

Estrategias de Mercado para Microempresas Mexicanas

Vargas J.E. y Ávila J.F.



Asociación Mexicana de Mecatrónica AC

Estrategias de Mercado para Microempresas Mexicanas

Vargas J.E. y Ávila J.F.

Estrategias de Mercado para Microempresas Mexicanas



Asociación Mexicana de Mecatrónica AC

Datos catalográficos

Vargas J.E. y Ávila J.F.

Estrategias de Mercado para Microempresas Mexicanas

Primera Edición

Asociación Mexicana de Mecatrónica AC, México

ISBN: 978-607-9394-31-8

Formato: Digital, PDF

Páginas: 130

Estrategias de Mercado para Microempresas Mexicanas

Vargas Soto José Emilio y Ávila García Juan Francisco

© Asociación Mexicana de Mecatrónica A.C.

Prolongación Corregidora Norte No. 168, interior E

Col. El Cerrito, C.P. 76160, Querétaro, Querétaro.

México.

Internet: <http://www.mecamex.net>

1ª Edición, 27 de Mayo del 2025.

ISBN 978-607-9394-31-8

Derechos reservados.

Esta obra es propiedad intelectual de sus autores y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos a la editorial. Las opiniones y la información que se muestran en los capítulos del libro son exclusivas de los autores de cada capítulo y no representan la postura de la Asociación Mexicana Mecatrónica A.C. Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización por escrito del propietario de los derechos del copyright.

Impreso en México – Printed in Mexico.

Índice General

Capítulo 1

Diseño e Implementación de Tablero en Power BI para el Análisis del Desempeño de Egresados de la Escuela de Sistemas	1
Hernández Villegas Mario Antonio, Yarza Acuña José Antonio, Meléndez Gurrola Ana Carolina, Ávila Rondón Ricardo Lorenzo y Ojeda Nuñez Martha Iveth.	

Capítulo 2

Optimización de la Interconexión Solar: Caso COESER	12
Roldán Lorenzo Heliezer, Pablo Calderón Karla de los Ángeles.	

Capítulo 3

Marketing Digital para Clínica de Fisioterapia: Fisioteam	26
Mary Carmen Lázaro Hernández y Karla de los Ángeles Pablo Calderón	

Capítulo 4

Incremento del Desempeño Organizacional Mediante una Reestructuración Administrativa en una Pyme	40
Caballero Cervantes Cesar Antonio, Ortiz López Ruth María y Daniel Antonio Sánchez Jiménez.	

Capítulo 5

Estudio de Mercado para Servicios Técnicos y Tecnológicos en Oaxaca de Juárez	52
Sánchez Jiménez Daniel Antonio, Ortiz López Ruth María y Caballero Cervantes Cesar Antonio.	

Capítulo 6

Propuesta de Desarrollo Organizacional de la Carpintería 'San José'	66
Vásquez Díaz Ulises Emiliano, Avendaño Vásquez Elizabeth, Ríos Vázquez Othón Cesáreo y Avendaño Vásquez Ivonne.	

Índice General

Capítulo 7

**Impacto del Comercio Electrónico en el Sector Floral
de la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez** 78
Sánchez Canseco Ángel Eduardo.

Capítulo 8

**Desafíos y Oportunidades en una Microempresa
Familiar del Sector Cárnico en Oaxaca** 91
Ortiz López Ruth María, Pablo Calderón Karla De Los Ángeles,
Ríos y Vázquez Othón Césareo.

Capítulo 9

**Los Emprendimientos Colectivos Femeninos
Informales en la Ciudad de Oaxaca** 105
Gaytán Aguilar Daniela, Cesáreo Ríos y Vázquez Othón,
Castillo Leal Maricela y de los Ángeles Pablo Calderón Karla.

Capítulo 10

**El Marketing en los Hábitos de Consumo
y su Impacto en el Medio Ambiente en México** 117
Salas Valerio Olivia de Jesús, González Rosas Mónica Karina,
Amador Angón Liliana, Rodríguez Gasga Marisol
y Ramírez Robles Luis Aarón



Diseño e Implementación de Tablero en Power BI para el Análisis del Desempeño de Egresados de la Escuela de Sistemas

Hernández Villegas Mario Antonio, Yarza Acuña José Antonio, Meléndez Gurrola Ana Carolina, Ávila Rondón Ricardo Lorenzo, Ojeda Nuñez Martha Iveth

Escuela de Sistemas Universidad Autónoma de Coahuila
mario_hernandez@uadec.edu.mx

Resumen

El presente trabajo aborda el desarrollo de un tablero interactivo en Power BI para analizar los resultados del Examen General para el Egreso de la Licenciatura (EGEL) en la Escuela de Sistemas de la Universidad Autónoma de Coahuila. Ante la necesidad de mejorar la interpretación de los resultados del EGEL, se diseñó una herramienta que facilita la visualización dinámica de los datos, permitiendo identificar tendencias y áreas de mejora en el desempeño académico de los egresados. Los datos fueron capturados, limpiados y organizados en Excel, y luego importados a Power BI para crear un tablero intuitivo que actualiza automáticamente los datos, eliminando la necesidad de análisis manuales. Este tablero ofrece una interfaz amigable tanto para expertos como para usuarios no especializados, lo que posibilita la toma de decisiones estratégicas basadas en información clara y precisa. El principal resultado fue la creación de un sistema visual que permite a los administradores y académicos evaluar de manera eficiente el rendimiento de los egresados y detectar oportunidades de mejora.

Palabras clave: Análisis de datos, PowerBI, Mejora Continua

Abstract

This job addresses the development of an interactive dashboard in Power BI to analyze the results of the General Exit Exam for Bachelor's Degree (EGEL) at the Escuela de Sistemas of Universidad Autónoma de Coahuila. Faced with the need to improve the interpretation of EGEL results, a tool was designed to facilitate dynamic data visualization, allowing the identification of trends and areas for improvement in the academic performance of graduates. The data were captured, cleaned, and organized in Excel, then imported into Power BI to create an intuitive dashboard that automatically updates the data, eliminating the need for manual analysis. This dashboard offers a user-friendly interface for both experts and non-specialized users, enabling strategic decision-making based on clear and accurate information. The main outcome was the creation of a visual system that allows administrators and academics to efficiently evaluate the performance of graduates and identify opportunities for improvement.

Keywords: Data Analysis, PowerBI, Continuous improvement

1. Introducción

El análisis de datos es importante para que una organización utilice eficazmente la información y los datos que posee, ya que gestionar y analizar datos se ha vuelto cada vez más difícil con la creciente cantidad de datos disponibles [1]. En un entorno académico donde la adaptación a las demandas del mercado laboral y la mejora continua de los programas educativos son fundamentales, el uso de técnicas avanzadas de análisis de datos permite a las instituciones obtener una visión más clara y detallada del desempeño de sus egresados. A través de la recopilación y procesamiento eficiente



de grandes volúmenes de información, las universidades pueden identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad que guían la optimización de sus planes de estudio y estrategias de formación.

Las estadísticas de educación superior son una importante herramienta de análisis de datos que proporciona soporte de datos y base para la toma de decisiones para las universidades [2]. La evaluación de egresados no solo representa una herramienta fundamental para la mejora continua de los programas educativos, sino también una oportunidad para aplicar soluciones tecnológicas avanzadas que optimicen la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. Una forma en que las universidades miden el nivel de competencias logradas o identifican el nivel de conocimientos y habilidades académicas de los egresados es mediante el Examen General para el Egreso de Licenciatura (EGEL) [3].

En el contexto de la visualización de datos educativos, existen diversas herramientas de Inteligencia Empresarial (BI por sus siglas en inglés) que ofrecen soluciones robustas para el análisis y presentación de información. Entre ellas, Power BI, Tableau y QlikView se destacan como las más utilizadas por su capacidad para transformar grandes volúmenes de datos en gráficos interactivos y dashboards personalizados. Power BI, desarrollado por Microsoft, se caracteriza por su integración nativa con otras herramientas de Microsoft como Excel y SharePoint, lo que facilita su adopción en instituciones educativas que ya utilizan esta suite de aplicaciones. Además, su interfaz intuitiva y su bajo costo relativo lo hacen accesible para muchas universidades en México.

Las herramientas de BI se pueden utilizar para el análisis de datos en contextos educativos, como el seguimiento de créditos académicos, para mejorar la visualización y analizar indicadores como el rendimiento académico, la deserción escolar y los ingresos [4]. A pesar de los beneficios que ofrecen las herramientas de BI, su implementación también presenta ciertos retos, especialmente en el sector educativo mexicano. Uno de los desafíos principales radica en la capacitación del personal administrativo y académico para el uso efectivo de estas tecnologías. Muchas instituciones carecen de los recursos y el conocimiento técnico necesarios para aprovechar al máximo las capacidades de los dashboards interactivos, lo que limita su impacto en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los sistemas de BI pueden mejorar la gestión de proyectos en las instituciones de educación superior al proporcionar datos precisos en tiempo real sobre el rendimiento, los riesgos y los problemas del proyecto, lo que facilita una mejor toma de decisiones y la detección temprana de problemas [5].

La integración de herramientas de análisis de datos, como Power BI, permite un enfoque sistemático y basado en datos, característico de la ingeniería para gestionar grandes volúmenes de información de manera eficiente y precisa. Power BI permite una mejor visualización y análisis de datos, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Un estudio de caso en una empresa mostró que la implementación de dashboards con Power BI ayudó a los directivos a tomar decisiones más precisas y mejorar el rendimiento empresarial [6].

En entornos educativos, su implementación permite una visualización clara de las métricas de rendimiento, facilitando la toma de decisiones informadas y alineadas con las necesidades del entorno académico y profesional. Se ha explorado el uso de herramientas de Power BI para la gestión universitaria, destacando su capacidad para justificar y asegurar la corrección de decisiones de gestión mediante la visualización de datos complejos y la creación de dashboards interactivos [7].

Power BI ofrece significativos beneficios a las instituciones educativas al facilitar la integración y presentación de datos institucionales, resultados de investigaciones y avalúo del aprendizaje estudiantil mediante tableros interactivos. Esta herramienta permite tomar decisiones informadas basadas en datos, optimiza el análisis detallado de información y mejora la planificación estratégica. Además, Power BI agiliza los procesos de acreditación y evaluación académica al proporcionar visualizaciones claras y comprensibles de los datos, lo que también contribuye a una cultura institucional de transparencia y mejora continua [8].

El presente artículo se centra en la creación de un tablero de PowerBI que sirva como herramienta para el análisis y visualización de datos, en la evaluación de los egresados de la Escuela de Sistemas. A través del análisis utilizando este diseño, se busca proporcionar una visión integral sobre



el desempeño profesional de los egresados, identificar áreas de oportunidad en el currículo académico y proponer estrategias para el fortalecimiento de la formación impartida.

En la primera sección, se describe el contexto y la relevancia del estudio, destacando la importancia de la evaluación de egresados como mecanismo de retroalimentación y mejora continua. Posteriormente, se detalla la metodología empleada, que se basó en el análisis de los datos de los resultados de los Exámenes Generales de Egreso (EGEL) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) de los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Sistemas Computacionales Administrativos (LSCA) e Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (ITIC). Las Pruebas EGEL de México son importantes para medir los resultados del aprendizaje en la educación superior. [9]. Los datos recolectados se procesaron y analizaron utilizando PowerBI, permitiendo una visualización clara y precisa de las tendencias y resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos se presentan en la tercera sección, donde se analizan las tendencias y patrones identificados, y se discuten sus implicaciones para la Escuela de Sistemas

Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos del estudio, subrayando la importancia de mantener un enfoque proactivo en la evaluación de programas educativos, con el objetivo de efectuar un programa para mejorar los resultados en los índices de preparación tal como se hizo en la Universidad Autónoma de Nayarit, donde se implementó un programa de preparación para el EGEL-ISOFT, lo cual resultó en una mejora en los índices de titulación de los estudiantes de sistemas computacionales [10].

2. Materiales y métodos

Se realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de analizar los resultados de los exámenes de egreso de estudiantes, lo cual permitió formular recomendaciones orientadas a mejorar las evaluaciones en dichos exámenes. La información se obtuvo de los resultados proporcionados por el CENEVAL a la Escuela de Sistemas, y los datos fueron capturados en una hoja de cálculo de Excel. Posteriormente, se llevó a cabo una limpieza de los datos para su análisis. Se creó un tablero en PowerBI, el cual se conectó a la base de datos en Excel de las evaluaciones, para su análisis detallado. Con el tablero alimentado por los datos, se procedió a documentar los hallazgos más relevantes para su posterior discusión como se muestra en la figura 1.

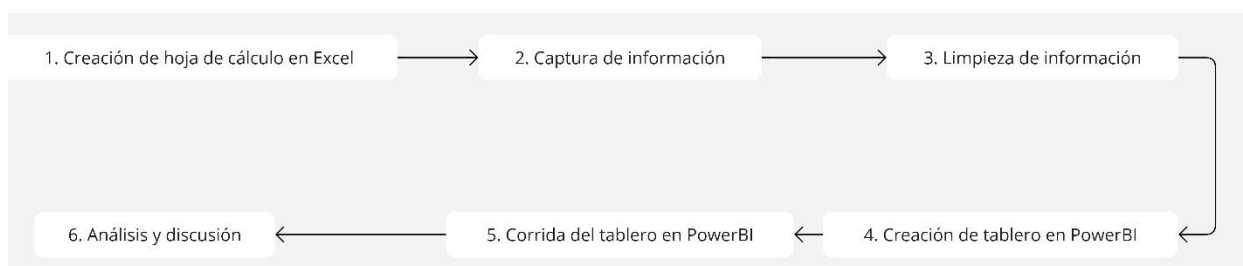


Figura 1. Flujo de trabajo de la investigación

2.1 Creación de la hoja de Cálculo en Excel

Tomando como referencia los formatos proporcionados por CENEVAL se creó una hoja de Excel donde se capturaron los siguientes campos:



Tabla 1 Campos de la tabla de Excel

	Campo
1	Alumno
2	Plan de estudios
3	Matricula
4	Desempeño Detección de necesidades informáticas
5	Puntaje detección de necesidades informáticas
6	Desempeño Gestion de proyectos tecnológicos
7	Puntaje Gestión de proyectos tecnológicos
8	Desempeño Gestión de la función informática
9	Puntaje Gestión de la función informática
10	Desempeño Diseño de soluciones TI
11	Puntaje Diseño de soluciones TI
12	Despeño Implementación de TI
13	Puntaje Implementación de TI
14	Puntaje final

E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Desempeño Detección de necesidades informáticas	Puntaje Detección de necesidades informáticas	Desempeño Gestión de proyectos tec	Puntaje Gestión de proyectos tec	Desempeño Gestión de la función informática	Puntaje Gestión de la función informática	Desempeño Diseño de soluciones TI	Puntaje Diseño de soluciones TI	Desempeño Implementación de TI	Puntaje Implementación de TI	Desempeño total	
DS	1024 DS		1083 ANS		958 ANS		976 DS			1007 Satisfactorio	
DS	1041 DS		1117 DS		1141 DSS		1164 DS			1055 Satisfactorio	
DS	1058 DS		1061 DS		1141 DS		1076 DS			1023 Satisfactorio	
DS	1041 DS		1017 ANS		946 DS		1076 ANS			867 Satisfactorio	
DS	1076 DS		1028 ANS		983 DS		1008 ANS			948 Satisfactorio	
DS	1093 DS		1061 ANS		983 ANS		991 DS			1007 Satisfactorio	
ANS	896 ANS		866 ANS		897 ANS		831 ANS			887 Sin Testimonio	
ANS	840 DS		1050 ANS		909 ANS		874 ANS			846 Sin Testimonio	
ANS	970 ANS		981 ANS		872 ANS		889 ANS			928 Sin Testimonio	
DS	1024 ANS		994 ANS		946 ANS		918 ANS			846 Sin Testimonio	
ANS	970 ANS		994 ANS		958 ANS		903 ANS			989 Sin Testimonio	
ANS	989 DS		1106 ANS		995 ANS		962 ANS			806 Sin Testimonio	
DS	1024 ANS		930 DS		1049 ANS		962 ANS			928 Sin Testimonio	

Figura 2 Captura de pantalla del archivo de Excel

Para asegurar la integridad y la calidad de los datos, se implementaron técnicas de validación de datos en las celdas de la hoja de cálculo de Excel.

2.2 Captura de información

Para garantizar la privacidad de los datos de los estudiantes, se implementaron rigurosas medidas de seguridad durante todo el proceso de captura, manejo y análisis de la información. Los datos fueron almacenados en un entorno seguro con acceso restringido únicamente al personal autorizado. Además, se cumplió con todas las normativas y directrices vigentes en materia de protección de datos personales, asegurando así la confidencialidad y el respeto a la privacidad de los participantes en el estudio.

Los datos que se ingresaron para la primera corrida son los resultados del examen EGEL del área de informática aplicados a alumnos de la Escuela de Sistemas de las carreras de Lic. En Sistemas Computacionales Administrativos (LSCA) e Ingeniería en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (ITIC) de los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

2.3 Limpieza de la información

Para asegurar la calidad y precisión de los datos utilizados en el estudio, se implementó un riguroso proceso de limpieza de datos antes de proceder con el análisis. Inicialmente, se recolectaron los datos de los egresados a través de la captura de las evaluaciones de las diferentes áreas de



conocimiento en EGEL otorgadas por el CENEVAL a la Escuela de Sistemas de la Universidad Autónoma de Coahuila. Estos datos incluían información detallada sobre el desempeño de los egresados en cada una de las áreas evaluadas, las cuales se detallan en la tabla 1. Una vez recopilados, los datos fueron sometidos a un proceso de validación para identificar y corregir posibles errores, tales como valores faltantes, duplicados y datos inconsistentes. Se eliminaron los duplicados para evitar la sobreestimación de ciertos resultados. Los datos inconsistentes, aquellos que no seguían una lógica o formato coherente, fueron corregidos mediante la revisión manual y la comparación con fuentes secundarias fiables. Este proceso de limpieza de datos se realizó utilizando la herramienta PowerQuery, que permitió la automatización de gran parte del procedimiento, garantizando así una mayor eficiencia y exactitud. La calidad de los datos resultantes fue verificada a través de análisis descriptivos preliminares, asegurando su idoneidad para el análisis detallado con Power BI.

2.4 Creación de tablero en PowerBI

Para desarrollar un tablero interactivo en Power BI que permita la evaluación detallada de los egresados en diferentes áreas de conocimiento del EGEL, se siguieron varios pasos meticulosos.

Inicialmente, los datos fueron importados a Power BI desde archivos Excel. Las conexiones se configuraron para asegurar la actualización automática de los datos.

El tablero se estructuró en varias secciones clave para proporcionar una visión integral y detallada del desempeño de los egresados. Estas secciones incluyeron una vista general, que resumía los resultados generales de los egresados, un análisis por áreas de conocimiento, un análisis por plan de estudios que muestra el desempeño en cada una de las áreas evaluadas por el EGEL, y tendencias temporales, que visualizaban las tendencias de desempeño a lo largo del tiempo.

Para mejorar la interpretación de los datos, se utilizaron diversas visualizaciones, como gráficos de barras y columnas para comparar el desempeño entre diferentes áreas y cohortes de egresados, gráficos de líneas para mostrar tendencias temporales y filtros interactivos que permitían a los usuarios explorar los datos desde diferentes perspectivas.

El tablero se personalizó para facilitar su uso y comprensión, incluyendo etiquetas y descripciones claras para cada visualización, colores y temas coherentes para mantener una apariencia profesional y coherente, y funcionalidades interactivas que habilitaron filtros y selecciones interactivas para que los usuarios pudieran personalizar su análisis. Se llevaron a cabo pruebas con usuarios finales, incluyendo administradores y docentes, para obtener retroalimentación y realizar ajustes finales. El tablero cuenta con las siguientes características:

Tabla 2 Objetos visuales del tablero

Objeto visual	Métrica
Tarjeta	Puntaje promedio Detección de necesidades informáticas
Tarjeta	Puntaje promedio Gestion de proyectos tecnológicos
Tarjeta	Puntaje promedio Gestión de la función informática
Tarjeta	Puntaje promedio Diseño de soluciones TI
Tarjeta	Puntaje promedio Implementación de TI
Filtro	Plan de estudios
Filtro	Año
Gráfico de barras apiladas	Recuento de desempeño de Detección de necesidades informáticas
Gráfico de barras apiladas	Recuento de Gestión de proyectos tecnológicos
Gráfico de barras apiladas	Recuento de Gestión de la función informática
Gráfico de barras apiladas	Recuento de Diseño de soluciones TI
Gráfico de barras apiladas	Recuento de Implementación de TI
Grafica de anillos	Recuento de Desempeño total



Finalmente, el tablero se implementó, asegurando el acceso seguro y controlado para los usuarios autorizados, los cuales son los investigadores a cargo del proyecto, la secretaría académica y la Dirección de la Escuela.

Este proceso detallado asegura que el tablero de Power BI no solo sea una herramienta poderosa para la evaluación de egresados, sino también un recurso valioso para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los programas educativos. En la figura 3 se observa el tablero de PowerBI

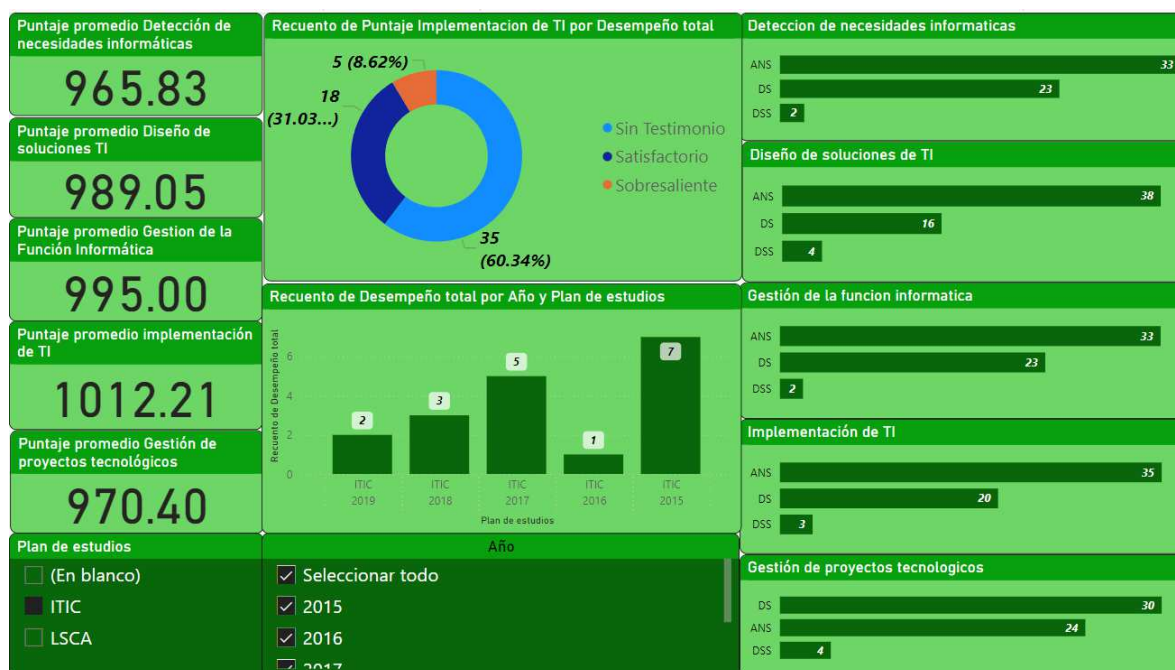


Figura 3 Dashboard diseñado en PowerBI

2.5 Corrida del tablero en PowerBI

Una vez que el tablero fue conectado a la base de datos en Excel con las evaluaciones del EGEL, se comprobó que no tuviera errores en su funcionamiento y se procedió al análisis de los datos.

3. Análisis y discusión

Haciendo un análisis de las áreas de evaluación del EGEL y segmentando por plan de estudio en todos los años se tiene la siguiente comparativa, mostrada en la tabla 3:



Tabla 3 Puntajes promedio por áreas del examen

Plan de estudio	Detección de necesidades informáticas	Diseño de Soluciones en TI	Gestión de la función informática	Implementación de TI	Gestión de proyectos tecnológicos
LSCA	942.11	929.55	964.70	958.74	935.08
ITIC	965.83	989.05	995.00	1012.21	970.47

Se observa que los alumnos de ITIC obtienen puntajes superiores en todas áreas del EGEL. El recuento de los testimonios por área se muestra en las figuras 4 y 5:

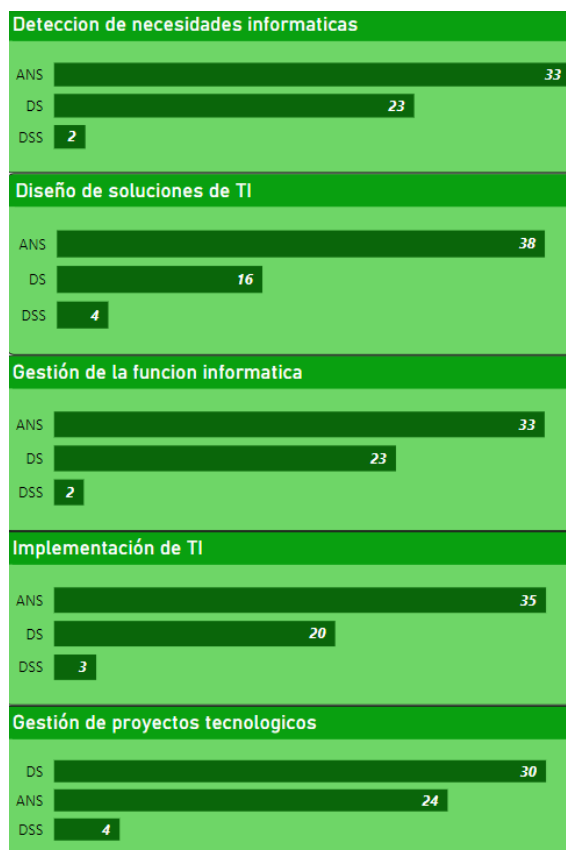


Figura 4 Recuento de desempeño del plan de estudios de ITIC. ANS=Aun no satisfactorio; DS=Desempeño Satisfactorio; DSS=Desempeño sobresaliente

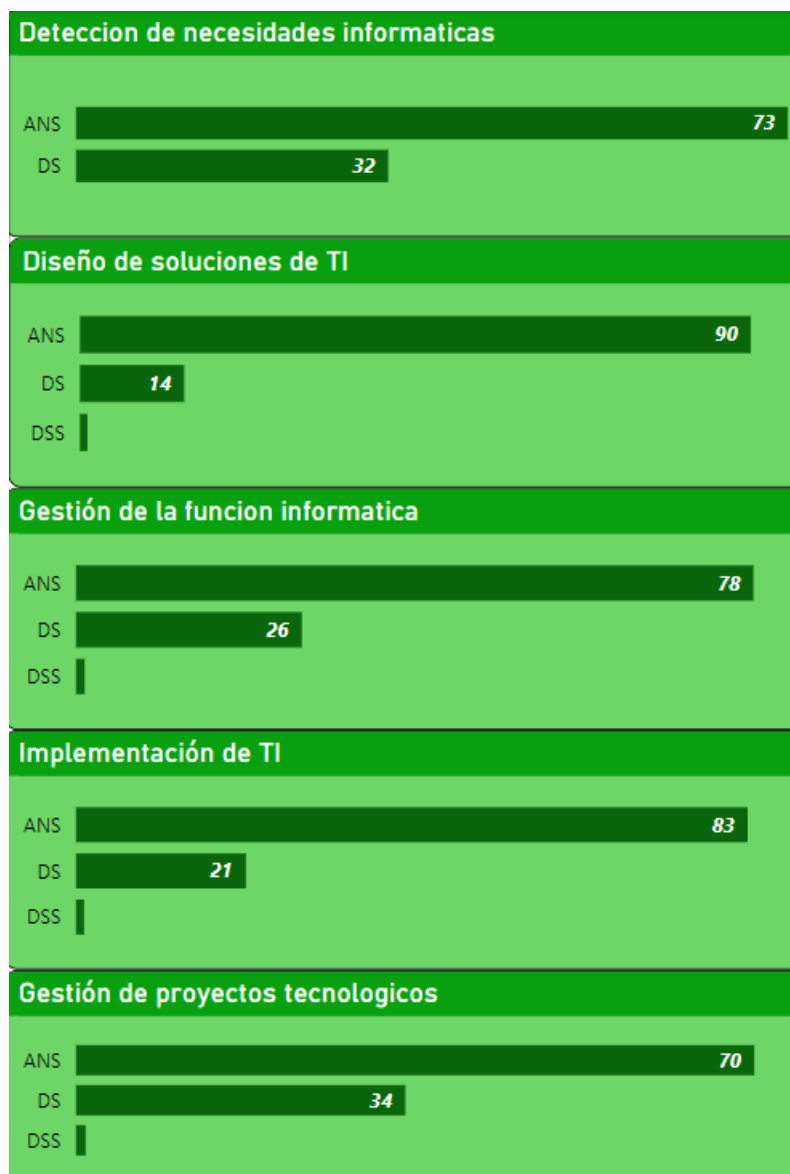


Figura 5 Recuento de desempeño del plan de estudios de LSCA. ANS=Aun no satisfactorio; DS=Desempeño Satisfactorio; DSS=Desempeño sobresaliente

Se observa que en ITIC existen casos de alumnos con desempeño sobresaliente en todas las áreas: en LSCA no hay alumnos con ese nivel de desempeño; los alumnos mejor evaluados en LSCA alcanzan el nivel satisfactorio.

Con relación al total de testimonios que obtienen los alumnos se muestran en las figuras 6 y 7:

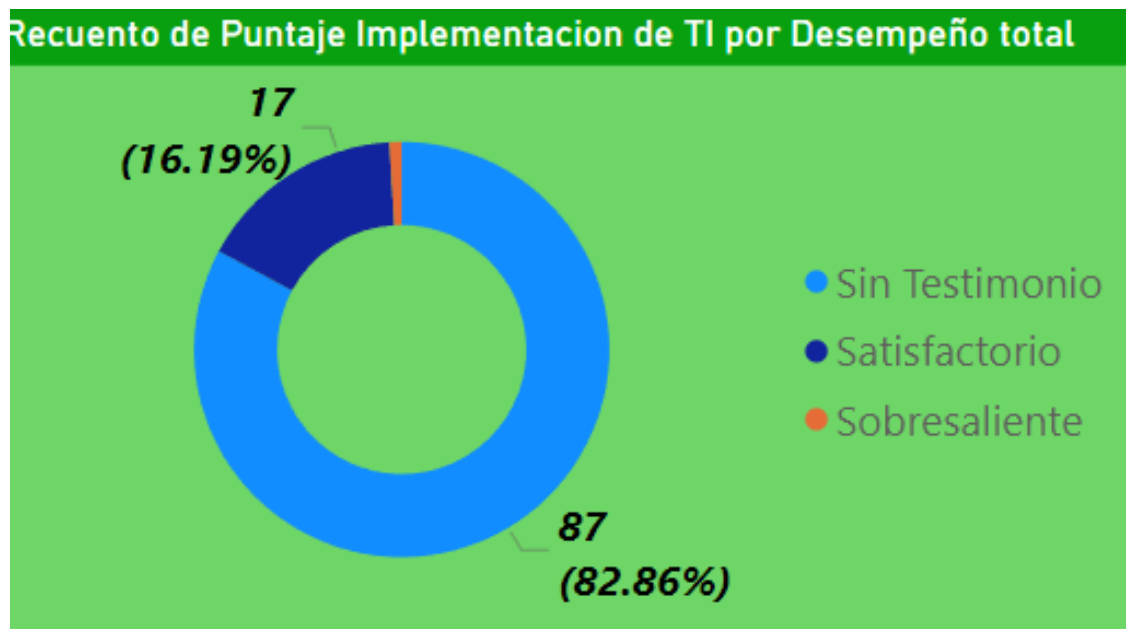


Figura 6 Recuento de puntajes del desempeño total para ITIC

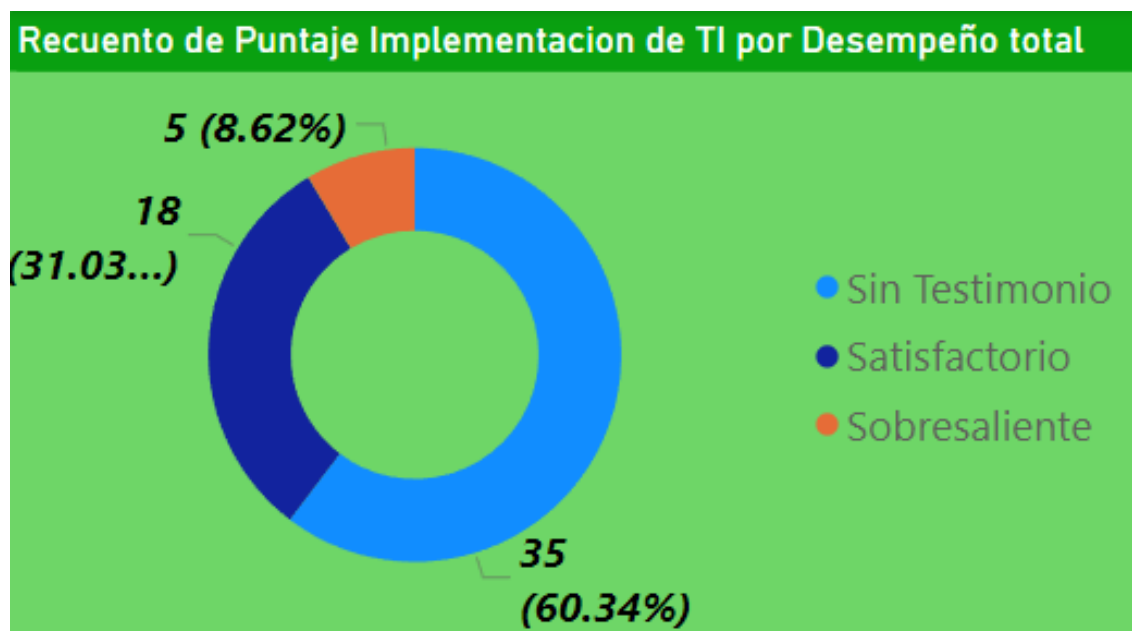


Figura 7 Recuento de puntajes del desempeño total para LSCA

Se observa que el porcentaje de alumnos que obtienen un testimonio sobresaliente y satisfactorio es superior en ITIC.

Al observar la figura 7, el puntaje total de los dos planes de estudios tenemos la siguiente información:

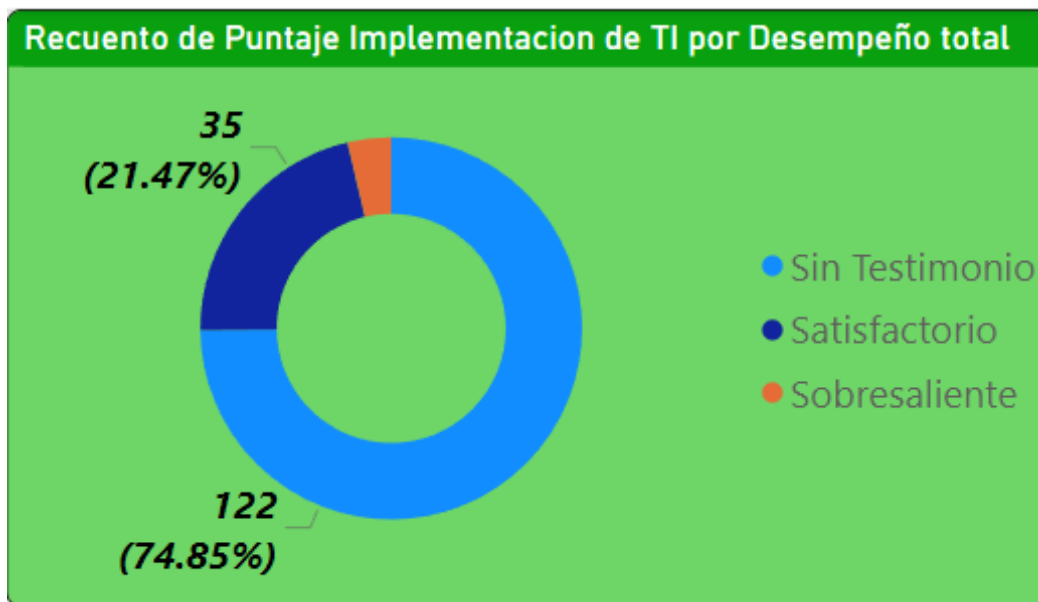


Figura 7 Recuento de puntaje de los dos planes de estudio

La mayoría de los alumnos obtiene “Sin testimonio” en su evaluación.

4. Conclusiones:

El análisis de los datos proporcionó una perspectiva clara respecto al desempeño de los estudiantes de las carreras de Ingeniería en Tecnologías de la Información y la Comunicación y Licenciatura en Sistemas Computacionales Administrativos en el EGEL dentro del área de Informática. Los resultados indican que los estudiantes de ITIC están mejor preparados para dicho examen en comparación con los de LSCA, mostrando un rendimiento superior en todas las áreas evaluadas durante los años considerados en este estudio.

A la luz de estos hallazgos, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de las asignaturas del plan de estudios de LSCA, poniendo especial atención en aquellas áreas donde los estudiantes han demostrado un menor rendimiento en el EGEL. Se sugiere comparar la forma en que estos temas se abordan en el plan de estudios de ITIC, con el fin de identificar posibles mejoras e incorporar enfoques pedagógicos que incrementen el desempeño de los estudiantes de LSCA. Es importante que las reformas y enmiendas al plan de estudios de LSCA incluyan explícitamente los temas evaluados en el EGEL, asegurando así una preparación más sólida y alineada con las competencias requeridas.

Para llevar a cabo esta revisión curricular, se recomienda la formación de un comité académico integrado por profesores, estudiantes y expertos en la materia, cuyo objetivo sea evaluar y actualizar los contenidos de las asignaturas en función de las necesidades del mercado y los resultados del EGEL. Este enfoque colaborativo permitirá diseñar un plan de estudios más robusto, que responda de manera efectiva a las exigencias académicas y profesionales del área de Informática.

Asimismo, se plantea la necesidad de evaluar si el EGEL en el área de Informática es el instrumento más adecuado para medir las competencias de los estudiantes de LSCA. Se sugiere considerar la adopción de otros exámenes del EGEL como son Ciencias Computacionales, Ingeniería de Software e Ingeniería Computacional o evaluaciones que estén mejor alineadas con las habilidades y conocimientos específicos que se requieren en el campo de las ciencias computacionales. Ejemplos



de estas evaluaciones podrían incluir certificaciones reconocidas en la industria o pruebas que evalúen habilidades técnicas y prácticas en lugar de solo conocimientos teóricos.

En cuanto al funcionamiento del instrumento utilizado para este análisis, se comprobó que el tablero desarrollado es eficaz para el tratamiento y visualización de los datos. Se recomienda mantener una actualización continua del tablero con datos recientes, lo cual permitirá monitorear el progreso y el desempeño de los egresados de ITIC y LSCA a lo largo del tiempo. Proponemos que la actualización se realice de manera semestral, y que se consideren incluir métricas adicionales que puedan proporcionar una visión más completa del rendimiento estudiantil.

Finalmente, se espera que la implementación de estas recomendaciones contribuya significativamente a mejorar la calidad educativa y el desempeño de los estudiantes de LSCA en el EGEL. El éxito de estas estrategias podrá medirse a través de un aumento en los puntajes de los estudiantes en el examen, una mayor alineación del plan de estudios con las demandas del mercado laboral y una preparación más sólida de los egresados para enfrentar los retos del entorno profesional.

5. Referencias.

- [1] Alwiyah. *Technology Integration in Data Analysis using Data Science*. International Transactions on Artificial Intelligence (ITALIC), 1(2), 205-212, 2023
- [2] Wu, X. *Higher Education Statistics and University Management*. Advances in Vocational and Technical Education, 5(10), 2023
- [3] Castelán-Urquiza, D. *Performance level of the General Exam for the Graduate of the Bachelor of Architecture (EGEL-ARQUI) of the Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo (TESVB) in the pandemic*. Revista Del Desarrollo Tecnológico, 29-37. 2021
- [4] Hernández C. *Data Analysis using Business Intelligence in the educational context* 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) 2021
- [5] Naidu V. *The impact of business intelligence systems on project management in higher education: an empirical study*, 10th International Conference on Education & Education of Social Sciences 2023
- [6] Wahyudi I. *Improving Company Performance by The Correctness of Management Decision through Implementation Dashboard using Power BI Tools (Case Study at Company Y)* 8th International Conference on Education and Technology (ICET) ,2022.
- [7] Shaulska L. *Using MS Power BI Tools in the University Management System to Deepen the Value Proposition*. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 294-298, 2021.
- [8] López-Robledo D. *Power BI para la Visualización de Datos en Instituciones Educativas*. HETS Online Journal, 13(2), 6-22, 2023
- [9] Uribe R. *Measurement of Learning Outcomes in Higher Education*, Modeling and Measuring Competencies in Higher Education (pp. 137-146). SensePublishers (2013)
- [10] Benitez, R. *Programa de Preparación de Estudiantes para Aplicar el Egel-ISoft: Caso Licenciatura en Sistemas Computacionales de la Universidad Autónoma de Nayarit*. Revista de Sistemas y Gestion educativa, 2(2), 258-267, 2015



Optimización de la Interconexión Solar: Caso COESER

Roldán Lorenzo Heliezer, Pablo Calderón Karla de los Ángeles
Tecnológico Nacional de México. Campus: Instituto Tecnológico de Oaxaca
heliezerroldan@gmail.com

Resumen

El sector de energías renovables enfrenta un crecimiento acelerado y una competencia creciente. COESER Integradora Solar busca consolidarse como una empresa líder en la instalación y comercialización de sistemas fotovoltaicos. Sin embargo, enfrenta desafíos como la saturación del mercado y la falta de diferenciación en sus estrategias. Este artículo analiza el benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad de COESER, evaluando las mejores prácticas del sector y proponiendo estrategias. A través de encuestas, entrevistas y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora para la empresa. Los resultados permitirán optimizar procesos, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente, posicionando a COESER como un referente en el mercado solar fotovoltaico.

Palabras Clave:

Benchmarking, Sector fotovoltaico, energías renovables, estrategias de mejora

1. Introducción

El auge de las energías renovables ha transformado la industria eléctrica, promoviendo la adopción de tecnologías sostenibles. En este contexto, COESER Integradora Solar busca destacarse en un mercado altamente competitivo, donde la diferenciación y la optimización de procesos son claves para el éxito. El benchmarking surge como una herramienta estratégica para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores y adoptar las mejores prácticas de la industria. Este estudio explora cómo la aplicación del benchmarking puede fortalecer la posición de COESER en el sector fotovoltaico.

COESER es una empresa destacada en el sector de energías renovables, ofreciendo soluciones sostenibles y eficientes. Se enfoca en la instalación y mantenimiento de productos como calentadores solares, sistemas autónomos, luminarias y sistemas interconectados a la red eléctrica, promoviendo un consumo energético responsable. Su compromiso con la sostenibilidad y las energías limpias busca reducir la huella de carbono y contribuir a un entorno más limpio y sostenible. La empresa se distingue por su enfoque en la satisfacción del cliente y su misión de ofrecer soluciones de alta calidad.

Para alcanzar sus metas, COESER cuenta con personal capacitado, dirigido por su fundador y empresario Heliezer Roldán. Además, ha construido una organización sólida para garantizar la eficiencia en todas sus operaciones. Con un estricto control de calidad en sus procesos y una comunicación constante con los clientes, COESER se esfuerza por brindar una atención de calidad en todas sus áreas de trabajo.

El análisis de benchmarking muestra que COESER se destaca frente a sus competidores locales y nacionales en varios aspectos clave. Su principal fortaleza es la atención personalizada al cliente, ya que sus agentes dedican entre 30 y 40 minutos a cada cliente para explicar detalladamente el proceso de instalación, funcionamiento y beneficios de los paneles solares. Esto genera mayor confianza y mejora la reputación de la empresa. Además, COESER es competitiva en costos, incluyendo la certificación UVIE (Unidad de Verificación de Instalaciones Eléctricas) en sus cotizaciones sin cargos adicionales, y ofrece tiempos de instalación más rápidos (5 a 7 días) en comparación con otras empresas que pueden tardar hasta un mes. A nivel nacional, la calidad del servicio al cliente es inferior, lo que representa una ventaja para COESER. Su enfoque en atención personalizada y rapidez en la instalación le otorgan una ventaja competitiva. Se recomienda continuar fortaleciendo estas áreas y explorar nuevas estrategias de diferenciación para consolidar su liderazgo en el mercado.



2. Planteamiento del Problema

El sector fotovoltaico en el estado de Oaxaca ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, sin embargo, este crecimiento también ha dado lugar a un entorno empresarial cada vez más competitivo, donde numerosas empresas buscan posicionarse y obtener una ventaja de diferenciación, costos o enfoque en el mercado. A pesar de que comienza a existir un campo de estudio más amplio, es difícil encontrar estrategias que se diferencien de las ya existentes en el mercado, así como propuestas sólidas para mejorar el posicionamiento de los diferentes productos en este campo tan competitivo.

Ante ello, el gobierno del estado Oaxaca ha implementado políticas y programas para fomentar el desarrollo de proyectos fotovoltaicos, incentivando la inversión en energías limpias y estableciendo un marco regulatorio favorable. Estas acciones han atraído a inversores y empresas del sector, promoviendo la generación distribuida y proyectos a gran escala. Además, algunas universidades como la Universidad Tecnológica de los Valles Centrales, la Universidad del Istmo y las Universidades para el Bienestar “Benito Juárez García” han diseñado campos curriculares para promover el estudio de estas alternativas energéticas.

Sin embargo, esto no ha sido suficiente y es donde las empresas como COESER, han visto la posibilidad de contribuir al desarrollo sustentable de las energías renovables promoviendo el cuidado del medio ambiente, apoyando a los sectores más desfavorecidos y también buscando áreas de oportunidad para mejorar la infraestructura interna de la empresa. Pero esto no es algo sencillo, ya que el incremento en la oferta de servicios y tecnologías fotovoltaicas en el estado ha llevado a un aumento en la diversificación de las propuestas comerciales, lo que dificulta la identificación de factores distintivos por parte de los clientes.

Además, aunque la demanda de energía solar sigue en aumento, los clientes se vuelven más exigentes en la búsqueda de soluciones que se adapten a sus necesidades específicas. Aunado a ello, la falta de personal capacitado o mano de obra barata, hace prescindir a los clientes por malas experiencias que tuvieron en otras empresas generando cierta desconfianza y desvalorización del servicio.

Por ello, es importante que la empresa identifique y desarrolle estrategias de diferenciación que le permitan destacarse en el mercado fotovoltaico de Oaxaca. Si no se aborda adecuadamente este problema, existe el riesgo de que nuestra empresa quede rezagada frente a la competencia y no logre aprovechar el potencial de crecimiento y expansión que ofrece el sector.

Así mismo, el éxito de las estrategias identificadas estará condicionado por factores internos y externos, como la capacidad de innovación, la gestión de recursos, la calidad del servicio, la percepción de la marca y la respuesta a las tendencias del mercado. Por lo tanto, es fundamental realizar una investigación detallada y un análisis profundo de las distintas empresas del campo de energías renovables que hay en nuestro estado a través del Benchmarking para desarrollar un enfoque estratégico que permita a la empresa diferenciarse efectivamente y mantener una posición competitiva, sólida y sostenible en el estado de Oaxaca.

3. Justificación

La realización de esta investigación es esencial para enfrentar los desafíos de competitividad en el sector fotovoltaico en el estado de Oaxaca. El hecho de identificar y desarrollar estrategias de mejora permitirá a la empresa destacarse en un entorno competitivo, satisfacer las necesidades de los clientes, promover el desarrollo sostenible y fortalecer su posición como líder en el mercado de energía solar. La importancia de esta investigación radica en su potencial para asegurar el éxito empresarial, la sostenibilidad y el impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.



Actualmente, la producción de energía a partir de recursos renovables está siendo objeto de una extensa investigación, ya que se considera una opción limpia y sostenible para generar electricidad. Estas fuentes, como la solar, eólica, hidroeléctrica y biomasa, ofrecen ventajas significativas al medio ambiente y a la sociedad, pues son inagotables, no generan emisiones contaminantes y promueven la independencia energética.

Por ello, el desarrollar un trabajo de investigación de esta magnitud es de suma importancia tanto para el desarrollo de la empresa COESER, pues al plantear una investigación con estas características, permite construir aprendizajes significativos, actualizar información de las empresas activas del ramo, generar un entorno competitivo, tener un mayor crecimiento y expansión, conocer nuevas estrategias y desarrollar otras habilidades.

Además, esta investigación no solo pretende beneficiar a COESER directamente, sino que puede servir como un aporte al campo de conocimiento para que otras empresas y actores interesados en el sector fotovoltaico conozcan las ventajas de implementar el Benchmarking como una estrategia de reposicionamiento empresarial, proporcionando una serie de estrategias comprobadas para mejorar en un mercado competitivo y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Asimismo, al identificar y desarrollar estrategias efectivas, no solo se fortalece la posición de COESER como líder en el mercado de energía solar, sino que también se contribuye a la promoción de energías renovables, reduciendo la huella de carbono y fomentando la independencia energética.

4.Objetivos

Objetivo General:

- Aplicar el proceso de benchmarking para identificar y analizar las mejores prácticas en la interconexión a la Red Eléctrica Nacional en el sector solar fotovoltaico, con el fin de desarrollar estrategias de mejora para COESER Integradora Solar S. A. de C.V.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis comparativo mediante benchmarking de las mejores prácticas en la interconexión a la Red Eléctrica Nacional en el sector solar fotovoltaico, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades de COESER Integradora Solar S. A. de C.V. en sus procesos de interconexión.
- Identificar a los principales competidores y actores clave en el mercado de interconexión fotovoltaica, para proponer estrategias específicas que mejoren la eficiencia, reduzcan costos y aumenten la competitividad de COESER en este ámbito.

5.Marco Referencial

COESER Integradora Solar S.A. de C.V. es una empresa mexicana especializada en la integración de soluciones fotovoltaicas, es decir, en el diseño, instalación y mantenimiento de sistemas solares para la generación de energía limpia y renovable. Su enfoque principal es contribuir al desarrollo de la energía solar en México, particularmente en el estado de Oaxaca, uno de los lugares con mayor potencial para aprovechar la energía solar debido a su ubicación geográfica y condiciones climáticas (Figura 1).

COESER se dedica a ofrecer soluciones integrales en el sector de la energía solar fotovoltaica, proporcionando a sus clientes instalaciones de sistemas solares eficientes, innovadores y sostenibles. Entre sus servicios más destacados se incluyen:

- Instalación de sistemas fotovoltaicos: Diseño e implementación de sistemas de paneles solares para clientes residenciales, comerciales e industriales, con un enfoque en soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades energéticas de cada cliente.



- Mantenimiento y reparación: COESER también ofrece servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas fotovoltaicos a lo largo de su vida útil.
- Asesoramiento y consultoría: La empresa brinda asesoramiento especializado a sus clientes sobre cómo aprovechar las energías renovables, mejorar su eficiencia energética y reducir costos operativos mediante el uso de energía solar.
- Soluciones de interconexión a la red eléctrica: COESER también se ocupa de la interconexión de los sistemas fotovoltaicos a la red eléctrica nacional, facilitando el acceso a programas y beneficios que las autoridades mexicanas ofrecen para la energía renovable.



Figura 1. COESER INTEGRADORA SOLAR

Ubicación

COESER ha elegido estratégicamente su ubicación en la Colonia Reforma, donde opera la tienda física, este punto de venta central facilita la accesibilidad para los clientes y es un lugar donde pueden obtener información detallada sobre los productos y servicios disponibles. Además, la empresa ha aprovechado al máximo las oportunidades en línea a través de su catálogo en Internet y su presencia en las redes sociales, incluyendo una página de ventas en Facebook.

Específicamente cuenta con dirección en Primera Privada de Acacias # 108 col, Reforma, Oaxaca de Juárez, México, aún costado de la HLE ABOGADOS. Con coordenadas 17°04'32.1''N, 96°42'23.8''W. A continuación, se muestran las siguientes ilustraciones (Figura 2).

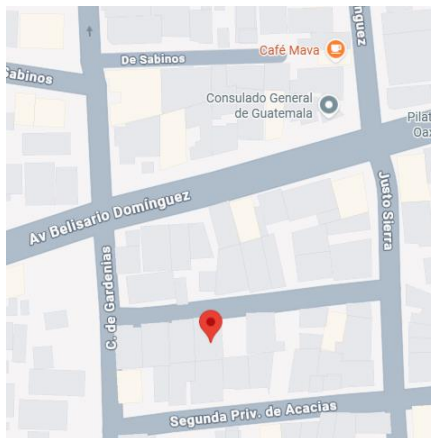


Figura 1. UBICACIÓN DE LAS OFICINAS



Misión

COESER Integradora Solar S.A. de C.V. tiene como misión ofrecer soluciones integrales y sostenibles en el sector de la energía solar fotovoltaica, brindando a sus clientes sistemas de alta calidad, eficiencia y un servicio excepcional. Su compromiso con la innovación tecnológica y la atención personalizada le permite proporcionar instalaciones rápidas y confiables, con un enfoque en la reducción de la huella de carbono y la promoción del uso de energías renovables en Oaxaca y otras regiones de México. COESER busca ser un aliado estratégico para sus clientes, asegurando su satisfacción a largo plazo mediante la mejora continua, la capacitación del personal y la optimización de sus procesos.

Visión

Ser la empresa líder en la integración de soluciones fotovoltaicas en México, reconocida por su capacidad de innovación, calidad de servicio y compromiso con el desarrollo sostenible. COESER Integradora Solar S.A. de C.V. busca expandir su presencia nacional e internacional, contribuyendo al crecimiento de la energía renovable y participando activamente en la transición energética hacia un futuro más limpio y sustentable. Su visión es transformar el mercado de la energía solar en México, siendo pioneros en la implementación de tecnologías avanzadas, estrategias diferenciadoras y un servicio al cliente de excelencia.

Valores y Principios de COESER

- **Sostenibilidad:** El compromiso con el medio ambiente es uno de los pilares fundamentales de COESER. A través de la instalación de sistemas fotovoltaicos, la empresa contribuye a la generación de energía limpia, ayudando a sus clientes a reducir su huella de carbono.
- **Innovación:** COESER se destaca por utilizar tecnologías avanzadas en la instalación de sistemas solares, buscando siempre las mejores soluciones para sus clientes. La innovación es clave para mantener su competitividad y mejorar continuamente sus productos y servicios.
- **Compromiso con la calidad:** La empresa se enfoca en ofrecer un servicio de alta calidad, garantizando que sus sistemas solares sean duraderos, eficientes y rentables. Además, se esfuerza por mantener altos estándares en el servicio al cliente.
- **Atención personalizada:** COESER se distingue por su trato cercano y personalizado con cada cliente, entendiendo sus necesidades específicas y ofreciendo soluciones que se ajusten perfectamente a cada proyecto.

Competitividad y Diferenciación

El mercado de la energía solar en México es cada vez más competitivo, y COESER se ha posicionado como una empresa que sobresale gracias a su enfoque en la atención al cliente, la rapidez en las instalaciones y su certificación UVIE sin cargos adicionales. Estas ventajas le permiten destacarse frente a competidores que no ofrecen el mismo nivel de servicio o que tienen tiempos de instalación más largos.

Departamentalización

COESER opera a través de diversos departamentos que garantizan el éxito de la empresa. El área administrativa se encarga de la gestión de comunicaciones y atención al cliente, mientras que el equipo de ventas se dedica a la comercialización de productos. Recursos humanos promueve el bienestar de los empleados, y el área de instalación garantiza la calidad de las instalaciones. La ingeniería planifica y diseña proyectos, el marketing promueve los productos, y la dirección general supervisa y coordina todas las áreas. La colaboración entre estas áreas es esencial para el éxito continuo de COESER en el sector de las energías renovables.



Figura 2. EQUIPO COESER

6. Marco Teórico

El contexto teórico de este proyecto de investigación se enfoca en el concepto de Benchmarking y la energía renovable, que son componentes clave para comprender el desarrollo de la investigación.

6.1. Benchmarking

El benchmarking tiene como finalidad brindar a la organización información que le permita obtener ideas sobre cómo planificar y adoptar prácticas basadas en la experiencia y los logros obtenidos por otras organizaciones. [1]. Asimismo, es ante todo, un proceso para establecer objetivos. Con un valor motivacional considerable, ya que cuando se integra en las responsabilidades, los procesos y el sistema de recompensas de la organización, facilita e impulsa la búsqueda de metas realistas y la implementación de cambios en las prácticas existentes que, de otro modo, tendrían que ser impuestas [2]. Por ello, el benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior. Además, Camp propone que los indicadores de benchmarking deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo [2]

Existen por lo menos tres tipos de benchmarking [1]:

a) Benchmarking interno: Consiste en comparar las prácticas utilizadas en operaciones similares dentro de una misma organización, ya sea entre sus distintas áreas y divisiones o incluso entre sus diversas unidades. Este tipo de benchmarking es más probable que se practique en grandes organizaciones, como las multinacionales, que suelen tener ambientes de trabajo relativamente complejos y una variedad de procesos productivos y administrativos. Sin embargo, estas organizaciones también presentan similitudes o equivalencias que vale la pena analizar y adaptar a otros entornos productivos.

b) Benchmarking competitivo: Implica la comparación con los mejores competidores directos externos. Es quizás el tipo de benchmarking que primero viene a la mente cuando se aborda este tema; tal vez el más conocido y popular entre las organizaciones, ya que está directamente relacionado con la motivación para buscar la excelencia en los procesos y superar a la competencia. Según Camp [3], aunque puede ser difícil obtener información a través de este tipo de benchmarking, sigue siendo valioso y se debe intentar. Además, Camp señala que lo más productivo en este caso es definir los



métodos y enfoques adecuados para llegar a la competencia directa. No solo deben mostrarse las prácticas que se consideran factores de éxito de la competencia y, por tanto, de interés, sino también estudiar y enseñar cómo y dónde estas prácticas resultan exitosas para la empresa. Esto permitirá que la competencia comprenda mejor las prácticas y procesos que influyen en su éxito y que podrían mejorar aún más su propio proceso.

Por tal motivo, el benchmarking competitivo es un proceso continuo que permite a las empresas comparar su desempeño con las mejores prácticas de la industria para identificar áreas de mejora. Es decir, las empresas deben centrarse en los siguientes indicadores para mejorar su desempeño frente a sus competidores [2]:

- **Productividad:** Un indicador esencial para medir la eficiencia con la que una empresa utiliza sus recursos, como el tiempo, el dinero y el capital humano. Comparar la productividad de una empresa con la de sus competidores permite identificar ineficiencias y áreas para mejorar.
- **Eficiencia operativa:** Este indicador se refiere a la capacidad de una empresa para realizar sus procesos de manera más rápida y menos costosa que sus competidores. Comparar la eficiencia operativa en diferentes áreas de la empresa ayuda a identificar oportunidades para optimizar recursos y reducir costos.
- **Rentabilidad:** Este indicador es clave, pues las empresas deben comparar su rendimiento económico con el de los competidores para evaluar si sus márgenes de ganancia son competitivos en el mercado [4].

c) Benchmarking funcional: Compara las diversas actividades funcionales como prácticas de transporte, políticas de remuneración de personal, almacenamiento, control de inventarios, programas de calidad, etc. de diferentes organizaciones. Este tipo de benchmarking tiene el mayor potencial para revelar prácticas innovadoras y no depende del tipo de negocio que realiza la organización estudiada. En este caso, la accesibilidad entre las empresas es importante, ya que permite desarrollar un mayor interés en intercambiar experiencias y mejorar sus procesos. En los últimos años, esta práctica se ha difundido cada vez más en el mundo corporativo, ya que las empresas han comprendido que el intercambio de experiencias es mucho más rentable que adoptar una postura de protección sobre las prácticas comunes que desarrollan a lo largo del tiempo, destinando tiempo y energía en la búsqueda de innovaciones y mejoras que podrían aprender de otras organizaciones exitosas. [5]

Después de analizar los tres tipos de benchmarking que existen, se considera que el benchmarking competitivo es el camino más acertado para desarrollar la presente investigación. Ya que ofrece una mirada más directa a las prácticas de los competidores, permitiendo aprender, replantear las estrategias de venta y, lo más importante, destacar en el competitivo mercado fotovoltaico.

El benchmarking competitivo es una herramienta estratégica que permite analizar y comparar el rendimiento de una empresa con el de sus competidores directos. Esta práctica implica evaluar procesos, productos o servicios de otras compañías para identificar oportunidades de mejora y adaptar las mejores prácticas en la propia organización. Su objetivo es mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución. [6]

A continuación, se detallan las funciones principales del benchmarking competitivo:

- **Identificación de áreas de mejora:** Permite comparar indicadores clave de rendimiento para detectar procesos donde la empresa puede estar rezagada.
- **Establecimiento de acciones correctivas:** Facilita la implementación de estrategias para mejorar la eficiencia y los resultados operativos.
- **Adaptación a tendencias del mercado:** Ayuda a estar al tanto de las estrategias líderes y reaccionar con rapidez a cambios en el entorno empresarial.
- **Fomento de la mejora continua:** Promueve la incorporación de prácticas que posicionen a la empresa como un referente en su sector.



Cabe destacar, que existe un proceso para el benchmarking competitivo, en primer lugar se identifican las áreas a analizar y seleccionar a los competidores relevantes (Planificación), posteriormente se utilizan fuentes públicas, como informes y análisis de mercado, para obtener información valiosa (Recolección de datos), el tercer paso es la comparación de los datos recopilados y detectar diferencias clave entre la empresa y los competidores (análisis), para después desarrollar un plan de acción para incorporar las mejores prácticas observadas (implementación), y al último evaluar de manera continua los resultados obtenidos y ajustar estrategias según sea necesario (supervisión y ajustes) [7] . Al finalizar el proceso se elabora un informe que resuma las conclusiones, destacando puntos fuertes, debilidades y oportunidades de mejora. [8]

Cada tipo de benchmarking tiene sus pro y contras, pero el competitivo, destaca las siguientes ventajas:

- Detecta áreas de mejora específicas.
- Proporciona inspiración al observar las mejores prácticas de otras empresas.
- Facilita la adaptación rápida a cambios del mercado.
- Promueve una cultura de mejora continua dentro de la organización.

Por lo que respecta a las desventajas del benchmarking competitivo, a continuación, se enumeran:

- Imitar en exceso puede limitar la innovación propia.
- La recopilación y análisis de datos pueden requerir recursos significativos.
- Algunos datos relevantes pueden ser inaccesibles debido a restricciones de información.
- Un análisis mal ejecutado puede conducir a decisiones erróneas.

En resumen, el benchmarking se presenta como una herramienta estratégica clave para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño, basándose en las mejores prácticas observadas en otras empresas, ya sean competidores directos o no. A través de este proceso, las empresas pueden identificar áreas de mejora, adoptar nuevas prácticas, y establecer objetivos realistas que les permitan destacar en su sector. Los diferentes tipos de benchmarking, como el interno, competitivo y funcional, ofrecen enfoques complementarios para el análisis de procesos y prácticas dentro de la propia organización y en el contexto más amplio del mercado.

En particular, el benchmarking competitivo se perfila como el enfoque más relevante para la investigación propuesta, ya que permite a las empresas observar de cerca el rendimiento de sus competidores directos, identificar oportunidades de mejora y adaptar las mejores prácticas a sus propias operaciones. Esta práctica no solo ayuda a la mejora de la eficiencia operativa y la rentabilidad, sino que también fomenta una cultura de innovación y mejora continua, esenciales en mercados dinámicos y altamente competitivos, como el fotovoltaico.

Sin embargo, es importante destacar que el benchmarking competitivo debe ser implementado con cuidado, para evitar caer en la imitación excesiva que pueda limitar la capacidad de innovación. A través de un proceso bien estructurado de recopilación, análisis y adaptación de datos, las empresas pueden asegurarse de que el benchmarking les sirva como una fuente de inspiración y mejora sin comprometer su identidad y capacidad de diferenciación. [4] [9]

6.2. Las energías renovables

En COESER, las energías renovables juegan un papel clave en la creación de un futuro más sostenible. La creciente preocupación por el cambio climático y la necesidad de encontrar alternativas a los combustibles fósiles han acelerado el uso de fuentes de energía limpias y renovables, y nuestra empresa está en el centro de esta transformación.



Las energías renovables son aquellas fuentes de energía que se regeneran de forma natural y son inagotables a escala humana. Entre las más comunes se encuentran la solar, eólica, hidráulica, geotérmica y la biomasa. En nuestra compañía, nos especializamos en la energía solar, aprovechando la radiación del sol para generar electricidad mediante sistemas fotovoltaicos.

La energía solar tiene muchas ventajas, es una fuente limpia, lo que significa que su uso ayuda a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y contribuye a combatir el cambio climático. Además, la energía solar es abundante y está disponible en muchas regiones, lo que la convierte en una opción viable para hogares, empresas e industrias.

Uno de los principales beneficios de adoptar tecnologías solares es el ahorro económico a largo plazo. Aunque la inversión inicial en un sistema fotovoltaico puede ser considerable, los costos de operación y mantenimiento son bajos. Con el tiempo, los usuarios pueden ver una reducción significativa en sus facturas de electricidad y la posibilidad de vender el excedente de energía que generen.

La implementación de energías renovables, como la solar, también favorece la independencia energética. Al generar su propia electricidad, los consumidores se vuelven menos dependientes de los precios fluctuantes de los combustibles fósiles y pueden gestionar mejor sus costos energéticos.

7. Marco Metodológico

Este estudio es de tipo mixto, con tendencia a lo cualitativo, con un alcance exploratorio, y un diseño no experimental, se realizó un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades de COESER en comparación con sus competidores directos, utilizando herramientas de benchmarking y el modelo de la cadena de valor de Michael Porter [3]. Se adoptó un enfoque cuantitativo y cualitativo para garantizar una evaluación integral de la competitividad de la empresa. [10]

Para el benchmarking competitivo, se seleccionaron cinco empresas de Oaxaca, las más representativas a nivel estatal y nacional, considerando como principales elementos de acuerdo con la tabla 1, la calidad del producto, precio, garantías, tiempo de instalación, certificación UVIE y costos de mantenimiento. [11]

Tabla 1. Comparación de empresas de energía solar en Oaxaca

Empresa	Calidad	Atención al cliente	Precio	Garantías	Cotización	Tiempo de Instalación	UVIE	Costos de Mantenimiento
Empresa 1								
Empresa 2								
Empresa 3								
Empresa 4								
Empresa 5								

Para la recolección de datos, se utilizaron dos instrumentos principales. El primero recopiló información detallada sobre las prácticas empresariales de otras compañías en el sector fotovoltaico. El segundo se diseñó para obtener información específica sobre la competitividad de COESER en relación con sus competidores, proporcionando una visión interna y externa de los factores clave que influyen en su posicionamiento en el mercado [8].

8. Resultados

Las 5 empresas seleccionadas para realizar el benchmarking son: Solar Oaxaca, Energía Verde, Soluciones Fotovoltaicas Oaxaca, EcoSolar Oaxaca y SunTech Oaxaca. El análisis de benchmarking revela que COESER destaca en varios aspectos clave en comparación con sus competidores tanto a



nivel local como nacional. Una de sus principales fortalezas es su enfoque en la atención personalizada al cliente. A diferencia de otras empresas que solo realizan cotizaciones con base en los recibos de luz, COESER brinda un servicio integral en el que cada agente de ventas dedica entre 30 y 40 minutos a cada cliente. Durante este tiempo, se explica detalladamente el proceso de instalación de los paneles solares, su funcionamiento y los beneficios a largo plazo. Este enfoque ha generado una mayor confianza entre los clientes y ha fortalecido la reputación de la empresa. [11]

Tabla 2. Nombre de las empresas de energía solar

Empresas de energía solar
Solar Oaxaca
Energía Verde
Soluciones Fotovoltaicas Oaxaca
EcoSolar
COESER

En la tabla 1, se observan las principales empresas competidoras en comparación con COESER, retomando como elementos principales la calidad, atención al cliente, precio, garantía, el desarrollo de la cotización, el tiempo de instalación, entre otros.

Tabla 1. Comparación de empresas de energía solar en Oaxaca

Aspecto	COESER	Solar Oaxaca	Energía Verde	Soluciones Fotovoltaicas Oaxaca	EcoSolar
Atención al cliente	Atención personalizada (30-40 min)	Solo cotización estándar	Atención Mínima	Cotización estándar	Cotización estándar
Certificación UVIE	Incluida sin costo adicional	No incluida	No Incluida	No incluida	No incluida
Tiempo de Instalación	5-7 días	3-4 semanas	3-4 Semanas	3-4 semanas	3-4 semanas
Costos de Mantenimiento	Bajos	Más altos	Más altos	Más altos	Más altos
Explicación del funcionamiento	Detallada y clara	Básica	Básica	Básica	Básica
Cumplimiento Regulatorio	Total Cumplimiento (UVIE)	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple
Calidad	Alta	Media	Alta	Media	Alta
Precio	Medio	Bajo	Alta	Medio	Alto

En cuanto a costos, COESER se posiciona como una opción altamente competitiva en el mercado. A diferencia de la mayoría de las empresas del sector, que cobran la certificación UVIE de manera adicional, COESER la incluye dentro de sus cotizaciones sin costos extras. Además, su tiempo de instalación es considerablemente menor, con un promedio de 5 a 7 días, en contraste con las empresas locales de Oaxaca y las empresas nacionales, cuyo tiempo de instalación puede extenderse hasta un mes. [10]

En el contexto nacional, se identificó que la calidad del servicio al cliente es considerablemente inferior en comparación con COESER. La mayoría de las empresas a nivel nacional se limitan a realizar cotizaciones sin entablar una conversación detallada con los clientes. No existe una explicación clara sobre el funcionamiento del sistema fotovoltaico, lo que genera incertidumbre y dudas en los



consumidores. Este aspecto representa una ventaja significativa para COESER, ya que su estrategia de atención personalizada le permite diferenciarse y fidelizar a sus clientes. [8]

Estos hallazgos confirman que la estrategia de COESER basada en el servicio al cliente, la optimización de costos y la rapidez en la instalación le otorgan una ventaja competitiva en el sector solar fotovoltaico. Se recomienda continuar reforzando estas áreas y explorar nuevas estrategias de diferenciación para consolidar su liderazgo en el mercado. [3]

Los resultados obtenidos del análisis de benchmarking competitivo reflejan que COESER Integradora Solar S. A. de C.V. tiene varias fortalezas significativas que la posicionan favorablemente en el sector fotovoltaico en comparación con sus competidores tanto a nivel local como nacional. A continuación, se detallan los aspectos clave que emergieron del análisis:

- **Atención Personalizada al Cliente.** Una de las principales ventajas competitivas de COESER es su enfoque centrado en el cliente. Mientras que muchas de las empresas competidoras, tanto locales como nacionales, limitan sus interacciones a la cotización de precios y la instalación, COESER se distingue por dedicar entre 30 y 40 minutos a cada cliente para explicar detalladamente el proceso de instalación, el funcionamiento de los sistemas fotovoltaicos y los beneficios a largo plazo. Esta atención personalizada no solo genera una mayor confianza en los clientes, sino que también contribuye a la fidelización, mejorando la reputación de la empresa. En comparación con empresas como Solar Oaxaca y EcoSolar Oaxaca, que ofrecen un servicio menos personalizado, COESER resalta por su cercanía y compromiso con el cliente, lo que le otorga una ventaja significativa en la satisfacción del cliente. [11]
- **Competitividad en Costos.** El análisis de precios revela que COESER se encuentra entre las opciones más competitivas del mercado en cuanto a costos. A diferencia de muchas empresas que cobran por la certificación UVIE (Unidad de Verificación de Instalación Eléctrica) como un cargo adicional, COESER incluye este costo dentro de sus cotizaciones sin generar cargos extra. Esta práctica representa una ventaja económica para los clientes, que perciben un valor agregado en la cotización ofrecida por COESER. Además, en cuanto a costos de mantenimiento, la empresa se posiciona como una opción con precios bajos en comparación con competidores como EcoSolar Oaxaca y Exel Solar, que tienen costos de mantenimiento más altos. [7]
- **Tiempo de Instalación.** Otro factor crítico en la competitividad de COESER es su capacidad para realizar instalaciones en un período significativamente más corto que sus competidores. COESER instala sus sistemas fotovoltaicos en un promedio de 5 a 7 días, mientras que empresas como Solar Oaxaca y Galt Energy pueden tardar hasta un mes en completar el proceso. Este tiempo de instalación reducido se convierte en un factor clave para aquellos clientes que buscan una solución rápida y eficiente, y es un área en la que COESER muestra una clara ventaja frente a otras empresas del sector. [3]
- **Diferenciación en el Servicio.** El análisis mostró que, a nivel nacional, la calidad del servicio al cliente es inferior en comparación con COESER. Empresas como Bright Solar y Galt Energy no proporcionan información detallada sobre el funcionamiento de los sistemas fotovoltaicos, lo que puede generar desconfianza en los consumidores. En cambio, COESER se diferencia al ofrecer una comunicación clara y detallada con los clientes, lo que contribuye a una mayor satisfacción y refuerza la confianza en sus servicios. [8]
- **Marco Regulatorio.** Otro aspecto a destacar es el cumplimiento de COESER con las normativas y regulaciones nacionales, especialmente en lo que respecta a la certificación UVIE. Mientras que competidores como Solar Oaxaca y Enlight no ofrecen esta certificación, COESER la incluye dentro de su oferta sin cargos adicionales. Este aspecto puede representar un valor importante para los clientes, que buscan garantía y respaldo en los productos y servicios que adquieren. [10]



- **Certificación UVIE.** COESER ofrece esta certificación sin cargo adicional, lo que proporciona un respaldo adicional para los clientes, asegurando que la instalación cumple con las normativas del sector.
- **Costos de mantenimiento.** COESER se posiciona como una opción más económica en cuanto a los costos de mantenimiento, lo que es un atractivo para los clientes que buscan un servicio sostenible y de bajo costo a largo plazo.

De manera más detallada, se puede apreciar en la figura 5, las ventajas competitivas que COESER presenta con respecto a los demás competidores, siendo un referente a nivel nacional de la calidad en los productos que ofrece.

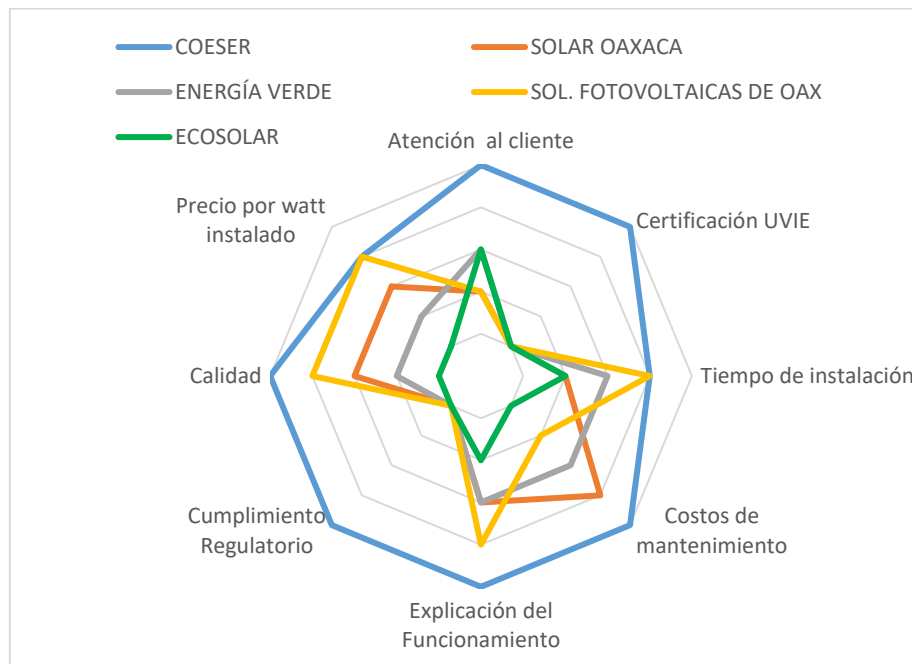


Figura 5. Comparación de las principales variables del benchmarking competitivo

A partir de estos resultados, se recomienda a COESER seguir reforzando su atención al cliente y mantener su liderazgo en tiempos de instalación, que se ha mostrado como una ventaja competitiva clave. Además, se sugiere explorar la posibilidad de ofrecer garantías extendidas y considerar nuevas estrategias tecnológicas para diferenciarse aún más de la competencia, como la implementación de soluciones de almacenamiento de energía (baterías solares), lo que podría representar un valor agregado frente a competidores que aún no ofrecen este tipo de servicios. [11]

9. Conclusiones

El análisis realizado sobre el sector solar fotovoltaico y la aplicación del benchmarking para COESER Integradora Solar S.A. de C.V. ha permitido identificar varias áreas clave para mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa dentro del mercado de energías renovables en Oaxaca. La saturación del mercado y la falta de diferenciación en las estrategias de las empresas competidoras son desafíos relevantes que COESER debe afrontar si quiere consolidarse como líder en el sector.



Una de las principales fortalezas de COESER radica en su atención al cliente y su rápida instalación de sistemas fotovoltaicos, lo que representa una ventaja competitiva frente a competidores que ofrecen tiempos de instalación más largos y servicios de menor calidad. Además, la empresa destaca por su certificación UVIE sin cargos adicionales, lo que añade un valor agregado que no todas las empresas del sector ofrecen. Estos aspectos deben seguir siendo optimizados y reforzados para continuar diferenciándose en un mercado altamente competitivo.

Sin embargo, los resultados también evidencian que hay oportunidades de mejora en aspectos como la diversificación de servicios y la capacitación de personal. La competencia está innovando en áreas como los costos de mantenimiento y las garantías, lo que significa que COESER debe seguir analizando estas tendencias para adaptar sus estrategias y mantener su liderazgo. La falta de diferenciación en ciertos servicios, como las garantías más extensas ofrecidas por algunas empresas competidoras, resalta la necesidad de que COESER refine su propuesta de valor, no solo en términos de calidad y rapidez, sino también en aspectos adicionales que los clientes valoran, como la seguridad de sus inversiones a largo plazo.

Además, la estrategia de benchmarking permite entender cómo las empresas competidoras se posicionan en relación con la marca, lo que ofrece a COESER la oportunidad de ajustar sus procesos internos, mejorar su competitividad, y satisfacer de manera más efectiva las demandas cambiantes de los consumidores. Las políticas públicas en Oaxaca y el creciente interés en las energías renovables también proporcionan un contexto favorable para el desarrollo de COESER, siempre y cuando se aprovechen las ventajas competitivas identificadas y se refuercen con innovaciones constantes en el área de servicio y tecnología.

Finalmente, este estudio subraya la importancia de la adaptabilidad y la innovación dentro de un sector tan dinámico como el de la energía solar fotovoltaica. La continua implementación de mejores prácticas y la mejora en la competitividad serán esenciales para que COESER pueda mantenerse como un referente en el mercado, además de contribuir al desarrollo sustentable y la reducción de la huella de carbono, objetivos que siguen siendo centrales en la misión de la empresa. En conclusión, el benchmarking competitivo no solo proporciona un análisis detallado del entorno competitivo, sino que también sirve como base para la creación de estrategias efectivas que permiten a COESER destacarse y seguir creciendo dentro de la industria fotovoltaica.

Se recomienda a COESER que continúe fortaleciendo su enfoque en la atención personalizada y la rapidez en la instalación, áreas en las que ya ha demostrado un desempeño superior. Además, se sugiere explorar nuevas estrategias de diferenciación, como la innovación tecnológica en sus productos y la capacitación continua del personal, para consolidar su liderazgo en el mercado fotovoltaico de Oaxaca y expandir su presencia a nivel nacional. Implementar estrategias de mejora basadas en los indicadores del benchmarking competitivo permitirá a COESER mantener una ventaja sostenible y continuar mejorando su competitividad en el sector de la energía solar.

10. Referencias

- [1] De Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Kassouf Pizzinatto, N., & Alves Correa, D. (2006). *Benchmarking como instrumento dirigido al cliente*. Invenio, 9(17),77-94
- [2] Camp, R. C. (1995). *Business Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. ASQC Quality Press.
- [3] Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Quality Press.
- [4] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- [5] Zairi, M. (2002). *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning through Sustainable Innovation*. Elsevier.



- [6]Cohen, W. M., & Kley, D. (2008). *Innovation and Competitive Advantage in the Renewable Energy Sector*. Technological Forecasting and Social Change, 75(8), 1276-1291.
- [7]Sánchez, M., García, J. P., & Martínez, D. (2020). *Desafíos y oportunidades en la interconexión de energía solar a la red eléctrica nacional de México*. Revista Mexicana de Energía Solar, 12(3), 45-60.
- [8]Arias, R., & Solís, V. (2021). *La innovación tecnológica en la industria fotovoltaica: Un análisis comparativo de las mejores prácticas*. Revista de Energías Renovables, 15(4), 75-89
- [9] Roldán, H., Pablo, K. (2025). *Benchmarking en el Sector Solar Fotovoltaico: Estrategias de Mejora para COESER Integradora Solar S.A. de C.V. en la Interconexión a la Red Eléctrica Nacional*. Revista Tecnológica de Energías Renovables, 2(1), 15-28.
- [10] Comisión Reguladora de Energía (CRE). (2021). *Política y regulación energética de México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cre>
- [11] Agencia Internacional de Energía (AIE). (2020). *World Energy Investment 2020*. Recuperado de <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2020>
- [12] Torres, J., & Díaz, E. (2019). *Tecnologías emergentes en la interconexión fotovoltaica a la red eléctrica*. Energía y Sociedad, 21(2), 103-118.
- [13]Grupo Esneca. (s.f.). *Benchmarking competitivo: Qué es y cómo funciona*. Recuperado de <https://gruposneca.com/benchmarking-competitivo-que-es/>.



Marketing Digital para Clínica de Fisioterapia: Fisioteam

Mary Carmen Lázaro Hernández y Karla de los Ángeles Pablo Calderón

lazaromaryc@gmail.com

Instituto tecnológico de Oaxaca

Resumen

La siguiente investigación aborda la importancia del marketing digital en las empresas del sector salud, con un enfoque particular en el área de fisioterapia y rehabilitación. Se examinan los factores externos que influyen en el desempeño de estas empresas, con el objetivo de mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado, así como también de la experiencia y satisfacción que perciben los pacientes y su comportamiento ante estas plataformas digitales. Además, se analizan las estrategias de marketing digital más efectivas para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la empresa, por medio de contenido de valor en redes sociales que aumente su visibilidad para que pueda expender su mercado. En los resultados, se destaca el uso de herramientas de medición y el análisis del tráfico en redes sociales, que son fundamentales para evaluar la efectividad de las campañas, estas herramientas permiten conocer cuántas personas visitan las redes sociales y cuántas de ellas interactúan o establecen contacto con la marca, proporcionando datos clave para ajustar las estrategias, donde a través de estas se obtuvo un resultado favorable en cuanto al aumento de visitas y captación de pacientes. En conclusión, el marketing digital es una herramienta imprescindible para las empresas del sector salud, ya que no solo ayuda a aumentar el número de pacientes, sino que también facilita el análisis de la interacción de los usuarios con los servicios ofrecidos mejorando su satisfacción, esto permite llegar a un público más amplio y lograr una mayor visibilidad, lo que contribuye al crecimiento y éxito de la clínica en un mercado cada vez más competitivo.

Palabra claves: Marketing digital, fisioterapia, redes sociales, satisfacción, experiencia del paciente.

1. Introducción

El marketing digital ha adquirido una importancia significativa a lo largo de los años y, hoy en día, es una herramienta esencial para la supervivencia de las empresas. Durante la pandemia, muchas organizaciones se vieron obligadas a adaptarse a estos nuevos modelos digitales para mantenerse a flote. A pesar de su crecimiento, en el sector de la salud, especialmente en el área de la fisioterapia, aún existe cierta reticencia hacia la promoción activa de los servicios de salud, ya que puede generar preocupaciones sobre el compromiso con el bienestar de los pacientes, en caso de que las promociones no cumplan con lo prometido o no respondan a las expectativas generadas.

Sin embargo, es fundamental que las clínicas privadas aprovechen el potencial del marketing digital para expandir su mercado, mejorar su posicionamiento y aumentar su rentabilidad. La implementación de estrategias adecuadas no solo facilita la atracción de un mayor número de pacientes, sino que también contribuye significativamente a mejorar su experiencia. Este enfoque impulsa a las empresas del sector a replantearse sus modelos de trabajo, adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y evolucionar en un entorno cada vez más digitalizado, esta transformación no solo responde a las demandas actuales de los consumidores, sino que también marca el inicio de una nueva era de innovación y crecimiento en el ámbito de la fisioterapia y rehabilitación.

2. Planteamiento del problema

El sector salud ha atravesado importantes transformaciones debido a la necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos y a los cambios externos que ha experimentado el mundo en los últimos años. Estas transformaciones han requerido una rápida reconfiguración de los modelos tradicionales de atención y gestión, obligando a las clínicas privadas a adaptarse para evitar pérdidas económicas. En lugar de ver estos desafíos como obstáculos, muchas de ellas han logrado convertirlos en una



oportunidad para impulsar su crecimiento, innovando en sus procesos y adoptando nuevas tecnologías que mejoren la calidad del servicio, optimicen recursos y fortalezcan su competitividad en un entorno cada vez más demandante.

Para que una empresa del sector salud mantenga un flujo constante de pacientes, es fundamental que la atención y la experiencia que percibe cada paciente sean de alta calidad. No obstante, en ocasiones, factores como las cargas excesivas de trabajo, la falta de conocimientos administrativos o una atención deficiente pueden generar una experiencia negativa para el paciente, esta situación puede afectar gravemente la reputación de la clínica. Además, la falta de promoción de calidad en la institución juega un papel crucial en el estancamiento del crecimiento de la clínica, limitando su capacidad de atraer y retener pacientes. [1]

Si no se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles, como el personal capacitado, la infraestructura de la empresa y la efectividad de los tratamientos, para dar a conocer la organización a través de los medios digitales, o si no se lleva a cabo una promoción correcta y alineada con los valores y principios de la empresa, esta corre el riesgo de tener un fracaso empresarial. En lugar de expandirse y atraer nuevos pacientes de distintas localidades, la clínica continuará limitándose a un público reducido, sin lograr su verdadero potencial de crecimiento.

El uso de herramientas digitales en el ámbito de la salud puede representar un desafío significativo, tanto para los profesionales del sector como para los pacientes. Esta dificultad se manifiesta especialmente en el acceso a servicios en línea, donde la brecha tecnológica se convierte en un obstáculo que limita la interacción fluida con plataformas digitales. [2]

Además, la ausencia de capacitación y la escasez de soporte técnico adecuado dentro de las instituciones de salud contribuyen a que estas herramientas no se utilicen de manera óptima. Esto no solo afecta la eficiencia en la gestión de servicios médicos, sino que también puede generar desinformación y retrasos en la atención. Otro factor al igual de importante es que muchas personas son influenciadas por creencias y desinformación, pueden ser escépticos respecto a la información que encuentran en redes sociales sobre todo en el sector salud, llegando a dudar de la veracidad de las promesas que allí se presentan, lo que refuerza su desconfianza y reluctancia a utilizar herramientas digitales para su cuidado.

3. Justificación

El presente artículo tiene como finalidad analizar la efectividad de la implementación de estrategias de marketing en el ámbito sanitario, con un enfoque particular en el área de fisioterapia y rehabilitación física. En un entorno cada vez más competitivo, las instituciones dedicadas a estos servicios buscan no solo mejorar su rentabilidad, sino también posicionarse de manera efectiva frente a sus competidores. A través de la adopción de tácticas de marketing, se pretende optimizar la visibilidad y el alcance de los servicios de fisioterapia, al mismo tiempo que se fomenta una mayor conciencia sobre la importancia de la actividad física y la rehabilitación en el proceso de recuperación de los pacientes.

El marketing, que inicialmente parecía ser una herramienta exclusiva del área administrativa, ha evolucionado y se ha diversificado, extendiéndose a diversas ramas, incluyendo el ámbito de la salud. En los últimos años, esta herramienta digital ha transformado la manera en que se comunica y se promueve el conocimiento sobre temas de salud, permitiendo que se diseñen estrategias específicas que no solo buscan mejorar las empresas, sino también contribuir a su expansión y crecimiento. Además, el marketing digital ha demostrado ser un aliado clave en la mejora de la eficiencia operativa, beneficiando tanto al personal sanitario como a los proveedores de servicios, al facilitar la gestión de recursos, la comunicación con los pacientes y la oferta de servicios más accesibles y personalizados. [3]

Se busca contribuir al bienestar de la sociedad, mejorando el estado de salud de las personas y promoviendo su independencia a través de tratamientos más accesibles y eficaces. Este análisis no



solo tiene implicaciones comerciales, sino también sociales, ya que la promoción adecuada de la fisioterapia y la rehabilitación física puede ser clave para una sociedad más saludable y activa.

4. Objetivo General

- Desarrollar un plan de marketing digital para optimizar la interacción y satisfacción de los pacientes, mediante la personalización de servicios, el uso de redes sociales, la automatización de procesos y la creación de contenido educativo relevante, garantizando una atención de calidad y fortaleciendo la relación a largo plazo con su público.

4.1. Objetivos específicos

- Realizar la revisión de la teoría que para fundamentar la efectividad de las diferentes herramientas y estrategias digitales en el ámbito de la fisioterapia.
- Aplicar las estrategias de marketing digital seleccionadas para aumentar la visibilidad de la clínica, mejorar la interacción con los pacientes a través de redes sociales y optimizar su experiencia mediante contenido relevante y personalizado
- Evaluar la efectividad de las estrategias digitales para optimizar la captación de pacientes, con la finalidad de mejorar la visibilidad y el aumento de los pacientes de manera sostenible.

5. Marco referencial

Fisioteam es el servicio de fisioterapia y rehabilitación de la clínica Almendros, fundado en 2016 por el Licenciado Juan Manuel Montesinos Montesinos, quien identificó una oportunidad debido a la escasez de clínicas que ofrecieran este servicio en la ciudad de Oaxaca de Juárez, Oax. En sus primeros años, Fisioteam carecía de infraestructura y recursos adecuados, atendiendo entre 1 y 3 pacientes diarios, principalmente por la falta de conocimientos en administración y promoción de servicios. Actualmente, se cuenta con 3 fisioterapeutas especializados, infraestructura adecuada y accesible, equipo técnico seguro y protocolos de calidad, garantizando el cumplimiento de normas sanitarias, lo que lo convierte en un lugar de confianza para los pacientes.

El horario de atención de la clínica es de lunes a viernes de 9 a 8 pm y los sábados de 9 a 3 pm. Sus instalaciones ofrecen un ambiente relajante y seguro, con personal capacitado para brindar atención de calidad, además de ofrecer una amplia gama de servicios diseñados para tratar diversas afecciones, las especialidades incluyen fisioterapia traumatólogica y ortopédica, geriátrica, pediátrica, oncológica, respiratoria, neurológica, prenatal y lesiones deportivas.

La clínica tiene una sólida presencia en diversas plataformas digitales, lo que facilita el acceso y la interacción con sus pacientes. Sus redes sociales incluyen Facebook e Instagram (Figura 1), donde han logrado consolidar una comunidad de 1.9 mil seguidores en Facebook y 330 seguidores en Instagram.



Figura 1. Redes sociales Facebook e Instagram.

Además, la clínica está registrada en plataformas especializadas como Doctoralia y Google Maps (Figura 2). Esto no solo mejora su visibilidad en línea, sino que también permite a los pacientes acceder fácilmente a información relevante, leer opiniones de otros usuarios y ubicar la clínica con precisión.

Para la comunicación directa con los pacientes, la clínica utiliza WhatsApp como su principal herramienta de mensajería. A través de esta plataforma, los pacientes pueden agendar citas, resolver dudas y recibir atención personalizada de manera rápida y eficiente, optimizando la experiencia del usuario y fortaleciendo la relación con el servicio.

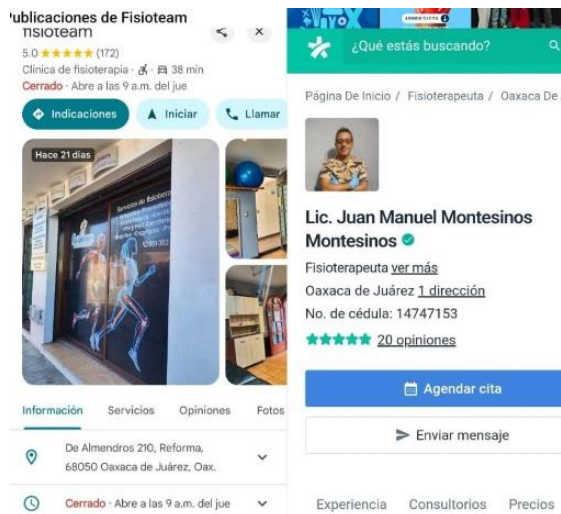


Figura 2. Plataformas digitales.

6. Marco teórico

En esta sección se analizan los conceptos fundamentales del marketing digital aplicado a clínicas de fisioterapia, con el objetivo de comprender su evolución, su implementación y su impacto. La estructura del apartado se divide en tres secciones principales: En primer lugar, se presentan los fundamentos del marketing digital, su evolución a lo largo del tiempo y su relevancia en la actualidad dentro del sector salud, en segundo lugar, se exploran los diferentes tipos de estrategias de marketing digital aplicadas específicamente en clínicas de fisioterapia, destacando aquellas que han demostrado ser efectivas en la captación de pacientes así como en la mejora de su experiencia, y finalmente, se abordan las métricas y herramientas utilizadas para evaluar el impacto del marketing digital en el ámbito de la salud, permitiendo medir su eficacia y justificar su implementación en la gestión empresarial de las clínicas.

6.1 Transformación digital de las empresas

La transición de las empresas hacia la era digital es esencial y se ha convertido en una decisión obligada para todas las organizaciones que buscan mantenerse relevantes en el mercado actual. Es crucial actualizar la mentalidad empresarial, abandonando las estrategias tradicionales de mercadotecnia en favor de enfoques más modernos y efectivos. Para lograr este cambio, es necesario tener una mentalidad abierta, que permita adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado digital, en este sentido, el foco debe estar en poner al cliente en el centro de las estrategias, entendiendo sus necesidades, comportamientos y expectativas. Esto implica un cambio de paradigma en el que el interés de la empresa no solo se basa en sus propios objetivos, sino también en ofrecer valor y una experiencia



única para el consumidor, este enfoque centrado en el cliente no solo mejora la relación con ellos, sino que también impulsa la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa. [4]

Los elementos clave para lograr una transformación digital efectiva son cinco: el cliente, la competencia, el valor agregado, los datos y la innovación. Estos factores son fundamentales para guiar a la empresa en su transición hacia un modelo digitalizado. Es esencial que las organizaciones desarrollen estrategias específicas y bien definidas que estén alineadas con estos pilares, con el fin de asegurar un cambio positivo y sostenible dentro de la empresa. [5]

En primer lugar, el cliente debe ser el centro de todas las estrategias digitales, adaptando los servicios a sus necesidades, expectativas y comportamientos, lo que fomenta una relación más cercana y personalizada. En cuanto a la competencia, la empresa debe estar atenta a los movimientos del mercado y de sus competidores, aprendiendo de sus éxitos y fracasos, y aprovechando las oportunidades para diferenciarse. El valor agregado juega un papel crucial, ya que, para sobresalir en un entorno digital tan competitivo, es necesario ofrecer algo único que no solo atraiga al paciente, sino que también lo fidelice.

Los datos se convierten en una herramienta estratégica para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente los procesos, ya que permiten analizar el comportamiento del paciente, identificar tendencias y optimizar las campañas. Finalmente, la innovación es la clave para mantener a la empresa en la vanguardia, adoptando nuevas tecnologías, métodos y enfoques que generen valor tanto para la empresa como para los consumidores. [5]

El éxito de una transformación digital depende de la capacidad de la empresa para integrar estos elementos de manera coherente y efectiva, lo que no solo facilita el cambio, sino que también asegura una evolución constante hacia un modelo de negocio más ágil, rentable y alineado con las necesidades del mercado moderno.

6.2 Marketing digital

El marketing digital se refiere a la práctica de promover productos o servicios utilizando diversos medios y plataformas digitales. Este tipo de marketing aprovecha la presencia masiva de personas en internet, especialmente en redes sociales, motores de búsqueda, y otras plataformas online. A través de estas herramientas digitales, las empresas tienen la oportunidad de llegar a una audiencia mucho más amplia y geográficamente diversa, lo que les permite superar las limitaciones de los métodos tradicionales de publicidad.

El marketing digital se entiende como un conjunto de herramientas y estrategias que aprovechan los avances tecnológicos, el uso de internet y los diversos medios digitales para llegar de manera más efectiva a un público amplio y, en particular, al público objetivo. Este enfoque permite a las empresas promocionar sus productos y servicios de forma más eficiente, alcanzando una mayor visibilidad y facilitando la interacción directa con los consumidores, gracias a la digitalización, las marcas pueden personalizar sus mensajes, segmentar mejor sus audiencias y medir los resultados de manera precisa, lo que optimiza el impacto de sus campañas. [6]

Otra definición del marketing es la siguiente “Es un sistema total de actividades de negocios ideado para plantear productos o servicios satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” [7]. Este enfoque resalta la importancia de comprender al marketing como un proceso integral que involucra no solo la creación de productos o servicios, sino también la determinación de su precio, la promoción efectiva de los mismos y su distribución hacia los segmentos específicos del mercado.

6.3 Marketing digital en salud

El marketing digital en el ámbito sanitario ha experimentado una implementación creciente en los últimos años, adaptándose a los avances tecnológicos y las nuevas demandas del mercado. No



obstante, a pesar de su relevancia y el impacto que tiene en la promoción de servicios de salud, tanto los estudiantes como los profesionales dedicados a este sector aún enfrentan una gran carencia en cuanto a su integración en los planes de estudio.

Actualmente, el marketing digital no está suficientemente presente en los programas académicos, lo que implica una falta de formación específica en esta área clave para la gestión administrativa de instituciones de salud. Esta brecha educativa dificulta que los futuros profesionales adquieran las habilidades necesarias para aprovechar las herramientas digitales de manera efectiva, limitando su capacidad para desarrollar estrategias de marketing digital que mejoren la visibilidad, la comunicación y la relación con los pacientes. La falta de una educación integral en marketing digital en el campo sanitario no solo representa una limitación para los estudiantes, sino también para las instituciones, que pierden oportunidades valiosas para fortalecer su posicionamiento. [3]

Las estrategias de marketing digital en el sector sanitario están especialmente orientadas a la captación de nuevos pacientes, buscando aumentar tanto el número como la fidelidad de los mismos. Una de las herramientas más fundamentales en este enfoque es la creación de sitios web, que se han convertido en un medio indispensable para brindar información detallada sobre los servicios ofrecidos. En la era digital actual, los pacientes recurren frecuentemente a internet para realizar consultas, investigar opciones y satisfacer sus necesidades de salud, lo que convierte a un sitio web bien diseñado en un canal clave para alcanzar a potenciales usuarios.

Es fundamental que los servicios de salud que utilicen plataformas digitales estén alineados con la misión, visión y valores que la empresa proyecta, para garantizar la coherencia y la autenticidad en la comunicación. Esta alineación asegura que la información proporcionada a través de los canales digitales sea consistente y refleje fielmente los principios y objetivos de la institución. Si los mensajes y prácticas promocionales no coinciden con lo que realmente se ofrece en la clínica, pueden surgir discrepancias que generen desconfianza en los pacientes, lo cual puede afectar gravemente la reputación de la entidad. [3]

El marketing digital ha transformado la manera en que las empresas de distintos sectores interactúan con sus clientes, y el ámbito de la salud no es la excepción. En particular, las clínicas de fisioterapia han encontrado en estas estrategias una herramienta clave para mejorar su visibilidad, captar nuevos pacientes y optimizar la experiencia del usuario. Comprender cómo el marketing digital influye en la relación entre las clínicas y sus pacientes permite no solo abordar la problemática de la competencia, sino también identificar soluciones efectivas para el crecimiento y éxito empresarial en este sector.

6.4 Marketing de redes sociales

Las redes sociales se han consolidado como las plataformas digitales más utilizadas por personas de todo el mundo, convirtiéndose en un referente fundamental para la comunicación y promoción a nivel internacional. Entre las redes sociales más utilizadas en empresas se encuentra el Facebook, Instagram y tiktok donde en estas plataformas albergan una vasta cantidad de información, adaptada a los intereses y búsquedas de los usuarios, lo que permite acceder a contenido variado y personalizado según las preferencias de cada individuo.

Dentro de Google se encuentran herramientas clave como Google Maps y Doctoralia, las cuales ofrecen valiosas funcionalidades para los usuarios. Google Maps facilita el acceso a la ubicación de diversos servicios, permitiendo a los prospectos encontrar direcciones de manera rápida y eficiente. Por otro lado, Doctoralia proporciona una plataforma para agendar citas médicas, permitiendo a los pacientes buscar profesionales de la salud según sus necesidades, consultar horarios disponibles y realizar reservas de forma sencilla. Ambas herramientas se complementan para ofrecer una experiencia integral que mejora la accesibilidad y comodidad de los usuarios en su búsqueda de servicios.

Las redes sociales permiten acceder a información de manera rápida y diversa. Representan una oportunidad para que las empresas se conecten con personas de todo el mundo. Entre las principales



ventajas de las redes sociales se destacan el aumento de la visibilidad, el potencial de generar un efecto viral que atraiga la atención de los usuarios, y su función como canal de ventas y comunicación. [8]

Con el uso de teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles se accede a contenido e información relevante en internet:

El M-Marketing toma en conjunto una serie de estrategias las mismas que permiten a la empresa comunicarse de forma directa con los clientes a nivel local y mundial por medio de un Smartphone, recurriendo a estrategias personalizadas al adquirir alguna oferta o promoción. [9]

Dado que estos dispositivos acompañan a las personas en su vida cotidiana, el marketing móvil no solo facilita el consumo de contenido, sino que también permite a las marcas mantener un contacto directo y constante con sus usuarios. Gracias a su accesibilidad e inmediatez, esta estrategia ofrece experiencias personalizadas y campañas de promoción altamente efectivas, alcanzando a los consumidores en cualquier momento y lugar.

Por esta razón, es fundamental que todas las empresas cuenten con presencia en redes sociales, ya que estas plataformas les brindan la oportunidad de ser visibles, conectar con su audiencia y promover sus productos o servicios de manera efectiva. Al utilizar las redes sociales, las empresas pueden ampliar su alcance, generar mayor interacción con potenciales clientes y construir una comunidad en torno a su marca.

6.4.1 Marketing de contenido

El marketing de contenido consiste en la creación y distribución de contenido relevante, atractivo y de alto impacto, diseñado para captar la atención de los usuarios y despertar su interés. Este tipo de contenido tiene el objetivo de conectar emocionalmente con la audiencia, de modo que los usuarios se sientan identificados o atraídos por lo que ven, leen o escuchan. Al lograr este tipo de conexión, el marketing de contenido no solo genera curiosidad, sino que también motiva a los usuarios a profundizar más sobre la marca, sus productos o servicios.

El marketing de contenidos se refiere a un conjunto de estrategias que van orientadas a buscar, desarrollar y entregar contenidos a los usuarios y seguidores de una marca con el fin no sólo de generar tráfico, sino de crear empatía y discusiones alrededor de las propuestas de la marca. [10]

Las clínicas de fisioterapia, al generar contenido alineado con los intereses, necesidades y valores de su público objetivo, no solo logran captar su atención, sino que también fortalecen su relación con ellos. A través de la creación y difusión de contenido valioso, como información educativa, videos cortos o reels, promociones de servicios, testimonios de pacientes, consejos prácticos sobre ejercicios y recomendaciones para el bienestar, estas clínicas pueden posicionarse como referentes en su sector. Además, este enfoque les brinda la oportunidad de diferenciarse de la competencia al ofrecer un valor añadido que va más allá de los servicios tradicionales, generando confianza y credibilidad entre sus pacientes convirtiéndose en una estrategia clave para fortalecer su identidad.

6.5 Embudo de ventas

Con el paso del tiempo y los cambios que se han manifestado en los negocios (sociales, económicos, culturales y tecnológicos), el embudo de ventas se ha transformado desde un modelo tradicional que comprende la conciencia, interés, decisión y acción, es decir; el proceso mediante el cual un cliente potencial pasa desde que surge su primer interés o necesidad por un producto o servicio, hasta que finalmente realiza una compra [4]. Este modelo no solo abarca la fase de adquisición, sino que también sigue el comportamiento del cliente más allá de la compra, analizando su experiencia, satisfacción y la posible lealtad a largo plazo.



Posteriormente, se adiciona el deseo que implica la motivación o un incentivo para comprar tu marca, producto o servicio y la etapa de decisión cambia a la acción, modificando el último elemento a la conversión que es el cliente frecuente. Con la evolución de la tecnología se ha logrado perfeccionar el embudo haciéndolo más especializado (marketing digital), retomando como elementos rectores tal como se muestra en la figura 3. [11]

- Conciencia e interacción: el/la cliente tiene un conocimiento general de tu marca, producto o servicio, e interactúa con tu empresa en línea para obtener más información.
- Consideración: tu marca, producto o servicio aparece como la mejor opción después de las interacciones del/la cliente.
- Remarketing: el/la cliente que no convirtió vuelve a interactuar y a considerar tu marca, producto o servicio.
- Conversión: el/la cliente compra tu marca, producto o servicio por primera vez.
- Retención: el/la cliente realiza compras regularmente y se establece una relación.

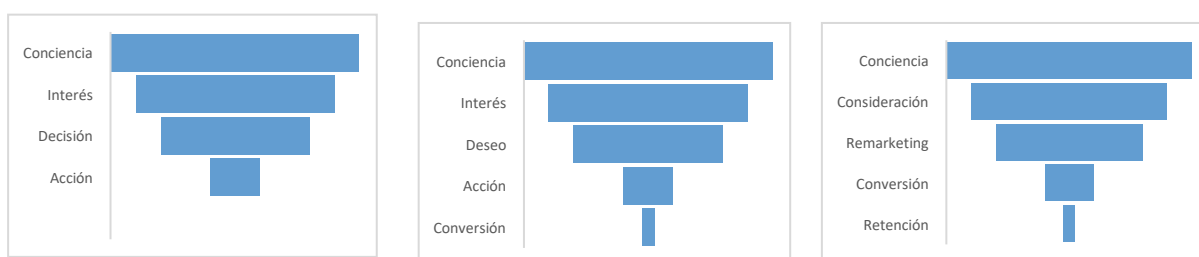


Figura 3. Evolución del embudo de ventas

Asimismo, el embudo se adaptará de acuerdo con las necesidades de la empresa, por lo que para esta investigación se utilizó el embudo de marketing de redes sociales que incluye:

- Conciencia: atraer clientes potenciales que desconocen tu marca, producto o servicio.
- Consideración: destacarse entre la competencia para que las y los clientes potenciales tengan una buena impresión de tu marca, producto o servicio.
- Acción: convencer a las y los clientes potenciales para que actúen y realicen una compra.
- Interacción: mantener a las y los clientes interesados/as después de realizar una compra para que tu marca, producto o servicio siga destacándose y siendo relevante.
- Promoción: generar la confianza necesaria con las y los clientes como para que recomienden tu marca, producto o servicio a otros.

Algo importante a destacar es que, para optimizar este proceso, es fundamental contar con una herramienta de comunicación eficiente que centralice y agilice la atención al paciente. Canales como el chat en vivo, WhatsApp Business, redes sociales o formularios en la web deben estar diseñados para proporcionar respuestas rápidas y precisas, resolviendo dudas de manera efectiva y fomentando el interés. Una atención ágil y personalizada no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también incrementa o incentiva al paciente a concretar el servicio.

6.6 Métricas de marketing digital

Contar con una herramienta de medición es fundamental para evaluar el impacto del contenido publicado en las diferentes redes sociales. A través de estas métricas, es posible determinar el alcance de las publicaciones, identificar cuántas personas han interactuado con el contenido y analizar el nivel de compromiso generado en la audiencia.



Estas herramientas permiten conocer qué tipo de publicaciones generan mayor interés, cuáles tienen mejor rendimiento y cómo evoluciona la participación de los usuarios a lo largo del tiempo. Con esta información, las marcas y empresas pueden ajustar sus estrategias, optimizar sus publicaciones y mejorar la conexión con su público objetivo. [12]

6.6.1 Analítica web

La analítica web es una herramienta fundamental para las empresas, ya que les permite medir y evaluar el rendimiento de sus campañas de marketing digital. A través del monitoreo detallado de datos, se obtiene una visión clara sobre cómo los usuarios interactúan con el sitio web y las campañas publicitarias. Esta información permite analizar la efectividad de las estrategias implementadas, identificar áreas de mejora y realizar ajustes clave para optimizar los resultados.

A través de esta herramienta, es posible visualizar de manera detallada cómo los clientes actuales y potenciales interactúan con el sitio web de la empresa. Esto incluye información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios, como las páginas que visitan, el tiempo que pasan en ellas y los puntos en los que abandonan el sitio. Además, la analítica web ofrece datos demográficos cruciales, como la edad, género, ubicación geográfica y dispositivo utilizado por los usuarios. [12]

Dentro de las principales ventajas de Google Analytics es su capacidad para mejorar la experiencia del cliente, permitiendo a las empresas entender cómo los usuarios navegan por su sitio y qué contenido les resulta más atractivo, ofrece valiosa información sobre las palabras clave que los clientes utilizan para encontrar el sitio web, lo que facilita la optimización de la presencia online y la mejora del posicionamiento en los motores de búsqueda. [13]

Otro punto clave es el retorno de inversión (ROI) en los medios sociales, una métrica utilizada para evaluar la efectividad de las estrategias digitales de un negocio. Este indicador permite medir los beneficios obtenidos en relación con los costos invertidos en plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, y otras. El ROI en redes sociales no solo refleja el rendimiento económico directo de las campañas publicitarias, sino que también evalúa factores como el aumento de la visibilidad de la marca, la fidelización de clientes y el engagement con la audiencia, lo que ayuda a comprender de manera más integral el impacto que tienen las acciones en las redes sociales sobre el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. [14]

Además, el ROAS (Retorno de la inversión publicitaria) es una métrica clave para evaluar la efectividad de las campañas publicitarias, ya que indica el retorno generado por cada unidad de inversión en publicidad. Se calcula dividiendo los ingresos obtenidos por el monto invertido en la campaña, permitiendo así determinar su rentabilidad. Las fórmulas utilizadas son las siguientes:

$$ROAS = \frac{\text{Ingresos generados por la campaña}}{\text{Costo de la campaña publicitaria}} \quad (1)$$

$$ROI = \frac{(\text{ingresos} - \text{costos})}{\text{costos}} (100)$$

Esta métrica es fundamental para identificar si una campaña está dando resultados positivos o si requiere ajustes para optimizar su desempeño. Además, permite comparar el rendimiento de diferentes estrategias publicitarias y tomar decisiones basadas en datos para maximizar la eficiencia del presupuesto invertido.

7. Marco metodológico

La investigación es de tipo mixto con mayor tendencia a lo cuantitativo, ya que se analizan datos numéricos para medir la efectividad de las estrategias. Se emplearán cálculos del ROAS y ROI para evaluar el alcance y la interacción con los anuncios, así como el diseño de una encuesta integrada por



12 preguntas con respuestas ordinales, nominales y sólo una escalar; para obtener datos sobre la experiencia de los pacientes y el impacto del marketing digital en su percepción del servicio. El diseño de la investigación es descriptivo, ya que busca analizar y detallar el impacto de las estrategias digitales en la percepción y captación de pacientes.

La población objetivo de este estudio es infinita y está conformada por personas que requieren servicios de fisioterapia y rehabilitación con cualquier rango de edad debido a lesiones o padecimientos que les impiden realizar sus actividades diarias con normalidad. La muestra, es por conveniencia ya que el acceso a los pacientes en la clínica permitió recabar la información. Sin embargo, se espera que a medida que la campaña se difunda y llegue a un mayor número de personas, la visibilidad de la clínica aumente.

Se diseñó un plan de marketing digital con diversas estrategias, tales como anuncios, promociones, reels y contenido de valor, a través de las principales redes sociales de Fisioteam, principalmente Facebook e Instagram. Estas tácticas han sido adaptadas a partir de las mejores prácticas implementadas en clínicas de fisioterapia, con el objetivo de atraer a un mayor número de pacientes. La creación de contenido relevante y útil no solo tiene como propósito captar la atención de los usuarios, sino también generar un impacto positivo en su experiencia. Además, se priorizó la implementación de respuestas rápidas y eficientes a las consultas de los pacientes, lo cual contribuye a mejorar su percepción de la clínica, al ofrecer una atención ágil y accesible.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante el mes de marzo. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de los pacientes, con una explicación detallada sobre el propósito y la utilización de los datos recolectados. Asimismo, se les informó que su participación es completamente voluntaria.

8. Resultados

La Clínica Fisioteam ofrece una amplia gama de servicios especializados en fisioterapia y rehabilitación, sin embargo, se distingue una alta demanda especialmente en el área de traumatología y ortopedia. Dentro de su perfil de pacientes, se destacan los adultos jóvenes, quienes constituyen el grupo con mayor frecuencia de consulta, tanto por el número de ingresos como por su recurrencia en los tratamientos. La clínica estratégicamente está ubicada en una zona céntrica de la ciudad de Oaxaca, su localización permite un fácil acceso para los pacientes, pero también la sitúa en un entorno altamente competitivo, donde diversas clínicas y profesionales del mismo ramo ofrecen servicios similares.

8.1. Antecedentes

Durante el año 2023, se llevaron a cabo un total de 1,074 sesiones, mientras que en el año 2024 esta cifra aumentó a 1,517 como se ve en la figura 4. Esto representa un incremento de 443 sesiones en comparación con el año anterior. Aunque se evidencia un crecimiento en la demanda de los servicios, el aumento aún es moderado, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias para fortalecer la captación de pacientes y optimizar el crecimiento sostenido de la clínica; en virtud de que su capacidad operativa sigue sobrada.



Figura 4. Comparativo del número de sesiones de fisioterapia 2023-2024

Con el propósito de fortalecer la presencia de la clínica y ampliar su alcance, se implementó un plan de marketing estratégico enfocado en mejorar la visibilidad de los servicios ofrecidos. Esta iniciativa busca llegar a un público más amplio, atrayendo nuevos pacientes mediante estrategias de comunicación y promoción digital. Como parte de este plan, se diseñaron y ejecutaron campañas publicitarias específicas dirigidas a aumentar la interacción en redes sociales y fomentar la comunicación directa con los pacientes a través de WhatsApp Business. Estas campañas, lanzadas durante el mes de marzo, tuvieron como principal objetivo incrementar el número de sesiones mensuales y atraer un mayor volumen de nuevos ingresos.

8.2. Plan de Marketing digital 2025

El plan de marketing tuvo como objetivo fortalecer la conexión con la audiencia, aumentar la interacción y consolidar la marca en Facebook e Instagram mediante publicaciones informativas, promocionales y entretenidas. Se trabajó con contenido educativo (consejos sobre fisioterapia), promocional (servicios y descuentos), interactivo (encuestas y dinámicas), de entretenimiento (memes y tendencias) y detrás de cámaras (testimonios y presentación del equipo).

La frecuencia de publicación fue de 3 a 5 publicaciones semanales, hasta 5 historias por semana combinando contenido interactivo y estático, y un reel o video semanal para mejorar el alcance. Las campañas publicitarias se enfocaron en generar mensajes a WhatsApp y aumentar la interacción en publicaciones y fanpage a través de Facebook e Instagram. La segmentación se dirigió a personas de zonas estratégicas de Oaxaca con intereses en salud, bienestar, ciclismo, ejercicio físico, fisicoculturismo y otros deportes relacionados.

Las campañas se ejecutaron del 1 al 30 de marzo con un presupuesto mensual de \$1,500 MXN, distribuyendo \$50 MXN diarios entre los objetivos de mensajes e interacción. Las estimaciones pueden variar según la competencia y cambios en el mercado, por lo que se recomienda monitorear el rendimiento y optimizar la inversión. [15]

8.3. Insights sobre las tendencias del comportamiento de los pacientes

A través de esta investigación, se logró identificar los diversos canales mediante los cuales los pacientes llegaron a conocer la clínica, además de obtener información valiosa sobre su percepción de la calidad de la atención recibida. Este enfoque permitió no solo medir la efectividad de las estrategias de comunicación, sino también detectar áreas de mejora en el servicio al paciente.

De los encuestados, un 70% correspondió a pacientes de nuevo ingreso, mientras que el 30% restante ya había acudido en alguna ocasión previa a los servicios tal como se muestra en la figura 5.

Este resultado refleja que más de la mitad de los pacientes atendidos en dicho período fueron nuevos, lo cual es indicativo de un crecimiento en la demanda de los servicios de la clínica y de la efectividad de las estrategias de captación de nuevos usuarios. [16]

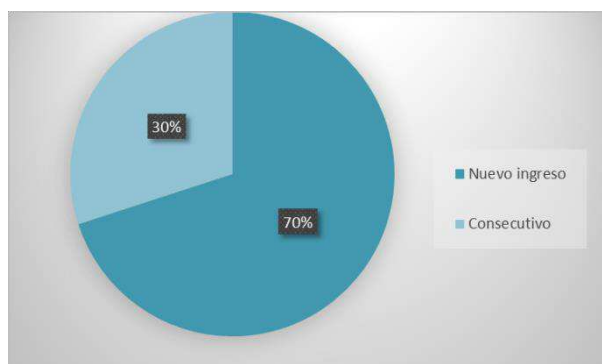


Figura 5. Ingresos marzo 2025 Fisioteam

El medio a través de los cuales se enteraron de los servicios de la clínica, considerando las diversas plataformas digitales (figura 6), dan a conocer que el 37% de los pacientes conocieron la clínica a través de búsquedas en google maps, mientras que un 30% lo hizo a través de la red social Facebook. Estos datos destacan la importancia de las herramientas de búsqueda en línea y las redes sociales en la difusión de los servicios, siendo especialmente relevantes Google Maps y Facebook como los canales más efectivos para captar pacientes.

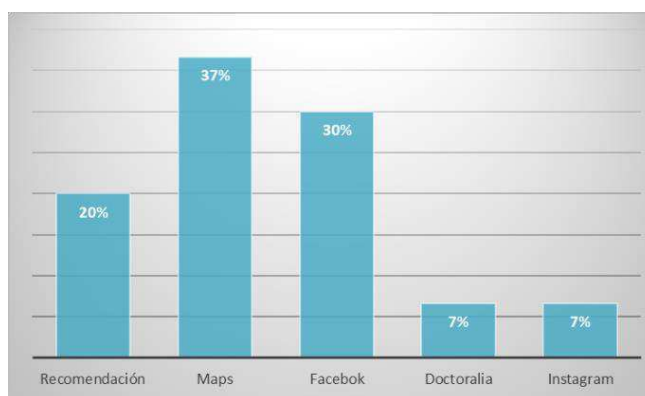


Figura 6. Medios de difusión de fisioteam

Según se muestra en la figura 7, de los pacientes entrevistados, el 80% establecieron su primer contacto con la clínica a través de WhatsApp, el cual se mantuvo como el medio principal para una comunicación constante y un seguimiento continuo. Por otro lado, se ha comenzado a utilizar la plataforma Doctoralia, a través de la cual el 13 % de los pacientes indicaron que fue su primer punto de contacto, en cambio, solo el 6 % tuvo su primer contacto mediante una visita presencial. En todos los casos, los pacientes reportaron haber tenido una experiencia excelente tanto en el ámbito digital como en el presencial.

Además, se identificaron los tipos de información que los pacientes consideran más útiles al momento de la toma de decisiones para a completar agendar una cita. Los resultados revelaron que las opiniones de otros usuarios, los precios de los servicios y la ubicación de la clínica juegan un papel crucial en la percepción de los pacientes.

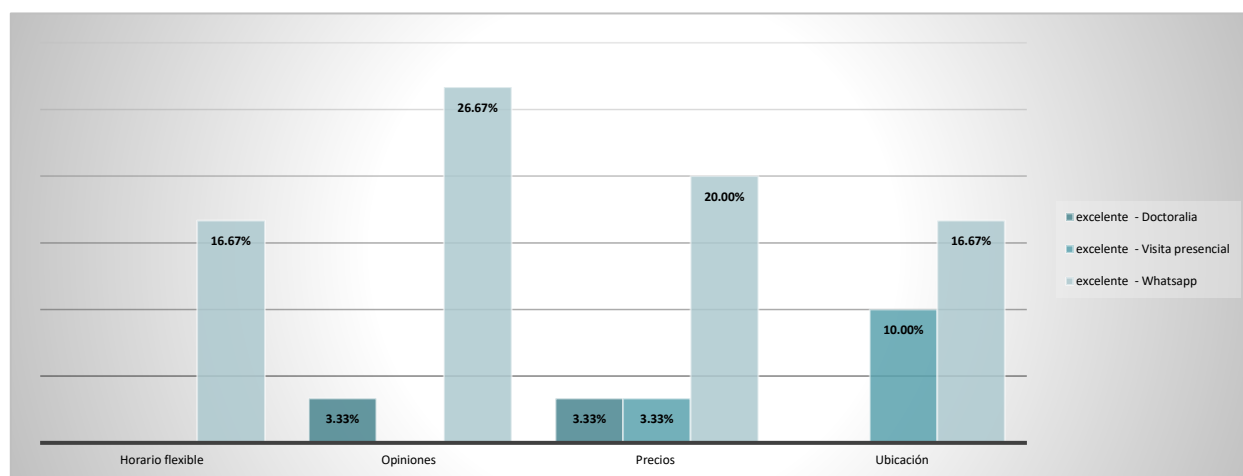


Figura 7. Medios de Contacto, Motivos y Calidad de Atención

Al cierre del mes de marzo, se evidenció un crecimiento notable tanto en el número de nuevos ingresos como en la cantidad de sesiones realizadas, superando ampliamente los resultados obtenidos en los meses previos. Mientras que en febrero se registraron 90 sesiones, en marzo se alcanzaron un total de 153 sesiones, lo que representa un incremento del 70%. Este aumento sostenido en la actividad refleja una mayor demanda por los servicios ofrecidos y una respuesta positiva del público objetivo.

Paralelamente, las campañas publicitarias ejecutadas durante este período mostraron un desempeño altamente favorable. A través de los distintos canales digitales, especialmente mediante campañas orientadas a WhatsApp, se generaron 54 conversaciones iniciadas, indicador clave que demuestra un mayor interés por parte de los usuarios. Estos resultados se tradujeron en métricas positivas tanto en el retorno de inversión (ROI), que obtuvo un valor del 62.5%, es decir, un resultado positivo. Por lo que respecta al retorno sobre la inversión en publicidad digital (ROAS), se refleja que el porcentaje de ingreso obtenido tomando como base el monto invertido a través facebook fue del 659%, dato que podría ser cuestionado, sin embargo, es válido debido al volumen anterior de los ingresos, evidenciando una eficiente gestión de los recursos destinados a marketing.

Este crecimiento no solo pone de manifiesto la efectividad de las estrategias digitales implementadas, sino que también contribuye de manera significativa a fortalecer la visibilidad y posicionamiento de la clínica en el entorno digital, mejorando los procesos de captación y generando una base más sólida para el crecimiento continuo.

9. Conclusiones

En este estudio se analizó el impacto del marketing digital en el servicio de fisioterapia y rehabilitación, evidenciando su influencia en el crecimiento y posicionamiento de las empresas del sector. Los resultados indican que la implementación de estrategias de marketing digital no solo contribuye a mejorar el rendimiento empresarial, sino que también permite optimizar la captación de pacientes. Esto se debe a la combinación de una adecuada gestión, el uso de herramientas tecnológicas eficientes y la implementación de canales de comunicación interactivos que aumentan la visibilidad y credibilidad de la empresa.

Se evidenció una mejora significativa en la satisfacción de los pacientes, quienes destacaron la facilidad de acceso a la información, la claridad y efectividad en la comunicación, la calidad del contenido ofrecido y la influencia de las opiniones de otros usuarios en su proceso de decisión. Como resultado,



el marketing digital se ha consolidado como una estrategia fundamental para la evolución y competitividad en los servicios de salud, incluyendo de manera destacada el ámbito de la fisioterapia y rehabilitación. Su implementación no solo permite mejorar el posicionamiento en el mercado, sino también optimizar la experiencia del paciente, fortalecer la relación con la comunidad y generar una mayor confianza en los servicios ofrecidos.

Dado su impacto, es esencial que los profesionales y centros dedicados a la fisioterapia adquieran conocimientos en marketing digital. Comprender y aplicar estas estrategias les permitirá ampliar su alcance, atraer nuevos pacientes y brindar información valiosa de manera efectiva. A través de la promoción adecuada y la difusión de contenido relevante, las empresas del sector podrán crecer de manera sostenible, diferenciándose en un mercado cada vez más competitivo y fortaleciendo su reputación como referentes en el cuidado de la salud.

Futuras investigaciones podrían centrarse en evaluar el impacto de estrategias específicas, como la integración de inteligencia artificial para la personalización de servicios, la automatización de la comunicación con los pacientes y el uso de análisis de datos para optimizar la toma de decisiones. Estos estudios permitirían identificar las mejores prácticas y herramientas tecnológicas que contribuyan a mejorar la experiencia del usuario y potenciar el crecimiento del sector.

Referencias

- [1] Luna, E., Moreno, J. y Zurita, D. "*Evaluación de calidad en los servicios de salud: un análisis desde la percepción del usuario*", Horizonte sanitario. 20, 3, 329-342, 2021.
- [2] Freire, D., y Ibarra, F. "*Marketing digital y su apoyo al servicio de la salud comunitaria en centros geriátricos*", Revista Cientific. 6, 21, 124-143, 2021.
- [3] Gómez, M., y García-Perdomo, H. "*Una aproximación práctica al marketing digital en salud*", Gac Med Bol. 46, 2, 103-107, 2023.
- [4] Moreno, R. "*Curso de marketing digital: cómo elaborar y ejecutar un plan de marketing digital*". RA-MA Editorial, México, 2024.
- [5] Medina, P., Chango, M., Corella, M., y Guizado, D. "*Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual*", Journal of science and research. 7, 0, 756-769, 2022.
- [6] Lozano, B., Toro-Espinoza, M., y Calderón-Argoti, D. "*El marketing digital: herramientas y tendencias actuales*", Dominio de las ciencias. 7, 6, 907-921, 2021.
- [7] Núñez, E., y Miranda, J. "*El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones*", Redalyc. 16, 30, 1-13, 2020.
- [8] Blanco, A., Iglesias, J., y Cabeza, L. "*El marketing a través de las redes sociales*", RA&DEM, México, 2021.
- [9] Molina-Arcos, I., Páez-Quinde, C., y Arroba-Freire, E. "*El mobile marketing como estrategia comunicativa en la industria 4.0*", Revista de comunicación de la SEECI. 56, 0, 322-334, 2023.
- [10] Velázquez-Cornejo, B., y Hernández-Gracia, J. "*Marketing de contenidos*", Boletín científico de la escuela superior de Atotonilco de Tula. 11, 0, 51-53, 2019.
- [11] Coursela, "*Fundamentos de marketing digital y comercio electrónico*", 2024.
- [12] Estrade, J., Jordán, D., y Hernández, M. "Marketing digital: Marketing móvil, SEO y analítica web", Ed. Madrid: Madrid, Difusora Larousse, 2015.
- [13] Gorostiza, I., y Barainca, A. "*Google Analytics: mide y vencerás*". Ed, Madrid, difusora Larousse, 2017.
- [14] Vergara, J., Álvarez, P., y Serna, M. "*El retorno de la inversión en medios sociales (Social media ROI) una revisión de la literatura*", Revista Tendencias. XXII, 2, 332-348, 2021.
- [15] Mota, S., y Montesinos, K. "*Plan de marketing*". Oaxaca, Febrero 2025.
- [16] Mota, S., y Montesinos, K. "*Reporte del mes de marzo 2025 de redes sociales*". Oaxaca, 2025.



Incremento del Desempeño Organizacional Mediante una Reestructuración Administrativa en una Pyme

Caballero Cervantes Cesar Antonio, Ortiz López Ruth María
y Daniel Antonio Sánchez Jiménez

cesarcab2097@gmail.com
Instituto Tecnológico de Oaxaca

Resumen

Este artículo presenta el análisis sobre la influencia que representa hacer una reestructuración administrativa en una empresa MiPyme del estado de Oaxaca, en dónde se establece la metodología a seguir para poder identificar la necesidad que tiene la empresa distribuidora y comercializadora grupo Xaltocan y posteriormente aplicarla con base en los datos obtenidos. Los resultados de esta investigación aportan información útil para conocer lo que los trabajadores piensan con respecto al impacto que puede traer para ellos la aplicación de una reestructuración administrativa, esta información se obtendrá de la aplicación de encuestas a los trabajadores, es por esto que la obtención de los resultados nos darán un panorama claro sobre cómo puede afectar el desempeño organizacional en los trabajadores una vez que se aplique la reestructuración administrativa en la empresa.

Palabras clave: Reestructuración, desempeño organizacional, empresas, Pyme.

1. Introducción

La inadecuada gestión administrativa que tienen las Pymes en México es uno de los principales problemas que enfrentan constantemente, esto se puede atribuir a la carencia de una estructura formal, falta de capacitación al personal, falta de elementos básicos para la dirección de una empresa, así como el deficiente conocimiento de cómo administrar los recursos que estas tienen son problemas repetidos.

Una reestructuración administrativa es una estrategia clave para afrontar este tipo de problemáticas debido a que va encaminada a la mejora de la eficiencia en los procesos internos de las empresas, es decir, brinda mejoras en procesos como la comunicación, optimización de recursos financieros, humanos y materiales así como la eliminación de duplicidad de tareas entre los trabajadores que en consecuencia generará que estas empresas se puedan adaptar con más facilidad a los constantes cambios del entorno externo y la competencia.

Para fundamentar teóricamente esta investigación se establecen los conceptos más importantes acerca de la reestructuración administrativa, el desarrollo organizacional, las empresas y su clasificación, así como el fundamento de una Pyme, se encuentra la metodología en dónde se describe el diseño de la investigación, las técnicas de recolección de datos que aportarán la información clave para el desarrollo de este trabajo.

Con respecto a la técnica de recolección de datos se diseñó una encuesta, y se estructuraron preguntas que están encaminadas a conocer en primera instancia si los trabajadores de la empresa grupo Xaltocan conocen la estructura organizacional actual de la empresa, una vez identificada esta respuesta se procedió a preguntar a los trabajadores sobre los beneficios que se generarán al aplicar una reestructura administrativa en la empresa, obteniendo con esto datos relevantes sobre los puntos más importantes en donde se pueden aplicar las mejoras de cada área de trabajo. Finalmente se establecen las conclusiones sobre todos los resultados obtenidos en este estudio.



2. Generalidades

2.1 Planteamiento del problema

En el contexto global este tipo de empresas se enfrentan constantemente a cambios y desafíos que el entorno y la competencia lo demanda, es por esto por lo que surge como una alternativa la reestructuración administrativa de la cual se considera una estrategia importante para mejorar la eficiencia de estas empresas en sus operaciones y recursos con el fin de garantizar una mayor permanencia en el mercado. En México las micro, pequeñas y medianas empresas mejor conocidas como MiPYMES son el motor de la economía nacional, de acuerdo con la Secretaría de Economía en el informe “Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía” publicado en junio del 2024 señalan que el 99.08 % de las empresas en México pertenecen al sector Mipymes, en este sentido estas empresas contribuyen significativamente a la generación de empleos y a la generación de ingresos para el país. En este mismo informe señalan que de cada 100 Mipymes creadas en México, 52 mueren antes de los dos años, también se establece que cuando un negocio supera los cinco años de vida su promedio de permanencia en el mercado se duplica. Uno de los puntos señalados es que Oaxaca, es el estado que tiene mayor promedio de vida en las Mipymes llegando a alcanzar 11.4 años como se muestra a continuación en la figura 1. [1]



Figura 1 Mortalidad de las mipymes [1].

Una reestructuración administrativa aplicada en las Mipymes tiene como resultado el análisis y rediseño de la estructura organizacional, de los procesos internos, con el propósito de que las empresas puedan tomar mejores decisiones, se reduzcan costos, sean más eficientes y se logren adaptar a las necesidades del mercado. En este estudio se desarrolla la importancia que tiene una reestructuración administrativa en las Mipymes haciendo un análisis de los principales factores que las involucran.

2.2 Justificación

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas PYMES son las más importantes del país en el sector económico, debido a que son estas las que generan la mayor fuente de empleo en México. No obstante, las PYMES se enfrentan constantemente a diversos cambios en su entorno como la competencia, cambios en las regulaciones del país, así como todos los avances tecnológicos que con el tiempo han surgido.



Figura 2 Categorización de las Mipymes [2].

Conocer cómo funcionan los procesos de cada área y evaluar la interrelación que existen entre departamentos es muy importante para el correcto desempeño de las empresas, una reestructura administrativa permite hacer modificaciones en la empresa donde el objetivo principal es adaptarse a los constantes cambios que pasan en su entorno.

Este estudio es de gran importancia debido a que nos brindará un análisis detallado sobre cómo las PYMES pueden mejorar su eficiencia y capacidad de adaptación mediante la implementación de cambios estructurales en la administración. El objetivo de una reestructuración administrativa es la supervivencia de las empresas ante los constantes cambios que surgen en su entorno, favorece a la reducción de los costos de la empresa, ayuda a optimizar recursos, hace frente a la competitividad en el mercado y permite tener actividades definidas para que los trabajadores tengan un mejor desempeño.

Aplicar la reestructuración administrativa en la empresa grupo Xaltocan brindará mejoras entre todos los departamentos de esta y facilitando a la solución de problemas previamente detectados por un diagnóstico empresarial dónde se establecen las debilidades y amenazas que presenta la empresa.

2.3 Objetivo general

Analizar la importancia de la reestructuración administrativa en las PYMES, aplicada a la empresa distribuidora y comercializadora grupo Xaltocan.

2.3.1 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa grupo Xaltocan.
- Identificar la estrategia para llevar a cabo la reestructuración administrativa.
- Evaluar el impacto que traerá la reestructuración administrativa en la empresa.



3. Metodología

En el siguiente caso de estudio se pretende establecer bajo el método mixto combinando los enfoques cualitativos y cuantitativos, en donde aplicarán técnicas de recolección de datos como encuestas para conocer con claridad el sentir sobre la situación actual de sus puestos de trabajo y sus funciones de los trabajadores de la empresa grupo Xaltocan

Existen diferentes metodologías para realizar la reestructuración administrativa en las empresas, en este caso, se aplicará una combinación de dos modelos diferentes tomando los puntos más importantes de cada uno y así poder aplicarlos en la empresa.

De esta manera el primer modelo a tomar en cuenta es el de diagnóstico organizacional basado en Weisbord y el segundo modelo a aplicar es el modelo de cambio organizacional propuesto por Kurt Lewin, de tal manera que al combinar ambas metodologías se pretende que la reestructuración administrativa se base de la siguiente manera:

1. Diagnosticar el estado actual de la empresa
2. Revisar la estructura organizacional actual
3. Descongelamiento: Preparar a la organización para el cambio
4. Cambio: Implementar nuevos procesos o estructuras.
5. Evaluación de resultados: Medir los resultados obtenidos una vez que se hayan implementado los cambios en la estructura.

4. Fundamento teórico

4.1 Reestructuración administrativa

En la actualidad la competencia para las empresas es muy demandante, cambiante y competitiva, al grado de que las empresas se han tenido que adaptar a las necesidades del mercado, en este sentido la reestructuración administrativa surge como una alternativa para mejorar la eficiencia en los procesos, alcanzar objetivos y permanecer más tiempo en el mercado.

La reestructuración administrativa “implica un conjunto de medidas y estrategias orientadas a la reorganización de la empresa, con el objetivo de garantizar su viabilidad y adaptación a las exigencias del mercado actual [3].

4.2 Desarrollo organizacional

Una manera de mejorar la productividad y efectividad de una empresa es a través del desarrollo organizacional en dónde se pueden fortalecer la estructura administrativa, los procesos internos, capacitaciones y demás factores que ayudan a una empresa a adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido es un enfoque que aplica conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras, con el fin de que la organización se adapte mejor al entorno y mejore su rendimiento [4].

4.3 Empresa

Las empresas son una unidad económica la cual está conformada por recursos financieros, humanos, tecnológicos los cuales tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de un mercado en específico. Una empresa es una entidad organizada que busca alcanzar objetivos específicos mediante la combinación de recursos y la implementación de estrategias de gestión [5].

De otra manera también se puede considerar como un sistema abierto conformado por elementos que se interrelacionan entre sí y son interdependientes, tienen vinculación con el ambiente o entorno y desarrollan actividades que están orientadas por los objetivos que estas persiguen [6].



4.4 Clasificación de las empresas

Todas las empresas deben conocer e identificar a que clasificación pertenecen, existen clasificaciones para cada una de estas de acuerdo con criterios establecidos que determinan a que si son empresas pequeñas, medianas o grandes.

Dentro de las clasificaciones se encuentra las empresas según su finalidad: Las empresas pueden ser con o sin fines de lucro: El principal objetivo de las organizaciones con fines de lucro es la obtención de la rentabilidad económica, son empresas dedicadas a producir bienes o servicios con los cuales obtienen ganancias. El objetivo de las organizaciones sin fines de lucro es cumplir con la misión para la cual fueron creadas y que no tienen como objetivo el lucro entre las cuales se encuentran las asociaciones civiles y las organizaciones gubernamentales [7].

De acuerdo con el INEGI, las empresas en México pueden ser clasificadas según el tamaño en función del número de trabajadores y los ingresos anuales

En este sentido la clasificación de las empresas en México se establece de la siguiente manera:

- Microempresa: De 0 a 10 empleados y ventas anuales hasta 4 millones de pesos.
- Pequeña empresa: De 11 a 50 empleados y ventas hasta 100 millones de pesos.
- Mediana empresa: De 51 a 250 empleados y ventas hasta 250 millones de pesos.
- Gran empresa: Más de 251 empleados y ventas superiores a 250 millones de pesos [8].

4.5 Administración

Para que una empresa pueda controlar sus recursos, logre sus objetivos, sea eficiente y eficaz debe de aplicar una correcta administración, este proceso es fundamental para las empresas sin importar el tamaño que tengan ya que brindan herramientas útiles que contribuyen con la operación del negocio, coordinando las áreas funcionales y brindando más certeza para la toma de decisiones.

En este sentido la administración es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas para que sean realizadas de manera eficiente y eficaz [9]. De tal manera que este proceso sistemático de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa para maximizar su eficiencia y eficacia [10] brindarán las herramientas necesarias para que se tengan mejores resultados en las empresas.

4.6 Teorías de la administración

Las teorías de la administración surgieron a raíz de las necesidades que se presentaron en las empresas para organizarse mejor, así como para implementar mejoras en el funcionamiento de estas donde cada una representa diferentes enfoques y maneras de aplicar estos principios administrativos. A lo largo del tiempo estas corrientes se especializaron en diferentes ámbitos de la administración que han servido para que las empresas puedan adaptarse a los cambios y tengan una mejor gestión.

4.6.1 Teoría clásica

Henri Fayol fue el creador de esta teoría en donde se centra en la eficiencia de las organizaciones, la clave para aumentar la productividad era controlar la actividad de los trabajadores, de esta manera se centran 14 principios fundamentales los cuales se exponen a continuación.

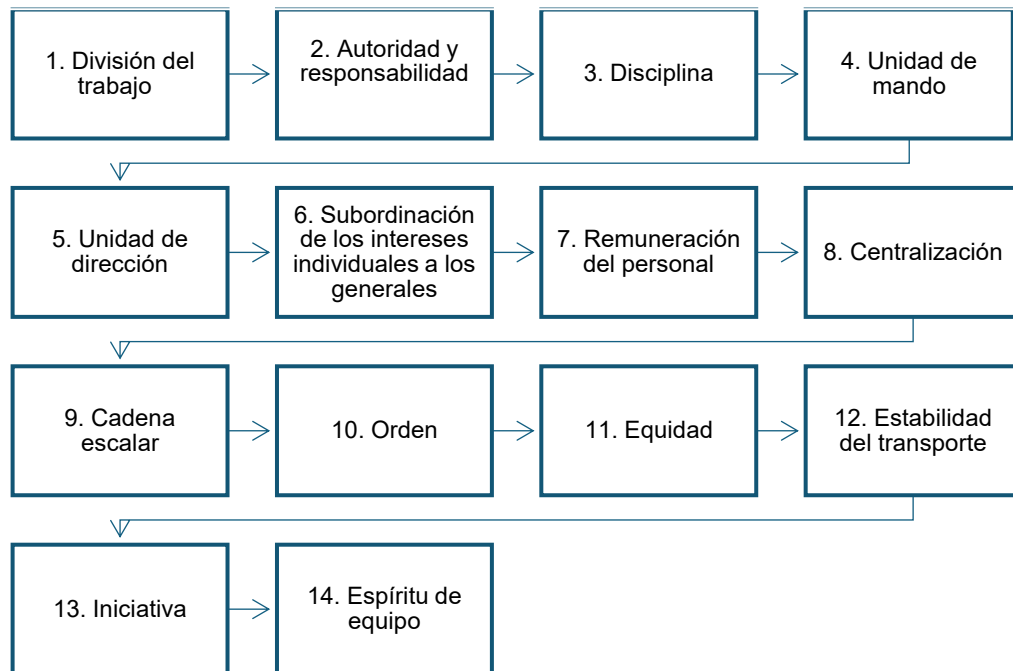


Figura 3 14 Principios de la teoría clásica [11]

4.6.2 Teoría estructuralista

Esta teoría impulsada por Max Weber, esta teoría surge a consecuencia de fragilidad y parcialidad de las teorías clásica y de las relaciones humanas, la necesidad de un modelo de organización racional, el tamaño y complejidad creciente de las empresas, el surgimiento de la sociología de la burocracia, por lo que Max Weber estableció los siguientes principios.

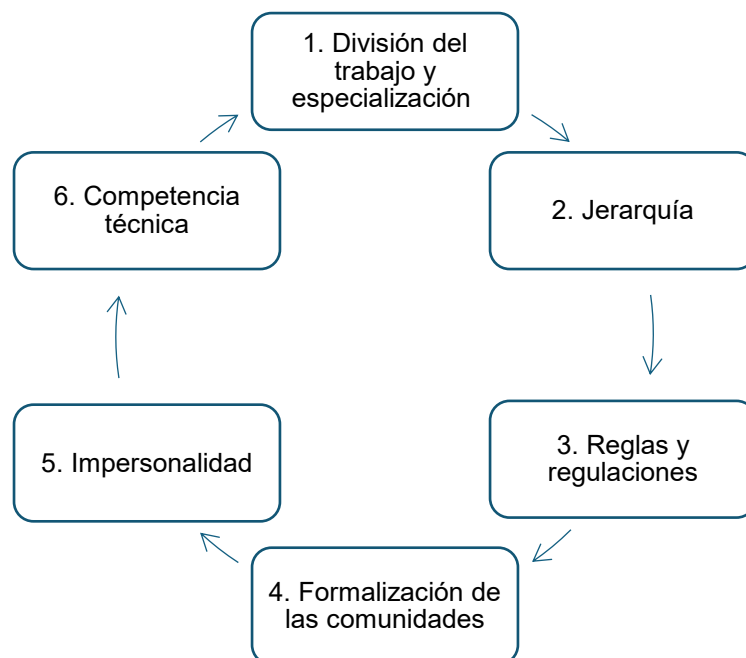


Figura 4 Principios de Max Weber [11]

4.6.3 Teoría del desarrollo organizacional

Esta teoría surgió en el sentido de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, el desarrollo organizacional es vital para la organización que compite y lucha por su supervivencia en condiciones de cambio.

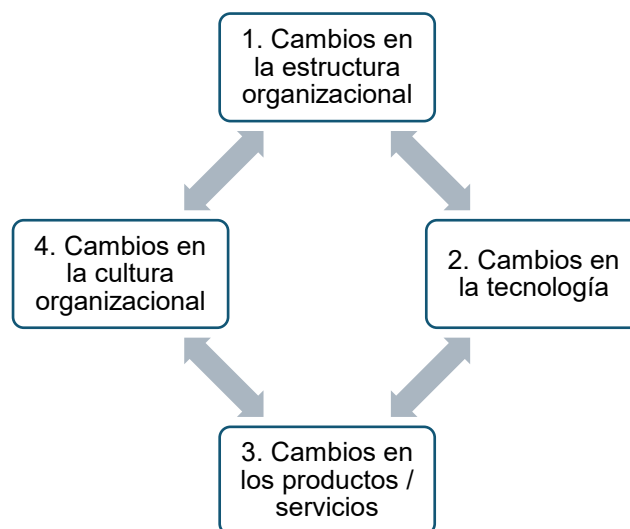


Figura 5 Tipos de cambio organizacional [11]

5. Resultados

Derivado del diagnóstico realizado en la empresa grupo Xaltocan se establece como resultado el siguiente análisis FODA determinando la situación de sus factores internos y externos.

Tabla 1 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
- La empresa cuenta con la distribución de licencias exclusivas como editorial Panini, Salvat, Planeta de Agostini, entre otras. - La empresa se ha mantenido en el mercado por más de diez años. - Alta calidad en los productos que se venden - Se tiene un amplio catálogo de productos para ofrecer a los clientes - La empresa se adapta rápido a los cambios en el mercado.	- La coordinación entre departamentos de la empresa no es la adecuada - La comunicación que tienen entre departamentos es ser informal - No están establecidos canales de comunicación - No hay definición de puestos ni jerarquías entre cada uno de los trabajadores - Existe duplicidad de funciones - Mala distribución de cargas laborales - Hay constante rotación de personal - No se establecen objetivos a alcanzar por áreas lo que afecta directamente a la competitividad entre los trabajadores



Oportunidades	Amenazas
- Se puede expandir el negocio en distintas zonas de los estados donde ya se encuentran ubicados para alcanzar a más sectores geográficos - Participar en ferias, convenciones o eventos para dar a conocer los productos y venderlos. - Crear alianzas con empresas que estén establecidas en puntos estratégicos para que vendan los productos que la empresa ofrece - Crear estrategias en redes sociales con influencers locales en dónde promuevan los productos por medio de historias, videos o publicaciones de las tiendas. - Mejorar la estructura administrativa de la empresa con el fin de delimitar funciones y establecer jerarquías en la empresa.	- Sustitución de libros y revistas impresas por ediciones digitales - Mercado de piratería o segunda mano - Incremento de la competencia por ventas en plataformas digitales como Amazon, mercado libre entre otros. - Escases de materia prima como papel para producir los libros, comics y mangas por parte de nuestros proveedores - Incremento en los costos de las rentas de los locales comerciales en dónde está presente la empresa - Desastres naturales que afecten directamente las instalaciones y productos de la empresa como inundaciones o incendios

Derivado del análisis realizado de factores internos y externos de la empresa grupo Xaltocan se han encontrado los siguientes aspectos en los cuales presentan deficiencias los trabajadores los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 2 Problemas detectados en la empresa grupo Xaltocan

Problema identificado	Descripción	Mejoras
Comunicación deficiente	La información no fluye de manera adecuada entre los trabajadores.	Establecer canales de comunicación interna, realizar reuniones periódicas para retroalimentarse entre todos.
Duplicidad de funciones	Hay trabajadores que hacen tareas o responsabilidades iguales que no les corresponden.	Rediseñar los puestos de trabajo estableciendo las funciones y responsabilidades de cada uno.
Objetivos no establecidos	No establecimiento de objetivos claros por departamentos	Brindar un plan en dónde se establezcan objetivos a alcanzar por áreas de la empresa
Falta de liderazgo	No se orienta de manera adecuada a los trabajadores	Brindar capacitaciones a todos los trabajadores, fomentar la creación de nuevos líderes en la empresa
Mala distribución de cargas laborales	Existen departamentos que tienen sobre carga de trabajo	Agilizar los procesos, hacer una planificación operativa que contribuya a prepararse anticipadamente.



Para obtener información precisa sobre lo que se espera obtener al aplicar este cambio en la estructura organizacional de la empresa grupo Xaltocan se aplicaron una serie de preguntas a los trabajadores de la empresa dónde el objetivo principal es identificar la percepción que ellos tienen al aplicar dichos cambios y las consecuencias que estas traerían para ellos. En total las encuestas fueron realizadas a 10 trabajadores de las áreas operativas y administrativas de la empresa dando como resultado lo siguiente:

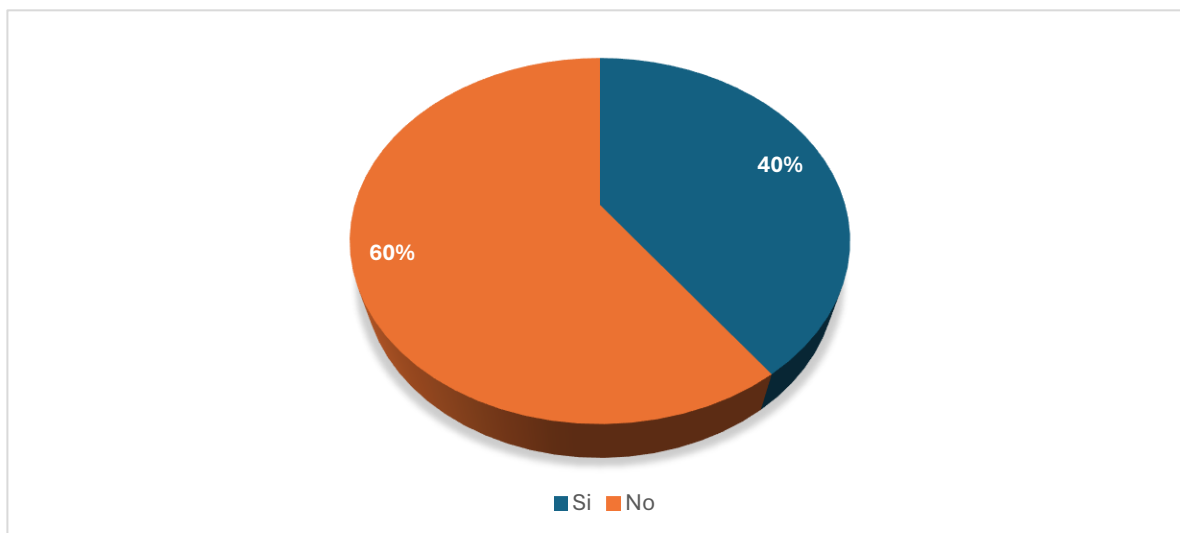


Figura 6 Conocimiento de la estructura organizacional actual de la empresa

De los resultados obtenidos sobre esta pregunta, el 60% de los trabajadores no conocen la estructura actual de la empresa, por el otro lado, el 40% sí tienen conocimiento de cómo está conformada la estructura, esto nos quiere decir que no hay bases claras con los trabajadores con respecto a la estructura que actualmente la empresa maneja.

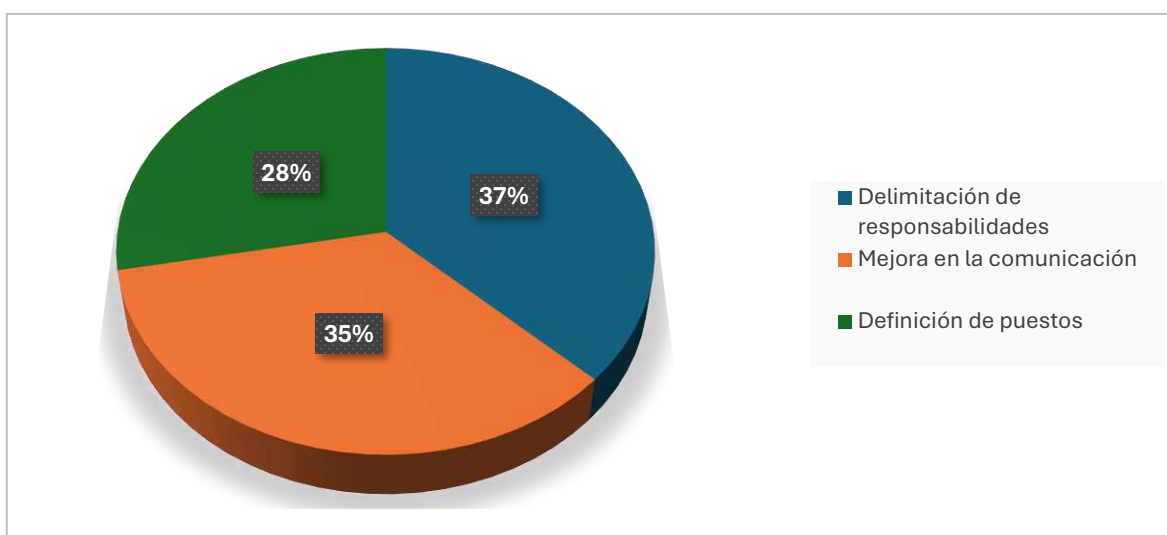


Figura 7 Beneficios de un cambio en la estructura administrativa

Del total de los trabajadores encuestados se establece en la mayoría con 37% que hacer una reestructura en la administración de la empresa traerá una mejor delimitación de responsabilidades, el 35% considera que la comunicación sería mejor y un 28% establece que traería una mejor definición de

los puestos, estos resultados nos indican que los trabajadores son capaces de identificar las mejoras que puede traer una reestructuración para la empresa grupo Xaltocan.

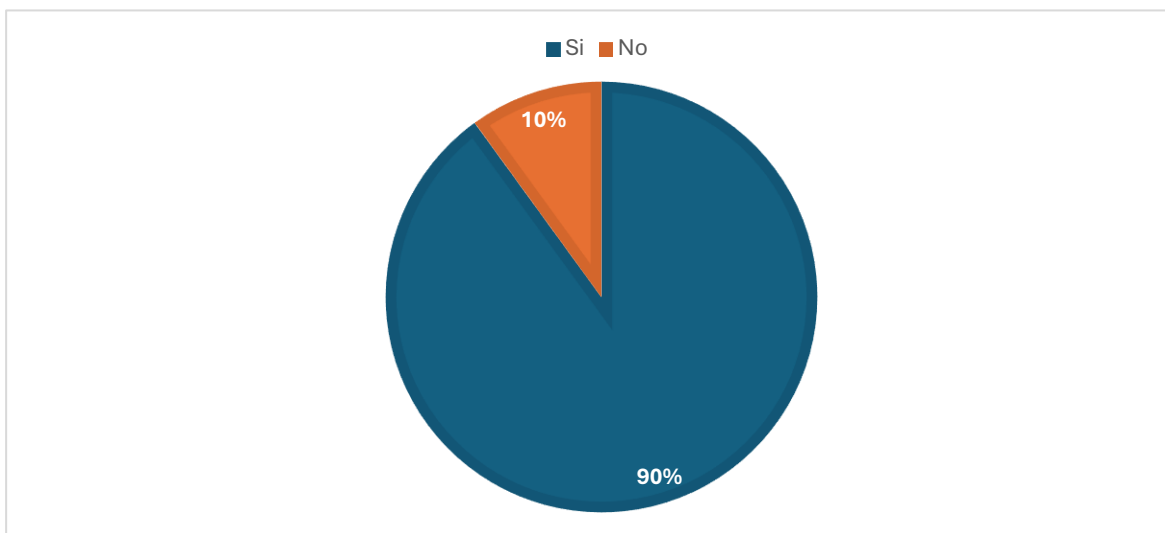


Figura 8 Cambios en las funciones y responsabilidades

Los resultados obtenidos muestran que en su mayoría con el 80% de los trabajadores consideran que hacer una reestructuración administrativa sí traerá cambios en sus funciones y responsabilidades, por otra parte, el 20% considera que aplicar una reestructuración no traerá como consecuencia cambios en estos aspectos.

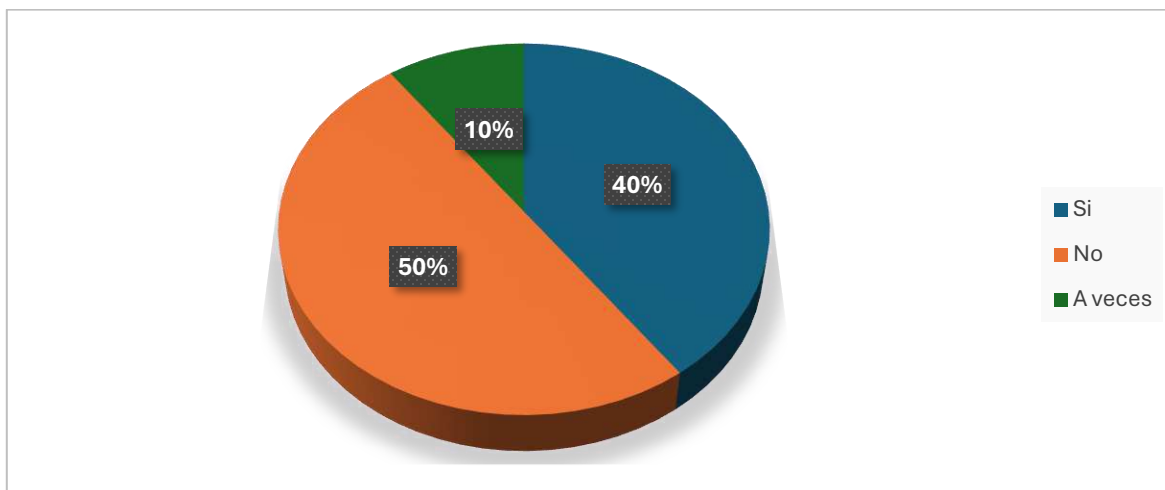


Figura 9 Eficiencia en los procesos actuales de la empresa

Como resultado de esta pregunta, está dividida la opinión sobre la eficiencia en los procesos actuales de la empresa, un 50% de los trabajadores establecen que no eficientes, un 40% establecen que sí son eficientes y el 10% establece que en solo en ocasiones los procesos son eficientes, esto nos quiere decir que hay áreas de mejora para toda la empresa y que se pueden aplicar los cambios necesarios para que estos puedan mejorar.

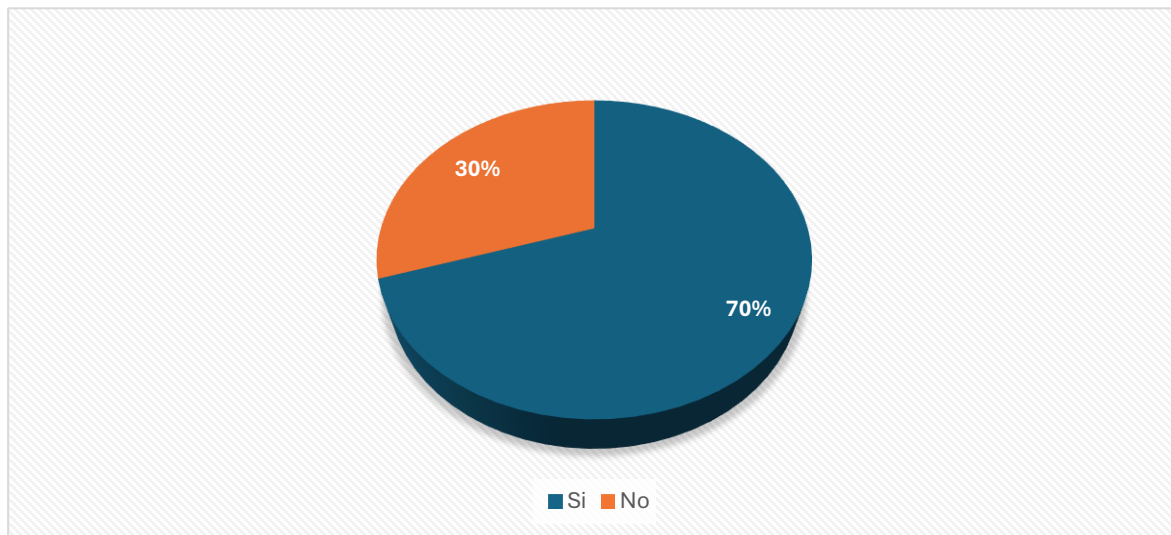


Figura 10 Mejora en el clima laboral

Los resultados también muestran que la mayoría de los trabajadores consideran que aplicar una reestructuración administrativa generará un mejor clima laboral en la empresa, esto nos indica que favorecería a la mejora en las relaciones internas entre trabajadores lo que en consecuencia puede generar un aumento de la productividad.

En resumen, los resultados obtenidos brindan información útil que favorece a una implementación de una reestructura administrativa en la empresa grupo Xaltocan, los trabajadores son fundamentales para que una empresa funcione, es por esto que, al tomar en cuenta sus opiniones será de gran ayuda para conocer cuáles son las expectativas que ellos tienen al implementar una reestructuración en la empresa, así como conocer de primera mano en qué aspectos es necesario reforzar dichas cuestiones.

6. Conclusiones

Los resultados de este estudio permitieron identificar principalmente conocer la situación actual de la empresa distribuidora y comercializadora grupo Xaltocan en dónde se logró encontrar las principales problemáticas que presentan los departamentos que la integran como lo son la mala comunicación, la duplicidad de funciones, poca coordinación entre departamentos, así como la falta de definición de los puestos. Esto trae como resultado una serie de consecuencias que afectan directamente a la productividad de la empresa, sin embargo, es importante considerar que después de haber realizado una serie de preguntas a los trabajadores de la empresa grupo Xaltocan los resultados arrojaron puntos positivos que permiten seguir adelante con el plan de reestructuración que se pretende aplicar en la empresa.

Es importante considerar que los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas brindaron información importante dónde reflejan el poco conocimiento actual de la estructura administrativa de la empresa, pero también se involucran resultados donde la mayoría de los trabajadores consideran que implementar la reestructura administrativa traerán beneficios en comunicación, procesos internos y el clima laboral.

Es por esto por lo que, podemos concluir que aplicar la reestructuración administrativa en la Pyme distribuidora y comercializadora grupo Xaltocan representa una estrategia viable y fundamental para optimizar todas las deficiencias internas que se presentan actualmente, alinear las funciones de



cada trabajador, eliminar duplicidades de funciones, así como garantizar una comunicación efectiva contribuirá a que la empresa se fortalezca internamente y pueda ser más competitiva en un largo plazo.

6. Referencias

- [1] Secretaría de Economía, *“Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía”* 1ra edición 2024.
- [2]. Secretaría de Economía, *“Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía”*, 2024 1ra edición.
- [3] Díaz, J. *“Fundamentos de la administración moderna”*, Pearson, 2022.
- [4]. Chiavenato, I. *“Administración, teoría, proceso y práctica”*, McGraw-Hill. 9na edición, 2009.
- [5] Robbins, S & Coulter, M. *“Administración”*, Pearson, 14ª edición, 2021.
- [6] Bonatti, P. *“La administración del siglo XXI, organizaciones transformadoras”*, pluma digital, 2020.
- [7] Bonatti, P. *“La administración del siglo XXI, organizaciones transformadoras”*, pluma digital, 2020.
- [8] INEGI, *“Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos”* 2019.
- [9] Robbins, S & Coulter, M. *“Administración”*, Pearson, 14ª edición, 2021.
- [10] Díaz, J. *“Fundamentos de Administración Moderna”*, Pearson, 2022.
- [11] Chiavenato, I. *“Introducción a la teoría general de la administración”* Mc Graw Hill, 10ma edición 2019.



Estudio de Mercado para Servicios Técnicos y Tecnológicos en Oaxaca de Juárez

Sánchez Jiménez Daniel Antonio, Ortiz López Ruth María
y Caballero Cervantes Cesar Antonio

dsdanielscott4@gmail.com
Tecnológico Nacional de México Campus Oaxaca

Resumen

Este artículo presenta un análisis exploratorio sobre la factibilidad comercial de establecer una microempresa de servicios técnicos y tecnológicos en Oaxaca de Juárez a través de un análisis exploratorio del mercado que utilizó las variables del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción). Se aplicaron 200 encuestas, de las cuales se analizaron los datos de 193 encuestados que poseen al menos un equipo de cómputo. Los resultados indican que el perfil de la muestra es predominantemente joven, con un alto nivel educativo y orientado principalmente a usos laborales y educativos, lo que sugiere un potencial de demanda para servicios técnicos especializados. Asimismo, se identificaron diferencias significativas en las percepciones sobre precios, métodos de pago y criterios de selección de servicios, evidenciando oportunidades para el diseño de una oferta competitiva y adaptada a las necesidades del mercado.

Palabras clave: Factibilidad; Mercado; Servicios Técnicos; Servicios Tecnológicos.

1. Introducción

La exploración del mercado resulta esencial para comprender el comportamiento de los consumidores y determinar la demanda potencial en un entorno altamente competitivo y en constante evolución. En este sentido, se ha adoptado un enfoque exploratorio fundamentado en la aplicación de encuestas, permitiendo analizar variables sociodemográficas y aspectos relacionados con las 4P del marketing (producto, precio, distribución y promoción).

Para estructurar el contenido del artículo, se ha optado por una organización que permita abordar de manera integral tanto la problemática del entorno empresarial como las oportunidades identificadas en el sector de servicios técnicos y tecnológicos en Oaxaca de Juárez. En primer lugar, la sección de Generalidades plantea el problema desde la perspectiva de la alta competencia y la vulnerabilidad de los negocios en México, sustentándose en estadísticas nacionales y estatales que evidencian tasas significativas de cierre, especialmente en el sector de servicios. Esta información sirve de marco para comprender la magnitud del desafío y la urgencia de adoptar estrategias innovadoras.

Posteriormente, el Fundamento Teórico se despliega para resaltar la importancia de la investigación de mercados como herramienta esencial para identificar. En este apartado se exponen los conceptos y modelos que sustentan el análisis, haciendo énfasis en la utilidad de variables del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción). También se encuentra la Metodología, en esta se describe el diseño del estudio, el muestreo no probabilístico por conveniencia y el proceso de recolección y análisis de datos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado en base a datos sociodemográficos y contemplando los componentes del marketing mix. A continuación de las generalidades se encuentra los Resultados, este contiene el análisis de la información obtenida y muestra patrones de consumo y características del mercado objetivo, también proporciona información clave para identificar tanto la necesidad como las características de los servicios técnicos y tecnológicos solicitados. Finalmente, en las Conclusiones se sintetizan los hallazgos obtenidos.

2. Generalidades



2.1 Planteamiento del problema

El entorno de los negocios se caracteriza por una intensa competencia que está sujeto a cambios constantes, esta dinámica exige a los emprendedores una adaptabilidad constante y conocimientos del mercado. A nivel nacional en México, de acuerdo al estudio sobre Demografía de los Negocios 1989-2019 realizado por el INEGI, se reveló que de cada 100 establecimientos que iniciaron actividades, aproximadamente 52 cerraron totalmente antes de cumplir dos años y las empresas que lograron superar los primeros años críticos de operación experimentaron un aumento significativo en su expectativa de vida. Sin embargo, este porcentaje es minoritario, ya que menos de 75 negocios de cada 100 lograron mantenerse activos tras una década de operaciones [1], como se muestra en la figura 1.

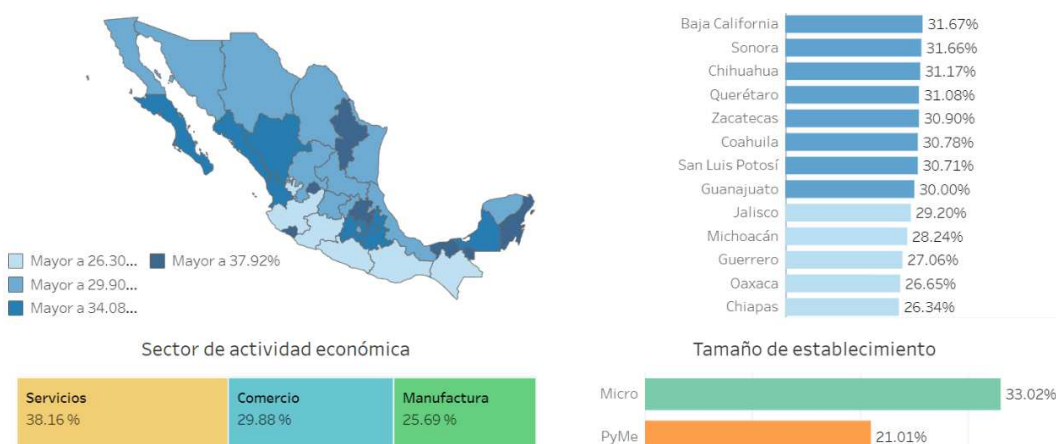


Figura 1 Cierre de negocios a nivel nacional en un período de 27 meses [1]

Por su parte, a nivel estatal en Oaxaca el índice de cierre de negocios en comparación con otros estados de acuerdo estadísticas de la "Demografía de los Negocios (DN) 2019-2021" figura 2, muestra que el 26.65% de los negocios cerraron durante el periodo de la evaluación de la encuesta [2]. Si bien este porcentaje es inferior al promedio nacional, sigue representando un riesgo.

Cobertura			Nacimientos - Proporción a 27 meses	Muertes - Proporción a 27 meses	Variación - Proporción a 27 meses	Nacimientos - Tasa Mensual	Muertes - Tasa Mensual
Geo	Sector	Tamaño					
Oaxaca	Todos	Todos	18.17%	26.65%	-8.48%	0.62%	1.14%
		Micro	18.30%	26.75%	-8.44%	0.62%	1.15%
		PyMe	5.06%	17.47%	-12.42%	0.18%	0.71%
	Manufactura	Todos	6.16%	19.90%	-13.74%	0.22%	0.82%
		Todos	23.82%	26.29%	-2.47%	0.79%	1.12%
	Servicios	Todos	22.54%	33.53%	-10.99%	0.76%	1.50%

Figura 2 Información de negocios económicos en Oaxaca 2019 a 2021 según sector y tamaño [2]

Si bien no se cuenta con datos específicos sobre los índices de cierre en los negocios de servicios técnicos y tecnológicos en el estado, las cifras generales del sector servicios reflejan una alta tasa de cierre. Como se muestra en la figura 2, el 33.53% de estas empresas dejaron de operar entre 2019 y 2021, una proporción significativamente mayor en comparación con el 19.90% registrado en el sector manufacturero. Este panorama evidencia los retos adicionales que enfrentan las microempresas de servicios en relación con otros sectores económicos [2].



También, no se dispone de un estudio particular que explique las causas del cierre de negocios en Oaxaca de Juárez; sin embargo, a nivel nacional, este fenómeno no es reciente, sino una tendencia observada desde hace décadas. Desde los años 90, se ha identificado una diferencia marcada entre las empresas recién establecidas y aquellas con entre seis y nueve años de trayectoria, siendo las primeras las más propensas a cesar operaciones [3]. Este patrón sugiere que la falta de experiencia empresarial incrementa la vulnerabilidad de los negocios emergentes. En este sentido, si bien puede haber muchas causas que originan el cierre de negocios, La Radiografía del Emprendimiento en México 2023, revela que no conocer el mercado puede incidir negativamente y que la mayor causa de cerrar un negocio fue el desconocimiento del mercado [4]. Por tanto, explorar el mercado y detectar áreas de crecimiento en un nicho específico permite evaluar la viabilidad comercial de un producto o servicio antes de su implementación, como lo sería para una microempresa de servicios técnico y tecnológicos.

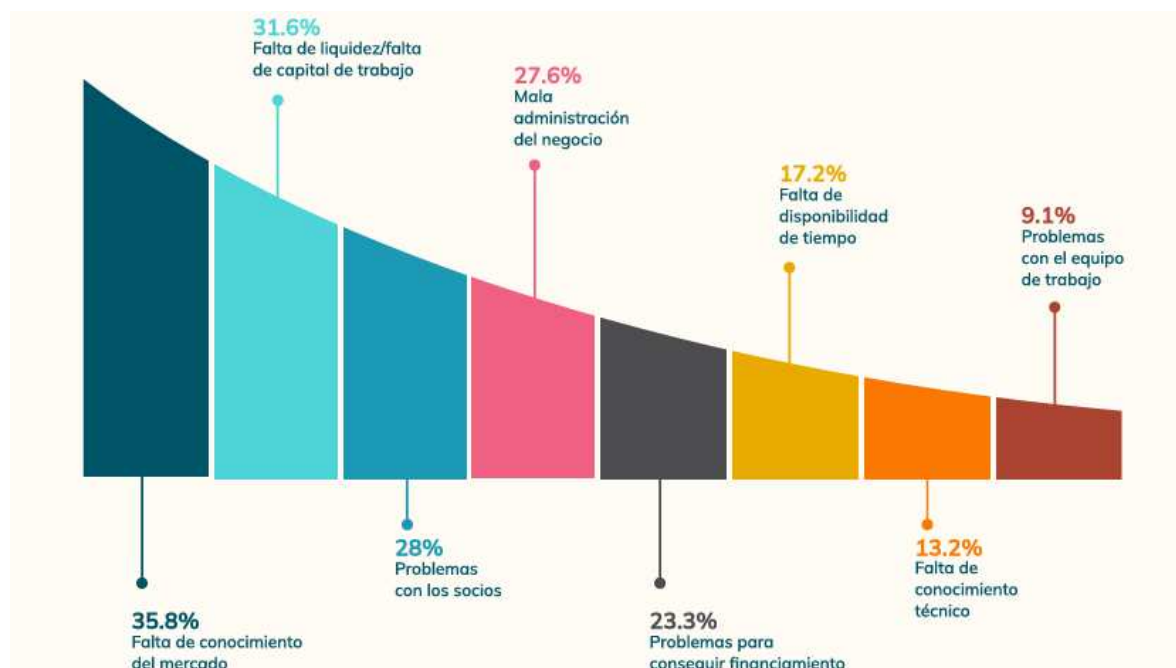


Figura 3 Motivos que llevaron al cierre de las empresas [4]

2.2 Fundamento Teórico

El éxito en la comercialización de un bien o un servicio está ligado a la capacidad para adaptarse a las demandas del mercado. En este sentido, la investigación de mercado proporciona información clave sobre las necesidades y preferencias de mismo y sus consumidores, permitiendo segmentar el mercado y determinar la demanda potencial de servicios, como pueden ser técnicos o tecnológicos. Así mismos, es una herramienta clave para la planeación, ejecución y control de estrategias comerciales, ya que permite comprender las necesidades y expectativas del consumidor. Según Prieto, este proceso facilita la evaluación de alternativas de beneficio, utilidad o rentabilidad económica dentro de un sector, considerando como actores principales a los consumidores, productores, productos y servicios involucrados [5]. Además, la investigación de mercados permite obtener información clave para la toma de decisiones estratégicas mediante la identificación, recopilación y análisis de datos relevantes.

En este proceso no solo se busca recolectar información de manera estructurada, sino también analizar, identificar y comunicar eficazmente oportunidades encontradas [6]. Como es el caso de estudiar la demanda y las ventas, que posibilita la evaluación del volumen de productos o servicios que los consumidores están dispuestos en adquirir con determinadas condiciones de mercado [7]. En este sentido, se destaca la importancia de analizar las características del producto o servicio, ya sea tangible



o intangible, así como de evaluar la demanda a partir de la función y la cantidad demandada [8]. Por tanto, la evaluación de los productos o servicios es fundamental para determinar su éxito en el mercado, ya que permite diferenciar la oferta de la competencia, tanto directa como indirecta, así características que hacen único a un producto o servicio, permitiendo a los negocios desarrollar estrategias de posicionamiento efectivas [9]. Y como el proceso de estudio debe ser integral, también se debe analizar detenidamente desde los hábitos de consumo hasta identificar la capacidad de pago de potenciales clientes [10], e identificar hábitos del consumidor, que permitan comprender los factores que influyen en la toma de decisiones de compra [7]. Se debe enfatizar la necesidad de considerar factores como la ubicación geográfica y la clasificación del bien (final, intermedio o de capital), con el fin de determinar la estrategia comercial adecuada y estimar la viabilidad comercial de la oferta [8].

Es importante enfatizar que la investigación de mercados no solo se basa en la aplicación de encuestas, sino también en la elaboración de estadísticas que permiten analizar las tendencias para prever la cantidad de productos demandados y la localización de los mercados más rentables, lo cual es vital para ajustar la estrategia comercial de la organización [11]. Y dado que el objetivo de la investigación de mercados es reducir la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas, su aplicación se vincula estrechamente con las variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación, la definición de variables en la investigación de mercados permite estructurar cuestionarios efectivos que faciliten la recolección de información [12].

En este contexto, Villegas Martínez, basándose en la propuesta de Kinneary y Taylor, destaca que comprender la naturaleza de la investigación de mercados implica analizar las causas (variables controlables, como las decisiones de marketing) y los factores situacionales (variables no controlables), cuyos efectos se reflejan en las respuestas de comportamiento y en las medidas de desempeño de los negocios [9]. Tal como se observa en la figura 4, las decisiones sobre precio, promoción, distribución y producto inciden en la forma en que los consumidores perciben y responden a la oferta, lo que a su vez repercute en indicadores de rentabilidad y participación en el mercado. De esta manera, la adecuada definición de variables y la selección de fuentes de información (primarias o secundarias) resultan esenciales para estructurar cuestionarios y métodos de recolección de datos que permitan obtener información confiable, con el fin de alinear las estrategias de marketing con las necesidades y expectativas de los consumidores [9].



Figura 4 Modelo del sistema de marketing y sus variables [9]



En este contexto, el diseño de herramientas de recolección de datos y el análisis de resultados desempeñan un papel crucial en la formulación de estrategias comerciales efectivas [6]. Por eso, la creación de instrumentos que permitan el análisis es imprescindible, si bien la formulación de estrategias competitivas, se apoya del uso de las 4P del marketing [8] o las 4C de Robert (cliente, comunicación, costo y conveniencia) [10]. Desde el punto de vista mercadotécnico, la oferta de un negocio se compone de variables controlables, comúnmente conocidas como la mezcla de mercadotecnia o marketing mix, que incluye producto, distribución, comunicación y precio [13]. Las 4P del marketing, también conocido como marketing mix, tiene 4 componentes [14], que aplicado en investigación permite la recopilación de información sobre los hábitos, tendencias y preferencias de los consumidores, así como sobre las estructuras de distribución y las actividades de comunicación figura 14.

Tabla 1 Componentes de marketing mix en base a De Santos [14]

Elemento	Definición	Objetivos
Producto	Cualquier bien o servicio, ya sea tangible o intangible, diseñado para cubrir una necesidad o deseo del consumidor.	- Garantizar que el producto satisfaga eficazmente las necesidades del mercado. - Lograr la preferencia del consumidor frente a otras opciones.
Precio	Cantidad monetaria que los consumidores están dispuestos a pagar para adquirir, utilizar o poseer un producto o servicio.	- Establecer un precio que se alinee con los objetivos de la estrategia de marketing. - Asegurar la competitividad en el mercado.
Distribución (Plaza)	Conjunto de procesos internos y externos que permiten a la empresa acercar sus productos o servicios a los consumidores.	- Facilitar la compra-venta de productos y servicios. - Ampliar las oportunidades de acceso al producto por parte de los consumidores.
Comunicación (Promoción)	Acciones destinadas a difundir mensajes que presenten el producto o servicio, resaltando sus beneficios y diferenciadores para influir en la decisión de compra del consumidor.	- Informar: Dar a conocer el producto, fortalecer la imagen de marca y mejorar su reconocimiento en el mercado. - Inducir la compra: Persuadir a los consumidores destacando las ventajas del producto, generando confianza y ofreciendo incentivos.

La aplicación de estas variables es amplia, no solo permiten estructurar la oferta del negocio, sino que también están diseñadas para influir en el comportamiento de compra del consumidor. De acuerdo con O'Shaughnessy, el marketing mix está conformado por factores clave que la empresa puede controlar con el fin de generar respuestas en los consumidores, estableciendo así una relación entre variables operativas e intención de compra [15]. Si bien es cierto que la función principal del marketing mix no es la investigación, ya que es un instrumento más operativo, clave dentro de las actividades de ejecución de marketing y en la implementación de estrategias competitivas [14]. En este sentido, su aplicación dentro de la presente investigación permite estructurar y comprender las dinámicas del mercado objetivo, facilitando la identificación de oportunidades y la formulación de estrategias basadas en datos concretos.

2.3 Metodología

Se llevó a cabo una investigación exploratoria debido a la escasez de estudios previos sobre la factibilidad comercial de los servicios técnicos y tecnológicos en Oaxaca de Juárez. El objetivo principal fue identificar la demanda y viabilidad comercial de estos servicios mediante la recopilación y análisis de datos primarios. Dado el tiempo disponible para la investigación, se utilizó un muestreo no



probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes accesibles y dispuestos a responder la encuesta. Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por cinco secciones que utilizó como indicadores las 4P del marketing (producto, precio, distribución y promoción), además de una sección de información general con indicadores sociodemográficos como se muestra a continuación:

- **Demografía:** Se recopilaron datos generales como la edad, el sexo, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación y el ingreso mensual de los encuestados.
- **Evaluación de servicios técnicos para equipos de cómputo (producto):** Se analizó la importancia que los encuestados otorgan a estos servicios, la frecuencia con la que los utilizan y los aspectos que consideran más relevantes al contratarlos.
- **Acerca del precio:** Se exploró la percepción de los participantes sobre los costos de los servicios técnicos, así como sus preferencias en métodos de pago y posibles modelos de pago alternativos.
- **Distribución (plaza):** Se evaluó la accesibilidad del servicio técnico en función de factores como la disponibilidad de transporte público, el tiempo de traslado, la disponibilidad de estacionamiento y las preferencias para recibir información sobre el servicio.
- **Promoción:** Se identificaron los medios de comunicación y los tipos de promoción más atractivos para los encuestados en la actualidad.

En total, se aplicaron 200 encuestas de manera digital en Oaxaca de Juárez. Y los datos obtenidos fueron procesados y analizados utilizando herramientas estadísticas en Microsoft Excel. Se emplearon distribuciones de frecuencia y gráficos. Este análisis permitió evaluar la viabilidad comercial del emprendimiento en función de las necesidades y preferencias del mercado objetivo y los resultados se plasman a continuación.

3. Resultados

La encuesta fue respondida por un total de 200 participantes. Sin embargo, dado que el estudio se enfoca en personas que cuentan con al menos un equipo de cómputo, solo se analizaron los datos de 193 encuestados que cumplían con esta característica. En la siguiente tabla se muestra la distribución de los encuestados según la cantidad de equipos de cómputo que poseen:

Tabla 2 Frecuencia de equipos de cómputo en la población objeto de estudio

Cantidad de equipos	Encuestados	Total
Uno	85	42%
Dos	73	37%
Más de dos	35	18%
Subtotal (objeto de estudio)	193	97%
Ninguno (fuera del estudio)	7	3%
Total de encuestados	200	100%

De los 193 encuestados seleccionados, se analizaron diversas variables sociodemográficas y la percepción de estos sobre los servicios técnicos desde cuatro componentes: servicio, precio, plaza y promoción. Los resultados demográficos fueron los siguientes:

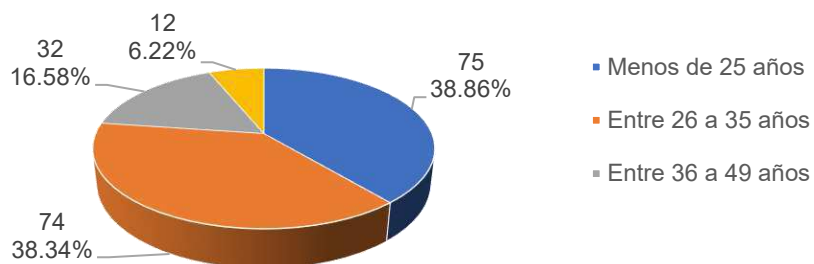


Figura 5 Distribución de la edad de los encuestados

La distribución por edad muestra que la mayoría de los encuestados se encuentra en los rangos de menos de 25 años (38.86%) y entre 26 a 35 años (38.34%). Por lo contrario, la minoría está representada por un 16.58% que tiene entre 36 y 49 años, mientras que solo un 6.22% supera los 50 años de edad figura 5.

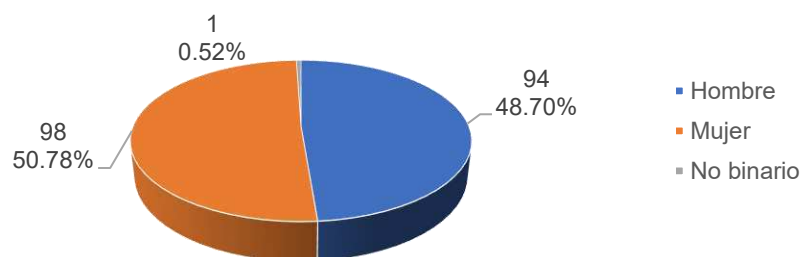


Figura 6 Distribución de los encuestados por sexo

De cuales hubo una participación casi equitativa en género masculino y femenino, con un 48.70% de hombres y un 50.78% de mujeres figura 6, mientras que un 0.52% se identifica como no binario.

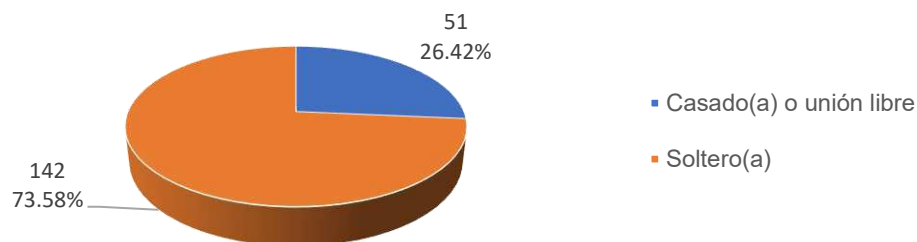


Figura 7 Estado civil de los encuestados

Los resultados también muestran que la mayoría de los encuestados son solteros(as) (73.58%), mientras que el 26.42% se encuentra en una relación de casado(a) o unión libre figura 7.

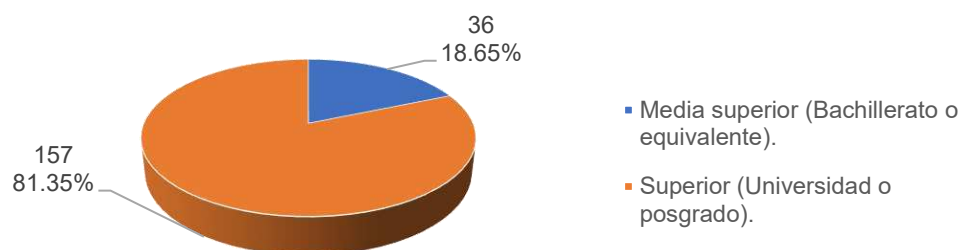


Figura 8 Nivel educativo de los encuestados

A nivel educativo figura 8, se identificó que los encuestados con equipos de cómputo tienen un nivel superior de estudios con 81.35%, lo que indica que la gran parte de la muestra tiene estudios universitarios o de posgrado. En contraste, el 18.65% posee un nivel de media superior (bachillerato o equivalente).

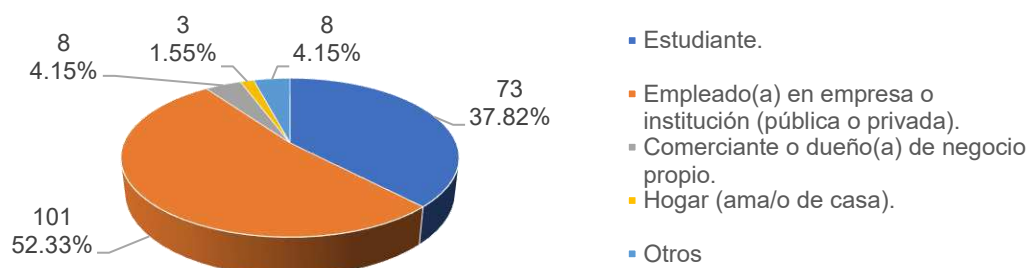


Figura 9 Ocupación de los encuestados

Los resultados también muestran que la mayoría de los encuestados (52.33%) son empleados, seguidos por estudiantes (37.82%). Por su parte, solo el 4.15% se sintió dueño de un negocio, mientras que personas dedicadas al hogar fueron el 1.55% figura 9. Esto indica un público objetivo predominantemente laboral, sin embargo, hubo un 4.5% que tiene otro tipo de ocupación.

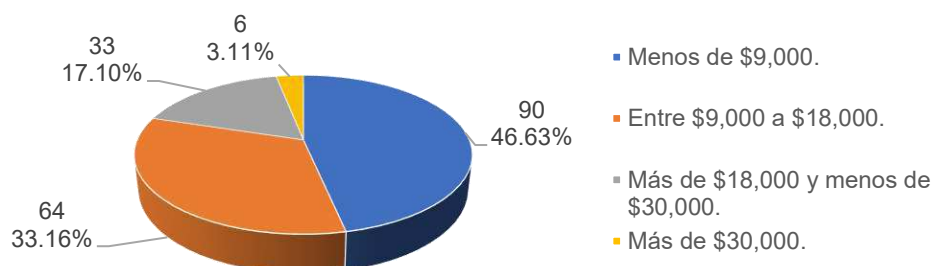


Figura 10 Distribución de ingresos mensuales de los encuestados

En este sentido, la mayoría de los encuestado con 46.63% reporta ingresos mensuales inferiores a \$9,000, seguido por otro grupo que representa el 33.16% con ingresos entre \$9,000 y \$18,000. De



forma minoritaria, hay quienes perciben entre \$18,000 y \$30,000 (17.10%), y solo un 3.11% supera los \$30,000 mensuales, figura 10.

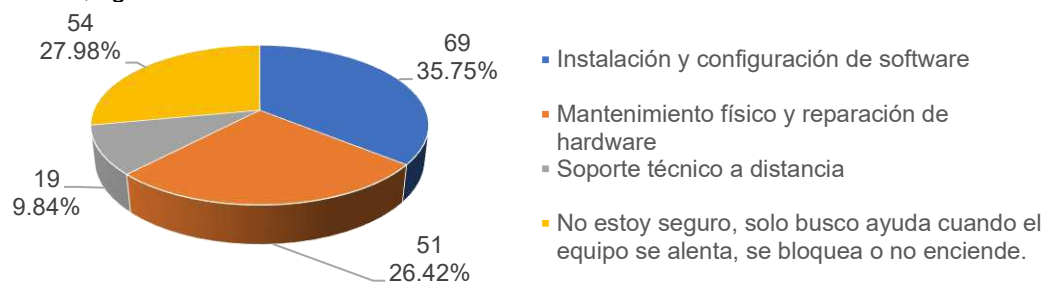


Figura 11 Preferencia percibida de los diferentes servicios técnicos

Entrando al análisis del componente servicio, se observó que la instalación y configuración de software es el servicio más importante (35.75%), seguido por la solución de problemas específicos hasta cuando el equipo falla (27.98%). El mantenimiento físico y reparación de hardware ocupa el tercer lugar con un 26.42%, mientras que el soporte técnico a distancia es el menos solicitado (9.84%) figura 11.

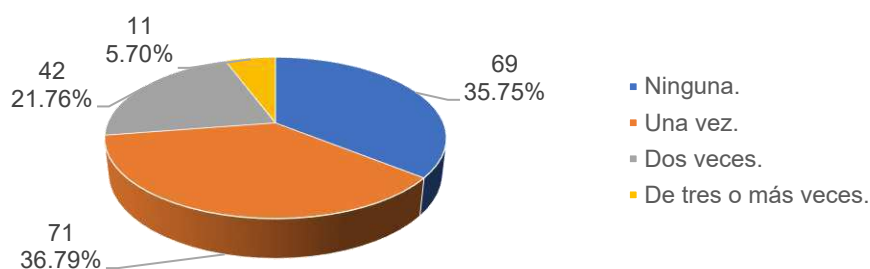


Figura 12 Veces que los encuestados han requerido soporte técnico durante el año 2024

De los servicios antes mencionados, durante el año 2024. Los encuestados que requirieron de por lo menos un servicio representaron el 36.79%, seguido por el 35.75% que no necesitó de ningún servicio. Un 21.76% reportó utilizarlos en dos ocasiones y solo el 5.70% afirmó haber requerido los servicios tres o más veces figura 12.

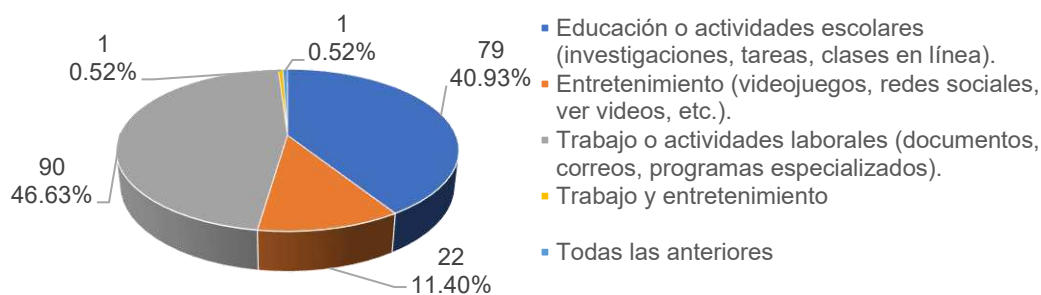


Figura 13 Finalidad del uso de equipos de cómputo en la muestra encuestada



En este sentido, los encuestados que en su mayoría requirieron de algún servicio, hacen uso de sus equipos de cómputo para fines laborales en 46.63% y educativos para el 40.93%, reflejando que el trabajo y el aprendizaje son los principales propósitos. El entretenimiento ocupa un lugar menor, con un 11.40% de los usos figura 13. El uso mixto de estos equipos es poco común (0.52%).

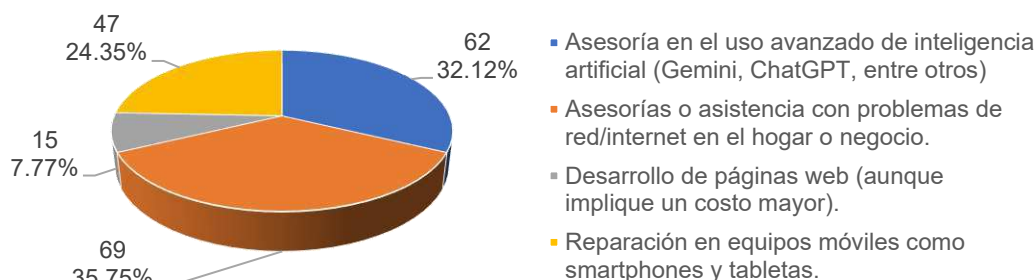


Figura 14 Servicios adicionales más demandados en tecnología

Además, consideran importante contar con asistencia en problemas de red e internet (35.75%), seguido por asesoría en el uso avanzado de inteligencia artificial en 32.12%. Un 24.35% mostró interés en el desarrollo de páginas web, mientras que la reparación de dispositivos móviles es la opción menos demandada (7.77%) figura 14.

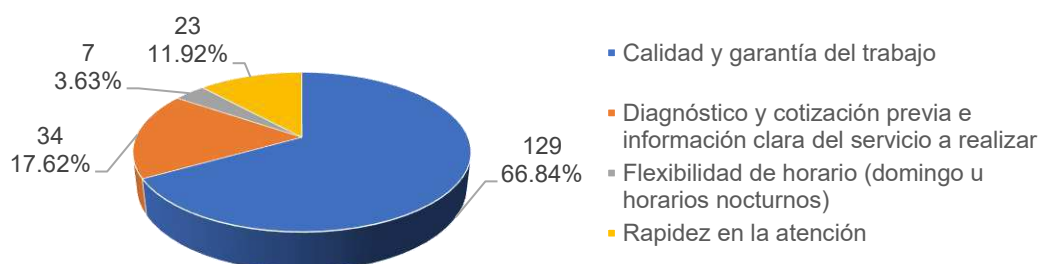


Figura 15 Criterios de selección de servicios técnicos según los encuestados

El 67% prioriza la calidad y garantía del trabajo al seleccionar un servicio técnico, seguido por un 17% que valora la claridad en el diagnóstico y cotización previa figura 15. La rapidez en la atención es importante para el 12%, mientras que la flexibilidad de horario es menos relevante, con solo un 4%.

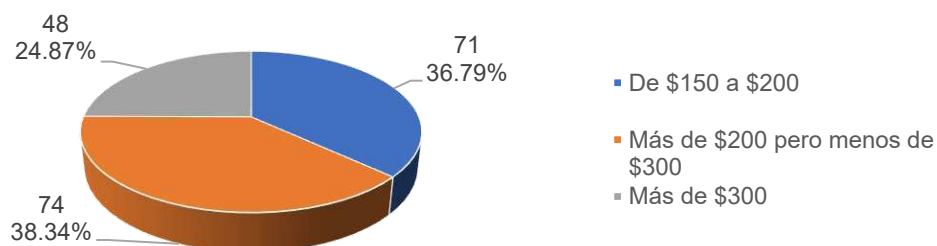


Figura 16 Disposición de pago por diagnóstico técnico de cómputo



En relación al componente de precio, se identificó que estarían dispuestos a desembolsar por un servicio de diagnóstico entre \$200 y \$300 el 38.34% de los encuestados, seguido de un 36.79% que prefiere un rango de precios entre \$150 a \$200 y solo un 24.87% estaría dispuesto a invertir más de \$300 en este servicio figura 16.

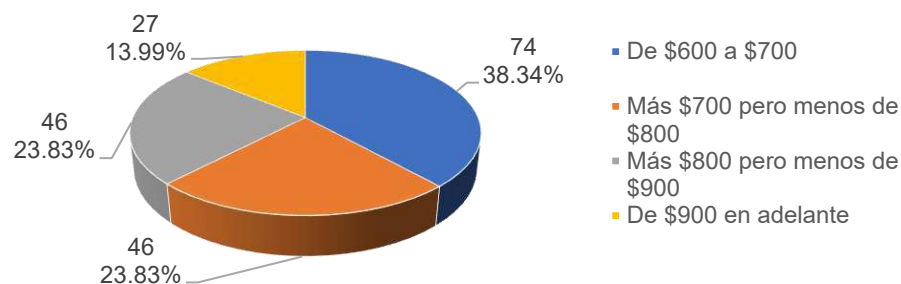


Figura 17 Disposición de pago por restauración completa de equipo de cómputo

En cuanto a servicios de restauración la disposición de pago esta entre \$600 y \$700 por una restauración completa de su equipo (38.34%). Un 23.83% prefiere montos entre \$700 y \$800, y otro 23.83% opta por un rango entre \$800 y \$900. Solo el 13.99% estaría dispuesto a pagar \$900 o más figura 17.

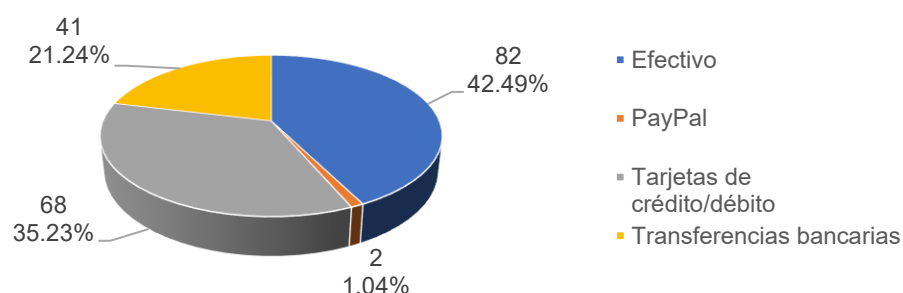


Figura 18 Distribución de los métodos de pago en la adquisición de servicios técnicos

El método de pago más utilizado por los encuestados es el efectivo, con un 42.49%, seguido por las tarjetas de crédito o débito, que representan el 35.23%. Las transferencias bancarias son empleadas por el 21.24%, mientras que PayPal es el menos común, con solo un 1.04% figura 18.

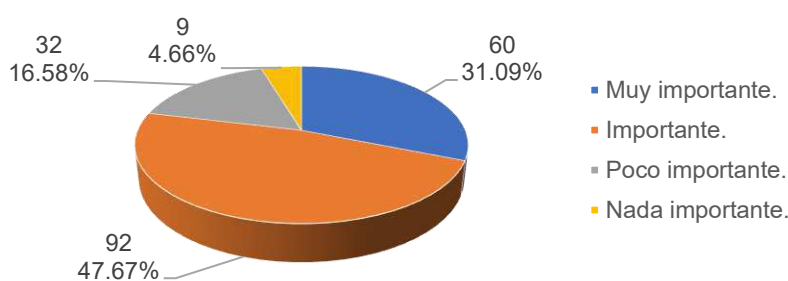


Figura 19 Valoración de la ubicación física en la contratación de servicios técnicos



Al analizar el componente de plaza se identificó que existe un 47.67% de encuestados que califica como "Importante" que exista un lugar físico donde ser atendidos y un 31.09% como "Muy importante". No así el 16.58% que lo percibe como "Poco importante", mientras que solo el 4.66% mencionó que es "Nada importante" figura 19.

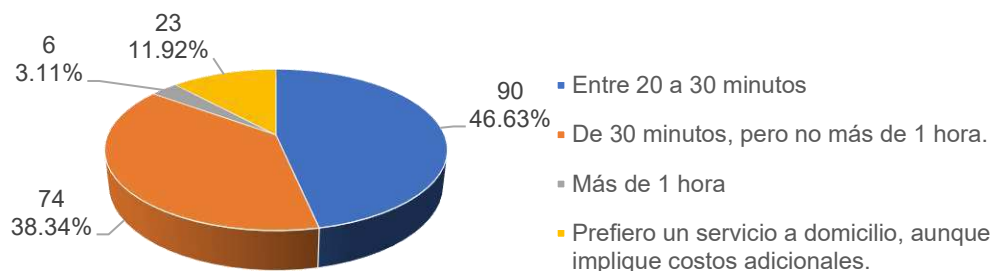


Figura 20 Disponibilidad de tiempo a invertir en el traslado para recibir servicio técnico

La ubicación, con 46.63% se prefiere entre 20 a 30 minutos de traslado para recibir el servicio, o con 38.34% hay disposición de viajar entre 30 minutos y, pero no más de una hora. Con 3.11%, tiempos mayores no son tan aceptados, y solo el 11.92% preferiría el servicio en su domicilio figura 20.

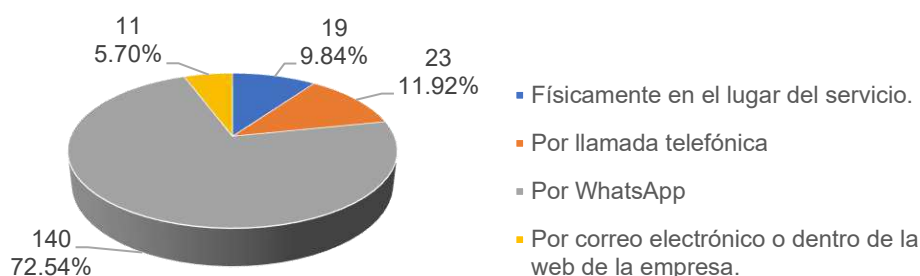


Figura 21 Medios de comunicación preferidos para gestionar servicios técnicos

Durante el proceso de realización del servicio, la mayoría de los encuestados (72.54%) prefiere como principal medio de comunicación la aplicación de WhatsApp, mostrando una clara inclinación por esta plataforma, otro 11.92% prefería que la comunicación fuera por llamada telefónica regular, mientras que el 9.84% optaría por una comunicación directa en la ubicación física, mientras que solo el 5.70% lo haría por correo electrónico o página web figura 21.

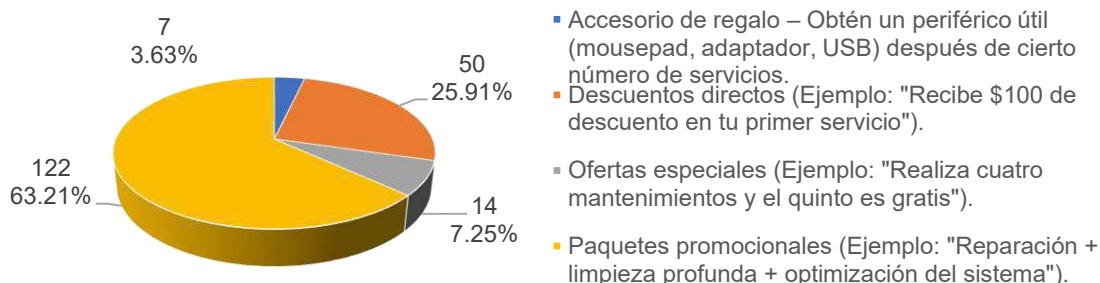


Figura 22 Preferencias de los encuestados sobre tipos de promociones en servicios técnicos



Finalmente, en el componente de promoción, se identificó que la mayoría de los encuestados con 63.21% prefiere promociones en forma de paquetes que incluyan servicios como reparación, limpieza y optimización. Un 25.91% opta por recibir accesorios de regalo tras acumular servicios, mientras que el 7.25% prefiere ofertas como un mantenimiento gratis por cada cuatro realizados. Y el 3.63% encuentra atractivos los descuentos directos figura 22.

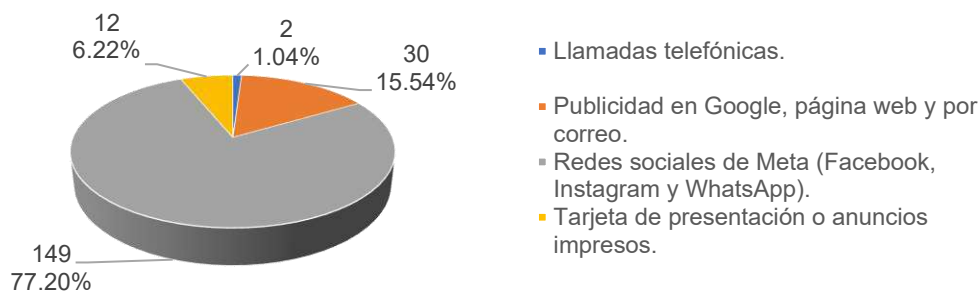


Figura 23 Medios preferidos para recibir publicidad sobre servicios técnicos

Además, los encuestados mostraron una clara preferencia por recibir promociones a través de redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp (77.20%). En menor medida, un 15.54% opta por medios digitales como Google, páginas web y correo electrónico, mientras que un 6.22% prefiere materiales impresos, como tarjetas de presentación o anuncios y solo el 1.04% mencionó las llamadas telefónicas como su canal de preferencia figura 23.

En resumen, los resultados revelan que el mercado se concentra en un segmento predominantemente joven, con estudios de grado medio superior y superior, conformado por empleados y estudiantes que dependen de sus equipos de cómputo para fines laborales y educativos. Este grupo valora la calidad, la garantía y la eficiencia en los servicios técnicos, lo que representa una oportunidad para enfocar la oferta en soluciones especializadas, como la instalación, configuración y mantenimiento preventivo de equipos, acompañadas de estrategias de precios competitivos y promociones integradas. Además, se observa una creciente demanda de servicios complementarios como soporte en redes e internet, o asesorías en el uso avanzado de inteligencia artificial, lo cual sugiere que hay oportunidad de diversificar la oferta para incrementar el valor percibido. La clara preferencia por medios digitales, especialmente WhatsApp, para la comunicación y gestión de servicios, respalda la necesidad de implementar campañas promocionales en estos canales. Por último, considerando que la mayoría de los encuestados requiere servicios técnicos entre una y dos veces al año, se abre la posibilidad de diseñar planes de mantenimiento recurrente y paquetes integrados que aseguren la fidelización del cliente y la continuidad del servicio.

4. Conclusiones

Los resultados del estudio permitieron identificar la influencia de diversas variables en la percepción y preferencia de los consumidores respecto a los servicios técnicos y tecnológicos en Oaxaca de Juárez. En este sentido, la aplicación del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) como marco de referencia analítico permitió examinar el comportamiento del mercado y las condiciones que afectan la viabilidad del emprendimiento. De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede inferir que el establecimiento de una microempresa de servicios técnicos tiene un mercado visible, así como también de servicios tecnológicos por lo que es factible desde el enfoque mercadológico, siempre que se tomen en cuenta ciertos factores clave que incidirán en su éxito.

Los hallazgos revelaron que la variable producto, entendida como la calidad y especialización del servicio, son factores determinantes que influyen directamente en la necesidades y satisfacción del



cliente. En este sentido los consumidores quitaron importancia en la flexibilidad de horario siempre y cuando se cumpla con la calidad y garantía del servicio. Por su parte, la variable precio arroja que juega un papel clave en la percepción del valor y flexibilidad de formas de pago del servicio, ya que los consumidores buscan con preferencia los métodos de pago digitales y precios competitivos sin comprometer la calidad del soporte técnico u otros servicios. Por otro lado, la variable distribución (plaza) mostró que la mayoría de consumidores valoran la cercanía de los servicios de diagnóstico o reparación en un local físico. Finalmente, la variable promoción evidenció la importancia de las estrategias de comunicación digital, ya que una mayor visibilidad en redes sociales y plataformas en línea incrementa la confianza y la intención de compra de los usuarios.

En suma, desde una perspectiva analítica, estos resultados proporcionan información estratégica de alto valor para la toma de decisiones y la planificación comercial de servicios iguales o similares al estudiado. Es imperativo considerar esta información al diseñar la oferta de servicios, asegurando una alineación precisa con las necesidades y expectativas del mercado objetivo. La adaptación a las preferencias de pago digitales, la optimización de la presencia en línea y la consideración de la accesibilidad física, sin descuidar la calidad del servicio y una estructura de precios competitiva, se presentan como factores diferenciadores cruciales para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en el mercado.

Referencias

- [1] INEGI. *Demografía de los Negocios*. 2019.
- [2] INEGI. *Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021*. 2021.
- [3] Morales R. *Demografía de negocios en México, Estudios Demográficos y Urbanos*. El Colegio de México, Vol. 27, No. 1, pp. 201–225, 2012.
- [4] Emprendedores de México ASEM. *Radiografía del Emprendimiento en México 2023*. Edición Nacional Informe Ejecutivo. 2023.
- [5] Prieto, J. *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones, 2a. ed. 2013.
- [6] Marte Q. y Tejada L. *Investigación de mercados*, Ediciones UAPA, República Dominicana, 1. ed., 2019.
- [7] Ramírez J. y Molina, H. *Lecciones de investigación de mercados*. Delta Publicaciones, España, 1. ed., 2018.
- [8] Moreno, T. *Emprendimiento y plan de negocio*. RIL Editores, Chile, 1. ed., 2016.
- [9] Villegas V. *Investigación de mercados cuantitativa y cualitativa*, Delta Publicaciones, México, 1. ed., 2015.
- [10] Quaranta N. *Planes de negocio*, Universidad Adventista del Plata, Argentina, 1. ed., 2020.
- [11] Arenal, C. *Investigación y recogida de información de mercados: UF1780, Tutor Formación*, España, 1. ed., 2019.
- [12] Pérez, D. *Organización de la investigación de mercados*, ICB, 2a. ed., 2012.
- [13] Peñaloza, M. *El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente*, Actualidad Contable Faces. Universidad de los Andes, vol. 8, núm. 10, pp. 71-81, 2005.
- [14] Díaz de Santos S.A. *Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*, Ediciones Díaz de Santos, 1. ed., 2023.
- [15] Gallardo, L. *El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo*, Razón y Palabra, n. 82, 2013.



Propuesta de Desarrollo Organizacional de la Carpintería 'San José'

Vásquez Díaz Ulises Emiliano, Avendaño Vásquez Elizabeth, Ríos Vásquez Othón
Cesáreo y Avendaño Vásquez Ivonne.

Contacto: ulevasquez34@gmail.com
Instituto Tecnológico de Oaxaca

Resumen

Este artículo analiza el proceso de transición de una microempresa tradicional hacia una modernidad económica, tomando como caso de estudio la carpintería "San José", ubicada en la ciudad de Oaxaca de Juárez. A través de un enfoque cualitativo con elementos de estudio de caso, se identifican las principales limitaciones que enfrenta el negocio, como la informalidad, la centralización de funciones, el escaso uso de tecnología moderna y la falta de planeación. Asimismo, se analizan factores externos como la alta competitividad del sector, la inflación y el débil apoyo institucional hacia las microempresas.

Desde un marco teórico que contempla el desarrollo organizacional y las características de los modelos económicos tradicionales y modernos, se plantea una serie de estrategias enfocadas en la reorganización interna, la capacitación empresarial, el uso de redes sociales y la diversificación de productos, estas acciones buscan fortalecer la estructura operativa de la empresa; aumentar su competitividad, así como facilitar su adaptación a un entorno económico cambiante. Se concluye que la transición hacia una modernidad económica no significa abandonar la identidad, sino mejorar la gestión, profesionalizar procesos, aprovechar recursos tecnológicos para asegurar tanto la permanencia como el crecimiento del negocio.

Palabras clave: Economía tradicional, microempresa, modernización, desarrollo organizacional, carpintería.

1. Introducción

En América Latina, las microempresas desempeñan un papel crucial en la economía al ser una fuente importante de empleo, ingresos y dinamismo local, en México estas unidades económicas representan el 95.4% del total de establecimientos del país, los cuales generan aproximadamente el 75% del empleo en el sector privado [1]. Su relevancia es especialmente notoria en zonas rurales o poco desarrolladas con alta concentración de población económicamente activa en condiciones de vulnerabilidad, donde la microempresa funciona como alternativa.

No obstante, muchas de estas empresas operan bajo un esquema tradicional, caracterizado por la ausencia de planificación estratégica, estructuras organizativas, uso limitado de tecnologías, toma de decisiones empíricas, así como nulo acceso a programas de apoyo gubernamental, este modelo, aunque funcional para la subsistencia suele enfrentar serias dificultades para sostenerse ante un entorno económico cambiante y competitivo, la falta de profesionalización, innovación y adaptación organizacional tiende a limitar el crecimiento de estas entidades, provocando que se mantengan en ciclos de baja productividad además de escasa rentabilidad [2].

El avance de la globalización, la transformación digital y las exigencias de los nuevos mercados, hacia modelos más estructurados, eficientes y modernos cobra relevancia en el desarrollo organizacional, el cual se entiende como un proceso sistemático y planificado de cambio en los valores,



actitudes además de estructuras de una organización con el fin de adaptarse al entorno, de esta forma mejorar su efectividad [3]. Aplicar estrategias de este modelo en microempresas tradicionales puede ser clave para superar las barreras del modelo informal, fortaleciendo su capacidad competitiva en el mercado.

La carpintería "San José" es un reflejo de esta situación, debido a que a pesar de su arraigo comunitario y la calidad de sus productos, lucha por adaptarse a las demandas del mercado, la falta de un plan de negocios formal, la dependencia de canales de venta tradicionales, así como la resistencia al cambio por parte de algunos miembros impiden su modernización, la baja producción, característica de su operación tradicional, resulta en ingresos de subsistencia, perpetuando su informalidad y limitando su potencial de crecimiento.

1.1 Planteamiento del problema.

En este contexto, surge el problema que da origen a este estudio, ¿Cómo puede una microempresa tradicional, como una carpintería local, iniciar y sostener una transición hacia un modelo organizacional moderno sin perder su esencia ni su conexión con el entorno comunitario?, esta pregunta se vuelve especialmente relevante en estados como Oaxaca, donde las microempresas constituyen un importante pilar económico, pero que aun enfrentan severas limitaciones estructurales, tecnológicas y de gestión [4].

1.2 Hipótesis.

La hipótesis de este artículo plantea que el desarrollo organizacional, cuando es contextualizado e implementado de forma progresiva, permite a las microempresas tradicionales avanzar hacia una modernidad económica, este proceso de transición se ha visto obstaculizado por una serie de factores externos entre los cuales destaca la creciente competitividad del mercado, la presencia de productos industriales a bajo costo, presión por cumplir con estándares formales de operación, así como el escaso o ineficiente apoyo gubernamental a las microempresas, lo cual limita el acceso a programas de capacitación, financiamiento o asesoría especializada [5].

En cuanto a los factores internos, se observa una resistencia al cambio organizacional, una baja planificación por parte del líder del negocio, escasas habilidades administrativas, falta de visión empresarial a largo plazo y cultura organizacional centrada en la improvisación, estos elementos, en conjunto, generan un entorno adverso que perpetúa el modelo tradicional, reduciendo las probabilidades de éxito en procesos de modernización.

1.3 Justificación.

Este trabajo se justifica en la necesidad de proponer soluciones prácticas como analíticas para uno de los retos más persistentes en el ámbito del desarrollo económico local como lo es la profesionalización de las microempresas tradicionales, a pesar de los múltiples esfuerzos institucionales por fomentar la formalización de este tipo de negocios, pocas intervenciones logran una transformación real si no se acompañan de cambios internos que refuercen la estructura organizativa, así como la capacidad administrativa. [6].

1.4 Objetivo.

El objetivo general del presente artículo es analizar el proceso de transición organizacional de la carpintería "San José", ubicada en la ciudad de Oaxaca de Juárez, desde un modelo tradicional hacia una estructura moderna que incorpore principios de gestión empresarial, para ello es necesario describir las características organizativas iniciales de la microempresa, identificar los factores que motivaron el proceso de cambio, documentar estrategias a aplicar en materia de desarrollo organizacional y evaluar los impactos observados en la operación como proyección del negocio.



El alcance del estudio, se basa en un caso de estudio, lo cual limita la generalización de los hallazgos, no obstante, se considera que la riqueza contextual del caso seleccionado ofrece un marco valioso para entender los procesos de cambio organizacional en microempresas del sector tradicional, las limitaciones del estudio incluyen la disponibilidad de información interna y la falta de indicadores cuantitativos, sin embargo, estos elementos no disminuyen la validez del análisis, sino que reafirman la necesidad de investigar con profundidad las dinámicas internas que dificultan u obstaculizan el desarrollo empresarial en contextos reales.

El presente trabajo pretende ofrecer no solo un análisis teórico, sino también una herramienta útil para emprendedores u organismos de apoyo interesados en fortalecer el ecosistema de microempresas en Oaxaca y otras regiones con características similares, a través del caso del taller “San José”, se busca demostrar que el desarrollo organizacional no es exclusivo de grandes empresas, sino una necesidad además de una posibilidad real para pequeños negocios que aspiran a una modernidad económica.

2. Marco contextual

La carpintería “San José” es una microempresa familiar ubicada en la ciudad de Oaxaca de Juárez, fundada hace más de tres décadas, esta unidad productiva se ha dedicado principalmente a la elaboración de muebles sobre medida de madera, atendiendo tanto pedidos personalizados como producción limitada para venta directa, su operación se desarrolla en un pequeño taller localizado en la colonia San Juan Chapultepec, lo que permite una cercanía con el cliente local, pero también representa limitaciones en cuanto a infraestructura, visibilidad comercial y logística de distribución.

2.1 Situación actual

Uno de los elementos clave de la carpintería es su situación financiera actual, la falta de capital para invertir en tecnología y modernización no solo afecta sus operaciones diarias sino también su capacidad de adaptación a un mercado en constante evolución, esta restricción financiera se refleja en la calidad de los productos, eficiencia operativa, en última instancia la rentabilidad, a medida que se analicen estos aspectos, se podrá observar cómo un manejo más eficiente de los recursos podría mejorar el rendimiento general del taller 'San José'.

La carpintería se enfrenta a múltiples barreras que obstaculizan la implementación de prácticas de desarrollo organizacional, la resistencia al cambio debido a una cultura organizacional arraigada, suele ser una barrera de transformación, la capacitación del personal y falta de recursos específicos para el desarrollo son cuestiones que deben ser abordadas ya que sin una adecuada inversión en desarrollo profesional es poco probable que se produzcan mejoras significativas.

En términos comerciales, la carpintería mantiene una clientela constante pero limitada, conformada principalmente por vecinos, conocidos, así como clientes habituales, el principal canal de venta es el boca a boca o la recomendación directa. Sin embargo, carece de planificación en mercadotecnia o de presencia digital sólida, a pesar de la calidad de sus productos, la empresa enfrenta dificultades para ampliar su alcance comercial y ganar terreno a otras opciones del mercado, tanto en precio como en tiempo de entrega.

2.2 Entorno externo

Por otro lado, el entorno en el que opera la carpintería resulta complejo y desafiante, respecto a la fabricación de muebles en Oaxaca debido a que han experimentado cambios importantes derivados de la globalización, expansión del comercio electrónico, presencia creciente de productos industrializados importados o fabricados en masa, los cuales se suelen ofrecer en precios más bajos aunque con menor calidad, esta competencia ha ejercido una fuerte presión sobre las microempresas



locales, obligándolas a replantear sus estrategias de operación si es que desean mantenerse vigentes [7].

Además, las políticas públicas orientadas a apoyar a las microempresas en Oaxaca, si bien existen, presentan importantes deficiencias en su implementación, muchos programas de apoyo gubernamental se enfocan en el autoempleo o en subsidios temporales, sin generar mecanismos efectivos para la capacitación organizativa ni para la vinculación comercial sostenida, por otra parte, los requisitos burocráticos y la falta de asesoría técnica dificultan el acceso a financiamiento o a programas de fortalecimiento empresarial para negocios tradicionales que operan en la informalidad parcial o total [8].

Sin embargo, también se observa un entorno urbano cada vez más exigente, las condiciones laborales informales, la falta de seguridad social, el acceso limitado a tecnología, la competencia con cadenas de tiendas departamentales, así como los incrementos en los costos de materia prima y servicios, son factores que afectan de forma directa a microempresas familiares, adicionalmente, el proceso de transición generacional plantea un reto a largo plazo para la continuidad del negocio [9].

En este escenario, la carpintería “San José” se encuentra en una encrucijada, continuar con un modelo de operación tradicional que garantiza estabilidad a corto plazo, pero que limita su desarrollo o emprender un proceso de transformación organizacional que le permita adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, aun con los riesgos e incertidumbres que ello implica.

3. MARCO TEÓRICO

El estudio de las microempresas tradicionalmente gestionadas en México como es el caso de la carpintería “San José”, requiere comprender el conjunto de factores estructurales u organizativos que condicionan su desarrollo, estos factores van desde el contexto macroeconómico caracterizado por un bajo crecimiento económico, inflación, así como un débil apoyo gubernamental, hasta la propia logística interna de operación para orientar su transición hacia modelos más competitivos, resulta indispensable comprender las diferencias entre microempresas tradicionales y modernas, además del papel fundamental que desempeña el desarrollo organizacional en dicho proceso.

3.1 Implicaciones del bajo crecimiento económico

En las últimas décadas, México ha experimentado un bajo crecimiento económico, de acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el crecimiento promedio del PIB nacional ha sido inferior al 2% anual en términos reales, muy por debajo de lo necesario para absorber a la población económicamente activa y promover un desarrollo regional equitativo [10]. Esta desaceleración ha afectado de manera directa a las microempresas que, al depender del mercado interno, ven reducida su demanda, enfrentan mayores restricciones para acceder a crédito e inversión, como resultado experimentan una menor capacidad de adaptación ante los cambios del entorno económico.

Aunado a lo anterior, la inflación ha representado un desafío constante para las microempresas, particularmente en sectores como el de la carpintería, donde los precios de materias primas como la madera, los adhesivos, herramientas y acabados presentan alzas constantes, según el Banco de México, durante los últimos cinco años el índice de precios al productor en el sector manufacturero ha crecido a un ritmo mayor que el índice de precios al consumidor, reduciendo así los márgenes de ganancia, obligando a las empresas a reajustar constantemente sus precios sin contar con un sistema formal de análisis de costos [11]. En las microempresas tradicionales, donde la gestión contable es limitada o inexistente, este entorno inflacionario puede llevar fácilmente a desequilibrios financieros.



Otro factor relevante es el limitado apoyo del gobierno a las microempresas, aunque existen programas públicos para fomentar el emprendimiento y fortalecer las unidades económicas de menor tamaño, en la práctica se enfrentan a serios obstáculos, por un lado la falta de coordinación entre dependencias limitan la eficacia de los apoyos, por otro, los requisitos administrativos suelen ser poco accesibles para microempresarios con escaso nivel de escolaridad, sin registro formal o sin historial crediticio [12]. La carpintería “San José”, como muchas otras empresas familiares en México, opera en un régimen tradicional e informal, lo que la coloca fuera del radar de muchas iniciativas gubernamentales.

En este escenario, la competitividad se convierte en un desafío estructural, las microempresas tradicionales deben competir con productos industrializados además de empresas que cuentan con maquinaria, ventajas económicas y canales de distribución amplios, si bien poseen ventajas en términos de calidad como de personalización, estas no se traducen necesariamente en mayor rentabilidad, debido a la falta de estrategias comerciales, debilidades en mercadotecnia además de limitaciones en el uso de tecnología [13]. Esta situación se agrava cuando no se cuenta con una visión estratégica o con mecanismos de mejora continua.

3.2 Características de las microempresas económicamente tradicionales y modernas

Para comprender mejor este rezago, es fundamental establecer una distinción entre dos tipos de organizaciones: las microempresas económicamente tradicionales y las económicamente modernas.

Las primeras presentan características comunes como una estructura organizativa informal, así como centralizada, escasa o nula separación entre propiedad y administración, dependencia del conocimiento empírico, baja inversión en capacitación, procesos de producción manuales, comunicación informal además de poca proyección hacia el mercado, estas empresas operan en un marco de subsistencia como de estabilidad, priorizando la continuidad familiar por encima de la innovación o el crecimiento [14]. Este tipo de gestión, si bien permite mantener operaciones con bajos costos, suele generar estancamiento en productividad, baja capacidad de respuesta ante la competencia, sumando también nula planeación a largo plazo.

Por el contrario, las microempresas modernas incorporan procesos más estructurados, buscan profesionalizar sus operaciones adoptando herramientas de gestión básica, estas organizaciones tienden a registrar formalmente sus actividades, establecen funciones diferenciadas, utilizan software administrativo, capacitan a su personal, se integran a redes digitales de venta y promoción, el uso de redes sociales, tiendas en línea, sistemas de facturación electrónica, les permite tener una mayor proyección, posicionamiento además de fidelización del cliente [15]. No obstante, su tránsito hacia esta modernización no solo implica adquirir herramientas tecnológicas, sino también transformar su cultura organizacional.

Según Robbins y Judge, el desarrollo organizacional busca incrementar la capacidad adaptativa de las organizaciones ante entornos cambiantes, mediante una transformación consciente, así como sistemática basada en valores como la colaboración, innovación, confianza y el compromiso [16]. Para las microempresas, esto se traduce en mejorar sus niveles de productividad, formalizar funciones, implementar procesos, establecer objetivos, sobre todo generar una visión compartida de crecimiento.

El desarrollo organizacional no se limita a las grandes empresas, en el caso de las microempresas familiares, representa una oportunidad para superar patrones de operación ineficientes, empoderar a los trabajadores a través de la participación además de profesionalizar la toma de decisiones, desde esta perspectiva la modernización económica de la carpintería “San José” puede abordarse como un proceso evolutivo en el que se integran herramientas administrativas, tecnológicas como humanas para mejorar su competitividad, rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Así, este marco teórico sirve como base para analizar cómo una microempresa tradicional puede emprender un proceso de transformación organizacional, en un contexto caracterizado por limitaciones



económicas, competencia creciente, escaso respaldo institucional, pero también por oportunidades de innovación y profesionalización.

4. Metodología

El presente trabajo se llevó a cabo mediante una investigación cualitativa de tipo descriptivo como exploratorio, con la finalidad de comprender de forma profunda, contextualizando las dinámicas internas y externas que rodean a la microempresa “San José”, este enfoque fue elegido por su capacidad para revelar significados, percepciones, así como prácticas que no podrían ser fácilmente captadas por métodos cuantitativos, la naturaleza cualitativa permitió adentrarse en la lógica operativa de una microempresa tradicional reconociendo la complejidad de factores que intervienen en su desarrollo organizacional [17].

El diseño metodológico adoptado fue el de estudio de caso, una estrategia ampliamente utilizada en el análisis de fenómenos particulares en contextos reales, se seleccionó a la carpintería “San José” como unidad de análisis por ser representativa del sector tradicional e informal de la ciudad de Oaxaca de Juárez, su trayectoria, permanencia en el mercado así como organización la convierten en un objeto de estudio idóneo para explorar los retos y posibilidades que enfrentan las microempresas en su tránsito hacia modelos de gestión más modernos.

Los datos fueron recabados mediante tres técnicas principales:

Observación directa, se realizaron múltiples visitas al establecimiento de la carpintería, donde se documentaron las condiciones físicas del taller, el flujo de trabajo, la interacción entre los colaboradores, los procesos de diseño y fabricación, así como la relación con los clientes, esta técnica fue crucial para identificar prácticas informales, patrones de comportamiento además de dinámicas cotidianas que constituyen la esencia del modelo tradicional de operación.

Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con el propietario de la carpintería, quien también funge como gerente general y principal actor para la toma de decisiones, así como con un ayudante general. Las preguntas se centraron en aspectos como la historia de la empresa, su estructura organizativa, su relación con el entorno económico, las estrategias de supervivencia, el uso de tecnología, los canales de venta, el manejo financiero, finalmente las perspectivas de crecimiento, estas entrevistas permitieron conocer de primera mano las limitaciones internas como las aspiraciones de quienes integran la empresa.

Se consultaron documentos internos de la empresa como cotizaciones, catálogos de productos, registros de ventas informales, fotografías del taller entre otros documentos, asimismo, se analizaron fuentes externas como estudios económicos sobre el sector de la carpintería, reportes del INEGI sobre microempresas en Oaxaca y documentos normativos relacionados con políticas públicas de apoyo a la microempresa, esta revisión complementó el análisis con un enfoque estructural, permitiendo contrastar la realidad local con el contexto más amplio en el que se inserta la empresa.

El análisis de la información se efectuó identificando categorías clave como estructura organizativa, informalidad, liderazgo, visión empresarial, limitaciones técnicas, procesos administrativos, cultura organizacional, estrategias comerciales y vínculos con instituciones públicas, estas categorías fueron confrontadas con los elementos conceptuales del marco teórico, a fin de generar interpretaciones sólidas sobre el estado actual, así como el potencial de transformación de la empresa.

Esta metodología se eligió con la intención de construir un diagnóstico integral que no se limite a señalar deficiencias, sino que también reconozca las fortalezas internas que pueden ser potenciadas para impulsar un proceso de desarrollo organizacional sostenido, en ese sentido se buscó ir más allá



de la simple descripción de hechos para generar propuestas viables, contextualizadas y adaptadas a la realidad de la empresa.

Es importante considerar las limitaciones del estudio, en primer lugar, al centrarse en un solo caso, los hallazgos no pueden ser generalizados a todas las microempresas tradicionales, sin embargo, ofrecen una base útil para el análisis de contextos similares, en segundo lugar, el acceso a información cuantitativa especialmente financiera fue limitado debido a la carencia de registros contables sistematizados, situación común en microempresas de carácter tradicional, no obstante, se logró obtener una visión razonablemente completa mediante la triangulación de datos cualitativos.

Esta metodología permite no solo entender los factores que obstaculizan el desarrollo de la microempresa, sino también vislumbrar caminos viables hacia una modernización económica a partir del fortalecimiento organizacional, así se proporciona una base sólida para proponer estrategias que respondan a la realidad local y que puedan ser adaptadas a otros negocios con características similares.

5. RESULTADOS

A partir del trabajo de campo realizado, se elaboró un diagnóstico integral de la situación de la carpintería “San José”, cuyo objetivo fue identificar los factores internos y externos que afectan su desempeño organizacional, así como su competitividad, para ello, se construyó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permitió establecer con mayor claridad el punto de partida para el diseño de estrategias enfocadas en la transición hacia una modernidad económica.

5.1 Análisis FODA.

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
- Trayectoria de más de tres décadas.	- Escasez de personal en el área de fabricación.
- Diversidad en la oferta de artículos.	- Limitada presencia en el mercado.
- Dominio en la manufactura de la madera.	Carencia de tecnología y herramientas avanzadas.
- Atención personalizada al cliente.	- Ausencia de procesos estandarizados.
- Flexibilidad en las operaciones.	- Falta de estrategias financieras.
	- Operación fuera del marco legal y fiscal.
Oportunidades	Amenazas
- Cercanía con la capital del estado.	- Rivalidad con otros talleres locales.
- Disponibilidad de materias primas.	- Incremento en los precios de los insumos.
- Programas de apoyo gubernamental.	- Complejidad en los procesos de regularización.



Fortalezas	Debilidades
- Amplio mercado	- Competencia con fabricantes de productos sustitutos.
- Implementación de software CAD para el diseño.	- Inestabilidad en el ámbito económico y político.
- Plataformas de comercio electrónico.	

La Carpintería "San José" es una microempresa tradicional que opera bajo un modelo de negocio informal, caracterizado por métodos de producción artesanales y una estructura organizativa sencilla, este tipo de microempresas suele tener ciertas particularidades que las distinguen de las empresas más grandes o modernizadas, una de las principales fortalezas radica en la experiencia y habilidades, al ser una empresa que ha operado por varios años tiene una gran reputación local, conocimiento profundo del oficio, esto les permite ofrecer productos personalizados de alta calidad que responden a las necesidades específicas de sus clientes.

Además, ofrece una diversidad en la oferta de artículos, desde muebles tradicionales hasta piezas más sofisticadas, lo que le permite atender las necesidades y preferencias de diferentes segmentos de clientes, otro aspecto destacable es su atención personalizada al cliente, que fomenta tanto la lealtad como la satisfacción, generando recomendaciones, la flexibilidad en las operaciones es otra fortaleza clave, ya que le permite adaptarse rápidamente a las demandas específicas de los clientes, ofreciendo productos personalizados. Estas características hacen de la carpintería 'San José' un taller con amplia experiencia, cercanía con sus clientes y capacidad de respuesta, elementos que sustentan su reputación como negocio confiable y flexible en su operación.

Sin embargo, a pesar de sus fortalezas, la carpintería enfrenta varias debilidades significativas que limitan su crecimiento, una de las principales es la escasez de personal en el área de fabricación, lo que restringe su capacidad para cumplir con pedidos grandes o expandir su operación, además tiene una limitada presencia en el mercado, lo que dificulta la atracción de nuevos clientes y la expansión a mercados más amplios, la carencia de tecnología avanzada, así como de herramientas representa un desafío, ya que merma su productividad en comparación con empresas que utilizan maquinaria moderna.

Otra debilidad importante es la ausencia de procesos estandarizados, lo que genera ineficiencias tales como problemas en la gestión de recursos materiales, a esto se suma la falta de estrategias financieras que dificulta la planificación para el crecimiento del negocio, así como la identificación de oportunidades de inversión. Finalmente, la operación fuera del marco legal y fiscal limita su acceso a créditos, así como programas de apoyo gubernamental, lo que afecta su capacidad para modernizarse, estas debilidades requieren atención inmediata para superar los obstáculos que impiden su desarrollo.

A pesar de las debilidades, existen oportunidades claras para que la Carpintería "San José" crezca y evolucione hacia un modelo más moderno, una de ellas es su cercanía con la capital del estado, lo que facilita el acceso a un mercado más amplio e incluso diverso, además la disponibilidad de materias primas en la zona reduce costos, aunado a esto facilita la operación permitiéndole mantener precios competitivos, los programas de apoyo gubernamental representan otra oportunidad clave, ya que ofrecen recursos para modernizar, formalizar el negocio, así como capacitación para mejorar las habilidades del personal.

La creciente demanda de productos personalizados también brinda oportunidades para expandir su clientela y diversificar sus ingresos, la implementación de software CAD para el diseño podría mejorar la precisión, así como la eficiencia en la creación de productos, reduciendo errores a la vez que minimiza tiempos de producción, por último, las plataformas de comercio electrónico permitirían llegar a clientes fuera de la región, de esta forma aumentar las ventas, aprovechando la creciente tendencia



de compras en línea, estas oportunidades ofrecen un camino claro para el crecimiento como la modernización de la carpintería.

Sin embargo, la carpintería "San José" también enfrenta varias amenazas que podrían afectar su operación y crecimiento, una de las principales es la rivalidad con otros talleres locales, lo que produce que aumente la competencia por clientes, además el incremento en los precios de los insumos podría afectar su rentabilidad como su capacidad para mantener precios competitivos, especialmente si no se gestionan adecuadamente los costos, la complejidad en los procesos de regularización también representa un desafío, ya que los trámites burocráticos, así como los costos asociados pueden ser un obstáculo para la formalización.

La resistencia al cambio que a menudo se encuentra en las microempresas familiares, especialmente aquellas con una larga trayectoria en métodos tradicionales, también puede ser un desafío, el proceso de adaptación a nuevas formas de trabajo, tanto a nivel tecnológico como organizacional, puede generar tensiones internas y retrasos en la transición.

Otra amenaza importante es la competencia con fabricantes de productos sustitutos, como las grandes empresas de muebles manufacturados con otros tipos de materiales los cuales cuentan con mayor capacidad de producción, precios más bajos e incluso una presencia consolidada en el mercado. Finalmente, la inestabilidad en el ámbito económico y político podría afectar la demanda de productos, estabilidad del negocio, especialmente en un entorno donde las fluctuaciones económicas son frecuentes, estas amenazas requieren estrategias bien planificadas para mitigar sus impactos, de esta forma garantizar la supervivencia del negocio.

La transición de Carpintería "San José" hacia un modelo más moderno presenta un panorama mixto, si bien cuenta con la experiencia y una base sólida en su comunidad, la falta de formalización como la dependencia del mercado local limitan su capacidad de crecimiento, a medida que el entorno digital como tecnológico ofrece nuevas oportunidades, la empresa debe abordar con cuidado sus debilidades y amenazas. Con un enfoque estratégico en la adopción de nuevas tecnologías, la formalización de procesos, así como el uso de marketing digital, el taller podrá aprovechar oportunidades que ofrece el mercado, así mismo minimizar los riesgos asociados a su modelo de negocio actual.

5.2 Estrategias propuestas

A partir del diagnóstico organizacional realizado, se propone una serie de estrategias orientadas a fortalecer las capacidades internas de la carpintería "San José", aprovechar las oportunidades de su entorno, prevenir riesgos externos y facilitar su transición hacia una modernidad económica, estas estrategias se diseñan con un enfoque gradual, realista, adaptado a los recursos disponibles de la empresa considerando que la sostenibilidad del cambio depende tanto de la voluntad del equipo como de la viabilidad operativa.

En primer lugar, se propone fortalecer las capacidades internas de la empresa mediante la formalización de su estructura organizativa, esto implica delimitar claramente los roles de producción, administración, atención al cliente, lo cual permitiría una mejor distribución del trabajo, una mayor eficiencia operativa y la posibilidad de delegar funciones que actualmente recaen en el propietario, asimismo, es necesario implementar herramientas básicas de control administrativo, como el registro diario de ventas, el seguimiento de inventarios, así como la estimación de costos de producción, se recomienda que los miembros del equipo participen en capacitaciones sobre gestión empresarial, marketing digital y finanzas personales, lo cual les permitirá adquirir habilidades clave para la profesionalización del negocio, estas acciones permitirán reducir la dependencia total del líder del taller facilitando una toma de decisiones más informada.

En cuanto al aprovechamiento de las oportunidades del entorno, una estrategia central es la incorporación de medios digitales para la promoción del negocio, la creación de perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram donde se muestre el portafolio de productos, el proceso de producción, así como las promociones, facilitaría la conexión con nuevos clientes y la ampliación del



alcance comercial, además se sugiere participar en exposiciones locales, espacios donde la marca puede posicionarse para establecer relaciones estratégicas con diseñadores, arquitectos o decoradores.

Por otra parte, con el fin de prevenir riesgos externos derivados del entorno económico inestable, es necesario diversificar tanto la base de clientes como los canales de venta, la empresa podría ampliar su portafolio hacia productos de mayor rotación o con demanda estable, como muebles auxiliares, artículos decorativos, piezas funcionales de menor tamaño, entre otros. También se sugiere optimizar el uso de los materiales mediante una gestión eficiente de residuos y la búsqueda de proveedores alternativos con mejores condiciones de precio sin sacrificar la calidad. Para reducir la vulnerabilidad financiera se recomienda establecer un fondo de emergencia a partir de un porcentaje fijo de las ganancias mensuales el cual permita responder ante contingencias como alzas en los insumos o disminución en la demanda.

Finalmente se plantean estrategias específicas para impulsar la transición hacia una modernidad económica, manteniendo al mismo tiempo los valores que caracterizan a la carpintería, en esta línea, se propone iniciar la adopción de herramientas digitales de gestión, como hojas de cálculo para cotizaciones, aplicaciones móviles para organizar pedidos o software sencillo para contabilidad, también es recomendable definir una imagen corporativa que incluya logotipo, colores institucionales y un nombre comercial que facilite el posicionamiento de la marca.

Estas estrategias articuladas entre sí representan una ruta para el fortalecimiento organizacional de la carpintería “San José”, su implementación progresiva puede marcar el inicio de un proceso de modernización viable, centrado en las capacidades internas del negocio y su adaptación responsable al entorno cambiante en el que opera.

Tabla 2. Estrategias y resultado esperado.

ESTRATEGIA	RESULTADO ESPERADO
Fortalecimiento de las capacidades internas mediante la formalización de la estructura organizativa.	Mejora en la distribución del trabajo, mayor eficiencia operativa, reducción de la dependencia del propietario, y mejor toma de decisiones.
Implementación de herramientas de control administrativo (registro de ventas, seguimiento de inventarios, estimación de costos).	Mejor control de la operación diaria, optimización de recursos y toma de decisiones más informada.
Capacitación en gestión empresarial, marketing digital y finanzas personales para el equipo.	Profesionalización del negocio, adquisición de habilidades clave para una gestión más eficiente y sostenible.
Incorporación de medios digitales (Facebook, Instagram) para promover el negocio.	Ampliación del alcance comercial, conexión con nuevos clientes y mejora de la visibilidad del negocio.
Participación en exposiciones locales para establecer relaciones estratégicas.	Posicionamiento de la marca, establecimiento de alianzas con diseñadores, arquitectos y decoradores.
Diversificación de la base de clientes y los canales de venta.	Reducción de la vulnerabilidad frente a cambios en la demanda y fortalecimiento de la estabilidad económica del negocio.
Optimización de materiales mediante una gestión eficiente de residuos y búsqueda de proveedores alternativos.	Reducción de costos operativos y mejora en la competitividad sin sacrificar la calidad.
Establecimiento de un fondo de emergencia a partir de un porcentaje fijo de las ganancias.	Mayor capacidad de respuesta ante contingencias económicas como alzas en insumos o disminución de la demanda.



Adopción de herramientas digitales de gestión (hojas de cálculo, aplicaciones móviles para pedidos y contabilidad).	Mayor eficiencia en la gestión de procesos internos, reducción de errores y mejora en el control administrativo.
Definición de una imagen corporativa (logotipo, colores institucionales, nombre comercial).	Mejora en el posicionamiento de la marca y mayor reconocimiento en el mercado.

6. Conclusiones

La carpintería “San José”, como muchas microempresas tradicionales en México, enfrenta limitaciones que obstaculizan su crecimiento y sostenibilidad, entre los principales problemas identificados se encuentran la falta de planeación, la centralización de funciones, informalidad administrativa, así como el escaso uso de herramientas tecnológicas, estos factores internos se ven agravados por un entorno externo poco favorable, caracterizado por una elevada competencia, inflación, además de un débil apoyo gubernamental.

Los resultados del estudio confirman que la transición hacia una modernidad económica requiere no solo de voluntad por parte del propietario, sino también de estrategias organizacionales claras que permitan profesionalizar el negocio, el desarrollo organizacional se presenta como una vía clave para fortalecer capacidades internas, adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y reducir la vulnerabilidad frente a los factores externos. Las estrategias propuestas como la reorganización funcional, el uso de redes sociales, la capacitación empresarial, diversificación de productos y incorporación paulatina de tecnología son variables que responden al contexto real de la carpintería, su inclusión gradual podría marcar el inicio de un proceso de modernización sin perder la identidad del negocio.

En conclusión, modernizar una microempresa tradicional no implica abandonar sus raíces, sino adaptarlas a las exigencias actuales mediante una gestión más eficiente, organizada y estratégica.

Referencias

- [1] INEGI. “*Estadísticas a propósito del Día de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*”, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México, 2023.
- [2] De la Riva J. “*Microempresa tradicional y sus retos ante la economía formal*”, Revista Latinoamericana de Estudios Empresariales. Vol. 8, No. 2, pp. 45-60, 2021.
- [3] Robbins S. “*Comportamiento organizacional*”, Pearson, México, 17ª edición, 2020.
- [4] Hernández L. “*Empresas tradicionales en Oaxaca: diagnóstico y alternativas*”, Revista de Economía Regional. Vol. 4, No. 1, pp. 22-35, 2022.
- [5] López M. “*La competitividad y el desarrollo de las microempresas en México*”, Revista Mexicana de Ciencias Económicas. Vol. 10, No. 3, pp. 76-88, 2020.
- [6] García M. “*Gestión del cambio en microempresas mexicanas: una mirada desde el desarrollo organizacional*”, Congreso Nacional de Ciencias Administrativas, Asociación Mexicana de Ciencias de la Administración, pp. 180-192, Guadalajara, 2021.
- [7] Ramírez C. “*El impacto de la competencia global en la microempresa artesanal*”, Estudios Regionales del Sur. Vol. 6, No. 2, pp. 34-47, 2020.
- [8] Torres L. “*Políticas públicas y microempresas en Oaxaca: avances y limitaciones*”, Revista de Gestión Pública y Desarrollo. Vol. 9, No. 1, pp. 58-72, 2021.
- [9] Pérez A. “*Tendencias del consumo responsable y su efecto en la industria artesanal*”, Congreso Nacional de Mercadotecnia, Asociación Mexicana de Profesionales en Marketing, pp. 105-114, Puebla, 2022.
- [10] CEPAL. “*Coyuntura económica de América Latina y el Caribe*”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago, 2023.
- [11] Banco de México. “*Informe trimestral sobre inflación*”, Banco de México. México, 2023.



- [12] Sánchez R. *“Apoyos gubernamentales a microempresas en México: ¿insuficientes o mal diseñados?”*, Revista de Estudios Económicos Regionales. Vol. 7, No. 2, pp. 41-54, 2022.
- [13] Torres J. *“Competitividad de las microempresas en el siglo XXI”*, Revista de Administración Contemporánea. Vol. 9, No. 3, pp. 88-101, 2021.
- [14] Álvarez M. *“Características y desafíos de las microempresas tradicionales en México”*, Revista Mexicana de Estudios Sociales. Vol. 11, No. 1, pp. 25-39, 2022.
- [15] French W., Bell C. y Zawacki R. *“Desarrollo organizacional: diagnóstico y aplicación”*, Pearson, México, 8ª edición, 2020.
- [16] Robbins S. y Judge T. *“Comportamiento organizacional”*, Pearson, México, 17ª edición, 2020.
- [17] Hernández R., Fernández C. y Baptista P. *“Metodología de la investigación”*, McGraw-Hill, México, 6ª edición, 2014.



Impacto del Comercio Electrónico en el Sector Floral de la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez

Sánchez Canseco Ángel Eduardo
Instituto Tecnológico de México Campus Oaxaca
floreriahuixtla2019@gmail.com

Resumen

Este artículo analiza el impacto del comercio electrónico en el sector floral de la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez. A partir de un análisis exploratorio del mercado se aplicó 227 encuesta a consumidores locales. Los resultados identifican cambios en los hábitos de consumo derivados de la pandemia, destacando el incremento en ventas en línea. A pesar del crecimiento, la limitada conectividad digital de hogares con acceso a internet evidencia una brecha significativa. El estudio revela que los consumidores prefieren comprar flores en fechas especiales y muestran mayor disposición a pagar precios medios por arreglos florales. También se observa una creciente adopción de canales digitales como redes sociales para realizar compras y recibir promociones. Estos hallazgos subrayan la importancia de fortalecer la digitalización en el sector floral, adaptando estrategias comerciales a las nuevas demandas del mercado y las preferencias reales del mercado.

Palabras clave: Digitalización, Comercio electrónico, Ventas en línea, Arreglos florales.

1. Introducción

En los últimos años, el comercio electrónico ha transformado profundamente la forma en que los consumidores acceden a productos y servicios. Este cambio se aceleró a raíz de la pandemia por COVID-19, que obligó a muchos negocios tradicionales a migrar hacia canales digitales para mantenerse activos. Oaxaca, vivió un aumento significativo en las ventas digitales durante 2022, reflejando una rápida adaptación de los consumidores a estas nuevas dinámicas.

Sin embargo, este avance convive con desafíos importantes, como la limitada cobertura de internet en la entidad y la falta de estrategias digitales específicas en sectores tradicionalmente presenciales, como el floral. Las florerías en Oaxaca aunque en su mayoría aún operan de manera convencional, algunas comienzan a integrar herramientas digitales que permiten ampliar su alcance, mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Para estructurar este artículo, en primer lugar se abordan las generalidades mediante la redacción de la introducción, donde se contextualiza el auge del comercio electrónico tras la pandemia y se plantea el objetivo principal del estudio. Posteriormente, en el planteamiento del problema se analiza cómo la transformación digital ha afectado al sector floral, especialmente ante la falta de estrategias de mercado y digitalización. En la justificación, se argumenta la relevancia de estudiar este fenómeno en Oaxaca, destacando la importancia del comercio y su adaptación a entornos digitales.

En la sección de objetivos, se definen tanto el objetivo general como los específicos que guían la investigación, enfocados en analizar preferencias del consumidor, canales de compra y estrategias de promoción. El fundamento teórico incluye conceptos clave sobre investigación de mercados, el modelo de las 4P del marketing y su aplicación al análisis del comportamiento del consumidor. La metodología describe el enfoque cuantitativo utilizado, el diseño del cuestionario y el procedimiento de recolección de datos.

Finalmente, en los resultados se presentan e interpretan los hallazgos obtenidos mediante gráficas, abordando variables como motivos de compra, frecuencia, lugar de adquisición y disposición a pagar. En las conclusiones, se sintetizan los aprendizajes del estudio, destacando la necesidad de estrategias digitales para fortalecer la competitividad del sector floral.



2. Planteamiento del problema

Las restricciones impuestas durante la pandemia de COVID-19 representaron un desafío significativo para numerosas empresas. En 2023, el sector de servicios registró la mayor proporción de nacimientos y muertes de establecimientos, con un 38.46% de nacimientos y un 32.19% de muertes entre mayo de 2019 y mayo de 2023. Este comportamiento mostro un crecimiento sostenido respecto a estudios previos: en 2020, la proporción de nacimientos fue del 12.85%, en 2021 del 24%, y en 2023 alcanzó el 38.46%. Esta tendencia reflejo una recuperación progresiva tras el impacto inicial de la pandemia así como se muestra en la figura 1.

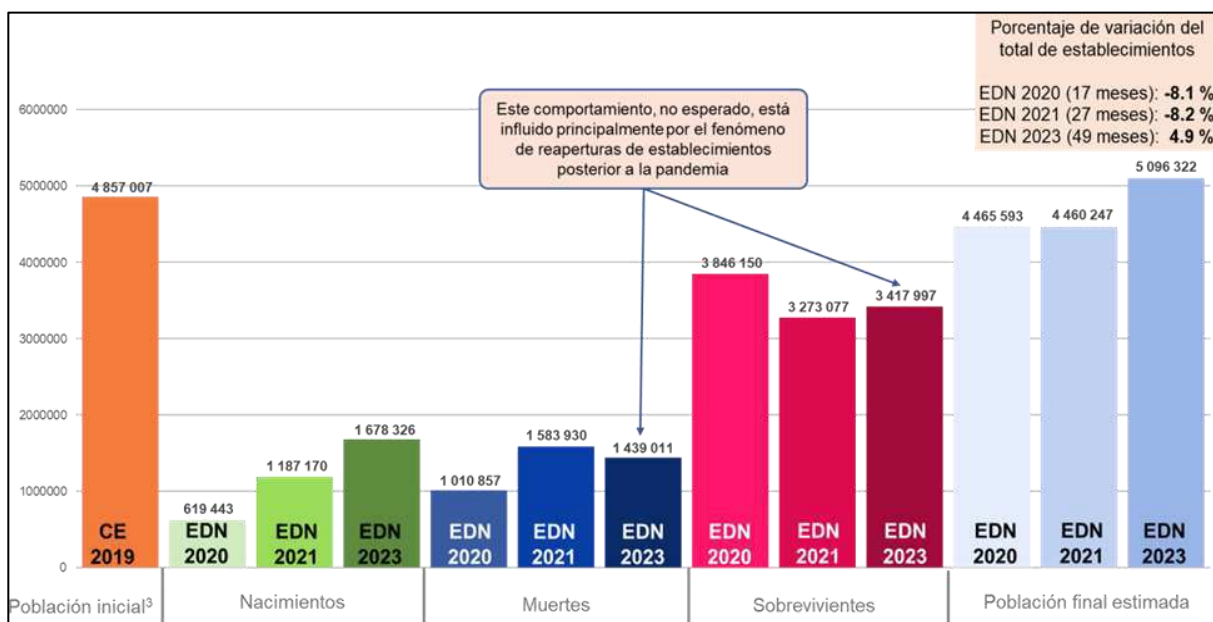


Figura 1. Número de establecimientos a nivel nacional 2020, 2021 y 2023.

Por otro lado, la proporción de muertes disminuyó en los sectores de comercio y servicios entre 2021 y 2023, debido principalmente a la reapertura de establecimientos. En 2023, ambos sectores presentaron por primera vez una proporción de nacimientos mayor a la de muertes, revirtiendo la situación observada en 2020 y 2021. [1] Aunque el sector terciario indico una recuperación gradual, muchas empresas no lograron sostenerse en el tiempo, posiblemente por la falta de estrategias digitales, el escaso acceso a financiamiento o la limitada capacidad de adaptación a los nuevos hábitos de consumo. Esta problemática es especialmente crítica en regiones como Oaxaca, donde el sector terciario es el principal motor económico y, paradójicamente, uno de los más golpeados por las transformaciones del entorno digital. En el caso de Oaxaca ha mostrado un notable dinamismo en el ámbito del comercio electrónico, evidenciando un cambio progresivo en los patrones de consumo y una mayor incorporación de herramientas digitales por parte de la población. Durante 2022, las ventas en línea en el estado registraron un crecimiento del 206% con respecto al año anterior. [2] No obstante, este avance convive con retos importantes. Ya que en ese mismo periodo, apenas el 47.4% de los hogares oaxaqueños disponían de acceso a internet. [3] Lo que pone en evidencia una significativa brecha digital que aún limita el aprovechamiento pleno de las oportunidades del entorno digital en la entidad.



3. Justificación

México se consolidó como uno de los principales mercados de comercio electrónico en América Latina, con aproximadamente siete de cada diez personas realizando compras en línea. [4] Esta transformación digital ha sido impulsada tanto por la expansión del acceso a internet como por el uso generalizado de dispositivos móviles, lo cual ha facilitado el desarrollo de plataformas de venta, logística y métodos de pago electrónicos. En este contexto las ventas digitales en México aumentaron en más de un 80%, reflejando un cambio significativo en los hábitos de consumo y en la necesidad de digitalización de los negocios. [5]

En el estado de Oaxaca, el sector terciario representa el motor principal de la economía, ya que concentra una gran parte de la actividad económica y del empleo en la región. Esta estructura económica se ve influenciada por diversos factores, como la tradición comercial de los mercados locales, el turismo, la administración pública y la creciente digitalización del comercio electrónico. Entre 2018 y 2023, la proporción de establecimientos que realizaron ventas en línea aumentó de manera progresiva, pasando del 1.3% al 3.4%, lo que refleja una adopción creciente del comercio electrónico por parte de las unidades económicas [6]. En la figura 2. Se observa la distribución porcentual de unidades económicas, personal ocupado e ingresos en Oaxaca, destacando el papel predominante de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en la estructura productiva del estado.



Figura 2. Unidades económicas, personal ocupado e ingresos por tamaño en Oaxaca 2023.

El 98.3% de las unidades económicas pertenecen a la categoría de microempresas, lo que indica su presencia casi absoluta en el ecosistema empresarial oaxaqueño. En términos de personal ocupado, las microempresas generan el 76.6% del empleo, confirmando su importancia como motor de generación de trabajo en el estado [7].

En este contexto el comercio electrónico en Oaxaca también ha cobrado cierta relevancia, ya que un 38.7% de las unidades económicas afirma utilizar tiendas en línea, reflejando un avance hacia modelos de venta digital tal y como se muestra en la figura 3. [8] Esta tendencia indica que, aunque

aún se encuentra por debajo de los niveles de adopción observados en otras regiones del país, las empresas oaxaqueñas están reconociendo los beneficios de diversificar sus canales de venta y ampliar su alcance más allá del mercado local.

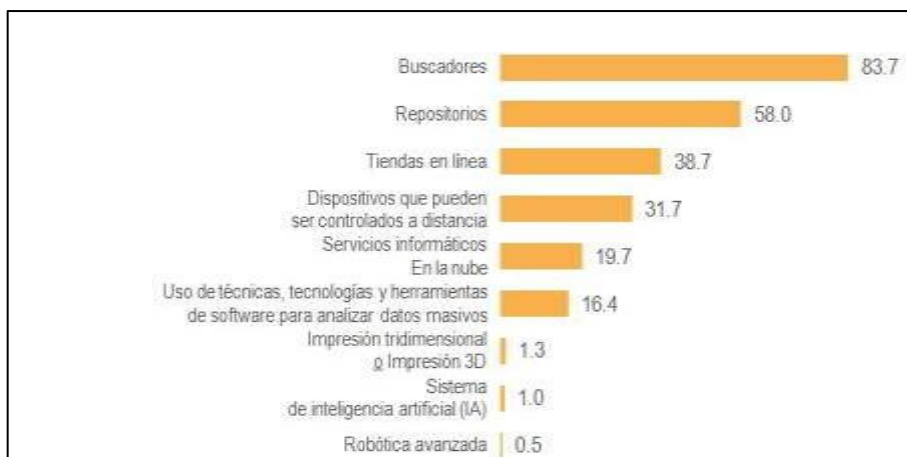


Figura 3. Uso del internet en herramientas de tecnología digital en las unidades económicas en Oaxaca 2024.

También se muestra un cambio interesante en la forma en que las unidades económicas realizan sus cobros. En 2018, casi todas (el 98.2%) usaban exclusivamente efectivo. Sin embargo, para 2023 esa cifra bajó considerablemente a 73.4%. Lo que realmente llama la atención es que las transferencias electrónicas pasaron de representar solo el 3.6% a un 8.8%. Es decir, más del doble en solo cinco años. [9] Este crecimiento es una señal clara de que muchas MiPyMEs están comenzando a digitalizar sus procesos, adoptando nuevas formas de pago más ágiles y seguras.

En lo que respecta a las florerías en el estado de Oaxaca, actualmente no existen registros oficiales ni bases de datos sistematizadas que documenten con precisión el grado de adopción tecnológica o digitalización de estas unidades económicas. Esta ausencia de información específica representa una limitante importante para el análisis profundo del sector floral en términos de transformación digital.

4. Objetivos

4.1. General

Identificar el perfil del consumidor de arreglos florales en la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez, con el fin de conocer sus hábitos de compra, preferencias estéticas, canales de adquisición y sensibilidad ante estrategias promocionales, que permitan orientar a las florerías hacia una transformación digital eficiente y adaptada a las nuevas dinámicas del mercado.

4.2. Específicos

1. Establecer un marco teórico y analítico sobre el comportamiento del consumidor en el sector floral, abordando conceptos como la percepción de valor, sensibilidad al precio, hábitos de consumo y el papel de los canales digitales en la decisión de compra.

2. Diseñar y aplicar un instrumento metodológico estructurado (cuestionario) para recopilar datos sobre preferencias estéticas, funcionales y emocionales en arreglos florales, canales de compra



preferidos, disposición a pagar y atracción por promociones, con el fin de obtener una caracterización precisa del consumidor local.

3. Determinar el perfil del cliente ideal para el comercio electrónico en el sector floral en la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez, considerando variables sociodemográficas, patrones de consumo y preferencias, con el objetivo de orientar estrategias comerciales y de marketing digital más efectivas.

5. Fundamento teórico

5.1. Mercado

La investigación de mercados consiste en un proceso estructurado que implica el diseño, la recolección, el análisis y la interpretación de datos relevantes para resolver una situación específica relacionada con el marketing dentro de una organización. [10] Esta labor permite a las empresas comprender su entorno, anticipar comportamientos del consumidor y tomar decisiones informadas con base en evidencia. Además, facilita la identificación de oportunidades comerciales y reduce el riesgo en el desarrollo de productos, estrategias de precio, promoción y distribución.

La investigación de mercados no solo permite comprender al consumidor, sino que también facilita la anticipación a los cambios del entorno y la detección de oportunidades de innovación. Esta función resulta particularmente relevante en contextos comerciales dinámicos, donde las preferencias del cliente evolucionan constantemente, la tecnología avanza con rapidez y la competencia es cada vez más exigente. Bajo estas condiciones, realizar un estudio de mercado se convierte en una necesidad estratégica para cualquier organización que busque mantener su competitividad y adaptarse eficazmente a las nuevas demandas del mercado. [11] Asimismo, este tipo de análisis proporciona una base sólida para la toma de decisiones en áreas clave como el desarrollo de productos, la segmentación de audiencias, la selección de canales de distribución y la creación de mensajes promocionales más efectivos.

5.2. Digitalización

La digitalización constituye una fuerza disruptiva que ha cambiado profundamente el entorno organizacional y económico. Para las empresas, este fenómeno permite automatizar procesos, tomar decisiones más ágiles y rediseñar sus modelos de negocio en función de la eficiencia y la innovación. Su mayor impacto recae en la posibilidad de generar valor a través del conocimiento del cliente y la personalización de la oferta. [12] Además, esta transformación ha permitido que incluso negocios tradicionales, como las florerías, puedan acceder a herramientas tecnológicas que faciliten su visibilidad en línea, el acceso a nuevos segmentos de mercado y la optimización de sus operaciones cotidianas. La digitalización no solo implica adoptar plataformas tecnológicas, sino también replantear la forma en que se interactúa con el consumidor y se construyen experiencias de compra diferenciadas en entornos digitales.

La digitalización ha impulsado nuevas dinámicas dentro del marketing y la administración empresarial al hacer posible el análisis detallado del comportamiento del consumidor. Esto ha derivado en estrategias más enfocadas en la segmentación, la personalización de productos y la gestión integral de la experiencia del cliente. Además, facilita la medición del impacto de cada acción mediante datos en tiempo real. [13] Estas capacidades han fortalecido la toma de decisiones basadas en evidencia, permitiendo a las empresas responder de forma más ágil a las tendencias del mercado. Desde una visión centrada en el marketing, la digitalización no se limita al uso de tecnología, sino que representa una herramienta para humanizar la relación con el consumidor. A través de la integración de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales, las empresas pueden anticiparse a las necesidades del cliente y brindar soluciones alineadas a sus valores, emociones y expectativas. [14] En consecuencia,



el enfoque digital no solo mejora la eficiencia operativa, sino que fortalece la conexión emocional y la fidelidad del consumidor hacia la marca.

5.3. Comercio electrónico

El comercio electrónico es definido como la compra y venta de bienes y servicios a través de medios digitales, principalmente internet. Este modelo ha revolucionado las formas tradicionales de intercambio comercial, permitiendo transacciones sin necesidad de interacción física entre comprador y vendedor. [15] Explican que el e-commerce no solo implica la simple transacción en línea, sino también la transformación de los modelos de negocio hacia esquemas más eficientes y personalizados, en donde el acceso inmediato a los productos y la automatización de procesos se convierten en ventajas competitivas clave. Esta transición ha dado lugar a entornos virtuales más dinámicos, donde los consumidores esperan inmediatez, accesibilidad y experiencias digitales integradas.

5.4. Modelo de las 4P

El modelo de las 4P del marketing constituye una herramienta clásica y vigente para el análisis estratégico de mercados. Este enfoque se centra en cuatro variables fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Cada una de estas dimensiones representa un componente esencial en la interacción entre las empresas y los consumidores, y su estudio permite comprender cómo se estructuran las decisiones comerciales para responder a las necesidades específicas del mercado. [16] Tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Modelo del sistema de marketing y sus variables

Componentes del sistema	Descripción	Variables clave
Entorno externo	Factores no controlables que afectan al mercado y a la empresa.	Entorno económico Entorno sociocultural Entorno tecnológico Entorno legal y político Competencia
Mercado meta (target)	Segmento o grupo de consumidores a quienes se dirige la estrategia.	Perfil demográfico Comportamiento de compra Necesidades y preferencias Frecuencia de consumo
Investigación de mercado	Proceso sistemático para obtener y analizar información del mercado.	Métodos de recolección de datos Análisis de datos Identificación de tendencias Estudios del consumidor
Mix de marketing (4P)	Estrategia central del marketing para satisfacer al consumidor.	Producto: diseño, calidad, empaque Precio: estrategia de precios, descuentos Plaza: canales de distribución, accesibilidad Promoción: publicidad, promociones, redes sociales
Retroalimentación	Evaluación del desempeño de las estrategias de marketing.	Satisfacción del cliente Nivel de ventas Fidelización Indicadores de desempeño (KPI)



Este modelo resulta especialmente útil para analizar mercados en transformación, particularmente aquellos que atraviesan procesos de adaptación a entornos digitales. Su aplicación permite evaluar la propuesta de valor desde una perspectiva integral, al considerar de manera articulada los elementos clave que inciden en la toma de decisiones del consumidor.

6. Metodología

El presente estudio se enmarca dentro de una investigación de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal, cuyo propósito es caracterizar el perfil del consumidor de arreglos florales en la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez. El enfoque cuantitativo permitió medir de manera objetiva las preferencias, hábitos de compra y canales de adquisición utilizados por los consumidores, ofreciendo una base empírica para la toma de decisiones comerciales. Se adoptó un diseño no experimental y de campo, ya que no se manipularon variables, sino que se observaron y analizaron en su contexto natural. La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta aplicada directamente a los consumidores, captando sus percepciones en el momento en que ocurren sus decisiones de compra.

Debido a la ausencia de un registro formal sobre el número total de consumidores de productos florales en la región y considerando el dinamismo del público objetivo, se asumió una muestra infinita. Se elaboró un cuestionario estructurado como instrumento de medición, dirigido a 226 clientes potenciales, con preguntas cerradas de opción múltiple y escala Likert. La técnica de muestreo fue no probabilística por conveniencia. La estructura del cuestionario se basó en el modelo de las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), lo que permitió recabar información integral sobre las preferencias estéticas, funcionales y emocionales del consumidor, su sensibilidad al precio, los canales de compra más utilizados y la percepción de efectividad de las promociones.

7. Resultados

7.1. Datos generales del encuestado

Antes de abordar las preguntas sobre comportamiento de compra, se recabaron datos demográficos básicos de 227 personas de la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez. El 50.4% se identificó como hombre, el 46% como mujer y el 3.6% como persona no binaria. El 74.3% señaló estar soltero/a y el 25.7% casado/a. En cuanto al nivel educativo, el 41.4% tiene estudios medio superior, el 30% educación superior y el 28.6% educación básica. En situación laboral, el 37% es asalariado, el 32.6% empresario o independiente, y el 30.4% desempleado. Respecto al ingreso mensual, el 34.2% gana entre \$10,000 y \$20,000, el 25.3% entre \$20,000 y \$30,000, el 24.4% menos de \$10,000, y el 16% más de \$30,000. Finalmente, el 31.3% tiene de 2 a 3 dependientes, el 27.8% una persona, el 23.3% ninguna, y el 17.6% tiene 4 o más dependientes económicos.

7.2. Producto

La pregunta planteada solicitó a los participantes ordenar tres estilos de arreglos florales según su nivel de preferencia, siendo 1 el menos atractivo y 3 el más atractivo. Los resultados muestran una clara tendencia hacia una elección específica. El 65.5% de los encuestados eligió la secuencia 2-1-3, lo que indica que el arreglo número 2, que incluye una presentación combinada de flores y chocolates en una caja, fue percibido como el más atractivo.

Este hallazgo sugiere que los consumidores valoran los productos que combinan estética floral con valor añadido, como los regalos complementarios. Es decir, no solo buscan belleza en el diseño, sino también funcionalidad emocional y simbólica. La segunda preferencia más común fue la secuencia 1-2-3 (11.1%), donde el arreglo 1 más tradicional ocupa el primer lugar, indicando que todavía existe una parte del mercado que valora estilos más clásicos. Los consumidores prefieren arreglos que no solo luzcan bien, sino que también ofrezcan una experiencia más completa integrando productos mixtos

(como flores + dulces o tarjetas) como parte de su oferta regular en canales físicos y digitales.

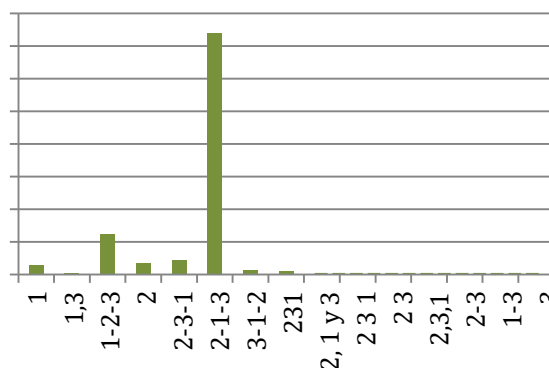


Figura 4. Preferencia de estilos de arreglos florales.

Los resultados de la siguiente figura indican una clara preferencia por la combinación 2-1-3, elegida por el 55.3% de los encuestados, destacando el estilo 2 (colores pastel vibrantes como azul petróleo) como el más atractivo. En menor proporción, el 11.5% optó por la combinación 1-3-2, mostrando afinidad por colores suaves, mientras que el 9.7% eligió la secuencia 3-2-1, revelando una preferencia por tonos neutros y naturales. Estos datos reflejan la importancia del color en la percepción estética de los arreglos florales. En conjunto, estos datos sugieren que los colores más intensos y modernos del estilo 2 generan mayor atractivo visual, posiblemente por transmitir una imagen más sofisticada, fresca o llamativa. Este tipo de información es muy útil para diseñar empaques que estén alineados con los gustos reales del consumidor y que generen mayor intención de compra.

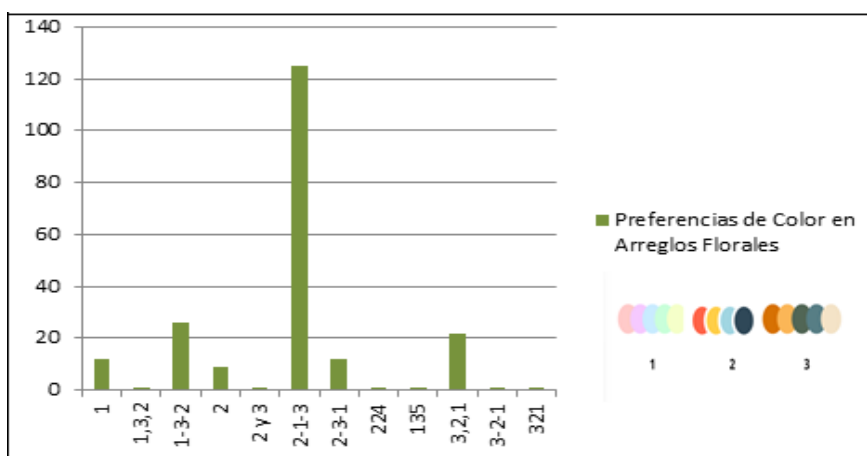


Figura 5. Preferencias de color en arreglos florales.

En cuanto a los motivos de compra se muestra que las fechas especiales, como San Valentín y el Día de las Madres, son el principal motivo de compra de arreglos florales, siendo los hombres los más activos, seguidos por mujeres y el grupo no binario. El segundo motivo más frecuente es el gusto personal, lo que evidencia una tendencia creciente al autoconsumo, tanto en hombres como en mujeres. En cambio, los cumpleaños y aniversarios generan menor compra individualmente, pero al combinarse



elevan su impacto comercial. Aunque el grupo no binario tiene menor representación, participa activamente en fechas especiales y compras por gusto, lo que indica una creciente inclusión. Estos hallazgos permiten diseñar estrategias promocionales segmentadas según el perfil del consumidor.

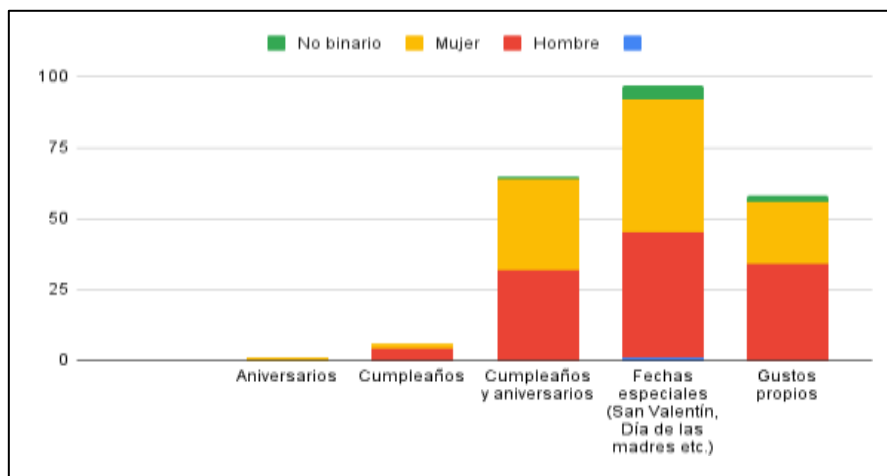


Figura 6. Motivos de compra de arreglos florales según identidad de género.

7.3. Precio

La relación entre el nivel educativo alcanzado y la frecuencia con la que las personas realizan compras. Los resultados sugieren patrones interesantes que pueden relacionarse con el acceso a recursos económicos, hábitos de consumo y posiblemente con el tipo de productos adquiridos. Las personas con educación básica compran flores con menor frecuencia, posiblemente por limitaciones económicas o menor hábito de consumo. En contraste, quienes alcanzaron educación media superior tienden a comprar flores mensualmente y semanalmente con más frecuencia, lo que podría estar ligado a un mayor poder adquisitivo o una mayor valoración del producto. Por otro lado, las personas con educación superior compran flores con menor frecuencia semanal, aunque mantienen una compra significativa en ocasiones especiales. Esto sugiere que perciben las flores como una compra ocasional y no prioritaria, tal y como se ve en la figura 7.

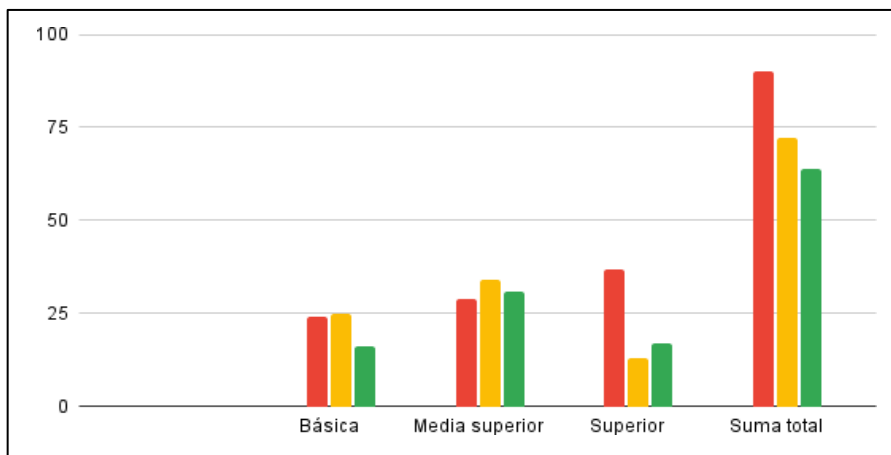


Figura 7. Frecuencia de compra de bouquets y arreglos florales según el nivel de estudios alcanzado.

La figura 8 muestra que la frecuencia de compra de flores varía según el canal utilizado: florerías físicas, mercados locales, redes sociales y tiendas en línea. Los mercados locales destacan como la



opción más popular para compras en fechas especiales, mientras que las florerías físicas también mantienen una alta participación por su oferta personalizada y elaborada. Esto indica que para eventos importantes, los consumidores prefieren canales tradicionales con atención directa.

Por otro lado, las redes sociales se posicionan como un canal emergente, especialmente en compras mensuales y semanales, debido a su practicidad y facilidad para consultar catálogos y hacer pedidos en plataformas como Facebook o Instagram. Aunque las tiendas en línea aún no son el canal dominante, muestran un crecimiento constante en compras recurrentes, revelando un nicho de consumidores digitales. Aun así, la experiencia presencial de las florerías físicas sigue siendo preferida, demostrando su relevancia en todos los niveles de frecuencia de compra.

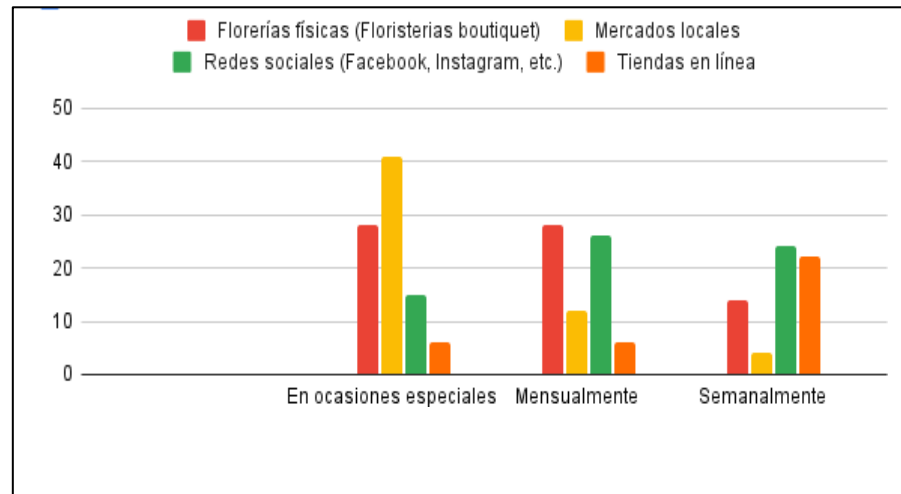


Figura 8. Preferencia de compra de acuerdo a la frecuencia de compra.

Los datos de la figura 9 indican que el mayor porcentaje de encuestados con ingresos entre \$10,000 y \$20,000 MXN (41 personas) prefieren pagar entre \$200 y \$400 MXN por un arreglo floral, evidenciando una inclinación hacia precios accesibles. En este mismo rango, alrededor de 35 personas están dispuestas a pagar entre \$400 y \$600 MXN, lo que sugiere apertura hacia productos de mayor valor si ofrecen buena relación costo-beneficio.

En el grupo con ingresos de \$20,000 a \$30,000 MXN, casi 30 personas optan por el rango de \$200 a \$400 MXN y unas 25 por el de \$400 a \$600 MXN, lo que confirma que incluso los consumidores con mayor poder adquisitivo valoran la accesibilidad. Quienes ganan menos de \$10,000 MXN mostraron fuerte preferencia por el rango de \$200 a \$400 MXN (más de 30 respuestas), lo que destaca la necesidad de mantener opciones económicas. Por su parte, los consumidores con ingresos mayores a \$30,000 MXN, aunque en menor proporción, presentan mayor disposición a pagar más de \$600 MXN, indicando un nicho premium con potencial.

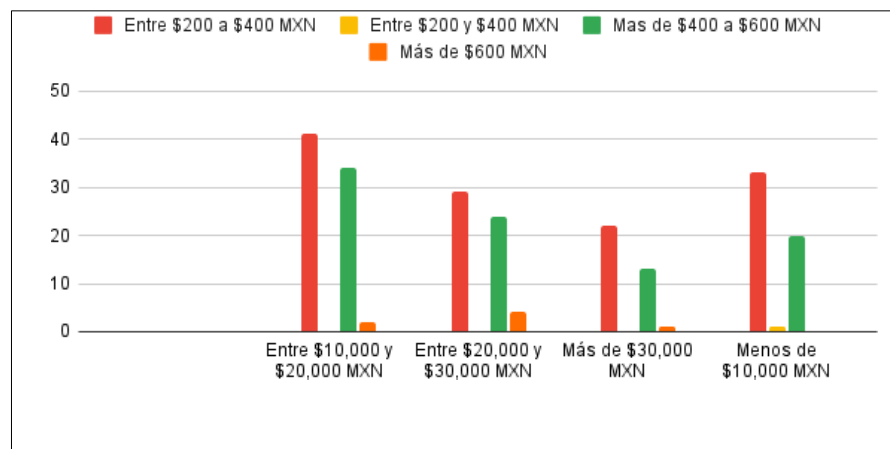


Figura 9. Disposición a Pagar por un arreglo floral.

7.4. Plaza

La figura 10 muestra los tipos de promociones más utilizados en diversos canales de venta de flores: florerías físicas, mercados locales, redes sociales y tiendas en línea. Se identifican tres estrategias: descuentos directos, ofertas especiales y paquetes promocionales. En florerías físicas, los descuentos directos son los más comunes, lo que indica que los clientes prefieren incentivos inmediatos. En los mercados locales predominan las ofertas especiales, como "compra uno y obtén otro con descuento", lo cual sugiere que se busca incentivar compras en volumen durante una sola visita.

En redes sociales también predominan los descuentos directos, lo que evidencia que las promociones visibles y accesibles captan la atención del consumidor. En cambio, en tiendas en línea los paquetes promocionales son más populares, lo que indica que muchos compradores valoran experiencias más completas, como combinar flores con obsequios adicionales. Esto demuestra que la efectividad de cada promoción varía según el canal, y que las estrategias deben adaptarse al tipo de medio para lograr mejores resultados.

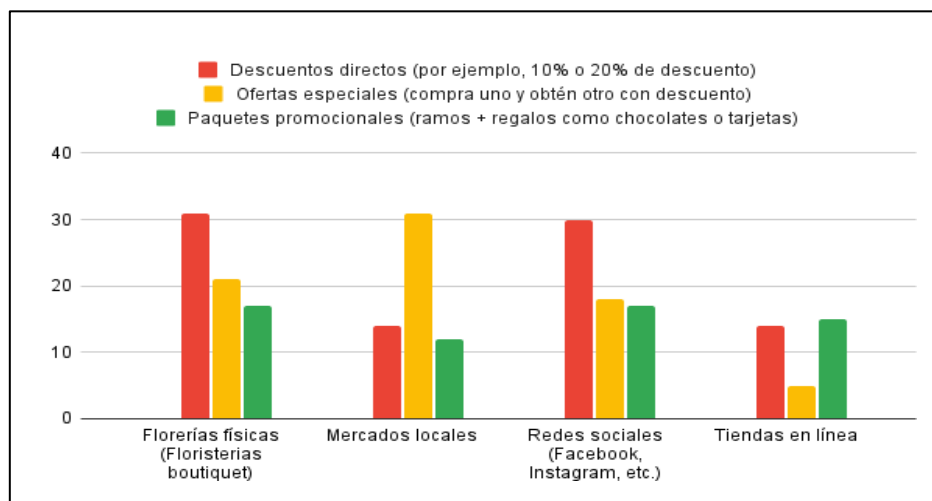


Figura 10. Preferencia de compra vs. Promociones atractivas.

7.5. Promoción



Con base en los resultados, el tipo de promoción más atractivo para los consumidores al adquirir ramos florales son los descuentos directos, con un 39.8% de preferencia. Esto indica que el cliente valora las rebajas claras e inmediatas, como un 10% o 20% de descuento, reflejando una alta sensibilidad al precio y la búsqueda de beneficios económicos tangibles en el momento de la compra.

En segundo lugar se encuentran las ofertas especiales, como “compra uno y obtén otro con descuento”, con un 33.2% de aceptación. Este tipo de promoción es efectiva en fechas con alta demanda como San Valentín o el Día de las Madres. Por último, un 27% prefiere los paquetes promocionales que incluyen obsequios como chocolates o tarjetas. Aunque representan una menor proporción, estos consumidores valoran experiencias completas y personalizadas, lo que sugiere una oportunidad para estrategias de venta cruzada o productos premium. Las florerías deben enfocar sus tácticas en descuentos directos sin dejar de lado los otros tipos de promociones que pueden fortalecer la lealtad de segmentos específicos.

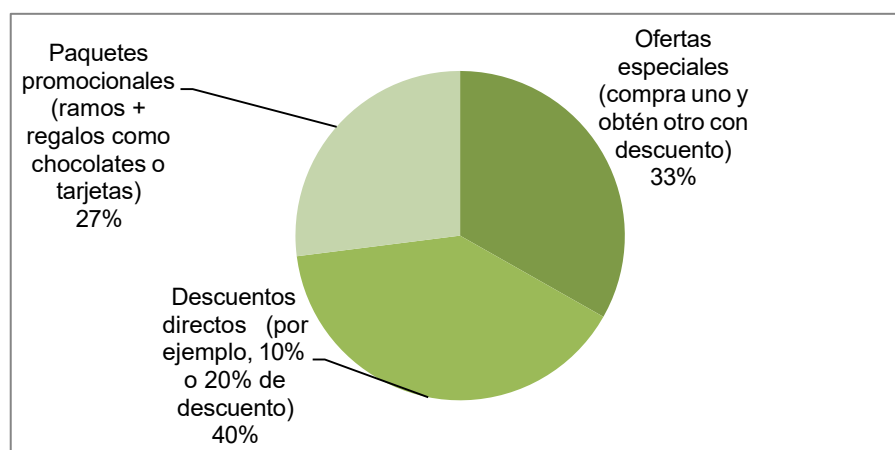


Figura 11. Preferencia por tipo de promoción en compras.

8. Conclusiones

La presente investigación logró cumplir su objetivo general al identificar el perfil del consumidor de arreglos florales en la Zona Metropolitana de Oaxaca de Juárez, permitiendo comprender sus hábitos de compra, preferencias estéticas, sensibilidad al precio y percepción sobre estrategias promocionales. Los hallazgos revelan que las fechas especiales como San Valentín y el Día de las Madres siguen siendo el principal motivo de compra, especialmente entre los hombres; sin embargo, se identificó un nuevo comportamiento de autoconsumo, tanto en hombres como en mujeres, que abre oportunidades para estrategias centradas en emociones y experiencias cotidianas. En cuanto al producto, los consumidores mostraron preferencia por arreglos con valor agregado (como chocolates o empaques especiales) y colores modernos, lo cual destaca la importancia de ofrecer experiencias simbólicas y diseños atractivos. En términos de precio, la mayoría mostró disposición a pagar entre \$200 y \$400 pesos, aunque existe apertura a precios más altos en segmentos con mayores ingresos, lo que sugiere la viabilidad de una estrategia escalonada.

Sobre los canales de compra, si bien las florerías físicas siguen siendo relevantes, las redes sociales han comenzado a posicionarse como una vía frecuente, especialmente entre los consumidores más jóvenes y activos, lo que refleja la necesidad de digitalizar los puntos de venta. En el ámbito promocional, los descuentos directos fueron los más valorados, seguidos por ofertas especiales y paquetes promocionales, lo que evidencia la búsqueda de beneficios tangibles e inmediatos. En



conclusión, el estudio no solo valida las premisas planteadas, sino que ofrece una base sólida para el diseño de estrategias comerciales centradas en el cliente. El sector floral oaxaqueño se encuentra en transición, combinando prácticas tradicionales con una creciente apertura digital; aprovechar esta evolución implica conocer mejor al consumidor, fortalecer la presencia en plataformas digitales y ajustar los productos y promociones a los nuevos hábitos de consumo.

9. Referencias

- [1] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *“Número de establecimientos a nivel nacional”*, 2020, 2021 y 2023.
- [2] NVINoticias. *“En Oaxaca se disparan 206% las ventas en línea”*, 2022.
- [3] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *“Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares”*, 2022.
- [4] Statista. *“Penetración del comercio electrónico en México”*, 2023.
- [5] Asociación Mexicana de Venta Online. *“Estudio sobre venta online en México”*, 2020.
- [6] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *“Uso del internet en herramientas de tecnología digital en las unidades económicas en Oaxaca”*, 2023.
- [7] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *“Resultados oportunos de Censos Económicos Oaxaca 2024”*, 2024.
- [8] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *“Resultados oportunos de Censos Económicos 2024, Oaxaca”*, 2024.
- [9] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. *“Resultados oportunos de Censos Económicos 2024, Oaxaca”*, 2024.
- [10] Malhotra, N. *“Investigación de mercados”* 5ª ed, Person Educación, México, 2008.
- [11] Hernández, R, Collado, C, & Lucio, M. *“Metodología de la investigación”*, 6.ª ed, McGraw- Hill Education, México, 2018.
- [12] Brynjolfsson, E. & McAfee, A. *“The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies”*. W. W. Norton & Company, New York, 2014.
- [13] Chaffey, D, & Ellis, F. *“Digital Marketing”* 7th ed, Pearson Education, England, 2019.
- [14] Kotler, P, Kartajaya, H, & Setiawan, I. *“Marketing 4.0: Moving from traditional to digital”*. Wiley, 2017.
- [15] Laudon, K. C, & Traver, C. *“E-commerce 2021: Business, technology, and society”* 16th ed, Pearson Education, 2021.
- [16] Kotler, P, & Armstrong, G. *“Fundamentos de marketing”* 13.ª ed, Pearson Educación, 2019.



Desafíos y Oportunidades en una Microempresa Familiar del Sector Cárnico en Oaxaca

Ortiz López Ruth María, Pablo Calderón Karla De Los Ángeles, Ríos y Vázquez
Othón Césareo

ruthmary@itoaxaca.edu.mx
Tecnológico Nacional de México Campus Oaxaca

Resumen

Ante un mercado competitivo las microempresas necesitan buscar un valor adicional para sobrevivir y permanecer, debido que en el Estado de Oaxaca existe en su mayoría microempresas, de acuerdo con datos del INEGI, en 2022 las PyMES de Oaxaca aportaron 54 mil 875.52 millones de pesos a la producción bruta total oaxaqueña que representa el 16.4 por ciento; así como 35 mil 698.23 millones de pesos al valor agregado censal bruto que es el 38.8 por ciento [1], principal sector en el comercio. Bajo un estudio de caso, referente a la empresa Carnes CRUVI, ubicada en Av. Oaxaca 110, Col. Miguel Hidalgo, San Martín Mexicapam, se realizó un diagnóstico integral, que permitió generar información enriquecedora para la investigación.

Las empresas son más competitivas mejorando la calidad en el producto o servicio que ofertan, muchas microempresas no le dan la importancia a los retos que se enfrentan como es la competencia desleal, la no capacitación a los trabajadores, la informalidad, por lo que es recomendable, que las empresas opten por los apoyos que ofrece a nivel federal y estatal como son:- las capacitaciones, financiamiento para el mejoramiento-, entre otros; por lo que CRUVI se vio en la necesidad de realizar dicho diagnóstico para sugerir propuestas de mejora para la empresa tomando en cuenta el análisis requerido, la organización cuenta con características positivas, pero también con debilidades que serán identificadas.

Palabras clave: Microempresas, Diagnóstico empresarial, Oportunidades, Metodología Fleitman

1. Introducción

Las empresas hoy en día se enfrentan a diversos problemas para permanecer en el mercado como son: baja productividad, calidad en sus productos o servicios, altos costos de materias primas, rotación de personal y la falta de trabajadores calificados, la deficiente formalidad en su administración, así como factores sociales, políticos, tecnológicos, mercadológicos, económicos, legales y ecológicos.

Esta investigación se enfocó en la microempresa Carnes CRUVI, que carece de una administración formal, con una infraestructura pequeña para la demanda de ventas que oferta. Un aspecto a considerar es que dicha empresa requirió un diagnóstico empresarial integral para identificar aquellas problemáticas que afectan a la organización y así sugerir propuestas de mejora

En este artículo se presenta en primer lugar el planteamiento del problema en el cual se da a conocer la deficiencia que existe en la microempresa carnes CRUVI, enseguida se aborda el marco referencial para dar un panorama de la microempresa, posteriormente el enfoque teórico de la investigación como son los argumentos como es el concepto de empresa, su clasificación, el término de diagnóstico integral, así como la metodología de Fleitman, y el desarrollo del diagnóstico para finalmente obtener las conclusiones, y recomendaciones.

2. Generalidades



2.1 Planteamiento del problema

El ambiente competitivo de los negocios, como se refleja en el estudio de Demografía de los Negocios 2023 [2], se estima que nacieron 1.7 millones de establecimientos y murieron 1.4 millones en el periodo comprendido entre mayo 2019 y mayo 2023, cifras que, al contrastarlas con los resultados en 2021 —que a su vez compara con datos de 2019—, refleja un incremento tanto en los nacimientos como en los establecimientos que sobrevivieron, principalmente la pandemia por la COVID-19. (gráfica de la figura 1).

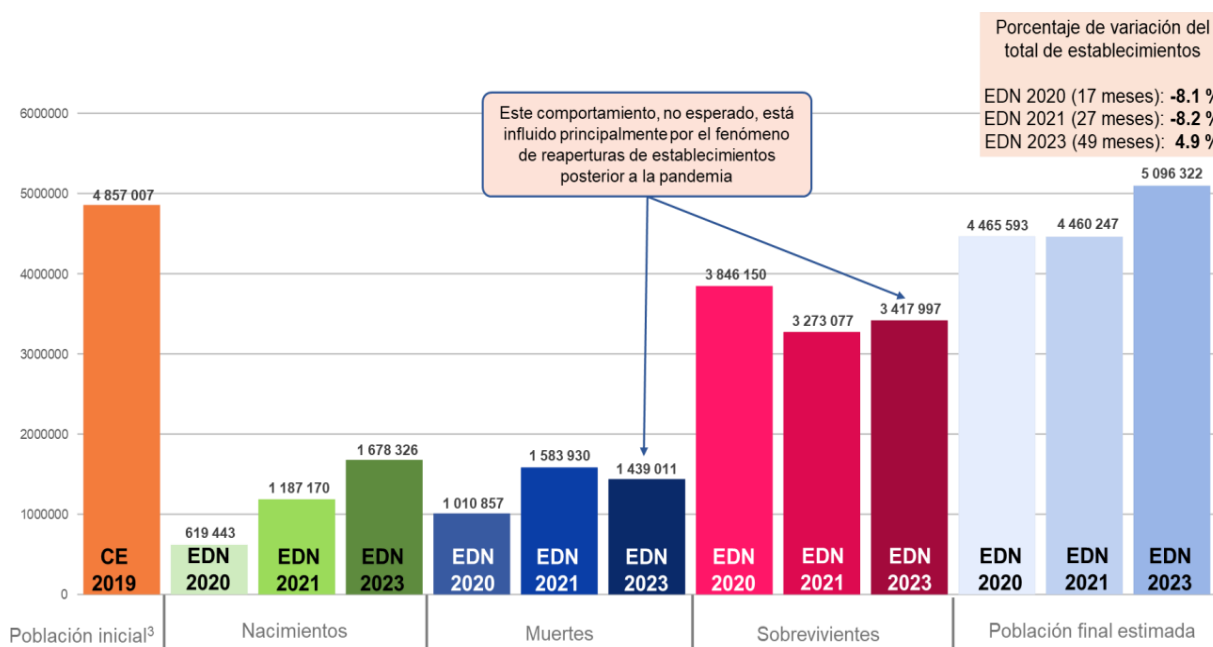


Figura 1 Número de Establecimientos a Nivel Nacional 2020, 2021 Y 2023 [2]

En la gráfica de la figura 2, se observa que Oaxaca está por encima de la media nacional con 8.4 años de esperanza de vida de una empresa, situación que a pesar de ser un estado considerado dentro de los 3 últimos en rezago social, económico, educativo, etc., a pesar de estas condiciones. Cada día nacen en promedio 2.3 empresas o establecimientos en el municipio de Oaxaca de Juárez, pero en paralelo mueren al menos 3 negocios en el mismo lapso. La inseguridad se ha constituido en una de las principales causas del cierre de locales comerciales, así como otros problemas que emergen en el estado.

Con respecto a la microempresa en estudio, la primera vez que decide realizar un diagnóstico empresarial que le permita identificar oportunidades de mejora, y que busque un crecimiento en la misma. La microempresa Carnes CRUVI enfrenta estos problemas, en todas sus áreas, como es producción, mercadotecnia, recursos humanos, así como paradigmas tradicionales de la administración. Los problemas internos como externos repercuten a la empresa a pesar de su posicionamiento en el mercado ya que el consumidor es cada vez más exigente y busca calidad en el producto y buena atención.

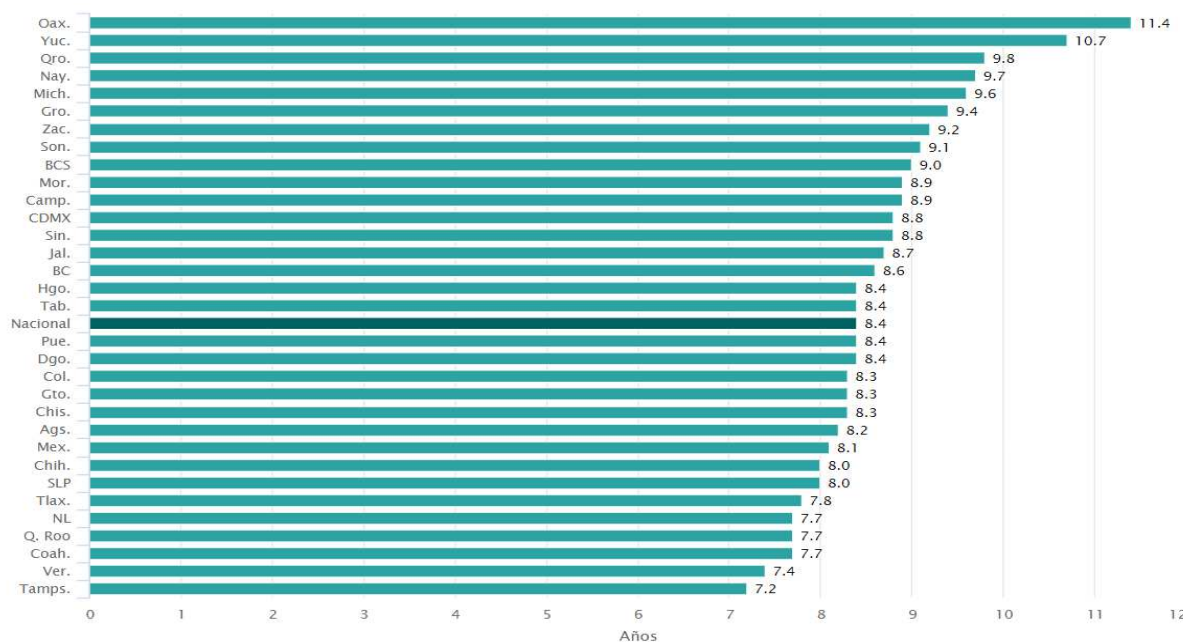


Figura 2 Esperanza de vida de los establecimientos al nacer por entidad federativa [3]

2.2 Marco Referencia

En el año de 1968 se crea una microempresa 100% oaxaqueña, la familia Villavicencio Valencia que, de acuerdo a sus conocimientos de cárnicos dan vida a carnicería el “triunfo” teniendo sus primeras instalaciones en el interior del mercado Benito Juárez.

Con el paso del tiempo en 1995 la familia Cruz Villavicencio funda “carnes CRUVI” fusionando los apellidos de la familia, teniendo sus instalaciones en San Martín Mexicapam, generando fuentes de empleo en el área, iniciando el servicio a domicilio, obteniendo el incremento de nuevos clientes y la ampliación del mercado, esto gracias a la visión del Ing. Jaime Moisés Cruz Villavicencio, que continua con la tradición de la venta y servicio de productos de primera calidad.



Figura 3 Microempresa Cernes CRUVI



Actualmente, cuenta con las siguientes sucursales “La Esmeralda” ubicada en la Avenida Revolución Núm., 103, local 4 en el municipio de San Pablo Etla, en el interior del Mercado Benito Juárez, Local núm. 1, Oaxaca de Juárez y en la Calle Acero Núm. 101, en el Fraccionamiento “La Fundación”.

El compromiso de carnes CRUVI para el futuro, es mantener la calidad de sus productos y el servicio que los clientes demandan como sus clientes potenciales que son principalmente la gente que vive en la colonia, restaurantes y cafeterías, con atención al cliente presencial, telefónico y virtual.

2.3 Enfoque Teórico

En primera instancia se retoma el concepto de empresa, es una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de los servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital [4].

Pallares, et. al. [5], y Chiavenato [6] establecen que la empresa es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

Una vez analizados los autores anteriormente citados, se define que la empresa es una organización con fines de lucro donde tienen objetivos en común y para alcanzarlos se utilizan una gran variedad de recursos. Las actividades de la empresa, la situación actual y pasada, así como el producto, competencia, giro comercial, tamaño, hacen que sea única, por lo que a continuación se presenta un esquema integral:

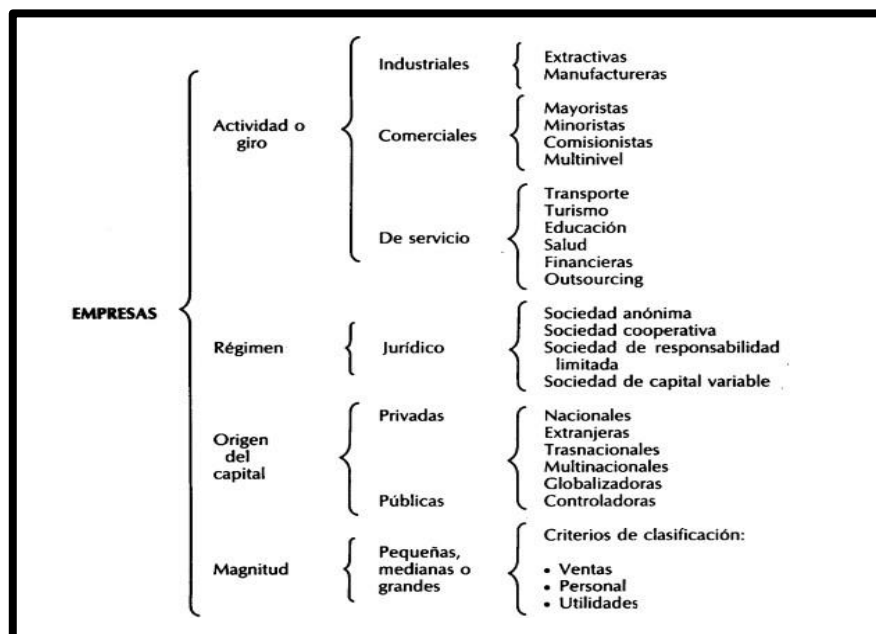


Figura 4 Clasificación de la empresa [4]

Por consiguiente, carnes CRUVI se clasifica en el área de comercio, por el origen de capital en privada, por su magnitud microempresa. Para llevar a cabo de una manera ordenada y sistemática todas las funciones de una empresa es necesario tener un proceso administrativo de inicio a fin que servirá para que sea más fácil su



organización y funcione correctamente, esto es aplicable en cualquier tipo de empresa, cualquiera que sea su giro. A continuación, se presenta la imagen que muestra de forma general en que consiste el proceso administrativo:

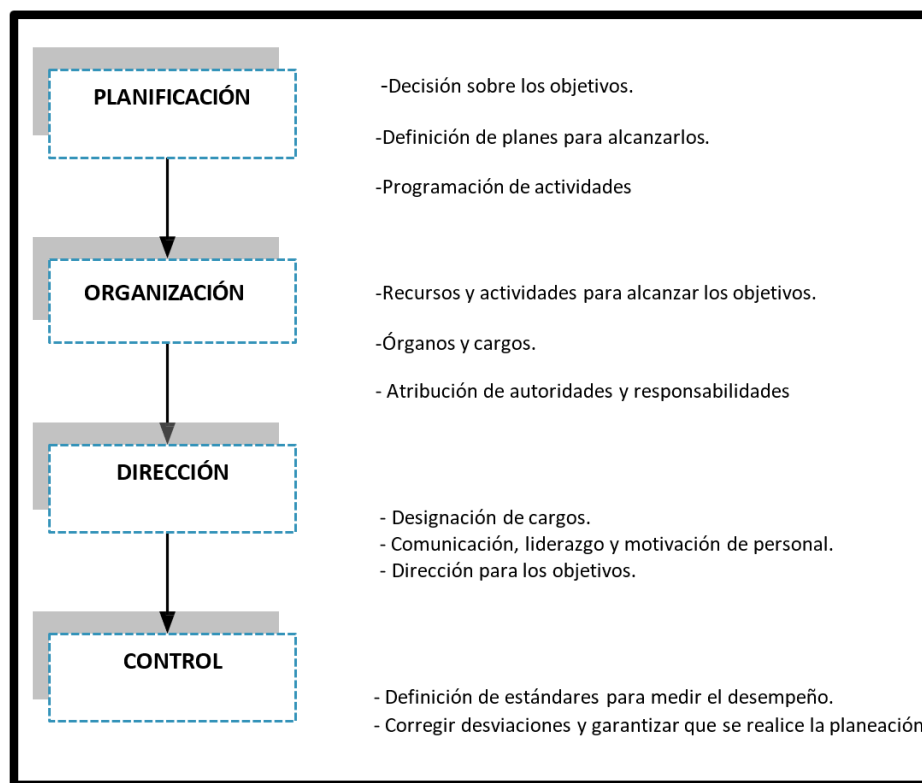


Figura 5 Proceso administrativo

Ahora bien, la administración es el proceso por el cual se lleva a cabo la planeación, organización, dirección y control; y busca el logro de los objetivos organizacionales establecidos.

En este sentido, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia [6]. Este “proceso” se define un conjunto de instrucciones o pasos para cumplir con un objetivo, la serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad [7]. Entonces el proceso administrativo indica que es el desarrollo de una meta que plantea una organización.

En efecto para que una empresa cambie es necesario realizar la aplicación de la evaluación integral ya que mejorará el rendimiento de las empresas, al mismo tiempo sea más rentable, interesante y satisfactorio su trabajo. Por lo tanto, es vital que tenga claridad y comprensión de sus objetivos, métodos y herramientas que han de utilizar para alcanzarlos.

Otro elemento importante para la presente investigación es la evaluación integral, es una metodología por medio de la cual se estudian, analizan y evalúan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas; sirve como instrumento para analizar y evaluar el entorno del organismo, la base legal, el proceso administrativo, además de proporcionar recomendaciones para implantar procesos de mejora continua y modelos de calidad [8].

Además, se define la evaluación integral como una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático, científico y un enfoque constructivo, se considera un instrumento de vigilancia de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y desempeño de las empresas [8].

También realizar un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, con planes y objetivos, métodos y controles, con una forma de operación y que contempla equipos humanos y físicos [10]. Asimismo, manifiesta que la evaluación debe ser; objetiva, metódica



y completa, con la satisfacción de los objetivos institucionales, la revisión base en los niveles jerárquicos y la participación individual de los integrantes de la institución [11].

De acuerdo a todo lo anterior, se conceptualiza que la evaluación integral es una herramienta que accede a evaluar de manera parcial o integral, las áreas y los procesos de la empresa, con un enfoque constructivo, así como a detectar oportunidades de mejora continua de las empresas.

Se presentan algunas metodologías de la evaluación integral:

Tabla 1 Metodologías de evaluación en las empresas según diversos autores.

Metodología	Autor	Pasos
Sistemas Generales o Tridimensional	Patrick Williams	Vigilancia, análisis y evaluación
Modelo Fernández Arena	José Antonio Fernández Arena	La finalidad es revisar la satisfacción de los objetivos institucionales, la cual está integrada por cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes que son: los objetivos de la empresa, dirección, recursos y proceso administrativo. Los pasos son planeación, decisión, motivación, implantación, comunicación y control.
Modelo de Escala de Apreciación	Jackson Martin Dell	Está basada en un sistema de evaluación de la actuación de la dirección, a través de un análisis de cada componente de la función gerencial.
Modelo de Leonard	William P. Leonard	Consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en cualquiera de los elementos examinados y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones. Los pasos son examen, alcances, limitaciones, evaluación, presentación o informe y seguimiento.
Modelo de Rodríguez Valencia	Joaquín Rodríguez Valencia	Estudio preliminar, planeación, investigación y examen, análisis y evaluación de la información obtenida, informe de la auditoria e implementación de las recomendaciones
Modelo de Sistemas Generales	Patrick Williams	Busca tener una visión total de la organización, se basa en cuatro subsistemas: humano, administrativo, tecnológico y entorno.
Modelo de Jack Fleitman	Jack Fleitman	Análisis, diagnóstico integral de la empresa, evaluación específica de las áreas, opiniones y recomendaciones, programa de implantación de recomendaciones y evaluación de las mejoras obtenidas.

Para el caso de estudio se abordará la metodología de la Evaluación Integral de Fleitman [8].

Considerando los siguientes puntos:

Etapas 1: Análisis Preliminar de la Empresa.

Esta etapa realiza el análisis preliminar de las organizaciones, con el motivo de obtener una visión general de la misma, definiendo los elementos de mayor importancia a evaluar, de tal forma que sea posible elaborar una proyección inicial en cuanto a las características de trabajo, tiempo y costo.

El análisis preliminar es lo más corto posible, es el indicado para preguntar a los dueños que proporcionen información suficiente y veraz que le permita definir la magnitud y profundidad de los problemas, así mismo se realizan entrevistas para establecer un criterio en la elaboración de las estrategias de cada una de las etapas de la ejecución, así como de la revisión. Los problemas que presentan las organizaciones conducen al descontrol de las actividades afectando la productividad, siendo menos competitiva.

Etapas 2: Diagnóstico Integral de la Empresa.



En esta etapa se establece el marco de referencia, el campo de acción de la empresa, la problemática, el ambiente del control interno, así como la operación y administración en general, se aplican las pruebas para evaluar, se lleva a cabo una investigación de campo profunda con cuestionarios específicos, además de elaborar el programa de trabajo especificando las actividades. Este debe cubrir como mínimo el estudio, análisis y examen del; entorno o medio ambiente, estructura organizacional, planes comerciales, financieros y de operación, objetivos, procedimientos y controles, sistemas de administración, clima laboral, entre otros.

Con los estudios preliminares se determinan las áreas problemáticas más profundas, para posteriormente elaborar una propuesta de evaluación específica para cada una de ellas, y así definir emitir el diagnóstico general; que incluye; fortalezas y oportunidades, así como de amenazas y debilidades y el cálculo del impacto de éstas en el equilibrio de la empresa.

Etapas 3: Evaluación Específica de las Áreas

El objetivo principal de esta etapa, consiste en proporcionar los procedimientos para solucionar problemas que se detecten en las diversas evaluaciones realizadas durante la revisión de áreas que se hayan percibido como críticas, así también como limitar el desarrollo y crecimiento de la empresa. En esta etapa se realiza una revisión exhaustiva e intensiva para conocer profundamente los problemas de las áreas críticas, con base en los comentarios de los dueños de la empresa, se afinará el programa de evaluación específica para cada área crítica.

Etapas 4: Opiniones y Recomendaciones por Áreas

Al término de la evaluación, se cuenta con elementos suficientes para emitir opiniones y recomendaciones, tomando en cuenta los resultados de la revisión efectuada con cada una de las etapas, y es así cómo, el evaluador emite su opinión sobre el camino más viable para mejorar a la empresa y proporcionar opciones de evaluación.

Etapas 5: Programa de Implantación de Recomendaciones

Conforme a los puntos señalados en las recomendaciones sugeridas en el informe final, las áreas involucradas, en coordinación estrecha con el órgano de auditoría o control interno de la empresa, se elabora conjuntamente la implantación de las recomendaciones. El siguiente paso es reunir el personal y materiales previamente establecidos, elaborar instructivos y manuales de trabajo y diseñar las formas para integrarlos, después se procede a disponer arreglos físicos, distribuir y acondicionar espacios, así como capacitar personal.

Etapas 6: Evaluación de las Mejoras Obtenidas

La última etapa de la revisión, marca la pauta para evaluar las mejoras obtenidas para la empresa, pero se necesita que transcurra un tiempo razonable que permita observar los cambios y medir las mejoras obtenidas. Las recomendaciones producidas como resultado de una evaluación integral deben tener un seguimiento para comprobar el resultado esperado, corregir las fallas detectadas y/o evitar su recurrencia.

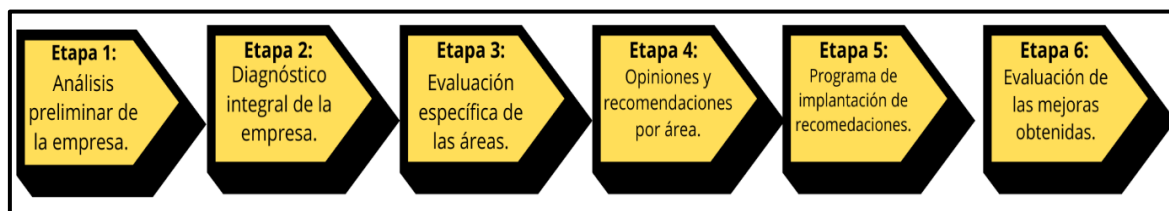


Figura 6 Modelo de evaluación por Jack Fleitman [8]

2.4 Enfoque Metodológico

La presente investigación utiliza un enfoque metodológico de tipo cualitativo- cuantitativo, mismo que es flexible, y marca la pauta para identificación e interpretación de la problemática alrededor de la empresa “CRUVI”, basado en un diseño de tipo investigación- acción ya que su propósito se centra en aportar la información que guíe la toma de decisiones [12].

De este modo, se identifican tres instrumentos importantes para este estudio: La observación, entrevistas, y el análisis; ello con la finalidad de estudiar la problemática, así como su solución a través de las mejoras, brindando retroalimentación constante para llegar al cambio esperado; es por esta razón que el presente diseño de investigación es práctico y participativo, por ende, el objetivo es realizar cambios positivos y dinámicos para que la empresa se adapte al mercado y sea competitiva.

De acuerdo a lo anterior, la investigación se centra en un estudio de caso, puesto que se adapta a las necesidades del presente análisis administrativo, dando la posibilidad de comprender y proponer soluciones a una empresa específica, así como brindar los aportes en administración estratégica que le permita una toma de decisiones encaminadas al desarrollo y crecimiento

3. Resultados

Etapa 1: Análisis Preliminar de la Empresa.

La empresa carnes CRUVI cuenta con 25 años en el mercado a través de los años se ha consolidado en el mercado por la calidad; sin embargo, la competitividad aumenta y es necesario la renovación de técnicas, servicio, certificaciones de salud e higiene entre otros. El objetivo de presente análisis es importante para la determinación de las necesidades de la empresa y de los factores que impiden su crecimiento, brindando de la mejor manera elementos que contribuyan a la empresa.

Como se aprecia en la ilustración en el esquema 1, la empresa se encuentra en un rango neutral con una administración empírica se refiere a que la empresa cuando inicio, empezó como un negocio familiar.

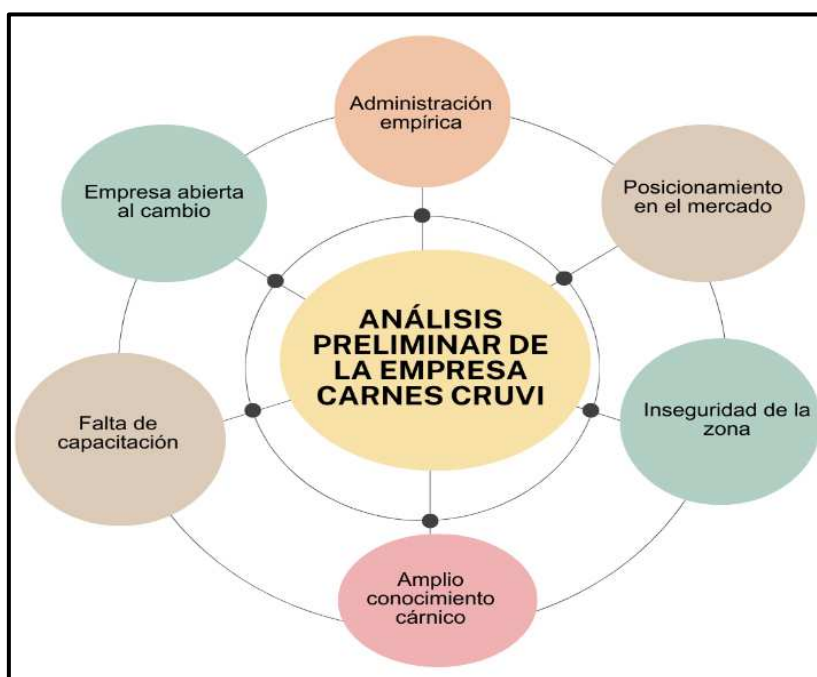


Figura 7 Análisis preliminar de la empresa



De acuerdo con la estructura orgánica, la gerencia es un departamento de suma importancia para la toma de decisiones, así como sus múltiples funciones de coordinar y lograr que se establezcan los objetivos, actualmente el gerente y dueño de la empresa se encuentra totalmente entregado a su organización para que día con día pueda ser mejor, capacitándose, integrando y motivando a su equipo de trabajo, así como tener comunicación con los jefes de las diferentes áreas resolviendo problemas, dudas, innovando, para obtener un trabajo exitoso.

El gerente general se apoya del asesor financiero (personal con experiencia y perfil adecuado para la toma de decisiones y estrategia de inversión), para la mejora del rumbo de la empresa y sea más competitiva, así los demás departamentos trabajen adecuadamente para lograr sus fines.

El área de producción, se define como el corazón de la organización, todas las funciones de esta área son complejas, desde la realización de los cortes cárnicos, el nombre de cada uno de ellos, la temperatura ideal, la manipulación de la carne, la elaboración de ciertos productos especiales, que en este caso son la mayoría. La jornada laboral es relativamente pesada, debido a que los trabajadores tienen que estar de pie por el tipo de actividad que se desarrolla, además de que las actividades laborales se empiezan a desarrollar desde muy tempranas horas del día. Aquí, se detecta una debilidad con respecto a la distribución de planta, ya que sus áreas de trabajo son muy reducidas, con respecto al nivel de demanda de productos con el que cuenta la empresa. La comercialización de sus productos es identificada como una fortaleza, debido al conocimiento que se tiene acerca de los diversos productos por parte de su personal a cargo. Otra fortaleza identificada, es el tiempo de los repartos y el nivel de conocimiento que todos tienen con respecto a la realización de sus actividades programadas, es por ello que un aspecto sobresaliente es el recurso humano, ya que en este momento es identificado como la parte más importante de la empresa, sin esta calidad de trabajadores no existiría el éxito de esta organización.

El equipo laboral se divide en diferentes áreas funcionales como: Administración, Finanzas, Ventas y Recursos Humanos logrando de esta manera, los objetivos organizacionales y personales. Se muestra el análisis FODA, en la tabla 1:

Tabla 2 Análisis FODA DE LA EMPRESA CRUVI

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Equipo enfocado en mantener relaciones positivas. ➤ El dueño tiene amplio conocimiento del tratado de la carne y preparación. ➤ Políticas y procedimientos establecidos. ➤ Empresa abierta al cambio. ➤ Posicionamiento en el mercado. ➤ Atención al cliente. ➤ Productos elaborados de manera tradicional y natural. ➤ Materia prima de alta calidad. ➤ Cuenta con recetas propias de la casa. ➤ Sistema de reparto a partir de 30 pesos. ➤ Tiene sucursales en puntos estratégicos, para cubrir la demanda de los clientes. ➤ Pertenece a la cámara de comercio, SIEM.	➤ Competencia laboral. ➤ Mejor distribución de planta en la empresa. ➤ Acreditación en alguna competencia laboral. ➤ Alta demanda en venta de productos cárnicos. ➤ Creación de convenios para introducirse a nuevos mercados. ➤ Abarcar nuevos segmentos de mercado. ➤ Adquisición de nuevos espacios para la expansión de la empresa. ➤ Crecimiento de la planilla laboral.



DEBILIDADES	AMENAZAS
➤ Contratación de personal sencilla. ➤ Falta de capacitación o desarrollo personal. ➤ Áreas de trabajo reducidas. ➤ Productos perecederos. ➤ Administración tradicional. ➤ No cuenta con la certificación TIF (tipo de inspección federal). ➤ Mala logística en el proceso de distribución.	➤ Competencia de otras empresas del mismo giro. ➤ Falta de seguridad ya que se han realizado asaltos. ➤ Aumento de costos con proveedores o ciertas especias. ➤ Competencia indirecta desleal. ➤ Incertidumbre económica.

Como se puede apreciar en el análisis FODA, se muestran muchas fortalezas que tiene la empresa como: recursos, capacidades y posiciones que ha logrado la empresa, consecuentemente son ventajas competitivas que pueden servir para explotar las oportunidades de acuerdo al entorno de la organización, pudiendo ser aprovechados como nuevos nichos de mercado con altos niveles de crecimiento.

Los puntos débiles de la empresa son aquellos aspectos que limitan, reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización. Las debilidades, son los puntos que se deben considerar para el buen funcionamiento de la empresa y se deben tratar de erradicar o reducir, mediante la generación de estrategias adecuadas; habrá situaciones que no se puedan resolver, ya que el entorno social no depende de la organización, y debido a esto, las amenazas pueden impedir la implantación de una estrategia definida de manera interna, reduciendo su efectividad o incrementando los riesgos de fracaso de la misma.

Etapa 2: Diagnóstico Integral de la Empresa.

Se analizó específicamente cada área de la empresa, para ello fue necesario identificar a través de la evaluación integral, como se encuentra administrada carne CRUVI como organización, por tal motivo, se presenta un resumen en la tabla 2.

Tabla 3 Análisis del proceso administrativo

Función	Planeación	Organización	Dirección	Control
Administración	*No tienen establecidos los objetivos a corto y largo plazo. *No realizan planes de trabajo. *Es de manera formal e informal.	*No llevan a cabo su estructura orgánica. *Las líneas de mando no suelen respetarlas.	* La toma de decisiones la realiza el gerente y dueño de la empresa. *Las decisiones a veces se toman sin algún plan y presupuesto.	*Miden los resultados a través de errores. *No existen estándares de control y medición.
Personal	- Falta de capacitación. *Mejorar la comunicación. *Diferencias entre compañeros y jefes.	*Carece autoridad de mando. * Altos niveles de estrés.	* Diferencias en tomas de decisiones	*No se realizan evaluaciones de desempeño. *No hay indicadores de productividad.
Finanzas	*No se laboran presupuestos y pronósticos de venta. *No hay controles de venta.	*Ordenar los registros contables	* Existen fugas de dinero que no son monitoreadas al 100% por parte del dueño	*Falta sistemas de información para el control de finanzas.



Ventas	*No están definidos los procedimientos de ventas.	*Proyectar y medir resultados objetivamente.	*Falta de capacitación para manejo estrés	*No establecen parámetros de supervisión para los procedimientos.
Mercado	*Mejorar estrategias de mercado.	*carece de un plan de mercadotecnia	*Formulación de nuevas estrategias de mercado	*Falta de instrumentos de medición de la satisfacción del cliente.

Etapa 3: Evaluación específica de las áreas.

En cuanto a la tercera fase de la metodología Fleitman se realizará la evaluación específica de las áreas de acuerdo con el proceso administrativo de toda empresa, se analizaron en base a los resultados de la entrevista y cuestionarios al personal.

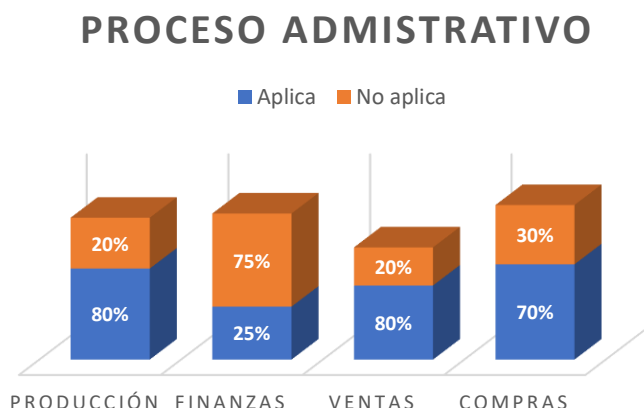


Figura 8 Proceso Administrativo de las áreas funcionales de la empresa CRUVI

Cómo se muestra en la gráfica 1, el área de producción si aplica el proceso administrativo, así también se puede decir que hay deficiencias en cuanto a la comunicación ya que predomina la comunicación informal, con respecto a área de finanzas aplican el proceso administrativo pero hay más deficiencias puesto que no realizan los estados financieros y se apoyan de una empresa que les realicen sus funciones financieras, así también, carecen de controles para llevar acabo el orden de las facturas y documentos importantes en la misma, en el área de ventas si aplican el proceso administrativo, en el proceso de entrega tienen responsabilidad en su trabajo, es importante reforzar aspectos a la comunicación efectiva, así también en compras realizan sus actividades con eficiencia, tienen una buena planeación, organización y dirección en el área así como los controles de sanidad para realizar con calidad la compras del producto.

Con respecto a la gráfica 2, se puede apreciar que el área de administración se aplicar el proceso administrativo, pero también se tienen algunas de deficiencias con respecto a la toma de decisiones ya que en algunos casos intervienen los hijos de dueño, así como en la comunicación. Así mismo en el área de recursos humanos no se aplica como se requiere porque hay malos entendidos con los colaboradores y también con los compañeros de trabajo lo cual resulta un poco tenso el ambiente de trabajo.

Actualmente la empresa tiene objetivos específicos de los cuales se cumplen, pero no como quisieran. El personal que tiene la empresa en las áreas no siempre es el adecuado. Y para poder



trabajar en equipo se necesita personal con compromiso laboral, ya que el actual no se compromete ni con sus labores.

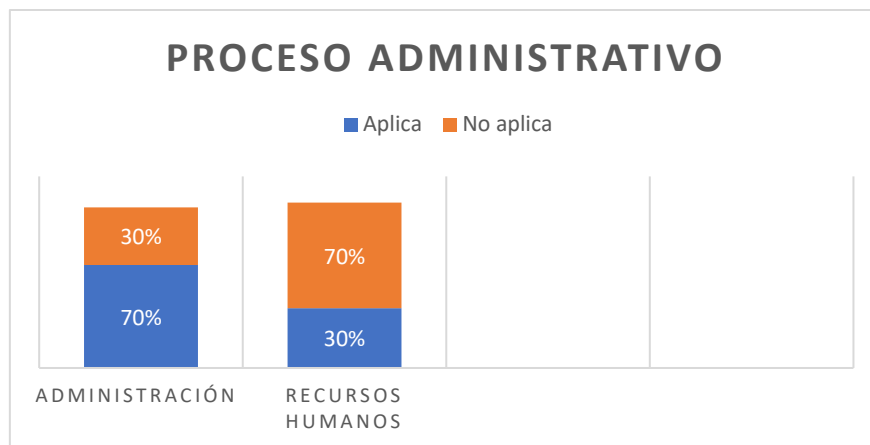


Figura 9 Proceso administrativo al área Administrativa

El objetivo de ventas solo es en base a lo que se vendió un año antes y lo establece el Gerente General con sus vendedores. No llevan un reporte donde vean puntos de avance.

La empresa cuenta con los recursos necesarios para operarla.

- Los recursos se canalizan, el detalle es que no son las cantidades adecuadas, existen perdidas por no tener un control semanal o alguien que se comprometa con los estándares.
- Actualmente no existe un presupuesto.
- El 40% es lo que se gasta en el negocio.
- Los procesos de operación se consideran adecuados ya que se hacen en base a las necesidades de los empleados.
- Consideran que la empresa no es eficiente
- Se considera que si conviene formar alianzas.
- Todos los fondos de dinero se obtienen a través de las ganancias de la empresa.
- El negocio principal de la empresa es la venta al por mayor y menor de carnes rojas.
- Los servicios que tiene la empresa son venta de carne, servicio a domicilio, atención a clientes, servicio a hoteles, restaurantes, fondas, casas.
- El grado de satisfacción que tienen la empresa se mide por los clientes atendidos en el día.
- Los recursos físicos que tiene la empresa para prestar el servicio son recursos, materiales, recursos financieros y recursos humanos.
- El nivel de capacitación que tienen el recurso humano es el 30% ya que la mayoría ha manejado el oficio en toda su vida.
- El gerente general es el que toma las decisiones para la empresa.
- Los resultados de la empresa se miden por los errores.
- La empresa ha crecido mucho durante los últimos 5 años sin miedo a perder.
- La productividad lo miden por errores.
- El clima interno de la empresa se caracteriza por tener comunicación informal y mala comunicación ya que no existe buen ambiente en el trabajo. Las personas anteponen sus amistades, que sus valores dados en caso u obtenidos en su experiencia laboral.
- Los principales factores que inhiben el éxito de la empresa es al personal mal capacitado para afrontar el trabajo diario.
- Durante el periodo 2019-2024 la empresa desea invertir en equipo.
- La empresa subcontrata servicios contables y abogados.
- La empresa no cuenta con un plan de mercado y ventas detallado para el año en curso.
- La empresa realiza investigación de consumidor y características.
- La empresa dispone con estadísticas.



- CRUVI conoce la información de la competencia respecto a los precios
- Cuentan con una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente.
- La empresa cuenta con catálogos, especificaciones técnicas de sus productos, folletos.
- La empresa no compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales para controlar desviaciones.
- La empresa cuenta con organigrama, conocido por la empresa, sin embargo, no se lleva tal cual.
- Si se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad, pero nadie las asume para no tener diferencias con sus compañeros.
- La empresa si cuenta con políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y aceptados por la organización.
- El número actual de empleados son de 59.
- La contratación del personal es mediante contrato.
- Se tiene un plan verbal para un plan concreto para la modernización de un sistema de información dentro los próximos 3 años.
- En caso de fallar las PC la empresa si se encuentra preparada para seguir operando manualmente.
- Realizan copias de respaldo para los archivos más importantes como estados financieros.
- No cuentan con un programa escrito y propuesto asignado para la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos.

Etapa 4: Opiniones y recomendaciones por área.

Tomando como referencia el análisis que se llevó a cabo la empresa tiene muchas potencialidades sin embargo hay cuestiones que se deben tener presente y tomar la importancia necesaria el de los aspectos más positivos, los colaboradores se sienten incluidos y parte de la organización. El aspecto negativo fue en el cuadro de comunicación ya que todos se sienten identificados que existen chismes, rumores y se hablan a sus espaldas esto ocasiona problemas por la falta de comunicación lo que conlleva que perjudique a CRUVI.

Para el área de producción las recomendaciones que se sugieren es mejorar la comunicación formal entre trabajador y jefe enfatizando la importancia de seguir procedimientos, conocer los manuales, objetivos y políticas de la empresa. Mejorar el trabajo en equipo y hablar con respeto acerca de las inconformidades de la organización así se evitará todos los rumores y chismes, tratando de tener un ambiente laboral saludable, implementado fuera del horario laboral talleres de motivación, trabajo en equipo inclusive adentrarse a torneos deportivos que organice la carnicería CRUVI, actualmente los empleados carecen de algunas prestaciones que les permita forjar un patrimonio o derecho a la seguridad social sin embargo son cuestiones complejas para el propietario pero posiblemente se les pueda apoyar al personal que cuenta con más antigüedad.

En el área de finanzas se sugiere mantener el ritmo de trabajo para lograr los objetivos establecidos como lo han hecho actualmente. Encontrar las formas adecuadas de solucionar esas problemáticas donde el personal piense regularmente en renunciar, compensarlo con algún incentivo motivacional en caso de no ser monetario de igual forma por las horas extras fuera de su jornada laboral y todo el estrés que conlleva esta área funcional pero principalmente mejorar la comunicación entre compañeros.

En el área de ventas y mercado se sugiere en tener siempre esa integración de que les interese la empresa por convicción, se puede mejorar la comunicación formal del departamento conociendo los objetivos del mismo, persuadir a los empleados a través de incentivos motivacionales a que son parte importante de la organización y así no piensen en considerar un trabajo equivalente al que tienen, mejorando la comunicación a través de talleres o torneos deportivos para mejorar la convivencia y trabajo en equipo.

Otras recomendaciones de manera general para la empresa es la realización de juntas donde se expongan los puntos más relevantes que originan diferencias para externarlos y darles solución.



Capacitaciones periódicas de acuerdo con el giro de la empresa, así como motivacionales de emprendimiento para mejorar el clima laboral y personal. Una ampliación a la infraestructura para realizar una mejora de distribución de planta, lograr obtener la certificación TIF, asistir a congresos empresariales, sector salud y cárnicos. El considerar expandir mercado hacia otras regiones de la ciudad de Oaxaca comprometiéndose con el medio ambiente y ser una empresa socialmente responsable.

Etapa 5: Programa de Implantación de Recomendaciones.

El plan acción o programa de implementación de recomendaciones es el momento en que se determina y asigna tareas, se define los plazos de tiempo, se calcula el uso de los recursos, este es el espacio para discutir y plasmar del que, como, cuando y con quien se realizará las acciones, por ende estas acciones ayudará a que la empresa tenga una administración formal, lo cual se enfoca en plantear el objetivo general, los objetivos específicos, la misión, la visión y los valores, así como el diseño de la estructura orgánica de la empresa; además de la cultura organizacional de la misma, con la razón de que sea entendible a través de la expansión entre sus integrantes, generando el sentido de pertenencia.

4. Conclusiones

En cuanto a la investigación realizada en torno al estudio de caso de la empresa CRUVI se determina que el factor importante para incrementar la esperanza de vida de las empresas es mejorar la comunicación de los trabajadores e integración, así como su permanencia en el mercado y desarrollo dentro del marco de su competencia, es el establecimiento adecuado del modelo administrativo, con el fin de implementar controles para retroalimentar el mismo y generar rentabilidad en las empresas. A lo largo de la presente investigación, se logró demostrar la importancia de la aplicación del modelo de administración estratégica en la empresa, toda vez que, con la implementación de las estrategias, así como de la evaluación y control, se generará un proceso de dinamismo múltiple en el que se ve inmersa la empresa con la posibilidad de incrementar su rentabilidad.

De acuerdo a lo anterior, la empresa ha centrado su estrategia de negocio en el crecimiento y expansión, para lograr esta meta debe tener la capacidad de formar a sus colaboradores mediante programas de capacitación proporcionando aptitudes necesarias a los dueños y trabajadores para que desempeñe adecuadamente sus actividades a fin de incrementar la eficiencia en la empresa; se debe crear y mantener vínculos eficaces entre los mismos con el exterior de la empresa, con proveedores y clientes claves.

Referencias

- [1] Gobierno del Estado de Oaxaca. *Más de mil PyMES de Oaxaca se beneficiarán con precios preferenciales en productos financieros*. Coordinación de Comunicación Social del Gobierno del estado, 2023.
- [2] INEGI. *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023*, 2024.
- [3] INEGI. *Demografía de los Negocios 1989–2019*, 2019.
- [4] Münch L. *Fundamentos de administración: casos prácticos*, Trillas, México, 2ª ed., 1997.
- [5] Zoilo D. y Herrera M. *Hacer una empresa un reto*, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.
- [6] Chiavenato I. *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- [7] Reyes A. *Administración moderna*, Limusa, México, 2007.
- [8] Aceves V. *Dirección estratégica*, McGraw-Hill, 2004.
- [9] Fleitman J. *Evaluación integral*, McGraw-Hill, 2002.
- [10] Leonard W. *Auditoría administrativa*, McGraw-Hill, México, 2003.
- [11] Fernández J. *La auditoría administrativa*, Editorial Diana, México, 2002.
- [12] Hernández R., Fernández C. y Baptista M. *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México, 6ª ed., 2014.



Los Emprendimientos Colectivos Femeninos Informales en la Ciudad de Oaxaca

Gaytán Aguilar Daniela, Cesáreo Ríos y Vázquez Othón, Castillo Leal Maricela
y de los Ángeles Pablo Calderón Karla

Correo: gaytan.aguilar.daniela3a@gmail.com

Tecnológico Nacional de México, Campus: Instituto tecnológico de Oaxaca

Resumen

En este artículo, se presenta el fenómeno económico que a raíz de la crisis económica que generó la Pandemia del Covid-19 surgieron los Colectivos Comerciales femeninos, en el Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca. Desde finales del año 2021, después de haber pasado lo peor del confinamiento de la población, algunas emprendedoras comerciales que operaban desde sus hogares vieron la conveniencia de asociarse para pagar una elevada renta de locales vacíos bien ubicados en el centro de la ciudad, para formar un Colectivo de emprendedoras y llevar a cabo sus ventas. Es así como, desde esa fecha hasta mediados del 2025, surgieron aproximadamente 20 Colectivos comerciales femeninos, que se caracterizan por operar en la informalidad y que llevan en promedio tres años y medio de vida.

En este tiempo los colectivos han tenido altas y bajas ventas, según la temporada turística del año, sin embargo, una observación generalizada es que su nivel de ventas e ingresos se han estancado desde el segundo semestre del 2024, hasta el primer semestre del 2025.

En este artículo, tomando como muestra el Colectivo Alebrijes, nos propusimos hacer un diagnóstico para saber las causas de ese estancamiento, y proponer medidas para impulsar el crecimiento económico de los colectivos, para ello aplicamos un análisis y planeación estratégica participativa, llegando a la propuesta a Corto Plazo (1 semestre) estabilización organizativa y vinculación estratégica; A Mediano Plazo (1 año), la consolidación de capacidades y primeras incursiones en nuevos mercados y a Largo Plazo (1 año y medio), sustentabilidad económica y avance hacia una formalización inclusiva.

Palabras Clave: Emprendimiento, Colectivo, Informalidad.

1. Introducción

Las crisis económicas generan en la población la necesidad de buscar alternativas al desempleo que genera el modelo capitalista dominante, Oaxaca es una entidad que dada su situación de marginación económica y social que ha padecido durante muchas décadas su población tiene mucha experiencia en buscar alternativas al desarrollo que ofrece el sistema capitalista, entre estas alternativas las que sobresalen son: la emigración de la fuerza trabajadora a otras regiones del país o del extranjero como los EEUU, Tener varios empleos formales e informales de medio tiempo y emprender micronegocios informales de tipo familiar.

En este estudio analizamos esta tercera alternativa que es la de emprender micronegocios comerciales informales, pero con la particularidad de que ahora las emprendedoras que estudiamos decidieron asociarse en un Colectivo Comercial para reunir fuerzas y poder pagar una renta de local con precios elevados (\$20,000 mensuales) lo que les ha permitido subsistir en medio de la crisis económica que estamos viviendo los mexicanos.

En estos últimos años vivimos en una época de incertidumbre y desconfianza que inhibe la inversión y la creación de empleos dignamente pagados, por ello, hay que cuidar lo que ya se tiene como es el caso de los Colectivos Comerciales que después de casi tres años y medio de vida



empezaron a manifestar signos de estancamiento económico que hay que analizar para impulsar su crecimiento económico.

Para ello en una primera parte se presentan los antecedentes del problema de la investigación, así como la pregunta y el objetivo que nos guiará, posteriormente se presenta el marco contextual del estudio describiendo la situación actual del Colectivo Alebrijes y posteriormente tratar de explicar esta situación con diversos enfoques teóricos. Enseguida se describe la metodología utilizada para finalmente presentar los resultados de la investigación que serán las propuestas para que el Colectivo Alebrijes, salga del estancamiento y dinamice su crecimiento económico.

Antecedentes del problema

En los años recientes, los emprendimientos colectivos comerciales informales, liderados por mujeres han adquirido un papel cada vez más relevante en el Centro Histórico de la Ciudad de Oaxaca de Juárez, Oax. Este impulso se intensificó hacia el final de la pandemia de Covid-19, dando origen a unos 20 Colectivos comerciales informales integrados por emprendimientos de mujeres a consecuencia de la crisis económica que intensificó el desempleo, lo que a su vez ha generado en el 2025, la necesidad de implementar nuevas políticas que fortalezcan el ecosistema emprendedor y promuevan ideas para alcanzar mayor productividad y competitividad. De acuerdo con la Fundación Interamericana, la crisis económica, provocada por la pandemia ocasionó en 2020, que la participación laboral femenina descendiera al 46 %, lo cual incentivó a muchas mujeres a involucrarse activamente en la creación y administración de sus propios negocios. [1]

Las mujeres emprendedoras, se enfrentan a distintos retos los cuales limitan o impiden que se desarrollen adecuadamente y lleguen al éxito, por lo general, estas emprendedoras tienen menos oportunidades a obtener acceso al financiamiento debido a la informalidad de sus actividades y a la falta de contactos, estereotipos e incluso prejuicios que cuestionan la capacidad de las mujeres para gestionar de manera adecuada su emprendimiento, por otra parte, también se enfrentan a trabajos y cargos extras al cumplir en conjunto con sus actividades domésticas, pues muchas emprendedoras son amas de casa, esto ocasiona mayor presión para acomodar sus tiempos y gestionar sus actividades, ante estas diversas situaciones, muchas mujeres emprendedoras, a pesar de tener una gran capacidad y mente innovadora, pueden llegar a dudar de sus diversas habilidades empresariales.

A esta situación se suma una serie de barreras que impiden un mejor desempeño de su actividad económica, como la falta de acceso a financiamiento, capacitación y carencia de asesoría legal. En esta etapa, las emprendedoras que integran el colectivo manifiestan la necesidad de contar con servicios de salud, esquemas de ahorro para el retiro y apoyo gubernamental. Esta situación refleja un estancamiento no solo en el ámbito económico, sino también en los aspectos sociales y legales que afectan su desarrollo.

Planteamiento del problema

A medida que avanza el tiempo, desde el inicio de su creación a finales del 2021 de estos Colectivos Comerciales, se vienen observando, desde el 2024 y ahora en el 2025, que han entrado en una fase de estancamiento en sus ventas, sin señales claras de crecimiento.

Pregunta de Investigación

De esta observación surge la pregunta ¿Qué factores provocan el estancamiento económico en los Colectivos femeninos informales en la Ciudad de Oaxaca de Juárez? Para contestar esta pregunta, hemos seleccionado al emprendimiento femenino informal del Colectivo Alebrijes para llevar a cabo esta investigación exploratoria, por considerar que es una clara muestra de los 20 colectivos femeninos que surgieron a partir de la crisis económica provocada por la pandemia Covid-19.

Hipótesis

Consideramos en esta investigación que el estancamiento económico de los Colectivos comerciales femeninos se debe a un conjunto de factores del entorno externo e interno que interactúan mutuamente generando esa situación de estancamiento

Dentro de los factores externos se identifican principalmente, la situación de estancamiento económico e inflación de la economía mexicana, la falta de apoyo del gobierno a las microempresas informales y la elevada competitividad de las empresas nacionales e internacionales

Por su parte los factores internos que impiden un mayor crecimiento se considera que son principalmente: la informalidad, la falta de financiamiento, la falta de capacitación administrativa y comercial y una mayor cohesión y compromiso social

Justificación

Consideramos que esta investigación es pertinente, ya que la economía Oaxaqueña, se caracteriza porque el 81.2% de sus establecimientos productivos son informales y se requiere diseñar estrategias que fomenten no solo su formalidad sino también su productividad y competitividad para que crezcan económicamente y coadyuven al crecimiento económico y social de la entidad

Objetivo de la investigación

En este contexto, el objetivo de esta investigación es proponer estrategias para impulsar el crecimiento económico y social del emprendimiento femenino informal denominado “Colectivo Alebrijes” para que este análisis pueda servir como referente para los demás colectivos femeninos comerciales de la Ciudad de Oaxaca.

Los límites temporales de la investigación, contemplan los sucesos del 2024 y 2025 solamente y los límites espaciales, comprenden en general el Centro Histórico en el que se ubican los 20 Colectivos en general y en particular el Colectivo “Alebrijes”.

El alcance de esta investigación se limita a proponer con las estrategias un plan estratégico de acción, no se pretende analizar la etapa de la ejecución.

Para ello primero llevaremos a cabo un análisis estratégico de la situación actual en la que interactúan el entorno externo e interno, posteriormente identificaremos la dirección y los objetivos estratégicos, para finalmente identificar la propuesta de estrategias.

2. Generalidades del Colectivo Alebrijes





Figura 1. Colectivo Alebrijes

El Colectivo Alebrijes se encuentra ubicado en la calle de Hidalgo #608 planta alta, edificio La China, Col. Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, el principal mercado al que se dirige la actividad comercial del Colectivo Alebrijes son las damas, caballeros y niños.

Los principales productos que se venden al público son: Maquillaje, Ropa nueva, Ropa de segunda mano, Ropa de marca, Calzado, Ropa interior, Productos de skin care, Bolsas, Accesorios, Peluches, Calcetas y más.

Servicios: Servicios de manicurista, Servicios de pestañas.

La edad promedio de las emprendedoras es de 18 a 60 años, su ocupación además de ser emprendedoras en el Colectivo, hay desde amas de casa, estudiantes, profesionistas, y diversas ocupaciones, su nivel educativo va desde el nivel primaria hasta nivel superior.

Características del entorno externo

El entorno externo en México y en Oaxaca se ha caracterizado en lo económico, en el 2024 y en lo que va del 2025 por su bajo crecimiento menor al 1% situación que se ve agravada por una inflación; Estos fenómenos no solo limitan la inversión, la generación de empleos y el ingreso sino que este se ve todavía afectado por la inflación de 4 y 5%. Esta situación afecta negativamente la actividad comercial de los Colectivos de emprendedoras.

Otra situación que se ha dado es el nulo apoyo económico del gobierno a los micronegocios, informales, los cuales generalmente llegan a subsistir en el mercado unos tres años aproximadamente

A este entorno se suma otra amenaza para los Colectivos de emprendedoras, que es la elevada competencia comercial de pequeñas, medianas y grandes, mejor posicionadas en el mercado Sin embargo, hay que señalar que así como hay amenazas del entorno externo también este ofrece oportunidades como:

Los apoyos provenientes de los actores de la Economía Social y Solidaria, tales como el gobierno, las instituciones de educación superior y de investigación, las organizaciones no gubernamentales (ONG), así como las cooperativas pertenecientes a la banca popular.

Los Programas de apoyo del Gobierno Federal y Estatal orientados a la capacitación, el acceso a créditos, la seguridad social, la formalización de actividades económicas, así como a servicios de salud, vivienda y condiciones de seguridad laboral y

Las posibilidades de establecer vínculos con otros colectivos o cooperativas, con el propósito de fortalecer la actividad económica a través de la colaboración, el intercambio de recursos y el desarrollo de redes solidarias.

Características del entorno interno

Internamente los Colectivos en general y en particular el Colectivo alebrijes adolece de tener: Una estructura administrativa tradicional, centrada en la planeación a corto plazo, sin una visión estratégica orientada al crecimiento en el mediano y largo plazo.

Sus actividades comerciales se dan en condiciones de informalidad, lo que limita significativamente el acceso a mercados más amplios, créditos bancarios y programas de apoyo gubernamental, tales como servicios del IMSS e INFONAVIT.

Existen, deficiencias en la capacitación administrativa, particularmente en aspectos clave como la gestión organizacional y la aplicación de estrategias modernas de mercadotecnia.

Sin embargo es necesario señalar, las fortalezas que les ha permitido subsistir casi 4 años, estas son:

La fuerte identidad social de las emprendedoras, la cual constituye una fortaleza clave para impulsar iniciativas orientadas al bienestar colectivo y al desarrollo con enfoque social.

Así mismo han adquirido una experiencia en el mercado de productos diversos, especialmente aquellos destinados al cuidado personal y al bienestar de las familias oaxaqueñas, lo que les otorga un conocimiento valioso de las dinámicas comerciales locales.



Un factor que les ha permitido desarrollar su actividad es la ubicación estratégica para la actividad comercial, que facilita el contacto directo con el público consumidor y favorece la accesibilidad y visibilidad del emprendimiento.

3. Fundamentos teóricos

Impacto de las crisis económicas y la inflación en la actividad comercial

Las crisis económicas tienen repercusiones directas sobre la actividad comercial, lo cual reduce el poder adquisitivo de los consumidores, se elevan los costos de operación e impacta negativamente a la sostenibilidad de las empresas. [2]

En épocas de inflación, los costos de insumos, materias primas y servicios suelen aumentar, lo que lleva a los comerciantes a modificar con frecuencia sus políticas de precios. Sin embargo, en muchos casos no logran trasladar completamente esos incrementos al consumidor final. Esto provoca una disminución en los márgenes de ganancia, eleva la incertidumbre y limita tanto la inversión como el crecimiento de las empresas. [3]

Durante contextos de crisis económica, como el desencadenado por la pandemia de COVID-19, el comercio local e informal resultó particularmente perjudicado debido a la disminución de la demanda y a las interrupciones en las cadenas de suministro. Esta situación se vio agravada por la limitada disponibilidad de instrumentos financieros formales y la escasa cobertura de redes de protección social, lo que incrementa la vulnerabilidad de estos sectores [4].

En particular, las emprendedoras y los colectivos dedicados al comercio informal enfrentan obstáculos estructurales adicionales, tales como la falta de empleo formal, la ausencia de acceso a sistemas de seguridad social y la carencia de formación en gestión empresarial.

Estas condiciones restringen significativamente su capacidad de respuesta y adaptación ante escenarios de crisis económica. En este sentido, resulta fundamental el diseño e implementación de políticas públicas que contemplen mecanismos integrales de apoyo financiero, programas de capacitación y estrategias de formalización, con el objetivo de reducir los efectos adversos de este tipo de coyunturas [5].

El emprendedurismo social, una alternativa al desempleo producido por la crisis económica

El emprendimiento social ha surgido como una estrategia efectiva para enfrentar los efectos negativos de las crisis económicas, particularmente en lo relacionado con el incremento del desempleo y la precarización del trabajo. A diferencia del emprendimiento convencional, este enfoque prioriza la generación de valor social al integrar metas económicas con la atención de problemáticas comunitarias relevantes, tales como la exclusión del mercado laboral, la pobreza y las desigualdades estructurales [6].

En escenarios de crisis como la provocada por la pandemia de COVID-19, donde el empleo formal experimentó una contracción significativa que dejó a millones de personas sin trabajo, el emprendimiento social se ha consolidado como una alternativa viable para la creación de empleo sostenible. Esta modalidad ha mostrado especial eficacia en contextos de vulnerabilidad, beneficiando principalmente a mujeres, jóvenes y comunidades rurales [7].

Una de las principales fortalezas del emprendimiento social radica en su capacidad para articular recursos locales y fomentar redes de colaboración, facilitando la conformación de iniciativas empresariales que generan beneficios tanto económicos como sociales. Estas experiencias tienden a privilegiar la reinversión de utilidades, el respeto por los derechos laborales y el compromiso con el desarrollo sostenible, promoviendo así una economía más inclusiva y equitativa [8].



Así mismo, este modelo impulsa procesos de innovación social orientados al bien común, permitiendo abordar problemáticas como el desempleo estructural desde una lógica participativa y solidaria. En este marco, diversas organizaciones internacionales han comenzado a reconocer el valor del emprendimiento social, incorporándolo como un componente estratégico en las políticas de recuperación económica y fortalecimiento de la cohesión social [9].

Impacto de la falta de apoyo del gobierno a las pequeñas empresa informales

La falta de respaldo por parte del Estado hacia las micro y pequeñas empresas que operan en la informalidad representa un obstáculo significativo para su sostenibilidad y potencial de crecimiento.

En México esta situación económica representa una proporción considerable del empleo total y enfrentan diversos problemas estructurales, entre los que destacan la falta de financiamiento, la falta de sistemas de seguridad social, la limitada oferta de formación empresarial y la ausencia de protección jurídica [10].

Al encontrarse laborando de manera informal, estas empresas no son contempladas en las políticas públicas orientadas al fomento de la productividad, lo que incrementa su exposición frente a adversidades como las crisis económicas, la inflación o la competencia desleal. Esta exclusión se hace más evidente en contextos de recesión o emergencia, por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, donde el acceso a medidas de apoyo como subsidios, créditos preferenciales o alivios fiscales resultó prácticamente inaccesible para el sector informal [11].

La falta de incentivos adecuados y de mecanismos eficaces que promuevan la formalización de estas unidades productivas perpetúa un ciclo de precariedad, baja productividad y escasa capacidad de innovación. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, la persistencia de la informalidad constituye un freno al desarrollo inclusivo, al impedir que los trabajadores y emprendedores informales ejerzan sus derechos laborales básicos y accedan a servicios esenciales como salud, pensión o vivienda [12].

Adicionalmente, la ausencia de políticas públicas diferenciadas que atiendan las especificidades del sector informal tiene repercusiones sociales importantes, dado que una parte significativa de estas actividades económicas es liderada por mujeres, jóvenes y grupos históricamente marginados. En este sentido, se hace imperativa la formulación de estrategias integrales que reconozcan el aporte económico y social de la informalidad, y que favorezcan una transición progresiva hacia la formalización sin comprometer la subsistencia de quienes dependen de ella [13].

Ventajas y desventajas de la informalidad economica de las empresas

La economía informal, entendida como el conjunto de actividades productivas que operan fuera del marco legal y regulatorio, constituye un rasgo estructural en numerosos países en desarrollo, suele vincularse con ausencia de derechos laborales, su persistencia responde también a ciertos beneficios contextuales que la hacen funcional en determinadas circunstancias.

Entre las ventajas identificadas por quienes participan en este sector se encuentra la disminución de costos operativos, derivada de la evasión de impuestos, cuotas a la seguridad social y trámites burocráticos [14]. Esta situación permite ofrecer precios más bajos y competitivos, favoreciendo así la inserción en mercados locales o de menor poder adquisitivo, especialmente durante las primeras etapas del emprendimiento. La informalidad también otorga una considerable flexibilidad en términos laborales y operativos, lo cual facilita la adaptación a cambios del entorno o a fluctuaciones en la demanda [15].

Además, la posibilidad de iniciar un negocio informal sin necesidad de realizar grandes inversiones o contar con conocimientos empresariales avanzados convierte a esta modalidad en una alternativa accesible para personas desempleadas o en situación de vulnerabilidad, particularmente en períodos de crisis económica.



Sin embargo, los beneficios de la informalidad suelen ser limitados y temporales frente a los costos que implica mantenerse fuera del marco legal. La carencia de registro formal restringe el acceso al financiamiento, impide participar en programas de apoyo estatal, y excluye a estas unidades de sistemas de protección jurídica y seguridad social, dificultando su consolidación y crecimiento sostenido [16].

Asimismo, quienes trabajan en el sector informal carecen de derechos laborales reconocidos y no acceden a servicios básicos como atención médica, pensiones o vivienda digna, lo que reproduce dinámicas de precariedad y marginación social [17]

Desde una perspectiva más amplia, la informalidad representa una pérdida significativa para el Estado en términos de recaudación fiscal, y actúa como un freno al desarrollo económico al limitar la inversión en formación, tecnología e innovación [18].

En consecuencia, aunque la informalidad puede representar una respuesta de corto plazo frente a la falta de oportunidades, a largo plazo restringe las posibilidades de desarrollo empresarial y dificulta la mejora del bienestar social.

La importancia de la participación de la mujer en el desarrollo económico

La participación activa de las mujeres en el desarrollo económico resulta fundamental para alcanzar un crecimiento que sea inclusivo, sostenible y equitativo. Diversos estudios evidencian que la incorporación plena de las mujeres tanto en el mercado laboral como en posiciones empresariales contribuye no solo al mejoramiento del bienestar social, sino también al aumento de la productividad y competitividad de las economías nacionales [19].

La presencia femenina en el ámbito laboral aporta una mayor diversidad de perspectivas y habilidades, lo que favorece procesos de innovación y decisiones más equilibradas. Asimismo, el empoderamiento económico de las mujeres juega un papel clave en la reducción de la pobreza y en la mejora de indicadores sociales como la salud y la educación, dado que las mujeres suelen destinar una parte considerable de sus ingresos a fortalecer sus hogares y comunidades [20].

No obstante, a pesar de los avances alcanzados, todavía existen barreras estructurales y culturales que dificultan la plena participación femenina. Entre estas se encuentran la discriminación, la segregación ocupacional, la carga desproporcionada de las tareas domésticas y la limitada accesibilidad a financiamiento y redes de apoyo [21]. Para superar estas limitaciones, es indispensable diseñar e implementar políticas públicas integrales que fomenten la igualdad de género, la formación técnica y educativa, así como mecanismos específicos que impulsen el emprendimiento femenino.

En este sentido, organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo subrayan que la inclusión de las mujeres en la economía representa no solo una cuestión de justicia social, sino también una estrategia clave para promover el crecimiento económico y fortalecer la capacidad de respuesta ante crisis globales [22].

La importancia de la Economía Social y Solidaria y su desarrollo

La importancia de la Economía Social y Solidaria para el crecimiento económico de los Colectivos Comerciales informales

La Economía Social y Solidaria (ESS) representa un modelo alternativo de desarrollo económico centrado en principios como la cooperación, la autogestión, la equidad y la sostenibilidad. Este enfoque se ha convertido en una vía fundamental para fortalecer y transformar a los colectivos comerciales informales, especialmente en contextos donde el mercado tradicional y el Estado no han ofrecido soluciones inclusivas y sostenibles.



Los colectivos informales, como las agrupaciones de mujeres emprendedoras o pequeños productores, suelen operar fuera del marco legal formal, sin acceso a derechos laborales, seguridad social o financiamiento institucional. Esta situación los coloca en condiciones de vulnerabilidad, a pesar de ser fundamentales para la economía local y el tejido social de muchas comunidades (ILO, 2019). La ESS ofrece una vía para formalizar estas iniciativas sin despojarlas de su identidad comunitaria, promoviendo formas organizativas colectivas como las cooperativas, asociaciones o empresas sociales.[23]

Autores como Coraggio (2011) destacan que la ESS permite a los actores económicos informales “construir otra economía desde abajo”, a través de redes de apoyo mutuo, circuitos económicos locales y sistemas democráticos de gestión. Esta lógica rompe con la competitividad mercantil para dar paso a relaciones de producción y distribución basadas en la reciprocidad y la redistribución. [24]

El proceso de formalización desde la ESS no implica simplemente ajustarse al marco legal vigente, sino acceder a nuevas capacidades: gestión organizacional, financiamiento ético, redes de comercio justo, certificaciones colectivas y participación en políticas públicas. En este sentido, Razeto (1993) argumenta que la ESS “no busca sólo integrar a los sectores populares al desarrollo económico, sino que procura redefinir el desarrollo mismo desde una lógica solidaria”. [25]

Desde una perspectiva práctica, organismos internacionales y gobiernos han impulsado programas de fortalecimiento para colectivos informales mediante capacitaciones, incubación de empresas sociales, acceso a fondos semilla y plataformas de comercialización solidaria (PNUD, 2022). Estas políticas buscan crear entornos favorables para la inclusión productiva y económica, sin imponer modelos empresariales que contradigan la cultura organizativa comunitaria. [26]

Además, la ESS fomenta el empoderamiento económico de las mujeres y otros grupos históricamente excluidos, permitiéndoles construir autonomía financiera, tomar decisiones colectivas y mejorar sus condiciones de vida (Sanchis, 2017). En este aspecto, los colectivos informales liderados por mujeres encuentran en la ESS un marco que valida sus formas de trabajo, promueve la equidad de género y facilita el acceso a recursos. [27]

En resumen, la Economía Social y Solidaria constituye una estrategia viable y transformadora para el crecimiento económico de los colectivos comerciales informales, en la medida que les permite desarrollar capacidades organizativas, lograr su formalización progresiva y fortalecer sus vínculos con el entorno económico, político y social desde una lógica de solidaridad y justicia social.

4. Metodología

A través de una metodología cualitativa se aplicaron 80 encuestas a mujeres emprendedoras de Oaxaca de Juárez que forman parte de un colectivo, el objetivo principal es realizar un análisis profundo de las experiencias, percepciones y contextos sociales relacionados con los emprendimientos colectivos femeninos informales en la Ciudad de Oaxaca. Este método resulta especialmente adecuado para estudiar fenómenos complejos y cambiantes, donde las variables no pueden medirse fácilmente y es necesario interpretar de manera detallada las experiencias de las emprendedoras.

El diseño adoptado corresponde a un modelo de planeación estratégica, que facilita la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) presentes en el colectivo analizado (Colectivo Alebrijes). Este enfoque no solo permite diagnosticar la situación actual de los emprendimientos, sino también elaborar estrategias orientadas a superar los desafíos y fomentar un desarrollo sostenible de estas iniciativas.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas con las integrantes del colectivo, capturando así una variedad de perspectivas y factores contextuales que inciden en la experiencia de las emprendedoras.



Para el análisis de los datos, se utilizó la matriz FODA, que permitió organizar y clasificar la información cualitativa en cuatro dimensiones: fortalezas, que reflejan las capacidades y recursos internos; debilidades, que evidencian limitaciones internas; oportunidades, vinculadas a factores externos favorables; y amenazas, que representan riesgos y obstáculos provenientes del entorno externo. Este método de análisis estructurado facilitó la elaboración de recomendaciones estratégicas ajustadas a las particularidades del colectivo estudiado.

5.-Resultados

Para procesar la información obtenida en esta investigación, nos apoyamos en la siguiente tabla 1. en donde presentamos un análisis estratégico de la situación del Colectivo Alebrijes.

Tabla 1. Análisis estratégico- Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Fuerte identidad social entre las emprendedoras para el bienestar colectivo. • Amplia experiencia en ventas de productos y conocimiento en el mercado local. • Ubicación estratégica que favorece visibilidad y contacto directo con los consumidores.	• Gestión organizativa con enfoque tradicional y visión limitada al corto plazo. • Condición de informalidad que restringe el acceso a servicios, financiamiento y programas institucionales. • Falta de capacitación en áreas clave como: Administración, gestión y mercadotecnia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Existencia de actores de Economía Social y Solidaria, ONG´S y programas de apoyo. • Programas gubernamentales que brindan capacitación, formalización, acceso a créditos y seguridad social. • Posibilidad de la creación de vínculos con otros colectivos y cooperativas para compartir recursos y fortalecer capacidades.	• Bajo crecimiento económico Nacional. • Alta inflación que reduce el poder adquisitivo y eleva los costos de operación. • Escaso respaldo del sector público a las microempresas y colectivos informales. • Elevada competencia de empresas con mayores ventajas competitivas, nacionales e internacionales. • Delincuencia.

Del análisis de esta Matriz FODA, deducimos junto con las emprendedoras el siguiente:

Objetivo General: *“Impulsar el crecimiento económico del Colectivo Alebrijes”*

Para impulsar el logro de este objetivo, se definió de una manera participativa la siguiente:

Dirección Estratégica La cual se compone de la Misión, Visión y Valores:

-Misión: *“Buscamos fomentar la autonomía económica y la inclusión social de las mujeres emprendedoras mediante el impulso de proyectos productivos de carácter solidario, sustentable y en comunidad. Estos esfuerzos están orientados a generar tanto valor económico como impacto social positivo en sus contextos locales”.*

Visión: *“Se proyecta la consolidación de una red de apoyo colectivo de emprendedoras, reconocidas por su papel en el desarrollo local, la promoción de la equidad de género y la economía solidaria. Esta*



red aspira a un crecimiento sostenible, a una participación activa en mercados formales y fomentando los derechos laborales y sociales de sus integrantes”.

Valores: Se meditó participativamente sobre este tema llegando a definir los siguientes valores: Solidaridad: Equidad de género, Autogestión, Sostenibilidad e Identidad cultural.

Identificación de Estrategias

Una vez contando con el Objetivo General y la Dirección estratégica el siguiente paso fue identificar las estrategias que nos ayudarán a alcanzar nuestro propósito. Para ello nos apoyamos en la siguiente tabla 2. Donde presentamos la Matriz TOWS, con las estrategias identificadas.

Tabla 2. Matriz Tows- Estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO (Estrategias ofensivas): F1. Aprovechar la identidad colectiva y experiencia en ventas para vincularse con programas de capacitación y redes de economía solidaria. F2. Usar la ubicación estratégica para visibilizar productos e iniciativas de ESS con respaldo institucional.	FA (Estrategias defensivas): F3. Fortalecer la identidad social y redes locales como mecanismo de resiliencia ante la competencia y la inseguridad. F4. Desarrollar campañas comunitarias desde su experiencia en mercado local para proteger su base de consumidores.
DEBILIDADES	DO (Estrategias adaptativas): D1. Acceder a programas de capacitación para profesionalizar su gestión y transitar a la formalidad. D2. Crear alianzas con ONG y cooperativas para compartir recursos y capacitación.	DA (Estrategias de supervivencia): D3. Priorizar la formalización para acceder a programas públicos que mitiguen riesgos económicos. D4. Buscar asistencia técnica externa para enfrentar la competencia y la inseguridad operativa.

Estrategias por plazos para el crecimiento económico y social del Colectivo Alebrijes

Corto Plazo (0 a 6 meses)

- Capacitación básica en administración, contabilidad, marketing digital y gestión colectiva (DO1).
- Gestión de redes con ONG y otros colectivos de la ESS para formar alianzas estratégicas (DO2).
- Campañas de consumo local y “compra solidaria” en redes sociales aprovechando su ubicación (FO2).
- Inicio del proceso de formalización para algunas emprendedoras (DA3).

Mediano Plazo (6 meses a 1 año)

- Consolidación de vínculos con programas públicos y cooperativas para acceso a créditos, infraestructura compartida y seguridad social (FO1, DO2).
- Implementación de nuevos canales de venta digital y mejora de imagen colectiva (DA4).
- Creación de una figura legal colectiva (cooperativa o asociación) que les permita obtener mayor respaldo institucional (DA3).
- Diseño de un plan de resiliencia comunitaria y económica frente a crisis económicas y de seguridad (FA3).

Largo Plazo (1 a 2 años)



- Desarrollo de una marca colectiva sólida con principios de economía solidaria, sostenibilidad y equidad de género (FO1, FA4).
- Ampliación del mercado a nivel regional o nacional mediante ferias, plataformas virtuales o convenios con otras redes (FO2).
- Participación activa en redes estatales y nacionales de economía solidaria como actor formal y articulado (FO1, DO2).
- Generación de empleos dignos y mejora de condiciones de vida de las integrantes, con impacto comunitario (FO1, FA3, DA4).

Referencias

1. [1] Fundación Interamericana, *Emprendimiento femenino, una vía para la recuperación económica con inclusión*, Colombia, 2022.
2. [2] G. Calvo y C. Reinhart, "Fear of Floating," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, no. 2, pp. 379–408, 2002.
3. [3] J. H. Stock y M. W. Watson, "Why Has U.S. Inflation Become Harder to Forecast?," *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 39, pp. 3–33, 2007.
4. [4] CEPAL, *La dinámica del comercio durante la pandemia de COVID-19: oportunidades para América Latina y el Caribe*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago, 2021.
5. [5] INMUJERES, *Panorama de los emprendimientos de mujeres en México*, Instituto Nacional de las Mujeres, México, 2022.
6. [6] M. Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York: PublicAffairs, 2007.
7. [7] CEPAL, *El desafío social en tiempos del COVID-19*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago, 2020.
8. [8] J. Defourny y M. Nyssens, *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London: Routledge, 2010.
9. [9] Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Empresas sociales y solidarias como instrumentos para afrontar la crisis del empleo*, OIT, Ginebra, 2021.
10. [10] A. Villarreal, "El papel del sector informal en la economía mexicana," *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, vol. 13, no. 2, pp. 23–38, 2018.
11. [11] CEPAL, *Políticas públicas para enfrentar la crisis del COVID-19: impacto en las MIPYMES y respuestas institucionales*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago, 2020.
12. [12] Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Transición de la economía informal a la formal en América Latina*, OIT, Ginebra, 2019.
13. [13] Fundación Interamericana, *Emprendimiento femenino, una vía para la recuperación económica con inclusión*, Colombia, 2022.
14. [14] R. Tokman, "La informalidad en América Latina: causas, consecuencias y políticas," *Revista de la CEPAL*, no. 82, pp. 99–120, 2004.
15. [15] M. Chen, "Rethinking the Informal Economy: Linkages with the Formal Economy and the Formal Regulatory Environment," *UN DESA Working Paper*, no. 46, 2007.
16. [16] CEPAL, *Políticas para la transición hacia la formalidad en América Latina*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago, 2020.
17. [17] Organización Internacional del Trabajo (OIT), *Mujeres y hombres en la economía informal: Un panorama estadístico*, OIT, Ginebra, 2018.
18. [18] J. Perry, W. Maloney, O. Arias, P. Fajnzylber, A. Mason y J. Saavedra, *Informality: Exit and Exclusion*, Washington, D.C.: World Bank, 2007.



19. [19] Banco Mundial, *Incluir a las mujeres en la economía: clave para el desarrollo sostenible*, Washington, D.C., 2019.
20. [20] M. Kabeer,
"Gender Equality and Women's Empowerment: A Critical Analysis of the Third Millennium Development Goal," *Gender & Development*, vol. 13, no. 1, pp. 13–24, 2005.
21. [21] Organización Internacional del Trabajo
(OIT), *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2022*, Ginebra, 2022.
22. [22] Naciones Unidas, *Empoderamiento económico de las mujeres: Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Nueva York, 2020.
23. [23] International Labour Organization
(ILO), *Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture*, ILO, 2019.
24. [24] J. L. Coraggio, *La economía social y solidaria: el trabajo antes que el capital*, CLACSO, 2011.
25. [25] L. Razeto, *Los caminos de la economía de solidaridad: cooperativismo, participación y desarrollo*, Santiago de Chile: Ediciones PET, 1993.
26. [26] PNUD, *Economía social y solidaria: una vía hacia la inclusión productiva y la cohesión territorial*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022.
27. [27] N. Sanchis, "Empoderamiento económico de las mujeres y economía social y solidaria: herramientas para la equidad de género," *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no. 91, pp. 141–164, 2017.



El Marketing en los Hábitos de Consumo y su Impacto en el Medio Ambiente en México

Salas Valerio Olivia de Jesús, González Rosas Mónica Karina, Amador Angón Liliana, Rodríguez Gasga Marisol y Ramírez Robles Luis Aarón

Universidad Veracruzana
olsalas@uv.mx

Resumen

La presente investigación se centra en el análisis de la influencia del marketing digital en los hábitos de consumo y su impacto en el medio ambiente, que se caracteriza en el uso excesivo de las plataformas tecnológicas, las redes sociales y el marketing digital que han logrado transformar los hábitos de consumo de las personas y la forma en la que los consumidores interactúan y conocen las marcas, productos y servicios que se encuentran en el mercado; a través del marketing digital las empresas han encontrado la forma de dirigir estrategias digitales para atraer a las personas a la adquisición de bienes o servicios, facilitándoles el acceso a estos por medio de plataformas de comercio electrónico, lo que ha causado que el aumento de la demanda crezca de manera constante y fomente el consumo; aunque esto ha generado un crecimiento económico para las empresas, también tiene un impacto negativo en el medio ambiente debido a la demanda de la producción de productos que incrementan los residuos contaminantes y el agotamiento de los recursos naturales. En este artículo se presentan los resultados obtenidos, los cuales pretenden servir para enriquecer los nuevos modelos de comportamiento de los consumidores.

Palabras clave: Marketing digital, hábitos de consumo, medio ambiente, México.

1.Introducción

En años anteriores la forma de adquirir productos era totalmente diferente, las personas tenían que ir a los supermercados o tiendas abarroteras a adquirir los productos de primera necesidad, en ese entonces los productos estaban envasados en latas, recipientes de vidrio, papel o cartón, materiales que a partir de la década de los cincuenta fueron reemplazados por los plásticos y así la producción de plástico aumentó de los 2 millones de toneladas producidas anualmente durante la década de los cincuenta a 380 billones de toneladas hasta el 2019 [1]. En La década de 1960 se puede caracterizar como el surgimiento de la conciencia ambiental, la década de 1970 como el comienzo de la acción por el cuidado del medio ambiente y la década de los 80 como el periodo de responsabilidad con un aumento significativo en la conciencia ambiental. Para los años 90 el poder del mercado comenzó a tomar un papel predominante.

En 1972 la ONU realizó una conferencia con la finalidad de atender el ambiente humano, logrando que en 1987 se introdujera el término sustentabilidad buscando satisfacer las necesidades del consumidor sin dañar los recursos naturales ni comprometer las generaciones futuras [2]. Fue así como surge el concepto de green marketing, el cual busca identificar las necesidades y deseos de los consumidores, ser rentable y sustentable sin comprometer los tres recursos naturales en el presente favoreciendo el futuro. Ser responsables con los productos y servicios que se adquieren siempre traerá buenas consecuencias no solo al medio ambiente sino también garantiza una vida saludable en los



consumidores. La globalización y la revolución industrial impulsaron un incremento en el consumismo, lo que a su vez intensificó la rivalidad entre las empresas. Esto condujo a la creación y al desarrollo de nuevas estrategias para competir en términos de precio y calidad. Fue así como comenzó a surgir la necesidad de crear y aplicar procesos sustentables enfocándose en la economía, el cuidado y protección de los recursos naturales que el medio ambiente brinda. Los cambios en los diversos estilos de vida tales como, trabajadores, estudiantes, amas de casa, entre otras ocupaciones, propiciaron que los productos con envases plásticos cobraran mucha popularidad, debido a que eran menos pesados, económicos y resistentes, sin embargo, muchas empresas no estaban comprometidas con el reciclaje de los residuos plásticos que se generaban, convirtiéndose en un gran problema ambiental; en México el uso desmesurado del plástico inició en los años ochenta con el fin de reemplazar los envases antes utilizados [3].

2. Marketing digital

Con el uso de la tecnología y el surgimiento del marketing digital a mediados de los noventa, este problema aumentó debido a que las decisiones de compra ya no eran únicamente influenciadas por familiares, conocidos y publicidad tradicional, ahora se veían afectadas por la publicidad en páginas web, email y motores de búsqueda; en el país el 70% de la población tiene acceso a las redes sociales, lo que representa a 90.20 millones de personas en México que hacen uso de las plataformas digitales [4]. Por lo anterior, el marketing digital se convirtió en pieza fundamental para las empresas debido a que facilita el acercamiento con el cliente que, a diferencia del marketing tradicional, permite la interacción entre consumidor y anunciante, por lo que la estrategia más efectiva actualmente es la presencia de las marcas en las redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok debido a que les ha ayudado a obtener datos específicos sobre la audiencia tales como; intereses, edad, sexo, entre otros, ya que, al poder comentar, compartir y enviar mensajes de manera rápida, las empresas pueden conectar mejor con su público. Por consiguiente, los usuarios de las redes sociales al estar expuestos de manera prolongada a anuncios, colaboraciones con influencers, comerciales y comentarios de numerosas marcas tienden a convertirse en consumidores y a tener preferencias exclusivas para ciertas marcas. Muchas personas compran sin realizar una adecuada investigación o sin crear una postura propia sobre el producto o servicio, esto se debe a que por medio del marketing digital las marcas con frecuencia influyen en la construcción de una reputación online, generando que los usuarios compren de manera impulsiva. Desde hace siglos se han realizado acciones de venta y promoción de productos para el sustento humano, sin embargo, la palabra marketing es un término utilizado de manera formal desde el siglo pasado para las estrategias y actividades que comunican a la empresa con el consumidor, ahora con el paso del tiempo y la llegada de las nuevas tecnologías se han tenido que desarrollar acciones para seguir a la vanguardia. Igualmente, el comercio electrónico ha jugado un papel importante en los hábitos de consumo actuales, debido a la publicidad en sitios web, redes sociales, entre otras, atrayendo a las personas a realizar compras en línea o aplicaciones según [5] facilitando la adquisición de una gran gama de productos, desde cualquier lugar y con horarios flexibles, esto puede influir en gran parte a las compras impulsivas o desinformadas.

De acuerdo con Kotler & Armstrong [6] el marketing es el proceso que realizan las empresas con la finalidad de crearle valor a sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes, de esta manera crean una relación con ellos y logran su fidelización facilitando la interacción y comunicación entre empresa y consumidor; por lo tanto, el marketing digital abarca las estrategias y técnicas utilizadas para la promoción de productos y servicios, usando los medios digitales y tecnológicos que actualmente están presentes en la cotidianidad de las personas, con ayuda de esos avances las empresas tienen la oportunidad de crear una relación con los consumidores y una mejor



comunicación [7]. Es precisamente a través del marketing digital que las empresas han logrado conocer, identificar y segmentar de manera precisa las necesidades, deseos y demandas de los consumidores, para brindarles una mejor experiencia y satisfacer mejor sus deseos, en los últimos años el sentido del marketing es diferente ya que no solo tiene como propósito promocionar, en la actualidad también, busca darle voz al cliente por medio de la interacción en las plataformas digitales, la comunicación con el consumidor es de gran valor para las empresas para conocer y atender sus demandas, aprovechando los medios digitales a los que se tiene acceso para alcanzar sus objetivos, por lo que emplear la promoción a través de los medios electrónicos se ha convertido en algo indispensable, el cambio a la digitalización es la transformación más importante para las empresas ya que tiene un gran impacto en los procesos y en la interacción con el consumidor [8].

El área de marketing debe estudiar las necesidades de los consumidores, de esta forma las empresas buscaran implementar estrategias para demostrar que son capaces de satisfacer las demandas mediante sus productos o servicios, estas necesidades se pueden clasificar de dos formas. Las objetivas; que constan de las necesidades básicas de las personas como alimentación e higiene y las subjetivas que son las aspiraciones y deseos de cada individuo, ya sea para alcanzar un estatus social, un estilo de vida o como actualmente es muy común, para compartir sus adquisiciones en plataformas digitales como una necesidad de autorrealización. Es importante mencionar que no siempre se crean necesidades porque estas ya existen en la mente de cada individuo, lo que los especialistas hacen es que, con ayuda de factores externos, influyen en los deseos de los consumidores para convencer que la adquisición de cierto producto cubra la necesidad de estatus social [9].

Según Corrales [10] las ventajas de tener un buen posicionamiento de marca ante el mercado son:

- Ventas continuas.
- Mayor visibilidad y conocimiento de la marca por parte del mercado.
- Relevancia en el mercado.
- Credibilidad e imagen positiva ante el mercado.

Es por esto que el marketing digital y los avances tecnológicos se han convertido en un elemento importante para que las empresas facilitando la conexión con los consumidores, obteniendo información valiosa para poder resolver problemas, tomar mejores decisiones y estudiar el comportamiento del mercado.



Figura 1. Técnicas del marketing tradicional y del marketing digital [7].

Uno de los roles principales del marketing digital es la de comunicar valor y construir confianza con los usuarios, esto se alcanza mediante estrategias y técnicas como lo es el



marketing de contenidos en redes sociales que por medio de la elaboración de contenido de alto valor como lo son las publicaciones, imágenes y videos comunican contenido e información importante para los clientes, orientándolos e influyendo en las decisiones de compra de los consumidores, por lo que el objetivo principal del marketing digital es llegar a una audiencia masiva para informar sobre productos o servicios, para generar mayor interés e impulsar en gran medida las ventas de la empresa, su comunicación se basa en empresa-consumidor, esto sirve para tener una mejor medición y evaluar el alcance con la audiencia, de esta manera se avalúan y compran respecto a otras campañas de publicidad.

Aun con los avances tecnológicos el marketing no ha cambiado, sigue siendo una ciencia por el hecho de que se verifican y validan pasos, sin dejar de ser arte debido a que emplea la creatividad e innovación constante para adaptarse a las necesidades del consumidor; trabajando en conjunto en los objetivos que serán alcanzados para generar valor, superar las expectativas y ser altamente atractivo para los clientes [11]. Por esto se puede comprender que el cambio del marketing tradicional al marketing digital orilló a que las empresas conectaran con los consumidores gracias a los avances tecnológicos y a las plataformas digitales, aprovechar estos avances les ha permitido ahorrar los costos que supone el marketing tradicional.

2.1 Tipos de consumidores

Comprender los tipos de consumidores existentes es de gran importancia para identificar el comportamiento, deseos y necesidades de las personas en el mercado, es decir, identificar los diferentes perfiles de las personas a la hora de tomar decisiones de consumo es una herramienta que les brinda a las empresas la oportunidad de conocer el cómo segmentar su mercado y de qué manera comunicarse con ellos, por tanto, la clasificación de consumidores se puede realizar de diferentes maneras según los factores que se tomen en cuenta como, la lealtad con el producto o marca, su actitud hacia la marca y el comportamiento de compra que este adopta, es necesario que las empresas se comprometan en estudiar y tomar en cuenta estas características para desarrollar estrategias de marketing efectivas.

El conocer las características, motivaciones e intereses que diferencian a los consumidores es importante para las empresas por lo que se asigna la siguiente clasificación de los consumidores:



Figura 2. Tipos de consumidores [11].



El consumidor a la hora de explorar las opciones de compra llega a desarrollar una opinión diferente a la anterior, ya sea positiva o negativa respecto a la empresa, esta se forma por aspectos como la calidad, el precio, la atención, entre otros factores, que influyen en su postura, de manera que su comportamiento de compra puede cambiar, por ejemplo, si un consumidor optimista no queda satisfecho es probable que en su próxima búsqueda de compra presente una actitud escéptica.

El cambio en los comportamientos de los consumidores se da por diversos factores que influyen en sus decisiones como: personales, sociales o psicológicos, esto debido a que cada individuo tiene sus propias motivaciones e intereses que conducen la forma en que realizan su proceso de compra, en concreto las personas no siempre responderán al mismo patrón de comportamiento, por lo que la variación de los factores tanto internos como externos, el contexto en que se realice la compra, el interés y tiempo que le dedique hará que cambie de comportamiento. Respecto a lo previamente abordado se entiende que ante los cambios en la sociedad y según las características de los consumidores varía la percepción de cada tipo, por lo que [12] aplica la siguiente clasificación a los tipos de consumidores:

- Leales a una marca: Se refiere a las personas que con frecuencia consumen productos de la misma marca por comodidad, seguridad y confianza.
- Sensibles al precio: Este tipo de consumidores se caracteriza por tomar el precio como la cualidad más importante, prefieren consumir productos a un precio más barato.
- Impulsivos: Son individuos que adquieren un producto que no tenían contemplado, se caracterizan por no tener inclinación por una marca en específico.
- Emocionales: El consumidor pone una carga de sensibilidad en las compras que realiza, estas reflejan aspectos o aspiraciones de índole personal.
- LOHAS: Por sus siglas en inglés lohas hacen referencia a los consumidores “Lifestyles of Health and Sustainability”.

Actualmente existen personas que están 100% comprometidas con el cuidado del medio ambiente por lo que para ellos es indispensable que los productos y/o servicios que utilizan sean sustentables a este tipo de personas se les conoce como LOHAS. Este término fue introducido por la organización Natura Marketing Institute (NMI) se entiende por “estilo de vida saludable y sostenible Si bien el NMI estima que hay 80 millones de personas en el mundo que optan por seguir su estilo de vida saludable y sostenible, eligiendo productos que sean amigables con el medio ambiente sin importar que los precios de estos productos sean más elevados. Según el estudio elaborado por el IBM y NRF encargadas de realizar tendencias globales de consumo, reveló que un 70% de los consumidores están dispuestas a pagar hasta un 35% más del precio por productos de marcas que son sostenibles y transparentes [13]. Actualmente se conocen 5 tipos distintos de consumidores, en los cuales destacan los lohas con un 19% de clientes que compran productos amigables con el medio ambiente, un 19% mas es para los consumidores naturalities que buscan productos saludables, el 25% buscan que los productos se basen en el precio dependiendo el tipo de producto que sea, un 19% más cuando logran una diferencia en los productos se vuelven lohas y por último el 17% considerado unconcerned no les interesa comprar productos que beneficien al medio ambiente [13].

Aquellas personas que buscan productos y/o servicios que sean sustentables también son conocidas como “Consumidor Verde” este término hace referencia a aquellas personas que se preocupan por el cuidado ambiental buscando que los productos y/o servicios que adquieren no generen un impacto negativo hacia el medio ambiente teniendo en cuenta aspectos como la reducción de huella de carbono, la reutilización y el reciclaje [14]. Los consumidores socialmente responsables son aquellas personas que al adquirir un producto no solo se basan en satisfacer sus necesidades en el precio y en la calidad, sino también se basan en el impacto que el producto y/o servicio tiene con el medio ambiente buscando que los procesos de fabricación cumplan con el cuidado ambiental. El marketing juega un



papel importante en el impacto al consumidor influyendo en las decisiones de compra que este tiene es por ello por lo que la publicidad que se les da a los productos sustentables debe generar conciencia en los consumidores sobre el cuidado del ambiente [14].

En definitiva, la forma en que una persona consuma tendrá un impacto positivo o negativo tanto en su vida personal, en su entorno social, el medio ambiente y en el ámbito económico, por lo que tomar decisiones informadas y orientadas a los valores o creencias personales contribuirán a un futuro más consciente y comprometido con las nuevas prácticas de consumo sostenible.

2.2 Técnicas del marketing digital

La importancia de las técnicas aplicadas en el marketing digital radica en la capacidad para conectar a las marcas con audiencias de manera efectiva y medible, favoreciendo el conocimiento y retroalimentación para sus planes de marketing o campañas. Algunas de las técnicas más utilizadas actualmente son:

- SEO (Search Engine Optimization): Esta técnica se basa en la optimización en motores de búsqueda, es una estrategia que tiene como objetivo principal obtener relevancia y volumen de tráfico para que las páginas web estén en los primeros lugares en los resultados de los motores de búsqueda y de esta manera obtener más tráfico que beneficia a la marca [15].

Esta ayuda a mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda como Google, Yahoo!, Bing, entre otros, usando palabras claves que identifiquen a la marca, por medio de estas las empresas buscan aumentar su visibilidad en línea y atraer usuarios a sus sitios webs.

- SEM (Search Engine Marketing): El marketing en motores de búsqueda se enfoca aumentar la visibilidad de un sitio web en los motores de búsqueda como Google, Bing, Yahoo!, entre otros. Este se caracteriza por la promoción de un sitio web mediante publicidad pagada, los anuncios aparecen a la hora de que un usuario realiza una búsqueda y suelen aparecer en la parte superior o posterior con la finalidad de atraer clientes, este se considera una técnica de pago ya que para emplearla se necesita pagar la publicidad que se va a anunciar [16].

Busca relacionar las búsquedas de los usuarios con la publicidad pagada por las empresas, de esta manera captar su atención y estar en la mente de la persona para futuras compras.

- Marketing de contenidos: Es el contenido que se va a publicar en los canales de la empresa con el objetivo de tener más visibilidad en las plataformas, por ejemplo:
 - Web: videos promocionales, imágenes, infografías, etc.
 - Blog: artículos, imágenes, videos, etc.
 - Redes sociales: fotos, imágenes, videos, infografías, etc.

Los contenidos tienen como objetivo atraer a un público en específico y su función puede ser informativa, transaccional o de navegación [16].

Por lo que se puede comprender que su principal tarea no es vender de manera inmediata sino asegurar una venta a mediano o largo plazo.

- Email marketing: Esta técnica es empleada por muchas empresas, las marcas lo utilizan para enviar como anuncios, publicidad o contenido informativo por medio de correo electrónico a suscriptores o clientes [18]. Permitiendo establecer una relación directa con los clientes y aquellos interesados en la información que les pueden proporcionar como:
 - Novedades internas de la empresa como colaboraciones, sugerencias, etc.
 - Ofertas especiales por temporada, buen fin, aniversarios, festividades, entre otras.



- Información especial como lanzamientos nuevos, exclusivos o de tiempo limitado.
- Social media marketing: Este hace referencia a las acciones, estrategias y conjunto de actividades que realiza la empresa dentro de las plataformas digitales para promocionar su marca, productos o servicios. Utilizan las plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, X, entre otras para interactuar con clientes o posibles clientes, creando una comunidad basada en la comunicación bidireccional. Se puede hacer presente mediante publicaciones, anuncios, videos, historias o comentarios, lo cual es de valor para el cliente ya que crea cercanía y relación con la marca [19].
- Influencer marketing: Para empezar el término “influencer” hace referencia a personas creadoras de contenido que mediante el uso de redes sociales han construido una comunidad grande de seguidores y que de alguna manera su voz ejerce influencia sobre sus seguidores [20]. Por lo que el influencer marketing actualmente es importante para las empresas ya que es una manera informal de llegar a su público objetivo y aumentar las ventas.

Los influencers hacen publicidad de productos o servicios mediante la elaboración de publicaciones o videos haciendo recomendación de la marca a sus seguidores, de esta forma se produce confianza en los destinatarios. El usuario al desarrollar esta confianza con el contenido desarrolla una motivación para adquirir el producto y servicio.

- Mobile marketing: Es un conjunto de técnicas que utiliza los dispositivos móviles (celulares y tabletas) para anunciar productos y servicios algunas de las técnicas que emplean son la publicidad móvil, el telemarketing, la creación de aplicaciones y el advergaming. Mediante esta estrategia las empresas pueden tener una comunicación directa con sus clientes debido a la gran accesibilidad que actualmente se tiene a los celulares, se comunican por medio de mensajería, aplicaciones móviles exclusivas de la marca, llamadas o email. En la actualidad es una buena opción debido a que como se menciona en [21 hasta el 2023 en México habían 97.2 millones de personas usuarias de teléfonos inteligentes.
- Telemarketing: Esta técnica se aplica para comercialización de bienes o servicios por medio de llamadas telefónicas, mensajes o internet, estos mensajes pueden realizarse por vendedores telefónicos o por llamadas automáticas que son cada vez más utilizadas. En cuanto a las llamadas son realizadas desde un centro de llamadas (Call center), oficinas o desde el hogar del trabajador, la finalidad es conocer el interés, conocimiento previo e incluso la experiencia post compra de algún bien o servicio. Actualmente es una práctica que ha recibido muchas críticas de los clientes debido a la cantidad de llamadas que una persona puede recibir al día, este spam puede traer un efecto negativo en la relación de la marca con el cliente.
- Advergaming: Esta técnica publicitaria se basa en hacer publicidad de la marca por medio de videojuegos con el propósito de mejorar el engagement, conectar con el público [24].

Esta ayuda a que el usuario tenga presente la marca de una manera divertida e interactiva, este tipo de entretenimiento propicia que los jugadores se involucre de manera positiva y desarrolle un vínculo emocional con la empresa.

Mediante la aplicación de estas técnicas las empresas han logrado incursionar en la era digital de manera efectiva permitiéndoles: una comunicación directa con sus clientes, alcanzar una mayor audiencia, generar impacto en las decisiones de compra y aumentar la visibilidad en las plataformas digitales. Por lo cual las empresas que logren integrar estas técnicas a sus procesos alcanzarán un mejor posicionamiento en el mundo digital y sobre todo en la mente de sus clientes y potenciales clientes.



En México hasta el mes de enero del 2024 [23] habían 107.3 millones de usuarios de internet de los cuales 90,20 millones son usuarios de redes sociales, lo que significa que alrededor del 70% de la población hace uso de estas plataformas (Kemp, 2024). En cuanto al uso de las redes para las actuales generaciones y las futuras seguirán siendo importantes debido a que ya no son únicamente un medio de entretenimiento, actualmente se han convertido en un medio para mantenerse conectados con familia, amigos, colegas, entre otros grupos sociales.

Estas plataformas les ha brindado a millones de personas la oportunidad de tener un espacio en el mundo digital para la expresión personal y la creación de contenido que ha permitido construir comunidades con intereses en común: además, se han convertido en un espacio donde los usuarios comparten contenido con información, noticias actuales, contenido educativo, oportunidades laborales, información sobre productos o servicios, además ha permitido que varios negocios incluyan el marketing de contenidos en redes sociales como una estrategia efectiva, por lo que las redes sociales más usadas en México hasta el 2023 según [24] son:

- Facebook: 90.20 millones de usuarios.
- YouTube: 83.10 millones de usuarios.
- TikTok: 74.15 millones de usuarios.
- Instagram: 44.85 millones de usuarios.

Cada una de las plataformas tiene características que las diferencian unas de otras y que dependiendo de estas se vuelven populares para cierta segmentación de personas, por ejemplo: una persona que disfruta de mirar videos largos puede optar por YouTube, sin embargo, habrá personas que busquen videos cortos y sintetizados en TikTok, las más utilizadas tienen un enfoque propio que las hace únicas, a continuación, se menciona cada una de ellas:

En la actualidad en el ámbito de la comunicación y de la información, las redes sociales son importantes para las personas ya que facilita la comunicación e interacción, debido a la accesibilidad del internet y el uso de los celulares estas plataformas se convirtieron en una herramienta funcional que nos permite hablar, relacionar, conocer, obtener información, búsqueda e incluso generar contenido, las redes sociales son un medio en el que las personas se comunican, se entretienen y se informan sobre diversos temas, ya sean noticias, productos e incluso novedades, son una herramienta poderosa que están en constante innovación y crecimiento, que al usarse de manera asertiva resultará beneficiosa para las personas, empresas y cualquier usuario, sin embargo, el green marketing tiene técnicas que destacan, la primera es reorientar las decisiones del consumidor considerando a la sociedad y su educación en relación con el medio ambiente, ya que, actualmente el daño que está recibiendo el medio ambiente debido al exceso de contaminación han ocasionado diversos problemas en la salud de las personas es por ello que las empresas buscan informar a la sociedad sobre el daño que causa lanzar al mercado un producto y/o servicio contaminante.

La segunda es ajustar las estrategias de marketing que la empresa tiene tomando en cuenta los objetivos generales de la empresa y los ecológicos, mezclando ambos para obtener mejores resultados y por último la tercera función es reestructurar su comportamiento empresarial, es decir, buscar reorganizar los procesos de producción no solo en el producto que será lanzado al mercado sino en la manera en la que se elabora por ejemplo evitar las maquinas que provocan altas emisiones de dióxido de carbonó al realizar los procesos de fabricación de los productos [23]. Al desarrollar estrategias de green marketing deben considerarse que las funciones estén alineadas con los objetivos para que la empresa pueda tener 16 éxito. Algunas de las principales funciones que el green marketing tiene son motivar a los consumidores a elegir productos respetuosos con el medio ambiente destacando el papel que desempeñan en la fabricación del producto y/o



servicio y así poder atraer al consumidor y orientarlo a que elija alternativas sustentables. Otra función importante es redirigir el marketing mix del negocio para poder alinearlos con los objetivos generales, pero también con los objetivos económicos asegurando que el green marketing se integre de la mejor manera en la empresa. También es importante no solo tener impacto a nivel externo sino también a nivel interno conectando con el público interno fomentando el compromiso con el medio ambiente, lo que puede influir en sus métodos de trabajo y contribuir al éxito de las iniciativas sustentables de la empresa.

Si bien los beneficios que las empresas reciben al utilizar la estrategia del green marketing son muy importantes pues cada vez las personas se preocupan más por el cuidado ambiental. Según [24] menciona que algunos de los beneficios que obtienen las marcas son los siguientes:

- Atraer “un nuevo mercado: al utilizar esta práctica de green marketing las empresas atraen a nuevos clientes puesto que cada vez son más consumidores los que se preocupan por cuidar al medio ambiente y es por ello por lo que eligen marcas que tengan un compromiso” ambiental.
- Aumenta la rentabilidad y la lealtad de la marca: “esta estrategia hace que las empresas que opten por adoptar el green marketing destaquen de la competencia que tienen puesto que los consumidores buscan una responsabilidad social con el medio” ambiente.
- “Reduce los gastos generales: al cambiar los procesos de producción puede reducir los gastos por ejemplo al ahorrar agua y energía los gastos de la empresa disminuyen considerablemente”.
- “Ayuda al medio ambiente: las empresas que llevan a cabo el green marketing no solo se benefician así mismas si no también contribuyen al 17 medio ambiente principalmente frenando el cambio climático que es un problema que hoy en día está perjudicando a todo el mundo”.

3. La ecología y los nuevos hábitos de consumo

Anteriormente los consumidores basaban sus decisiones de compra con lo que escuchaba de otras personas, lo que veían en la televisión, los anuncios en el periódico, anuncios en las calles o los comerciales de la radio, por lo que si querían conocer más sobre el producto pasaban un largo tiempo en los supermercados comparando productos o leyendo sus componentes. La llegada de la tecnología en la vida de las personas trajo varios cambios como por ejemplo, la forma de comunicarse a grandes distancias, la facilidad para obtener información, las nuevas formas de entretenimiento, la forma de consumir productos o servicios, entre otros cambios que resultaron como un beneficio ya que facilitan sus actividades y les ayudan a reducir el tiempo de realización, por lo que hoy en día la tecnología es vista como una herramienta para crecer y desarrollar nuevas habilidades.

A causa de esto, la forma en que las personas consumen bienes o servicios ha cambiado debido al fácil acceso que se tiene a las plataformas digitales y aparatos tecnológicos, donde disponen de información de sus marcas favoritas por medio de redes sociales, sitios web, aplicaciones, entre otras a cualquier hora sin necesidad de transportarse a las tiendas físicas. En cuanto al término “consumidor digital” se ha empleado para las personas que usan las nuevas tecnologías para realizar compras e informarse sobre las marcas [25].

De manera que estos nuevos denominados consumidores digitales se adaptan al uso de las tecnologías para realizar sus actividades de manera rápida y eficaz, las empresas tienen como prioridad brindar una eficiente experiencia a la hora de la compra, por lo que crear contenido de valor, tener una presencia activa en redes sociales e implementar estrategias es necesario para lograr una buena posición y atraerlos al consumo [25].

Este tipo de consumidores se caracterizan principalmente por:

- Estar conectado a dispositivos electrónicos y tener presencia en plataformas digitales como sitios web, redes sociales, blogs, entre otros.



- Es una persona bien informada sobre los productos y servicios que desea consumir o que ya ha consumido.
- Su prioridad es simplificar su vida a la hora de adquirir un bien o servicio.
- Se adapta con facilidad a las nuevas tendencias tecnológicas.
- Ser leal a sus valores y creencias, buscando decisivamente empresas que compartan estos.
- Le es valioso la comunicación con bidireccional con las empresas por medio de redes sociales u otros medios.

Los consumidores actualmente le dan importancia a las reseñas de personas en sitios web, redes sociales entre otras plataformas, aquí es donde entra el término ZMOT o momento cero de la verdad, que tiene lugar en el proceso mental de decisión de compra, este es un término formado por empresa Google para nombrar el momento en que los consumidores realizan una búsqueda de información antes de tomar la decisión final de adquirir un bien o servicio, esta búsqueda se realiza en motores de búsqueda o redes sociales (Piñeiro, 2019). Ahora se ve que los consumidores ya no se conforman totalmente con la información o contenido que brindan las marcas en su publicidad, sino que le empiezan a dar más valor a las experiencias y opiniones de personas que han probado los bienes o servicios que desean adquirir, actualmente existen influencers en las plataformas digitales que sirven como medio para comprobar la eficacia de productos debido a que hacen publica su opinión sobre ciertos bienes. Como resultado de la presencia del internet, los medios digitales y las redes sociales, el modelo mental de compra tuvo una adición, posicionando el ZMOT después de la fase de estímulo, justo antes de la góndola [10]:

- Estímulo: Es cuando se identifica la necesidad de compra.
- ZMOT: Los usuarios realizan búsquedas con el propósito de obtener información, consultar reseñas, leer opiniones y comparar opciones.
- Góndola: Cuando se decide si adquirir el bien o servicio ya sea en establecimiento físico o en tienda online.
- Experiencia: El uso que le da al bien o servicio, esto define si el cliente está satisfecho, si lo volverá a adquirir o si lo compartirá con otras personas.



Figura 3. Modelo mental de compra [10].

Aunque las plataformas digitales son un medio que han impulsado la comunicación y difusión de información, las personas siempre han tenido una voz que influye de cierta manera a otras, existe el término WOM (Word of mouth) en español “boca en boca” que nombra el intercambio de información respecto a una marca, producto o servicio, ya sea de manera oral o escrita; actualmente se menciona el eWOM (electronic word of mouth) para cuando este intercambio se da en los medios electrónicos entre personas de diferentes partes del mundo con intereses en común. Es un hecho que las personas valoran las experiencias, opiniones y reseñas tanto positivas como negativas de los consumidores que han adquirido cierto producto o servicio, estas se han convertido en una nueva fuente de información que consideran importante y valiosa, usualmente suelen ocupar redes sociales de su preferencia para consumir este contenido e información, actualmente las redes sociales atraen el 42% de usuarios al comercio electrónico y el 17% de las compras se hacen por este medio [26].



4. Resultados

En este análisis se desarrollan 10 preguntas enfocadas en identificar los hábitos de consumo en el cliente y como estos son influenciados por el uso del marketing digital para lo cual se utilizó una población de un muestreo a partir de la población finita para establecer la proporcionalidad del tamaño de muestra de 382 personas.

La población a la que se aplicará el instrumento son los habitantes de la ciudad Orizaba ubicada en el estado de Veracruz, de entre 15 a 49 años de sexo indistinto, debido a que la población es de 60,486 personas se aplicará la fórmula de población finita.

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

En donde:

Z es el nivel de confianza en la investigación con un 95%.

N es la población de estudio.

p es la probabilidad de éxito de la investigación la cual tiene un valor del 80% ya que el diseño del instrumento es el adecuado y esta focalizada la población de estudio.

q es la probabilidad de fracaso en la investigación y es una dualidad con el valor de p por lo cual es de 20%

e es el porcentaje de error asumido al aplicar el instrumento de recolección de datos y no apegarse al protocolo del tipo de muestreo establecido, en este caso tiene un valor de 3%

Dando como resultado:

$$n = \frac{(1.96)^2 (60,486) (0.8)(0.2)}{[(0.03)^2 (60,486 - 1)] + [(1.96)^2 (0.8)(0.2)}$$

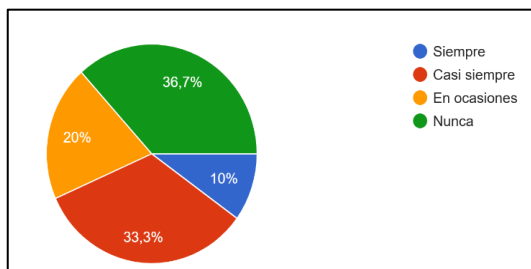
Una muestra de 675.337 que se redondea a 676 personas de entre 15 y 49 años residentes de esta ciudad.

Se realizó una encuesta en la plataforma de Google Forms con la finalidad de que las personas puedan responder este formulario sobre el marketing digital en los hábitos de consumo y su impacto en el medio ambiente en México.



4.1 Gráficos Pregunta 2

¿A la hora de investigar sobre productos buscas que la marca este comprometida con el cuidado del ambiente?

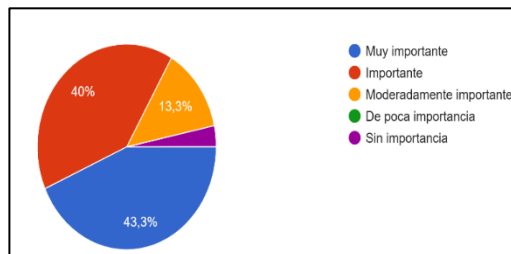


Descripción:

Con base al gráfico se observa que el 36.7 % respondieron que nunca han buscado que una marca este comprometida con el ambiente, mientras que el 33.3% casi siempre lo hacen, el 20% en ocasiones lo hacen, mientras que el 10% siempre lo hacen.

Pregunta 3

¿Considera importante que las empresas promuevan el estilo de vida sustentable?

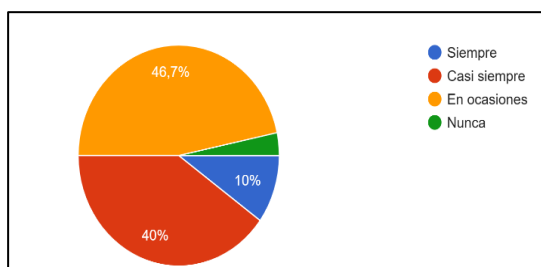


Descripción:

El 43.3% de las personas encuestadas consideran muy importante que las empresas promuevan un estilo de vida sustentable, el 40% que lo consideran importante, el 13.3% respondieron que es moderadamente importante y el 3.3% opina que no tiene importancia.

Pregunta 6

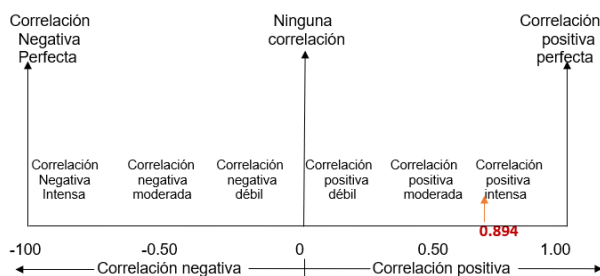
¿Consumes productos que contengan materiales reciclados o biodegradables que reduzcan el impacto en el medio ambiente?



Se realizó el coeficiente de correlación de Pearson que es una prueba que mide la relación estadística entre dos variables continuas.

Correlations: P2 X, P6 Y

Pearson correlation of P2 X and P6 Y = 0.894
P-Value = 0.000



Descripción:

En la gráfica se observa que el 46.7% de las personas encuestadas en ocasiones consume productos que contengan materiales reciclados o biodegradables que reduzcan el impacto en el medio ambiente, el 40% respondió que casi siempre lo hacen, el 10 % siempre lo hace y el 3.3% respondió que nunca lo hace.

En este caso existe una correlación del 89.4% de entre la variable dependiente e independiente, esto demuestra que los hábitos de consumo se asocian a las estrategias que utiliza el Marketing digital que generan un impacto negativo en el medio ambiente.



5. Conclusiones

Debido a que los consumidores pueden llegar a ser influenciados por la cantidad de estrategias y técnicas de marketing aplicadas por las empresas algunas de las propuestas a partir de la investigación son:

- Adoptar estrategias y practicas orientadas a la implementación del marketing digital con un enfoque más ecológico, mediante el marketing digital las empresas pueden compartir con su audiencia formas de reciclar o reutilizar los empaques o contenedores de sus productos.
- Debido a que una de las tendencias actuales es el consumo de productos sostenibles con menor impacto en el ambiente y de acuerdo con la encuesta realizada la mayoría de las personas no consume este tipo de productos debido a que no cuenta conocimiento de estos, aumentar la promoción de estos productos en plataformas digitales podría ser una buena opción, partiendo de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado las estrategias de marketing que son más llamativas para los consumidores son la publicidad en redes sociales y la publicidad de influencers, estas dos podrían ser una herramienta para las marcas que comercializan estos productos sostenibles.
- La aplicación de estrategias de marketing más éticas y transparentes ayudará a que los consumidores estén informados de lo que realmente consumen, ya que no es muy pocas con frecuencia investigan sobre los productos o servicios que se adquieren.
- Mediante el marketing digital implementar y promover campañas sobre el impacto ambiental, de esta manera invitan a las personas a ser más conscientes del impacto ambiental y dan a conocer la importancia de cuidar el medio ambiente.

No se trata de dejar de consumir, ya que para cubrir las necesidades y deseos de las personas la adquisición de productos es importante, por lo que es necesario estar conscientes que todo consumo impacta en el medio ambiente, sin embargo, el comenzar con consumo responsable e informado generará grandes cambios en la reducción de este impacto que durante años ha crecido.

En definitiva, el uso de las redes sociales, sitios web, aplicaciones, entre otras, va a seguir presente debido al gran alcance que tienen, sin embargo, el uso puede influir en la realización de compras irresponsables orillando a las personas al consumismo, esto no solo afecta a la economía personal también, afecta al planeta, debido a que al incrementar el consumo también, lo hacen los desechos.

Referencias

- [1] Rivas, M. (16 de Julio de 2019). *La crisis de la contaminación plástica*. Obtenido de Heinrich Böll Stiftung: <https://mx.boell.org/es/2019/07/16/la-crisis-de-la-contaminacion-plastica#:~:text=La%20producci%C3%B3n%20de%20pl%C3%A1stico%20pas%C3%B3,380%20biliones%20en%20la%20actualidad>
- [2] Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- [3] CONANP. (23 de Noviembre de 2018). *Con-su-mismo plástico*. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/conanp/es/articulos/con-su-mismo-plastico?idiom=es#:~:text=El%20consumo%20desmesurado%20de%20los,material%20predilecto%20en%20muchas%20industrias>.
- [4] Rodríguez, J. (6 de Marzo de 2024). *Uso de redes sociales en México: 90 millones acceden al social media, la mayoría a Facebook (2024)*. Obtenido de Marketing4eCommerce : <https://marketing4ecommerce.mx/uso-de-redes-sociales-en-mexico/>



- [5] Camus, A. (28 de Junio de 2024). *Cómo funciona el marketing digital para ecommerce*. Obtenido de Fairplay: <https://www.getfairplay.com/blog/como-funciona-el-marketing-digital-para-e-commerce#:~:text=de%20marketing%20digital,-.%C2%BFQu%C3%A9%20es%20ecommerce%20marketing%3F,correo%20electr%C3%B3nico%20y%20aplicaciones%20m%C3%B3viles>.
- [6] Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Education, Inc.
- [7] Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0 El futuro es inmersivo*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- [8] Moro, M. S., & Fernández, J. C. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce integración de las estrategias digitales*. Alpha Editorial.
- [9] Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- [10] Corrales, J. A. (18 de Octubre de 2019). *¿Sabes lo que es el ZMOT o Momento Cero de la verdad? Aprende a identificarlo para alcanzar a tus clientes potenciales*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/zmot/>
- [11] Schnarch, A., & Arteaga, R. (2023). *Marketing un enfoque latinoamericano*. ediciones de la u.
- [12] Cevallos, V. A., Baquero, L. C., Lema, L. L., & Vera, C. N. (2018). *Psicología del consumidor*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.
- [13] Torres Gómez, C. A. (2023). *Organización de procesos de venta*. COMV0108 (Segunda ed.). Málaga: IC Editorial.
- [14] Junquera, A. (21 de 02 de 2020). LOHAS: el estilo de vida saludable y sostenible. Obtenido de GRUPO DIGITAL: <https://www.grupodigital.eu/blog/lohas-el-estilo-de-vida-saludable-y-sostenible/>
- [15] Martínez, M. (04 de 02 de 2019). Marketing verde para pequeñas y medianas empresas sustentables. Obtenido de COMECOSO: <https://www.comecso.com/ciencias-sociales-agendanacional/cs/article/view/2245>
- [16] Ríos, J., Martínez, A., Marina, J., & Ramírez, A. (2016). IMPACTO DE LA MERCADOTECNIA SOCIAL EN EMPRESAS. VinculaTégica, 102-103.
- [17] Florido, M. (2019). *Curso de Marketing Digital*. Madrid: Difusora Larousse - Anaya Multimedia.
- [18] Shum, X. Y. (2023). *Marketing digital: herramientas, técnicas y estrategias*. Madrid: RA-MA Editorial.
- [19] Maitta, C. D., & Ormaza, C. M. (2024). Social Media Marketing: una herramienta de posicionamiento de marca en empresas productoras de queso en la provincia de Manabí, Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 142–169.
- [20] Roldán, G. J., & Sánchez, T. J. (2023). Marketing de influencers en redes sociales. *FACE Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 46-67.
- [21] INEGI. (13 de Junio de 2024). *Encuesta nacional sobre disponibilidad y uso de tecnologías de la información en los hogares (ENDUTIH) 2023*. Obtenido de Inegi.org: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/ENDUTIH/ENDUTIH_23.pdf
- [22] Alcoverro, H. (21 de Febrero de 2020). *Advergaming: qué es, ventajas y ejemplos*. Obtenido de Cyberclick: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/advergaming-que-es-ventajas-y-ejemplos>.
- [23] Kemp, S. (23 de Febrero de 2024). *Digital 2024: México*. Obtenido de Datareportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-mexico>.
- [24] Francisco. (10 de 01 de 2024). Green Marketing: Importancia, Estrategias Y Desafíos. Obtenido de marketingdigitalconsulting.com: <https://marketingdigitalconsulting.com/green-marketing-importanciaestrategias-ydesafios/#:~:text=Utilizaci%C3%B3n%20de%20materiales%20sostenibles%20para,componentes%20ecol%C3%B3gicos%2C%20como%20envases%20biodegradables>.
- [25] Quirós, P. D. (2019). *El consumidor digital: Motivaciones y factores que influyen en su comportamiento*. Obtenido de Repositorio idUS: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/93839/El_consumidor_digital.pdf
- [26] Forbes. (4 de Septiembre de 2023). *Redes Sociales: casi el 60 de la población mundial ya las usa*. Obtenido de Forbes México: <https://forbes.com.mx/redes-sociales-casi-el-60-de-la-poblacion-mundial-ya-las-usa/#:~:text=De%20estos%204%2C760%20millones%20de,un%20servicio%20de%20mensajer%C3%ADa%20respectivamente>.

ISBN: 978-607-9394-31-8



Asociación Mexicana de Mecatrónica AC