas Semi-Estructuradas a Productores:** Se planean entrevistas a una muestra representativa de productores para entender sus desafíos, expectativas y conocimientos sobre el cultivo y la comercialización del achiote. Esto busca obtener una visión profunda de la situación del productor y sus necesidades.

- **Grupos Focales con Consumidores:** Se realizarán grupos focales en mercados urbanos clave para explorar percepciones, motivaciones de compra y reacciones a prototipos de marca.
- **Fase 3: Investigación Cuantitativa y Diseño de la Propuesta (A desarrollar):** Los hallazgos de las fases previas serán validados cuantitativamente para diseñar la propuesta final.

## Instrumentación y Recolección de Datos

Para la Fase 3, se diseñará un instrumento híbrido para medir el impacto de la propuesta de marca (García-Reyes et al., 2019). Este instrumento, basado en las metodologías utilizadas en estudios sobre capital intelectual, combinará datos cuantitativos y cualitativos para ofrecer una perspectiva completa.

- **Encuesta de Valoración Contingente:** La encuesta principal se diseñará para medir la Disposición a Pagar (DAP) del consumidor. Se presentarán escenarios de compra hipotéticos para determinar el valor que los consumidores le asignan a los atributos de la marca (origen, historia social, beneficios ambientales).
- **Análisis Conjoint:** Se utilizará esta técnica para determinar la importancia relativa de cada atributo (precio, empaque, narrativa, origen) en la decisión de compra del consumidor. Esto permitirá optimizar el diseño de la propuesta.
- **Muestreo:** Se ha determinado un tamaño de muestra de aproximadamente 260 productores de achiote, utilizando un muestreo aleatorio estratificado por municipio para garantizar la representatividad de la región. Este tamaño de muestra asegura un nivel de confianza del 95% y un margen de error del  $\pm 5\%$ .

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados preliminares del diagnóstico, que se incorporan como antecedente de este trabajo, ya han sentado una base sólida para el desarrollo de la estrategia de marketing.

### Hábitos de Consumo: Un Mercado de Tradición

La información recopilada en la fase exploratoria confirma que el achiote en la Chontalpa es más que un simple condimento: es parte del patrimonio cultural y gastronómico. El 70% de los consumidores encuestados lo considera fundamental, y su uso está directamente ligado a platillos tradicionales. Esta fuerte asociación cultural es un activo invaluable para la marca, ya que no se vende solo un producto, sino una tradición. La preferencia por el formato en pasta (60%) y la compra en mercados locales (60%) revelan la oportunidad de optimizar los canales de distribución y el formato del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.

## El Valor de la Historia y el Impacto Social

El hallazgo más significativo es la disposición del 65% de los consumidores a comprar achiote si proviene del programa "Sembrando Vida". Este porcentaje no solo valida la estrategia de marketing, sino que demuestra que existe un segmento de mercado "consciente" dispuesto a apoyar a los productores locales. El hecho de que este grupo esté dispuesto a pagar un sobreprecio de 10% a 15% es una clara señal de que el valor social de la marca puede ser monetizado. La información que los consumidores desean en el empaque (historia del productor, beneficios ambientales y recetas) refuerza la idea de que la narrativa es un componente central de la propuesta de valor. Estos hallazgos validan la premisa de que los factores no financieros, como el valor social y la historia de origen, son clave para la competitividad y el éxito de un producto en el mercado actual.

## Implicaciones para el Desarrollo Rural Sostenible

El éxito de una marca de achiote con valor social tendría implicaciones directas en el desarrollo de la Chontalpa. Al permitir a los productores obtener un precio justo por su producto, se fomenta el arraigo en el campo y se fortalece la economía de las comunidades. Un modelo de comercialización eficiente podría reducir la dependencia de intermediarios, mejorando la rentabilidad y empoderando a los productores. Además, la marca puede servir como un catalizador para que los productores adopten prácticas de calidad y sostenibilidad, contribuyendo a la salud de los ecosistemas locales.

## CONCLUSIONES Y FUTURAS DIRECCIONES

Este estudio, que se encuentra en una etapa de desarrollo, busca transformar el potencial identificado en el estudio de antecedente en una estrategia de marca tangible y viable. Los hallazgos preliminares sugieren que la creación de una marca colectiva para el achiote de la Chontalpa, bajo el paraguas de "Sembrando Vida", es una oportunidad de mercado con un fuerte respaldo del consumidor. El valor social del programa, la historia de los productores y la calidad percibida del producto tabasqueño son activos que pueden y deben ser capitalizados para mejorar la competitividad del achiote. La integración de estos activos intangibles como capital intelectual es fundamental para el éxito del proyecto.

El siguiente paso es la fase de investigación cuantitativa, que validará la disposición a pagar y guiará el diseño de la marca. Finalmente, se desarrollará un plan de negocios que incluirá la propuesta de marca, una estrategia de precios, canales de distribución y un plan de promoción. Este trabajo tiene como objetivo servir como un modelo replicable para otros productos agrícolas en el marco de programas de desarrollo, demostrando que la innovación en marketing puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo social y económico en las comunidades rurales de México.

## REFERENCIAS

- Castro De la Cruz, J., Eliseo-Dantés, H., Madrigal Eliseo, J. L., & Jauregui Wade, L. (2025). Programa 'Sembrando Vida' como Dinamizador de Economías Locales: Un Análisis del Potencial de Comercialización de la Semilla de Achiote (*Bixa orellana* L.) en la Región Chontalpa, Tabasco. *ECORFAN Journal-Mexico*.
- Eliseo-Dantés, H., Morejón-Sánchez, J. M., Pérez-Pérez, I. C., & García-Reyes, D. A. (2019a). Análisis de los factores que inciden en la competitividad de una empresa proveedora de insumos en el sector petrolero, en el estado de Tabasco, generando una propuesta de desarrollo. *Journal-Industrial Organization*, 3(4), 1-6.
- Eliseo-Dantés, H., Morejón-Sánchez, J. M., Pérez-Pérez, I. C., & García-Reyes, D. A. (2020). Study of intellectual capital in the academic area of the upper secondary level, in the state of Tabasco, to generate a proposal for improvement. *Journal of Systems and Educational Management*, 7(21), 29-36.
- García-Reyes, D. A., Pérez-Pérez, I. C., Eliseo-Dantés, H., & Mendoza-Wilson, Á. del C. (2019a). Elaboración de un instrumento para medir el capital intelectual en una institución de educación media superior, en el estado de Tabasco. *Revista de Teoría Educativa*, 3(7), 34-37.
- Gobierno de México, Secretaría de Bienestar. (2023). *Programa Sembrando Vida*.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons.
- Mendoza-Wilson, Á. del C., Pérez-Pérez, I. C., Eliseo-Dantés, H., & García-Reyes, D. A. (2019b). Propuesta de un modelo para el desarrollo de las medianas empresas recicladoras de residuos sólidos urbanos, en el municipio de Centro Tabasco. *Journal of Administration and Finance*, 6(18), 12-16.
- Mordor Intelligence. (2023). *Análisis del Mercado de Bixina y Norbixina (Achiote)*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2020). *Estudio investigativo sobre el achiote, su cultivo, producción, usos y aplicación en la gastronomía*.

## **MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL EN CHACHALACAS, VERACRUZ: UNA PERSPECTIVA DE COMPETITIVIDAD**

Ana Graciela Pérez Solís<sup>1</sup>

Brissa Sánchez Domínguez<sup>2</sup>

José Adrián Romero Peña<sup>3</sup>

Ariadna Viveros Reyes<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

La conformación de clústeres turísticos constituye una estrategia innovadora para detonar procesos de desarrollo económico y social en comunidades con alto potencial, como Chachalacas, Veracruz. De acuerdo con Porter (1998), los clústeres permiten la creación de ventajas competitivas al integrar empresas, instituciones y actores locales en un ecosistema colaborativo. En esta línea, Beni (2003) señala que el turismo organizado en redes de cooperación potencia la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad. La presente propuesta plantea el diseño de un modelo de clúster turístico que articule a prestadores de servicios, autoridades locales, instituciones educativas y comunidad, a fin de diversificar la oferta, incrementar la competitividad y garantizar prácticas sustentables. Asimismo, siguiendo a Boisier (2001), se reconoce que el desarrollo local no solo depende de recursos tangibles, sino de la capacidad social para generar capital humano y cooperación territorial. Bajo esta perspectiva, Chachalacas tiene la oportunidad de consolidarse como un destino turístico diferenciado, sustentado en la innovación y la generación de valor compartido, contribuyendo así al fortalecimiento regional.

**Palabras clave:** Clúster turístico, innovación regional, desarrollo local.

### **ABSTRACT**

The formation of tourism clusters constitutes an innovative strategy to trigger economic and social development processes in communities with high potential, such as Chachalacas, Veracruz. According to Porter (1998), clusters allow the creation of competitive advantages by integrating companies, institutions and local actors in a collaborative ecosystem. Along these lines, Beni (2003) points out that tourism organized in cooperation networks enhances efficiency, innovation and sustainability. This

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

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

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. adrian.rp@ugalvan.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L21885030@ugalvan.tecnm.mx



proposal proposes the design of a tourism cluster model that brings together service providers, local authorities, educational institutions and the community, in order to diversify the offer, increase competitiveness and guarantee sustainable practices. Likewise, following Boisier (2001), it is recognized that local development not only depends on tangible resources, but on the social capacity to generate human capital and territorial cooperation. From this perspective, Chachalacas has the opportunity to consolidate itself as a differentiated tourist destination, supported by innovation and the generation of shared value, thus contributing to regional strengthening.

**Keywords:** Tourism cluster, regional innovation, local development.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad económica clave para muchas zonas costeras en México, contribuyendo al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo, y a la vez generando una transformación en las zonas donde se desarrolla. Esto genera intercambios de conocimiento, pero a su vez requieren de marcos institucionales que aseguren una integración adecuada con las agendas de sostenibilidad y cohesión social. Chachalacas, que se encuentra ubicada a 5 km al este de la cabecera municipal de Úrsulo Galván, Veracruz, cuenta con una variedad de recursos naturales, entre ellos playas, dunas y paisajes costeros, que ofrecen una gran oportunidad para el desarrollo local, siempre que se opere con una buena planificación y gobernanza. No obstante, sus fortalezas solo se logran potenciar cuando las prácticas productivas, las instituciones y las comunidades locales articulan capacidades y objetivos comunes.

El propósito de esta investigación es presentar un modelo de clúster turístico como una estrategia integral para aumentar la competitividad del destino mencionado, destacando la colaboración entre sectores, la innovación en productos turísticos y la conservación del medio ambiente. La elección de un enfoque en clúster se basa principalmente en las ventajas competitivas territoriales y en casos de éxito de destinos internacionales, donde la coordinación entre actores ha logrado transformar destinos en desarrollo y convertirlos en centros de valor agregado. Esta aproximación, busca abordar desafíos que se suscitan comúnmente, como son: la dispersión de la oferta, la baja capacidad de gestión conjunta y la vulnerabilidad ante fenómenos climáticos.

En primera instancia, se parte de la hipótesis de que un modelo de clúster turístico puede transformar la dispersión actual que existe en la zona en una oferta coherente, acrecentando la competitividad y la fortaleza territorial. Un modelo de clúster turístico proporciona una guía para implementar políticas y acciones concretas, facilita la movilización de recursos y permite medir resultados a través de indicadores de competitividad. Además, este enfoque fomenta la inclusión social al integrar a las

comunidades locales en la cadena de valor, reduciendo el abandono de beneficios económicos y promoviendo la potencialidad territorial.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### **Análisis de Teorías de clústeres**

Los fundamentos teóricos en lo que se sustenta esta propuesta, tienen como referencia la teoría de clústeres de Michael E. Porter (1990, 1998), que plantea que los clústeres constituyen concentraciones geográficas de empresas, instituciones y organizaciones interconectadas. Este enfoque destaca la combinación de competencia y cooperación como factores determinantes para elevar la productividad y la innovación. En el turismo, los clústeres ayudan a reducir costos, aprovechar sinergias y estimular la diferenciación de productos.

### **Desarrollo territorial**

Al hablar acerca del desarrollo territorial, se destaca la importancia del capital social, la identidad local y la capacidad institucional para generar procesos de crecimiento continuo, como lo menciona Sergio Boisier (2005), el desarrollo local debe fundamentarse en capacidades endógenas, capital humano y cohesión social. El capital social y la gobernanza territorial constituyen condiciones necesarias para que los procesos de crecimiento económico generen beneficios sostenibles y no se limiten a la simple explotación de recursos naturales. Destaca que el desarrollo local debe construirse sobre matrices culturales y capacidades internas, evitando recetas externas que no consideren las especificidades territoriales (Boisier, 2005).

### **Capacidad de destino turístico**

En el campo específico del turismo, Ritchie y Crouch (2003) proponen que la competitividad de un destino turístico se explica por factores como la gestión estratégica, la calidad de la oferta, la innovación y la sostenibilidad ambiental. Un destino competitivo no se limita a atraer turistas, sino que logra diversificar su producto, crear valor compartido y garantizar la permanencia de sus atractivos en el largo plazo. Alinean la competitividad del destino con la sustentabilidad, planteando que la ventaja competitiva no depende sólo de la promoción, sino de la calidad del producto, la gestión pública, la infraestructura y la capacidad de innovación.

### **Clústeres turísticos y colaboración empresarial**

Diversas investigaciones acerca de los clústeres turísticos indican que la cooperación entre empresas, el desarrollo de cadenas de valor y la articulación con investigación y formación son condiciones necesarias para una transformación competitiva del destino (Nordin, 2003; Enright, 1996). También destacan la importancia de la cooperación empresarial y de la innovación conjunta

como motores para el desarrollo del sector. En este sentido, el turismo basado en clústeres potencia la diversificación de la oferta y refuerza la resiliencia territorial.

El concepto de clúster en el ámbito del turismo, finalmente se concibe como un sistema integrado de servicios, infraestructura, atractivos y soporte institucional.

### **Polos de innovación y competitividad (distritos industriales y clústeres)**

En relación a las políticas públicas de clústeres, Ketels (2010) argumenta que deben orientarse a fortalecer capacidades y no a imponer estructuras externas. Esto implica diseñar estrategias participativas, con flexibilidad y enfoque territorial. Los aportes de Becattini (1990) sobre distritos industriales resaltan el papel de la cultura local y las relaciones sociales en la formación de redes productivas. Esto converge en tres ejes: la gobernanza y la coordinación, la innovación en la oferta y la sostenibilidad.

Desde una perspectiva personal, basada en trabajo de campo principalmente en destinos costeros, se insiste en que la sostenibilidad se alcanza más eficazmente cuando las acciones técnicas van acompañadas de procesos de construcción de confianza y de pequeños proyectos piloto que demuestren beneficios tangibles para todos los actores que participan.

## **METODOLOGÍA**

El diseño de esta investigación se sustentó en un enfoque cualitativo-interpretativo, ya que más allá de limitarse a la recopilación de información, se buscó generar un diagnóstico útil para la realidad local de Chachalacas, Ver. y, al mismo tiempo, proponer un modelo de intervención con posibilidades de aplicación práctica.

En cuanto a técnicas y procedimientos empleados, en principio se realizó un análisis documental de los planes de turismo a nivel nacional y estatal, estadísticas sectoriales de SECTUR y organismos internacionales, así como diversos estudios de caso.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, aplicadas principalmente a prestadores de servicios turísticos, como hoteleros y restauranteros, autoridades municipales, representantes de cooperativas y académicos de la región, con el propósito de identificar percepciones, limitaciones y oportunidades relacionadas con la gobernanza turística. Los actores locales apoyaron para la construcción del mapa de actores y una matriz FODA.

El muestreo de informantes se realizó de manera intencional, priorizando la diversidad de perspectivas de los distintos actores más que la representatividad estadística. El estudio se concentró en la zona costera de Chachalacas y en su entorno inmediato como son playa de Chachalacas y barra de Chachalacas, principalmente en las actividades vinculadas al turismo de naturaleza y recreación.

Finalmente se efectuó el análisis de datos, apoyándose en la información documental y en observaciones de campo, contrastando cada evidencia con datos de fuentes secundarias, para reforzar la validez interna de los hallazgos.

**RESULTADOS**

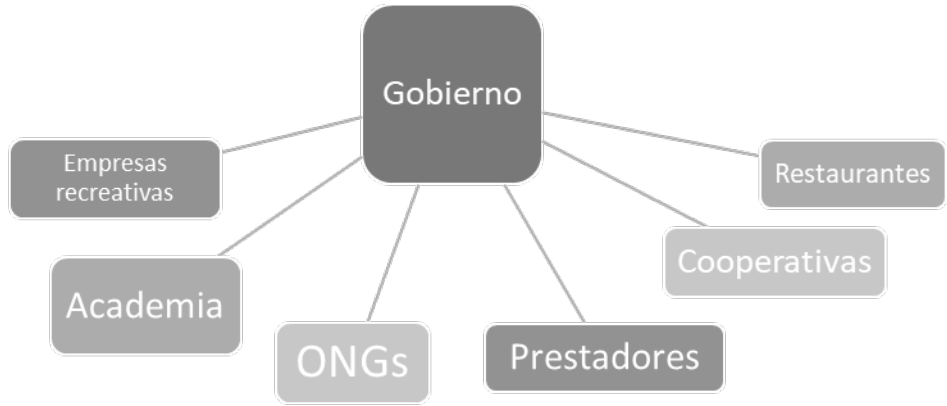
A partir del diagnóstico realizado en Chachalacas, Ver., se identificaron elementos clave, como son: atractivos naturales, ya que cuenta con playas, dunas y paisaje costero; diversas actividades deportivas y recreativas (recorridos en cuatrimotos, sandboarding, parapente, acampar y senderismo, buceo y snorkel, paseos en lancha, pesca deportiva, motos acuáticas y demás. La presencia de microempresas de servicios principalmente de hospedaje y alimentos); y actores institucionales como el gobierno municipal, agencias estatales y centros educativos cercanos. Sin embargo, la oferta actual está fraccionada y predominan iniciativas individuales con baja integración en cadenas de valor. A pesar de ser un lugar estratégicamente ubicado debido a la cercanía de las ciudades importantes como Veracruz y Xalapa, tiene diversas limitaciones como insuficiencia de infraestructura turística, la falta de estrategias conjuntas de promoción y la escasa capacitación en temas de innovación y sostenibilidad a pesar de que si existe un interés de la comunidad por integrarse a proyectos de desarrollo. Entre las limitaciones se hallan la insuficiencia de infraestructura turística, la falta de estrategias conjuntas de promoción y la escasa capacitación en temas de innovación y sostenibilidad.

**Tabla 1.** Mapa de actores identificados

| Actor                                                                                                                                                                        | Rol Principal                                  | Posible Contribución                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gobierno Municipal de Úrsulo Galván</b>                                                                                                                                   | Gestión institucional y coordinación local.    | Facilitar permisos, regular el ordenamiento territorial y coordinar infraestructura básica.     |
| <b>Prestadores de Servicios Turísticos</b><br>(Hoteles, villas, cabañas, restaurantes, alquiler por plataformas digitales, prestadores de servicios recreativos y similares) | Ofrecer experiencias y atención al visitante.  | Desarrollar paquetes diferenciados, mejorar estándares de calidad y asociarse en cooperativas.  |
| <b>Instituciones Educativas</b>                                                                                                                                              | Asesoría técnica y capacitación especializada. | Brindar formación a prestadores, generar estudios de impacto y proponer innovaciones aplicadas. |
| <b>Comunidad Local y Cooperativas</b> (Asociaciones y organizaciones)                                                                                                        | Participación directa y apropiación cultural.  | Ofrecer productos culturales, guías locales y programas de turismo comunitario.                 |

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR y del Gobierno del Municipio de Úrsulo Galván (2025).

Figura 1. Esquema simplificado de actores y relaciones



Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR y del Gobierno del Municipio de Úrsulo Galván (2025).

Destacando las capacidades locales, se cuenta con conocimiento empírico sobre la operación turística y una disposición a participar en procesos organizativos. Sin embargo, las capacidades técnicas formales entre las que se incluyen la gestión de calidad, mercadotecnia digital, administración financiera y demás, se presentan brechas relevantes. La infraestructura de servicios básicos como son el agua potable, alcantarillado, gestión de residuos, energía eléctrica inestable, servicios de internet y de transporte, muestran deficiencias que limitan la oferta a segmentos de mercado con expectativas más altas.

Las principales ventajas detectadas en la zona de alcance del estudio, se encuentran el atractivo natural diferenciado; proximidad a centros urbanos con demanda potencial; costo competitivo para turistas nacionales; oportunidades para desarrollar productos de nicho (turismo de aventura y ecoturismo). Contrariamente, se detectan una serie de limitaciones críticas, entre las que destacan: fragmentación institucional; carencia de una estrategia promocional conjunta; deficiente acceso a financiamiento para microempresas; riesgo ambiental por manejo inadecuado de residuos y presión sobre dunas.

La siguiente matriz FODA presenta un análisis ampliado de la zona de Chachalacas, Veracruz, considerando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Asimismo, se proponen estrategias FO, DO, FA y DA que buscan orientar acciones para impulsar un desarrollo turístico sostenible, competitivo y socialmente incluyente.

Tabla 2. Matriz FODA Ampliada – Zona de Chachalacas, Veracruz (2025)

| Externas | Oportunidades                                                                                             | Amenazas                                                                                                    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Demanda creciente de turismo de naturaleza: Tendencia global hacia experiencias ecológicas y de aventura. | Erosión costera y eventos climáticos: Huracanes, aumento del nivel del mar y vulnerabilidad del ecosistema. |

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internas                                                                                                                                                    | Alianzas con Instituciones de Educación Superior para realizar proyectos de investigación, prácticas profesionales y capacitación.                                                                  | Competencia de destinos consolidados que absorben gran parte del mercado potencial.                                                                                                 |
|                                                                                                                                                             | Programas estatales de apoyo: Financiamiento y promoción desde dependencias gubernamentales.                                                                                                        | Contaminación y pérdida de biodiversidad que originan riesgo de deterioro ambiental por sobreexplotación turística.                                                                 |
| Fortalezas                                                                                                                                                  | FO (Fortalezas + Oportunidades)                                                                                                                                                                     | FA (Fortalezas + Amenazas)                                                                                                                                                          |
| Atractivo natural diferenciado, especialmente las dunas costeras únicas en el estado y gran biodiversidad.                                                  | Desarrollo de productos ecoturísticos diferenciados: Integrar las dunas como eje central en rutas de senderismo, deportes de aventura y experiencias educativas.                                    | Enfoque en costos competitivos para enfrentar la competencia de destinos consolidados, ofreciendo experiencias únicas de dunas y naturaleza a precios accesibles.                   |
| Proximidad a los principales centros urbanos como Veracruz, Cardel y Xalapa, lo que facilita el flujo de visitantes.                                        | Convenios con IES para crear observatorios turísticos y programas de prácticas profesionales en carreras como Administración, Biología, Gestión Empresarial y afines.                               | Proyectos de conservación del atractivo natural mediante la implementación de programas de turismo responsable para mitigar la erosión y la pérdida de biodiversidad.               |
| Costo competitivo en cuanto a servicios turísticos accesibles comparados con otros destinos consolidados.                                                   | Promoción estratégica con apoyo estatal que permitan lograr posicionar a Chachalacas como destino sostenible en ferias turísticas nacionales e internacionales.                                     | Alianzas estratégicas con ONGs ambientales que permitan integrar acciones de preservación costera y restauración de dunas en las experiencias turísticas.                           |
| Debilidades                                                                                                                                                 | DO (Debilidades + Oportunidades)                                                                                                                                                                    | DA (Debilidades + Amenazas)                                                                                                                                                         |
| Infraestructura insuficiente, desde fallas en energía eléctrica, falta de vialidades de calidad y transporte, señalética y servicios turísticos integrales. | Capacitación especializada con apoyo de IES en diplomados y talleres en atención al turista, gestión ambiental y emprendimiento local.                                                              | Planes de gestión integral del turismo como un comité integrado por prestadores de servicios, gobierno e IES que permitan colaborar con propuestas en beneficio de la zona.         |
| Capacitación limitada en atención al cliente, idiomas y gestión ambiental.                                                                                  | Gestión de financiamiento estatal y federal para lograr la inversión en infraestructura básica (mejora de calles, baños públicos, alumbrado público, señalética, centros de información turística). | Implementación de normas ambientales estrictas a través de certificaciones, que permitan reducir contaminación y daños al ecosistema.                                               |
| Promoción fragmentada, ya que existe una escasa articulación entre prestadores de servicios y las campañas publicitarias son de bajo impacto.               | Campañas de promoción digital unificadas para lograr desarrollar una marca turística de Chachalacas apoyada en redes sociales, influenciadores y plataformas de viaje.                              | Mejorar infraestructura preventiva, como la construcción de rompeolas, sistemas de drenaje pluvial y señalización de riesgos naturales.                                             |
|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     | Diversificación de la oferta turística, para que no solo se reduzca la dependencia de la temporada alta con actividades culturales, gastronómicas y deportivas durante todo el año. |

Fuente: Elaboración propia con datos de SECTUR y del Gobierno del Municipio de Úrsulo Galván, así como resultados de encuestas aplicadas (2025).

DISCUSIÓN

La experiencia comparada muestra que destinos costeros que han transitado hacia modelos de clúster exitosos han combinado una visión de mediano plazo con mecanismos institucionales sólidos. Por



ejemplo, importantes destinos como Los Cabos, se ha consolidado mediante una estrecha coordinación público-privada, inversiones en calidad de oferta y un posicionamiento internacional que ha cuidado la segmentación del mercado.

Podemos mencionar una serie de destinos turísticos importantes que, a través de la articulación entre cultura, gastronomía y paisaje han podido crear una identidad turística reconocible que sostiene premium pricing y diversificación. No obstante, estos modelos difieren en escala y en necesidad de capital inicial; la zona turística de Chachalacas, Veracruz requiere soluciones adaptadas a su tamaño y disponibilidad de recursos.

La ruta plausible para Chachalacas no es replicar modelos de alto capital sino construir una estrategia mixta: productos de nicho como aventura y ecoturismo, fortalecimiento de capacidades locales y mecanismos de financiamiento accesible. Pequeños logros visibles pueden generar confianza y aval político para inversiones posteriores.

Entre las condiciones necesarias que se destacan son la gobernanza inclusiva principalmente, los proyectos piloto de corto plazo que ayuden a construir credibilidad; la colaboración con academia de IES para facilitar la innovación y monitoreo; y la sostenibilidad ambiental, integrada desde la concepción para evitar externalidades negativas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta de un modelo de clúster turístico para Chachalacas es viable y puede convertirse en un motor de desarrollo local, pero su consolidación exige un proceso gradual, centrado en gobernanza y proyectos piloto demostrativos. La estrategia requiere una intervención integrada que atienda tanto las limitaciones estructurales (infraestructura básica, gestión de residuos, protección costera) como las brechas en capital humano (capacitación).

Para lograr la construcción del modelo de clúster para la zona de Chachalacas, Veracruz, se debe tomar en cuenta el Plan Municipal de Desarrollo de la Administración 2022-2025 de Úrsulo Galván. Es recomendable en primera instancia crear un Consejo Local de Gobernanza Turística con representación plural; desarrollar un Plan Maestro de Producto Turístico que identifique itinerarios, estándares de calidad y nichos (aventura, entretenimiento, turismo cultural); posteriormente implementar un programa de formación continua para prestadores de servicios (hoteleros, restauranteros, transporte); establecer mecanismos financieros locales y atraer inversión responsable; integrar acciones de conservación y un sistema de monitoreo ambiental; por último diseñar una estrategia de marketing digital orientada a nichos y segmentos domésticos regionales.

Determinar las acciones prioritarias a realizar en una primera fase con un plazo máximo de hasta 12 meses. En la acción (c) se propone el diseño de al menos 3 productos turísticos piloto; en la (d) una capacitación inicial a 50 prestadores de servicios; en la (e) la activación de un sitio web y redes sociales con contenido profesional para fortalecer las estrategias de marketing. Esa serie de acciones se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Acciones prioritarias y responsables (fase 1)

| Acción                             | Responsable principal          | Plazo (meses) |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------|
| a) Constitución del Consejo Local  | Gobierno municipal + comunidad | 1-3           |
| b) Diagnóstico de infraestructura  | Gobierno municipal + academia  | 1-4           |
| c) Diseño de productos piloto      | Academia + prestadores         | 2-6           |
| d) Programa de capacitación        | Instituciones educativas       | 3-12          |
| e) Estrategia de marketing digital | Consejo + apoyo externo        | 4-12          |

Fuente: Elaboración propia (2025).

Finalmente, es indispensable el apoyo en las políticas públicas para la incorporación del proyecto en líneas de financiamiento estatales y federales que faciliten los recursos y acompañamiento técnico, además de promover incentivos fiscales o administrativos para microempresas turísticas que adopten prácticas sostenibles. Esto incluye la participación y coordinación de los diferentes niveles gubernamentales, alineados a la legislación nacional y a la Agenda 2030 y a los objetivos de desarrollo sostenible.

## REFERENCIAS

- Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In F. Pyke, G. Becattini & W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 37–51). International Institute for Labour Studies.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 86, 53–64. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Delgado, M. (2014). Clusters and economic policy: implications for regional competitiveness.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.
- Enright, M. J. (1996). Regional clusters and economic development: a research agenda. In *Business Networks: Prospects for Regional Development*. University of Hong Kong.
- Fonatur. (2020). Programa Institucional 2020-2024 del Fondo Nacional de Fomento al Turismo. <https://www.fonatur.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Veracruz. (2020). Agenda 2030. Veracruz. Gobierno del Estado de Veracruz. <https://www.veracruz.gob.mx/agenda2030>

- H. Ayuntamiento de Úrsulo Galván. (2022). Plan Municipal de Desarrollo Úrsulo Galván 2022–2025.
- H. Ayuntamiento de Úrsulo Galván. <https://www.veracruz.gob.mx/ursulogalvan/>
- Ketels, C. (2015). From clusters to cluster-based economic development (white paper).
- Nordin, S. (2003). Tourism Clustering & Innovation - Paths to economic growth and development. Doctoral dissertation / research report.
- OECD. (2024). OECD Tourism Trends and Policies 2024. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 76(6), 77–90.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. CABI Publishing.
- SECTUR. (2020). Programa Sectorial de Turismo 2020–2024. Secretaría de Turismo, Gobierno de México. [https://sistemas.sectur.gob.mx/sectur/prosectur\\_2020-2024.pdf](https://sistemas.sectur.gob.mx/sectur/prosectur_2020-2024.pdf)
- UNWTO (2023). World Tourism Barometer. United Nations World Tourism Organization.

## **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE SINIESTROS EN EL RECINTO PORTUARIO**

Alicia Valdés Hernández<sup>1</sup>

Martha Bibiana Arriaga López<sup>2</sup>

Isabel Hernández Martínez<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como propósito fundamental reducir la incidencia de siniestros en las áreas operativas críticas: buques en muelle, buques a bordo y la Terminal de Usos Múltiples (TMU). Estas zonas concentran actividades de alto riesgo, involucran el manejo de maquinaria pesada, la manipulación de cargas de gran tamaño y el constante desplazamiento de personal. Dichas condiciones han generado una elevada frecuencia de incidentes que derivan en daños materiales, costos adicionales, retrasos en la productividad e incluso posibles sanciones legales.

Para atender esta problemática, se diseñaron e implementaron estrategias específicas de prevención, control y seguimiento, orientadas a disminuir la recurrencia de siniestros y optimizar los recursos destinados a su atención. Estas acciones se desarrollaron tomando en cuenta el contexto operativo real del recinto fiscalizado, garantizando que fueran prácticas, aplicables y sostenibles en el tiempo.

El proyecto constituye una contribución significativa al fortalecimiento de la seguridad y la operación, al mismo tiempo que impulsa una cultura organizacional basada en la prevención y la mejora continua. Con ello, se promueve un entorno laboral más seguro, eficiente y confiable, asegurando la protección del personal, la continuidad de las operaciones y el cumplimiento normativo.

**Palabras clave:** Siniestros, Seguridad, Prevención, Operaciones, Productividad.

### **ABSTRACT**

The fundamental purpose of this project is to reduce the incidence of accidents in critical operational areas: vessels at dock, vessels on board, and the Multipurpose Terminal (TMU). These areas concentrate high-risk activities, involving the operation of heavy machinery, the handling of oversized cargo, and the constant movement of personnel. These conditions have generated a high frequency of incidents resulting in material damage, additional costs, productivity delays, and even potential legal sanctions.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. alicia.vh@veracruz.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. marta.al@veracruz.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. isabel.hm@veracruz.tecnm.mx

To address this problem, specific prevention, control, and monitoring strategies were designed and implemented, aimed at reducing the recurrence of accidents and optimizing the resources allocated to their response. These actions were developed taking into account the actual operational context of the bonded facility, ensuring that they were practical, applicable, and sustainable over time.

The project constitutes a significant contribution to strengthening safety and operations, while promoting an organizational culture based on prevention and continuous improvement. This promotes a safer, more efficient, and more reliable work environment, ensuring staff protection, operational continuity, and regulatory compliance.

**Keywords:** Accidents, Safety, Prevention, Operations, Productivity.

## INTRODUCCION

La necesidad de reducir la frecuencia y gravedad de los siniestros en las operaciones logísticas de las empresas, particularmente en las áreas de buques en muelle, buques a bordo y la Terminal de Usos Múltiples (TMU). Esta situación no solo representaba un riesgo para la integridad del personal, sino que también ocasionaba un impacto económico considerable, derivado de reparaciones, interrupciones operativas y posibles sanciones legales para la empresa.

La relevancia radica en que, tratándose de un entorno portuario con alta actividad y riesgos inherentes, la implementación de estrategias preventivas y correctivas resulta fundamental para garantizar la productividad operativa, el cumplimiento normativo y la mejora continua de los procesos. Para ello, se diseñaron acciones basadas en el análisis de datos históricos, la observación directa de las operaciones y el marco regulatorio vigente, con el fin de planear estrategias más adecuadas y efectivas a las problemáticas del recinto.

Para el desarrollo del proyecto se aplicó una metodología estructurada, que incluyó el diagnóstico situacional, el análisis de causas raíz, la formulación de estrategias, la implementación progresiva y la evaluación de resultados. Como consecuencia, se logró una reducción significativa en la cantidad de siniestros registrados, así como una disminución en los costos asociados a su atención.

## CONTENIDO, MATERIAL Y METODOS

En el recinto fiscalizado, los siniestros laborales representan una problemática recurrente que afecta la seguridad de los trabajadores y la eficiencia operativa de la empresa, siniestros que provocan daños a la mercancía de los clientes, dañan la maquinaria y las instalaciones han generado consecuencias graves, incluyendo lesiones en empleados, disminución de la productividad, pérdidas materiales y costos adicionales.

En el sector logístico, la gestión inadecuada de siniestros laborales representa un desafío significativo que afecta tanto la seguridad de los trabajadores como la eficiencia operativa de las empresas, la falta de un sistema integral para identificar, analizar y prevenir estos siniestros conduce a una mayor incidencia de siniestros, pérdidas económicas y deterioro de la reputación corporativa.

En la industria logística según Taos (2021) “un 25% de los accidentes están relacionados con la manipulación inadecuada de carga mientras que un 10% de los siniestros involucran montacargas y otros equipos de transporte interno”, esto nos indica que una parte significativa de los siniestros en el sector logístico tiene que ver con el manejo de carga lo que resalta la importancia de capacitación, protocolos de seguridad y el uso adecuado de operaciones diarias.

Por otra parte La Organización Internacional del Trabajo y La Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (2024) estiman que el 80% y un 90% de los siniestros son causados por errores humanos, lo que resalta la importancia de reforzar la capacitación del personal y el cumplimiento de los protocolos de seguridad, actualmente, la ausencia de un análisis detallado de las causas de los siniestros y una evaluación de la efectividad de las medidas de seguridad han permitido la repetición de incidentes cómo la interrupción constante de las operaciones.

## ANÁLISIS DE ACTIVIDADES A REALIZAR

### Actividad 1: Clasificación de siniestros ocurridos.

La revisión preliminar y fotográfica es la primera actividad tras un siniestro y consiste en trasladarse al área afectada para evaluar la situación, identificar riesgos y garantizar la seguridad. Se realiza una inspección visual detallada donde se registran datos clave: fecha, hora, lugar, personal involucrado, maquinaria dañada, circunstancias y posibles afectaciones a terceros. Además, se recaban versiones del personal mediante reportes y se toman fotografías como evidencia para una documentación objetiva y completa del caso.

Cuando aplica, se notifica a la aseguradora para que realice su propia evaluación y se le entrega la documentación requerida según el tipo de daño. Todos los siniestros y su documentación se encuentran registrados en carpetas en la red, organizados por mes y enumerados de manera secuencial para facilitar su identificación inmediata.

### Actividad 2: Identificar áreas y actividades con mayor frecuencia de siniestros

#### Bitácora de siniestros

La bitácora de siniestros es un documento integral que recopila toda la información relevante e importante sobre cada avería desde su inicio, el documento es un informe detallado y sintetizado



permitiendo organizar la información recabada de manera estructurada y accesible, se elabora antes y después de concluir todas las etapas al momento de tratar con un siniestro.

La bitácora de siniestros cumple múltiples funciones esenciales ya que funciona como un documento oficial utilizado comúnmente para mostrar al momento que se está auditando el área que ya que registra todos los detalles clave de cada siniestro. Desde una perspectiva preventiva, la bitácora permite realizar un seguimiento sistemático de los siniestros, identificando tendencias y áreas de mejora, permite facilitar la implementación de medidas correctivas y preventivas al proporcionar un análisis histórico que revele puntos débiles en los procesos de seguridad y operación.

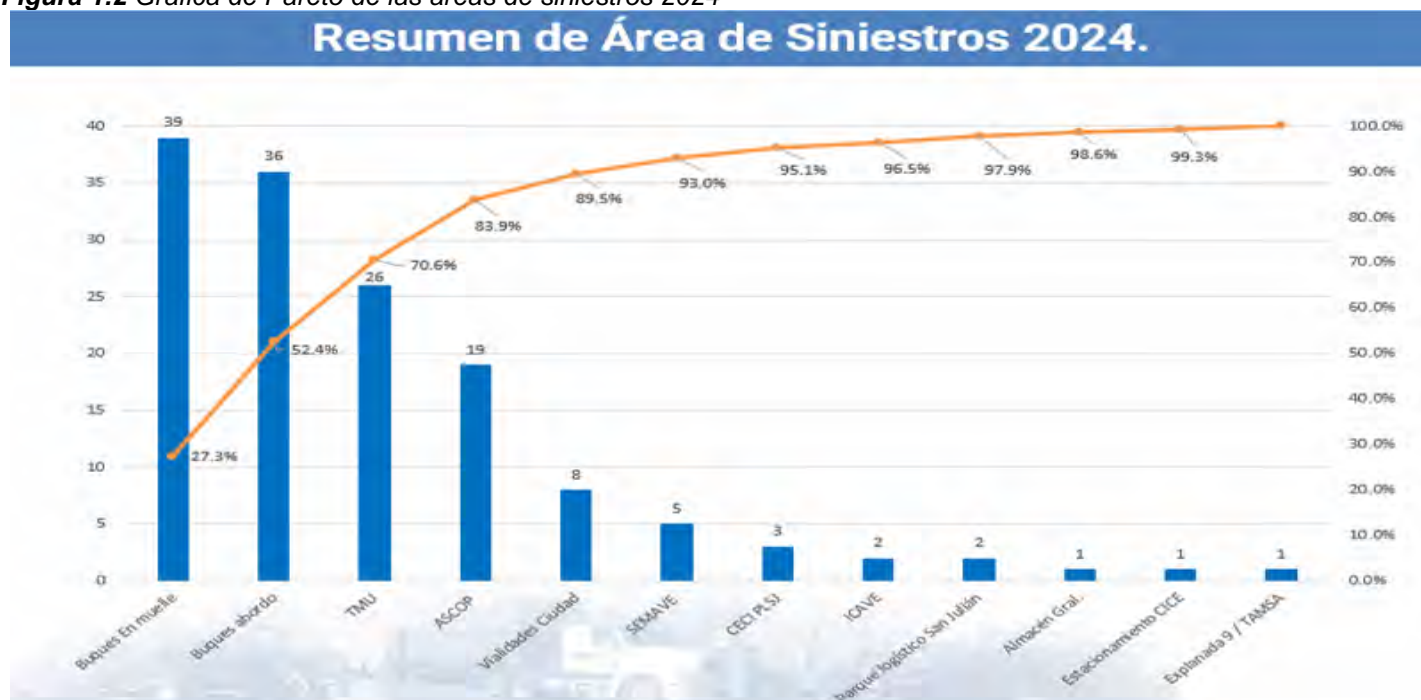
Se elaboraron gráficas con base en la bitácora para identificar las áreas con mayor siniestralidad y orientar las estrategias de prevención. Los resultados muestran que la mayoría de los siniestros del 2024 se concentraron en pocas áreas; en particular, tres de ellas representan casi el 80% de los casos, por lo que enfocar esfuerzos en dichas áreas tendría un impacto significativo en la reducción de incidentes. Véase la figura 1.1.

Figura 1.1 Gráfica de área de siniestros 2024



Nota. Áreas de la empresa “X” donde paso al menos un siniestro

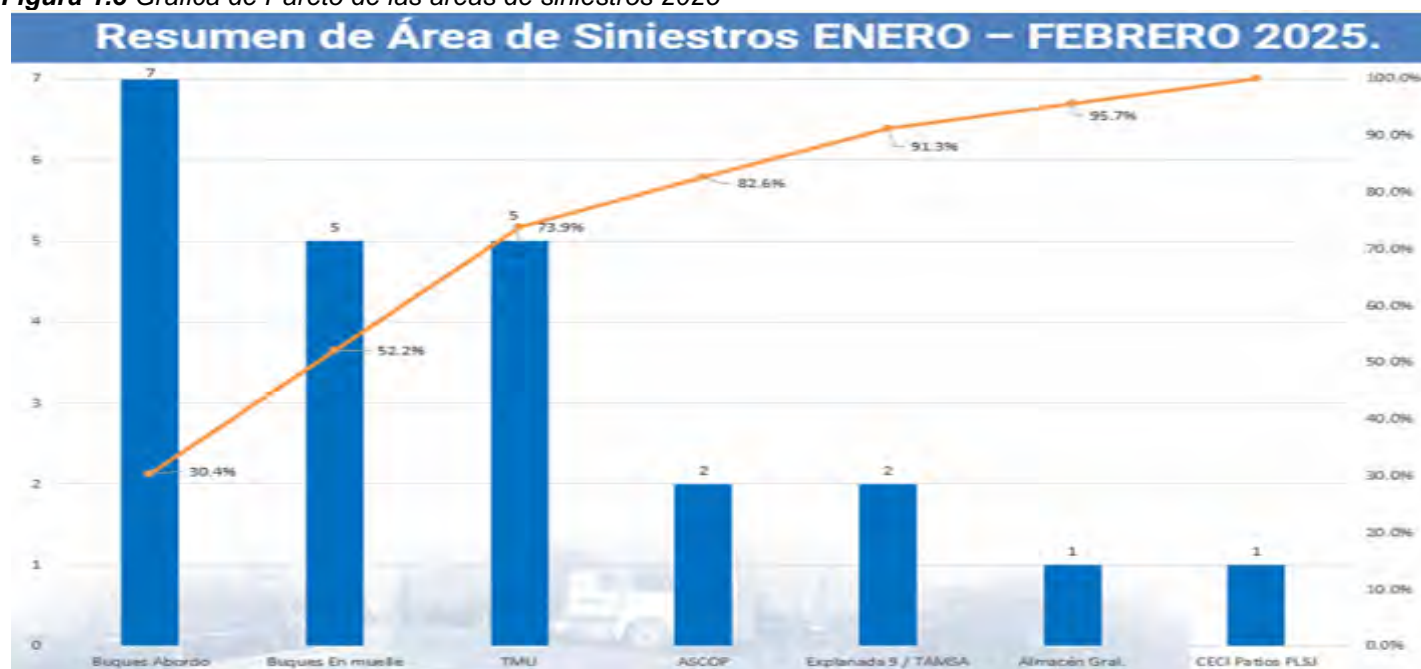
**Figura 1.2** Gráfica de Pareto de las áreas de siniestros 2024



*Nota.* Gráfica de Pareto para identificar el 80/20

Para confirmar la información también se elabora la gráfica de Pareto con los siniestros ocurridos en el año en curso 2025 véase figura 1.3, en donde también se identifican que las áreas que cubren casi el 80% de siniestros en Grupo CICE es Buques en muelle, Buques abordó y el área de TMU (Terminales Múltiples Usos) por lo que se va a enfocar las estrategias para la reducción de siniestros en estas áreas

**Figura 1.3** Gráfica de Pareto de las áreas de siniestros 2025



*Nota.* Gráfica de Pareto para identificar el 80/20

Por otra parte, también se identifica que el tipo de siniestro más común en el 2024 que es el de chocar con algo o en algo como se ve la imagen 1.4, más adelante se habla de porque este tipo de siniestro es tan frecuente que pase.

**Figura 1.4** Gráfica de tipo de siniestros 2024



*Nota. Gráfica de los tipos de siniestros más ocurridos*

### Actividad 3: Investigación de causas y factores de riesgo

Reunión con el personal involucrado y el Grupo de Evaluación de daños (GED)

Tras un siniestro, se programa una reunión por videollamada con los involucrados y el Grupo de Evaluación de Daños (GED), salvo que el incidente no sea responsabilidad de la empresa. La reunión incluye tres etapas principales:

Exposición de los hechos: Los involucrados narran lo sucedido, complementado con reportes, fotos o videos; además, el GED puede realizar preguntas para aclarar dudas.

Identificación de causales: Mediante el método de las 5M (máquina, medio ambiente, materia prima, método y mano de obra), se analizan posibles factores que influyeron en la avería.

Determinación de responsabilidades: El GED decide si los involucrados son responsables en su totalidad, parcialmente (50%) o no tienen responsabilidad.

El objetivo es contar con información clara y estructurada para identificar causas, establecer responsabilidades y tomar decisiones informadas.

### Grafica de Ishikawa

También se contempla la elaboración de un diagrama de Ishikawa como herramienta clave para investigar siniestros. Esta gráfica, basada en el método de las 5M (máquina, método, materia prima, mano de obra y medio ambiente), permitirá identificar y clasificar las causas principales y secundarias de una avería, así como analizar factores que contribuyeron en áreas de mayor siniestralidad.

El proceso incluye:

- Definir el problema: identificar las causas de los siniestros.
- Categorizar causas con el método 5M.
- Generar ideas de causas específicas apoyadas en la bitácora (actos y condiciones inseguras).
- Organizar y agrupar causas relacionadas.

Posteriormente, la información obtenida se sistematizará en una tabla tipo AMEF, para priorizar las causales más frecuentes y sus modos de falla, facilitando la toma de decisiones y el diseño de estrategias preventivas más efectivas.

**Figura 1.5** Grafica de Ishikawa para investigar siniestros.



*Nota. Causales de siniestros en áreas de TMU, Buque abordo y en muelle.*

**Tabla 1.5** Causales tipo AMEF

| Tipo de causa  | Factor Causal                          | Modo de Falla                            | Efecto potencial                          |
|----------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Mano de obra   | Falta de atención durante maniobras    | Operador no verifica su entorno completo | Golpes a contenedores                     |
| Mano de obra   | Errores en procedimientos de operación | No seguir protocolos de seguridad        | Daños a mercancía/caída de carga          |
| Mano de obra   | Comunicación deficiente                | Falta de coordinación entre operadores   | Colisiones entre equipo                   |
| Mano de obra   | Maniobras incorrectas                  | Movimiento bruscos o mal calculados      | Daños a instalaciones/equipo              |
| Método         | Procedimientos inadecuados             | Método incorrecto de trincado/ sujeción  | Caída o daño de mercancías                |
| Método         | Distribución de carga                  | Carga mal posicionada                    | Volcamiento o deterioro                   |
| Maquinaria     | Fallas en equipo                       | Cámaras dañadas en grúas                 | Mala visibilidad de resulta en accidentes |
| Medio ambiente | Condiciones del área de trabajo        | Espacio limitado para maniobras          | Colisiones durante traslados              |
| Materia prima  | Defectos en embalajes                  | Falla en materiales de embalaje          | Ruptura y exposición de carga             |

*Nota. Causales más recurrentes de siniestros en las áreas de buques abordo, buques en muelle y TMU.*



## Actividad 4: Desarrollo de estrategias de prevención y mejora

A partir del análisis con la gráfica de Ishikawa y la tabla de causales, se plantean estrategias de prevención orientadas a reducir riesgos, optimizar el desempeño y fortalecer la cultura de seguridad en las empresas. La principal causa detectada es la falta de capacitación.

Las estrategias propuestas son:

- Pláticas preoperativas de 5 minutos: charlas breves al inicio de cada turno para reforzar instrucciones, riesgos y mejores prácticas, con registro de asistencia.
- Capacitación continua: formación periódica en seguridad, operación de maquinaria y manejo de cargas, para prevenir la normalización de malas prácticas.
- Conciencia sobre siniestros: incluir en las capacitaciones ejemplos reales de accidentes para sensibilizar y generar responsabilidad colectiva.
- Pláticas mensuales de seguridad: análisis de siniestros recientes y riesgos comunes, promoviendo discusión y aprendizaje organizacional.
- Checklist de inspección de maquinaria: listas visibles y portátiles para revisar condiciones críticas antes de operar grúas, reforzando la cultura de inspección.
- Pintado de roderas de grúas RTG: mejorar visibilidad en patios de maniobra para evitar colisiones y aumentar la conciencia situacional.
- Sistema de recompensas y reconocimiento: incentivos económicos o simbólicos para destacar conductas seguras, reforzando el compromiso del personal.

En conjunto, estas acciones buscan prevenir incidentes, mejorar la seguridad operativa y consolidar una cultura de prevención en la organización.

**Tabla 1.6** Cronograma pláticas mensuales de seguridad.

| Lunes        | Martes          | Miércoles    | Jueves             |
|--------------|-----------------|--------------|--------------------|
| TMU Puertas  | Mantenimiento   | SEMAVE Vías  | TMU Almacén fiscal |
| TMU Playas   | Cabuyería       | SEMAVE Patio | TMU Previos        |
| TMU Patios   | Almacén General |              | TMU Domo           |
| Muelle 7 y 4 |                 |              | Muelle 2 y 1       |

*Nota.* Cronograma de las Pláticas mensuales de seguridad y medio ambiente son realizadas la primera semana de cada mes y se va dando a cada área del recinto fiscalizado.

## Actividad 5: Seguimiento de las acciones de mejora

El procedimiento establece que, tras enviar un correo al área responsable con un plazo de 10 días hábiles para implementar mejoras, se realizan dos seguimientos (cada uno con un plazo adicional de 10 días) para solicitar evidencias de las acciones. Si no se recibe respuesta después del segundo aviso, se procede a una verificación presencial. El objetivo es asegurar que las medidas correctivas o preventivas se ejecuten de manera eficaz y en el tiempo acordado, registrando la información y fecha de cada seguimiento.

Actividad 6: Medición de la efectividad de los cambios.

Para evaluar la efectividad de los cambios, se establecen indicadores clave de desempeño (KPI) que permiten medir la mejora en la seguridad y la operación.

Tabla 1.7 Datos para los KPI.

| Datos               | Febrero   |              | Marzo        |              | Abril          |           |
|---------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|----------------|-----------|
|                     | 2024      | 2025         | 2024         | 2025         | 2024           | 2025      |
| Eventos presentados | 6         | 9            | 11           | 10           | 19             | 13        |
| Costos              | \$137,500 | \$364,463.48 | \$915,329.19 | \$875,711.22 | \$1,281,799.95 | \$935,745 |

Nota. Información necesaria para evaluar el avance de las estrategias.

Indicador 1: Frecuencia de siniestros

Formula:  $Frecuencia\ de\ siniestros = \left(\frac{Sm - Sa}{Sa}\right) * 100$

$Frecuencia\ de\ siniestro\ febrero = \left(\frac{9 - 6}{6}\right) * 100 = 50\%$

$Frecuencia\ de\ siniestro\ marzo = \left(\frac{10 - 11}{11}\right) * 100 = -9\%$

$Frecuencia\ de\ siniestro\ abril = \left(\frac{13 - 19}{19}\right) * 100 = -32\%$

Indicador 2: Gravedad de siniestros basada en costos

Formula:  $Gravedad\ de\ siniestros = \left(\frac{Cm - Ca}{Ca}\right) * 100$

$Gravedad\ de\ siniestros\ febrero = \left(\frac{\$364,463.48 - \$137,500}{\$137,500}\right) * 100 = 165\%$

$Gravedad\ de\ siniestros\ marzo = \left(\frac{\$875,711.22 - \$915,329.19}{\$915,329.19}\right) * 100 = -4\%$

$Gravedad\ de\ siniestros\ abril = \left(\frac{\$935,745 - \$1,291,799.95}{\$1,291,799.95}\right) * 100 = -27\%$

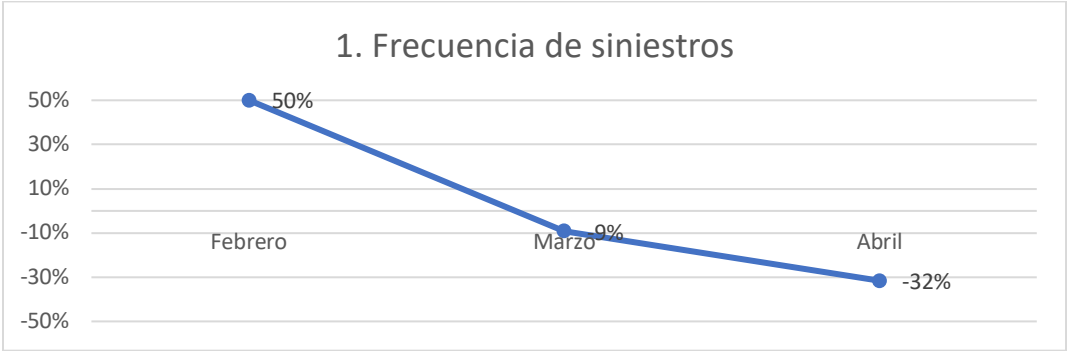
Tabla 1.8 Tabla de los resultados.

| INDICADOR                   | Mes anterior a las implementaciones<br>Febrero |                                | Mes durante las implementaciones<br>Marzo |                                | Mes después de las implementaciones<br>Abril |                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
|                             | Resultado                                      | Porcentaje de rango de gestión | Resultado                                 | Porcentaje de rango de gestión | Resultado                                    | Porcentaje de rango de gestión |
| 1. Frecuencia de siniestros | 50%                                            | -                              | -9%                                       | 118%                           | -32%                                         | 163%                           |
| 2. Gravedad de siniestros   | 165%                                           | -                              | -4%                                       | 103%                           | -27%                                         | 116%                           |

Nota. Tabla de los resultados de los indicadores.

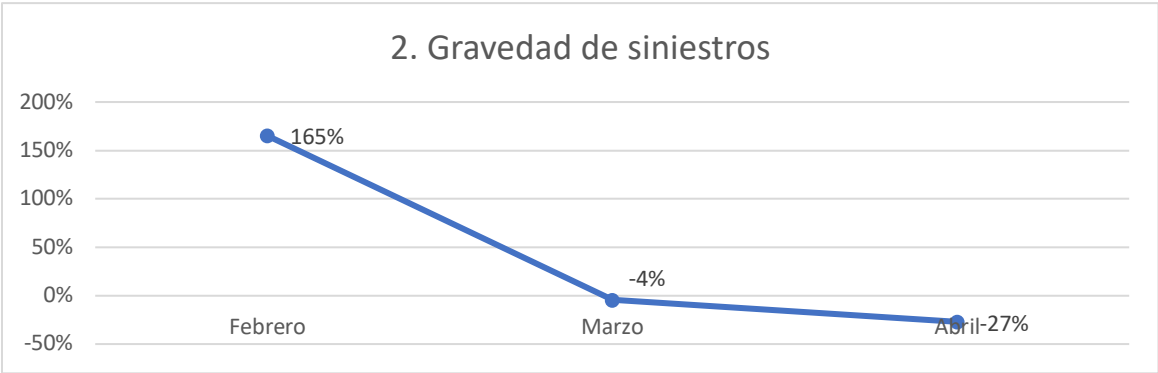


Figura 1.6 Frecuencia de siniestros.



Nota. Cantidad de siniestros presentados en el año 2024 y 2025.

Figura 1.7 Gravedad de siniestros.



Nota. Gravedad de siniestros basado en costos de reparación presentados en el año 2024 y 2025.

Las estrategias implementadas tuvieron un impacto positivo en la gestión de siniestros.

- Frecuencia de siniestros:**
  - Antes: 50% (alto).
  - Durante la implementación: reducción del 9% (rango de gestión 118%, sobresaliente).
  - Después: reducción del 32% (rango de gestión 163%, desempeño excepcional).
- Gravedad de siniestros:**
  - Antes: 165% (crítico).
  - Durante: reducción del 4% (rango de gestión 103%, satisfactorio).
  - Después: reducción del 27% (rango de gestión 116%, sobresaliente).

Las acciones aplicadas no solo disminuyeron la ocurrencia de siniestros, sino también su impacto, alcanzando niveles sobresalientes en frecuencia y gravedad, lo que refleja una gestión de riesgos efectiva y mejora integral del desempeño operativo en el recinto fiscalizado.

CONCLUSIÓN

Este proyecto permitió identificar y analizar de manera integral las condiciones operativas relacionadas con el manejo de maquinaria pesada, la manipulación de cargas y el constante movimiento de personal

en la empresa, destacando áreas críticas que impactan directamente en la seguridad y la eficiencia tanto del personal como de la organización.

El objetivo central fue reconocer y reducir las causas subyacentes de los siniestros mediante un análisis exhaustivo de los factores que contribuyen a su recurrencia. Para ello, se diseñaron e implementaron diversas estrategias orientadas a minimizar riesgos, garantizar un entorno laboral más seguro y eficiente, proteger a los trabajadores y asegurar la continuidad operativa de la empresa, evitando interrupciones que afecten su desempeño y rentabilidad.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la falta de capacitación adecuada del personal, factor clave que incrementa la probabilidad de accidentes. Por ello, se propuso la capacitación continua, con el fin de fortalecer los conocimientos en procedimientos seguros, manejo correcto de equipos y actuación en situaciones de emergencia.

El diagnóstico integral permitió identificar riesgos y puntos críticos recurrentes; sin embargo, también evidenció limitaciones derivadas de factores como restricciones presupuestales, ausencia de una cultura de seguridad preventiva y falta de políticas estrictas para el control de turnos y el consumo de sustancias. A pesar de estas limitaciones, se estableció una base sólida para futuras acciones correctivas.

Entre las propuestas de mejora destacan: la integración de un sistema de gestión de riesgos operativos, la implementación de sistemas de monitoreo (cámaras y sensores), rondas aleatorias de verificación del personal, protocolos de evaluación tras siniestros y la regulación de turnos de trabajo. Estas acciones buscan mitigar riesgos, optimizar el entorno laboral y garantizar la integridad de los trabajadores.

En conclusión, el proyecto sienta las bases para incorporar estrategias más robustas de seguridad operativa y prevención de siniestros, orientadas al fortalecimiento de una cultura organizacional comprometida con el bienestar de los trabajadores y la productividad de la empresa.

## REFERENCIAS

¿Qué es la seguridad en el trabajo? (2017). Quirón prevención. Recuperado de <https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/seguridad-trabajo>

¿Qué es un siniestro? Definición y características - Glosario Billin. (2024, January 16). Billin. Recuperado de <https://www.billin.net/glosario/definicion-siniestro/>

Agencia Nacional de Aduanas de México. (2022). Lineamientos de infraestructura, control, vigilancia y seguridad en Recintos Fiscalizados Estratégicos. Recuperado de [https://anam.gob.mx/wp-content/uploads/2023/11/Lineamientos\\_RFE.pdf](https://anam.gob.mx/wp-content/uploads/2023/11/Lineamientos_RFE.pdf)

- Benavides Pozo Edgar Ulises (2016) Diagnóstico, planificación e implementación de un modelo de gestión de prevención de riesgos laborales en una operación portuaria de Guayaquil. *Escuela Superior Politécnica del Litoral de Guayaquil, Ecuador*. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/48459/1/D-CD88768.pdf>
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2025, febrero 21). *Ley federal del trabajo*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Fundación MAPFRE. (2020). Gestión de siniestros: Integración de criterios ASG. Recuperado de <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/object.do?id=1102786&recordDownload=1>
- González, M. (2020). Seguridad y Normatividad en Operaciones Aduaneras. *Editorial Jurídica*.
- Gutiérrez Ortiz, A., Reyes Real, O. B., & Alvarado Oregón, A. M. del R. (2021). Evaluación de la calidad del servicio de recintos fiscalizados portuarios. *Revista de Ciencias Técnicas*, 40(2), 268-283. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552021000200268](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000200268)
- Gutierrez, A. (2024, Febrero 14). Consecuencias de los accidentes laborales para las empresas. Ludus. <https://www.ludusglobal.com/blog/consecuencias-de-los-accidentes-laborales-para-las-empresas>
- Harnisch, C. (2024, Septiembre 16). Seguridad laboral: actos y condiciones inseguras. *Foco en Obra*. Recuperado de <https://focoenobra.com/blog/actos-y-condiciones-inseguras/>
- Informe 2020 Responsabilidad Social Empresarial Compromisos Sostenibles*. (s.f.). Recuperado de [https://www.grupocice.com/cicesr/pdf/Reporte\\_GRI\\_ESR\\_CICE\\_2020.pdf](https://www.grupocice.com/cicesr/pdf/Reporte_GRI_ESR_CICE_2020.pdf)
- ISO 45001:2018, *Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*. (s. f.). Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en>
- ISO 14001:2015, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. (s. f.). Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:60857:en>
- Laborales, R. (2023, Enero 31). Factores de Riesgo Laboral: Clasificación. *Vtrjavier18*. Recuperado de [https://riesgoslaborales.info/factores-de-riesgo-laboral/?utm\\_source=chatgpt.com](https://riesgoslaborales.info/factores-de-riesgo-laboral/?utm_source=chatgpt.com)
- Laura. (2024, Octubre 11). Factores ambientales que afectan la seguridad en el trabajo. *Segurova*. Recuperado de [https://segurova.com/factores-ambientales-que-afectan-la-seguridad-en-el-trabajo/?utm\\_source=chatgpt.com](https://segurova.com/factores-ambientales-que-afectan-la-seguridad-en-el-trabajo/?utm_source=chatgpt.com)

McGraw-Hill (s. f.) factores de riesgo derivados de las condiciones de trac. *McGraw-Hill*

*Interamericana de España*. Recuperado de

<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448171586.pdf>

Moran-Fuentes J. J. & otros (2022). Prácticas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Una

Revisión sistemática de la literatura. *Revista de Tecnología y Ciencias del Agua*, 13(1), 89-

102. Recuperado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652022000100089&script=sci_arttext)

[14652022000100089&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652022000100089&script=sci_arttext)

Nationale-Nederlanden (2023, junio 29). ¿Qué es un Siniestro en Seguros? *Nnespana.es*.

Recuperado de <https://www.nnespana.es/blog/que-es-un-siniestro-en-seguros>

Organista Rodriguez Karen Lizeth & otros (2023). Planteamiento de metodología de gestión de la

información de averías en contenedores para optimizar procesos. *Universidad EAN Bogotá*.

Recuperado de [https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e4f10dd-](https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e4f10dd-3610-43bb-815c-b771b1b4370d/content)

[3610-43bb-815c-b771b1b4370d/content](https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e4f10dd-3610-43bb-815c-b771b1b4370d/content)

Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). (s.f.). Plan de Acción para la Promoción

de la Seguridad Vial Laboral en América Latina. Recuperado de [https://oiss.org/wp-](https://oiss.org/wp-content/uploads/2020/09/Entregable-2-Analisis-del-marco-normativo-FINAL-1.pdf)

[content/uploads/2020/09/Entregable-2-Analisis-del-marco-normativo-FINAL-1.pdf](https://oiss.org/wp-content/uploads/2020/09/Entregable-2-Analisis-del-marco-normativo-FINAL-1.pdf)

Predictiva. (2021, octubre 7). *Averías*. Recuperado de <https://predictiva21.com/averias>

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2017, febrero 28). ¿Sufriste un Riesgo de Trabajo y

no sabes qué hacer? gob.mx. [https://www.gob.mx/profedet/articulos/sabes-que-es-un-riesgo-](https://www.gob.mx/profedet/articulos/sabes-que-es-un-riesgo-de-)

[de-](https://www.gob.mx/profedet/articulos/sabes-que-es-un-riesgo-de-)

[trabajo?idiom=es#:~:text=Enfermedad%20de%20trabajo%20es%20todo,obligado%20a%20pr](https://www.gob.mx/profedet/articulos/sabes-que-es-un-riesgo-de-)

[estar%20sus%20servicios](https://www.gob.mx/profedet/articulos/sabes-que-es-un-riesgo-de-)

RAE (2011.). seguridad y salud en el trabajo (SST). *Diccionario Panhispánico Del Español Jurídico -*

*Real Academia Española*. Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/seguridad-y-salud-en-el->

[trabajo-sst](https://dpej.rae.es/lema/seguridad-y-salud-en-el-)

Revuelta, A. (2025, Marzo 11). *Que significa los siniestros para la empresa*.

Rodriguez Quintero, W. (2022, Noviembre 23). Reporte de incidentes, actos y condiciones inseguras

- Ministerio del Interior. *Ministerio Del Interior*. Recuperado de

<https://www.mininterior.gov.co/reporte-de-incidentes-actos-y-condiciones-inseguras/>

Romo García, M. G., & Tamayo Contreras, P. (2015). Régimen De Elaboración, Transformación Y

Reparación En Recinto Fiscalizado: ¿Oportunidad?. *Jóvenes En La Ciencia*, 1(2), 846–850.

Recuperado a partir de

<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/138>

- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (1998.). **NOM-005-STPS-1998**, Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-005.pdf>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (1999.). **NOM-004-STPS-1999**, Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://asinom.stps.gob.mx/upload/noms/Nom-004.pdf>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2001.). **NOM-011-STPS-2001**, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://asinom.stps.gob.mx/upload/noms/Nom-011.pdf>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2001.). **NOM-024-STPS-2001**, Actividades de soldadura y corte-Condiciones de seguridad e higiene. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3536/stps1/stps1.htm>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2008.). **NOM-001-STPS-2008**, Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo Condiciones de seguridad. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-001.pdf>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2008.). **NOM-017-STPS-2008**, Equipo de protección personal-Selección, uso y manejo en los centros de trabajo. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-017.pdf>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2008.). **NOM-027-STPS-2008**, Actividades de soldadura y corte-Condiciones de seguridad e higiene. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3536/stps1/stps1.htm>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2008.). **NOM-026-STPS-2008**, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://asinom.stps.gob.mx/upload/noms/Nom-026.pdf>
- Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS).* (2009.). **NOM-030-STPS-2009**, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3923/stps/stps.htm%23:~:text=3DNORMA%2520Oficial%2520Mexicana%2520NOM%2520D030%2Cel%2520trabajo%2520DFunciones%2520y%252>

[0actividades%26text%3DEstablecer%2520las%2520funciones%2520y%2520actividades%2C  
accidentes%2520y%2520enfermedades%2520de%2520trabajo.](#)

Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2010.). **NOM-002-STPS-2010**, Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. *Ciudad de México: STPS*. Recuperado de <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4228/stps/stps.htm>

Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2011.). **NOM-009-STPS-2011**, Condiciones de seguridad para realizar trabajos en altura. *Ciudad de México: STPS*. Recuperado de <https://dof.gob.mx/normasOficiales/4377/stps/stps.htm>

Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2014.). **NOM-006-STPS-2014**, Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral-Reconocimiento, evaluación y control. *Ciudad de México: STPS*. Recuperado de <https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-006.pdf>

Secretaría Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2014.). **NOM-010-STPS-2014**, Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral-Reconocimiento, evaluación y control. *Ciudad de México: STPS*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/680155/NOM-010-STPS-2014.pdf>



## **IMPLEMENTAR TECNICAS DE GESTION EMPRESARIAL PARA LA ADECUADA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA VERAMOTOS S.A. DE C.V.**

Selene Magdala Ramos Cortés<sup>1</sup>

Isabel Hernández Martínez<sup>2</sup>

Melina Limón Lili<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

VERAMOTOS S.A. de C.V. se ha planteado como objetivo documentar lo necesario acerca de la implementación de distintas técnicas de gestión empresarial para lograr una adecuada operatividad dentro de la empresa VERAMOTOS S.A. de C.V.

Describimos por cultura organizacional a la serie de eventos o fenómenos que se presentan dentro de una organización o un corporativo y en base a eso, se comienzan a crear distintos hechos conforme pase el tiempo, como la estructura organizacional, los medios utilizados, algunas interacciones sociales pueden ayudar a confortar lo que es la cultura organizacional ya que va desde las normas hasta los valores dentro de una empresa. Sin embargo, también es importante la gestión estratégica dentro de una empresa, ya que como bien se sabe para que una empresa pueda surgir de manera exitosa debemos realizar distintas estrategias para garantizar el desarrollo y sostenibilidad dentro de esta misma.

**Palabras clave:** Operatividad, cultura organizacional, gestión estratégica.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to document what is necessary regarding the implementation of different business management techniques to achieve adequate operations within the company VERAMOTO S.A. de C.V.

We describe organizational culture as the series of events or phenomena that occur within an organization or corporation and, based on that, different facts begin to emerge over time, such as the organizational structure, the means used, and some social interactions that can help to reinforce the organizational culture, as it ranges from norms to values within a company.

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. Selene.rc@veracruz.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. isabel.hm@veracruz.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. Melina.ll@veracruz.tecnm.mx

However, strategic management within a company is also important, since, as is well known, for a company to emerge successfully, we must implement different strategies to ensure its development and sustainability.

**Keywords:** Operation, organizational culture, strategic management.

## INTRODUCCIÓN

La investigación “Implementar técnicas de gestión empresarial para la adecuada operatividad de la empresa VERAMOTOS S.A. de C.V.” se realizó en la matriz de dicha empresa.

VERAMOTOS, S.A. de C.V. es una empresa 100% Veracruzana inicia sus operaciones en noviembre de 1992 en el puerto de Veracruz, con el firme propósito de fomentar el uso de la motocicleta en la región abre VERAMOTOS S.A. de C.V. iniciando la distribución de la marca de motocicletas YAMAHA. El objetivo principal de esta investigación es implementar las distintas técnicas de gestión empresarial dentro de la empresa, es decir, gestionar todos los recursos principales con los que cuenta la empresa. Desde recursos humanos como materiales y así poder tener una mejor operatividad en las actividades correspondientes.

VERAMOTOS S.A. de C.V. es una empresa que ofrece calidad y soluciones efectivas y eficientes de servicio, transporte, trabajo y recreación a los veracruzanos, la razón de ser es satisfacer las necesidades de los clientes mediante la comercialización de motocicletas, accesorios, servicio técnico y refacciones. permanecer en el mercado gracias a su mentalidad abierta al cambio y al compromiso de mejoramiento continuo, ofreciendo facilidades de pago al cliente con respuesta inmediata y excelente garantía, contando con un excelente personal capacitado para la prestación de servicios.

## CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

De 1992 a la fecha se han integrado otros negocios que son parte importante de VERAMOTOS S.A de C.V., “Llantera Taller Zone”, es una llantera que brinda servicios automotrices como llantas, alineación, balanceo y muchos más a todo tipo de vehículos. Para la renovación de la Compañía VERAMOTOS S.A. de C.V. y en vista del crecimiento de la misma, se cambió el concepto de la empresa, para poder llegar a otro tipo de mercado de la sociedad, la empresa paso de ser de una exclusiva marca de motos a una comercializadora de motocicletas, respetando las condiciones de los proveedores. Ofrecen los servicios de venta de motocicletas, refacciones originales y todo tipo de servicio a motocicletas.

Contando siempre con un almacén con los últimos modelos de Motocicletas de distintas marcas, así como también con una extensa bodega de refacciones y accesorios originales.

La gestión de talentos dentro de la empresa es una tarea realmente complicada. Los departamentos de RR.HH. por lo común tienen que manejar asuntos administrativos relacionados con la nómina, resolver asertivamente conflictos personales, diseñar programas de integración y analizar el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Cualquier actividad que realice un individuo debe tener la razón del por qué está haciendo eso, por ello tiene implícitos procedimientos que se realizan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos que desea la empresa.

Se pretende:

- Mejorar la calidad total de la empresa conforme a los procesos que se llevan a cabo en los distintos departamentos que la integran para tener un aprovechamiento óptimo de los recursos con los que se cuenta.
- Aplicar la reingeniería de procesos como una técnica o herramienta de gestión en los procesos administrativos con los que cuenta la empresa VERAMOTOS S.A. de C.V. de una forma radical en aspectos básicos y altamente influyentes.
- Evaluar las técnicas de gestión empresarial que se adecuen a las necesidades de la empresa.

Se llevaron a cabo las siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las funciones de la gestión administrativa y sus características? ¿Qué tan importante es la gestión administrativa para que las PYMES sean productivas y competitivas?, ¿Cuáles son los factores de éxitos para que las microempresas sean productivas y competitiva? Por lo cual, la metodología empleada es la Ágil.

La metodología ágil permite crear una filosofía de gestión de proyectos integral y es adecuado para casi todos los equipos ya que es un método universal. El diseño se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material de cualquier clase, donde se efectúa un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental, partiendo de forma ordenada y con objetivos precisos.

**Tabla 1.** Encuesta de clima organizacional

#### Formato encuesta clima organizacional

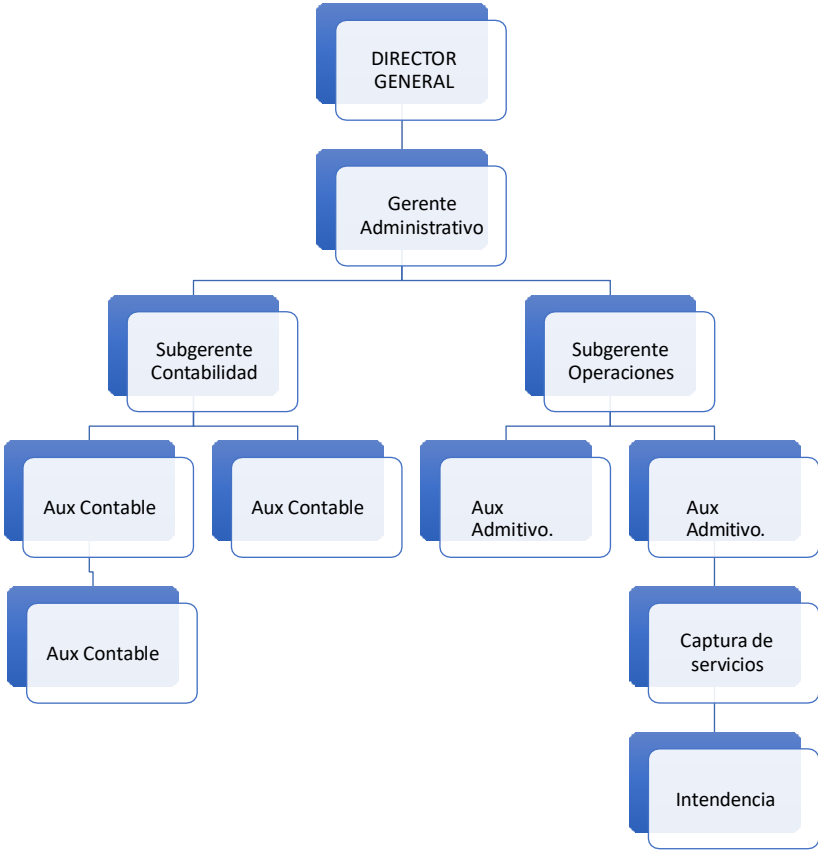
Instrucciones: Para cada afirmación, marque con una (x) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

| CALIFICACION       | PUNTUACION |
|--------------------|------------|
| DEFINITIVAMENTE NO | 1          |
| PROBABLEMENTE NO   | 2          |
| INDECISO AFRMACION | 3          |
| PROBABLEMENTE SI   | 4          |
| DEFINITIVAMENTE SI | 5          |

| No | PREGUNTAS                                                                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma                  |   |   |   |   |   |
| 2  | La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente |   |   |   |   |   |
| 3  | La toma decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio                            |   |   |   |   |   |
| 4  | Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo                          |   |   |   |   |   |
| 5  | Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores                  |   |   |   |   |   |
| 6  | Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo                                    |   |   |   |   |   |
| 7  | Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo                                     |   |   |   |   |   |
| 8  | Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo                                              |   |   |   |   |   |
| 9  | Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo                                  |   |   |   |   |   |

Se aplicó a todos los empleados que se encuentran en matriz de la empresa VERAMOTOS S.A de C.V.

Figura 1. Estructura Organizacional de VERAMOTOS S.A. de C.V.



Se debe evaluar:

**La organización:** Historia, tecnología, productos y servicios ofrecidos, recursos utilizados, estrategias y políticas, prospectiva, estructura, etc.

**Entorno:** Conocer la tendencia de demanda de los productos ofrecidos por la empresa, características de los clientes, competidores, proveedores, conocer cuáles son las necesidades del cliente tanto interno como externo.

**Flujo de procesos:** Información documentada de procesos tanto administrativos como técnicos, respondiendo a porque se hacen las cosas y como se hacen. Paradigmas empresariales: estudiar supuestos conscientes e inconscientes de la empresa y cuestionar los supuestos que no son válidos.

**Diagnóstico:** Realizar un diagnóstico posterior al análisis en el cual se deben reflejar cuales son las necesidades más urgentes de la empresa, limitaciones y debilidades para poder llevar una gestión eficiente.

**Diseño de la nueva organización:** Se recoge información de las etapas anteriores, y se crea una organización que cubra necesidades y limitaciones de la organización actual.

## Planificación

La fase de planificación es el primer paso de todo proceso administrativo. Es en este punto donde se establecen los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, aquí también se debe incluir los medios por los cuales se pretende alcanzar tales objetivos. En otras palabras, se traza una ruta de acción.

La importancia de la planificación es que reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de éxito. Esta etapa se enfoca en el futuro de la empresa, por lo que funciona por medio de proyecciones y se analiza cómo los factores actuales pueden influenciar el futuro.

Por último, se desarrolla un plan que contenga de forma objetiva e integral las principales actividades que se realizarán en el futuro. Los siguientes son los principales pasos de la fase de la planificación:

- Definir los objetivos: hacia dónde se desea llegar
  - Determinar la situación actual de la empresa
  - Identificar los posibles eventos que podrían ocurrir en el futuro de la empresa
  - Analizar y elegir la forma de resolver eventuales problemas
- Implementar un plan y evaluar el resultado

## Organización

El siguiente paso consiste en distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa. Este es el proceso de división de labores en grupos, los cuales deben estar interconectados y trabajar de forma conjunta.

Esta parte del proceso está íntimamente ligada a las habilidades de cada trabajador y los recursos físicos que la empresa posee. El propósito principal de la organización es asignar objetivos específicos a cada actividad de la compañía.

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan realizarse por grupos individuales
- Subdividir cada tarea en unidades operativas
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector
- Proveer de materiales y recursos útiles a cada sector
- Especificar quién depende de quién dentro de la organización e iniciar la jerarquización interna de la empresa
- Establecer mecanismos que integren las actividades de todas las áreas y revisar la efectividad de dicha integración.

## **Dirección**

Las dos primeras etapas implican la planificación y la organización, las cuales tienen una naturaleza teórica. A partir de este punto, se pone en ejecución el engranaje interno de la compañía. Por esta razón, la dirección es considerada como una de las etapas dinámicas dentro del proceso administrativo.

Con las actividades de la empresa divididas en tareas a cargo de diferentes áreas, los colaboradores son los principales responsables de la ejecución del plan y aseguran el correcto funcionamiento de la compañía. Por eso, se da mucha importancia a la motivación y la comunicación dentro de las diferentes áreas. Algunos de los pasos más importantes en esta fase son:

- Ofrecer la motivación necesaria a los colaboradores
- Recompensar el trabajo de cada colaborador con el salario respectivo
- Prestar atención a las necesidades de los colaboradores, las cuales pueden cambiar de acuerdo a la naturaleza de cada área
- Establecer mecanismos de comunicación eficientes entre los diferentes sectores de la empresa.

## **Control**

La última parte del proceso consiste en asegurarse de que las acciones planificadas se realicen tal como fueron trazadas. Al igual que la fase de dirección, esta pertenece a la etapa dinámica, ya que implica acciones concretas dentro de la empresa.

El control de las actividades realizadas por la empresa ayuda a analizar sus puntos más altos y bajos. Luego de conseguir los resultados, se realizan modificaciones a fin de corregir las posibles



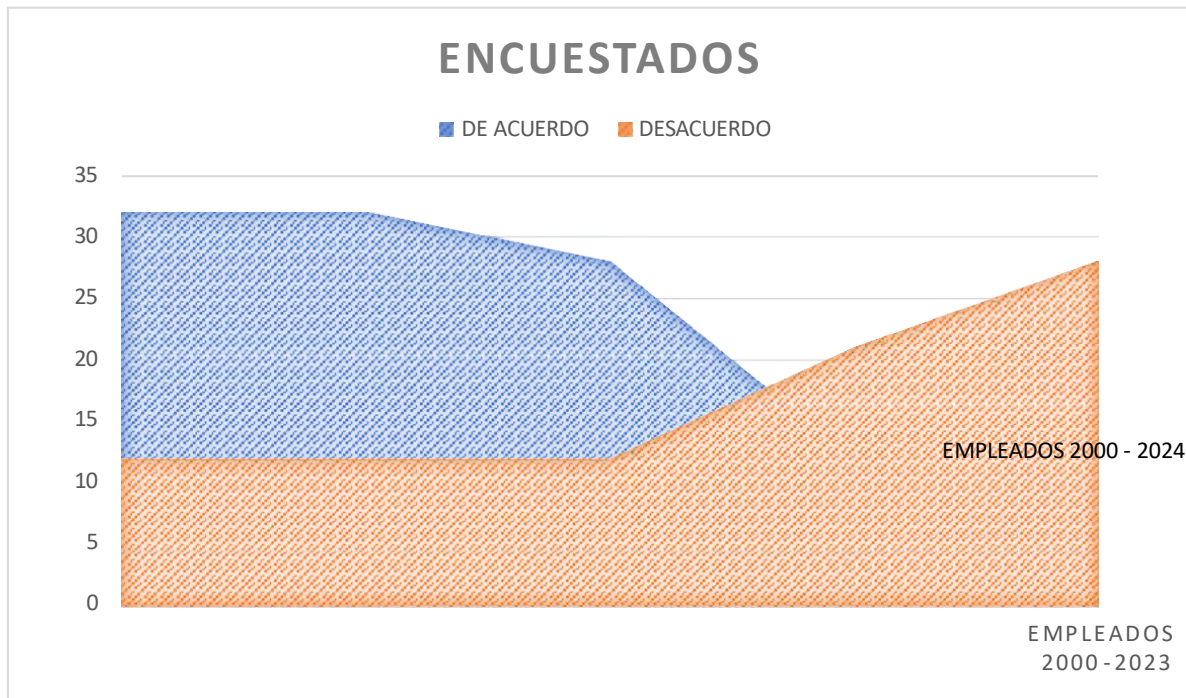
deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan. Algunos de los pasos más importantes son:

- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Contrastar los resultados con los de planes realizados previamente

Identificar problemas y llevar a cabo las medidas correctivas correspondientes

## RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:



El Clima organizacional ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía, calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Se realizó la encuesta a todos los empleados ubicados en matriz, el 75% optan que no existe una buena gestión estratégica y eso les impide obtener resultados óptimos en sus actividades diarias. Después de analizar detalladamente las respuestas y los resultados de la encuesta aplicada, consideramos que la forma más satisfactoria de obtener resultados positivos es utilizando las técnicas de gestión empresarial también conocido como “proceso administrativo”.

### Planeación

La fase de planificación es el primer paso de todo proceso administrativo. Es en este punto donde se establecen los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, aquí también se debe incluir los medios por los cuales se pretende alcanzar tales objetivos. En otras palabras, se traza una ruta de acción.

La importancia de la planificación es que reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de éxito. Esta etapa se enfoca en el futuro de la empresa, por lo que funciona por medio de proyecciones y se analiza cómo los factores actuales pueden influenciar el futuro.

Por último, se desarrolla un plan que contenga de forma objetiva e integral las principales actividades que se realizarán en el futuro. Los siguientes son los principales pasos de la fase de la planificación:

- Definir los objetivos: hacia dónde se desea llegar
- Determinar la situación actual de la empresa
- Identificar los posibles eventos que podrían ocurrir en el futuro de la empresa
- Analizar y elegir la forma de resolver eventuales problemas
- Implementar un plan y evaluar el resultado

### Organización

El siguiente paso consiste en distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa. Este es el proceso de división de labores en grupos, los cuales deben estar interconectados y trabajar de forma conjunta.

Esta parte del proceso está íntimamente ligada a las habilidades de cada trabajador y los recursos físicos que la empresa posee. El propósito principal de la organización es asignar objetivos específicos a cada actividad de la compañía.

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan realizarse por grupos individuales
- Subdividir cada tarea en unidades operativas
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector
- Proveer de materiales y recursos útiles a cada sector
- Especificar quién depende de quién dentro de la organización e iniciar la jerarquización interna de la empresa
- Establecer mecanismos que integren las actividades de todas las áreas y revisar la efectividad de dicha integración.

### Dirección

Las dos primeras etapas implican la planificación y la organización, las cuales tienen una naturaleza

teórica. A partir de este punto, se pone en ejecución el engranaje interno de la compañía. Por esta razón, la dirección es considerada como una de las etapas dinámicas dentro del proceso administrativo.

Con las actividades de la empresa divididas en tareas a cargo de diferentes áreas, los colaboradores son los principales responsables de la ejecución del plan y aseguran el correcto funcionamiento de la compañía. Por eso, se da mucha importancia a la motivación y la comunicación dentro de las diferentes áreas. Algunos de los pasos más importantes en esta fase son:

- Ofrecer la motivación necesaria a los colaboradores
- Recompensar el trabajo de cada colaborador con el salario respectivo
- Prestar atención a las necesidades de los colaboradores, las cuales pueden cambiar de acuerdo a la naturaleza de cada área

Establecer mecanismos de comunicación eficientes entre los diferentes sectores de la empresa.

### **Control**

La última parte del proceso consiste en asegurarse de que las acciones planificadas se realicen tal como fueron trazadas. Al igual que la fase de dirección, esta pertenece a la etapa dinámica, ya que implica acciones concretas dentro de la empresa.

El control de las actividades realizadas por la empresa ayuda a analizar sus puntos más altos y bajos. Luego de conseguir los resultados, se realizan modificaciones a fin de corregir las posibles deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan. Algunos de los pasos más importantes son:

- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Contrastar los resultados con los de planes realizados previamente
- Identificar problemas y llevar a cabo las medidas correctivas correspondientes.

### **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El implementar las técnicas de gestión dentro de la empresa crea un impacto positivo en la productividad ya que son métodos que ayudan a interactuar con el personal, a promover un entorno de trabajo saludable y alcanzar los objetivos de la empresa ya que la gestión implica mucho más que decirle a la gente qué debe hacer, también se debe gestionar personas, proyectos y sobre todo tiempo. Se cumplen los objetivos satisfactoriamente, Llevar actividades dentro de una empresa no es solo hacer lo que nos indican, es tener mentalidad de liderazgo y siempre buscar la mejora continua para obtener un crecimiento, ya sea de forma personal o profesional que a la par funcionan de forma muy satisfactoria en uno mismo.

Las Técnicas de Gestión Empresarial son una herramienta administrativa que busca la mejora del desempeño de la organización, por medio de la interacción de las diferentes secciones y departamentos que conforman la empresa, al igual que el análisis, evaluación y control de todos los procesos de la compañía.

Es un proceso constante que requiere el apoyo de la alta gerencia y el comprometimiento y entendimiento de todos los integrantes de la organización, para poder cumplir con los objetivos planeados por la dirección.

## REFERENCIAS

- García, J., & López, A. (2019). Técnicas de gestión empresarial y su impacto en la competitividad de las PYMES. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, 6(12), 45-60.
- Martínez, R., & Pérez, L. (2021). Innovación y gestión empresarial: Estrategias para el desarrollo organizacional. *Revista de Administración y Negocios*, 14(2), 78-92.
- Sánchez, P. (2020). Aplicación de herramientas de gestión empresarial en entornos de alta incertidumbre. *Gestión y Estrategia*, (57), 33-47.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). La gestión empresarial y el desarrollo de la productividad. <https://www.ilo.org>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (2006). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Sudamericana.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.

## **ANÁLISIS LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL MÉTODO OKR EN LAS MIPYMES**

Brissa Sánchez Domínguez<sup>1</sup>

José Adrián Romero Peña<sup>2</sup>

Ana Graciela Pérez Solís<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El método OKR (Objectives and Key Results) es una herramienta de gestión que permite establecer metas claras (objectives) y resultados medibles (key results) para evaluar el desempeño de individuos o equipos. En el caso de Chedraui 606 Cardel, Veracruz, se aplicó este método como alternativa a la evaluación 360°, con el objetivo de mejorar problemas internos como la mala comunicación, el ambiente laboral hostil y la falta de compromiso del personal.

Durante un mes, se implementaron OKRs en tres áreas clave: abarrotes, decoración y punto de venta. A pesar de que los encargados no conocían previamente el método, los resultados fueron positivos. OKR logró influir en el liderazgo, la conducta profesional, la comunicación y el rendimiento del personal. Los participantes lo recomendaron como el método más eficaz para medir el desempeño, destacando que se enfoca en lo que realmente importa.

La aplicación de OKR permitió no solo evaluar el rendimiento, sino también alinear los objetivos individuales con los de la empresa, generando un crecimiento tanto laboral como organizacional

**Palabras Clave:** Evaluación del Desempeño, MiPymes, Desarrollo Empresarial

### **ABSTRACT**

The OKR (Objectives and Key Results) method is a management tool that allows for establishing clear goals (objectives) and measurable results (key results) to evaluate the performance of individuals or teams. In the case of Chedraui 606 Cardel, Veracruz, this method was applied as an alternative to a 360° evaluation, with the goal of improving internal problems such as poor communication, a hostile work environment, and a lack of staff engagement.

For one month, OKRs were implemented in three key areas: grocery, interior design, and point of sale. Although managers were previously unfamiliar with the method, the results were positive. OKRs influenced leadership, professional conduct, communication, and staff performance. Participants

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. brissasanchez@hotmail.com

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

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ana.ps@ugalvan.tecnm.mx

recommended it as the most effective method for measuring performance, emphasizing that it focuses on what truly matters.

The implementation of OKRs allowed not only to evaluate performance but also to align individual objectives with those of the company, generating both professional and organizational growth.

**Keywords:** Performance Evaluation, MSMEs, Business Development

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación considera que la evaluación de desempeño tiene un papel importante dentro de la empresa, donde podemos fomentar la comunicación entre jefes y empleados, áreas de oportunidad, acciones para mejorar, promocionar puestos, lo que es motivo crucial para realizar este trabajo, además de saber la competitividad que tiene la empresa Chedraui Cardel 606 Ver. En la opinión de KPMG (2016) “en México, más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control”. En nuestro país existen una gran cantidad de empresas familiares que cuentan con una gran importancia dentro de la economía mexicana. Solo por mencionar algunas: Bimbo, alfa y Chedraui, esta última a la cual se estará enfocando, para determinar cómo ha sido el impacto de la evaluación de desempeño de 360 grados, que de acuerdo a Padilla Ruiz (2021), es: “Aquel tipo de evaluación en el que se recopila información sobre el quehacer del evaluado de todos aquellos que se relacionan con él/ella.” Y compararla con el método OKR que de acuerdo a Lopez Herrera (2020), OKR son; “Objetivos y resultados claves, que podemos asignar de forma estratégica y operativa, para lograr unas metas concretas y medibles en un espacio determinado de tiempo”.

Por lo tanto, se pretende analizar el método OKR en esta sucursal ya mencionada. Esto conlleva que en la mayoría de las veces no todo el trabajador está conforme con solo utilizar el método por lo que se propone fortalecer el punto de evaluación, así se pretende demostrar no solamente una retroalimentación, si no que se pueda medir el rendimiento, por lo que se decide que:

- La evaluación de desempeño o rendimiento debe ser fácilmente medible, para facilitar el establecimiento del desempeño a cada trabajador.
- La evaluación debe ser visible y ser accesible para todos los empleados de la empresa, no sólo para el superior si no para facilitar la transparencia y la cooperación.
- Visualizar si se valora la importancia del trabajador y este individuo el trabajo.
- Identificar si se fomenta la comunicación jefe-subordinado para lograr una mejor sinergia.
- Se detecta la necesidad de capacitaciones para reforzar las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.



Esta investigación se llevó a cabo con tres encargados de tres áreas de Chedraui (abarrotes, decoración y punto de venta), para analizar la evaluación de desempeño del método OKR en Chedraui Cardel 606 Ver. 2021, como objetivo general, nos permitirá observar cómo influye el método OKR en el personal, así como determinar si con el método OKR influye en el liderazgo del personal, también las variables de la conducta profesional, la mejora el desempeño, las técnicas e instrumentos con la comunicación y la incidencia del método con el compromiso laboral.

## ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la investigación realizada por Alcalá Zárate & Morejón de Quesada (2019), donde proponen la “Metodología para la selección de objetivos y resultados claves para la innovación educativa en los cursos e-learning de la Universidad EAN basada en design thinking”.

Para el logro del objetivo principal, se realizó una revisión y análisis de conceptos como la educación continua y el e-learning. Eso permitió proponer una de objetivos y resultados claves de los cursos e - learning para la innovación educativa en cursos online. Se realizó la validación de la metodología mediante su aplicación en el curso Visual Thinking para la plataforma educativa de la Universidad EAN. Lo que permitió el diseño de los objetivos y resultados claves del curso.

Además, se recurrió a la tesis de Ruiz Shardin (2019), donde la presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de contribución que tendrá el Sistema de evaluación 360° en el desempeño de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

En esta investigación se concluyó que el 65% de los colaboradores considera que la evaluación 360° es una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño, y que esta contribuirá al desempeño porque se enfatiza en evaluarlos según sus competencias, además que involucra a todos los colaboradores lo cual permite tener una variedad de comentarios para poder verificar los resultados y tener una mejor retroalimentación.

Por último, la tesis de Medina Mendoza & Olivares Saavedra (2018), donde la investigación parte de la necesidad que tiene el nivel estratégico de la empresa de evaluar las competencias de los colaboradores para poder medir su rendimiento laboral, por ello el objetivo es determinar si el modelo de evaluación del Desempeño de 360° incide en la gestión del Recurso Humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018.

Los resultados de la investigación determinan que el modelo de evaluación de desempeño 360° incide significativamente en la gestión de recurso humanos en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018, debido a que los resultados según la opinión de los colaboradores están por debajo de la media en las dos variables de estudio. Lo que significa que existe una incidencia moderada.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien la evaluación del desempeño laboral. “la podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo Robles Diaz (2009).

La siguiente investigación realizada se llevó a cabo en CHEDRAUI CARDEL 606 VER. A pesar de ser una empresa que cuenta con valores, capacitación al personal, cuenta con una serie de problemas, que son los siguientes:

- El comportamiento de los empleados no es muy favorable; ya que no se encuentran satisfechos con la actitud de los jefes al dar las órdenes.
- La conducta de los jefes suele ser antipática; pues se presta a la inconformidad del trato de los empleados, porque a veces son presionados para hacer su trabajo óptimo.
- La conducta de los empleados en ocasiones se torna en ambiente laboral hostil; debido al reparto de trabajo no equitativo, los empleados se quejan y no están motivados.
- La comunicación jefe-empleado es muy ineficiente; porque los empleados tienden a sentirse confundidos al recibir algunas indicaciones.

Incertidumbre en compromiso laboral; el personal de la empresa capacita a los empleados sin tomar en cuenta si realmente están comprometidos con el trabajo como tal.

La realización de esta investigación donde se analiza el método OKR que de acuerdo a (Caton, 2021) dice que; “si su organización planea adoptar los OKR (objetivos y resultados clave) como un marco para establecer metas organizacionales, probablemente estará evaluando los sistemas de OKR para administrar y compartir los OKR en toda la organización”. De esta forma se propondrá un nuevo método para erradicar las problemáticas ya mencionadas.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Analizar la evaluación de desempeño del método OKR en Chedraui Cardel 606 Ver.

## Específicos

- Indicar como influye el método OKR en el personal en Chedraui Cardel 606 Ver.
- Determinar si utilizando un método de evaluación OKR influye en el liderazgo del personal de Chedraui Cardel 606 Ver.
- Identificar cómo influye el método de evaluación OKR con la conducta profesional aplicado en Chedraui Cardel 606 Ver.
- Verificar si el plan de manejo de la evaluación OKR mejora el desempeño en Chedraui Cardel 606 Ver.
- Probar en qué medida influyen las técnicas e instrumentos del método de evaluación OKR con la comunicación de Chedraui Cardel 606 Ver.
- Interpretar la incidencia del método de evaluación OKR con el compromiso laboral aplicado en Chedraui Cardel 606 Ver.

## FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS O SUPUESTOS

### Hipótesis General:

- El método de evaluación OKR es óptimo en el rendimiento de los empleados en Chedraui Cardel 606 Ver.

### Hipótesis específica:

- Influye el método OKR en el personal en Chedraui Cardel 606 Ver.
- Influye más el método de evaluación OKR en el liderazgo en la empresa Chedraui Cardel 606 Ver.
- Influye el método de evaluación OKR en comparación del método de 360° con la conducta profesional aplicado en Chedraui Cardel 606 Ver.
- Influyen en gran medida las técnicas e instrumentos del método de evaluación OKR con la comunicación en Chedraui Cardel 606 Ver.
- Influye el método de evaluación OKR con el compromiso laboral aplicado en Chedraui Cardel 606 Ver.

## DISEÑO DEL MARCO TEÓRICO

### Concepto Evaluación

De acuerdo Egg e Idáñez, (2000) define a la evaluación como una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del

mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

Además, la evaluación, citando a Foronda Torrico & Zubieta (2007), es también vista como un planteamiento de un proceso, sistemático y lógico; donde existe, un diálogo, reflexión y calidad de acciones, que expresen los alumnos como nuevas líneas de acción propositiva, valoradas dentro de un proceso continuo de aprendizaje. Por tanto, se entiende la Evaluación como:

1. Valorar es comprender, sobre la reflexión tanto del alumno como del docente sobre los diferentes factores que intervienen en el aprendizaje.
2. Como ayuda, propone observar y determinar lo necesario para que los alumnos vayan alcanzando los mayores logros de aprendizaje.
3. Los procesos apuntan a comprender los diferentes factores que inciden en el aprendizaje sus causas y las condiciones en que se desarrollan.

Por otra parte, la evaluación es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro así lo plantea Diaz (2015).

Finalmente podemos definir la evaluación como un proceso que, partiendo de unos criterios de valor dados, pretende la obtención de la información necesaria que nos permita emitir, juicios de valor y tomar las decisiones oportunas como expresa MAGNA (2011).

## Importancia

Resulta necesario especificar, además, por qué es preciso evaluar, ya que este proceso debe tener una finalidad y una funcionalidad. En primer lugar, la evaluación sirve para dar cuenta de la gestión; sin embargo, evaluar va más allá de explicar si el gasto ha sido adecuado y conforme a la ley, pues, en última instancia, debe servir para proveer de información que facilite la toma de decisiones.

De este modo, la evaluación no se limita a medir resultados para esa toma de decisiones, sino que contribuye al conocimiento que fundamenta la intervención aportando el aprendizaje y los datos que los propios equipos, a cargo de los proyectos, tienen del problema que abordan. Este aprendizaje es el que permite ampliar y enriquecer las perspectivas conceptuales facilitando un mejor control sobre

los factores que influyen en los resultados y los cambios que se pretende conseguir así lo refiere Cano Ramírez (2005).

## Objetivos

Los objetivos de evaluación como lo hace notar Martínez (2021) son los siguientes:

- Permite la clasificación de un elemento en el campo de las investigaciones científicas.
- Ayuda a determinar si, por ejemplo, una edificación se encuentra en óptimas condiciones para que sea seguro el desarrollo de actividades humanas en la misma.
- Realizar diagnósticos y pronósticos de un resultado en el campo médico y psicológico. Esto quiere decir que permite determinar la gravedad del padecimiento de un paciente; o si un individuo es mentalmente estable y si posee alguna patología.
- Establece el rendimiento de un individuo, tanto en el área educativa, como laboral, conociendo su competencia y su grado de instrucción.
- Mide la eficacia de un sistema, servicio, lo que permite realizar mejoras.
- Analizar el proceso de aprendizaje, lo que permitirá establecer un sistema de calificaciones.
- Establecer criterios para la elaboración de procesos y cursos varios.

## Instrumentos

De acuerdo a Martínez (2021) son herramientas físicas o tangibles utilizadas por el evaluador (sea este un docente, un equipo evaluador de una empresa, los miembros de recursos humanos de la misma o cualquier organismo externo a la organización) para determinar algún objetivo o sacar conclusiones sobre algún tema o aspecto específico. Los más conocidos son:

- Exámenes.
- Cuestionarios.
- Test o prueba rápida.
- Exposiciones.
- Evaluación de proyectos.
- Investigaciones.
- Demostraciones.
- Ensayos.
- Listas de control.
- Portafolios.
- Entrevistas.
- Resúmenes.

- Matrices de verificación.
- Esquemas.

## Desempeño

Concepto El desempeño es el resultado expresado por la dedicación, capacidad y el esfuerzo individual y/o colectivo, siendo medible para acompañar y observar lo realizado, como positivo o negativo, y en este marco surge la posibilidad de trabajar sobre formas para mejorar, así como para detectar problemas que puedan estar deteriorando o limitando el rendimiento, así lo menciona Estevez (2019).

## Factores

Estevez (2019), expresa que el desempeño en el área de trabajo se nutre tanto de la experiencia previa, la formación y la capacidad personal del sujeto para llevar a cabo las tareas asignadas, como del establecimiento de un ambiente confortable y vínculos respetuosos. Un buen desempeño se relaciona a la productividad y la calidad del trabajo realizado, con el cumplimiento de las normas - implícitas y explícitas- de la institución.

Otro factor que influye en el desempeño es el reconocimiento: familiar, social, económico, de los compañeros y superiores, etcétera. Por ejemplo, si el trabajador hace su trabajo de modo eficiente, pero no es reconocido laboralmente, es probable que se sienta desmotivado, lo que causará un desmejoramiento de su rendimiento.

También la situación psico-afectiva en la que se encuentra la persona, por fuera del trabajo, tendrá que ver con su desenvolvimiento dentro del mismo. Se puede pensar en el siguiente ejemplo: si la persona está transitando una separación amorosa o un duelo de un ser querido, su energía libidinal disminuida hará que le sea más difícil trabajar como hasta ese entonces.

## Evaluación de desempeño

### Concepto

Como afirma Pérez Montejó (2009), evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. A continuación, cita diversos autores, donde mencionan lo que es evaluación de desempeño:

Amorós, considera que la evaluación de desempeño es como; un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados



con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Chiavenato, define qué; cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

## Importancia

Empleando las palabras de CONSOLIDE (2019), dice que la evaluación del desempeño detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización; puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos.

Si una empresa no realiza las evaluaciones pertinentes, está condenada a caminar en la oscuridad total. La empresa desconocerá las fortalezas de su personal e incluso será incapaz de identificar áreas de oportunidad, cuyo fin sea promover un mejor desarrollo.

Idealmente la evaluación del desempeño se centrará en:

- Aporte: dominio del área de desempeño, conocimiento de responsabilidades, procesos, protocolos de seguridad, grado de compromiso, contribución y calidad.
- Potencial: desarrollo, oportunidad personal/ laboral, en dónde está ahora y en dónde podría estar.
- Personalidad: integración con su grupo de trabajo y el resto de la organización.

Por otro lado, la importancia, de acuerdo a Ortega Soto (2017), considera que proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.

- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, se considera que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

### Características

Así pues, Padilla Ruiz (2021), destaca las tres principales características de un buen desempeño laboral:

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo.

La evaluación del desempeño no debe considerarse como un fin en sí mismo sino una herramienta, sistema o proceso<sup>1</sup>. Con ella se logran otros objetivos centrados en la mejora de la calidad de los resultados de la actividad de la organización, entendida la misma de una manera global. En efecto, la evaluación de los empleados forma parte de un sistema más amplio donde se controla su desempeño y se les estimula de manera formalizada y permanente.

Debe tener un carácter formal y extenderse a lo largo del tiempo.

Al hablar de las características del desempeño laboral hemos de considerar que la evaluación del rendimiento no es algo temporal o puntual sino un proceso continuo, con cierta periodicidad de acuerdo con las características de la propia evaluación y de sus objetivos, siendo habituales en el sector privado las evaluaciones trimestrales y semestrales, pues con un mayor lapso temporal se pueden perder los objetivos que con ella se buscan.

### La retroalimentación en la evaluación

La necesidad de desarrollar una evaluación continua viene determinada por uno de sus fines esenciales: la evaluación del desempeño ofrece retroalimentación al empleado y a la Administración sobre lo que se hace, cómo se hace y de qué manera podría mejorarse. Como destaca Gorriti Bontigui, la evaluación aporta la “retroalimentación necesaria para la corrección de comportamientos disfuncionales, la identificación y gestión de las necesidades formativas identificadas con la ED, la motivación de sus subordinados más desfavorecidos en la ED.

### Métodos de la evaluación de desempeño

Como dice Chiavenato (2007), el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado.

Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas.

Desde el punto de vista de Acsendo (2020), dice que la medición del desempeño en las empresas suele hacerse desde dos enfoques: objetivos o competencias. Son evaluaciones para determinar el trabajo hecho vs los resultados obtenidos.

Los objetivos son cuantificables y se enfocan en la producción y la calidad. En otras palabras, cuánto se hizo y qué resultados trajo. Un ejemplo común son las metas comerciales que miden las ventas totales o nuevos negocios.

Las empresas pueden medir el desempeño desde dos enfoques posibles, objetivos o competencias. Pero en cada uno hay distintos tipos o métodos.

Resultados:

- Metas SMART o MBO
- KPIs, Indicadores de Desempeño
- OKR, Objetivos y Resultados Clave
- Competencias:
- Evaluación por competencias
- Feedback en tiempo real

Dos empresas pueden compartir su enfoque en medir los resultados, pero una puede hacerlo mediante KPI y otra con un Balance Scorecard.

## Método OKR

Concepto:

Con base en Galiana (2021), desde la década de los 50 las empresas vienen aplicando una gran variedad de técnicas de gestión pensadas para mejorar el rendimiento de los empleados. Peter Drucker introdujo la Administración por Objetivos (APO), un proceso en el que directivos y empleados están de acuerdo con los objetivos y con lo que deben hacer para alcanzarlos. 30 años después, en la década de los 80, las siglas S.M.A.R.T. y KPI's empezaron a hacerse un hueco en la gestión empresarial.

Y fue en 1999 cuando se escuchó por primera vez el concepto de OKR's, en boca de John Doerr, impulsor de esta metodología y responsable directo de que Google la haya introducido en su gestión. OKR son las siglas que se refieren a Objectives and Key Results (Objetivos y Resultados Clave).

Podemos definirlo como un método de trabajo interno que, mediante la fijación de objetivos y de sus correspondientes resultados clave, permite organizar el trabajo de la empresa, definir grupos de trabajo y realizar un seguimiento del progreso de cada empleado.

En la opinión Rock Content (2018), OKR es una metodología de gestión que fue creada por el ex CEO de Intel, Andrew Grove, y tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados «objectives and key results», es decir, los objetivos principales de una empresa.

Puedes estar seguro de que el método funciona, ya que es usado en Google desde 1999.

Beneficios Teniendo en cuenta a Galiana (2021), la empresa BetterWorks define en su estudio Getting Started with Objectives & Key Results (OKRs) que los OKR's ayudan a las organizaciones a:

- Imponer un sentimiento de compromiso para la consecución de objetivos.
- Informar a todos los miembros de lo que es importante.
- Permitir una comunicación más precisa.
- Establecer indicadores que midan el progreso.
- Enfocar el esfuerzo y asegurar la alineación del equipo.

Pasos a seguir Así Galiana (2021), considera que el método ORK está formado por dos elementos básicos: objetivos y resultados clave. Sabiendo esto, lo que tienes que hacer es formularte dos preguntas que, según Henrik-Jan van der Pol, otro propulsor de este método, te ayudarán a implantarlo con garantías de éxito: ¿Hacia dónde tienes que ir? y ¿Cómo vas a saber que ya has llegado? La primera pregunta la podrás contestar marcando unos objetivos y la segunda alcanzando unos resultados clave.

**Objetivos del método OKR** El primer paso es definir los objetivos que te indicarán una dirección clara hacia dónde ir. Tener muchos objetivos podría suponer un exceso de carga de trabajo.

Estos objetivos deben ser ambiciosos para la empresa y aspiraciones para los empleados. Además, deben estar aprobados por toda la organización. Pongamos un ejemplo de objetivos:

- Aumentar los ingresos
- Mejorar la experiencia del usuario en el sitio web

**Resultados Clave** Una vez marcados los objetivos, el siguiente paso es darles una respuesta, es decir, definir unos resultados para cada uno de ellos. Tres o cinco resultados para cada objetivo sería lo ideal. Estos resultados tienen que hacer que el objetivo sea medible, alcanzable y limitado en el tiempo y, por supuesto, que ayuden a conseguirlo. Seguimos con el ejemplo anterior:

- Para el objetivo de aumentar los ingresos, un resultado clave sería cerrar el año con un 20% más de los ingresos.
- Para el objetivo de mejorar la experiencia del usuario en el sitio web, un resultado clave sería el aumento del número de clicks en el sitio web. Para alcanzar los resultados clave, llevaremos a cabo una serie de acciones que estarán alineadas con el objetivo que queramos alcanzar.

**Método de puntuación** Google establece sus OKR's de forma trimestral y anual. Cada tres meses define los OKR's, que se revisan anualmente, dependiendo del progreso realizado. Una vez hemos marcado los objetivos y alcanzado los resultados clave, ¿cómo podemos saber si lo hemos hecho bien? Pues con el método de puntuación característico de la metodología OKR.

Al finalizar cada trimestre, es el momento de medir y valorar los resultados obtenidos. Cada empleado puntúa sus resultados, en una escala del 0 al 1. Lo ideal es obtener una media de entre 0,7 o 0,8, ya que obtener una media de 1 podría significar que el objetivo no era lo suficientemente ambicioso. Un resultado por debajo de 0,4 indica que el empleo debe revisar sus objetivos y la manera en la que los está intentando alcanzar. Todas las puntuaciones de la empresa son públicas porque, de esta manera, todos los empleados pueden ver en qué trabajan sus compañeros y caminar así en la misma dirección. A modo de resumen, veamos un ejemplo práctico para entender cómo se utiliza el método OKR.

## Concepto de Empresa

De acuerdo con Thompson (2007), la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

También Reynoso Castillo (2014), da a conocer que, en México, la Ley Federal del Trabajo (en adelante, LFT) desde hace tiempo ha definido a la empresa desde un punto orgánico, tratando de distinguir el todo, la empresa, de sus partes, los establecimientos o sucursales como parte de aquélla. Se trata de una concepción más o menos expandida en los países latinoamericanos, y ampliamente confirmada por las jurisprudencias nacionales.

El artículo 16 de la ley mexicana señala que "para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa".

### Tipos de empresa

Según Equipo legal Mexico (2021), da a conocer que la legislación nacional hay varios tipos de empresas en México. México es la segunda economía más grande en Latinoamérica y está creciendo a niveles asombrosos.

A pesar de su ligera desaceleración de crecimiento en el 2018, más que todo ocurrido por el problema para recuperarse de los terremotos de septiembre 2017 que afectó la infraestructura y economía el centro de la capital, México es una de las economías con más influencia en el mundo y se estima que es la séptima más poderosa a nivel global en el 2050.

Con base a Caurin (2017), menciona las empresas pueden dividirse de diferentes formas según los parámetros que elijan para hacerlo. Dependiendo de la forma jurídica, el tamaño que posean y de dónde provenga el capital aportado, podemos denominar a las empresas de una forma u otra.

### Empresas según su forma jurídica

La forma jurídica determina el número de socios, capital, y tipo de responsabilidad de cada una de las personas dueñas de la empresa.

### Empresas según su tamaño

Según el número de trabajadores y el tipo de estructura que posean podemos diferenciar estos tipos de empresas:

- Microempresas
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas

Empresas según su actividad Las actividades se pueden clasificar como sector servicios, industrial o extractivo. Observando el tipo de actividad que se realice hablaremos de 3 tipos de empresa:

- Empresas del sector primario



- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario

## Importancia en México

En la opinión de Catarina en México es claro el lugar que ocupan las empresas familiares mexicanas, aproximadamente es el 90% de las empresas establecidas en nuestro país están bajo el control y propiedad de familias, es por esto que se reconoce la importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de México.

Las empresas familiares conforman principalmente las pymes ya que en la mayoría de estas empresas son fundadas de una forma sencilla. Las empresas familiares mexicana se encuentran principalmente distribuidos en el sector comercial, después en el comercio y por último en el industrial. Siento estás principalmente micro, pequeñas y medianas empresas.

En nuestro país existen una gran cantidad de empresas familiares que cuentan con una gran importancia dentro de la economía mexicana. Solo por mencionar algunas: Bimbo, alfa, Chedraui. Estás empresas según el estado y ciudades a las que pertenecen y en los que se desarrollan es cómo se hace notar la importancia que poseen.

El principal reto de las empresas familiares dentro de nuestro país es el apoyo técnico y administrativo para contar con una estructuración bien definida para cumplir los propósitos establecidos por la empresa. Los responsables de manejarla siempre se encargan de buscar la forma y los medios necesarios para que su empresa siga creciendo y llega a ser una de las organizaciones más importantes de México.

A su vez Lopez (2020), alude que en México existen 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales más del 90 por ciento son Pymes y generan el 78 por ciento de los empleos del país. Sin embargo, son las grandes empresas quienes juegan el papel más importante en el desempeño económico con una aportación de 58 por ciento al PIB.

Las empresas mexicanas tienen el compromiso de fomentar el crecimiento del país a través de la economía, generación de empleos, capacitación del capital humano, desarrollo e innovación tecnológica y responsabilidad ambiental.

A pesar de ser una fuente muy importante en la economía del país, las Pymes no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

## Importancia en Veracruz

Con base a la Secretaria de Economía (2006-2012), argumenta que la economía de Veracruz ocupa el sexto lugar a nivel nacional, siendo sus sectores más relevantes la industria, energía, turismo,

comercio y agronegocios. Veracruz cuenta con más de 700 kilómetros de costa, con tres puertos de altura (Veracruz, Tuxpan y Coatzacoalcos), que abren una gran puerta de México hacia el Atlántico, con un potencial inagotable de posibilidades para el comercio exterior. Por su diversidad climática, orografía, ubicación geográfica y potenciales probados en energía, Veracruz ofrece al inversionista una alta ventaja competitiva.

## Chedraui

Citando a Actinver (2019), destaca que el Grupo Comercial Chedraui tiene su origen en la ciudad de Xalapa, Veracruz en 1920 en un negocio denominado El Puerto de Beyrouth el cual era dirigido y administrado por sus fundadores: El Sr. Lázaro Chedraui Chaya y Doña Anita Caram de Chedraui.

El nivel de operaciones fue en aumento y, por ello, transformándose nuevamente, su nombre por el que actualmente prevalece: "Almacenes Chedraui", con un total de 80 colaboradores, manejándose en ese entonces productos de mercería, ropa y todo tipo de telas con el sistema de mayoreo, semi mayoreo y menudeo, bajo la dirección de Don Antonio Chedraui Caram.

Chedraui cotiza en la Bolsa Mexicana desde abril de 2010 y la única además de Walmex con operaciones fuera del país, mismas que generan aproximadamente el 40% de los ingresos. El origen de la empresa en la ciudad de Xalapa, determina que, hasta hoy en día, la zona del Golfo de México tenga un peso relativamente mayor en sus operaciones. Al 31 de diciembre del 2015 contaban con 224 sucursales en México, de las cuales 168 eran Tienda Chedraui y 58 Súper Chedraui, dentro de ellas, se cuenta en formato Selecto con 12 Tiendas Chedraui y 3 Súper Chedraui.

En Estados Unidos, ya operaban una red de 54 Supermercados bajo la marca El Súper. Actualmente, Chedraui opera 426 tiendas en sus diferentes formatos, incluyendo 125 de ellas en Estados Unidos (en los estados de California, Nevada, Nuevo México, Texas y Arizona)

6.8.2 Formas de evaluar Con base en Grupo Chedraui, Chedraui es una empresa de autoservicios, en la que se tiene un contacto tan cercano con el cliente, el contar con colaboradores comprometidos, preparados y responsables es un elemento indispensable. 52,149 colaboradores (76.8% en México y 23.2% en Estados Unidos) (48.2% mujeres y 51.8% hombres) es el mejor del sector, y por ello constituye nuestra mayor ventaja competitiva.

Su compromiso y dedicación son la base del éxito de nuestra empresa. Por lo anterior, la capacitación que damos a la platilla de colaboradores es uno de los proyectos más importantes. Como parte de la inducción a la empresa, todos los colaboradores firman su compromiso con el código de ética, mismo que incluye los temas de soborno y corrupción, los Ejecutivos clave, refuerzan el compromiso anualmente. Así también, la capacitación que damos a nuestro equipo de colaboradores es uno de los procesos más importantes para lograr el desarrollo de nuestra gente.

Desde la inducción a la empresa, todos los colaboradores inician firmando su compromiso con el código de ética que nos rige y continúan permanentemente adquiriendo conocimientos en las diferentes etapas y puestos que ocupen. Para capacitar a este gran equipo contamos con la Universidad Corporativa Chedraui, donde impartimos a través de aulas virtuales y cursos en línea el entrenamiento necesario a nuestros colaboradores para desempeñarse de la mejor manera. Durante 2020 se impartieron 966,897 horas hombre de capacitación a todos los niveles, a través de una inversión de más de \$3'754,612.

Todos los entrenamientos incluyen tanto como capacitación práctica como teórica, con su respectiva evaluación. Contamos además con un programa de parrillas de reemplazo que permiten a nuestros colaboradores prepararse para ocupar posiciones superiores. Procuramos ofrecer un ambiente de trabajo en el que se privilegien la salud y la seguridad laboral establecida en nuestro Código de Ética. Constantemente llevamos a cabo campañas de salud dirigidas a todos nuestros colaboradores. Además, les proporcionamos equipo de protección personal (EPP), con objeto de fomentar una cultura de prevención y mantener así bajas tasas de siniestralidad, constantemente somos evaluados por las autoridades encargadas de estos rubros cumpliendo siempre con sus requerimientos y manteniendo un desempeño superior a la media de la industria.

En cada centro de trabajo contamos con una comisión de Seguridad e Higiene, quienes en colaboración con los sindicatos realizan la promoción de la salud y capacitan, fomentan y regulan la seguridad de todos nuestros colaboradores.

Además de revisar anualmente las políticas y objetivos de seguridad y salud comprometiéndose así con la mejora continua en este rubro. Todos los días tenemos diferentes sesiones en donde los colaboradores pueden participar de las iniciativas de la tienda, además tenemos un programa institucional para recibir ideas que contribuyan al negocio.

Buscamos un equilibrio en los planos laboral, social y personal de nuestros colaboradores, por lo que fomentamos la convivencia familiar como parte integral de una buena calidad de vida, consientes de este compromiso, hemos logrado que casi el 100% de nuestras contrataciones sean miembros locales de cada una de nuestras tiendas. Como empresa líder en su sector y como parte de nuestro compromiso con México, en Chedraui la diversidad, la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos son factores que se hacen valer en toda la Organización.

Es por ello que no hacemos distintos por carrera, raza, género, religión, edad, orientación sexual, capacidades diferentes y nacionalidad, ni en nuestro personal ni en nuestros clientes conforme lo establece el Pacto Global de la Naciones Unidas. Gracias al convenio de Empacadores Voluntarios y

trabajo a personas de la tercera edad en todas nuestras tiendas, los adultos mayores tienen un ingreso digno y logran sentirse útiles y prestar un servicio a la comunidad.

Como empacadores, comparten esta actividad con niños, quienes acuden en otro horario para que puedan asistir a la escuela. Reconocemos el derecho de nuestros colaboradores de recibir un salario digno, por lo que pagamos sueldos justos, equitativos y apegados a la Ley Federal del Trabajo.

No contratamos a menores de edad y damos igualdad de oportunidades para todos los colaboradores en lo que respecta a contratación, capacitación, desarrollo y promociones.

### Método de obtención de información

Como expresa (Kizeo-forms, 2021) destaca que la recolección de información consiste en utilizar varios métodos e instrumentos para conseguir toda la información posible acerca del objetivo que interese conseguir. En toda investigación que se lleve a cabo, la información es lo más importante y valioso, y aquello de lo que dependen todas las conclusiones que se saquen en la investigación.

Por eso, para poder llevar a cabo casi cualquier acción dentro de una empresa, contar con información suficiente y veraz es crucial para no equivocarse y poder tomar decisiones fundamentadas.

Los métodos de recolección de información hacen posible que tu empresa pueda responder a preguntas importantes para el desarrollo de su actividad, que pueda evaluar los resultados y, lo más importante, que con los datos obtenidos pueda adelantarse a futuras tendencias o problemas y anticipar las probabilidades.

Estos métodos van desde las actas de incidencias o las evaluaciones de competencias del personal, hasta las auditorías e inspecciones, y son de gran utilidad para que la empresa pueda avanzar y mejorar su funcionamiento con cada nueva información obtenida.

### Métodos de recolección de información

Para poder operar con la información obtenida y tomar decisiones fundamentadas, es importante elegir métodos de recolección de información que sean fiables y apropiados para la investigación que esté llevando a cabo tu empresa. Lo primero que se deberá determinar es si la investigación será cuantitativa, cualitativa o mixta.

Los métodos cuantitativos se basan en recopilar datos numéricos para descubrir patrones o formular hechos. Con los métodos cuantitativos de recolección de información, es posible conocer el número de veces que ocurre un fenómeno o la frecuencia con la que se utiliza una palabra, por ejemplo.

Los métodos cualitativos, sin embargo, sirven para conocer opiniones, motivos y motivaciones de personas que expresan su opinión personal. Estos métodos ayudan a examinar las razones de la toma de decisiones y a desarrollar hipótesis para posteriores investigaciones cuantitativas, y son muy útiles en las empresas para comprobar el grado de satisfacción de los clientes o los puntos a mejorar.

De estos métodos de recopilación de información, no hay ninguno que sea mejor ni peor, si no que cada uno se utiliza con diferentes fines dependiendo del tipo de información que tu empresa necesite conseguir.

Dentro de las investigaciones cuantitativas, podemos encontrar diferentes métodos de recopilación de información, como el análisis de series temporales, la técnica de suavizado y el método barométrico.

### Métodos de recolección de información cuantitativa

Los métodos de recolección de información cuantitativa se utilizan principalmente para hacer predicciones a largo plazo.

- El primero de ellos es el análisis de series temporales. Este método se centra en un orden secuencial de valores de una variable para predecir, por ejemplo, la demanda de un producto en un momento determinado.
- El segundo método cuantitativo es la técnica de suavizado, que se utiliza para eliminar variaciones aleatorias de una serie temporal. Dentro de las técnicas de suavizado, el método medio móvil y el de media móvil ponderada son los más utilizados para identificar patrones y pronosticar la demanda en un futuro.
- El último de los métodos de recolección de información cuantitativa más utilizado es el método barométrico, que se basa en la evolución actual como indicador principal para predecir tendencias en el futuro.

### Métodos de recolección de información cualitativa

Las investigaciones cualitativas están relacionadas con elementos que no son cuantificables, y se basan en la experiencia, el juicio, las emociones, etc. Existen muchos tipos de métodos para recolectar información cualitativa, y aquí hablaremos de los principales: la observación directa, los focus group, los experimentos, el cuestionario y las entrevistas.

- Mediante la observación directa, se observan las conductas de los clientes para comprender qué hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen, entre otras cosas. Este método también se puede aplicar a diferentes departamentos de la empresa, por ejemplo, observando la productividad de los trabajadores.
- Con el método focus group, en cambio, la información se obtiene de una reunión en la que un grupo de 8 a 10 personas discuten sobre un tema específico. Cada participante expresa su punto de vista y, al final de la sesión, el grupo deberá llegar a un consenso.
- En los experimentos se expone a los participantes a diferentes tratamientos y se observan y controlan las variables que no están directamente relacionadas con el tema. De esta forma es

posible obtener información para entender por qué las personas, los productos y la propia empresa se comportan de una forma u otra.

- Otro de los métodos de recolección de información cualitativa es la encuesta, que sirve para estudiar los conocimientos y experiencias de la población definida en la investigación. Para llevar a cabo este método se usa como instrumento el cuestionario, que consiste en una serie de preguntas cerradas o abiertas, y con un tono imparcial para asegurar la transparencia del estudio.
- Y, por último, con las entrevistas, la recopilación de datos se lleva a cabo en persona o de forma telefónica, haciendo preguntas a los participantes y anotando las respuestas. Este método solo se recomienda cuando el público es pequeño, ya que es un proceso relativamente largo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo en las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta de Chedraui Cardel 606 Veracruz, localizado en Calle Emiliano Zapata 60, El Modelo, 91685 José Cardel, Ver. El método OKR se aplicó a 3 personas encargadas de respectivas áreas mencionadas anteriormente, utilizando materiales como: una Computadora, una impresora, 20 hojas tamaño carta y cinco lapiceros, no obstante, se llevaron a cabo encuestas para interpretar los resultados, para ver cuál método es el óptimo para el desempeño laboral, a continuación, se menciona y se describe cada actividad que se realizó en un mes:

### 1.- Revisión documental.

Se realizó una consulta y análisis documental referente a los conceptos y evaluación de desempeño 360° y OKR, así como de la empresa Chedraui, que permitió obtener el soporte teórico para la realización la comparación de métodos.

2.- Identificación del método actual de evaluación de desempeño que utiliza Chedraui Cardel 606 Ver. Se realizó al encargado de RRHH una encuesta para identificar que método de evaluación de desempeño se aplica en respectivo lugar, de lo que se informó que se realiza la evaluación de desempeño 360 grados a sus trabajadores

### 3.- Aplicación el método de desempeño OKR a tres encargados de áreas diferentes.

Se aplicó el método OKR a tres encargados de áreas diferentes de Chedraui Cardel 606. Ver. Para ver cómo afecta su desempeño laboral en las variantes de; cómo influye el método OKR en el personal en comparación a la evaluación de desempeño de 360°, como influye en el liderazgo del personal, cómo influye el método de evaluación de desempeño OKR con la conducta profesional, verificar si el plan de manejo de la evaluación de desempeño de OKR mejora el desempeño, probar en qué medida



influyen las técnicas e instrumentos de los métodos de evaluación de desempeño de OKR con la comunicación del personal de Chedraui e interpretar la incidencia del método de evaluación de desempeño OKR con el compromiso laboral.

Posterior a la aplicación del método OKR, se procedió a la captura de datos, representación gráfica e interpretación de resultados a través de hoja de cálculo.

#### 4.- Obtención de resultados de cada variable influyente

Se llevó a cabo una encuesta a cada empleado que se le aplicó el método de OKR, para obtener la correlación de cada variable influyente en el desempeño laboral, aquí se comparó el método que se aplica actualmente contra el método OKR, de esta forma se determinó de forma cuantitativa cual método fue más factible u óptimo para los trabajadores.

#### 5.- Recomendaciones

Se realizaron recomendaciones de cual método resulta ser más factible para la empresa Chedraui y así tener mejor preparación para un mercado de competencia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Actividad I y II

La realización de esta investigación se inició con un análisis documental, posterior a esto, la encuesta para verificar el método de evaluación que llevan a cabo en Chedraui Cardel se le aplicó a un trabajador de esta empresa.

Este método lo realizan teóricamente los primeros 3 días iniciales en la capacitación, poniéndolo en práctica en el campo, sin embargo, cuando hay un cambio de puesto son cada 3 meses, los puntos que se destacan en esta encuesta son:

- Los trabajadores cuando ingresan llevan el mismo programa de inducción, pero depende del puesto.
- En la sucursal Chedraui no se ha considerado cambiar de método de evaluación, debido a que ya está decretado ese método de evaluación.
- Por último, los trabajadores se muestran inconformes, porque este método solo evalúa a través de los resultados que obtengan en exámenes, pero no por las capacidades individuales que tenga cada uno en el puesto.

### Actividad III

Llegando a este punto, la aplicación del método OKR se realizó a tres encargados de áreas diferentes; Abarrotes, Decoración y Punto de venta o cajas, durante un mes, dividido en cuatro semanas que representan el 100% de este método.

Para medir el método OKR se adaptó una puntuación, tomando como ejemplo la escala de Google, de acuerdo a (Contero & Javier, 2020) donde mencionan que tener un 80% es correcto.

Puntuación:

- 0.0 - 0.4 Reformular el objetivo.
- 0.5 - 0.6 Regular.
- 0.7 - 0.8 Satisfactorio.
- 0.9 Regular.
- No es ambicioso.

Área de abarrotes

A partir de esto, en el área de abarrotes, el encargado hizo el método OKR, se llevó a cabo tres objetivos referentes a su área, acompañados de resultados claves, que permitieron el alcance de los objetivos y acciones que ayudan a los resultados claves a realizarse.

El primer objetivo fue:

- Lograr los indicadores de venta, margen y merma de los departamentos de: Frutas y verduras, Panadería, Carnes y pescado y Salchichonería.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

a) KR 1: Incrementar un 20% las ventas respecto al año anterior.

Con acciones de:

- Destacar promociones para incrementar el desplazamiento.
- Obtener mayor captación de clientes.

b) KR 2: Disminuir un 5% las rebajas respecto al año anterior.

Con acciones de:

- Disminuir las rebajas ocasionadas por daño, caducidad, consumo, robo.
- Realizar inventarios físicos planificados que apoyen a identificar diferencias para disminuir la merma.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 30%, en la segunda un 30%, en la tercera un 20% y en la última semana un 20%, sin embargo, solo se logró un 15% en la primera semana, un 15% en la segunda, un 10% en la tercera y un 10% en la cuarta, como se muestra en la figura 1.

El segundo objetivo fue:

- Lograr aumentar la calificación en el manejo higiénico de alimentos (SALYS) Certificación Diversey.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

a) KR 1: Realizar 2 auditorías internas por mes, para estar preparado en la certificación.

Con acciones de:

- Limpiezas profundas a equipos de producción y muebles.
- Establecer un programa roll de capacitación del personal.

b) KR 2: Establecer planes de acción para cada departamento con creces de oportunidad con un 92% de calificación.

Con acciones de:

- Establecer bitácoras de limpieza.
- Hacer un seguimiento de la toma de temperatura.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 30%, en la segunda un 20%, en la tercera un 30% y en la última semana un 20%, sin embargo, solo se logró un 15% en la primera semana, un 10% en la segunda, un 15% en la tercera y un 20% en la cuarta, como se muestra en la figura 2.

Finalmente, el tercer objetivo fue:

- Lograr una auditoria en la empresa.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

a) KR 1: Medir el check list de auditoría interna por área 1 vez a la quincena.

Con acciones de:

- Aplicar y revisar inventarios físicos en los departamentos de perecederos.
- Aplicación de las 15 y 20 acciones de frutas y verduras.

b) KR2: Aplicar al 90% el protocolo de auditoría interna en los departamentos involucrados (mantenimiento, cajas, perecederos, área comercial, operaciones).

Con acciones de:

- Revisión quincenal de activos fijos.
- Arqueos a caja chica de recursos humanos, fondos de carencia.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 30%, en la segunda un 30%, en la tercera un 30% y en la última semana un 10%, sin embargo, solo se logró un 10% en la primera semana, un 20% en la segunda, un 20% en la tercera y un 10% en la cuarta, como se muestra en la figura 3.

Los alcances de los objetivos fueron los siguientes:

- El alcance del primer objetivo 1 fue del 50%, es decir del 0.5 como objetivo regular.
- El alcance del segundo objetivo fue del 60%, es decir del 0.6 como objetivo regular.
- El alcance del tercer objetivo fue del 60%, es decir del 0.6 como objetivo regular.

Cuadro 1: Método OKR del departamento de abarrotes

| Método OKR                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          | Departamento: Área de abarrotes |     |     |     | 4 semanas (100%) |     |     |         |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|---------|--------------|
|                                                                                                                                                                                      |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |                                 |     |     |     | Meta             |     |     | Alcance |              |
| Objetivos (Objectives)                                                                                                                                                               | Resultados Clave (Key Results)                                                                               | Acciones                                                                                                                                                                                                                 | S1                              | S2  | S3  | S4  | S1               | S2  | S3  | S4      | Escala (0-1) |
| Lograr los indicadores de venta, margen y merma de los departamentos de: Frutas y verduras, Panadería, Carnes y pescado y Salchichería.                                              | Incrementar un 20% las ventas respecto al año anterior.                                                      | Destacar promociones para incrementar el desplazamiento.                                                                                                                                                                 |                                 |     |     |     |                  |     |     |         |              |
|                                                                                                                                                                                      | Disminuir un 5% las rebajas respecto al año anterior.                                                        | Obtener mayor captación de clientes.<br>Disminuir las rebajas ocasionadas por daño, caducidad, consumo, robo.<br>Realizar inventarios físicos planificados que apoyen a identificar diferencias para disminuir la merma. | 30%                             | 30% | 20% | 20% | 15%              | 15% | 10% | 10%     | 0.5          |
| Lograr aumentar la calificación en el manejo higiénico de alimentos (SALYS) Certificación Diversey. Realizar 2 auditorías internas por mes, para estar preparado en la certificación |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                          |                                 |     |     |     |                  |     |     |         |              |
|                                                                                                                                                                                      | Establecer planes de acción para cada departamento con Limpiezas profundas a equipos de producción y muebles | Establecer un programa roll de capacitación del personal<br><br>Establecer bitácoras de limpieza                                                                                                                         | 30%                             | 20% | 30% | 20% | 15%              | 10% | 15% | 20%     | 0.6          |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| creces de oportunidad con un 92% de calificación. | Hacer un seguimiento de la toma de temperatura.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Lograr una auditoria en la empresa.               | <p>Aplicar y revisar inventarios físicos en los departamentos de perecederos.</p> <p>Medir el check list de auditoría interna por área 1 vez a la quincena.</p> <p>Aplicación de las 15 y 20 acciones de frutas y verduras.</p> <p>Revisión quincenal de activos <sup>30%</sup> fijos.</p> <p>Arqueos a caja chica de recursos humanos, fondos de carencia.</p> |
|                                                   | <p>30% 30% 10% 10% 20% 20% 10% 0.6</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Figura 1: Comparación de meta vs alcance del objetivo 1 de abarrotes.

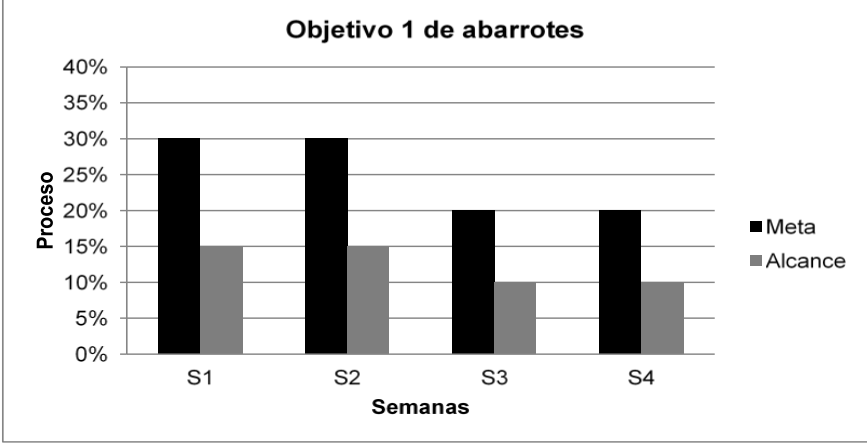
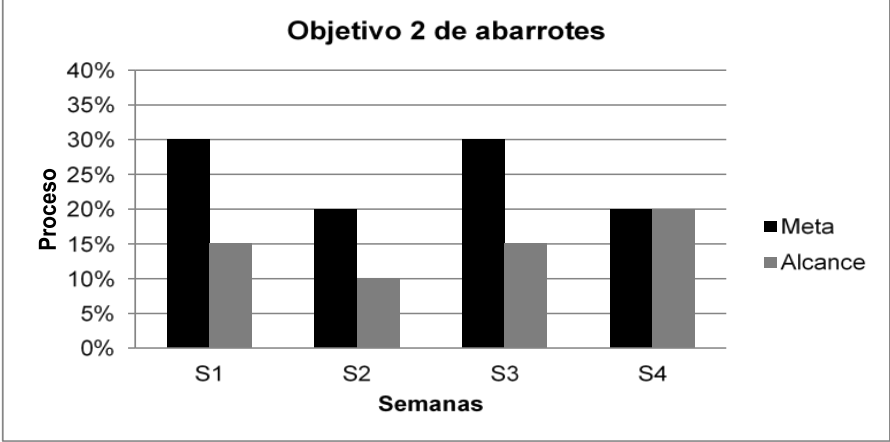
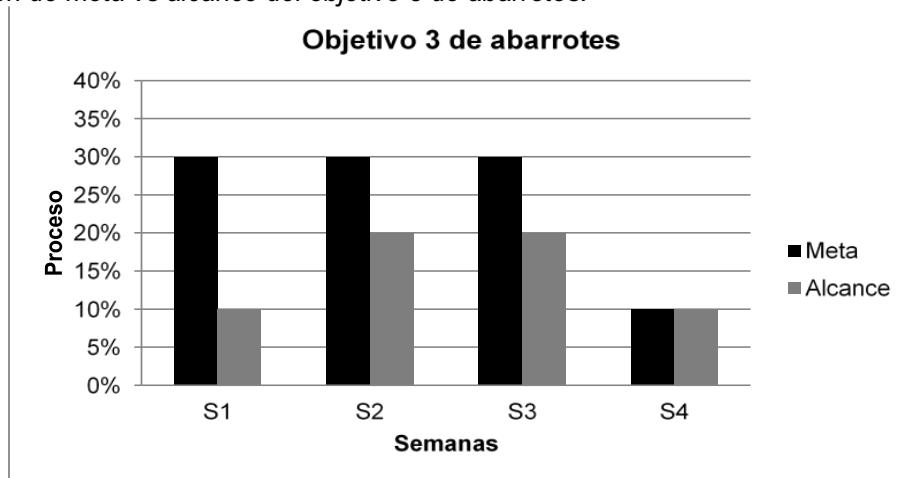


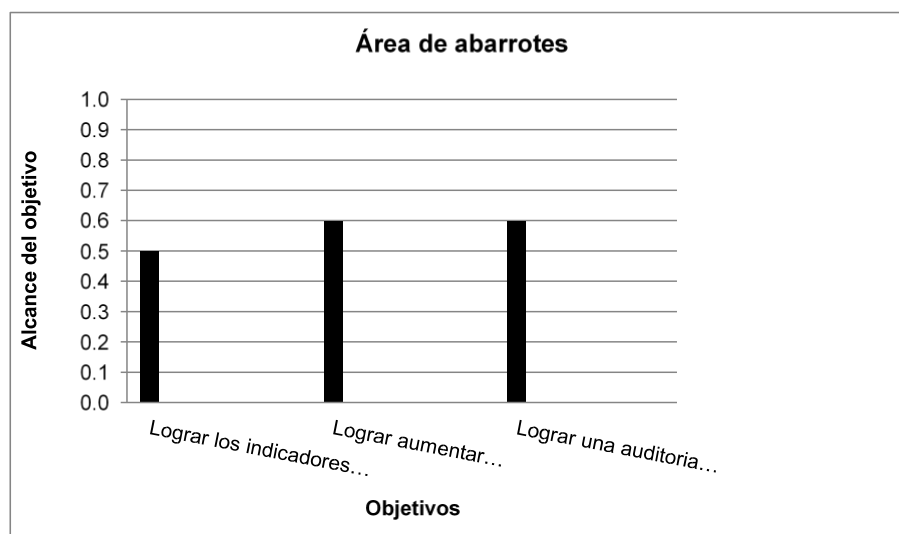
Figura 2: Comparación de meta vs alcance del objetivo 2 de abarrotes.



**Figura 3:** Comparación de meta vs alcance del objetivo 3 de abarrotos.



**Figura 4:** Alcance de los objetivos del área de abarrotos.



## Área de decoración

Después, en el área de decoración, el encargado hizo el método OKR, como se muestra en el cuadro 2. Llevó a cabo tres objetivos referentes a su área, acompañados de resultados claves, que permitieron el alcance de los objetivos y acciones que ayudan a los resultados claves a realizarse.

El primer objetivo fue:

- Señalizar precios de forma llamativa a principales productos para aumentar su venta.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

- a) KR 1: Que 95% de los clientes puedan encontrar fácilmente el producto que necesitan con su precio vigente.

Con acciones de:

- Colocar una flecha en el producto con su imagen y precio.
- Actualizar precios diariamente.

- b) KR 2: Incrementar un 35% la venta de los productos básicos del hogar.



Con acciones de:

- Tener siempre el producto que se anuncie.
- Que sea accesible de tomar para el cliente.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 20%, en la segunda un 20%, en la tercera un 30% y en la última semana un 30%, sin embargo, solo se logró un 20% en la primera semana, un 15% en la segunda, un 15% en la tercera y un 20% en la cuarta, como se muestra en la figura 5.

El segundo objetivo fue:

- Colocar todos los precios de F y V en día de ofertas antes de que lleguen los clientes.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

a) KR 1: Aumentar un 45% la venta de los productos que se ofertan.

Con acciones de:

- Señalamiento de todos los productos con precio vigente.
- Colocar precios de oferta llamativos para el cliente.

b) KR 2: Que el 95% de los clientes no tengan duda de los precios del producto ofertado.

Con acciones de:

- Que todas las exhibiciones del producto ofertado tengan el mismo precio.
- Que el precio sea colocado en un lugar fácil de observar por el cliente.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 25%, en la segunda un 25%, en la tercera un 25% y en la última semana un 25%, sin embargo, solo se logró un 20% en la primera semana, un 20% en la segunda, un 20% en la tercera y un 20% en la cuarta, como se muestra en la figura 6.

Finalmente, el tercer objetivo fue:

- Colocar publicidad de marcas con ofertas o promociones de temporada.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

a) KR 1: Que el 95% de los clientes se enteren de los beneficios de las marcas.

Con acciones de:

- Especificar la oferta en la publicidad.
- Que la publicidad tenga optima visibilidad.

b) KR2: Colocar un 20% de cantidad de exhibiciones con publicidad.

Con acciones de:

- Hacer la publicidad con tiempo.
- Estructurar de forma adecuada las exhibiciones con su respectiva publicidad.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 15%, en la segunda un 20%, en la tercera un 30% y en la última semana un 35%, sin embargo, solo se logró un 10% en la primera semana, un 15% en la segunda, un 20% en la tercera y un 25% en la cuarta, como se muestra en la figura 7.

Los alcances de los objetivos fueron los siguientes:

- El alcance del primer objetivo fue del 70%, es decir del 0.7 como objetivo satisfactorio.
- El alcance del segundo objetivo fue del 80%, es decir del 0.8 como objetivo satisfactorio.
- El alcance del tercer objetivo fue del 70%, es decir del 0.7 como objetivo satisfactorio. Estos objetivos se representan en la figura 8.

Cuadro 2: Método OKR del departamento de decoración

| Método OKR                                                                                                                                                     | Departamento:<br>Decoración                                                                                                                                                                                                       | 4 semanas (100%)                                                                                                                                                                |                                                       |     |     |         |     |     |     | Escala<br>(01) |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----|-----|---------|-----|-----|-----|----------------|-----|
|                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                   | Meta                                                                                                                                                                            |                                                       |     |     | Alcance |     |     |     |                |     |
| Objetivos (Objectives)                                                                                                                                         | Resultados Clave<br>(Key Results)                                                                                                                                                                                                 | Acciones                                                                                                                                                                        | S1                                                    | S2  | S3  | S4      | S1  | S2  | S3  | S4             |     |
| Que 95% de los clientes puedan encontrar fácilmente el producto que necesitan con su llamativa a principales precio vigente. productos para aumentar su venta. | Incrementar un 35% la venta de los productos básicos del hogar                                                                                                                                                                    | Colocar una flecha en el producto con su imagen y precio. Actualizar precios diariamente. Tener siempre el producto que se anuncie. Que sea accesible de tomar para el cliente. | 20%                                                   | 20% | 30% | 30%     | 20% | 15% | 15% | 20%            | 0.7 |
|                                                                                                                                                                | Señalamiento de todos los                                                                                                                                                                                                         | Aumentar un 45% la venta de los productos que se ofertan.                                                                                                                       | Colocar precios de oferta llamativos para el cliente. |     |     |         |     |     |     |                |     |
| Colocar todos los precios de F y V en día de ofertas antes de que lleguen los clientes.                                                                        | Que todas las exhibiciones del producto ofertado tengan el mismo precio. Que el 95% de los clientes no tengan duda de los precios del producto ofertado. Que el precio sea colocado en un lugar fácil de observar por el cliente. |                                                                                                                                                                                 | 25%                                                   | 25% | 25% | 25%     | 20% | 20% | 20% | 20%            | 0.8 |
| Colocar publicidad de marcas con ofertas o promociones de temporada.                                                                                           | Que el 95% de los clientes se enteren de los beneficios de las marcas. Que la publicidad tenga optima visibilidad. Hacer la publicidad con tiempo.                                                                                | Especificar la oferta en la publicidad.                                                                                                                                         | 15%                                                   | 20% | 30% | 35%     | 10% | 15% | 20% | 25%            | 0.7 |

Colocar un 20%  
 de cantidad de  
 exhibiciones con Estructurar de  
 forma adecuada publicidad. las  
 exhibiciones con su respectiva  
 publicidad

Figura 5. Comparación de meta vs alcance del objetivo 1 de decoración.

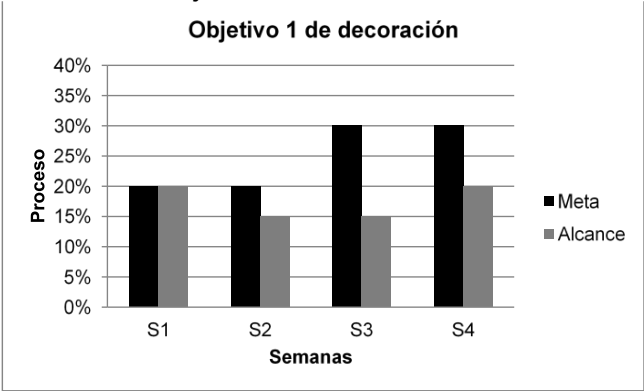


Figura 6. Comparación de meta vs alcance del objetivo 2 de decoración.

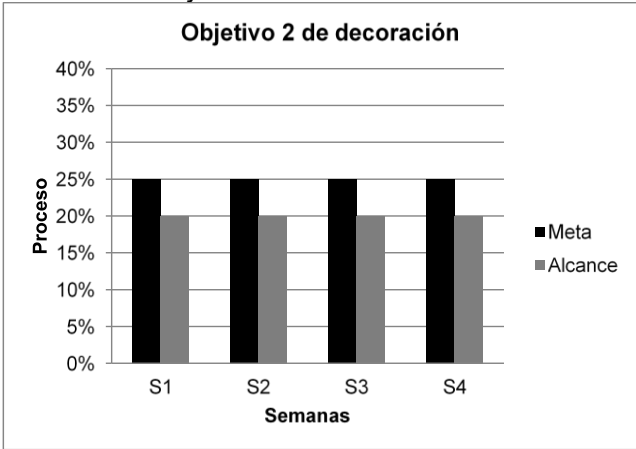
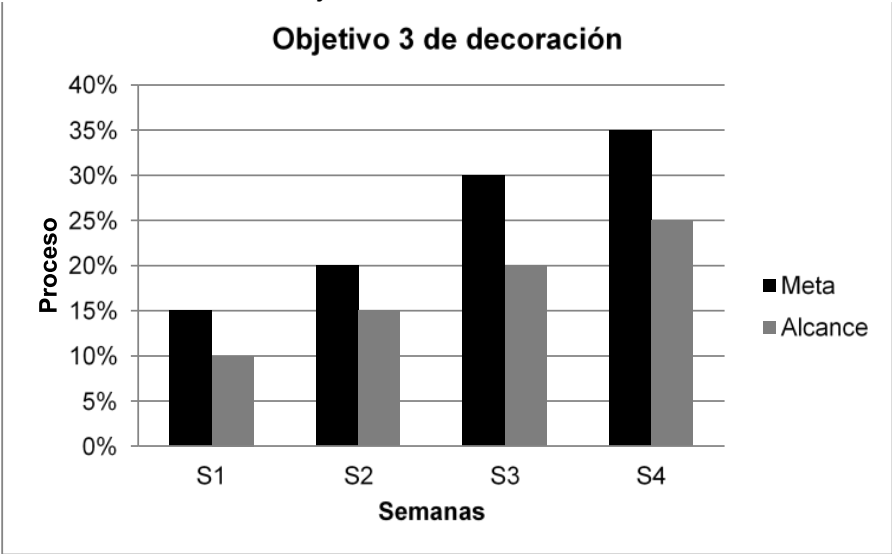
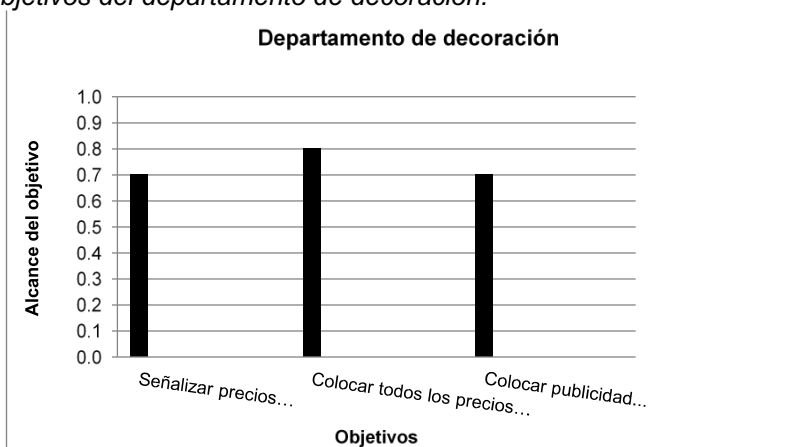


Figura 7. Comparación de meta vs alcance del objetivo 3 de decoración.



**Figura 8.** Alcance de los objetivos del departamento de decoración.



## Área de Punto de ventas

A partir de esto, en el área de punto de ventas, el encargado hizo el método OKR, como se muestra en el cuadro 3. Llevó a cabo tres objetivos referentes a su área, acompañados de resultados claves, que permitieron el alcance de los objetivos y acciones que ayudan a los resultados claves a realizarse.

El primer objetivo fue:

- Ser el empleado del mes en cajas.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

- a) KR 1: Obtener un reconocimiento y poner mi foto.

Con acciones de:

- Mejorar la productividad.
- No tener faltante de capital.

- b) KR 2: Mejorar mi desarrollo laboral un 95% en el área.

Con acciones de:

- Aprender las formas de pago.
- Estar alerta que todos los productos hayan sido pagados.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 25%, en la segunda un 25%, en la tercera un 25% y en la última semana un 25%, sin embargo, solo se logró un 20% en la primera semana, un 20% en la segunda, un 20% en la tercera y un 20% en la cuarta, como se muestra en la figura 9.

El segundo objetivo fue:

- Ser supervisora de cajas.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

- a) KR 1: Mejorar un 80% de preparación con capacitaciones.

Con acciones de:

- Ser responsable en los cursos.
- Llevar a cabo el reglamento de la empresa.

b) KR 2: Conocer el 100% de los códigos de los productos Con acciones de:

- Tener apuntes en caso de ser olvidados.
- Estudiar los códigos continuamente.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 30%, en la segunda un 30%, en la tercera un 20% y en la última semana un 20%, sin embargo, solo se logró un 15% en la primera semana, un 15% en la segunda, un 10% en la tercera y un 10% en la cuarta, como se muestra en la figura 10.

Finalmente, el tercer objetivo fue:

- Obtener el incentivo de puntualidad.

Sus resultados claves (Key Results) fueron:

a) KR 1: Obtener un reconocimiento de puntualidad.

Con acciones de:

- Entregar los retiros a tiempo.
- Ser organizada.

b) KR2: Llegar 10 minutos antes de la entrada al trabajo.

Con acciones de:

- Tener guardado el gafete y en buen estado el uniforme.

Este objetivo como meta en la primera semana tenía un 25%, en la segunda un 25%, en la tercera un 25% y en la última semana un 25%, sin embargo, solo se logró un 20% en la primera semana, un 15% en la segunda, un 15% en la tercera y un 10% en la cuarta, como se muestra en la figura 11.

Los alcances de los objetivos fueron los siguientes:

- El alcance del primer objetivo fue del 80%, es decir del 0.8 como objetivo satisfactorio.
- El alcance del segundo objetivo fue del 50%, es decir del 0.5 como objetivo regular.
- El alcance del tercer objetivo fue del 60%, es decir del 0.6 como objetivo regular. Estos objetivos

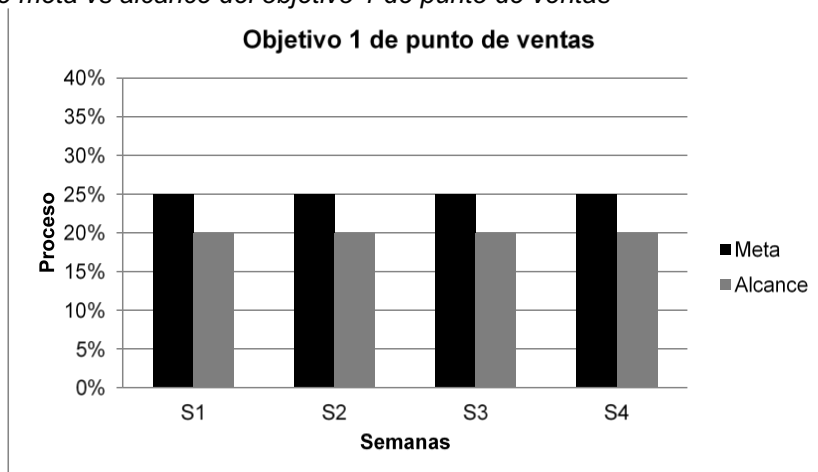
se representan en la figura 12.

Cuadro 3: Método OKR del departamento de punto de venta

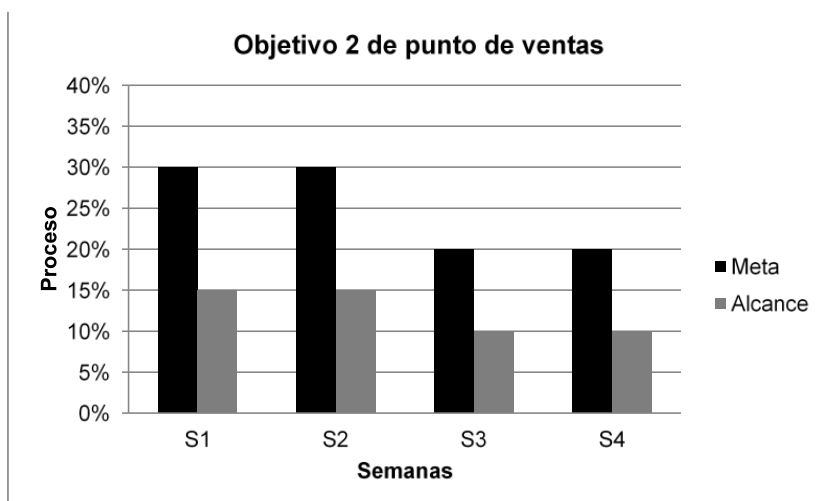
| Método OKR                           |                                                   | Departamento: Punto de ventas                          | 4 semanas (100%) |     |         |     |     |     |     |     |  |  | Ser |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|-----|
|                                      |                                                   |                                                        | Meta             |     | Alcance |     |     |     |     |     |  |  |     |
| Objetivos<br>(Objectives)            | Resultados<br>Clave (Key Results)                 | Llevar a cabo el reglamento de la empresa.             | 30%              | 30% | 20%     | 20% | 15% | 15% | 10% | 10% |  |  | 0.5 |
|                                      |                                                   | Tener apuntes en caso de ser olvidados.                |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   | Estudiar los códigos continuamente.                    |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   | Mejorar mi desarrollo laboral un 95% en el área.       |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
| Ser el empleado del mes en cajas.    | Obtener un reconocimiento y poner mi foto.        | Mejorar un 80% de preparación con capacitaciones.      |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   | Conocer el 100% de los códigos de los productos        |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   | Obtener un reconocimiento de puntualidad.              |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   | Ser organizada.                                        |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
| Obtener el incentivo de puntualidad. | Llegar 10 minutos antes de la entrada al trabajo. | Entregar los retiros a tiempo.                         | 25%              | 25% | 25%     | 25% | 20% | 15% | 15% | 10% |  |  | 0.6 |
|                                      |                                                   | Tener guardado el gafete y en buen estado el uniforme. |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   | antes de la entrada al trabajo.                        |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |
|                                      |                                                   |                                                        |                  |     |         |     |     |     |     |     |  |  |     |



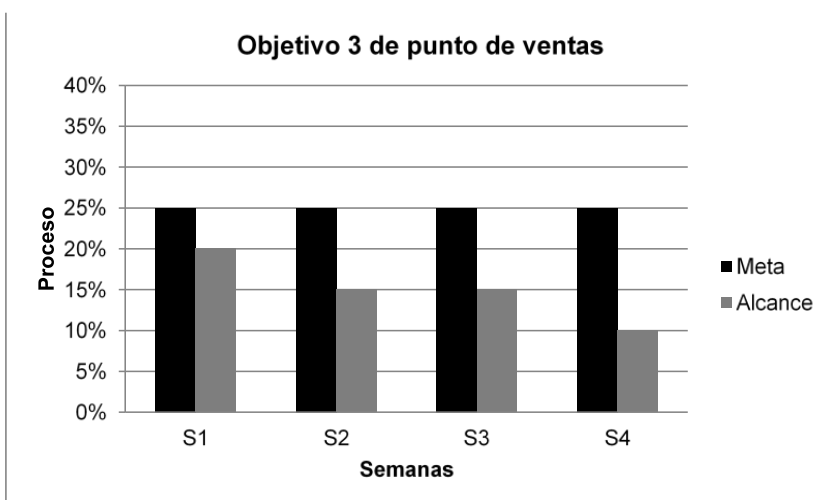
**Figura 9.** Comparación de meta vs alcance del objetivo 1 de punto de ventas



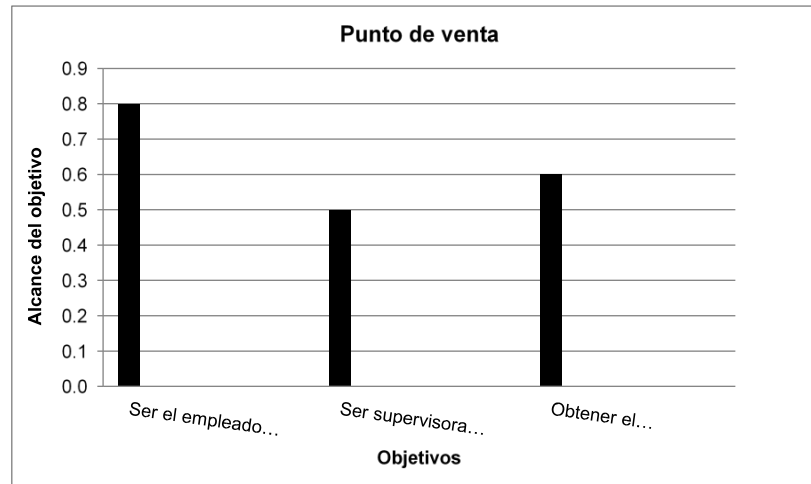
**Figura 10.** Comparación de meta vs alcance del objetivo 2 de punto de ventas



**Figura 11.** Comparación de meta vs alcance del objetivo 3 de punto de ventas



**Figura 12.** Alcance de los objetivos de punto de ventas



#### Actividad IV

Como se muestra en el cuadro 4, el que más influye es el encargado de las áreas mencionadas. Se puede percatar lo que cada encargado contesto en la encuesta.

Los resultados son los siguientes:

- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el método más práctico.
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el método más influyente para el liderazgo.
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el que más influye en la conducta profesional
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el que más influye en la comunicación de los trabajadores.
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el que más influye en el compromiso laboral.
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el que más influye en el desempeño del trabajo
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el que más influye para ser productivo
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es el que más influye para ser cooperativo
- De los tres encargados de las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, los tres confirmaron que el método OKR es mejor para la evaluación de desempeño.

Además de las variables anteriores, los tres encargados de las áreas confirmaron que:

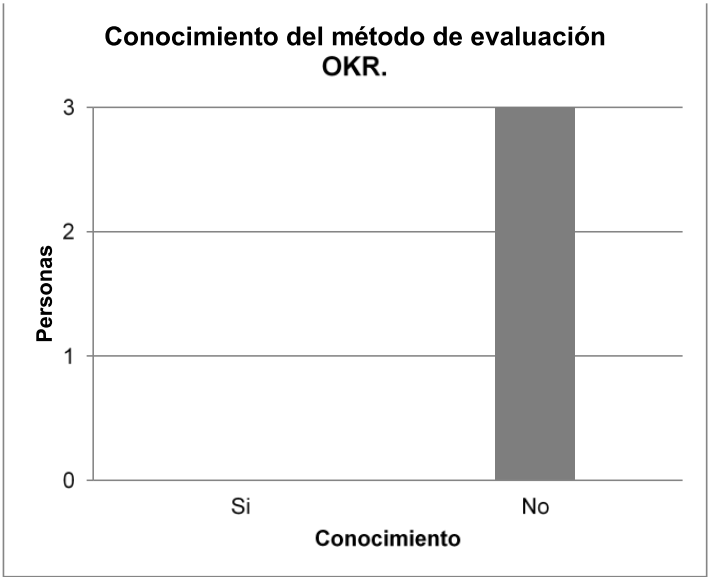
- El método de evaluación que recomendarían es el método OKR, y
- El método que se enfoca a lo que en realidad importa en el trabajo es el OKR

Los tres encargados no tenían conocimiento del método OKR como también se ve la figura 13.

**Cuadro 4:** Método más influyente en la evaluación

| Variables                                       | Método |
|-------------------------------------------------|--------|
|                                                 | OKR    |
| Método práctico.                                | 3      |
| Influye en el liderazgo.                        | 3      |
| Influye en la conducta profesional.             | 3      |
| Influye en la comunicación de los trabajadores. | 3      |
| Influye en el compromiso laboral.               | 3      |
| Influye en el desempeño del trabajo.            | 3      |
| Influye a ser productivo.                       | 3      |
| Influye a ser cooperativo.                      | 3      |
| Es bueno para la evaluación.                    | 3      |
| Te hace estar estancado u obsoleto.             | 0      |

**Figura 13:** Conocimiento del método de evaluación OKR



## CONCLUSIONES

Se determinó que el método de evaluación OKR influye en el liderazgo del personal de Chedraui Cardel 606.

Eventualmente se logró identificar que el método de evaluación OKR influyo con la conducta profesional aplicado en Chedraui Cardel 606.

Posteriormente se verificó que el plan de manejo de la evaluación OKR influyo en mejorar el rendimiento de Chedraui Cardel 606.

Por consiguiente, el método OKR en las áreas de abarrotes, decoración y punto de venta, influyó a un 100% en las técnicas e instrumentos para mejorar la comunicación del personal de Chedraui Cardel 606, Veracruz.

El método de evaluación OKR pudiera incidir con el compromiso laboral aplicado en Chedraui Cardel 606, Veracruz.

Se analizó la evaluación de desempeño OKR en Chedraui Cardel 606, Veracruz, donde es óptimo en el rendimiento de los empleados.

Este análisis del método OKR en Chedraui Cardel 606, Veracruz, destacó que, influyera para que la empresa crezca.

El método OKR más allá de ser un método de apoyo, que trabaja sólo o en conjunto con cualquier método de evaluación de desempeño.

Brinda una mejor comunicación entre jefes y colaboradores, ocasionando que la empresa sea sólida y que los trabajadores lleven a cabo un trabajo en equipo más eficiente, razón de esto permite medir las capacidades individuales, en rendimiento, obteniendo un crecimiento laboral.

Es así como, implementar el método OKR en Chedraui Cardel, permite mejorar el rendimiento de los trabajadores.

## REFERENCIAS

Actinver. (29 de octubre de 2019). Recuperado el 03 de septiembre de 2021, de <https://www.actinver.com/static/ActinverDay2018/assets/pdf/2019/VistazoChedraui.pdf>

Acsendo. (01 de octubre de 2020). Recuperado el 29 de agosto de 2021, de <https://blog.acsendo.com/evaluacion-de-desempeno-laboral-que-es-y-ejemplos/>

Alcalá Zárate, L. F., & Morejón de Quesada, J. C. (septiembre de 2019). Metodología para la selección de objetivos y resultados claves para la innovación educativa. Bogotá, Colombia.

Álvarez Méndez, J. M. (2001). Evaluar para conocer. Madrid: Morata.

- Caton, M. (01 de julio de 2021). Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de <https://www.itprotoday.com/project-management/how-evaluate-okr-systems>
- Chiavenato. (2001). Recuperado el 30 de agosto de 2021, de [https://slideplayer.es/slide/15155536/#:~:text=1%20Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20\(2001\)%20La,el%20rendimiento%20global%20del%20empleado](https://slideplayer.es/slide/15155536/#:~:text=1%20Seg%C3%BAn%20Chiavenato%20(2001)%20La,el%20rendimiento%20global%20del%20empleado)
- Chiavenato. (2007). Evaluación del Desempeño. Mexico: McGraw-Hill.
- CONSOLIDE. (05 de febrero de 2019). Recuperado el 29 de agosto de 2021, de <https://operadora-consolide.com.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-y-de-las-sesiones-de-retroalimentacion-a-los-colaboradores/>
- Contero, S., & J. M. (2020). Recuperado el 29 de septiembre de 2021, de [https://futurizable.com/wp-content/uploads/2020/02/Manual\\_OKR.pdf](https://futurizable.com/wp-content/uploads/2020/02/Manual_OKR.pdf)
- ESAN. (2016 de septiembre de 2016). Recuperado el 03 de septiembre de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/las-etapas-del-sistema-de-evaluacion-de-360-grados/>
- Estevez , A. (Agosto de 2019). significado. Recuperado el 18 de septiembre de 2021, de <https://.com/desempeno/>
- Galiana, P. (14 de abril de 2021). Recuperado el 02 de septiembre de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/>
- grupochedraui. (s.f.). Recuperado el 23 de agosto de 2021, de [https://www.grupochedraui.com.mx/en/nuestra\\_gente/index.html](https://www.grupochedraui.com.mx/en/nuestra_gente/index.html)
- Grupo Chedraui. (s.f.). Recuperado el 01 de septiembre de 2021, de [https://www.grupochedraui.com.mx/informacion\\_del\\_grupo/index.html](https://www.grupochedraui.com.mx/informacion_del_grupo/index.html)
- Grupo Chedraui. (s.f.). Recuperado el 01 de septiembre de 2021, de [https://www.grupochedraui.com.mx/en/nuestra\\_gente/index.html](https://www.grupochedraui.com.mx/en/nuestra_gente/index.html)
- Integratec. (11 de enero de 2021). Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- IEBS. (s.f.). Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-metodologia-okr-rrhh-2-0/>
- JDiaz. (06 de mayo de 2015). EOI. Recuperado el 31 de agosto de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/06/evaluacion-del-desempeno/>
- Kokemuller, N. (01 de febrero de 2018). Recuperado el 01 de septiembre de 2021, de [cuidatudinero.com/13062177/9-errores-comunes-en-las-evaluaciones-de-desempeno](https://cuidatudinero.com/13062177/9-errores-comunes-en-las-evaluaciones-de-desempeno)

- KPMG. (diciembre de 2016). KPMG. Recuperado el 21 de septiembre de 2021, de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Linktech. (23 de octubre de 2018). Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://linktech.com.mx/2018/10/23/que-importancia-tiene-la-evaluacion-360-en-tu-empresa-y-sus-empleados/>
- Lopez Herrera, A. (25 de octubre de 2020). Recuperado el 10 de septiembre de 2021, de <https://alvarolopezherrera.com/metodo-okr-y-ejemplos-practicos-para-entenderlo/>
- MAGNA, P. (febrero de 2011). www.pedagogiamagna.com. Recuperado el 18 de septiembre de 2021, de file:///C:/Users/HOLA/Downloads/Dialnet-LaEvaluacion-3629230%20(2).pdf
- Marroquin Peña, R. (2012). Recuperado el 29 de agosto de 2021, de [http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion.pdf](http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf)
- Medina Mendoza, E. J., & Olivares Saavedra, G. (diciembre de 2018). Recuperado el 15 de agosto de 2021, de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/790/Tesis%20Evaluaci%C3%B3n%20360.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina Mendoza, E. J., & Olivares Saavedra, G. (diciembre de 2018). Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018. Cajamarca, Peru.
- Ontiveros Ancona, J. J. (03 de octubre de 2016). EL ECONOMISTA. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Evaluacion-de-desempeno-en-las-empresas-20160404-0010.html>
- Ortega Soto, L. (julio de 2017). Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.staffingpersonal.com/evaluacion-de-desempeno/>
- Padilla Ruiz, P. (10 de agosto de 2021). Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://pedropadillarui.es/evaluacion-del-desempeno-360/>
- Padilla Ruiz, P. (10 de agosto de 2021). Recuperado el 10 de septiembre de 2021, de <https://pedropadillarui.es/evaluacion-del-desempeno-360/>
- Padilla Ruiz, P. (18 de agosto de 2021). Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://pedropadillarui.es/caracteristicas-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

- Pérez Montejo, A. (2009). Recuperado el 19 de agosto de 2021, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1639798734&Signature=VluDvq4EFHeUheaxf94hPR3FgdAX1i0bAPQwNTlqnZvoYu6wuQOA~fxj7cSj7SUWkSfKMDwNNtDIO-Fkmg9dgRwkG9fGjKwnMdeS7LYG3qWYJOIZR0nRgSlcpVqiyLM9k0-BXkBwP8LMgVCMspA7>
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Academia Accelerating the world's research.(UPIICSA XVII,VII), 50-51.
- Perez, O. (03 de agosto de 2021). Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Ramos Chagoya, E. (21 de septiembre de 2014). GestioPolis. Recuperado el 29 de agosto de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Robles Diaz, P. M. (2009). Recuperado el 19 de septiembre de 2021, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1640118113&Signature=PwlqbRNmXPxIfW~twoBCTO-eTO2H79zkLcG6LsLtx-mT0SgVuJp34JqqaxLIHDb65cf-bAm3QsgNnlUq2S0DXNVFxzQwuNUbHeZvDQ~gVT9BMVxgvNWHhD2fxEMiFuCU5-w-C2LXXCe7yTvH3rao>
- Rock Content. (18 de octubre de 2018). Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/okr/>
- Ruiz Shardin, E. M. (2009). Recuperado el 05 de agosto de 2021, de [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2756/ADM\\_T030\\_72690941\\_T%20%20%20RUIZ%20SHARDIN%20EVA%20MATILDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2756/ADM_T030_72690941_T%20%20%20RUIZ%20SHARDIN%20EVA%20MATILDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruiz Shardin, E. M. (2019). El sistema de evaluación 360° y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. Lima, Peru.
- Salazar Morales, H. G. (2016). Recuperado el 28 de agosto de 2021, de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGO\\_FERNANDO2016.pdf;sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGO_FERNANDO2016.pdf;sequence=2)



## **PLAN DE NEGOCIOS PARA URBAN PARK: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MOCHILAS EN VERACRUZ-BOCA DEL RÍO**

Andrés Guadalupe Flores Flores<sup>1</sup>

Guadalupe Guevara Lobato<sup>2</sup>

Claudia Guadalupe Zarrabal Gutiérrez<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El plan de negocios creado para la empresa "Urban Pack", productora y comercializadora de mochilas de mezclilla en la zona de Veracruz-Boca del Río, nace del problema de la falta de buenas mochilas que sean resistentes y al mismo tiempo económicas para los estudiantes. Por esto es que la empresa busca ofrecer un producto con compartimentos especiales fabricado con mezclilla de la más alta calidad a un precio competitivo.

La estrategia de comercialización incluye ventas en tienda física y venta en línea, apoyada en redes sociales para dar a conocer más el producto.

El plan concluye que el proyecto es viable técnica y comercialmente, con un precio de venta de \$300 y proyección de crecimiento a nivel nacional.

**Palabras clave:** Plan de negocios, mochilas, estudiantes, competitivo, mezclilla.

### **ABSTRACT**

The business plan created for the company "Urban Pack," a producer and marketer of denim backpacks in the Veracruz-Boca del Río region, stems from the lack of good backpacks that are both durable and affordable for students. Therefore, the company seeks to offer a product with special compartments made from the highest quality denim at a competitive price.

The marketing strategy includes sales in physical stores and, over time, will include online sales, supported by social media to further promote the product.

The plan concludes that the project is technically and commercially viable, with a retail price of \$300 and projected growth nationwide.

**Keywords:** Business plan, backpacks, students, competitive, denim.

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. andres.ff@veracruz.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. guadalupe.gl@veracruz.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. claudia.zg@veracruz.tecnm.mx

## INTRODUCCIÓN

Se presenta la creación de un plan de negocios enfocado en la producción y comercialización de mochilas de mezclilla en la empresa URBAN PACK en Veracruz, México.

La idea surge con la necesidad de los estudiantes por tener mochilas de buena calidad, que tengan los compartimentos necesarios para los útiles escolares y objetos personales, y que, además, estén a un precio accesible.

En el mercado existen demasiadas mochilas con demanda alta, pero que no cumplen con lo requerido por parte de los estudiantes. Y es por esto que Urban Pack ofrece un producto hecho a base de mezclilla en el que se destaca por su diseño innovador con material de buena calidad.

El plan de negocios para Urban Pack se fundamenta en el análisis de mercado y la identificación de oportunidades de crecimiento. Se quiere mostrar que el implementar este proyecto no solo ayudará a los estudiantes a tener un producto de buena calidad por un buen precio, sino que también contribuye al desarrollo económico mediante la generación de empleos. Es por eso que el plan se centra en evaluar la aceptación de las mochilas, la segmentación de mercado objetivo y las posibles estrategias de venta para garantizar un éxito.

## CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

**Ilustración1.** *Diseño de mochila de mezclilla URBAN PACK*



El producto es una mochila elaborada de tela de mezclilla (1.5 m), velcro (50 cm), cierres (2 pzas), y pasa correas (2 pzas). Se cortará la mezclilla para después ensamblar las piezas para formar el producto. Se empaquetará en una bolsa transparente de plástico, en forma rectangular con las siguientes medidas: 35 cm. de largo y 30 cm. de ancho, con una etiqueta de plástico auto-adherible de color azul con medidas de 13.25 cm de cada lado. En la parte superior se encuentra el nombre del producto esta con letras de color negro debajo del nombre se encuentra el slogan con letras color negro, debajo del slogan en la parte del centro está el logotipo de la mochila.

| Periodo  | Cantidad       |
|----------|----------------|
| 1 día    | 52 mochilas    |
| 1 semana | 260 mochilas   |
| 1 mes    | 1,040 mochilas |

## Capacidad Instalada

**Tabla 1.** Capacidad instalada de la producción de mochilas URBAN PACK

El tiempo de producción de una mochila es de 31.35 minutos, por lo tanto, en una jornada laboral de 8 horas (menos la hora de la comida) se espera obtener una producción de 13 mochilas, y gracias a que se cuenta con las instalaciones adecuadas de 4 máquinas rectas de costura, así como cuatro cortadoras, por lo que se puede obtener una producción al día total de 52 mochilas, a la semana (de lunes a viernes) un total de 260 mochilas, y al mes un total de 1,040 mochilas.

El proceso para la fabricación de las mochilas de mezclilla se consideró para saber la opción adecuada al momento de crear el plan de negocios. Para su fabricación también se requiere de máquinas de coser especiales para la tela como industriales y de corte textil, así como también se necesita de mesas de trabajo, planchas, cierres, entre otras herramientas y materiales manuales. Esta infraestructura garantiza una producción en serie con calidad uniforme y permite atender la demanda proyectada al mes.

## Distribución de planta

**Ilustración 2.** Plano de distribución de la planta de la empresa URBAN PACK

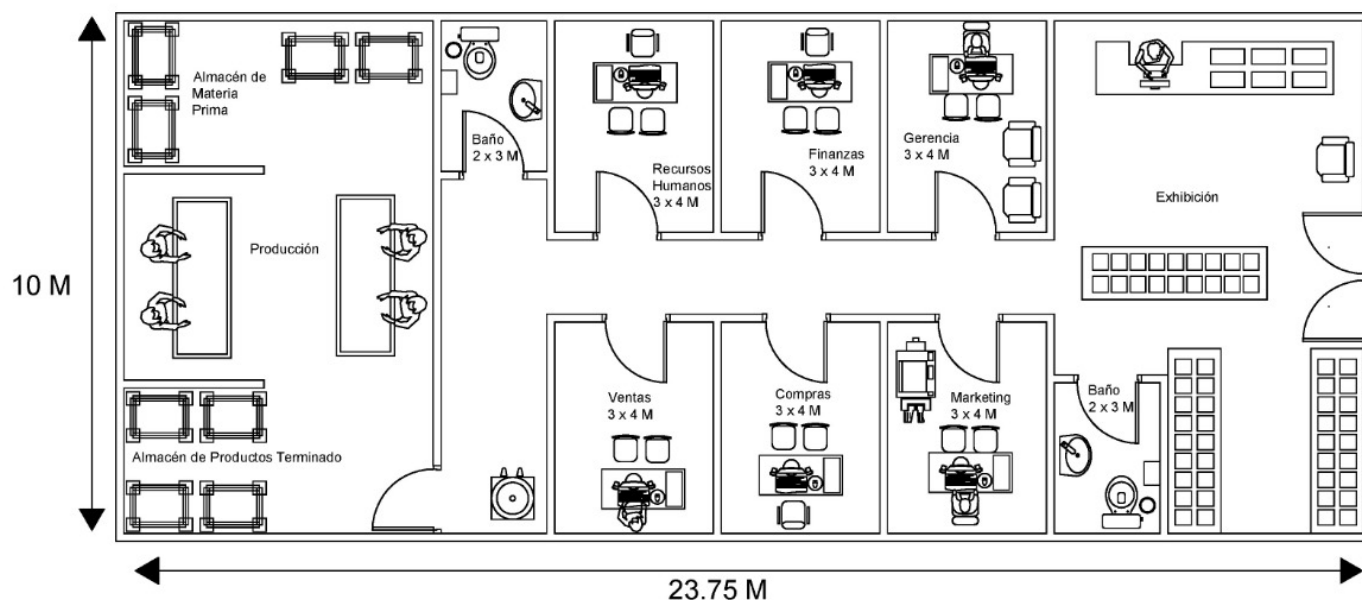


Ilustración 3 Proceso de fabricación de mochilas URBAN PACK

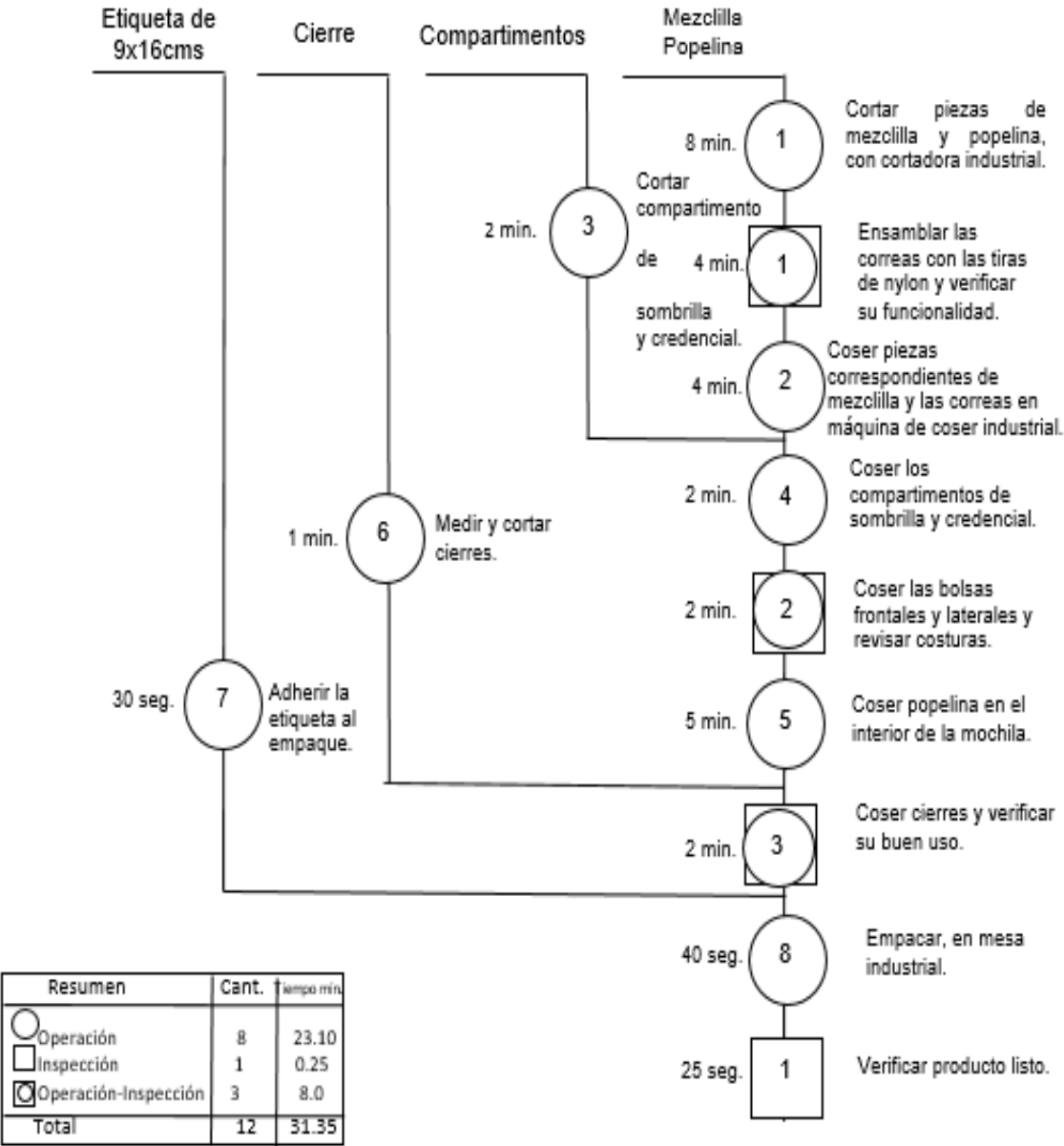
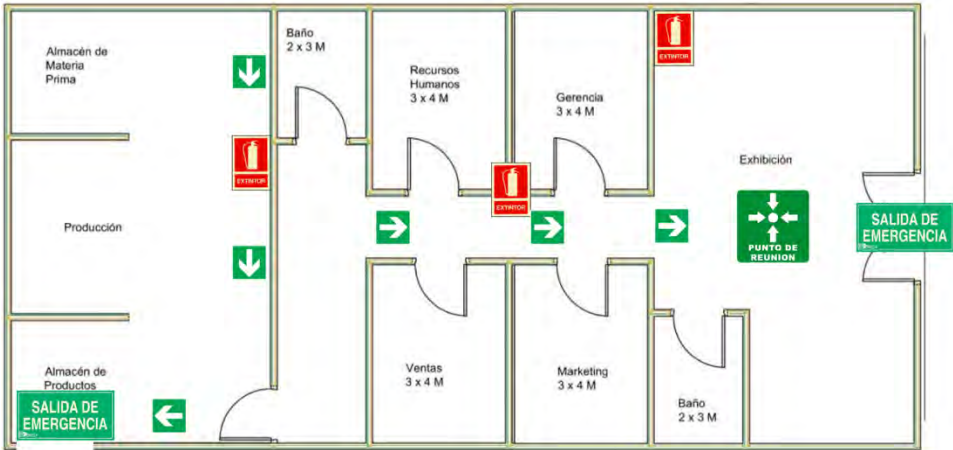
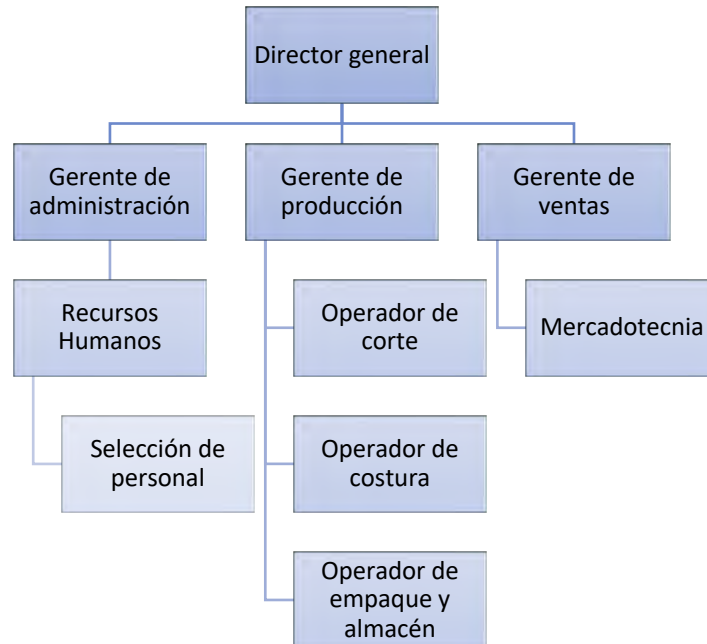


Ilustración 4 Plano de la empresa URBAN PACK con señalamientos de protección civil.



**Ilustración 5.** Organigrama de la empresa URBAN PACK



## Análisis FODA

**Ilustración 6.** Análisis FODA de la empresa URBAN PACK

| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y excelencia en nuestros productos, y compromiso con nuestros clientes.</li> <li>• Entusiasmo por nuestro trabajo.</li> <li>• Contar con la innovación de los compartimentos especiales.</li> <li>• Diseños personalizados para los clientes.</li> <li>• Productos con la más alta resistencia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa primeriza en el ámbito de las mochilas.</li> <li>• Los resultados no se ven reflejados a corto plazo.</li> <li>• Costo elevado en bases tecnológicas.</li> <li>• Retraso de materiales por parte de los proveedores.</li> <li>• Diseño de poco interés para otro tipo de mercado (amas de casa, atletas, obreros, etc.).</li> </ul> |
| OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El regreso a clases de los estudiantes.</li> <li>• Ventas on-line.</li> <li>• Productos sin fecha de vencimiento.</li> <li>• Las redes sociales como medio de marketing y publicidad.</li> <li>• El diseño de la mochila es unisex.</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en el negocio de las mochilas.</li> <li>• Ventas estacionales.</li> <li>• Alza de materias primas.</li> <li>• Escepticismo y desconfianza de los consumidores.</li> <li>• Falta de posicionamiento en el mercado.</li> </ul>                                                                                               |

Matriz de confrontación para vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según la relación que hay entre ellas.

**Tabla 2** Matriz de confrontación de análisis FODA

| F/O | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | Σ  | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | Σ  | T= |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| F1  | 0  | 2  | 1  | 3  | 1  | 7  | 1  | 1  | 0  | 0  | 3  | 5  | 12 |
| F2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 4  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 2  | 6  |
| F3  | 0  | 0  | 0  | 4  | 0  | 4  | 1  | 2  | 0  | 3  | 2  | 8  | 12 |
| F4  | 0  | 0  | 1  | 0  | 2  | 3  | 0  | 1  | 1  | 3  | 2  | 7  | 10 |
| F5  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 3  | 4  | 1  | 3  | 3  | 14 | 15 |
| Σ   | 0  | 3  | 4  | 8  | 4  |    | 5  | 8  | 2  | 10 | 11 |    |    |
| D   | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | Σ  | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |    |    |
| D1  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 10 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 9  | 19 |
| D2  | 0  | 0  | 4  | 0  | 0  | 4  | 1  | 1  | 1  | 3  | 0  | 6  | 10 |
| D3  | 2  | 0  | 0  | 0  | 2  | 4  | 1  | 3  | 1  | 2  | 2  | 9  | 13 |
| D4  | 3  | 2  | 1  | 0  | 3  | 9  | 4  | 3  | 1  | 3  | 3  | 14 | 23 |
| D5  | 0  | 0  | 1  | 3  | 2  | 6  | 1  | 1  | 0  | 2  | 0  | 4  | 10 |
| Σ   | 6  | 3  | 9  | 6  | 9  |    | 8  | 10 | 5  | 12 | 7  |    |    |
| T=  | 6  | 6  | 13 | 14 | 12 |    | 13 | 18 | 7  | 22 | 18 |    |    |

| Calificación | Relación |
|--------------|----------|
| 0            | Nula     |
| 1            | Baja     |
| 2            | Media    |
| 3            | Alta     |
| 4            | Muy alta |

El plan de negocios se desarrolló con una metodología mixta, ya que contó con investigación documental como investigación de campo aplicando encuestas. Se buscó obtener información suficiente para que se pudiera determinar la viabilidad comercial de la empresa dedicada a la producción y comercialización de mochilas de mezclilla en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río. Se comenzó realizando una investigación de distintas fuentes con el fin de dar contexto al proyecto dentro de la industria de mochilas en México. Se hicieron consultas estadísticas oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), información de la Secretaría de Economía y formatos académicos relacionados con la planeación estratégica, la elaboración de planes de negocios y el análisis de mercado. Así como también se creó un análisis FODA para poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa tiene.

Se creó un cuestionario y se aplicó a estudiantes de secundaria, bachillerato y universidad, con el propósito de conocer sus hábitos de consumo, expectativas acerca de las mochilas, precios que están dispuestos a pagar y características que esperan obtener en el producto. Este cuestionario incluyó preguntas cerradas y de opción múltiple, lo cual facilitó la interpretación de datos y el análisis estadístico de las respuestas.

Para definir el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística de población considerando a 95,999 estudiantes de nivel medio y superior en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río. Se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que dio como resultado una muestra representativa de 382 encuestas aplicadas. El muestreo fue probabilístico aleatorio simple, garantizando así que todos los estudiantes tuvieran la misma posibilidad de ser seleccionados.

Al tratarse de un producto innovador ya que se potencializa en la moda sostenible y economía circular, se consideró importante obtener información de primera mano a través de encuestas que mostraran de manera directa las preferencias de potenciales compradores.

Dentro de la creación y desarrollo del plan de negocios se encontraron ciertas limitaciones como lo son la competencia de otras marcas ya bien posicionadas en el mercado, así como que la venta de las mochilas es normalmente en los meses de regreso a clases

Se desea fomentar la reparación y el cuidado de las mochilas para que duren más tiempo, así como diseñar las mochilas pensando que al final de su vida útil puedan ser recicladas, así como la reutilización de retales para reducir el impacto ambiental.

En la parte financiera los objetivos de URBAN PACK son los siguientes :

- **Llevar ordenadamente las cuentas de la empresa. Estar informados de cuál es su situación y buscar opciones atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.**
- Determinar si las decisiones acerca de los financiamientos fueron las más apropiadas, y de esta manera determinar el futuro de las inversiones.
- **Utilizar las razones financieras** para analizar la liquidez y la actividad de una empresa.
- **Evaluar la rentabilidad.**
- **Proporcionar a los inversionistas** la suficiente contable y financiera que estos necesiten para mantenerlos informados acerca de la situación bajo la cual trabaja la empresa.
- Determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción. Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar y los créditos requeridos. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sistemas de financiamiento.
- Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general).



## RESULTADOS

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| Veracruz     | 66,851             |
| Boca del Río | + <u>29,148</u>    |
| Total        | 95,999 estudiantes |

### Datos

N= 95,999

Z= 1.96

E= 5%

P= 0.50

Q=0.50

### Fórmula

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

### Sustitución

$$n = \frac{(1.96)^2 (95,999) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (95,999 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

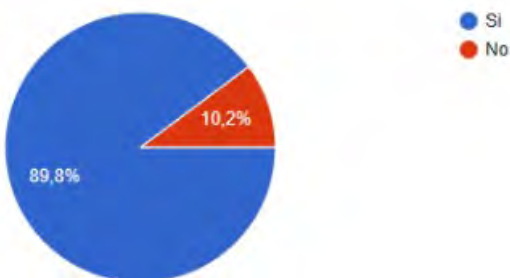
$$n = \frac{92,197.4396}{239.995 + 0.9604} = \frac{92,197.4396}{240.9554} = 382.6328$$

Con las encuestas aplicadas a los estudiantes en los distintos niveles escolares se reflejan los siguientes datos.

- El 94.5% de los encuestados indicó que sí compraría mochilas de una nueva marca
- El 81.9% prefiere mochilas de mezclilla oscura.
- El 38.6% solicitó compartimento para credencial escolar.
- El 28.7% pidió compartimento para sombrilla.
- El 54.9% de los estudiantes pagaría entre \$301 y \$500.

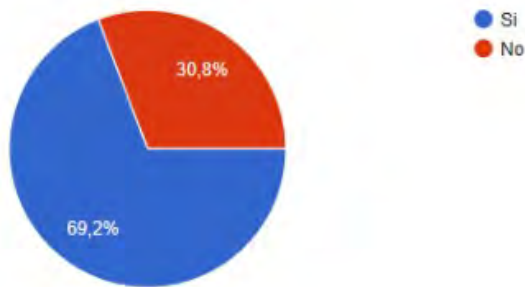
## Resultados obtenidos al aplicar la encuesta

### 1. ¿Utiliza mochila?



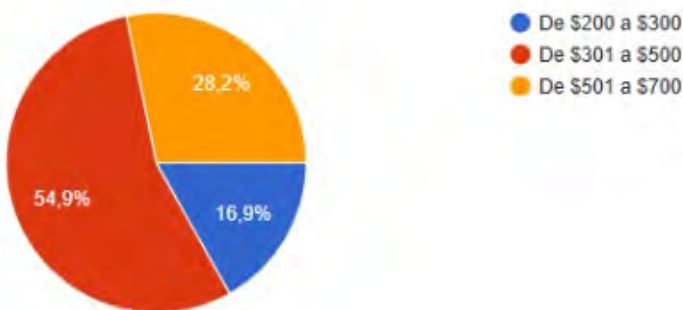
Del 100% de los encuestados el 89.8% utiliza mochila, mientras que el 10.2 % no utiliza.

## 2. Al comprar una mochila. ¿Toma en cuenta el precio?



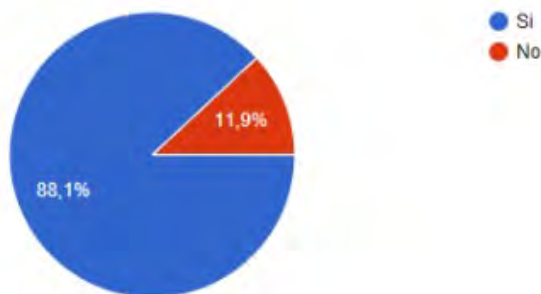
Del 100% de los encuestados el 69.2 % toma en cuenta el precio a la hora de comprar una mochila

## 3. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una mochila?



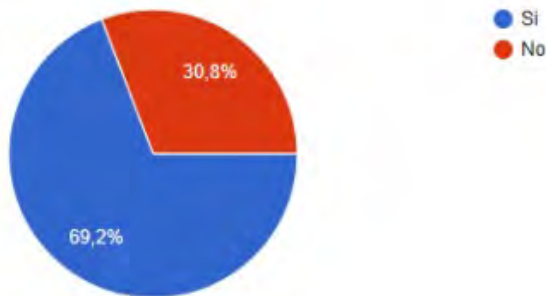
De los 100% de los encuestados el 54.9% están dispuestos a pagar de \$301 a \$500 por una mochila, el 28.2 % pagaría de \$501 a \$700 y el 16.9% pagaría de \$200 a \$300 por una mochila.

## 4. Al comprar una mochila. ¿El diseño influye en sus decisiones de compra?



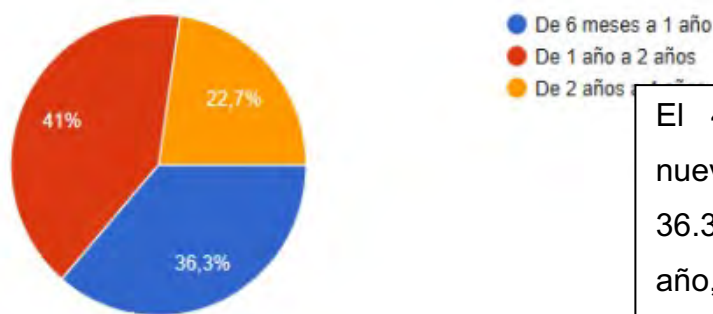
El diseño de una mochila influye un 88.1% del 100%.

## 5. ¿Cree que exista una mochila ideal para usted?



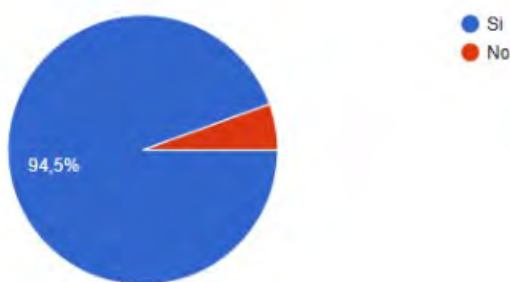
Del 100% el 69.2% cree que existe una mochila ideal para él.

## 6. ¿Cada cuánto tiempo compra usted una mochila?



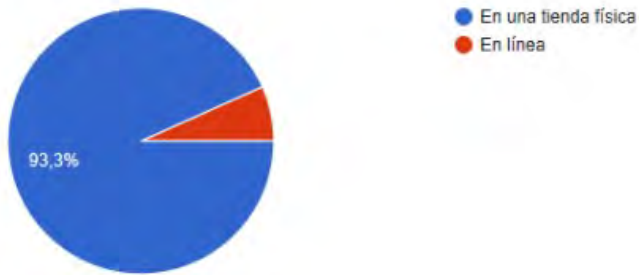
El 41% compra una mochila nueva cada uno o dos años, el 36.3% entre los seis meses y el año, mientras que el 22.7% compra una nueva entre los dos y cuatro años.

## 7. ¿Estaría dispuesto a comprar una mochila de una nueva marca?



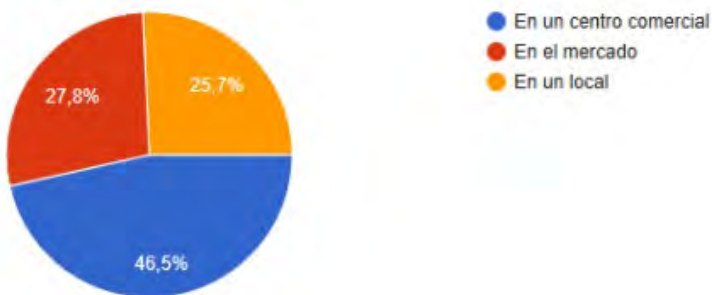
El 94.5% del 100% está dispuesto a comprar una mochila de una nueva marca.

## 8. ¿Por qué medio le gustaría comprar una mochila?



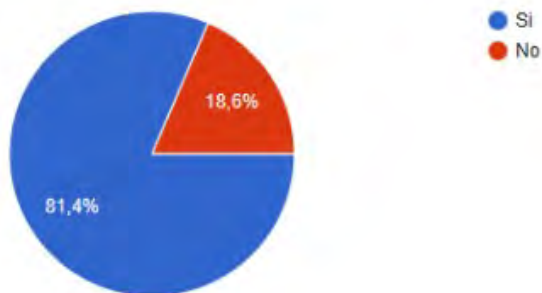
El 93.3% de los encuestados prefieren comprar en una tienda física.

## 9. Si a usted le gusta comprar en una tienda. ¿Dónde le gustaría que esta se ubicara?



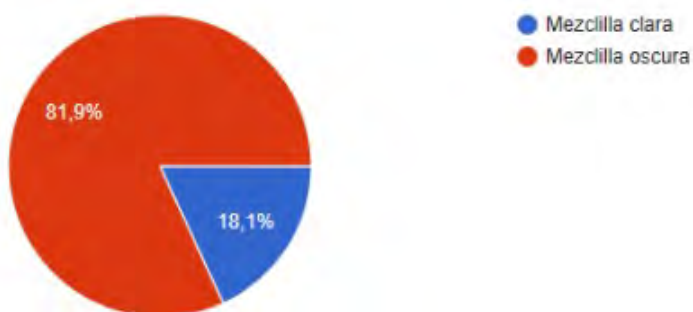
El 46.5% de encuestados prefieren comprar una nueva mochila en un centro comercial, el 27.8% en el mercado y el 25.7% prefiere comprar en un local.

## 10. ¿Le gustaría una mochila hecha de mezclilla?



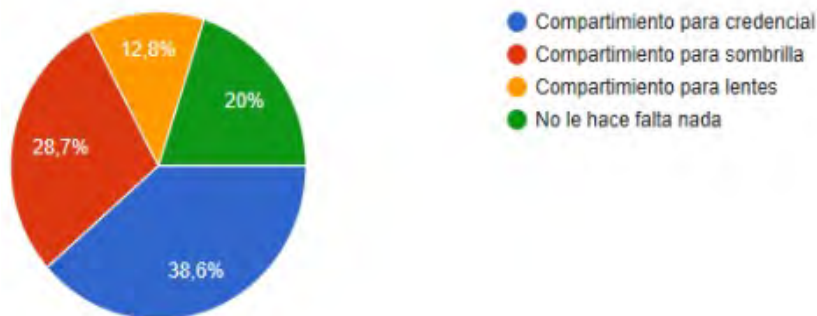
Del 100% al 81.4% le gustaría una mochila hecha de mezclilla.

## 11. Si le gusta una mochila de mezclilla. ¿Cómo le gustaría que fuera la mezclilla, clara u oscura?



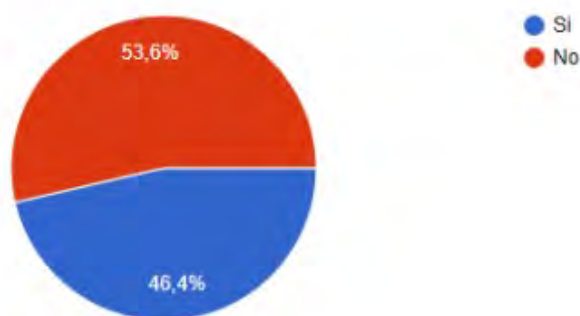
EL 81.9% prefiere que la mochila sea de mezclilla oscura, mientras que el 18.1% prefiere la mezclilla clara.

12. Mencione que cree que le falta a su mochila actual que le gustaría que tuviera la próxima.



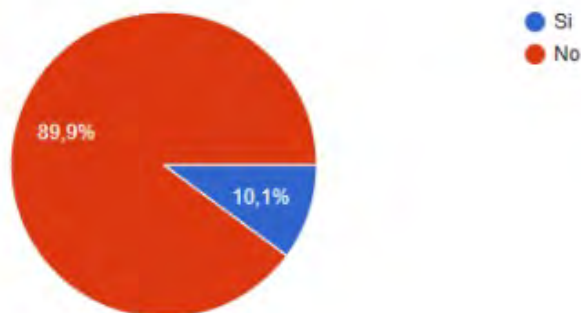
Del 100% el 38.6% cree que a su mochila le falta un compartimento para la credencial, el 28.7% cree que le falta uno para sombrilla, el 12.8% cree que le falta un compartimento para lentes, mientras que el 20% considera que no le falta nada a su mochila actual.

13. ¿Pierde con facilidad sus llaves dentro de su mochila actual?



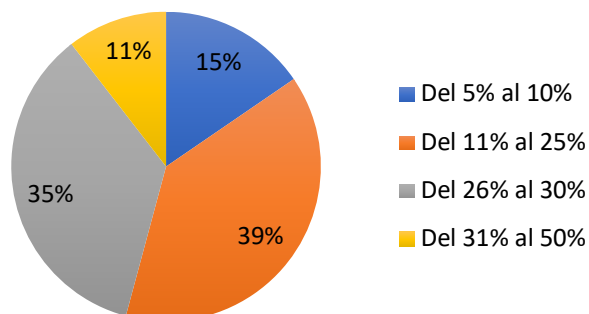
El 53.6% pierde fácilmente sus llaves dentro de la mochila.

14. ¿Su mochila actual tiene un compartimento especial para su credencial?



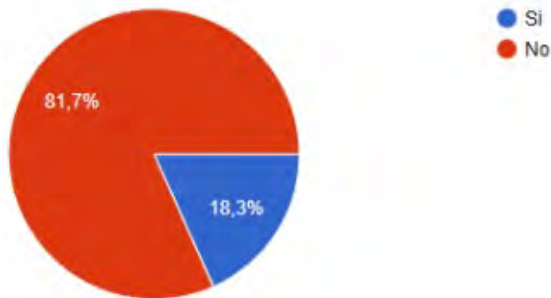
Del 100% de los encuestados al 89.9% le falta un compartimento para su credencial.

15. ¿Cuál es el descuento máximo que ha tenido por la compra de una mochila?



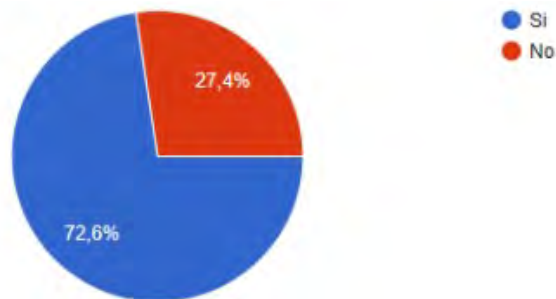
Del 100% de los encuestados, el 39% ha tenido un descuento máximo del 11% al 25%, mientras el 35% ha tenido del 26% al 30%

## 16. ¿Cuándo llueve puede guardar su sombrilla en la mochila?



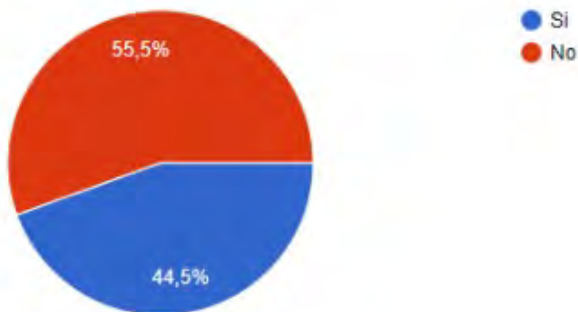
El 81.7% dice que no puede guardar su sombrilla en su mochila cuando llueve.

## 17. Si su respuesta fue no. ¿le gustaría que lo tuviera?



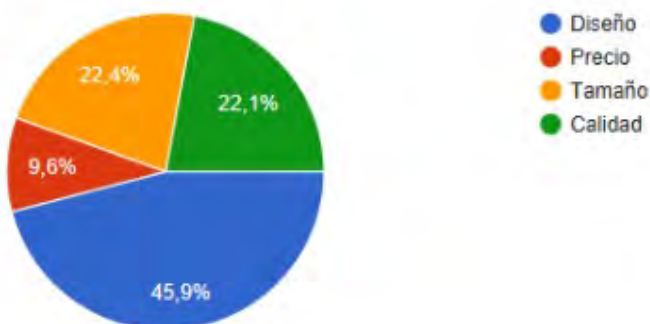
Al 72.6% si le gustaría que su mochila tuviera un compartimento para la sombrilla.

## 18. ¿Su mochila cuenta con un compartimento secreto?



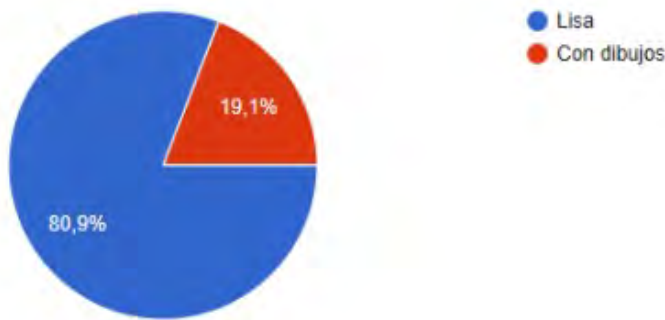
La mochila del 55.5% de los encuestados no cuenta con compartimento secreto.

## 19. ¿Cuál es la característica que influye más al momento de comprar una mochila?



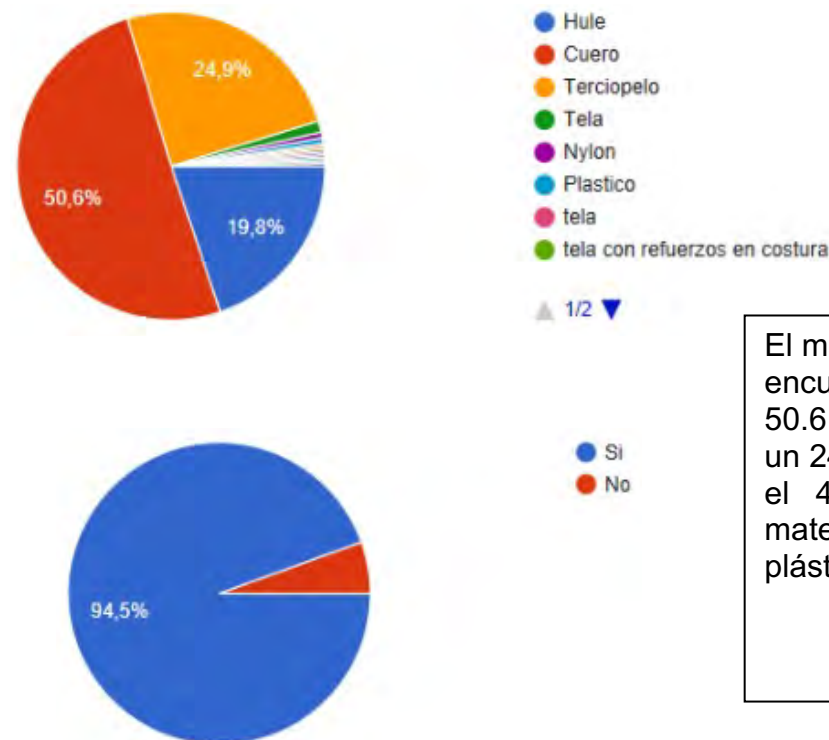
Del 100% de encuestados el 45.9% dice que el diseño es la característica que más influye al momento de comprar una mochila, seguido del tamaño con un 22.4% y la calidad con un 22.1, por último, se encuentra el precio con un 9.6%.

## 20. ¿Prefiere una mochila lisa o con dibujo?



El 80.9% prefiere una mochila lisa, solo el 19.1% le gustaría una con dibujos.

## 21. ¿Qué otro material es de su agrado para una mochila?



El material que más le agrada a los encuestados es el cuero con un 50.6 %, seguido del terciopelo con un 24.9, de allí hule con el 19.8% y el 4.7% restante prefieren otro material tales como: Nylon, plástico, tela, entre otros.

En una encuesta aplicada a 383 estudiantes el 94.5 % dijo que estaban dispuestos a comprar la mochila de una nueva marca.

Lo cual equivale a 360 posibles compradores en la introducción del producto al mercado.

También se estableció un precio final de \$300 por unidad, ajustado a las condiciones del mercado meta. Así como que el costo total de producción mensual es de \$152,361 MXN, la producción proyectada es de 1,040 mochilas al mes y la utilidad estimada de \$153.5 MXN por mochila.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Con el plan de negocios desarrollado se buscó demostrar las cualidades de la mochila de mezclilla de la empresa URBAN PACK, así como las ventajas que tendría en el mercado basándose en el análisis realizado mediante las encuestas realizadas a los alumnos de distintas escuelas. El proyecto de



URBAN PACK se refleja como potencialmente viable demostrando un rendimiento de 17.74 de los flujos de efectivo en los próximos 3 años.

Las ventajas que tiene la empresa es que se centra en ofrecer un producto diferente y de buena calidad para los estudiantes de diferentes grados académicos, además de tener un precio accesible.

La empresa espera distribuir el producto en tiendas física, pero a la vez impulsando las ventas en línea.

Y aunque tiene ventajas también existen las limitaciones como la competencia de marca ya reconocidas, aun así, se espera que las mochilas URBAN PACK logren captar la atención de posibles compradores.

## REFERENCIAS

Alcaraz Rodríguez Rafael. El emprendedor de éxito. Cuarta edición. (2011). Editorial Mc Graw Hill.  
Impreso en México

Argudo, C., & Argudo, C. (2023, 8 agosto). *Sociedad anónima*. Emrendepyme. (<https://bit.ly/4IKjSE5>)  
*Como hacer un Proceso de reclutamiento y de selección de personal efectivo*. (s. f.).  
(<https://bit.ly/47lb5oG>)

*Definición de denim*. (s. f.). Significado.com. (<https://bit.ly/3HCJxkm>)

Días, C., Días, C., & Días, C. (2015, 11 agosto). Los nueve tipos de planes de negocio que puedes necesitar. *Cinco Días*. (<https://bit.ly/45FZu2f>)

*Manual de Protección Civil ante Casos de Emergencia, Contingencias y Desastres del STCONAPRA*  
(1.<sup>a</sup> ed.). (2017). (<https://bit.ly/41ZfSbQ>)

*Negocio*. (s. f.). CFE. (<https://bit.ly/3HxNPJO>)

RAE. (2024). *Mochila*. Diccionario de la Lengua Española. (<https://bit.ly/4oZ4jex>)

RAE. (2013). *Paraguas*. Diccionario de la Lengua Española. (<https://bit.ly/47klqV>)

RAE. (2024). *Compartimiento*. Diccionario de la Lengua Española. (<https://bit.ly/47kOc4S>)

Thompson, I. (2025, 1 julio). *FABRICANTES DE MOCHILAS EN MÉXICO* | *Fábricas de mochilas*.  
<https://bit.ly/45N9PYU>

## **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR PARA LA REDUCCIÓN DE CARTERA VENCIDA**

Esmeralda Aguilar Pérez<sup>1</sup>

Luis Ernesto Irigoyen Arroyo<sup>2</sup>

Soledad Soto Rivas<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación tiene como propósito principal el desarrollo de estrategias en el departamento de cuentas por cobrar orientadas a la reducción de la cartera vencida. La investigación se fundamentó en un análisis integral de los procesos administrativos y financieros asociados a las cuentas por cobrar, a fin de identificar las principales causas que originan el incremento de los saldos vencidos. Entre estas se destacan: la carencia de políticas claras de otorgamiento de crédito, la deficiente evaluación de la capacidad de pago de los clientes, la limitada implementación de mecanismos de seguimiento y la ausencia de indicadores de control adecuados. Con base en este diagnóstico, se plantearon estrategias orientadas a la prevención, control y recuperación de la cartera vencida, entre las que se incluyen: el diseño de políticas de crédito más estrictas, la segmentación de clientes de acuerdo con su nivel de riesgo, la implementación de sistemas automatizados de recordatorio de pagos, el fortalecimiento de la capacitación del personal encargado de la gestión de cobranza, así como la aplicación de indicadores de desempeño que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

**Palabras clave:** cuentas por cobrar, cartera vencida, competitividad

### **ABSTRACT**

This research project aims to develop strategies for the accounts receivable department focused on reducing overdue accounts. The research was based on a comprehensive analysis of the administrative and financial processes associated with accounts receivable, in order to identify the main causes of the increase in overdue balances. These include: the lack of clear credit granting policies, inadequate

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan.  
esmeralda.aguilar@smartin.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan.  
luisernesto.irigoyen@smartin.tecnm.mx

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

assessment of customers' ability to pay, limited implementation of monitoring mechanisms, and the absence of appropriate control indicators. Based on this diagnosis, strategies were proposed for the prevention, control, and recovery of overdue accounts. These strategies include: the design of stricter credit policies, customer segmentation according to risk level, the implementation of automated payment reminder systems, enhanced training for collection personnel, and the application of performance indicators to facilitate strategic decision-making.

**Keywords:** accounts receivable, overdue accounts, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

La administración eficiente de las cuentas por cobrar constituye un aspecto fundamental en la gestión financiera de las organizaciones, dado que de su adecuada gestión depende la liquidez necesaria para afrontar obligaciones operativas y estratégicas. Sin embargo, en muchas empresas se observa un incremento considerable en los niveles de cartera vencida, situación que impacta negativamente en el flujo de efectivo, la rentabilidad y la capacidad de crecimiento sostenible.

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de diseñar estrategias en el departamento de cuentas por cobrar que permitan reducir los saldos vencidos, optimizando así el control interno y la toma de decisiones financieras. La importancia del estudio radica en que la morosidad no solo representa un problema financiero, sino que también puede generar deterioro en la relación con clientes y en la imagen corporativa de la empresa.

La investigación aborda en primera instancia un diagnóstico de la situación actual del área de cuentas por cobrar, identificando las debilidades en el otorgamiento de crédito, en el proceso de cobranza y en el seguimiento de saldos. Posteriormente, se plantean estrategias enfocadas en la prevención, control y recuperación de cartera vencida, considerando aspectos como políticas de crédito, segmentación de clientes, uso de indicadores clave de desempeño y capacitación del personal.

En este sentido, el estudio busca aportar no solo soluciones prácticas a la empresa analizada, sino también un marco de referencia que pueda servir a otras organizaciones en contextos similares. Asimismo, contribuye a la literatura académica al integrar conceptos de administración financiera, control interno y gestión estratégica de cartera, fortaleciendo así la relación entre teoría y práctica.

## JUSTIFICACIÓN

La adecuada gestión de las cuentas por cobrar constituye un elemento esencial para la estabilidad financiera de cualquier organización, ya que de ello depende en gran medida la liquidez y la capacidad de cumplir con sus compromisos operativos. Sin embargo, la presencia de altos niveles de cartera

vencida se ha convertido en un problema recurrente en diversas empresas, generando impactos negativos como la disminución del flujo de efectivo, la reducción de la rentabilidad, la pérdida de clientes y la vulnerabilidad frente a riesgos financieros.

En este sentido, el desarrollo de estrategias efectivas que permitan prevenir y reducir la morosidad resulta de gran relevancia para optimizar la administración de los recursos y fortalecer el control interno. Esta investigación cobra importancia porque, además de plantear soluciones prácticas para la disminución de la cartera vencida, busca sentar las bases para una cultura de gestión responsable del crédito, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, la propuesta trasciende en el ámbito académico, al aportar un marco de referencia que puede ser aplicado en otras organizaciones que enfrenten problemáticas similares. Con ello se pretende contribuir tanto al conocimiento teórico en el campo de la administración financiera como a la generación de soluciones prácticas que mejoren la competitividad empresarial.

## **Objetivo General**

Diseñar y proponer estrategias en el departamento de cuentas por cobrar que permitan reducir los niveles de cartera vencida, optimizando el flujo de efectivo y fortaleciendo el control interno de la organización.

## **Objetivos Específicos**

1. Analizar el proceso actual de gestión de cuentas por cobrar, identificando las principales debilidades y causas que generan el incremento de la cartera vencida.
2. Evaluar las políticas de crédito y cobranza existentes para determinar su eficacia en la prevención de morosidad.
3. Proponer estrategias orientadas a la prevención, control y recuperación de la cartera vencida, considerando herramientas tecnológicas, capacitación y segmentación de clientes.
4. Diseñar indicadores de gestión y desempeño (KPIs) que permitan dar seguimiento y control a los resultados del departamento de cuentas por cobrar.
5. Contribuir a la mejora del flujo de efectivo y a la sostenibilidad financiera de la organización mediante la implementación de las estrategias propuestas.

## METODOLOGÍA

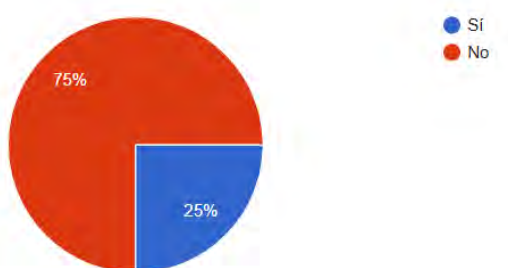
La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo, complementado con elementos cualitativos para la interpretación de los resultados. La elección de este enfoque obedece a la necesidad de analizar datos financieros concretos y, al mismo tiempo, comprender los factores cualitativos que inciden en la gestión de cuentas por cobrar.

Diseño de la investigación. El estudio se llevó a cabo en tres fases principales:

1. Diagnóstico: Revisión documental de la información financiera de la empresa, específicamente los reportes de cuentas por cobrar y antigüedad de saldos. Identificación de indicadores actuales de desempeño (índice de morosidad, días promedio de cobro, recuperación mensual). Entrevistas semiestructuradas con personal del área de crédito y cobranza para identificar debilidades en el proceso.
2. Propuesta de estrategias: Análisis comparativo con referentes teóricos y modelos de gestión de crédito y cobranza. Diseño de estrategias en tres niveles: prevención, control y recuperación de cartera. Selección de indicadores clave (KPIs) para medir el impacto de las estrategias.
3. Evaluación de resultados: Aplicación de las estrategias en un periodo de prueba de seis meses. Medición de indicadores antes y después de la implementación. Análisis estadístico descriptivo de las variaciones en la cartera vencida y en los días promedio de cobro.

Población y muestra: La investigación se centró en el área de cuentas por cobrar de la empresa objeto de estudio. La muestra estuvo conformada por: Los reportes financieros de los últimos 12 meses. El 100% del personal del departamento (5 colaboradores) que participan en la gestión de crédito y cobranza.

**Figura 1.** Encuesta aplicada a personal



*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la empresa, (2025).*

En la figura 1 se observa que el 75% de los encuestados responden que las cancelaciones por cuentas incobrables no son aprobadas por algún funcionario autorizado y que se contabilizan en cuentas por separado.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos: Documentales: análisis de estados financieros y reportes internos. Entrevistas semiestructuradas: aplicadas al personal encargado del área. Observación directa: del proceso de cobranza y comunicación con clientes.

Técnicas de análisis

Cuantitativas: cálculo del índice de morosidad, rotación de cuentas por cobrar y análisis comparativo de indicadores antes y después de las estrategias.

Cualitativas: análisis de contenido de las entrevistas y observaciones para identificar percepciones y problemáticas recurrentes.

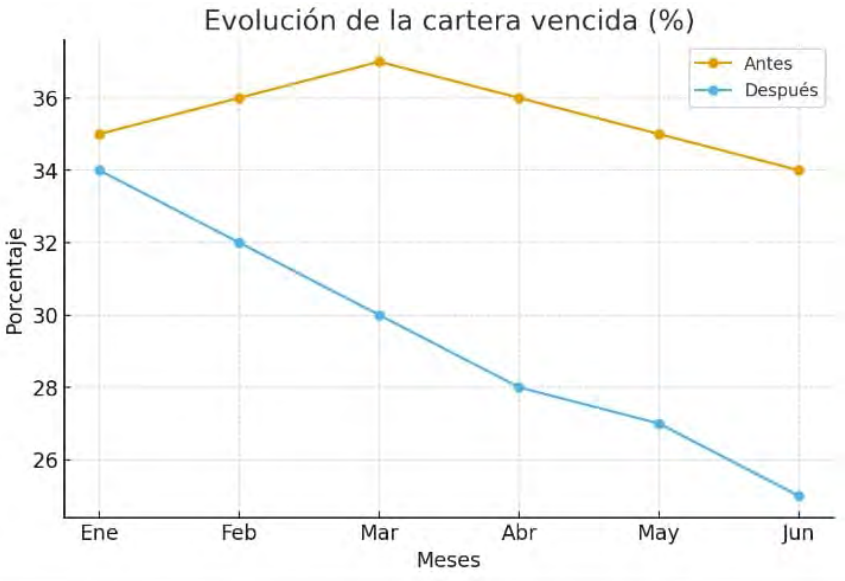
**RESULTADOS**

El desarrollo e implementación de las estrategias propuestas en el departamento de cuentas por cobrar permitieron observar mejoras significativas en la gestión de la cartera vencida. A continuación, se detallan los principales hallazgos:

**1. Reducción de cartera vencida:**

Después de aplicar las nuevas políticas de crédito y los mecanismos de seguimiento, la cartera vencida mostró una disminución del 28% en un periodo de seis meses, pasando de representar el 35% del total de cuentas por cobrar al 25%.

Figura 2. Evolución de la cartera vencida



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la empresa, (2025).

**2. Mejora en los tiempos de recuperación:**

El promedio de días de cobro se redujo de 75 días a 52 días, lo que representa una mejora del 30% en la rotación de cuentas por cobrar.

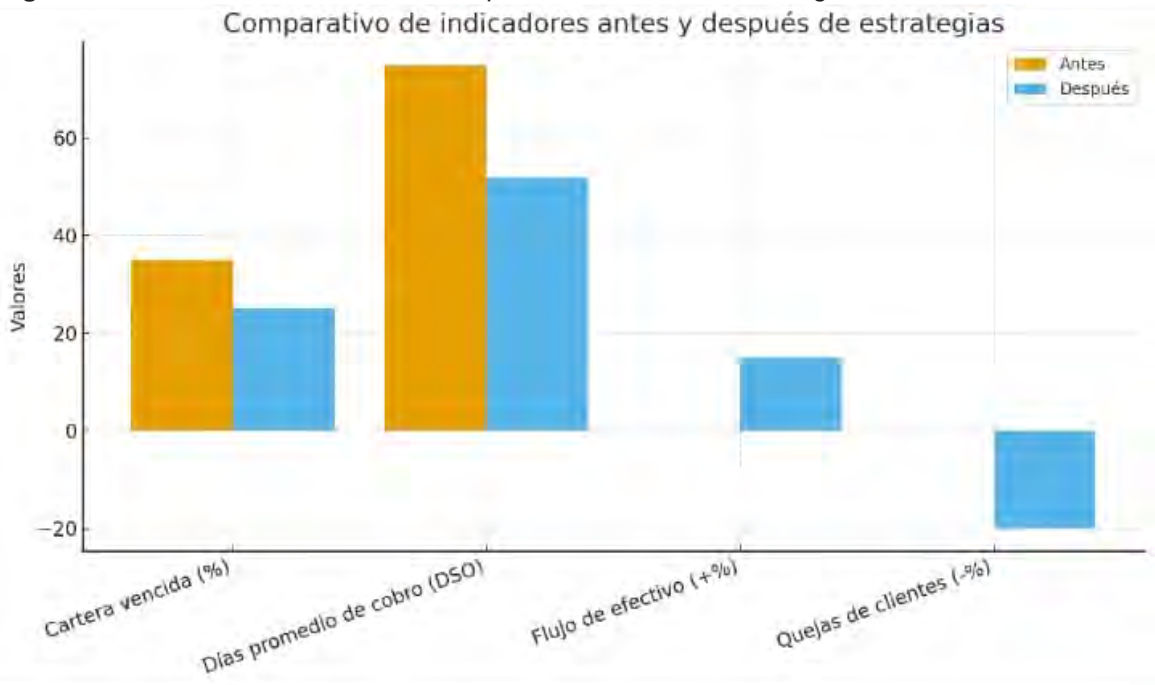
Tabla 1. Determinación de días de cobro

|                                | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| Ventas totales                 | 1000 | 1100 | 1000 | 1200 | 1400 |
| Porcentaje de crédito          | 70%  | 75%  | 65%  | 50%  | 70%  |
| Ventas a crédito               | 700  | 1875 | 1723 | 1350 | 2100 |
| Saldo inicial de clientes      | 300  | 200  | 400  | 600  | 900  |
| Saldo final de clientes        | 200  | 300  | 200  | 400  | 600  |
| Promedio de cuentas por cobrar | 52   | 75   | 100  | 100  | 50   |
| Rotación de cuentas por cobrar | 20   | 15   | 11   | 12   | 28   |

Fuente:Elaboración propia con datos de la empresa, 2025.

Como se puede observar en la figura 3 siguiente se obtuvieron resultados con respecto a la cartera vencida, días promedio de cobro, flujo de efectivo y quejas de clientes.

Figura 3. Resultados obtenidos con la implementación de las estrategias



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2025).

3. Fortalecimiento del control interno:

La implementación de indicadores de desempeño (KPIs), como el índice de morosidad, el porcentaje de recuperación mensual y el seguimiento por antigüedad de saldos, permitió un mayor control y transparencia en el área. Ver figura 3.

4. Incremento en la liquidez:

La reducción de saldos vencidos generó un aumento del flujo de efectivo disponible de aproximadamente 15% mensual, lo que contribuyó a cumplir con compromisos financieros de corto plazo sin necesidad de recurrir a financiamientos externos. Ver figura 3.



### 5. Mejora en la relación con clientes:

Gracias a la segmentación de clientes y a la implementación de recordatorios preventivos de pago, el nivel de satisfacción de los clientes se incrementó, reflejándose en un 20% menos de quejas relacionadas con el proceso de cobranza. Ver figura 3.

### 6. Capacitación del personal:

El 100% del equipo del área de cuentas por cobrar recibió capacitación en técnicas de negociación y uso de herramientas tecnológicas, lo que se tradujo en una gestión más proactiva y eficiente de la cartera.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos evidencian que el diseño e implementación de estrategias en el área de cuentas por cobrar tiene un impacto directo en la reducción de la cartera vencida, mejora la liquidez de la empresa y contribuye a la sostenibilidad financiera. Asimismo, la integración de tecnología, políticas de crédito claras y capacitación del personal resultaron ser factores clave en la consecución de los objetivos planteados.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la implementación de estrategias específicas en el área de cuentas por cobrar contribuye de manera significativa a la reducción de la cartera vencida y a la optimización del flujo de efectivo de la organización.

En primer lugar, la reducción del 28% de la cartera vencida coincide con lo planteado por Gitman y Zutter (2016), quienes señalan que una gestión eficiente del crédito y la cobranza permite mejorar los niveles de liquidez y disminuir el riesgo financiero asociado a la morosidad. Asimismo, el acortamiento del periodo de cobro de 75 a 52 días se alinea con las recomendaciones de Weston y Brigham (2018), quienes destacan que una adecuada rotación de cuentas por cobrar es un indicador clave de la salud financiera de la empresa.

Por otra parte, la implementación de indicadores de desempeño (KPIs), como el índice de morosidad y el seguimiento por antigüedad de saldos, reforzó el control interno y la toma de decisiones oportunas. Esto es consistente con lo expuesto por Horngren, Sundem y Elliott (2015), quienes enfatizan que el uso de métricas financieras facilita la planeación y el monitoreo de los objetivos organizacionales.

Un aspecto relevante identificado fue la mejora en la relación con los clientes, derivada de la segmentación y el uso de recordatorios preventivos de pago, lo que redujo en un 20% las quejas relacionadas con la cobranza. Este resultado guarda relación con los hallazgos de Romero (2020),

quien sostiene que la gestión de cobranza basada en la comunicación proactiva y el enfoque en el cliente fortalece la fidelización y disminuye la percepción negativa de los procesos de recuperación. Finalmente, la capacitación del personal del área de cuentas por cobrar tuvo un impacto directo en la efectividad del proceso. De acuerdo con Chiavenato (2017), la inversión en desarrollo de competencias en el capital humano es un factor determinante para incrementar la productividad y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

En síntesis, los resultados obtenidos respaldan la hipótesis planteada: la aplicación de estrategias en el departamento de cuentas por cobrar incide de manera positiva en la reducción de la cartera vencida y en el fortalecimiento financiero de la organización. Sin embargo, se reconoce la necesidad de continuar con evaluaciones periódicas y la incorporación de nuevas tecnologías que garanticen la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas.

### **CONCLUSIONES**

La presente investigación permitió comprobar que la gestión adecuada de las cuentas por cobrar es un factor determinante para la estabilidad financiera de la organización. Los resultados obtenidos evidencian que la implementación de estrategias orientadas a la prevención, control y recuperación de la cartera vencida genera impactos positivos en la liquidez, la rentabilidad y la relación con los clientes. En primer lugar, la reducción del porcentaje de cartera vencida y la mejora en el promedio de días de cobro confirman que las políticas de crédito y cobranza, cuando están bien estructuradas, permiten un mayor control sobre los saldos pendientes. En segundo lugar, la incorporación de indicadores de gestión facilitó el monitoreo constante del área, fortaleciendo así el control interno y la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, la capacitación del personal y la implementación de sistemas de seguimiento automatizados demostraron ser herramientas clave para lograr una gestión más eficiente, proactiva y centrada en el cliente. En consecuencia, se comprobó la hipótesis de que el diseño de estrategias en el departamento de cuentas por cobrar contribuye de manera significativa a la reducción de la cartera vencida y a la sostenibilidad financiera de la organización.

Finalmente, se destaca que esta investigación no solo tiene un impacto práctico en la empresa objeto de estudio, sino que también aporta un marco de referencia aplicable a otras organizaciones con problemáticas similares.

## RECOMENDACIONES

1. Mantener la actualización de políticas de crédito y cobranza: es fundamental revisar periódicamente los criterios de otorgamiento de crédito para ajustarlos a las condiciones del mercado y a la capacidad de pago de los clientes.
2. Fortalecer la cultura de cobranza preventiva: fomentar la comunicación proactiva con los clientes, mediante recordatorios automatizados y negociaciones oportunas, con el fin de evitar la acumulación de saldos vencidos.
3. Dar continuidad al uso de indicadores de gestión (KPIs): establecer un sistema de monitoreo mensual que permita evaluar el desempeño del área y detectar posibles desviaciones en la recuperación de cartera.
4. Invertir en la capacitación del personal: asegurar que el equipo encargado de la cobranza continúe desarrollando habilidades de negociación, análisis financiero y uso de herramientas tecnológicas.
5. Implementar tecnologías más avanzadas: considerar el uso de sistemas de gestión financiera integrados (ERP) y herramientas de analítica de datos que permitan un mayor control y predicción de riesgos crediticios.
6. Realizar evaluaciones periódicas del impacto financiero: analizar trimestralmente los efectos de las estrategias implementadas sobre el flujo de efectivo, con el fin de tomar decisiones preventivas que aseguren la sostenibilidad de las mejoras alcanzadas.

## REFERENCIAS

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principles of managerial finance (14th ed.). Pearson.
- Weston, J. F., & Brigham, E. F. (2018). Essentials of managerial finance (14th ed.). Cengage Learning.
- Sundem, G. L., & Eliot, B. (2015). Financial accounting: An introduction to concepts, methods and uses (11th ed.). Pearson.
- Romero, A. (2020). Administración financiera moderna (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (9th ed.). McGraw-Hill.

## **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ÁREAS ADMINISTRATIVAS CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS TURÍSTICAS REGIONALES**

Luis Ernesto Irigoyen Arroyo<sup>1</sup>

María Elena Hernández Hernández<sup>2</sup>

Esmeralda Aguilar Pérez<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El presente capítulo muestra el análisis del impacto de la capacitación en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) del sector turismo en San Martín Texmelucan, en el estado de Puebla México, con el objetivo de fortalecer su desarrollo y prepararlas ante los crecientes retos de la competitividad. Dado que estas empresas representan una parte esencial del tejido económico en destinos turísticos, su capacidad para adaptarse a las exigencias del mercado global resulta fundamental. A través de un enfoque teórico-práctico, se examinan los beneficios de la capacitación continua en áreas como la gestión empresarial, la mercadotecnia digital, la sostenibilidad, la innovación en servicios y la atención al cliente. El estudio identifica cómo los programas de formación contribuyen al incremento de la productividad, la mejora en la calidad del servicio, la adopción de tecnologías y el fortalecimiento del talento humano. Asimismo, se destaca el papel de las políticas públicas, instituciones educativas y organismos de desarrollo económico como actores clave en la profesionalización del sector. Los hallazgos muestran que la inversión en capacitación no solo mejora el desempeño empresarial, sino que también potencia la competitividad regional, la generación de empleo de calidad y la resiliencia frente a crisis como la pandemia o la estacionalidad del turismo. Se concluye que capacitar a los propietarios de las MiPyMEs turísticas es una estrategia indispensable para lograr un desarrollo económico sostenible e inclusivo.

### **ABSTRACT**

This chapter presents an analysis of the impact of training on micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the tourism sector of San Martín Texmelucan, Puebla, Mexico, with the aim of strengthening their development and preparing them for the growing challenges of competitiveness. Given that these businesses represent an essential part of the economic fabric of tourist destinations,

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan.

luisernesto.irigoyen@smartin.tecnm.mx

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

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan. esmeralda.aguilar@smartin.tecnm.mx

their ability to adapt to the demands of the global market is fundamental. Through a theoretical-practical approach, the benefits of continuous training in areas such as business management, digital marketing, sustainability, service innovation, and customer service are examined. The study identifies how training programs contribute to increased productivity, improved service quality, technology adoption, and the strengthening of human talent. It also highlights the role of public policies, educational institutions, and economic development agencies as key actors in the professionalization of the sector. The findings show that investment in training not only improves business performance but also enhances regional competitiveness, generates quality employment, and strengthens resilience to crises such as the pandemic or the seasonality of tourism. It is concluded that training owners of tourism-related micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) is an essential strategy for achieving sustainable and inclusive economic development.

## INTRODUCCIÓN

La competitividad de las empresas turísticas en la región depende en gran medida de la calidad del capital humano y de la capacitación en áreas administrativas fundamentales. Este capítulo explora cómo la identificación sistemática de dichas necesidades puede potenciar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones turísticas, apoyándose en estudios teóricos y casos empíricos.

## DESARROLLO

### Marco teórico

#### 1. Detección de necesidades de capacitación (DNC):

Valdivia y González, (2022), citan a Reza, quien define la DNC como “una brecha entre lo que requiere el puesto y el perfil de las personas”, la cual puede ser corregida mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje sistematizado. De acuerdo con Dessler, los pasos clave son: análisis de necesidades, evaluación de participantes y establecimiento de objetivos claros en un programa de capacitación (Valdivia y González, 2022). Chiavenato propone tres niveles analíticos: organizacional, de recursos humanos y operativo (Valdivia y González, 2022).

#### 2. Formación del capital humano como ventaja competitiva:

En turismo, el desarrollo de competencias específicas y su relación con la formación tiene un impacto estadísticamente significativo en la competitividad (Granados, 2013). La gestión estratégica del capital humano es clave para instalar ventajas sostenibles frente a un entorno globalizado (Granados, 2013).

### 3. Necesidades formativas en sostenibilidad y tecnología:

González, M., Testón, N y Gayosso, S. (2024) Señalan que: En el contexto de México, se ha identificado una carencia en habilidades prácticas relacionadas con Big Data, inteligencia artificial, análisis de sentimiento, sostenibilidad, gestión de conflictos y comunicación intercultural. Esto evidencia la necesidad de una mejor alineación entre los programas educativos y las demandas reales del sector.

### 4. Importancia de los programas de capacitación:

La procuraduría para la defensa del Trabajo (2018) señala: La capacitación debe considerarse una inversión estratégica: mejora la productividad, motiva al personal, desarrolla liderazgo y favorece ventajas competitivas.

## Identificación de necesidades en empresas turísticas regionales (Estudios relacionados)

#### 1. MIPYMES turísticas (Guanajuato, México):

El 83 % considera necesaria la capacitación para todos los colaboradores; entre los temas recurrentes destacan: atención al cliente, calidad en el servicio, trabajo en equipo y seguridad en el trabajo. Solo el 37 % cuenta con planes de capacitación anuales, y solo el 15 % planifica carreras o desarrollo profesional para su personal (Mejía, M., 2017).

#### 2. Sector hotelero en Bogotá (Colombia):

Un estudio en Colombia identificó la relevancia tanto de competencias técnicas como blandas, con énfasis en sostenibilidad y uso de tecnologías digitales; además, sugieren implementar sistemas de retroalimentación para motivar y retener al personal (Zurbarán-Arias y Zurbarán, 2024).

#### 3. Establecimientos turísticos en La Maná (Ecuador):

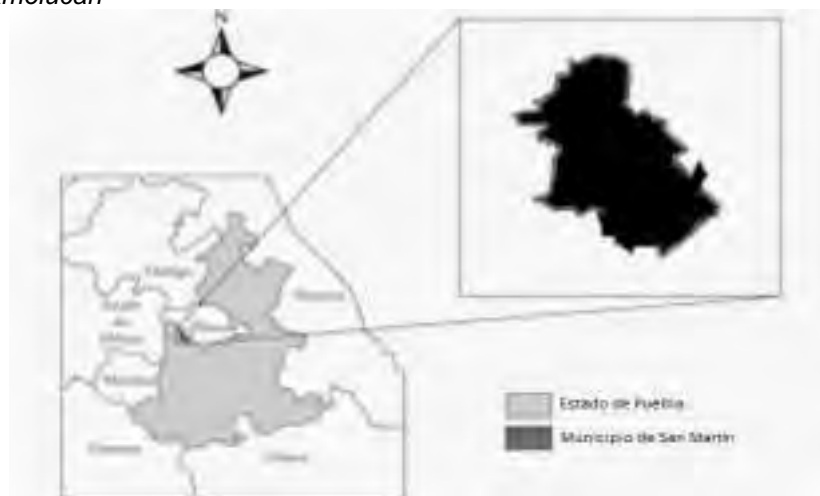
Salazar Andrade et al. (2021) detectaron necesidades formativas específicas en áreas como atención al cliente, manipulación de alimentos, gastronomía e idiomas, atribuibles a la falta de capacitación permanente.

## Contexto de las MyPEs (Marco referencial)

Las MyPEs de San Martín Texmelucan suelen recibir apoyo y programas de desarrollo empresarial del gobierno local y otras instituciones. Esto puede incluir capacitación, mentoría, acceso a financiamiento y oportunidades de networking.

Estas generalidades son comunes entre las MyPEs de San Martín Texmelucan, pero es importante tener en cuenta que cada empresa es única y puede tener sus propias características y desafíos. La Figura 1 identifica la ubicación de San Martín Texmelucan dentro del estado.

**Figura 1.** San Martín Texmelucan



*Fuente: Elaboración propia*

## METODOLOGÍA

### a) Enfoque y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo y transversal, orientado a identificar las necesidades de capacitación en áreas administrativas específicas (reclutamiento y selección, motivación, liderazgo e innovación) dentro de empresas turísticas en San Martín Texmelucan, Puebla. Este diseño permitió recolectar y analizar datos en un momento determinado para caracterizar las brechas formativas del sector.

### b) Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por personal administrativo y directivo de empresas turísticas registradas en San Martín Texmelucan. Dada la diversidad y tamaño de las empresas del sector, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 50 empresas que accedieron a participar y en las cuales se aplicaron encuestas a los responsables administrativos, sumando un total de 123 cuestionarios válidos. Para la aplicación de los cuestionarios, se dispuso del apoyo de 10 estudiantes de nivel licenciatura, de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, quienes estuvieron colaborando durante el semestre enero-junio 2025, para liberar 2 créditos complementarios de investigación.



c) Instrumento de recolección de datos

Se diseñó una encuesta estructurada basada en la revisión bibliográfica sobre competencias administrativas y capacitación. El cuestionario constó de cuatro bloques principales que evaluaron necesidades percibidas en:

- Reclutamiento y selección
- Motivación
- Liderazgo
- Innovación

Las preguntas fueron formuladas con escala Likert de cinco puntos (1 = ninguna necesidad - 5 = necesidad muy alta), lo que permitió cuantificar la percepción sobre la carencia o demanda formativa en cada área.

d) Procedimiento

Previo a la aplicación, el instrumento fue validado por expertos en recursos humanos y turismo, quienes verificaron la pertinencia y claridad de los ítems. Se realizó una prueba piloto con 10 encuestados para ajustar detalles técnicos. La aplicación de encuestas se realizó de manera presencial y virtual durante un periodo de tres meses (marzo-mayo de 2025).

RESULTADOS

a) Perfil de los encuestados

Del total de 123 encuestas válidas, el 60 por ciento se aplicó a personal administrativo y el 40 por ciento correspondió a personal directivo o gerencial de las empresas turísticas. Un porcentaje de 75 de los encuestados laboraba en micro y pequeñas empresas, mientras que el 25 por ciento restante pertenecía a medianas empresas. En términos de antigüedad laboral, el 63 por ciento contaba con más de 3 años en su puesto.

b) Necesidades de capacitación en áreas administrativas

El análisis descriptivo de las respuestas mostró diferencias claras en las necesidades formativas percibidas en las cuatro áreas evaluadas. La tabla 1 resume las medias y desviaciones estándar para cada área:

Tabla 1. Resultados por área en personal administrativo

| Área administrativa       | Media (escala 1-5) | Desviación estándar |
|---------------------------|--------------------|---------------------|
| Reclutamiento y selección | 3.8                | 0.9                 |
| Motivación                | 4.1                | 0.7                 |
| Liderazgo                 | 4.7                | 0.6                 |
| Innovación                | 4.2                | 0.8                 |

Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que las áreas con mayor necesidad de capacitación son: liderazgo (4.7) e innovación (4.2), seguidas de motivación (4.1) y reclutamiento y selección (3.8).

#### c) Percepción del personal administrativo vs directivos

Los directivos reportaron una necesidad más alta en innovación (media 4.6) que el personal administrativo (media 4.1), mientras que la motivación fue considerada una necesidad alta en ambos grupos sin diferencias estadísticamente significativas.

#### d) Brechas específicas identificadas

De manera cualitativa, las respuestas de tipo abierto, señalan como principales hallazgos: que las empresas carecen de estrategias sistematizadas para reclutamiento, presentan dificultades para mantener motivado al personal, y requieren fortalecer las habilidades de liderazgo para gestionar equipos de manera efectiva. Además, se destacó la falta de capacitación en innovación, particularmente en la adopción de tecnologías y mejora de procesos.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que las empresas turísticas de San Martín Texmelucan Puebla enfrentan importantes brechas de capacitación en áreas administrativas clave, particularmente en liderazgo e innovación. Esta situación guarda coherencia con estudios previos que han señalado la necesidad de fortalecer las competencias directivas y de gestión en micro y pequeñas empresas turísticas en regiones con desarrollo incipiente (Sánchez et al., 2022; Hernández & Morales, 2020).

El liderazgo, identificado como el área con mayor necesidad de capacitación (media de 4.7), representa un componente esencial para la cohesión de los equipos de trabajo y la implementación de estrategias organizacionales. En consonancia con Chiavenato (2009) y el modelo de Ritchie y Crouch (2003), un liderazgo efectivo permite alinear al talento humano con los objetivos de la empresa, lo que resulta crítico en contextos de alta competencia como el turismo. Las carencias detectadas en esta área sugieren que muchas empresas de la región operan sin una dirección clara o sin líderes preparados para afrontar desafíos de gestión moderna.

La alta necesidad de formación en innovación (media de 4.2) también coincide con lo reportado por Hjalager (2010), quien plantea que la innovación en productos, procesos y modelos de negocio es una ventaja competitiva fundamental en el sector turístico. La limitada capacidad innovadora observada en las empresas encuestadas podría estar asociada con una cultura organizacional tradicional y escasa exposición a herramientas tecnológicas o metodologías de mejora continua.

En cuanto a la motivación, aunque no alcanzó el nivel más alto, sigue siendo una dimensión prioritaria. La gestión de la motivación impacta directamente en la productividad, la calidad del servicio y la

retención de personal, aspectos subrayados por Kotler, Bowen y Makens (2010). La escasa presencia de programas de reconocimiento, incentivos o desarrollo profesional puede explicar este resultado. Respecto al reclutamiento y selección, si bien se percibe como la necesidad menos urgente, su media (3.8) sigue siendo elevada. Esto podría explicarse porque muchas de las empresas son pequeñas y familiares, y recurren a redes informales para contratar, lo que suele implicar una menor valoración de procesos técnicos de selección, como señala la literatura sobre turismo en MIPYMES (Jiménez et al., 2021).

Por último, las diferencias significativas entre empresas de distinto tamaño y entre personal administrativo y directivo indican que las estrategias de capacitación deben ser diferenciadas y adaptadas a las realidades internas de cada tipo de organización. La formación generalista puede ser ineficiente si no responde a los contextos específicos del sector y la región, una observación consistente con la literatura sobre diagnósticos de competencias localizados (Martínez & Silva, 2019).

## CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio permiten concluir que las empresas turísticas de San Martín Texmelucan, Puebla, enfrentan necesidades significativas de capacitación en áreas administrativas clave, particularmente en liderazgo, innovación y motivación. Estas carencias limitan su capacidad de competir en un entorno turístico dinámico y en constante transformación.

El liderazgo fue identificado como la principal área de necesidad formativa, lo que pone de manifiesto la urgencia de desarrollar competencias directivas orientadas a la toma de decisiones, la gestión de equipos y la planificación estratégica. La innovación, igualmente prioritaria, refleja la necesidad de que las empresas adopten enfoques más proactivos en la mejora de procesos, el uso de tecnologías y la creación de valor para el cliente. La motivación del personal, aunque reconocida como importante, aún no se gestiona de manera sistemática, y el reclutamiento continúa siendo un proceso informal en muchas empresas.

## REFERENCIAS

Farfán, N., Rivera, G. y Ángeles, L. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana  
<https://www.redalyc.org/journal/257/25764894003/html/>

González, M., Testón, N y Gayosso, S. (2024). Necesidades de profesionalización en áreas de sostenibilidad en la industria hotelera en México: Necesidades de profesionalización en áreas de sostenibilidad dentro de la industria hotelera en México.

[https://www.researchgate.net/publication/386585926\\_Necesidades\\_de\\_profesionalizacion\\_e  
n\\_areas\\_de\\_sostenibilidad\\_en\\_la\\_industria\\_hotelera\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/386585926_Necesidades_de_profesionalizacion_en_areas_de_sostenibilidad_en_la_industria_hotelera_en_Mexico) Professionalization\_needs  
\_in\_sustainability\_areas\_within\_the\_hospitality\_industry\_in\_Mexico

Granados, M. (2013). El desarrollo de competencias laborales y la formación de los profesionales en turismo.

[https://www.researchgate.net/publication/354842790\\_EL\\_DESARROLLO\\_DE\\_COMPETENC  
IAS\\_LABORALES\\_Y\\_LA\\_FORMACION\\_DE\\_LOS\\_PROFESIONALES\\_EN\\_TURISMO\\_EN\\_L  
A\\_UNIVERSIDAD\\_NACIONAL\\_MAYOR\\_DE\\_SAN\\_MARCOS\\_ANO\\_2013](https://www.researchgate.net/publication/354842790_EL_DESARROLLO_DE_COMPETENCIAS_LABORALES_Y_LA_FORMACION_DE_LOS_PROFESIONALES_EN_TURISMO_EN_LA_UNIVERSIDAD_NACIONAL_MAYOR_DE_SAN_MARCOS_ANO_2013)

Hernández, P., & Morales, R. (2020). Diagnóstico de competencias en pequeñas empresas turísticas. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 8(1), 22-38.

Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

Jiménez, S., Martínez, L., & Rodríguez, E. (2021). Brechas formativas en turismo regional: el caso de pymes. *Estudios Regionales en Turismo*, 5(1), 78-94.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing para hospitalidad y turismo*. Pearson Educación.

Martínez, J., & Silva, D. (2019). Competencias directivas en el sector turístico. *Revista Iberoamericana de Administración*, 27(2), 112-130.

Mejía, M. (2017). Integración, gestión y capacitación del recurso humano en las MIPYMES turísticas en la ciudad de Guanajuato. <https://www.redalyc.org/journal/1934/193462120004/movil/?>

Procuraduría para la defensa del Trabajo (2018). La importancia de la capacitación para las y los trabajadores. [https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-  
para-las-y-los-trabajadores?idiom=es](https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es)

Sánchez, M., Pérez, L., & Gómez, A. (2022). Capacitación y liderazgo en microempresas turísticas. *Revista de Estudios Turísticos*, 13(2), 45-61.

Secretaría de Turismo (2019). La capacitación, elemento clave en la profesionalización del Sector Turístico. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/163739?>

Valdivia, A. y González, A. (2022). Detección de necesidades de capacitación en Mipymes de ropa regional estilizada de Tuxtepec (Oaxaca, México). <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187272150001/html/index.html?>

Zurbarán-Arias, D.-J., & Zurbarán, V. Z. (2024). Competencias y planificación de necesidades de formación en hotelería en Bogotá, Colombia. *Turismo y Patrimonio*, 23, 149-166. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n23.08>

## **VALOR AGREGADO EN LOS SERVICIOS PROFESIONALES DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL**

Ana Aurora Fernández Mayo<sup>1</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

La importancia del Valor Agregado en los Servicios Profesionales desde una perspectiva empresarial se aborda en el presente documento con el fin de reflexionar acerca del desempeño de profesionistas especializados en algún área del sector laboral adhiriendo una mejora en el proceso y/o entrega de productos o servicios en cualquier ámbito del sector productivo. Se aborda inicialmente desde una perspectiva empresarial al considerar que, la cuantía que genera el valor agregado en los servicios a partir de la valía que se otorga a cualquier actividad para la mejora del producto final que se ofrece, se haga de la mejor manera con estándares de calidad que eleven la efectividad del proceso o producto y se logre aumentar la calidad del trabajo que se realiza, no omitiendo mencionar al IVA o PIB como aspectos relevantes del tema desde un punto de vista económico y tributario para, finalmente, enlistar algunas consideraciones del valor agregado a tomar en cuenta para la mejora, competitividad y efectividad en los servicios profesionales o de la empresa.

### **DESARROLLO**

Los servicios profesionales son aquellas actividades que realizan personas de manera individual o colectiva, como organizaciones o empresas especializados en algún campo disciplinar con conocimientos, habilidades y/o prácticas para generar soluciones en diferentes campos profesionales (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) entre los cuales se pueden mencionar los que comúnmente se conocen:

- Médicos
- Ingenieros
- Administradores
- Gestores
- Informáticos
- Abogados
- Arquitectos, entre otros.

---

<sup>1</sup> Universidad Veracruzana

En el ámbito del marketing Kotler y Armstrong (2012) mencionan que los servicios profesionales (figura 1) se deben considerar de suma importancia para que las empresas tengan el éxito planeado por ser un trabajo especializado donde deben permear los conocimientos y competitividades formales debiendo regularse en esquemas de calidad y ética.

**Figura 1.** Servicios Profesionales



El Gobierno de México (Gobierno de México (GOB), 2025) a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT) ha establecido la categoría de los servicios profesionales en personas que se dedican a actividades profesionales en sectores comerciales, industriales, de autotransporte, agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas. Adicionalmente, el SAT estableció el Régimen de Actividades Empresariales y Servicios Profesionales para todo individuo que ofrezca un servicio sin importar el total de los ingresos que perciben.

La Ley Federal de Trabajo (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025) establece que para que existan condiciones para un contrato de servicios profesionales, se requiere:

- Conocimiento del área o disciplina
- Titulaciones académicas (grado de estudios)
- Actividades relacionadas con la profesión de quien las realiza

Por otro lado, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) menciona que el servicio profesional es “la prestación de obligaciones de hacer que realice una persona a favor de otra, cualquiera que sea el acto que le dé origen y el nombre o clasificación que a dicho acto le den otras leyes”. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021). Aunado a ello, enlista los siguientes servicios profesionales:

- “Transporte;
- Seguro, afianzamiento y reafianzamiento;
- Mandato, comisión mediación, y otros contratos mercantiles atípicos
- Asistencia técnica y transferencia de tecnología



- Y cualquier otra obligación de dar, de no hacer o de permitir, asumida por una persona en beneficio de otra, siempre que no esté considerada por la Ley del IVA como enajenación o uso o goce temporal de bienes”.

El último punto incluye a aquéllos que realizan actividades profesionales de acuerdo con una disciplina y cumplen con lo establecido en el SAT.

Por otro lado, es importante mencionar que en cualquier país existe el PIB (Producto Interno Bruto) como medición que refleja el valor agregado total de todos los bienes y servicios que se producen en periodos determinados, por lo general es anual, la suma del valor monetario considera el consumo, la inversión bruta o el gasto público, entre otros factores. Es por ello por lo que el valor agregado (entendido como la suma de factores) juega un rol crucial en la economía por ser un indicador primordial de la eficiencia y competitividad de un país, es decir, cuanto mayor sea el valor agregado generado en una economía, mayor será su crecimiento económico. Si se habla de nivel macroeconómico, el valor agregado es la base para medir el PIB (García, Pérez y Montiel, 2019).

Desde esta perspectiva, en México, el servicio profesional está regulado por instancias hacendarias o laborales, de ahí la importancia de considerar los aspectos normativos para ejercer las actividades profesionales y otorgar un servicio acorde a los requerimientos de los diferentes sectores individuales y/o empresariales, como lo ilustra la figura 2.

**Figura 2.** Actividades profesionales



En el siguiente apartado se presentan algunas consideraciones del valor agregado en los servicios profesionales, presentando diferentes definiciones que conlleven a plantear la importancia de establecer la manera en que un servicio o experiencia adicional para el consumidor o usuario desde un ámbito profesional, individual o empresarial es por demás primordial para satisfacer a un cliente y posicionarse en el mercado.



## El valor agregado

El valor agregado es un concepto fundamental en la economía, las empresas y el desarrollo de productos. Representa el incremento de valor que se le da a un producto o servicio a medida que pasa por distintos procesos de producción o mejora (figura 3). Este concepto no solo es crucial para las empresas, sino también para los consumidores, ya que influye en la percepción de calidad y utilidad de lo que se adquiere.

**Figura 3.** Proceso de producción y mejora



Para ubicar este tópico de estudio, es importante entender el concepto de *valor*. Existen diversas definiciones del valor según el área en donde se utilice. Según la Real Academia Española (RAE, 2025) el valor es el “Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”, es decir, es una cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente o el alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase. Cuando se habla de valor, las personas se refieren a una relación existente entre las cualidades que miden un bien o servicio y sus beneficios o utilidad. Para el caso que se presenta, el valor agregado considera lo intangible de las cualidades del proceso o producto que benefician al consumidor.

El valor agregado (Ramírez et al, 2012) es el valor adicional que un proceso, acción o mejora proporciona a un producto o servicio. Incremento del valor de un bien como consecuencia de un proceso productivo o de distribución. Puede manifestarse en diversas formas, como un aumento en la calidad, funcionalidad, diseño, o incluso en el servicio postventa (figura 4). Este valor agregado es lo que justifica un mayor precio o la preferencia de los consumidores por un producto frente a otros competidores.

**Figura 4.** Valor agregado



En resumen, el valor agregado no se refiere únicamente al producto físico; también puede incluir servicios adicionales o intangibles, como la experiencia del cliente, la personalización o la marca o la eficiencia en los procesos. Se ha demostrado hoy en día que tener productos con una calidad óptima para lograr una ventaja competitiva obliga a las empresas a contar con diversos procesos para ofrecer el máximo valor agregado a sus clientes (Bonilla et al, 2020) por lo que habría que replantear sus operaciones donde intervienen el personal, tecnología e infraestructura física permitiendo un desarrollo eficiente del proceso productivo hasta entregar al consumidor o cliente, los productos acabados para satisfacer su demanda, el valor agregado es un concepto clave que afecta tanto a empresas como a consumidores.

El valor agregado en las empresas es el incremento de valor que se le da a un producto o servicio durante su proceso de producción o distribución, se puede decir que es un valor adicional que un proceso, acción o mejora proporciona a un producto o servicio, que hace una diferencia en la percepción del cliente y la competencia. En el campo del marketing, el valor agregado es el elemento extra que una empresa añade a un producto o servicio para preferencia en el consumidor, es decir, toda característica extra que una empresa ofrece en el producto o un individuo en el servicio para diferenciar su trabajo y atraer clientes (López, 2025).

Desde la perspectiva del ámbito económico, el valor agregado juega un rol crucial en la economía, ya que es un indicador clave de la eficiencia y competitividad de un país o sector. A nivel macroeconómico, el valor agregado es la base para medir el Producto Interno Bruto (PIB). El PIB de un país refleja el valor agregado total de todos los bienes y servicios producidos durante un periodo determinado, por ello se indica que, cuanto mayor sea el valor agregado generado en una economía, mayor será su crecimiento económico (BBVA, 2025). A nivel empresarial, el valor agregado es un elemento diferenciador que permite a las empresas destacar en mercados competitivos. Las compañías que consiguen agregar valor a sus productos o servicios, ya sea a través de la innovación, la mejora de la calidad o la atención al cliente, suelen gozar de mayor éxito a corto, mediano y largo plazo.

## Impuesto al valor agregado (IVA)

Este tópico se mencionó en este documento líneas arriba como definición del servicio profesional, pero en este apartado se precisa el considerar el IVA a partir que, toda actividad profesional paga un impuesto al existir un pago de honorarios por sus servicios profesionales y en México se regula a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante el SAT.

Según el Banco Bilbao Vizcaya, México (BBVA, 2025) el impuesto al valor agregado o IVA es un impuesto que se cobra por el consumo final de productos y servicios. Este valor agregado se aplica tanto para compras nacionales como internacionales y en México corresponde al 16% del valor de los bienes adquiridos, mientras que en estados fronterizos la tasa del IVA es del 8% (BBVA México, 2025). A diferencia de los impuestos estatales o municipales que tienen montos fijos asignados a sus contribuyentes, el IVA se clasifica como un impuesto indirecto porque se paga conforme al consumo de cada persona. Entre las actividades en los que se suele aplicar el IVA están:

- Comprar Ropa.
- Comer en restaurantes.
- Ir al cine.
- Importar bienes y servicios.
- **Prestar servicios profesionales de forma independiente.**

Adicionalmente, para hacer el cobro del IVA es necesario que la persona o empresa que vendió el producto o servicio emita una factura para poder hacer su declaración de impuestos posteriormente, por lo que debe tener las condiciones profesionales para realizar el servicio: título profesional bien requisitado por la instancia educativa (grado de estudios), conocimiento del área o disciplina y experiencia en la profesión de quien ofrece el servicio como ejemplo puede ser una empresa constructora como lo ilustra la figura 5.

*Figura 5. Experiencia profesional*



Pero, en este contexto de conocer las leyes y reglamentos económicos, hacendarios y/o fiscales y dentro del ámbito profesional, de individuos y empresas dispuestos a ofrecer productos y servicios de calidad, cabe hacer la pregunta: ¿para qué sirve el IVA? Según recaudación tributaria, la Ley del IVA (Cámara de Diputados, 2021) declara que “todas las personas que consuman bienes y servicios nacionales o internacionales tienen el compromiso de cumplir con este impuesto con el fin de apoyar al financiamiento de iniciativas públicas y sociales”. Ejemplo de ello son:

- Mantenimiento de hospitales, escuelas, centros culturales y vías públicas.
- Impartición de justicia.
- Aumento de la seguridad.
- Creación de programas y proyectos educativos y/o de salud pública.

Haciendo un análisis de lo anterior, en el contexto de abordar el tema de “Valor Agregado de los servicios profesionales” como una prestación adicional al proceso o producto que mejore la efectividad de la empresa y el IVA como pago de un impuesto cuando se prestan servicios profesionales, se presentan las siguientes consideraciones del valor agregado en dos vertientes: a) para comprender el ámbito en el que se desarrolla e identificar la que compete a la mejora del proceso y b) la que es parte del ámbito económico que incluye el aspecto tributario:

- a) La primera vertiente es comprender al valor agregado como el servicio adicional de mejora de la calidad de un producto y no está obligado a cumplir una normativa hacendaria, puesto que se considera parte de las políticas propias de un individuo o una empresa que otorga un servicio con el fin de obtener el beneficio de satisfacción del cliente, aumento en la competencia del mercado laboral y/o una exigencia en la calidad y efectividad profesional y/o empresarial.
- b) La segunda se refiere al ámbito tributario, donde el valor agregado es un impuesto que se debe pagar por todo servicio o producto que cualquier persona o empresa otorgue a un(a) cliente a cambio del pago de honorarios por el mismo el cual debe cumplir con la normatividad hacendaria del país o estado donde se realice el servicio profesional.

Las consideraciones del valor agregado en los servicios profesionales pueden justificar un mayor precio o la preferencia de los consumidores por un producto frente a otros competidores y pueden algunos de los que a continuación se enlistan<sup>2</sup>:

- Servicios adicionales o Intangibles. Servicios más precisos y eficientes con procesos que no se ven, pero son parte de la satisfacción del cliente (amabilidad, tiempo, solución problemas).
- Innovación. Uso de la tecnología y mejora de procesos productivos.

---

<sup>2</sup> Algunas de estas consideraciones se obtuvieron de la página web Financionario, 2025, cuyo URL es <https://financionario.com/definicion-valor-agregado>

- Mejora en la calidad del proceso o producto. Puede mejorar la funcionalidad de un producto, uso de mejora en materiales o reducción de tiempo en el servicio.
- Excelencia en el servicio. Mejora en los procesos de gestión, efectividad y calidad del proceso.
- Valor de la marca. Marcas reconocidas por los clientes, transmiten confianza, calidad y prestigio, valor adicional con el simple hecho de poseer un producto de esa marca.
- Empresas o negocios en marcha. Productos intangibles que elevan la efectividad.
- Tecnología. Nuevas tecnologías, máquinas, industria, procesos.
- Experiencia del cliente. Satisfacción en la atención, servicio y producto.
- Distintivo gráfico o elemento de fama pública (logotipo), slogans más atractivos algunos se muestran en la figura 6.

*Figura 6. Marcas de empresas de fama pública*



Por ello, plantear algunas consideraciones como las anteriormente presentadas para generar un valor agregado en los servicios profesionales abona en aspectos de mejora de la calidad, efectividad y cuantía que hace un aumento en todo proceso de producción, producto o mejora de los servicios profesionales o de una empresa.

## CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los servicios profesionales se han sustentado bajo los conocimientos especializados de las organizaciones empresariales con una preparación específicas del saber en áreas disciplinares. Desde los planteamientos de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) de la administración en las organizaciones o de Kotler y Armstrong (2012) en el ámbito del marketing, los servicios profesionales han sido un ámbito de estudio para el éxito de las empresas o individuos dedicados a ejercer su propia profesión al tratarse de un trabajo especializado basado en conocimientos y competencias formales, los cuales deben regularse en estándares de calidad y ética. En este sentido, se ha precisado plantear: ¿es suficiente el servicio o producto que ofrece toda actividad profesional para elevar el beneficio y satisfacción del cliente para un mejor posicionamiento en el mercado laboral o empresarial? Lo anterior considerando que todo servicio o producto tiene mayor competencia y exigencia en calidad y efectividad en el



mercado laboral, profesional y/o empresarial independientemente de cumplir con las normas fiscales o hacendarias del país en donde se origine el servicio profesional.

Desde la mejora de productos hasta la creación de experiencias personalizadas, el valor agregado es lo que permite a las empresas destacarse en un mercado cada vez más competitivo. Las organizaciones que entienden cómo generar y comunicar este valor tienen una ventaja competitiva significativa.

Además, en un contexto macroeconómico, el valor agregado es crucial para el crecimiento de la economía de un país, ya que es un indicador de la productividad y eficiencia de las industrias. Para los consumidores, el valor agregado se traduce en una mayor satisfacción y disposición a pagar más por productos o servicios que satisfacen mejor sus necesidades, sin embargo, no toda empresa está dispuesta a generarlo ni siquiera para aumentar sus ganancias y en este sentido, se puede continuar debatiendo acerca de considerar o no la mejora adicional de un producto o proceso o realizarlo de manera cotidiana sin agregar un plus que lo haga relevante, por lo que queda abierta la investigación para abordar el tema desde diversas perspectivas: economía, marketing, administración o educación y tener una visión más amplia y concreta del valor agregado desde distintos sectores.

## REFERENCIAS

- Banco Bilbao Vizcaya, México (BBVA, 2025). *¿Qué es el IVA o Impuesto al Valor Agregado?* <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/impuestos-que-es-el-iva.html?msocid=3a2cef0f80e3663c3ffafa97816d67bd>
- Bonilla, V. E., Amarillo, A. Y. C., y Calderón, J. A. (2020). *El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro*. Journal of business and entrepreneurial studies: JBES, 4(3), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i3.118>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (12 de diciembre de 2021). *Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)*. Gobierno de México <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIVA.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (21 de febrero de 2025). *Ley Federal del Trabajo*. Gobierno de México <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Financionario (2025). *¿Qué es el valor agregado?* URL <https://financionario.com/definicion-valor-agregado>
- García P., M. C., Pérez-H., C. C., y Montiel-H, M. G. (2025). La riqueza de una nación va un poco más allá del PIB. Con-Ciencia Boletín Científico <https://doi.org/10.29057/prepa3.v12i24.14662>

- Gobierno de México. (2025). *Régimen de Actividades Empresariales y Servicios Profesionales*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Servicio de Administración Tributaria. <https://www.sat.gob.mx/portal/public/personas-fisicas/pf-actividades-empresariales-y-profesionales>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- López, M. (8 de marzo de 2025). *¿Qué es el valor agregado? Definición y su importancia empresarial*. Negocio IQ. <https://negocioiq.com/valor-agregado/>
- Ramírez M., C. V., Carbal H., A., y Zambrano M., A. (2012). *La creación de valor en las empresas*. Saber, Ciencia Y Libertad, 7(1), 159-169. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1795>.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Prentice Hall



## **MATEMÁTICAS PARA EL EMPRENDEDOR, CASO DE ESTUDIO HOTDOG DE PAVO**

José Adrián Romero Peña<sup>1</sup>  
Leira Carol Escudero Ramírez<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

Emprender permite ser el amo del destino profesional propio, da la libertad para innovar, resolver problemas y hacer impacto en la sociedad, no es solo sobre ganar dinero, es sobre construir algo desde cero, aprender, crecer y hasta cambiar vidas, además, se puede generar empleo y contribuir a la economía local.

El punto de equilibrio entre oferta y demanda es crucial porque representa el precio al cual la cantidad de bienes que los productores están dispuestos a ofrecer coincide exactamente con la cantidad que los consumidores desean adquirir.

El punto de equilibrio entre ingresos y costos es vital porque indica el nivel mínimo de ventas necesario para que una empresa cubra todos sus gastos sin generar pérdidas ni ganancias.

Este artículo muestra la forma de comenzar a emprender con un producto utilizando dos modelos matemáticos de punto de equilibrio que ayudan a elegir el precio de venta, y la cantidad a vender para comenzar a tener utilidades.

**Palabras Clave:** Emprendimiento, Estudio de Caso, Matemáticas para las empresas

### **ABSTRACT**

Entrepreneurship allows you to be the master of your own professional destiny. It gives you the freedom to innovate, solve problems, and impact society. It's not just about making money; it's about building something from scratch, learning, growing, and even changing lives. It can also create jobs and contribute to the local economy.

The break-even point between supply and demand is crucial because it represents the price at which the quantity of goods producers are willing to supply exactly matches the quantity consumers want to purchase.

The break-even point between revenue and costs is vital because it indicates the minimum level of sales necessary for a company to cover all its expenses without generating profits or losses.

---

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

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. leiracarol72@gmail.com

This article shows how to start a business with a product using two mathematical break-even point models that help you choose the selling price and the quantity to sell to begin making a profit.

**Keywords:** Entrepreneurship, Case Study, Mathematics for Business

## INTRODUCCIÓN

En un mercado en constante evolución y altamente competitivo, la industria alimentaria sigue presentando oportunidades para innovar y satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

La venta de hotdogs, un alimento icónico y popular en diversas culturas, se posiciona como una opción viable para captar una amplia audiencia.

Este caso de estudio tiene como objetivo aplicar los modelos matemáticos de punto de equilibrio entre oferta y demanda y punto de equilibrio entre ingresos y costos para apoyar a un emprendedor a calcular el precio de venta del nuevo producto y la cantidad a vender para empezar a tener utilidades, dos decisiones muy importantes para quienes desean comenzar a vender un producto.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Aplicar los modelos matemáticos de Punto de Equilibrio en Oferta y Demanda y Punto de Equilibrio de Costos e Ingresos para obtener el precio de venta y la cantidad a vender respectivamente para lograr un emprendimiento exitoso.

### Objetivos Particulares

- Describir el Producto con beneficios, ingredientes y fotografías
- Calcular el costo unitario junto con el precio al por mayor y el precio al por menor
- Establecer e Investigar dos puntos de Oferta y dos puntos de Demanda
- Aplicar el Modelo matemático de Punto de equilibrio de Oferta y Demanda para obtener el precio de venta propuesto.
- Calcular el costo de Inversión
- Aplicar el Modelo matemático de Punto de equilibrio de Costos e Ingresos para obtener la cantidad a vender para alcanzar el equilibrio entre costos e ingresos
- Calcular la cantidad a vender durante los primeros 5 años del proyecto para obtener matemáticamente los costos, Ingresos y Utilidades del Proyecto

## DESCRIPCIÓN

El perrito caliente, (del inglés hot dog, “perro caliente”) también llamado pancho, jocho, shuco o pan con perro, es un alimento en forma de bocadillo que se genera con la combinación de una salchicha del tipo salchicha de Frankfurt (frankfurter) o vienesa (wiener) hervida o frita, servida en un pan con forma alargada que suele acompañarse con algún aderezo, como salsa de tomate, mostaza, jalapeño, cebolla, y chucrut.

El perrito caliente fue importado de Alemania y popularizado en los Estados Unidos, donde se convirtió en un alimento callejero para la clase trabajadora. Particularmente conectado con la ciudad de Nueva York y fuertemente conectado con la cultura del béisbol estadounidense, desde su llegada a América emergió como una importante pieza en la cultura regional de muchas otras partes como lo es en los estados de Baja California Sur y Sonora en México. Se ha difundido enormemente en todo el mundo desde principios del siglo XX, llegando a ser un alimento que puede encontrarse en cualquier parte y se creó en 1860. Presupuesto de un equipo o maquinaria.

## Ingredientes

- Medias Noches
- Jamón de Pavo
- Queso Manchego
- Salchicha de Pavo
- Chile Xalapeño
- Mayonesa
- Queso Panela
- Salsa Cátup
- Tocino de Pavo
- Tomate

## Beneficios

Desde el punto de vista nutritivo, los perritos calientes son una fuente de proteínas debido al contenido cárnico de las salchichas. El contenido calórico de los hotdogs puede variar dependiendo de los acompañamientos; pero un perrito simple de unos 100 gramos puede contener unas 240 kilocalorías. Es decir, la ingesta aproximada de 6 perritos podría cubrir las necesidades calóricas diarias de un adulto medio (que ronda entre las 1500 y las 2000 kcal). El contenido calórico depende del tipo de carne empleado; por ejemplo, las salchichas elaboradas con carne de pavo suelen ser menos calóricas (reduciendo su contenido a la mitad). El contenido de grasas suele rondar entre el 30 % y el 40 % del peso de la salchicha. Los elaboradores suelen incluir grandes cantidades de grasa debido a su bajo costo y a su capacidad de potenciar sabores.

## Fotografías



## Costos Variables y Precio de Venta

**Tabla 1:** Descripción. Cálculo del Costo Variable

| Costos Directos de Materia Prima |                   |        |            |                    |         |
|----------------------------------|-------------------|--------|------------|--------------------|---------|
| Descripción                      | Cantidad Comprada | Unidad | Costo      | Cantidad Utilizada | Importe |
| Medias Noches                    | 8                 | Piezas | \$40.00    | 1                  | \$5.00  |
| Chile Xalapeño                   | 215               | Gramos | \$12.50    | 19                 | \$1.10  |
| Jamón de Pavo                    | 26                | Piezas | \$62.00    | 1                  | \$2.38  |
| Mayonesa                         | 870               | Gramos | \$75.00    | 20                 | \$1.72  |
| Queso Manchego                   | 10                | Piezas | \$50.00    | 0.5                | \$2.50  |
| Queso Panela                     | 200               | Gramos | \$31.00    | 25.15              | \$3.90  |
| Salchicha de Pavo                | 8                 | Piezas | \$49.00    | 1                  | \$6.12  |
| Salsa Cátup                      | 220               | Gramos | \$10.00    | 25                 | \$1.14  |
| Tocino de Pavo                   | 18                | Piezas | \$76.00    | 1                  | \$4.22  |
| Tomate                           | 1000              | Gramos | \$26.90    | 125                | \$3.36  |
| Costos Directos de Mano de Obra  |                   |        |            |                    |         |
| Descripción                      | Cantidad Comprada | Unidad | Costo      | Cantidad Utilizada | Importe |
| Cocinero                         | 8                 | Horas  | \$100.00   | 0.125              | \$1.56  |
| Costos Directos de Servicios     |                   |        |            |                    |         |
| Descripción                      | Cantidad Comprada | Unidad | Costo      | Cantidad Utilizada | Importe |
| Luz                              | 480               | Horas  | \$1,200.00 | 0.125              | \$0.31  |
| Renta                            | 2880              | Horas  | \$5,000.00 | 0.125              | \$0.22  |
| Agua                             | 2880              | Horas  | \$800.00   | 0.125              | \$0.03  |
| Publicidad                       | 240               | Horas  | \$1,000.00 | 0.125              | \$0.52  |
| Total de Costo Variable:         |                   |        |            |                    | \$34.08 |

## Cálculo del Precio de Venta

**Tabla 2:** Descripción. Cálculo del Precio al por menor y al por mayor

| Costo Variable | % de Utilidad al por Mayor | Precio al por Mayor | % de Utilidad al por Menor | Precio al por Menor |
|----------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|
| \$34.08        | 30.00%                     | \$44.00             | 20.00%                     | \$53.00             |

## Estudio de Mercado

Encuesta Digital:

<https://forms.gle/tyxo7yF944ciaoo68>

Encuesta de Mercado acerca de las preferencias de compra para un Hotdog



Instrucciones: La presente encuesta tiene la finalidad de conocer las preferencias de los clientes para la demanda de Hotdogs con dos precios, por lo que agradecemos contestar sinceramente las siguientes preguntas: Preguntas de Encuestas.

## Preguntas de la Encuesta

### 1. ¿Cuál es tu Género?

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre
- ☐ No Binario

### 2. ¿Cuál es tu grado de estudios?

- ☐ Ninguno
- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Bachillerato
- ☐ Carrera Técnica
- ☐ Licenciatura
- ☐ Maestría
- ☐ Doctorado

### 3. ¿Cuál es tu rango de Edad?

- ☐ 0 - 11 años
- ☐ 12 - 18 años
- ☐ 19 - 26 años
- ☐ 27 - 59 años
- ☐ >= 60 años

### 4. ¿Cuál es tu Estado Civil?

- ☐ Soltero
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viudo
- ☐ Unión Libre

5. ¿Te gusta comer Hotdog?

- ☐ Me encanta
- ☐ Mucho
- ☐ Ni poco ni mucho
- ☐ Poco
- ☐ Muy Poco
- ☐ No lo he probado

6. ¿Qué tan frecuente consumes Hotdog?

- ☐ Diario
- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ No lo consumo

7. ¿Cuántos Hotdogs comprarías para una fiesta a un precio al por mayor de \$44?

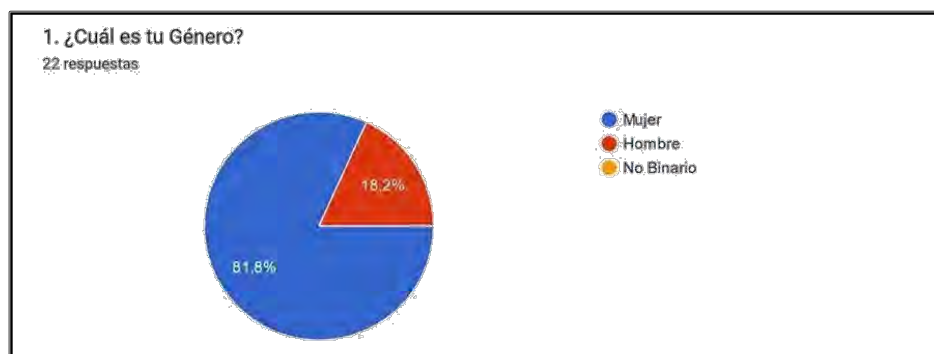
- ☐ 30
- ☐ 40
- ☐ 50

8. ¿Cuántos Hotdogs comprarías para una fiesta a un precio al por menor de \$53?

- ☐ 10
- ☐ 20
- ☐ 30

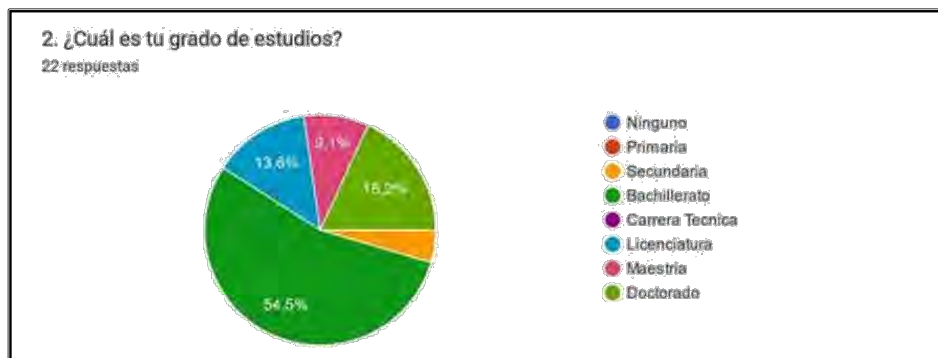
## Resultados de la Encuesta

**Gráfica 1:** Indicador: Genero



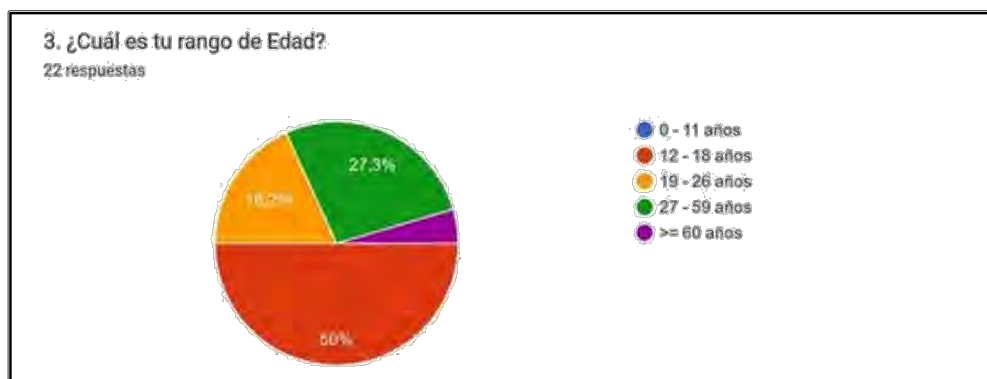
Descripción: La mayoría (81.8%) se identifican como mujeres, una minoría (18.2%) como hombres, y ninguno como no binario

**Gráfica 2:** Indicador: Escolaridad



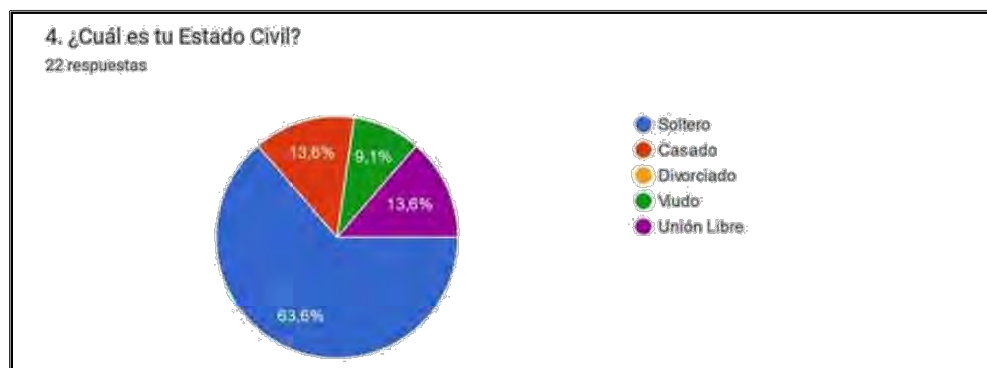
Descripción Se observa la siguiente distribución: 13.6% Licenciatura, 4.5% Secundaria, 54.5% Bachillerato, Maestría 9.1% y 18.2% Doctorado. El porcentaje más alto corresponde a personas con Bachillerato.

**Gráfica 3:** Indicador: Edad



Descripción: Los rangos de edad y sus porcentajes son: 0 - 11 años (Infante) 0%, 12 - 18 años (Adolescente) 50%, 19 - 26 años (Joven) 18.2%, 27 - 59 años (Adulto) 27.3% y >= 60 años (3ra Edad) 4.5%. La mayoría (50%) se encuentra en el rango de 12-18 años considerados Adolescentes.

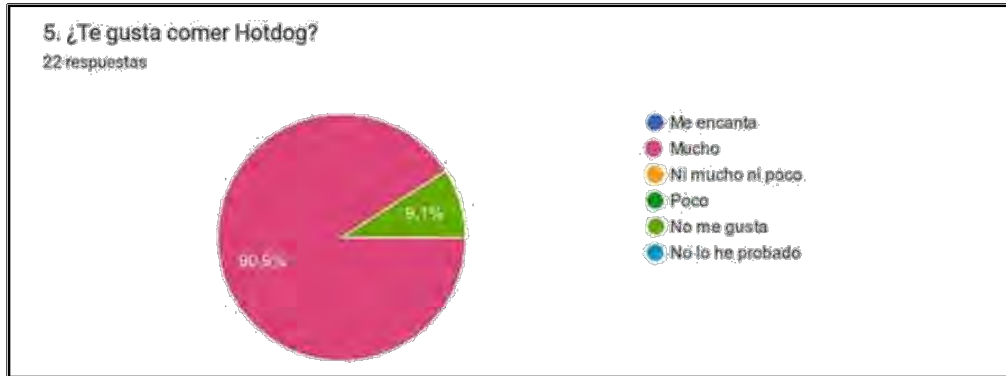
**Gráfica 4:** Indicador: Estado Civil



Descripción: Las opciones de respuesta son: Soltero 63.6%, Casado: 13.6%, Divorciado 0%, Viudo 9.1% y Unión Libre 13.6%. La mayoría de los encuestados son solteros.

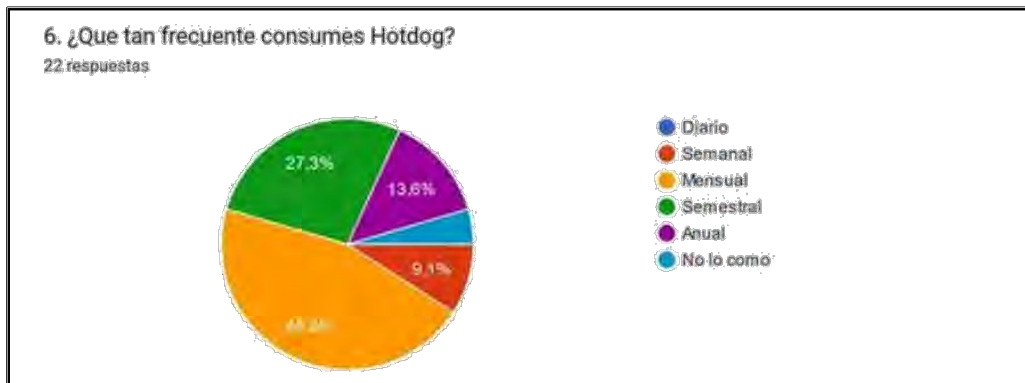


**Gráfica 5:** Indicador: *Gusto*



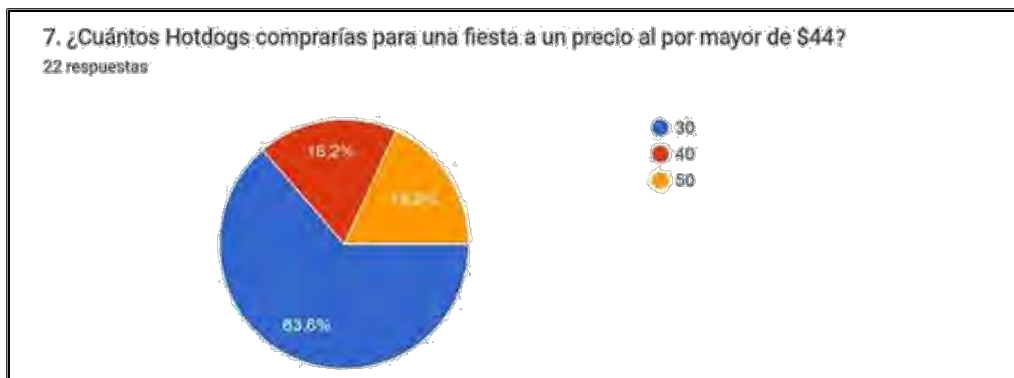
Descripción: El gráfico de pastel con elección son : "Mucho" 90.1%, "Poco": 9.1%. La gran mayoría de los encuestados le gustan Mucho comer hotdogs, con solo una minoría que les gusta Poco.

**Gráfica 6:** Indicador: *Frecuencia de consumo*



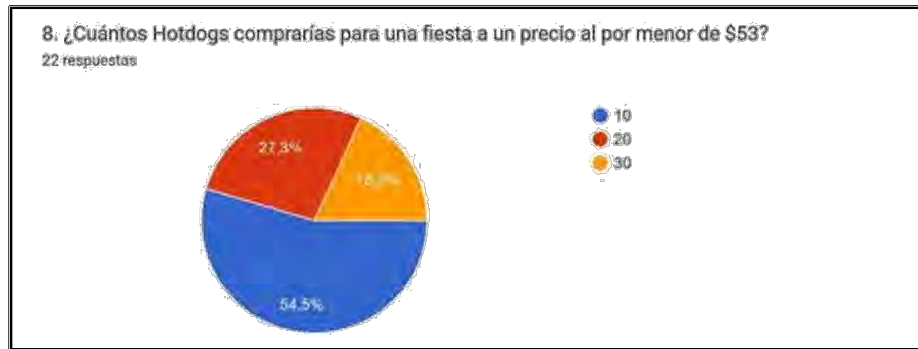
Descripción: La categoría con la mayor proporción es "Mensual" con un 45.5%, mientras que "Semanal" 9.1%, "Semestral" 27.3%, "Anual" 13.6% y "No lo como" 4.5%. Nadie reportó consumir hotdogs a diario.

**Gráfica 7:** Indicador: *Demanda al por mayor*



Descripción: La mayoría se inclina por comprar 30 hotdogs con 63.6%, mientras que 40 o 50 hotdogs tienen 18.2% cada uno.

**Gráfica 8:** Indicador: Demanda al por menor



Descripción: Los resultados son: 54.5% compraría 10 hotdogs, 27.3% compraría 20 hotdogs y 18.2% comprarían 30 hotdogs.

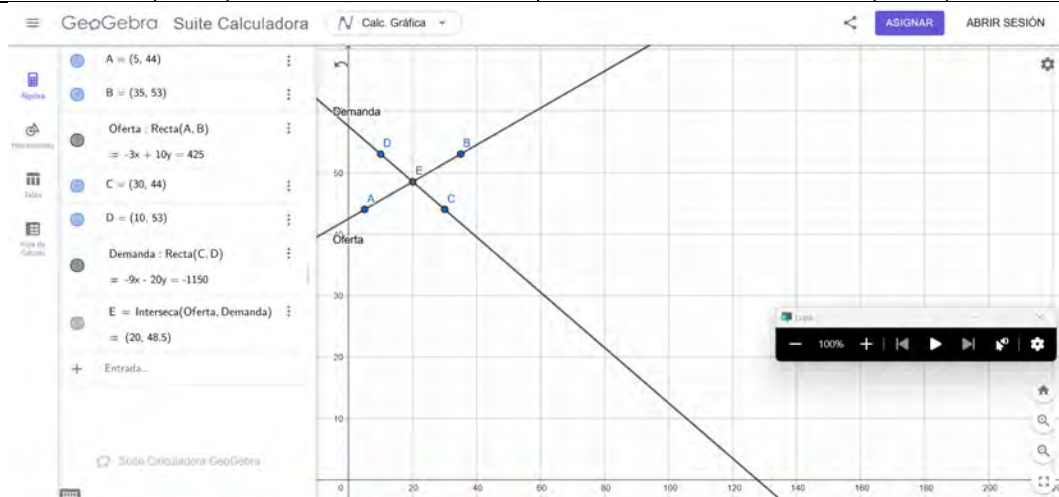
**Tabla 3:** Indicador: Resumen

| Indicador                   | Elección           | Porcentaje |
|-----------------------------|--------------------|------------|
| Género                      | Mujeres            | 81.8%      |
| Grado de estudios           | Bachillerato       | 54.5%      |
| Edad                        | Entre 12 y 18 años | 50.0%      |
| Estado Civil                | Soltero            | 63.6%      |
| Gusto                       | Mucho              | 90.1%      |
| Frecuencia de Consumo       | Mensual            | 45.5%      |
| Compra al por mayor a \$44  | 30 productos       | 44.4%      |
| Compras al por menor a \$53 | 10 productos       | 54.5%      |

Descripción: En general, los encuestados son mayoritariamente mujeres, con estudios de Bachillerato, de edad adolescente, solteros, y disfrutan de comer hotdogs mensualmente, especialmente comprando 30 hotdogs a un precio de \$44 y 10 hotdogs a un precio de \$53 para una fiesta.

**Ilustración 1:** Punto de Equilibrio de Oferta y Demanda

| Puntos de Oferta<br>Establecidos por la Empresa | Puntos de Demanda<br>Obtenidos de la Encuesta |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| A (5, 44)                                       | C (30, 44)                                    |
| B (35, 53)                                      | D (10, 53)                                    |



Descripción. Punto de equilibrio de oferta y demanda obtenido con el software GeoGebra

| Ecuación de Oferta | Ecuación de Demanda  |
|--------------------|----------------------|
| $y = 0.3x + 42.50$ | $y = -0.45x + 57.50$ |

Punto de Equilibrio

E (20,48)

Por lo tanto, se utilizará \$48 como Precio de Venta.

## Costos Fijos

Costos Indirectos de Materiales para Inversión

Tabla 4:

| Descripción            | Cantidad Comprada | Unidad | Costo      | Cantidad Utilizada | Importe    |
|------------------------|-------------------|--------|------------|--------------------|------------|
| Estufa de 4 Quemadores | 1                 | Piezas | \$5,500.00 | 1                  | \$5,500.00 |
| Juegos de 3 Sartenes   | 1                 | Piezas | \$1,600.00 | 1                  | \$1,600.00 |
| Tanque de Gas de 4 kg  | 1                 | Piezas | \$900.00   | 1                  | \$900.00   |
|                        |                   |        |            | Total:             | \$8,000.00 |

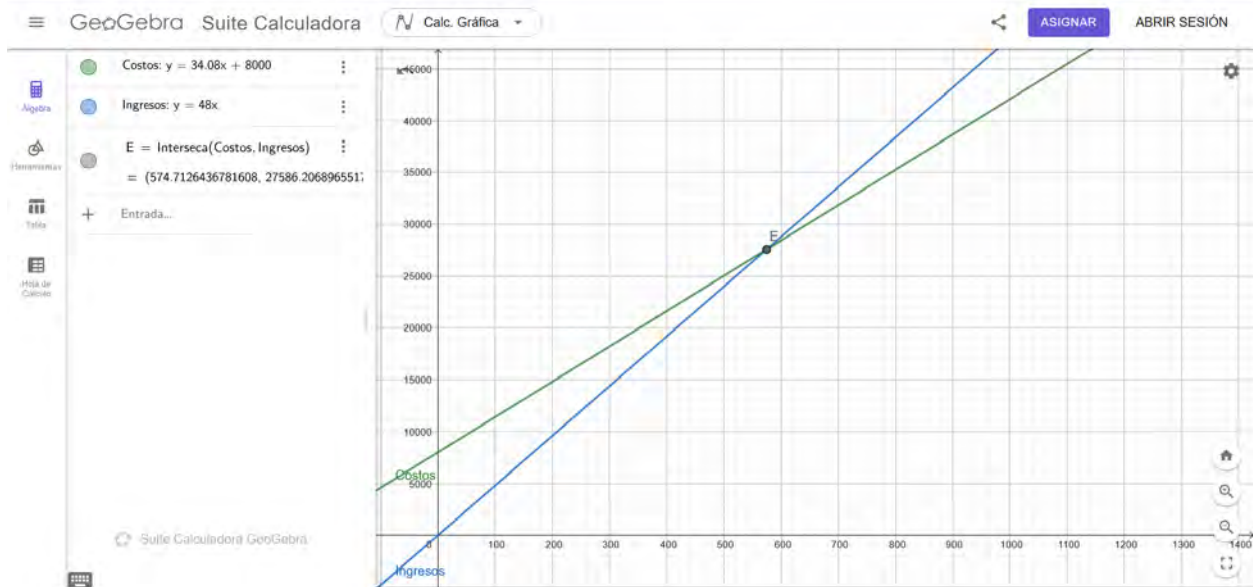
|                |       |            |          |                 |       |
|----------------|-------|------------|----------|-----------------|-------|
| Costo Variable | 34.08 | Costo Fijo | 8,000.00 | Precio de Venta | 48.00 |
|----------------|-------|------------|----------|-----------------|-------|

Descripción. Cálculo del Costo Fijo

## Punto de Equilibrio de Costos e Ingresos

| Ecuación Costos     | Ecuación Ingresos |
|---------------------|-------------------|
| $y = 34.08x + 8000$ | $y = 48x$         |

Ilustración 2: Descripción. Punto de equilibrio de Costos e Ingresos obtenido en el software GeoGebra



E (574.71, 27586.21)

$574.71 / (8 \text{ hotdogs} \times \text{hr} \times 6.5 \text{ hrs. diarias} \times 1 \text{ empleado})$

Días para Recuperación: 11.05 días

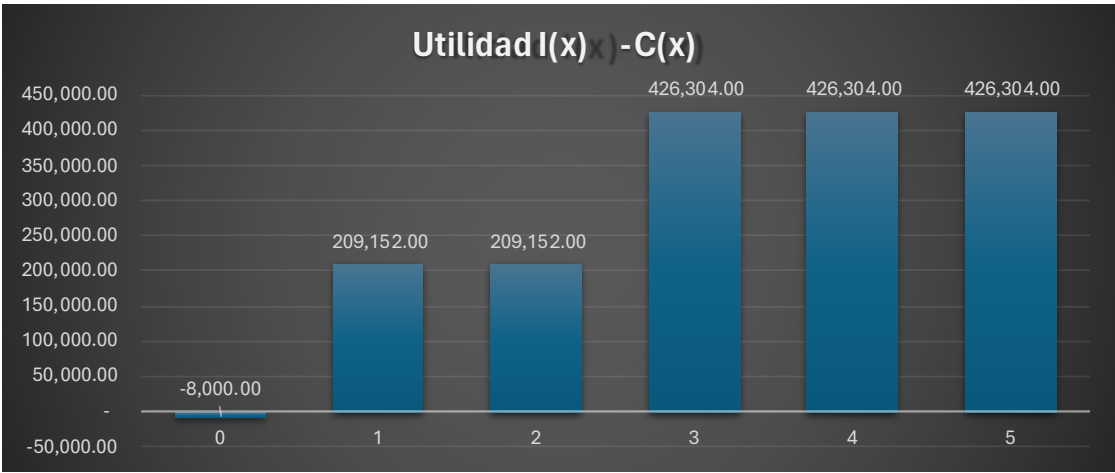
Utilidades Projectadas

Tabla 5: Tabla de Utilidades

| Perio<br>do en<br>años | Emplead<br>os<br>contratad<br>os | Producci<br>ón x hr. | Horas<br>al día | Días<br>al<br>mes | Mese<br>s al<br>año | Cantida<br>d<br>(x) | Costo<br>C(x) | Ingreso<br>I(x) | Utilidad<br>I(x)-C(x) |
|------------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------|
| 0                      | 0                                | 8                    | 6.5             | 25                | 12                  | 0                   | 8,000.00      | 0               | - 8,000.00            |
| 1                      | 1                                | 8                    | 6.5             | 25                | 12                  | 15,600.00           | 539,648.00    | 748,800.00      | 209,152.00            |
| 2                      | 1                                | 8                    | 6.5             | 25                | 12                  | 15,600.00           | 539,648.00    | 748,800.00      | 209,152.00            |
| 3                      | 2                                | 8                    | 6.5             | 25                | 12                  | 31,200.00           | 1,071,296.00  | 1,497,600.00    | 426,304.00            |
| 4                      | 2                                | 8                    | 6.5             | 25                | 12                  | 31,200.00           | 1,071,296.00  | 1,497,600.00    | 426,304.00            |
| 5                      | 2                                | 8                    | 6.5             | 25                | 12                  | 31,200.00           | 1,071,296.00  | 1,497,600.00    | 426,304.00            |

Descripción. Tabla que muestra varios datos que permiten capturar la Cantidad a vender, además de el Costo, el Ingreso y las utilidades.

Gráfica 9: Gráfico de Utilidades



Descripción. Grafica que muestra las utilidades proyectadas de los primeros 5 años del proyecto de Hotdogs de Pavo.

**CONCLUSIONES**

Los modelos matemáticos permiten tener una opción real para tomar las primeras decisiones al emprender una empresa, posteriormente, al tener una mayor experiencia en el manejo de la empresa, se pueden tomar decisiones a partir del instinto de los encargados en los Puestos Gerenciales.

## REFERENCIAS

- Jiménez, N. S. (1999). Modelo de Punto de Equilibrio en la Toma de Decisiones. Industrial Data.
- Simón, C. B., Cortés, J. C., Rodríguez, D. M., Quiles, A. N., & Micó, R. J. V. (2019). Un modelo de oferta y demanda con incertidumbre. Modelling in science education and learning.

## **AGENDA 2030 Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL TURÍSTICA. CASO LOS CABOS, MÉXICO**

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez<sup>1</sup>

Montserrat Acosta Cadenas<sup>2</sup>

### **RESUMEN**

El objetivo de la investigación fue analizar las acciones empresariales para la consecución de los ejes estratégicos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el municipio de Los Cabos, México. La metodología fue mixta de alcance descriptivo y corte transversal. Se diseñó de cuestionario híbrido con 20 preguntas con las dimensiones de perfil, acciones de sostenibilidad locales, y acciones para el fomento de la economía local y se aplicó a 72 empresas turísticas de la región. Los principales hallazgos muestran que los ODS prioritarios son 4, 6, 7, 8, 9 y 1. La principal fortaleza son los ODS del eje de prosperidad y con rezago ODS 6 y 13 relacionados al eje planeta. Las acciones para el fomento de la economía local se focalizan en contrata jóvenes de la región y compra proveedores y empresas locales. Se concluye que se requiere un mayor compromiso de las empresas para la integración de prácticas sostenibles para un turismo sostenible conforme las capacidades locales en colaboración con actores clave como instituciones municipales y las instituciones de educación superior para el fomento de una competitividad basada en sostenibilidad.

**Palabras Clave:** Agenda 2030, Competitividad, Estrategias, Empresas turísticas

### **ABSTRACT**

The objective of the research was to analyze business actions to achieve the strategic pillars of the Sustainable Development Goals in the municipality of Los Cabos, Mexico. The methodology was mixed, descriptive, and cross-sectional. A hybrid questionnaire was designed with 20 questions covering profile dimensions, local sustainability actions, and actions to promote the local economy, and was applied to 72 tourism companies in the region. The main findings show that the priority SDGs are 4, 6, 7, 8, 9, and 1. The main strength is the SDGs related to prosperity, with SDGs 6 and 13 related to the planet lagging behind. Actions to promote the local economy focus on hiring young people from the region and purchasing from local suppliers and companies. It is concluded that greater commitment is required from companies to integrate sustainable practices for sustainable tourism in line with local

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, claudiac.le@loscabos.tecnm.mx

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

capacities, in collaboration with key actors such as municipal institutions and higher education institutions, to promote competitiveness based on sustainability.

**Keywords:** 2030 Agenda, Competitiveness, Strategies, Tourism Companies

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico tiene un gran impacto en el desarrollo socioeconómico, las culturas y el medio ambiente. Si se gestiona adecuadamente, el turismo tiene el potencial y puede servir como uno de los vehículos para que los países avancen hacia los ODS mediante la generación de crecimiento económico, la creación de puestos de trabajo, la reducción de las desigualdades y la promoción de la sostenibilidad cultural y medioambiental (ONU, Turismo, 2024).

En la búsqueda del desarrollo de un turismo sostenible (Echeverri y Vierira, 2022), la Agenda 2030 de Naciones Unidas (ONU Turismo, 2024) es una hoja de ruta, donde los stakeholders turísticos (empresas, gobiernos, organismos internacionales, academia, turistas y comunidad residente), por ello establecieron una hoja de ruta con cinco ejes prioritarios: 1. Turismo verde; 2. Digitalización; 3. Competencias; 4. Microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYME) del sector turístico, y 5. Gestión de destinos.

La industria turística debe implicar una perspectiva de conservación de los recursos y patrimonio natural (Álvarez, Piña y Delgado, 2020), al incrementar la actividad turística y la productividad influyen en la cadena de valor, para desestacionalizar la actividad, se requieren políticas ambientales para la mitigación y preservación de los recursos naturales (Landon, Rojas y Candias, 2021). Los países clave en turismo están alienado sus políticas públicas a la Agenda 2030, como es el caso de España y Portugal (Rodríguez, 2020), México (2021), por mencionar algunos de los países miembros.

En este sentido, Los Cabos, México, es el tercer destino turístico más importante de México, con 3.7 millones de llegadas anuales, 70% de ocupación hotelera y 4.7 días de estadía promedio, en diversos estudios han evidenciado ventajas competitivas como destino turístico (Gobierno del Estado de Baja California Sur. Secretaría de Turismo y Economía, Dirección de Informática y Estadística, 2025). Asimismo, estrategias de competitividad de las empresas turísticas en Los Cabos, México se basan en: tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad y responsabilidad social (Lacruhy y Morandini, 2024), por lo consiguiente, es necesaria una revisión de las acciones de turismo sostenible desde la mirada de la Agenda 2030. Considerando los elementos anteriores, surgen las siguientes preguntas de investigación:



- ¿Cuáles son acciones que realizan las empresas turísticas para incidir en los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
- ¿Que acciones empresariales para fomentan la economía local?

El objetivo de la investigación fue analizar las acciones empresariales para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el municipio de Los Cabos, México.

## Agenda 2030 y el turismo

La Agenda 2030 y los 17 ODS integran 165 metas y 232 indicadores en cinco ejes estratégicos, personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas, con la finalidad de integrar una estrategia que incida en la sostenibilidad de un territorio a nivel local, la figura 1, se observa cómo se integra cada eje con sus ODS específicos.

**Figura 1.** Agenda 2030 y las 5 P



Fuente: adaptando de Naciones Unidad (2025).

España y Portugal, están realizando esfuerzos para intentar alcanzar lo ODS para mejorar la competitividad turística (Rodríguez, 2020).

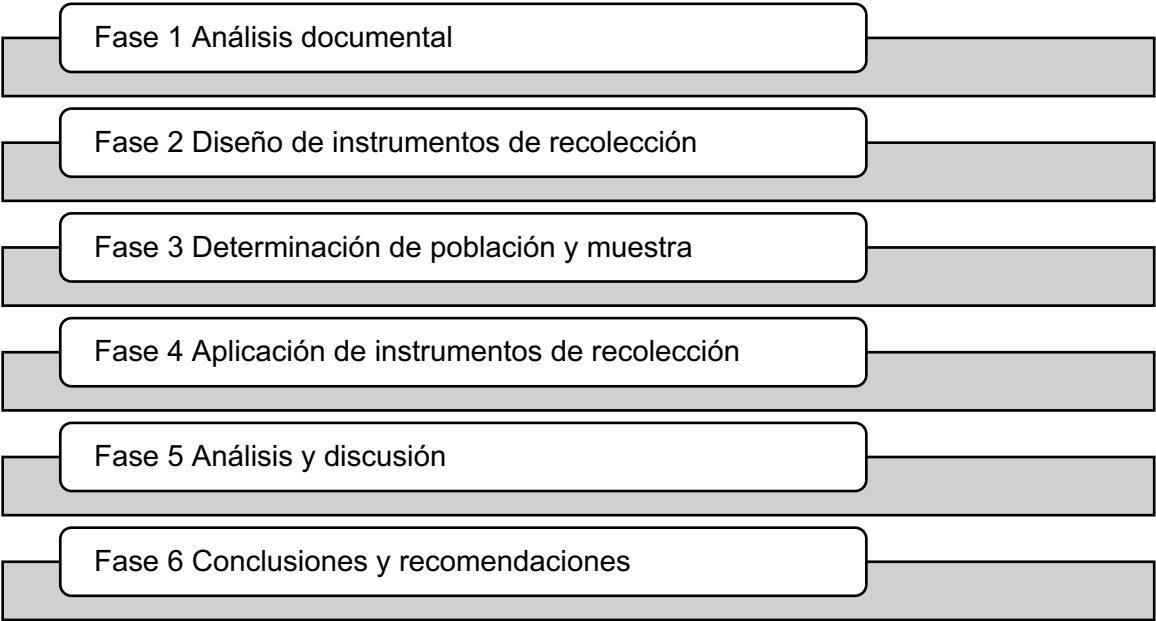
López, Hernández y Peraza (2023) analizaron 103 empresas en Ciudad del Carmen, evidenciaron que la mayoría de ellas no tienen conocimiento de los ODS, por lo que los compromisos son poco relevantes y las políticas empresariales no tienen enfoque de sostenibilidad.

**METODOLOGÍA**

Estudio de caso intrínseco acorde a Creswell (2013), La investigación es mixta de alcance descriptivo y corte transversal a partir de Hernández y Mendoza (2018). El área de estudio se delimito al municipio de Los Cabos, Baja California Sur, considerado el tercer destino turístico más importante de México según la Secretaría de Turismo en México (2024).

El proceso metodológico se llevó a cabo en seis etapas, en la figura 2. Se describen cada una de ellas.

*Figura 2. Proceso metodológico*



*Fuente: elaboración propia.*

- Fase 1. Análisis documental de las variables: Agenda 2030, empresas turísticas y turismo sostenible.
- Fase 2. Diseño de cuestionario híbrido con 20 preguntas con las dimensiones de perfil, acciones de sostenibilidad locales, y acciones para el fomento de la economía local.
- Fase 3. La muestra fueron empresas turísticas del municipio de Los Cabos, el 98% en la zona urbana del destino turístico, con los siguientes criterios de inclusión: empresas turísticas, incluías en el Directorio de Unidades Económicas (DENUE), de INEGI e interés en participar en el estudio, en total fueron 72 empresas turísticas.
- Fase 4. Aplicación de instrumentos; la encuesta se aplicó de manera electrónica por medio de Google formulario en agosto a noviembre del 2024.
- Fase 5. Análisis y discusión: los resultados se analizaron con estadística descriptiva y se comparó con estudios previos.
- Fase 6. Conclusiones y recomendaciones, se establecieron a partir de los resultados.

**RESULTADOS**

El análisis de las acciones empresariales locales en relación con ODS revela una combinación de esfuerzos destacados y áreas que requieren atención urgente. En el ámbito social ODS 4, la empresa muestra un fuerte compromiso con la capacitación de su personal, alcanzando un impresionante 94%, lo que evidencia una alineación efectiva con las metas educativas y de desarrollo humano. Sin embargo, en el ámbito ambiental, especialmente en las áreas de gestión de aguas residuales y residuos (ODS 6 y ODS 13), los esfuerzos parecen ser insuficientes, con porcentajes bajos de implementación (7% y 15%, respectivamente).

Esta brecha refleja una falta de medidas sistemáticas para mitigar el impacto ambiental, lo cual es crucial para cumplir con los estándares internacionales de sostenibilidad y garantizar un futuro empresarial más responsable.

Por otro lado, en el ámbito económico (ODS 7, ODS 8, ODS 9), la empresa presenta avances moderados en áreas clave como la reducción del consumo energético (32%) y la inclusión de personas de grupos desfavorecidos en su plantilla (25%), aunque estas cifras aún están lejos de representar una implementación integral de las políticas de sostenibilidad.

El bajo porcentaje en inversiones para el desarrollo local (21%) también sugiere que la empresa podría hacer más por fortalecer la infraestructura y el bienestar económico de la comunidad residente. En la tabla 1, se identificaron los ejes, ODS y acciones empresariales.

**Tabla 1.** *Ejes, ODS y acciones empresariales locales.*

| Eje         | ODS    | Acciones empresariales locales                                           | %   |
|-------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Personas    | ODS 4  | Capacitación del personal                                                | 94% |
|             | ODS 6  | Gestión de aguas residuales                                              | 7%  |
|             | ODS 13 | Gestión de residuos                                                      | 15% |
| Planeta     | ODS 13 | Preserva la cultura local.                                               | 41% |
|             | ODS 13 | La empresa no impacta en zonas declararas patrinonino natural o cultural | 21% |
|             | ODS 7  | Reduce el consumo energético                                             | 32% |
| Prosperidad | ODS 8  | Inverte en el desarrollo del municipio.                                  | 21% |
|             | ODS 8  | Prestaciones por Ley                                                     | 63% |
|             | ODS 8  | Contrata y forma personas de grupos desfavorecidos                       | 25% |
|             | ODS 9  | Programas enfocados a desastres y emergencias                            | 31% |
|             | ODS 9  | Tiene aplicaciones de productos y/o servicios                            | 25% |
|             | ODS 11 | Transporte de personal                                                   | 27% |
|             | ODS 11 | Zonas verdes                                                             | 15% |

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Acciones empresariales para fomentar la economía local

|                                                                                                                                                                                                                                  |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Acciones                                                                                                                                                                                                                         | ODS prioritarios |
| <p>Comprar a proveedores locales</p> <p>Oportunidad de crecimiento a nuevos emprendimientos.</p> <p>Apoyar a los negocios locales con herramientas de competitividad.</p> <p>Contratar y capacitar a la comunidad residente.</p> | ODS 4, 8 y 12    |

Con relación a la percepción de acciones para fomentar la economía local sostenible en la región, se observa como denominador común la búsqueda de igualdad de oportunidades para los empleados.

**Figura 3.** Acciones para fomento de economía local.



Las reflexiones de los participantes coinciden en que debe capacitar a la comunidad local con oportunidades de estudios y laborales, para eficiente sus emprendiendo. El P10, explica que en su empresa “Constantemente capacitamos a los trabajadores para Proporcionar oportunidades laborales a los jóvenes y apoyarlos económicamente a los trabajadores.”

Por otro lado el P25 “asesoramiento gratuito en cuanto a temas fiscales para apoyarlos a regularizar su situación fiscal”, los procesos aplicados al eje de prosperidad requieren capacitación, al brindarla de manera gratuita está abordando al eje ODS 4 Educación de Calidad y ODS 8 de trabajo decente y crecimiento económico enfocadas a la capacitación como P12 “Capacitación para que se puedan desempeñar de una manera más eficiente y aumentar su desarrollo interno en la empresa, generando mayores conocimientos y experiencias” y el P65 “Talleres a personas que habitan en la localidad sobre algún oficio”, las opciones coinciden en generar estrategias para brindar oportunidades de capacitación para el personal y empresas para el cuidado del medio ambiente.

## CONCLUSIONES

La competitividad empresarial turística requiere de una gestión basada en sostenibilidad para mejorar la calidad de vida de la comunidad local, con acciones concretas y de incidencia socioecológica.

Las empresas turísticas del estudio en conjunto demuestran una sólida capacidad para mejorar las condiciones laborales y sociales, su impacto ambiental y su contribución al desarrollo comunitario requieren una revisión estratégica para alinear sus prácticas con los principios fundamentales de los ODS.

Una limitación del estudio es que aborda acciones de sostenibilidad local, como futuras líneas de investigación analizar las buenas prácticas de sostenibilidad regional por sector, así como un diagnóstico intersectorial.

Se concluye que se requiere un mayor compromiso de las empresas para la integración de prácticas sostenibles para un turismo sostenible conforme las capacidades locales en colaboración con actores clave como instituciones municipales y las instituciones de educación superior para el fomento de una competitividad basada en sostenibilidad.

## REFERENCIAS

- Adaptur (2020) México sostenible. Estrategia de turismo 2030. <https://adaptur.mx/pdf/Mexico-Estrategia-de-Turismo-Sostenible-2030.pdf>
- Álvarez, G., Piña, L., y Delgado, B. (2020). Turismo sostenible en el marco de los objetivos de la agenda 2030, en el cantón Baños de Agua Santa del Ecuador. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. 7(1).1-20. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>
- Echeverri, A. y Vierira, J. (2022). Tendencias en la investigación del turismo sostenible en Latinoamérica y el Caribe un análisis bibliométrico
- Gobierno del Estado de Baja California Sur. Secretaría de Turismo y Economía, Dirección de Informática y Estadística (2025). Los Cabos información estratégica de Los Cabos. [https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id\\_pub=517](https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/ficha/?id_pub=517)
- London, S., Rojas, M. y Candias, N. (2021). Turismo sostenible: un modelo de crecimiento con recursos naturales. Ensayos de Economía, 31(58), 158-177. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.88712>
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- ONU Turismo (2024). Tourism 4 sdgs <https://tourism4sdgs.org/>

- Lacruhy, C. y Morandin, I. (2024). Estrategias de competitividad en las empresas turísticas en un escenario de incertidumbre. Caso Los Cabos, México. *El Periplo Sustentable*. 46. 50-70. DOI <https://doi.org/10.36677/>
- López, M., Hernández, L., y Peraza, (2023). Las empresas de Ciudad del Carmen, Campeche y su contribución a la Agenda 2030. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*. 5 (50). 11-28. DOI: [10.51896/rilcods.v5i50.360](https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i50.360)
- López, A. (2021). La Agenda 2030 y la Política Pública Veracruzana para el Turismo Cultural Sostenible. *Revista Dilemas Contemporaneos: Educación, Política y Valores*. 3 (32). <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Rodríguez, J. (2020). Competitividad turística en España y Portugal y su relación con el cumplimiento de la Agenda 2030. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*
- World Tourism Organization (2023). Goa Roadmap for Tourism as a Vehicle for Achieving the Sustainable Development Goals. <https://doi.org/10.18111/9789284424443>



## **VÍNCULO ENTRE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS DE GIRO COMERCIAL**

María de Jesús Valdivia Rivera<sup>1</sup>

Manuel Hernández Cárdenas<sup>2</sup>

Erika Dolores Ruiz<sup>3</sup>

Julio Fernando Salazar Gómez<sup>4</sup>

### **RESUMEN**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) representan un componente esencial en las economías globales por su contribución al empleo, la producción y la adaptabilidad tecnológica. Su sostenibilidad y competitividad dependen, en gran medida, de la calidad de su dirección, la cual influye directamente en la eficiencia administrativa y en la generación de rentabilidad. Este estudio tiene como objetivo analizar la influencia de la Dirección Empresarial en la Rentabilidad de las papelerías del municipio de Tierra Blanca, Veracruz. Se empleó una metodología cuantitativa, de tipo correlacional-descriptiva y diseño transversal de campo. La recolección de datos se realizó mediante instrumentos validados, aplicados a una muestra censal. Los resultados muestran una correlación directa y moderadamente fuerte entre ambas variables, lo que indica que una mejora en los procesos de dirección puede incidir positivamente en la rentabilidad empresarial, aunque también intervienen otros factores externos e internos que deben ser considerados.

**Palabras claves:** *Dirección, Rentabilidad, Empresas, Comercial*

### **ABSTRACT**

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) represent an essential component of global economies due to their contribution to employment, production, and technological adaptability. Their sustainability and competitiveness largely depend on the quality of their management, which directly influences administrative efficiency and profitability. This study aims to analyze the influence of Managerial Direction on the Profitability of stationery businesses in the municipality of Tierra Blanca, Veracruz. A quantitative methodology was employed, with a correlational-descriptive approach and a cross-sectional field design. Data collection was carried out using validated instruments applied to a census sample. The results show a direct and moderately strong correlation between both variables,

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. maria.vr@tierrablanca.tecnm.mx

<sup>2</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. manuel.hc@tierrablanca.tecnm.mx

<sup>3</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. erika.dr@tierrablanca.tecnm.mx

<sup>4</sup> Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca. juliof.sg@tierrablanca.tecnm.mx



indicating that improvements in management processes may positively impact business profitability, although other external and internal factors must also be considered.

**Keywords:** *Management, Profitability, Enterprises, Commercial.*

## INTRODUCCIÓN

Las MiPyMEs representan un componente esencial en las economías nacionales, ya que aportan significativamente a la producción y distribución de bienes y servicios, además de contar con una alta capacidad de adaptación tecnológica y de generación de empleo. Estas unidades económicas contribuyen a dinamizar los mercados internos y constituyen un instrumento clave para promover el desarrollo económico de los países.

No obstante, la permanencia y el éxito de las MiPyMEs están estrechamente relacionados con la eficacia de su dirección empresarial, la cual influye de forma directa en el logro de objetivos, la obtención de rentabilidad y, por ende, en la extensión de su ciclo de vida.

En este sentido, entra en función el proceso administrativo, el cual se compone de las etapas de planificación, organización, dirección y control de las actividades y recursos de una organización. Entre estas etapas, la dirección ocupa un lugar estratégico, pues permite operacionalizar los lineamientos organizacionales y orientar la conducta de los miembros hacia el logro de resultados (Rozo *et al.*, 2019). Además, una dirección efectiva fomenta la productividad y la comunicación organizacional, elementos esenciales para el crecimiento sostenible.

Cuando la dirección empresarial no se ejecuta adecuadamente, surgen problemas significativos, especialmente en las MiPyMEs, las cuales dependen de la coordinación para cumplir sus metas en los plazos establecidos. Según Vaara y Langley (2021), una dirección deficiente provoca fallas en la comunicación interna, disminuye la eficiencia de los procesos operativos y repercute negativamente en la rentabilidad.

Diversos autores han identificado los efectos negativos de una gestión directiva inadecuada en las MiPyMEs. Bentancourt (2019) afirma que la ausencia de estrategias de dirección impacta directamente en el comportamiento del capital humano, dificultando el trabajo en equipo, limitando la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y restringiendo el desarrollo organizacional. En muchas MiPyMEs, la gestión de la dirección se basa en modelos informales o centrados en la venta directa, lo que dificulta la planificación estratégica y la consolidación de objetivos de largo plazo. Esta carencia de visión estratégica compromete el ciclo de vida empresarial y su sostenibilidad.

Por su parte, Itsuki (2021) señala que la falta de dirección efectiva genera desorganización interna, obstaculiza la toma de decisiones y debilita la implementación de estrategias centradas en el cliente,

lo que pone en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado. En la misma línea, Peralta *et al.* (2020) destacan que las organizaciones sin un proceso de dirección estructurado carecen de estrategias innovadoras, lo que limita su adaptación a tendencias emergentes y debilita su posicionamiento competitivo.

Sanabria *et al.* (2019) destacan que la ausencia de una dirección estratégica sólida limita el desempeño de la organización e identifican como variables clave a la planeación, los recursos materiales y el control organizacional.

En el contexto actual, caracterizado por mercados dinámicos y altamente competitivos, las organizaciones requieren de una gestión administrativa estratégica que favorezca la toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad (Mohammad *et al.*, 2021).

Por esta razón, la rentabilidad es uno de los indicadores más utilizados para evaluar la eficacia de la dirección empresarial, ya que refleja la capacidad de la empresa para generar beneficios sobre ventas, activos o capital invertido (Karunakaran *et al.*, 2021). Su incremento depende de la optimización de recursos, la implementación de estrategias comerciales y el aprovechamiento de oportunidades del mercado.

No obstante, numerosas MiPyMEs carecen de estrategias definidas o de un proceso de dirección eficiente que les permita ejecutar planes y acciones de manera coherente. Esta situación se vuelve crítica en América Latina, donde la estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado dificultan la competitividad y generan brechas de productividad que perpetúan ciclos de bajo crecimiento económico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Según Canales (2020), existe una correlación significativa entre la función de la dirección estratégica y el desempeño de los trabajadores, ya que una gestión directiva sólida no solo orienta al cumplimiento de objetivos, sino que también influye directamente en la productividad y, por ende, en la competitividad empresarial.

En relación con la rentabilidad y la competitividad de las MiPyMEs, se ha identificado que el uso de indicadores económicos como la ganancia neta y la relación entre el costo privado y el beneficio, permite comprender el comportamiento de los costos e implementar estrategias orientadas a la toma de decisiones sobre el mercado meta (Hernández *et al.*, 2019).

Por otra parte, existe una discrepancia significativa entre la rentabilidad contable y la rentabilidad económica, ya que esta última evidencia pérdidas al considerar los costos de oportunidad, en especial aquellos vinculados con el uso de los recursos a largo plazo. Esto contrasta con la percepción de solvencia desde la perspectiva contable (Tinitana, 2019). En consecuencia, la rentabilidad empresarial

está condicionada por factores tanto internos como externos, entre los que destacan el tipo de mercado, el nivel de inversión, la eficiencia productiva, el desarrollo de nuevos productos, la calidad del servicio, los costos de producción y la participación de mercado (Lindao, 2020).

Ante este panorama, la dirección administrativa debe implementar estrategias claras y sostenibles, capaces de fortalecer la posición competitiva, incrementar las ventas, mejorar el posicionamiento de la marca y garantizar la estabilidad a largo plazo.

En el caso particular de Tierra Blanca, Veracruz, las MiPyMEs enfrentan un entorno competitivo cambiante, caracterizado por limitaciones de recursos, procesos administrativos poco estructurados —derivados de su creación o gestión empírica— y una fuerte dependencia de la venta directa. Tal como menciona Aguilera (2019), la ausencia de criterios formales de dirección en medianas empresas limita significativamente la gestión del conocimiento, al restringir la participación de los trabajadores en los procesos decisionales. Esto refuerza la necesidad de implementar estrategias de dirección efectivas, fundamentales para incrementar la rentabilidad, favorecer la continuidad empresarial y afrontar los retos de un mercado dinámico.

En este contexto, el objetivo del presente estudio es determinar la influencia de la dirección administrativa en la rentabilidad de las MiPyMEs de Tierra Blanca, Veracruz, contribuyendo así a la generación de conocimiento que promueva su sostenibilidad y desarrollo económico.

## METODOLOGÍA

### *Nivel de Investigación*

El presente estudio se ubica en un nivel de investigación correlacional y descriptivo. De acuerdo con Ramos (2020), en los estudios correlacionales es necesario establecer una hipótesis que proponga la existencia de una relación entre dos o más variables.

Por su parte, la investigación descriptiva se centra en analizar y caracterizar fenómenos en su estado actual. Tamayo y Tamayo (2019) sostienen que este nivel de investigación implica describir, registrar, analizar e interpretar los fenómenos considerando tanto su composición como sus procesos. El énfasis se encuentra en identificar patrones predominantes y en comprender cómo actúa o funciona una persona, grupo u objeto en el momento presente.

En consecuencia, este nivel resulta pertinente dado que se requiere identificar el grado de relación entre las variables de dirección empresarial y rentabilidad, así como describir la situación actual de las MiPyMEs en el municipio de Tierra Blanca, Veracruz.

## ***Tipo de Investigación***

El tipo de investigación se determinó considerando los datos empleados, el objetivo del estudio y el tiempo de aplicación.

Según los datos empleados, la investigación es cuantitativa, ya que se basa en la recolección de datos numéricos y en el análisis estadístico para la comprobación de hipótesis. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) señalan que este enfoque emplea la recopilación de datos cuantificables para verificar hipótesis, apoyándose en procedimientos estadísticos con el propósito de identificar patrones de comportamiento y validar teorías existentes.

Según su objetivo, la investigación es aplicada, dado que busca resolver un problema específico mediante la utilización y profundización de conocimientos existentes.

Según el tiempo, el estudio es transversal, pues la recolección de datos se realiza en un único momento. Cvetkovic (2021) indica que los estudios transversales permiten evaluar fenómenos en un momento específico, siendo útiles para determinar la prevalencia de una condición.

## ***Diseño de Investigación***

El diseño de investigación se estructuró en dos fases: documental y de campo.

El diseño documental, según Arias (2021), se basa en la consulta de documentos tales como libros, artículos científicos, tesis, registros y revistas especializadas. Esta fase permitió revisar antecedentes y bases teóricas relacionadas con la dirección administrativa y la rentabilidad de las MiPyMEs.

Por su parte, el diseño de campo se implementó con el objetivo de obtener información primaria directamente de la realidad. Quinteros y Velázquez (2020) explican que este diseño recoge datos en el entorno natural del objeto de estudio, a través de observación y entrevistas o encuestas, lo cual facilita la comprensión directa de las necesidades y problemas del fenómeno investigado.

## ***Población y Muestra***

La población comprende el conjunto total de unidades de análisis incluidas en el estudio. Ayala (2020) la define como el grupo amplio del cual se obtendrán los datos para realizar la investigación.

En esta investigación, la población está conformada por 59 MiPyMEs del giro comercial de venta de artículos de papelería al por menor en Tierra Blanca, Veracruz, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2023).

La muestra se seleccionó de tipo censal, ya que se consideró toda la población como unidad de análisis. Según Pérez-Flores *et al.* (2024), la muestra censal implica el estudio total de la población objetivo, en lugar de seleccionar una fracción representativa de la misma, lo que garantiza una representación exhaustiva sin necesidad de selección adicional.

Sin embargo, por causas operativas (cierre de negocios, domicilios inexistentes, entre otras), los instrumentos de evaluación se aplicaron finalmente a 37 MiPyMEs.

### ***Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos***

Para el estudio, se emplearon dos cuestionarios estructurados con escala de Likert, los cuales permitieron medir las variables definidas.

#### ***Variable: Dirección Empresarial***

Se utilizó el cuestionario de Escareño *et al.* (2021), validado mediante el software SPSS Statistics 20, con pruebas de alfa de Cronbach, KMO, esfericidad de Bartlett y comunalidades. El cuestionario se compone de las dimensiones: motivación, capacitación, remuneraciones y liderazgo.

#### ***Variable: Rentabilidad***

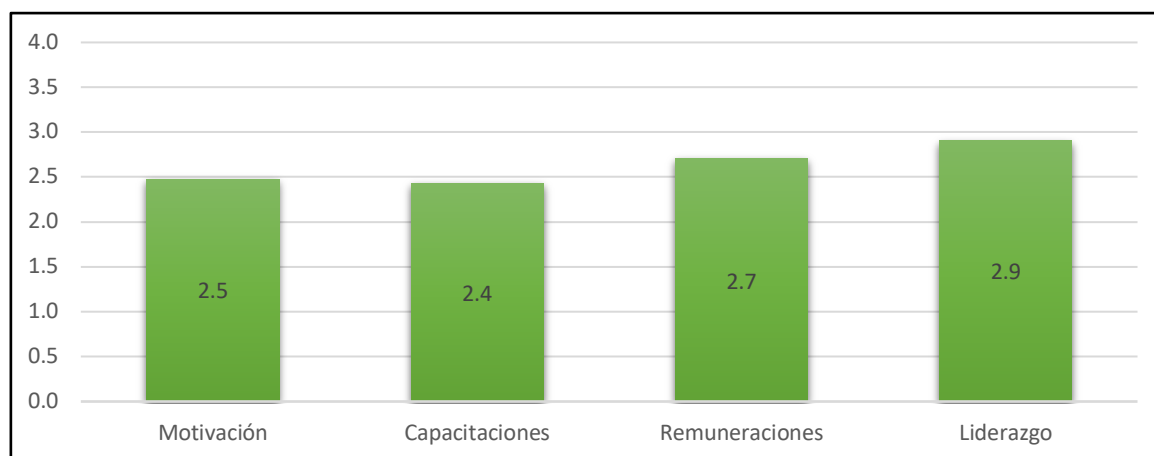
Para esta variable, se empleó el cuestionario de Sulca (2020), con un alfa de Cronbach de 0.888 en la muestra total. Las dimensiones analizadas fueron el rendimiento financiero y la rentabilidad.

## **RESULTADOS**

En este apartado se presentan los resultados del análisis estadístico realizado a partir de los instrumentos aplicados a las MiPyMEs de Tierra Blanca, Veracruz. La exposición de los hallazgos sigue el orden de las variables analizadas: primero, dirección empresarial, y posteriormente, rentabilidad empresarial.

Para la interpretación de los resultados se estableció un nivel de aceptación de 2.8, equivalente al 70 % del desarrollo esperado para ambas variables.

**Figura 1.** Promedio de las dimensiones evaluadas respecto a la dirección empresarial.



En la Figura 1 se observan las dimensiones de la variable dirección empresarial. El liderazgo obtuvo el promedio más alto con 2.9, superando el nivel de aceptación. Le siguen remuneraciones (2.7), motivación (2.5) y capacitación (2.4). Aunque estas tres últimas dimensiones superan el 60% del

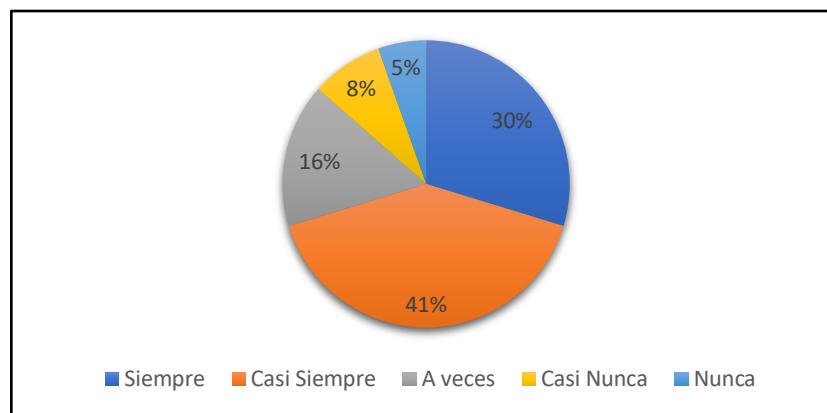
nivel esperado, no alcanzan valores que reflejen un desempeño robusto capaz de generar mejoras organizacionales significativas.

Esto indica que las MiPyMEs analizadas practican un liderazgo moderado, mostrando la existencia de jerarquías básicas para la comunicación y la toma de decisiones, pero aún con áreas de mejora en el desarrollo del talento humano y la formación continua.

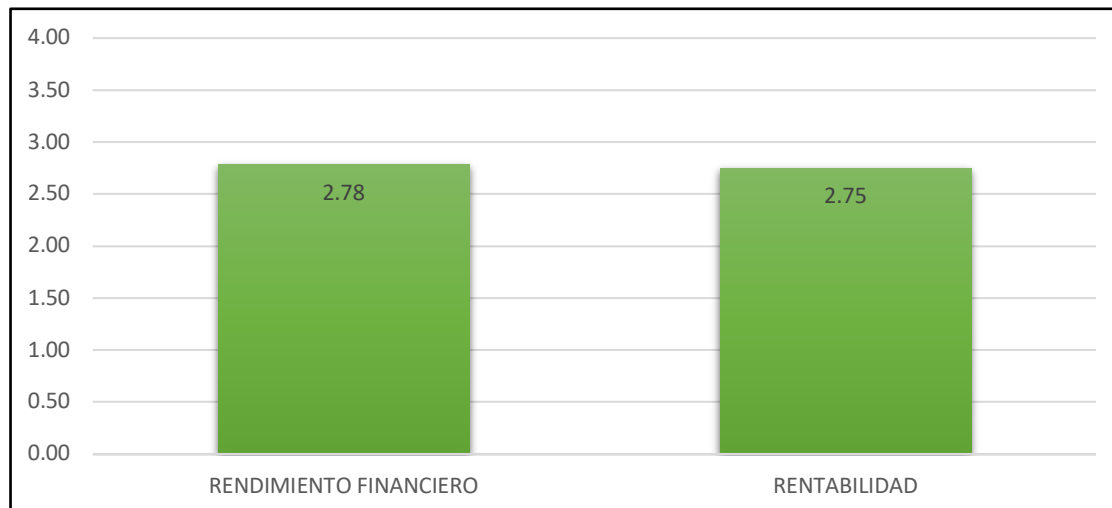
La Figura 2 presenta la distribución porcentual de la aplicación de la dirección empresarial. El 41% de las MiPyMEs se ubica en el nivel de “casi siempre”, lo que evidencia un conocimiento básico de los procesos directivos, aunque con insuficiente consolidación. Por su parte, el 30% alcanza el nivel de “siempre”, sumando un 71% de empresas en niveles aceptables.

En contraste, el 29% de las empresas se ubican por debajo del nivel requerido, reflejando una implementación limitada del proceso de dirección, lo que restringe su capacidad de competir con otras organizaciones del mismo sector.

**Figura 2.** Nivel de dirección empresarial implementado en las empresas.



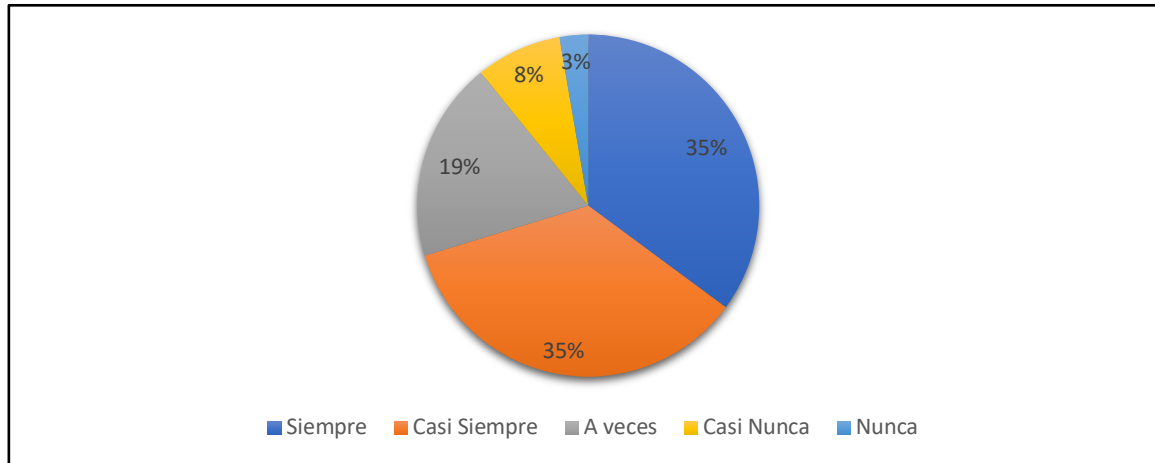
**Figura 3.** Promedio de las dimensiones evaluadas respecto a la rentabilidad.



En la Figura 3 se muestran los promedios de las dimensiones de la rentabilidad empresarial. El rendimiento financiero obtuvo 2.78, seguido por la rentabilidad general con 2.75. Ambas dimensiones superan el 60%, pero no alcanzan el nivel de aceptación (2.8).

Estos resultados reflejan que las MiPyMEs no han logrado consolidar estrategias financieras robustas que les permitan incrementar sus ventas ni anticipar movimientos de capital a largo plazo, limitando su capacidad de generar cambios significativos en su desempeño económico.

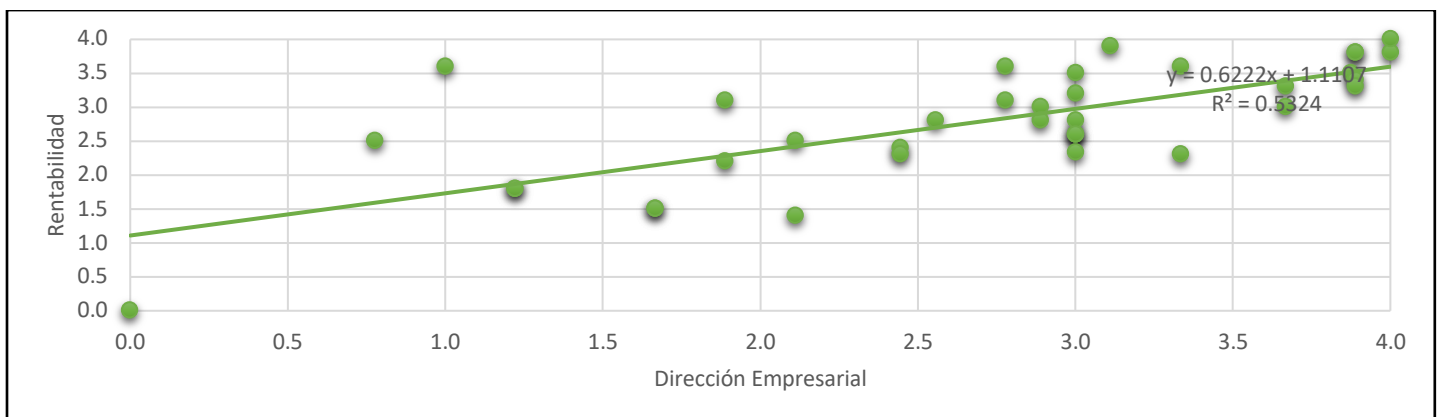
**Figura 4.** Porcentaje de rentabilidad en las empresas.



De acuerdo con la Figura 4, el 70% de las empresas se ubica entre los niveles “casi siempre” y “siempre” (35% cada uno), lo que evidencia conciencia sobre la importancia de la rentabilidad para la sostenibilidad empresarial. No obstante, el 30% restante se encuentra en niveles de “a veces” o inferiores, lo que indica una rentabilidad insuficiente para cubrir las necesidades del negocio.

La Figura 5 presenta un diagrama de dispersión que ilustra la relación entre dos variables clave en el ámbito organizacional: *Dirección Empresarial* (eje X) y *Rentabilidad* (eje Y). A través de la incorporación de una línea de regresión lineal, se identifica la naturaleza y fuerza del vínculo existente entre ambas dimensiones.

**Figura 5.** Correlación de la dirección empresarial con la rentabilidad.





Los resultados muestran una relación positiva entre las variables, lo cual se evidencia en la pendiente ascendente de la línea de regresión, representada por la ecuación  $y=0.6222x+1.1107$ . Esta expresión indica que, por cada unidad de incremento en el nivel de dirección empresarial, se espera un aumento promedio de 0.6222 unidades en la rentabilidad. Este comportamiento sugiere que una gestión directiva más sólida y eficiente puede traducirse en mejores resultados financieros para las organizaciones evaluadas.

En cuanto al coeficiente de determinación, el valor obtenido de  $R^2=0.5324$  revela que aproximadamente el 53.24% de la variabilidad observada en la rentabilidad puede explicarse a partir de la dirección empresarial. Este nivel de ajuste puede considerarse moderadamente alto, lo que respalda la existencia de una relación significativa. No obstante, también implica que el 46.76% restante de la variabilidad es atribuible a otros factores no contemplados en este modelo, como las condiciones del mercado, la competencia o la estrategia comercial, entre otros.

Respecto a la distribución de los datos, se observa que la mayoría de los puntos se agrupan en el rango de 2.5 a 4 para la dirección empresarial y de 2 a 4 para la rentabilidad, lo que refuerza la tendencia general positiva. Si bien existen algunas observaciones que se apartan del patrón dominante (outliers), estas no alteran de forma significativa la dirección de la correlación encontrada.

## DISCUSIONES

Los hallazgos de este estudio evidencian una correlación positiva y moderadamente fuerte entre la dirección empresarial y la rentabilidad en las MiPyMEs de Tierra Blanca, Veracruz ( $R^2 = 0.5324$ ), lo que respalda el planteamiento teórico de que una gestión directiva eficiente incide directamente en el desempeño financiero empresarial. El liderazgo destaca como la dimensión mejor evaluada, superando el umbral de aceptación; mientras que aspectos críticos como la capacitación, la motivación y las remuneraciones aún presentan rezagos, lo que limita el desarrollo organizacional integral.

Si bien el 71% de las empresas se ubican en niveles aceptables en términos de dirección, la persistencia de un 29% con aplicación limitada del proceso directivo sugiere una fragmentación en la madurez administrativa del sector. Del mismo modo, aunque el 70% manifiesta niveles funcionales de rentabilidad, los valores promedio no alcanzan el punto crítico de aceptación (2.8), lo que apunta a una gestión financiera reactiva más que estratégica.

La ecuación de regresión ( $y = 0.6222x + 1.1107$ ) indica un impacto cuantificable de la dirección sobre la rentabilidad; sin embargo, la varianza no explicada (46.76%) pone de manifiesto la necesidad de incorporar variables adicionales —como innovación, posicionamiento de mercado o eficiencia operativa— para un modelo explicativo más robusto.

Por tanto, la dirección empresarial actúa como un predictor relevante, pero no exclusivo, de la rentabilidad en las MiPyMEs locales. El fortalecimiento de competencias directivas, particularmente en la gestión del capital humano, resulta clave para potenciar el rendimiento económico y la sostenibilidad del sector.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que la dirección empresarial incide de manera significativa en la rentabilidad de las MiPyMEs del sector comercial en Tierra Blanca, Veracruz. La correlación positiva y moderadamente fuerte entre ambas variables ( $R^2 = 0.5324$ ) respalda la hipótesis de que una gestión directiva estructurada y estratégica favorece el desempeño financiero.

No obstante, la presencia de rezagos en dimensiones clave como la capacitación, la motivación y las remuneraciones refleja una ejecución parcial del proceso de dirección, lo que limita su impacto en la sostenibilidad empresarial.

El hecho de que un 29% de las organizaciones analizadas opere por debajo del nivel mínimo de dirección aceptable, y que los promedios de rentabilidad no alcancen el umbral crítico (2.8), sugiere que gran parte del sector aún se gestiona de forma operativa más que estratégica, lo que restringe su competitividad en un entorno cada vez más dinámico. Asimismo, la varianza no explicada por el modelo confirma la existencia de factores adicionales —internos y externos— que condicionan la rentabilidad, y cuya integración en futuras investigaciones resulta indispensable.

En consecuencia, se recomienda fortalecer las capacidades directivas, especialmente aquellas relacionadas con la gestión del talento humano y la toma de decisiones estratégicas. Solo a través de una dirección sólida y profesionalizada será posible consolidar un modelo de gestión orientado a resultados, capaz de incrementar la rentabilidad y garantizar la permanencia de las MiPyMEs en el mercado.

En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que la dirección empresarial constituye un factor relevante para la generación de rentabilidad en las organizaciones analizadas, aunque no es el único elemento determinante. Esto abre paso a futuras líneas de investigación orientadas a integrar otras variables estratégicas en el análisis.

## REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2019). La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali, Colombia. *Entramado*, 15(1), 12–22. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.2019.03>

- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1.<sup>a</sup> ed.). Enfoques Consulting EIRL.
- Ayala, M. (2020). Diseño de investigación: características, cómo se hace, ejemplo. *Lifeder*. <https://www.lifeder.com/diseno-de-investigacion/>
- Betancourt, J. (2019). La responsabilidad social como fundamento para la estrategia comunicacional de organizaciones innovadoras. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(43), 77–82. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i43.16956>
- Canales, F. (2020). La dirección y su aporte al desempeño docente en las instituciones de preparación preuniversitaria. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 21–29. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19129>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en América Latina: Un frágil desempeño y desafíos estructurales para su desarrollo*. Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/45941>
- Cvetkovic, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179–185. <https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>
- Escareño, B., Cervantes, K., & Muñoz, G. (2021). Diseño de un instrumento que identifique bajo la percepción del empleado el desarrollo del proceso administrativo de una PyME. *VinculaTécnica EFAN*, 7(2), 415–426. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-112>
- Hernández, R., García, R., García, J., Sagarnaga, L., & Mora, J. (2019). Rentabilidad de diez granjas porcícolas en 2018 de Tarimoro, Guanajuato, México. *Agro Productividad*, 12(6), 3–8. <https://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/1118/1144>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Education.
- INEGI. (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Itsuki, H. (2021). Evaluación sobre cambios de estrategia y dirección estratégica en Toyota Motor Company, Japón. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 20–29. <https://stratfordjournals.org/journals/index.php/journal-of-strategic-management/article/view/702>
- Karunakaran, C., Ashok, J., Sheriff, J., Vishnupriya, B., & Mukesh, S. (2021). Descripción general del efecto de la capacitación en factor humano de mantenimiento de aeronaves en la rentabilidad y seguridad de MRO en India. *Materials Today: Proceedings*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.12.798>

- Lindao, K. (2020). Estrategias financieras y rentabilidad para las PYMES [Unidad de integración curricular II, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. *Repositorio UPSE*. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5514>
- Mohammad, N., Arifianti, A., & Amaliawati, L. (2021). Inflación, apalancamiento y tamaño de la empresa y su efecto en la rentabilidad. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 6(1), 63–70. <https://doi.org/10.30871/jaat.v6i1.2854>
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., & Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 229–243. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641016>
- Pérez-Flores, P., Salazar-Salas, S., & Hernández-Saldaña, A. (2024). Diseño y validación de un instrumento para evaluar competencias investigativas en estudiantes universitarios. *International Journal of Educational Research and Innovation*, 17(2), 67–82. <https://www.scielo.cl/pdf/ijoid/v17n2/2452-5588-ijoid-17-02-67.pdf>
- Quinteros, C., & Velázquez, P. (2020). *Metodología de la investigación* (1.ª ed.). Grupo de Servicios Gráficos del Centro, S.A. de C.V.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–5. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi: Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62–67. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Sanabria, J., Silveira, Y., Molina, V., & Pérez, D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(42), 311–324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7204951>
- Sulca, R. (2020). La influencia del sistema de control interno en la rentabilidad empresarial de las micro y pequeñas empresas comerciales del sector ferretero del distrito de Ayacucho, 2019 [Tesis de maestría, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. *Repositorio Institucional ULADECH*. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/17926>
- Tamayo y Tamayo, M. (2019). *El proceso de la investigación científica* (5.ª ed., reimpresión). Limusa.
- Tinitana, D. A. (2019). Análisis de la rentabilidad en PYMEs productoras de leche bovina. *Uniandes Episteme*, 6(4), 487–498. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1395/816>
- Vaara, E., & Langley, A. (2021). Perspectivas comunicativas sobre la organización estratégica. *Organización Estratégica*, 19(4), 541–552. <https://doi.org/10.1177/14761270211055777>

## **MERCADOTECNIA SOCIAL PARA IMPULSAR EL BIENESTAR ANIMAL EN XALAPA: UN ENFOQUE NORMATIVO**

Elsa Suárez Jasso<sup>1</sup>

Cecilia Esperanza Ostos Cruz<sup>2</sup>

Claudia Fernanda Rodríguez Hernández<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

El maltrato y abandono animal es una problemática que se encuentra afectando desde tiempo atrás en la localidad de Xalapa Veracruz. Existe una falta de conciencia sobre el cuidado que requieren las mascotas, además de una reproducción descontrolada de perros y gatos.

Al ser una situación que tiene un impacto social, económico y ambiental, existen leyes establecidas para atender los casos que impliquen la crueldad animal, por lo anterior es indispensable conocer la normativa que fortalezca y respalde el bienestar de perros y gatos, así como aquellas que protegen la publicidad y demás métodos mercadológicos, para permitirnos generar un plan de mercadotecnia de manera adecuada, asegurar la efectividad y sostenibilidad de esta propuesta y garantizar la protección legal y credibilidad de la información distribuida.

Un plan de mercadotecnia social puede permitir atacar la problemática ante la situación en la ciudad de Xalapa, pero debe ir acompañado de un análisis dentro del marco legal que ayude a fortalecer las propuestas para incentivar el bienestar animal y la adopción responsable. Por esta razón, el presente artículo constituye un primer acercamiento al conocimiento y análisis de la legislación aplicable al maltrato y abandono animal.

**Palabras clave:** Animal de compañía; Bienestar animal; Maltrato; Legislación; Plan de mercadotecnia social

### **ABSTRACT**

Animal abuse and abandonment is a problem that has long affected the city of Xalapa, Veracruz. There is a lack of awareness about the care required by pets, in addition to uncontrolled reproduction of dogs and cats.

As this situation has a social, economic, and environmental impact, there are laws established to address cases involving animal cruelty. Therefore, it is essential to understand the regulations that

---

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

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

<sup>3</sup> Universidad Veracruzana. zS23024775@uv.mx

strengthen and support the well-being of dogs and cats, as well as those that protect advertising and other marketing methods. This allows us to appropriately develop a marketing plan, ensure the effectiveness and sustainability of this proposal, and guarantee the legal protection and credibility of the information distributed.

A social marketing plan can address the problem in the city of Xalapa, but it must be accompanied by an analysis within the legal framework that helps strengthen proposals to encourage animal welfare and responsible adoption. For this reason, this article provides a first look at the understanding and analysis of the legislation applicable to animal abuse and abandonment.

**Keywords:** Pet; Animal welfare; Abuse; Legislation; Marketing plan

## INTRODUCCIÓN

La falta de conciencia sobre el cuidado adecuado de las mascotas, combinada con una reproducción descontrolada de perros y gatos, ha llevado a una situación crítica que tiene repercusiones sociales, económicas y ambientales. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el 70% de los caninos y felinos en México no tienen hogar, y en Xalapa se registran hasta 35 reportes diarios de abandono de mascotas. El maltrato y/o abandono animal constituyen problemáticas persistentes que han afectado a la ciudad de Xalapa, Veracruz, durante años.

La legislación vigente, como la “Ley de Protección de los animales para el Estado de Veracruz”, proporcionan un marco regulatorio para atender los casos de crueldad animal y garantizar el bienestar de estos seres vivos. No obstante, la falta de campañas efectivas de concienciación ha limitado los avances en la reducción del maltrato y abandono animal. En respuesta a esta necesidad, una campaña de mercadotecnia social dirigida a promover el bienestar animal en Xalapa, junto con el conocimiento de la legislación aplicable, podría ser un parte aguas para la disminución del abandono animal.

Este artículo se centra en el desarrollo de una campaña de mercadotecnia social que no solo instruya y conciencie a la población sobre la responsabilidad de tener una mascota, sino que también fomente la adopción responsable y la reducción de las tasas de abandono. Para asegurar la efectividad y sostenibilidad de esta campaña, es esencial un sólido conocimiento del marco legal, incluyendo la Ley de Propiedad Industrial y la Ley Federal de Protección al Consumidor, que garantizarán la protección legal de los materiales y la credibilidad de la información distribuida a través de las campañas.

La implementación de esta propuesta busca no solo mejorar la calidad de vida de los animales, sino también relajar las cargas sobre la comunidad y los sistemas de salud pública, y contribuir así a un entorno más seguro y saludable para todos los ciudadanos.



## IMPACTO DEL ABANDONO ANIMAL EN LA SOCIEDAD

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 70% de caninos y felinos en el país no tienen hogar. (Luna, 2020) Mientras que, en la Ciudad de Xalapa, Veracruz, registran hasta 35 reportes diarios de abandono de mascotas, -como cifra referente- porque los casos de abandono han repuntado desde la pasada pandemia por COVID-19, y se consideran en ascenso en fechas decembrinas de acuerdo con el titular, de la Unidad de Salud Animal, el Lic. José Luis Ronzón. (Torres, 2022)

En Xalapa, el abandono y maltrato de animales de compañía, como perros y gatos, es un problema que persiste y que va en aumento. Esta situación no sólo afecta la calidad de vida y bienestar de los animales, sino que también impone cargas sobre la comunidad, los sistemas de salud pública y las instituciones de bienestar animal.

Tan solo un perro o gato puede contribuir significativamente a la sobrepoblación. Es indispensable fomentar la esterilización, debido a que, tan solo el canino entra en temporada de apareamiento 2 veces al año, teniendo hasta arriba de cuatro cachorros por camada. Los gatos por su parte entran cuatro veces al año en su temporada de reproducción, lo que resulta en un rápido aumento de su población.

La falta de conciencia y compromiso por parte de la población local agrava la situación de los animales de compañía y afecta a la sociedad en general. Estas especies en situación de calle generan un impacto negativo en la salud pública, ya que son portadores y transmisores de enfermedades zoonóticas (aquellas que pueden transmitirse de animales a humanos), incluyendo virus, hongos, parásitos y bacterias. Algunas de ellas, por mencionar un ejemplo, es la rabia. Además, de tener un efecto en seguridad y bienestar, ya que los perros callejeros pueden representar un riesgo por ataques a peatones, especialmente en niños y otros animales.

Dentro del área económica, en la población ha generado también la necesidad de crear albergues rescatistas especialmente para perros y gatos en situación vulnerable como maltrato, desnutrición, abandono, haciéndose cargo de la captura para resguardo, alimentación, cuidado y servicios médicos, además del intento de reubicación de las especies a un nuevo hogar. Sin embargo, es complejo concretar la adopción de alguno de ellos.

El gobierno local también contribuye a la problemática, específicamente en Xalapa existe un albergue llamado “Canino y Felino de Amigos de los Animales” y un “Centro de Salud Animal”. Es evidente que existe una preocupación por atender la situación, sin embargo, no hay una solución o un avance significativo ante este fenómeno.



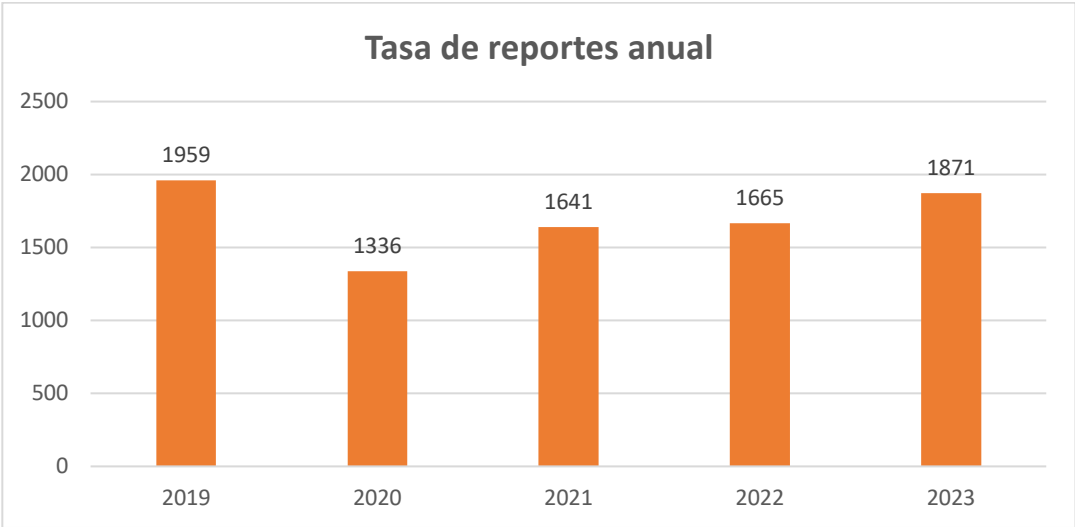
Hay que destacar el impacto ambiental, que, como se mencionó anteriormente, los animales son portadores de virus y bacterias que no sólo se transmiten por medio del contacto, sino también, a través de heces y orinas, mismas que al estar en la calle son esparcidas por el aire y la lluvia. Por lo tanto, contaminan el suelo y fuentes de agua, ya que llegan a alcantarillas o cisternas de hogares.

Legislación de protección de los derechos de los animales

En México existe un alto número de abandono de mascotas o extravíos que nunca se pudieron encontrar y quedaron en situación de calle. Tan solo en la ciudad de Xalapa, Veracruz, diariamente hay un aumento de cifras de perros y/o gatos abandonados.

Según cifras del *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*, el 70% de estos caninos y felinos en el país no tienen hogar. (Luna, 2020) Mientras que, en la Ciudad de Xalapa, Veracruz se tienen hasta 35 reportes diarios de abandono de mascotas, -como cifra referente- porque los casos de abandono han repuntado desde la pasada pandemia por COVID-19, y se consideran en ascenso en fechas decembrinas de acuerdo con el titular, de la Unidad de Salud Animal, el Lic. José Luis Ronzón. (Torres, 2022)

Gráfica 1. Número de reportes anual de abandono y maltrato animal en la ciudad de Xalapa, Veracruz.



Nota: Elaboración propia con datos solicitados a la Coordinación de Transparencia del H. Ayuntamiento de Xalapa

Cada estado en México sistematiza sus propias leyes de protección animal según sus necesidades. En Veracruz, la “Ley de Protección de los Animales para el Estado de Veracruz”, vigente desde 2016, establece normas para proteger a los animales. Su objeto es garantizar el bienestar animal, manutención, alojamiento, desarrollo natural y salud de los animales, y evitar el maltrato, la crueldad, el sufrimiento y la deformación de sus características físicas.

Esta ley regula el trato digno y respetuoso a los animales y a su entorno, fomenta la participación de sectores públicos y privados, mediante la creación de sociedades y asociaciones, con el fin de proteger a los animales en general, promueve y reconoce la importancia ética, ecológica y cultural que representa la protección de los animales y además, regula las disposiciones correspondientes a denuncia, vigilancia, verificación, medidas de seguridad y acciones de defensa relativas al bienestar animal.

Existe una creciente preocupación social ante las diversas problemáticas derivadas del abandono animal. En respuesta a esto, la legislación vigente en el Estado de Veracruz se compromete a colaborar con la ciudadanía para proteger y garantizar el bienestar animal, así como para prevenir el maltrato y sufrimiento de los animales. Para ello, en el artículo 5 se establece que es obligación de las personas físicas y morales, residentes en el Estado, cumplir con las disposiciones orientadas a salvaguardar los derechos de estas especies.

El artículo 9 de esta misma ley, menciona las atribuciones correspondientes a la Secretaría de Gobierno, tales como desarrollar programas de educación y capacitación en materia de protección y trato digno y respetuoso a los animales, realizar convenios de colaboración con los sectores sociales y privados, además de crear y administrar un registro de establecimientos comerciales de criaderos y prestadores de servicios vinculados con el manejo y producción exhibición o venta de animales en el estado.

La sociedad se ha encargado de crear albergues para cuidar y salvaguardar a perros y gatos en estado vulnerable, sin embargo, como se menciona, es importante realizar un registro de cada asociación civil, del tamaño y capacidad que tiene para resguardar estas especies, además del número de animales y el estado en que se encuentran, porque también podría ocurrir que estos no se encuentren en condiciones de vida digna. Lo mismo pasa con criaderos, que suelen ser más de especies perrunas que gatunas, es indispensable controlar cada establecimiento para evitar que incurra en una falta.

Otra de las atribuciones correspondientes a la Secretaría de Gobierno, es que deben encargarse de establecer campañas gratuitas para el control y erradicación de enfermedades zoonóticas y de vacunación antirrábica, así como de esterilización y desparasitación interna y externa.

Este es uno de los actos con mayor impacto frente a la problemática del abandono y la sobrepoblación de animales en situación de calle.

El artículo 12 hace referencia a que la brigada de vigilancia animal deberá rescatar a los animales de vías primarias y secundarias, así como de alta velocidad, brindar protección a los animales que se encuentran en abandono o abandonados, incluso retirar animales que se utilizan en plantones o manifestaciones.

Aunque en realidad en la ciudad de Xalapa, quienes constantemente atienden casos de rescate y resguardo animal, son los albergues, los cuales se encuentran saturados, lo que les está impidiendo rescatar más mascotas.

El Centro de Salud Animal y el Albergue de los Amigos de los Animales, están fuertemente comprometidos en atender esta problemática que afecta a la población de Xalapa, Veracruz, y que, desafortunadamente, se ha normalizado.

Aunque esta ley entró en vigor en el año 2016, no se ha registrado un cambio significativo o disminución en el número de animales en situación de maltrato o abandono, usualmente es porque no existen muchas campañas que ayuden a la sociedad a concientizar acerca de la responsabilidad que conlleva la adopción de un animal de compañía. Por ello es fundamental proponer un plan de mercadotecnia social para crear conciencia a la población de Xalapa, antes de que la situación agrave y se convierta en un problema sociológico que involucre una solución muy drástica.

La Ley de Protección a los Animales junto con gran parte de la sociedad, están contribuyendo en disminuir el número de perros y gatos en situación de maltrato y abandono, rescatando y resguardando estas especies, sin embargo, ¿es esta la solución?

### **Nuevas legislaciones para la protección animal**

El 1 de abril del 2024 entró en vigor la nueva Ley de Protección y Bienestar de los animales en la Ciudad de México, y, con ella, la obligación de todas las personas residentes de la CDMX. que tienen mascotas, de registrarlas en los canales oficiales y obtener el Registro Único de Animales de Compañía (RUAC). Este trámite permite generar un carnet y al tutor se le concederán los derechos de acceder a campañas de vacunación, esterilización y desparasitación para su animal de compañía, de manera totalmente gratuita, además de atención médica dentro del Hospital Veterinario de la Ciudad de México y apoyo para la localización de animales de compañía extraviados o robados. Se prevé que esta nueva ley ayudará a tener un índice más bajo de animales en situación de calle o maltrato. El registro es obligatorio para los habitantes y la ley dice que, de no hacerlo, ocasionará multa.

Este mismo requisito poblacional se aprobó en el Estado de Hidalgo y Nuevo León, sin embargo, están reguladas de diferente manera de acuerdo con las necesidades de cada entidad.

Hay que tener en cuenta que estas legislaciones son completamente nuevas y están teniendo un impacto, sin embargo, es necesario que nuevas entidades resulten atraídas hacia esta nueva ley para generar un cambio en el bienestar animal.

Aunque aún no hay legislación en este sentido para el Estado de Veracruz; se vislumbra que el creciente número de perros y gatos en situación de abandono podría generar mayores medidas de prevención.

## **Mercadotecnia como herramienta para concientizar el bienestar animal**

Una propuesta de mercadotecnia social será de gran ayuda para promover la cultura del bienestar animal, ya que esta técnica permite difundir ideas e influir en el comportamiento o adaptación de ideas de la sociedad. En este caso, es necesario concienciar a la población sobre el cuidado, respeto y protección de los animales de compañía, como perros y gatos.

Para la elaboración de una propuesta de mercadotecnia para la concientización social, es importante conocer dentro del marco legal que se garantice que el material creativo esté legalmente protegido, evitando el uso indebido y asegurando la originalidad de la iniciativa.

Para ello, la Ley de la Propiedad Industrial y la Ley de Derechos de Autor protegen varios componentes e ideas que pueden ser parte de una campaña publicitaria, incluyendo marcas, logos, y algunos otros signos distintivos que hayan sido registrados o protegidos de uso no autorizado por otras empresas. Estas leyes están diseñadas para proteger las creaciones de la mente humana e incentivan a la innovación y creatividad. Aseguran la exclusividad de ciertos elementos identificativos en la publicidad y para las organizaciones, lo que les ayuda a evitar que sus competidores puedan usar elementos similares que confundan al consumidor. En este caso, simplemente es ideal ser cuidadoso con ciertos rasgos en la publicidad que se requiera difundir, aunque debido al interés que se está buscando apoyar, por ser una asociación civil de albergue, en este caso no debería ocurrir algún inconveniente. Sin embargo, sí es importante ser precavidos, debido a los obstáculos que se podrían enfrentar si se utilizara algún tipo de imagen errónea.

Como sabemos, estas leyes permiten proteger de manera legal las nuevas ideas y conceptos sin temor de innovar y ser copiados. Favorecerá a fomentar la creatividad y desarrollar mejores estrategias únicas y efectivas, además, esto va a permitir crear confianza y credibilidad de la información distribuida.

La Ley Federal de Protección al Consumidor de México es fundamental para cualquier organización o en este caso, todo tipo de distribución de publicidad, ya que garantiza que toda la información es veraz y clara, en este caso, todo tipo de estadística y hechos sobre el maltrato y abandono animal debe ser preciso y verificable antes de ser compartida.

Es indispensable garantizar que las interacciones de la sociedad con esta propuesta serán de manera respetuosa y segura. Respetar la privacidad de las personas que participen en encuestas y garantizar que su información no será distribuida sin su consentimiento.

Cumplir con las normativas de esta ley no solo protege la iniciativa de promover el bienestar animal, sino que, también fortalece la confianza y apoyo de la sociedad, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de esta iniciativa.

### CONCLUSIÓN

El abandono y maltrato de animales en Xalapa, Veracruz, representan problemáticas significativas con repercusiones sociales, económicas y ambientales. Las estadísticas alarmantes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y los reportes diarios de abandono reflejan una crisis que no solo afecta a los animales, sino que también impone cargas sobre la comunidad y sistemas de salud pública. La proliferación de enfermedades zoonóticas y el impacto negativo en la seguridad o bienestar público subrayan la urgencia de abordar esta situación.

A pesar de los esfuerzos realizados por albergues y centros de salud animal y la existencia de la “Ley de Protección de los Animales para el Estado de Veracruz”, los avances han sido limitados. La falta de conciencia y compromiso por parte de la población local sigue agravando el problema. La implementación de nuevas legislaciones en otros estados muestra la potencial necesidad de regulaciones más estrictas para mejorar el bienestar animal.

En este contexto, la propuesta de una campaña de mercadotecnia social se presenta como una solución viable y necesaria. Esta campaña debe estar enmarcada en un sólido conocimiento de la Ley de Propiedad Industrial y la Ley Federal de Protección al Consumidor, para asegurar la protección legal y la credibilidad de la información distribuida. La mercadotecnia social puede jugar un papel crucial en instruir y concienciar a la población sobre la responsabilidad que implica la adopción y cuidado de los animales de compañía.

En conclusión, para abordar de manera efectiva el abandono y el maltrato animal en Xalapa, es imperativo implementar una campaña de mercadotecnia social que promueva el bienestar animal. Esta iniciativa no solo fomentará una mayor conciencia y responsabilidad entre los ciudadanos, sino que también contribuirá a la sostenibilidad de los esfuerzos de protección animal, reduciendo las cargas sobre los albergues y mejorando la calidad de vida tanto de los animales como de la sociedad en general.

### REFERENCIAS

- Luna, P. d. (14 de Diciembre de 2020). Vanguardia de Veracruz. Obtenido de Diariamente abandonan 35 mascotas en Xalapa: <https://www.vanguardiaveracruz.mx/diariamente-abandonan-35-mascotas-en-xalapa/>
- Torres, B. J. (18 de Diciembre de 2022). En México domina el abandono y el maltrato animal. Obtenido de Aristegui Noticias: <https://aristeginoticias.com/1812/mexico/en-mexico-domina-el-abandono-y-el-maltrato-animal/>

Secretaría de Gobierno del Estado de Veracruz. (2016). *Ley de Protección a los Animales para el Estado de Veracruz* de Ignacio de la Llave. Gaceta Oficial del Estado.

Congreso de la Unión. (2020). *Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial*. Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018). *Ley Federal de Derechos de Autor*. Diario Oficial de la Federación.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019). *Ley Federal de Protección al Consumidor*. Diario Oficial de la Federación.