



ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

en las empresas
pospandemia



Georgina Dolores Sandoval Ballesteros
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón
Luz Amparo Delgado Díaz
(coordinadores)

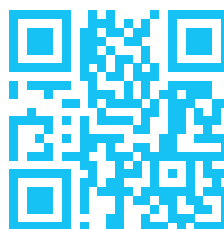
Estrategias administrativas en las empresas pospandemia

Georgina Dolores Sandoval Ballesteros
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón
Luz Amparo Delgado Díaz
(coordinadores)



Ediciones Comunicación Científica se especializa en la publicación de conocimiento científico de calidad en español e inglés en soporte de libro impreso y digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación de pares ciegos externos, autenticación antiplagio, comités y ética editorial, acceso abierto, métricas, campaña de promoción, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

Cada libro de la Colección Ciencia e Investigación es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares externos y autenticación antiplagio. Invitamos a ver el proceso de dictaminación transparentado, así como la consulta del libro en acceso abierto.



www.comunicacion-cientifica.com

[DOI.ORG/10.52501/cc.160](https://doi.org/10.52501/cc.160)




**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

CC+I
COLECCIÓN
CIENCIA e
INVESTIGACIÓN

Estrategias administrativas en las empresas postpandemia

Georgina Dolores Sandoval Ballesteros
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón
Luz Amparo Delgado Díaz
(coordinadores)



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA**

Estrategias administrativas en las empresas postpandemia / Georgina Dolores Sandoval Ballesteros, Manuel Ernesto Becerra Bizarrón y Luz Amparo Delgado Díaz (coords.) .—Ciudad de México: Comunicación Científica, 2024.(Colección Conocimiento).

221 páginas : ilustraciones ; 23 × 16.5 centímetros

DOI: 10.52501/cc.160

ISBN: 978-607-9104-41-2

1. Capacidad empresarial. 2. COVID-19. 3. Marketing. 4. Big data . Sandoval Ballesteros, Georgina Dolores, coordinadora. II. Becerra Bizarrón, Manuel Ernesto, coordinador. III. Delgado Díaz, Luz Amparo, coordinadora.

LC: HD87.55 E87

Dewey: 338.9 E87

La titularidad de los derechos patrimoniales de esta obra pertenece a los autores D. R. Georgina Dolores Sandoval Ballesteros, Manuel Ernesto Becerra Bizarrón y Luz Amparo Delgado Díaz (coordinadores), 2024. Su uso se rige por una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0 Internacional, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2024

Diseño de portada: Francisco Zeledón • Interiores: Guillermo Huerta

Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2024

Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400

Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México.

Tel.: (52) 55-5696-6541 • móvil: (52) 55-4516-2170

info@comunicacion-cientifica.com • www.comunicacion-cientifica.com

 [comunicacioncientificapublicaciones](https://www.facebook.com/comunicacioncientificapublicaciones)  [@ComunidadCient2](https://twitter.com/ComunidadCient2)

ISBN 978-607-9104-41-2

DOI 10.52501/cc.160



**Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos.
El proceso transparentado puede consultarse, así como el libro en acceso
abierto, en <https://doi.org/10.52501/cc.160>**

Índice

1. La adopción de estrategias de social <i>media marketing</i> para la creación de ventajas competitivas en un club deportivo de Puerto Vallarta. Estudio de caso: Club Narval de Tenis, <i>Paola Alejandra Cortés y Manuel Joya Quinteros</i>	13
Introducción	13
Revisión de la bibliografía	14
Conceptos fundamentales	15
Planeación	15
Marketing	15
Marketing digital	17
Plan de marketing digital	19
Análisis de la situación	19
Elaboración de las <i>buyer</i> personas	20
Definición de los objetivos	20
Definir la estrategia y las tácticas	21
Creación de indicadores clave de desempeño (KPI)	21
Presupuesto	22
Social media marketing	22
Metodología	24
Proceso de la investigación	25
Resultados y discusión	27
Identificación de la empresa Club Narval	28

Análisis de la situación del Club Narval	29
Análisis de la demanda del Club Narval	29
Análisis de los competidores del Club Narval	30
Objetivos de la empresa y del social media	
marketing plan del Club Narval	32
Los objetivos enfocados a la empresa son los siguientes:	32
Promoción y publicidad en redes sociales	36
Conclusión y recomendaciones	38
Referencias	38
 2. El sector fitness en Puerto Vallarta, México: tendencias para 2023, <i>Luz Amparo Delgado Díaz, Araceli Anayanzi Valencia</i>	
<i>Sandoval y Lino Francisco Jacobo Gómez Chávez</i>	41
Introducción	42
Revisión de la literatura	43
Metodología	45
Resultados y discusión	46
Lo que ya no aparece	51
Lo nuevo	52
La opinión de expertos locales	52
Conclusiones y trabajo futuro	55
Agradecimientos	56
Referencias	56
 3. El valor del capital humano como punto de partida para el impulso de la capacitación en Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V., de El Grullo, Jalisco, <i>Mónica Hernández Islas y Mireya Mendoza Cortés</i>	59
Introducción	60
Marco teórico	62
Contexto de capacitación	62
Aspectos teóricos del valor del capital humano y la capacitación	63
Conceptualización Capacitación	66
Plan de capacitación	66

Modelos de valor del capital humano	67
Modelos de capacitación.....	68
Metodología	69
Tipo de investigación	69
Universo	69
Validación del instrumento	70
Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores ...	71
Propuesta de solución	73
Diseño del plan de capacitación	73
Procedimiento para el diseño del plan de capacitación	74
Conclusiones.....	75
Referencias	76
Apéndice A. Encuesta de capacitación para colaboradores de Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V.	78
 4. Factores de la gestión empresarial que generan crecimiento en los micronegocios de restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, en Puerto Vallarta, Jalisco, <i>Manuel</i> <i>Ernesto Becerra Bizarrón y Ricardo Josué Martínez Andrade</i>	81
Introducción.....	83
Revisión de la literatura. Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos en México	84
Metodología	86
Resultados y discusión	91
Conclusiones	102
Recomendaciones	105
Referencias	106
 5. Diagnóstico de los factores del clima laboral como estrategia para medir la calidad de vida y la seguridad laboral, <i>Miriam del Carmen Vargas Aceves y Mariam</i> <i>Ruiz Guangorena</i>	109
Resumen	109
Introducción.....	110
Revisión de la literatura.	

Calidad de vida laboral.....	113
Clima laboral	114
Metodología	115
Identificación y descripción de las situaciones:	
datos relevantes del caso Cubreasientos Vallarta	117
Instrumentos y técnicas de recolección	
de datos de información.....	118
Resultados y discusión. Resultado del diagnóstico inicial	
con instrumento de Coecytjal	119
Método utilizado conforme al numeral 7.4	
de la NOM-035-STPS-2018.....	121
Resultados obtenidos de acuerdo con el numeral 7.4	
inciso d) de la NOM-035-STPS-2018.....	124
Conclusiones y trabajo futuro.	
Conclusiones específicas de acuerdo con los resultados	
de los cuestionarios de la NOM-035-STPS-2018.....	125
Recomendaciones específicas de acuerdo	
con los resultados de los cuestionarios	
de la NOM-035-STPS-2018.....	126
Conclusiones y recomendaciones complementarias	
a la NOM-019-STPS-2011	128
Recomendaciones generales para la implementación	
del programa de las comisiones mixtas de seguridad	
e higiene industrial en el centro de trabajo	129
Referencias	129
 6. El diseño de servicios como estrategia para la creación	
de fidelidad de los clientes en las agencias de bienes raíces de	
Puerto Vallarta, Jalisco, <i>Georgina Dolores Sandoval</i>	
<i>Ballesteros, Moisés Vázquez Altamirano y Manuel Ernesto</i>	
<i>Becerra Bizarrón</i>	133
Resumen	133
Introducción.....	134
Revisión de la literatura.	
El diseño de servicios	134

Modelo conceptual de Moritz	135
La fidelidad de los clientes	139
Metodología	142
Resultados y discusión	143
Propuesta de modelo de diseño de servicios para las agencias de bienes raíces	149
Conclusiones y trabajo futuro	149
Referencias	150
 7. Aproximación del big data y la gig economy como estrategia de negocio, <i>Rodrigo Espinoza Sánchez, José Alejandro López Sánchez y Carlos Salvador Peña Casillas</i>	153
Resumen	153
Introducción	154
Revisión de la literatura. Fundamentación teórica referencial	156
Metodología	161
Resultados y discusión	161
Conclusiones y trabajo futuro	165
Referencias	167
 8. La mercadotecnia educativa. Una herramienta innovadora utilizada en las instituciones educativas, <i>María del Consuelo Cortés Velázquez, Rosa Isela Ortega Ceja y Héctor Hugo Zepeda Peña</i>	171
Resumen	171
Introducción	172
Revisión de la literatura. Mercadotecnia educativa.	173
Las instituciones educativas y la mercadotecnia educativa	175
La mercadotecnia educativa en las instituciones de educación superior en México	176
Ventajas de la mercadotecnia educativa	177
Pilares de la mercadotecnia educativa.	178
Plan estratégico de mercadotecnia educativa.	179

Metodología	181
Resultados y discusión	182
Conclusiones y trabajo futuro	184
Referencias	184
 9. El proceso productivo y la cadena de valor como factor que influye en la creación de estrategias de innovación en empresas del comercio minorista en Puerto Vallarta, <i>Georgina Dolores Sandoval Ballesteros e Indira Rosalía</i> <i>Montes Zambrano</i>	 187
Resumen	187
Introducción	188
Contexto. Análisis estatal y municipal	189
Contexto de las empresas de comercio al por menor	190
Revisión de la literatura.	192
Estructura del sistema de comercialización	195
Descripción de la problemática	198
Pregunta de investigación	199
Objetivo de la investigación	199
Marco teórico	199
Material y método	203
Resultados.	205
Conclusión	208
Bibliografía	210
 <i>Sobre los autores</i>	 213

1. La adopción de estrategias de social media marketing para la creación de ventajas competitivas en un club deportivo de puerto Vallarta.

Estudio de caso: club narval de tenis

PAOLA ALEJANDRA CORTÉS*

MANUEL JOYA QUINTEROS**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.01>

Resumen

El presente trabajo da a conocer cómo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación van avanzando, y cómo lo hacen a través de la creación de contenidos para una marca en específico. Un ejemplo concreto son las redes sociales que permiten abrir nuevas fronteras de conocimiento para la toma de decisiones en las empresas; estas redes han evolucionado continuamente para la captación de clientes potenciales, por lo que, tomando esto como base se partió para la creación y adopción de un plan de social media marketing con el objetivo de crear una ventaja competitiva que sea el diferenciador del Club Narval.

Palabras clave: marketing, *social media*, *administración*.

Introducción

El Club Narval es una de las instalaciones más antiguas en Puerto Vallarta para jugar tenis. Este lugar dejó de tener actividad en abril de 2002, y ahora

* Maestra en Administración. Profesora del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6393-1529>

** Maestro en Administración. Estudiante del doctorado en Gestión y Negocios en el Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9021-635X>

ha sido reconstruido para darle a la bahía un espacio donde lugareños y visitantes puedan practicar también este deporte. En el Club Deportivo Narval se ofrecen diferentes clases en sus academias, las cuales generan el mayor ingreso de la empresa. Las academias cuentan en general con un registro de 40 personas entre niños, jóvenes y adultos. En las instalaciones del club se puede encontrar un área de restaurante y mesas para consumo. Además, ofrece un área de gimnasio con elíptica, caminadora, área de pesas y de ejercicios polimétricos.

El presente trabajo de investigación enfocado en este club, se desarrollará de la siguiente manera: primero se realizará una investigación específica de cada uno de los clubes de tenis en Puerto Vallarta, después se hará una tabla comparativa de lo que ofrece cada uno de los clubes y posterior a ello se realizará una comparativa de lo investigado con lo que el Club Narval ofrece.

Con base en lo anterior se desarrollará una propuesta de estrategia de social media marketing enfocada en la creación de ventajas competitivas para tener una mejora constante en los ingresos del club, además de buscar atraer a clientes potenciales para las diferentes opciones que se ofrecen. Como base fundamental, se busca favorecer que el Club Narval sea el mejor lugar para jugar tenis en Puerto Vallarta y Bahía de Banderas.

Revisión de la bibliografía

Para dar una explicación de cómo las estrategias administrativas y de marketing inciden en el desarrollo de ventajas competitivas, es necesario profundizar en temas de administración estratégica, marketing digital, creación de marca y competitividad. En virtud de lo anterior se realizará una revisión a fondo de los antecedentes y principios de la teoría general de la administración y los conceptos que influyen como base en el presente trabajo.

Las aportaciones de los autores y especialistas de la administración establecerán pautas para entender la utilización de herramientas, técnicas y modelos que nos ayuden a planificar, organizar y dirigir los modelos implícitos en la administración para el cumplimiento de los objetivos.

Conceptos fundamentales

En este apartado principalmente definiremos las bases teóricas en las cuales nos apoyaremos para el desarrollo de este trabajo, tales como la planeación, el marketing, el marketing digital, el desarrollo de marca y las estrategias, detallando por qué llevar de la mano estas correlaciones que van intrínsecas para la postulación de la creación de nuestra ventaja competitiva, a través de este análisis teórico nos permitirá la creación de una matriz para saber y ofrecer un método más directo hacia la creación de nuestra resolución de problema.

Planeación

Nuestra primera palabra o análisis teórico será los fundamentos específicos de la planeación. En su libro *Un concepto de la planeación de empresas*, Ackoff (1972) nos dice que la planificación es un proceso que se dirige a la producción de uno o más estados de futuro deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

También Lourdes (2008) define que la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretende obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

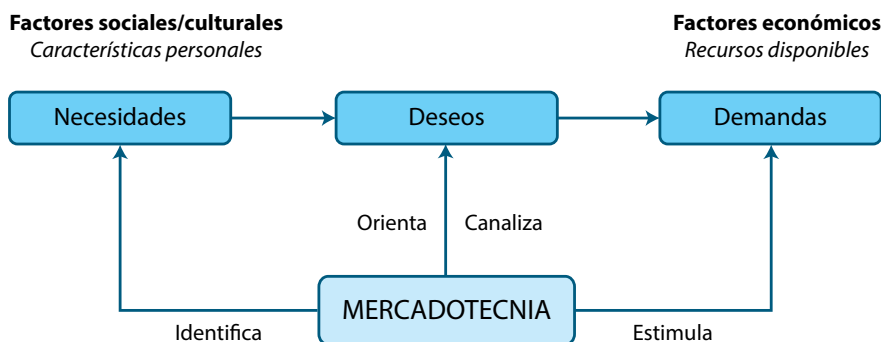
Marketing

Una parte fundamental para la creación de nuestro marco teórico es la equivalencia de la necesidad latente que está muy presente en el siglo XXI que es el desarrollo de marketing para la toma de las buenas decisiones dentro de una empresa.

Mercadotecnia, o marketing (Fischer y Espejo, 2011), se define como “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, pro-

moción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales”; de lo anterior podemos colegir que la definición más clara es el proceso de la planeación de ideas para satisfacer objetivos.

Figura 1.1. *Necesidades, deseos y demandas y la actuación de la mercadotecnia*



Fuente: Santesmases *et al.* (2014).

Durante la evolución de la mercadotecnia, a medida que fue cambiando la época se manejó un sistema o diferentes percepciones de la mercadotecnia, por ese motivo Fischer y Espejo (2011) nos ofrece una interpretación del proceso de la mercadotecnia y sus derivados a través del tiempo:

Mercadotecnia masiva. Se le llama masiva por el hecho de que en ese tiempo los esfuerzos comerciales iban dirigidos a toda la población sin distinción alguna. Una característica importante es que con este tipo de mercadotecnia aparecen y se desarrollan los medios de comunicación masiva, tales como la televisión y la radio.

Mercadotecnia de segmentos. La segmentación nos permite comprender de mejor manera las necesidades y los deseos de los consumidores y sus respuestas a las ofertas comerciales existentes o a las potenciales; éstas principalmente se dividían en sectores socioeconómicos, edades y sexo.

Mercadotecnia de nichos. Se conoce como nicho de mercado a los clientes dispuestos a ser fieles con sus empresas, siempre y cuando éstas estén

dispuestas a atender atentamente a sus expectativas cada día más específicas.

Mercadotecnia personalizada. La información en las bases de datos da los resultados de los detalles de la conducta de compra de los consumidores, las grandes empresas utilizan las bases de datos y esta información como fundamento de sus actividades y estrategias de mercadotecnia.

Mercadotecnia global. Este tipo de mercadotecnia nos brinda la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulta más conveniente aplicarlo, sin importar la región o país.

Mercadotecnia glocal. Es la importancia de los clientes que participan plenamente de una cultura popular global al consumir los productos y servicios globales, pero adaptados éstos a la vida cotidiana local.

Marketing digital

La mercadotecnia digital, o también llamada mercadotecnia en línea, es una forma de marketing que utiliza como medio los canales de comunicación digitales para atraer nuevos negocios, crear relaciones y desarrollar una marca. El marketing digital se realiza por las personas, empresas, universidades, ONG, asociaciones, iglesias, etc., pero debe tener en cuenta los diversos factores que influyen en las personas a la hora de comprar o vender un producto o servicio. Así como cada especialización tiene sus particularidades, el marketing digital es un universo con sus propios términos. A continuación, vamos a definir cada uno de sus principales conceptos según Rengel (2022):

Buyer persona. A diferencia de las estrategias tradicionales, el marketing digital trabaja con el concepto de personas que son perfiles creados y basados en consumidores reales que representan a un comprador ideal. Así se logra crear acciones más fundamentadas y direccionadas a las personas correctas.

Lead. Son las oportunidades de negocio que se dan gracias a los contactos. Por medio de una estrategia de *inbound marketing* los contactos dejan

información clave para lograr identificar clientes potenciales y así abordarlos con contenidos relevantes hasta que estén listos para comprar. *Embudo de ventas o Pipeline*. Este concepto representa las etapas por las que la persona pasa antes de convertirse en un cliente potencial de una empresa.

Customer journey. El concepto que lo representa con más precisión es el viaje del cliente que consiste en el conjunto de pasos por cual el cliente cumple toda una trayectoria de interacciones con la empresa.

Landing page. Son las páginas de captura de *leads*, 100% enfocadas en recolectar información importante de los usuarios. La idea es que en las *landing pages* se ofrece material de valor y, a cambio, los visitantes más interesados dejan su información de contacto.

CTA (Calls to Action). son los botones o llamadas que llevan a la acción que los usuarios deben cumplir al visitar una página web o página en redes sociales, para que sigan en el flujo de ventas y lleguen al momento de la compra preparados para su consumo.

Conversión. Conversión es el término usado para representar el proceso de atraer usuarios a tu base de contactos y hacerlos llegar la venta final del producto, y la mejor manera de hacerlo es analizando datos y realizando pruebas que indiquen puntos de mejora.

Es muy importante mencionar que las herramientas de *marketing* digital ayudan a filtrar la información más importante, y con eso entender cómo será el desarrollo de la estrategia. Es por eso que también Pecanha (2021) señala cuáles son las herramientas de marketing que más se utilizan para este fin:

SEMRush. Herramienta completa de SEO y análisis de la competencia digital.

Ahrefs. Especializada en *linkbuilding*, esa plataforma permite encontrar oportunidades de *backlinks* y contenidos para *blogs*.

Google Analytics. Con ella se puede analizar de manera completa el comportamiento de los usuarios en un sitio web, además de ser gratuita.

Google Search Console. Plataforma del buscador de Google que permite identificar la frecuencia de rastreo del algoritmo en un sitio web.

Plan de marketing digital

En la información anterior se menciona lo importante que es el marketing digital, por lo que ahora sabemos cómo podemos definir nuestro planteamiento y objetivos, por tal motivo los podemos plasmar en un plan de marketing digital que nos servirá de seguimiento para el logro de los objetivos y las metas trazados en la empresa.

Lo más importante es que este plan de marketing nos ayuda a prever los posibles escenarios y documentar una ruta de acción. Es por ello que Pecanha (2021) nos dice cuáles son los pasos que nos servirán para crear el plan de marketing.

Análisis de la situación

El primer punto por incluir en un plan de marketing digital tiene que ser el estudio de la situación actual o un análisis del entorno. Para realizar este análisis es necesario conocer tanto lo interno como lo externo sobre el sector en el que opera la empresa y en el que se enmarca el producto o servicio en cuestión, siempre dejando claros factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos o socioculturales. Del mismo modo, analizaremos a la competencia directa para así poder mejorar y aprovechar toda oportunidad que se presente.

Paralelamente, y muy importante, antes de realizar un plan de marketing digital hay que conocer cuál es la presencia online de la organización, saber en qué plataformas *online* se tiene o no presencia, y saber qué histórico tiene dicha presencia online de la marca. En este punto hay que prestarle especial atención a la investigación para tener presentes las herramientas que se han utilizado para mantener su presencia *online*, así como qué estrategia y tácticas se han seguido en el pasado. Esta información es fundamental para poder seguir una línea de comunicación que no se salga de la establecida hasta ahora.

Elaboración de las *buyer* personas

La elaboración del *buyer* persona tiene como objetivo la búsqueda de usuarios en la base de leads, personas en medios sociales (LinkedIn, Facebook o Instagram como ejemplos) en internet. Si ya tienes una *buyer* persona documentada, es posible expandirla. La profundidad de tu *buyer* persona resultará siempre en la identificación de más y mejores oportunidades para ver esos pequeños detalles que puedan ser un diferenciador clave para el éxito de las estrategias de marketing digital.

Definición de los objetivos

Una vez que se tenga toda la investigación realizada y se conozca la situación de la que se partirá, llega el momento de empezar a diseñar el plan de marketing digital. Para ello se debe tener muy claro cuáles son los objetivos de negocio y los objetivos de marketing, siendo estos últimos los que han de actuar como raíz de los objetivos de negocio.

Objetivos de negocio. Los objetivos de negocio son puramente económicos, medibles a corto plazo. Aquellos que, como su nombre indica, son sinónimo de viabilidad del negocio dependiendo de si se cumplen o no. Un ejemplo claro de objetivo de negocio es incrementar la facturación respecto del año anterior, o mejorar la cuota de mercado, que supone crecer a diferencia de la competencia.

Objetivos de marketing. Los objetivos de marketing son aquellos que hacen que se cumplan los objetivos de negocio. Estos objetivos pueden consistir por ejemplo en aumentar el tráfico en la web mediante SEO o SEM, o conseguir captar leads (emails o números de contacto), entre otros.

Un detalle fundamental a la hora de establecer los objetivos es seguir las normas básicas para la consecución de objetivos, los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalmente acotados).

- (S) *Específicos*. Hay que buscar la concreción, con el fin de identificar lo que realmente se quiere lograr.
- (M) *Medibles*. Es fundamental que los objetivos se puedan cuantificar o cualificar de alguna manera, para así comparar el resultado.
- (A) *Alcanzables*. Teniendo en cuenta la labor de todos los componentes implicados en el proyecto, hay que evaluar si los objetivos son viables y existe la posibilidad de alcanzarlos.
- (R) *Realistas*. A la hora de plantear los objetivos hay que mantener los pies en la tierra y no especular mucho con los objetivos, de lo contrario después no se podrán evaluar los resultados.
- (T) *Temporalmente acotados*. Se deben marcar muy bien los tiempos de ejecución para poder tener un control de inicio y finalización del proyecto.

Definir la estrategia y las tácticas

Una vez que tenemos los objetivos definidos, es el momento de establecer qué estrategias y tácticas plantear para la consecución de éstos. La estrategia la forman un conjunto de acciones aplicadas cuyo fin es desarrollar los objetivos marcados. Un ejemplo de estrategia es desarrollar una campaña de *inbound marketing*. Las tácticas son posiblemente las que más trabajo conllevan tienen que ver con la forma y el método de realizar las tareas. Son tareas o funciones más concretas, por ejemplo, realizar un post dejar dos publicaciones diarias en el blog.

Creación de indicadores clave de desempeño (KPI)

Los objetivos siempre deben venir acompañados de indicadores; sin embargo, en un mar de información es necesario determinar cuales serían los correctos, esto nos ayudará a mostrar si se está recorriendo el camino correcto para alcanzar los objetivos. Los KPI o *key performance indicators* son números absolutos o porcentuales que pueden ser medidos, analizados y tienen importancia directa para la empresa o negocio, además de que los

KPI pueden ser indicadores de cualquier naturaleza, siempre que sean medibles y relevantes.

Presupuesto

La elaboración y presentación del presupuesto es una de las acciones más determinantes a la hora de hacer el plan de marketing digital, ya que de él depende gran proporción del proyecto que se presenta. En el presupuesto es fundamental que se expliquen todos los detalles, desglosados y justificando cada acción que se llevará a cabo. El cliente necesita saber a qué se atribuye su presupuesto en todo momento.

Social media marketing

El social media marketing o marketing en redes sociales es una táctica que aprovecha el crecimiento de las redes sociales para animar a los usuarios a adoptar y transmitir *widgets* u otros módulos de contenido creados por una marca, o a añadir una marca al círculo social de amigos del usuario (American Marketing Association, 2022). Es, asimismo, de las partes fundamentales que vamos a conocer y que servirá para la creación de la ventaja competitiva. Además de relacionar la definición de social media marketing, es necesario ver más puntos de vista, en específico tener un panorama más amplio. Dodson (2016) define social media marketing como “una forma de marketing en internet que utiliza los sitios de redes sociales como herramientas de marketing, ganando así tráfico, exposición de la marca e interacción con los clientes a través de los medios sociales”.

Unos de los objetivos principales dentro del social media marketing es conocer los diferentes tipos de medios que podemos configurar o conocer para una buena toma de decisiones. Por lo general se consideran tres tipos de medios:

Los medios ganados: son la publicidad gratuita, generada por los fans y los clientes en respuesta a los contenidos que les gustan (las felicitaciones por hacerles felices).

Los medios propios: incluyen las comunicaciones que una marca crea y controla a través de su propia plataforma (usted hace sonar su propia trompeta).

Los medios pagados: son cualquier actividad pagada que impulsa el tráfico a las propiedades de los medios propios (usted pagas por el grito).

Los siguientes elementos por describir nos darán una idea más clara de los conceptos incluidos en las social media marketing; en el siguiente, Sanz (2019) nos explica paso a paso los elementos importantes del social media marketing:

“Visibilidad. Las redes sociales ayudan a que la marca sea más visible, que los posibles clientes o usuarios sepan que existe y todo lo que les puede aportar. Esta visibilidad ayudará a conocer la marca de una manera más cercana, conocer sus valores, la actividad real.

Crear comunidad. Las redes sociales nos permiten conocer y segmentar a nuestra audiencia. Podemos conocer a nuestra comunidad gracias a las estadísticas que nos ofrecen, de las que podemos extraer mucha información.

Tráfico web. Si compartes contenido a través de redes sociales aumentarás el tráfico de tu web o blog. Las redes sociales serán el altavoz de todo ese contenido que estamos elaborando y de esta forma, podremos llegar a más gente con un menor coste. Será fundamental un calendario editorial que nos ayude a aumentar el tráfico cualificado a nuestra web.

Captación de leads. Mediante diferentes estrategias de social media marketing podemos conseguir *leads*, es decir, podemos conseguir ampliar nuestras bases de datos de personas potencialmente interesadas en nuestros productos o servicios. Las estrategias de social media marketing que podemos poner en marcha para la captación de leads son muchas:

email marketing, publicidad en redes sociales, marketing de contenidos, etcétera.

Fidelización. Ayuda a conectar con la audiencia si se ofrece contenido de valor que le interese. Si se trabaja bien el contenido, podrás conseguir una comunidad fiel y participativa que podría ayudarte a aumentar ventas con una estrategia adecuada.

Credibilidad. Con una buena estrategia de marketing de contenidos conseguiremos confianza y credibilidad. Si la marca nos ofrece contenido de valor, es consistente, honesta, transparente, poco a poco se conseguirá que tu comunidad crea en ti, en tu trabajo, en tus servicios, en definitiva, en los valores de marca.

Atención al cliente. Con este servicio se resuelven dudas y problemas de manera rápida, lo que se traduce en clientes satisfechos.

Escucha activa. Mediante la escucha activa sabremos qué opinan [los clientes] de nuestra marca, conocer cuáles son los aciertos y errores, podemos anticiparnos a posibles inconvenientes, lo que se traduce en ahorro de dinero.

Influir en el proceso de venta. Mediante diferentes estrategias en redes sociales conseguiremos que el posible cliente empatice con la marca, la conozca y, poco a poco, la reconozca como una marca de confianza y valor”.

Metodología

En primer lugar, es muy importante delimitar qué es lo que queremos desarrollar y tener en cuenta el propósito básico que debe estar en relación con los objetivos de la investigación. El método que utilizará la investigación será el método comparativo; éste es el procedimiento de comparación sistemática de objetos de estudio que, por lo general, es aplicado para llegar a generalizaciones empíricas y a la comprobación de las hipótesis. El método comparativo describe similitudes y disimilitudes, trabaja con el presente siendo su despliegue horizontal, compara los objetos que pertenecen a la misma situación. Dado que la comparación se basa en el criterio de homogeneidad, siendo la identidad de clase el elemento que legitima la comparación, se compara entonces lo que pertenece al mismo género o especie.

También se podría definir como un método para confrontar dos o varias propiedades enunciadas en dos o más objetos, en un momento preciso o en un arco de tiempo más o menos amplio. De esta manera se comparan unidades geopolíticas, procesos, e instituciones, en un tiempo igual (Tolon, 2011).

Proceso de la investigación

En este apartado explicaremos el objetivo con el cual se debe desarrollar la estrategia necesaria de comercialización que permita crear las oportunidades de venta y atraer nuevos clientes mediante estrategias de comunicación específicas con un plan de redes sociales en los múltiples canales de comunicación empresarial más importantes. En este apartado se especificará cuáles serán los pasos y el diseño del plan estratégico, dando a conocer las bases y los procedimientos correctos para generar de manera oportuna una mejor estrategia de social media.

Identificación de la empresa. En este apartado se dará a conocer quiénes son los actores principales y los datos generales de la empresa, como número de contacto, correos, teléfonos, tamaño de la organización y número de trabajadores, además de también dar a conocer quién es el o la encargada y responsable.

Análisis de la demanda. En este apartado identificaremos la demanda o la población con la que se manejará el estudio de caso y hacia dónde va dirigido éste; también identificar la tendencia de la demanda, además de los nichos de mercado específico, la geolocalización de la demanda y los productos/empresas competidoras.

Análisis de competidores: En este apartado daremos a conocer quiénes son las competencias directas, qué servicios ofrecen, además de saber quiénes son su público objetivo, investigar si cuentan con redes sociales y después se realizará un resumen más específico de las redes sociales con las que cuentan y cuáles son los medios de comunicación que más utilizan. También se realizará un resumen más específico de las redes sociales que usan y cuáles son sus canales de comunicación para dar a

conocer sus horarios, clínicas y promociones, cuál medio o recurso es el que utilizan más, para dar a conocer qué ventaja tenemos sobre la competencia.

Perfil digital de la empresa. En una tabla mostraremos el perfil del Club Narval, por el cual se dará a conocer cómo se encuentra el club a nivel tecnológico social, los puntos más importantes y con los que cuenta tales como web corporativa, blog, intranet, tienda *online*, redes sociales, apps, podcast, marketplace, flash sales, Facebook (Ads), foros y repositorios digitales.

Definición de Objetivos de Marketing (SMART). En este apartado especificaremos cuáles serán los objetivos generales de lo que se busca proponer a la empresa de manera general para este estudio de caso. También se establecerán los objetivos específicos, los cuales deberán tener las siguientes características: ser medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Estrategia de marketing digital. En este apartado se retomará el objetivo SMART que ya se estableció, para posteriormente definir cuál será la estrategia que se va a utilizar y qué tipo de técnica será la más adecuada para cumplir los objetivos. Además, se generará una tabla en la cual se pondrán los objetivos que habrán de determinarse; posteriormente en otro apartado las estrategias tanto de Facebook como de Instagram.

Mapa de contenidos. En este apartado vamos a generar una tabla de contenido con las especificaciones del *inbound* marketing y del marketing de automatizaciones, además de que en cada apartado se especificará primero la concientización, después la investigación, la decisión por tomar y qué acción es la que vamos a realizar.

Definición de costos y presupuestos. En este apartado vamos a especificar los precios y costos de las diferentes plataformas con las cuales se hará la publicidad y por cuánto tiempo es la recomendación de utilizarlas.

Medición de resultados. Es importante llevar a cabo la medición de resultados con el fin de saber si el plan está funcionando oportunamente o si hay que mejorarlo. Hay que tener en cuenta que, para cada objetivo, se tendrán que analizar distintos KPI.

Toma de decisiones. En este apartado nos daremos a la tarea de determinar qué decisiones y en qué social media nos enfocaremos dando a conocer

las estrategias que se utilizarán, para qué público objetivo irán dirigidas y qué plataforma se utilizará para la creación de la estrategia.

Conclusión. En este apartado incluiremos las ideas finales además de las resoluciones de la investigación y de los recursos que se deben utilizar para llegar a una buena interpretación de los resultados de la investigación realizada para el estudio de caso, así como los hallazgos encontrados en él.

Resultados y discusión

En este apartado se presentará la propuesta de una estrategia de social media marketing para la creación de una ventaja competitiva, en el estudio de caso específico del Club Deportivo Narval. En referencia a las tendencias actuales, las redes sociales han sido una parte fundamental de las empresas en los últimos años, las nuevas formas de conocer el mercado son a través de recolectar la mayor información posible de los usuarios con la ayuda de las redes sociales que utilizan; además, nos ayudan a diversificar a los usuarios. La estructura de las diferentes redes sociales va más acorde a una estructura generacional; es preciso reconocer que es necesario apostar a la inversión ya que nos ayudará a la captación de clientes potenciales, además de que nos puede apoyar al promocionar nuestra marca en los diferentes canales de comunicación.

El objetivo general de la estrategia de social media del Club Narval es desarrollar una estrategia de comercialización que permita a Club Narval crear las oportunidades de venta y atraer nuevos clientes mediante estrategias de comunicación específicas con un plan de redes sociales en los múltiples canales de comunicación empresarial más importantes. A continuación, se presenta el establecimiento y desarrollo del plan estratégico de social media del Club Narval.

Identificación de la empresa Club Narval

El Club Deportivo Narval ofrece diferentes servicios, entre ellos las academias, que son las generan el mayor ingreso al club. Las academias cuentan en general con 40 personas registradas entre niños, jóvenes y adultos. Los servicios que se ofrecen a los diferentes públicos registrados son: área de restaurante y mesas, que hace que se produzcan ventas directas de alimento y de bebidas, área de gimnasio con una elíptica, caminadora, área de pesas y de ejercicios polimétricos; renta de canchas de tenis y academias de tenis. Pero de todos los servicios que se ofrecen, el ingreso más importante son las academias de tenis, en las cuales se atiende a niños, adolescentes y adultos. Los horarios que manejan las academias son los siguientes: horario de clases para niños, de 16:00 a 17:00 horas; horario de clases para adolescentes, de 17:00 a 18:00 horas, y horario de clases para adultos de 19:00 a 21:00 y 19:00 a 20:00 horas.

Tabla 1.1. Identificación de la empresa

Datos generales			
Nombre o razón social	Club Narval		
Domicilio fiscal	Del Limón 1, Tabachines, 48314 Puerto Vallarta, Jal.		
Giro de la organización	Club Deportivo		
Tamaño de la organización:	Pequeña	Número de trabajadores:	8
Datos del contacto o persona responsable de la consultoría por parte del cliente			
Nombre	Jocelin Córdova		
Puesto:	Director General de Administración		
Teléfono:	322 198 6870		
Email:	mkt@narvalclub.com		

Costos de los servicios ofrecidos:

Servicios	Tarifa
Renta de canchas	\$200 pesos mexicanos por hora.
Clínicas de adulto	\$1 500 pesos mexicanos por mes tres clases a la semana.
Academia de tenis infantil y juvenil	\$1 800 pesos mexicanos tres veces por semana.
Restaurante bar	Precios inician desde los \$100 pesos mexicanos por platillos y bebidas.

Análisis de la situación del Club Narval

Figura 1.2. Análisis FODA de la situación actual del Club Narval



Análisis de la demanda del Club Narval

Tabla 1.2. Análisis de la demanda del Club Narval

Aspecto	Descripción
Tendencia de la demanda (vigencia producto-marca-servicio)	Según el estudio realizado por We Are Social en enero de 2021: El 71% de la población mexicana conectada a internet busca un producto o servicio en línea. El 81% visitó una página web El 67% por ciento realizó la compra de un producto en línea.
Nichos de mercado (¿quién compra?)	Hombres y mujeres de Puerto Vallarta que realicen actividad física de 10 a 75 años de con nivel socioeconómico de C a A/B.
Geolocalización de la demanda (keyword-posicionamiento-región)	En la primera etapa de la estrategia se tiene como objetivo el posicionamiento local.
Productos/empresas competidores (Local-regional-nacional)	Club de Tenis Sheraton. Club Plaza Parota. Club Canto del Sol.

Primero se analizó la tendencia de la demanda, tomando en cuenta como referencia los datos de la red social, empresa que se dedica al análisis de los usuarios de internet. Nos dimos cuenta de que 71% de la población mexicana está conectada a internet y esta consciente de la compra de

los artículos y de su navegación en redes sociales; luego se analizaron los nichos de mercado a los que se ofrecen los diferentes estratos de los usuarios a los cuales irá dirigida la estrategia de social media marketing; como tercer paso se determinó la geolocalización de la demanda, dándonos como primera etapa de la estrategia el posicionamiento local del Club Narval.

Análisis de los competidores del Club Narval

La siguiente tabla nos muestra cuales son los competidores principales con los cuales compite el Club Narval para ser el mejor club de Puerto Vallarta y Bahía de Banderas. En la tabla se presenta a los competidores, al público objetivo, los productos y servicios y los canales de comunicación con el cual más se utilizan para sus estrategias de marketing digital.

Tabla 1.3. *Análisis FODA de la competencia directa*

<i>Competidor</i>	<i>Público</i>	<i>Producto o servicio</i>	<i>Territorio</i>	<i>Medios y canales que se utilizan</i>
1 Club de Tenis Sheraton	H, M y N de 10 a 75 años con nivel socioeconómico de C a AB.	Hotel/Club de tenis.	Nacional	Página web y redes sociales, tienda física
2 Club de Tenis Canto del Sol	H, M y N de 10 a 75 años con nivel socioeconómico de C a AB.	Hotel/Club de tenis.	Local	Radio, página web y redes sociales, tienda física
3 Club Parota	H, M y N de 10 a 75 años con nivel socioeconómico de C a AB.	Tienda de deportes	Local	Página web y redes sociales, tienda física

Fuente: Elaboración propia.

Es imprescindible reconocer quiénes son la competencia directa y saber con cuáles recursos específicos cuentan y debemos conocer qué redes sociales utilizan para especificar los medios de comunicación activa, esto nos va a ayudar a crear una ventaja competitiva en la estructura de nuestro plan de marketing.

Tabla 1.4 . *Análisis FODA de la competencia directa*

<i>Competidores</i>	<i>Presencia en redes</i>	<i>Contenido</i>
Club de Tenis Sheraton	Facebook Instagram	Principalmente promocionan el hotel Contenido constante Uso de hashtags
Club de Tenis Canto del Sol	Facebook Instagram	Principalmente promocionan el hotel Contenido constante Uso de videos promocionales cortos
Club Parota	Facebook	Promoción principal de sus instalaciones

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, podemos ver que nuestra competencia ha utilizado como principales redes sociales Facebook e Instagram, es necesario comentar que dichas páginas solo promocionan al hotel base que tienen y dejan a un lado las amenidades específicas de sus áreas deportivas, como lo son los clubes de tenis dentro de sus instalaciones.

Perfil digital de la empresa Club Narval

Tabla 1.5. *Perfil digital de la empresa*

<i>Canal o medio</i>	<i>Enlace-ubicación</i>	<i>Descripción de su uso</i>
Web corporativa	https://www.narvalclub.com/	Promoción de productos
Blog	N/A	
Intranet	N/A	
Tienda online	N/A	
Redes sociales	https://www.facebook.com/narvalclubdetenis https://www.instagram.com/narvalclubdetenis/	Promociones y advertising
Apps	N/A	
Podcast	N/A	
Marketplace	N/A	
Flash sales	N/A	
Facebook (Ads)		Likes, tráfico, ventas
Foros	N/A	
Repositorios digitales	N/A	

Fuente: Elaboración propia.

Ya que hemos analizado nuestra competencia directa, ahora debemos hacer un análisis del perfil digital de nuestra empresa, esto nos ayudará a tener un panorama más amplio del Club Narval en relación con la estructura que se tiene en este momento, con lo cual podemos identificar a nuestro público objetivo, además de ver qué segmentos de mercado podemos utilizar con base en la relación de nuestras propuestas digitales.

Objetivos de la empresa y del social media marketing plan del Club Narval

Los objetivos enfocados a la empresa son los siguientes:

Objetivo 1. Convertirse en uno de los mejores clubes deportivos de Puerto Vallarta.

Objetivo 2. Comercializar todos sus productos a través de las redes sociales y la página web.

Objetivo 3. Brindar un servicio de calidad y calidez a todos los clientes internos y externos.

Los objetivos de marketing (SMART) son los siguientes:

Objetivo 1. Aumentar el tráfico web en 20% los primeros tres meses.

Objetivo 2. Aumentar el contenido en redes sociales 10% mensual.

Objetivo 3. Aumentar en 20% las clases y clínicas después de los primeros 4 meses.

Desarrollo de los objetivos:

Objetivo 1. Aumentar el tráfico 20% los primeros tres meses.

Estrategia: Mejora de las redes sociales, crear campañas en Facebook e Instagram, optimización de página web.

Táctica: Compartir contenido en grupos sociales, realización de análisis de keywords en buscadores, actualización de contenido en página web.

Objetivo 2. Aumentar el contenido en redes sociales 10% mensual.

Estrategia: Marketing de contenidos, historias y publicaciones no pagadas.

Táctica: Concursos y sorteos. Videos de colaboración con socios estratégicos.

Objetivo 3. Aumentar en 20% las clases y clínicas después de los primeros 3 meses.

Estrategia: Campañas de publicidad en FB y campañas SEM, campañas de marketing con los Tenis Pro del Club.

Táctica: Campañas pagadas en Facebook y Google, ofertas con descuentos exclusivos para clientes recurrentes, así como para nuevos usuarios.

Estrategias de decisiones del Club Narval

<i>Estrategias</i>	<i>Público o clientes</i>	<i>Ecosistemas de servicios</i>
Mejorar Trafico web	Personas de internet	Redes sociales
Crear una buena imagen de la marca	Personas de internet	Redes sociales
Fortalecer las relaciones con los usuarios	Personas de internet	Página web

Consecución de objetivos con Facebook e Instagram

Objetivo	Aumentar las ventas y participación en el mercado	Incrementar la conciencia de la marca y conseguir buena reputación	Fortalecer las relaciones con los usuarios
Acción en Facebook	Publicar información/ fotos/videos de productos o servicio, eventos y promociones y direccionarlos a la página web	Compartir posts antiguos y usar hashtags para incrementar la visibilidad	Comentar, "likear" y compartir posts o páginas; añadir amigos; agradecer a los usuarios su engagement en los posts
Acción en Instagram	Publicar fotos/videos de productos o servicios, publicar historias donde aparecen los eventos y gente usando los productos, direccionarlos a la página web	Ver dónde se ha etiquetado a la empresa; usar hashtags para incrementar la visibilidad de los posts	Agradecer a los usuarios por su participación en los eventos y compartir posts de usuarios

Mapa de contenidos del Club Narval

	Concientización	Investigación	Decisión	Acción
<i>Inbound marketing (Atracción)</i>	El buyer persona realiza actividad física. Piensa en la posibilidad de acceder a las canchas del club y a las clínicas de tenis que ofrece el club.	Busca alternativas para satisfacer la necesidad de rentar canchas, acceder a clases particulares y acceder a clases de clínicas de alto rendimiento a través de Facebook, Google, tiendas <i>offline</i>	Se decide por una de ellas y opta por la adquisición de uno de los servicios que ofrece el club	Realiza la cita o renta acorde a la preferencia que sea más conveniente para el comprador.
<i>Marketing de automatización</i>	A través de campañas publicitarias automatizadas que van dirigidas a cierto público en general con el apoyo de Facebook Insights o de Google Analytics	Con las bases de datos obtenidas se optimizan las SEO al igual que las keywords en los productos en las redes sociales. El alcance es importante para poder analizar la frecuencia de las interacciones de las páginas brindadas por facebook	Aquí entra lo que es el marketing de contenidos, hace sentir ligado al cliente con la empresa, por ende le da sentido de pertenencia y lo inclina a dar el siguiente paso	Métodos de pago automatizados, disponibilidad de transferencias bancarias y pago en efectivo y pagos con tarjeta de crédito y débito

En la presente tabla se generó una tabla de contenido con las especificaciones del inbound marketing y del marketing de automatizaciones: vimos específicamente en la tabla cómo es importante partir de la concientización para saber cuáles son los principales objetivos primarios de nuestros usuarios, de ahí se derivó a la creación de la investigación tanto del inbound marketing como del marketing de la automatización. Teniendo esto en cuenta, esperamos que los clientes que utilicen Facebook, Google e Instagram puedan acceder a las diferentes opciones que ofrece Club Narval, además de que en el apartado de marketing de automatización nos damos cuenta la importancia de hacer un análisis de CRM y de las interacciones de las personas que buscan al Club Narval, de ahí se analizan las decisiones de los clientes y al final se llevan a cabo las acciones necesarias para brindar el mejor servicio posible tanto para el usuario como para las herramientas tecnológicas.

Definición de costos y presupuesto del Club Narval

<i>Medio o canal</i>	<i>Costo por mes</i>	<i>Costo anual</i>
Social Ads (redes sociales)	\$1 500 MXN	\$18 000 MXN
Google Ads (campana, keywords y CPC)	\$1 000 MXN	\$12 000 MXN
Página web y redes sociales (SEO y mantenimiento)	\$3 000 MXN	\$36 000 MXN

En la definición de costos y presupuestos, definimos los montos anuales con lo cual el community manager puede partir, además de la necesidad de la elaboración del social media content en los diferentes canales de distribución como son los Social Ads y Google Ads, principalmente a la hora de hacer una búsqueda en Google y en Facebook para dar a conocer las promociones del mes y de las ofertas principales del Club Narval.

Medición de resultados del Club Narval

Es importante llevar a cabo la medición de resultados con el fin de saber si el plan está funcionando oportunamente o hay que mejorarlo. Hay que tener en cuenta que, para cada objetivo, se tendrán que analizar distintos KPI mostrados en la siguiente tabla.

<i>Objetivo</i>	<i>KPI</i>
Aumentar las ventas y participación en el mercado	Número de visitas Ventas ROI
Incrementar la conciencia de la marca y conseguir buena reputación	Número de impresiones Alcance Número de nuevos seguidores/fans
Fortalecer las relaciones con los usuarios	Porcentaje de conversión Número de recomendaciones Número de menciones, de compartidos Cantidad de conversaciones

Capital de marca del Club Narval

Una parte fundamental es el capital de marca. La creación de una marca fuerte es tanto un arte como una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte exige una intensa lealtad

del consumidor y en su esencia existe un gran producto o servicio. Una marca es una promesa entre la empresa y el consumidor; es un medio para establecer las expectativas de los consumidores y reducir sus riesgos. A cambio de la lealtad del cliente, la empresa promete entregar una experiencia positiva confiable y un conjunto de beneficios deseados con sus productos y servicios.

La estrategia de branding, también conocida como arquitectura de marca, expresa el número y la naturaleza de los elementos de marcas comunes y distintivos. Las decisiones en torno a la asignación de marca a nuevos productos resultan especialmente críticas. Cuando una empresa lanza un producto nuevo tiene tres opciones:

- Desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto.
- Aplicar algunos de sus elementos de marca existentes.
- Usar una combinación de elementos de marca nuevos y existentes.

Tomando en cuenta el desarrollo de la estrategia, nos damos cuenta de que lo más viable que nosotros podamos realizar para darle una potencialidad a la marca es estar conscientes en la estrategia para poder alcanzar la perfecta armonía entre usuario y tecnología para dar a conocer mejor la marca que es Club Narval, además de tener en cuenta que el social media marketing plan nos ayudará a dar un mayor potencial y rendimiento para el posicionamiento de la marca.

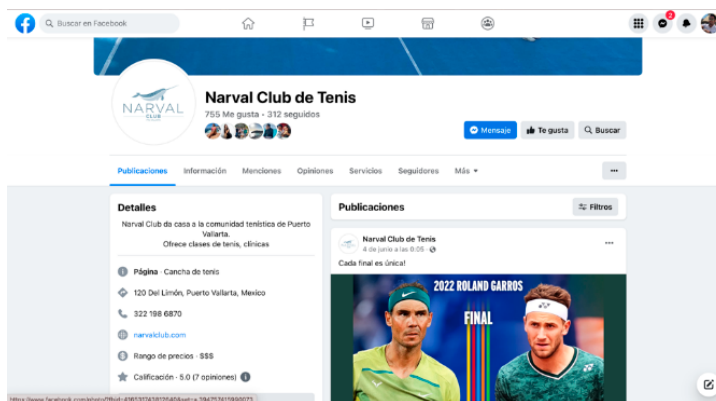
Promoción y publicidad en redes sociales

Tomando en cuenta que nuestras principales herramientas de uso serán las redes sociales, debemos saber con qué contamos para hacer la clave de la difusión; es por eso por lo que el Club Narval cuenta con las siguientes redes sociales:

Facebook, donde cuentan con publicaciones básicas y con la reacción de contestación personalizada para mayor atención a los usuarios. La presente imagen es un ejemplo del muro principal de Club Narval de Facebook,

en la cual se puede ver la información principal como teléfono, dirección y publicaciones recientes.

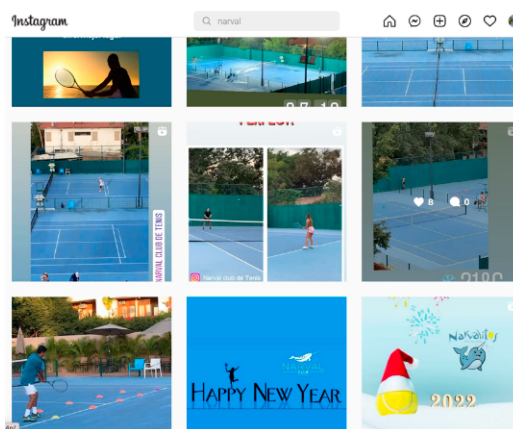
Figura 1.3. Creación de contenido a través de Facebook



Instagram: en el caso de Instagram se utilizan las mismas publicaciones básicas de la oferta de los productos que se ofrecen, además de tener las opciones de historias de 24 horas como beneficio adicional para la creación de campañas orgánicas de social media marketing.

En estos ejemplos de imagen vemos cómo debemos dar a conocer lo bello de las instalaciones, ya que la red social Instagram permite responder a las inquietudes de los jóvenes, dándoles a conocer el espacio de una forma moderna.

Figura 1.4. Ejemplo de publicaciones en la plataforma de Instagram



Conclusión y recomendaciones

Con base en las conversaciones con los trabajadores de línea del Club Narval y el gerente de la empresa, se encuentra que su principal debilidad es la falta de ingresos debido a su reciente apertura y la falta de liderazgo, así como criterios de operación. Esto se confirmó con el instrumento aplicado a sus áreas funcionales, siendo la de mayor relevancia el área de marketing. Se propone una serie de objetivos y de estrategias, así como el plan de acción y la medición de resultados para probar su beneficio. La aplicación de éste es simplemente una pequeña recomendación para la empresa. Un problema que surgió al elaborar los distintos pasos es que, debido a la falta de una estrategia de comercialización, no ha sido posible obtener todo el tipo de información que nos hubiese gustado para desarrollar un plan de social media marketing mucho más específico y adecuado, sobre todo en cuanto a los presupuestos y a la medición de mercado potencial. De llevar a cabo estas actividades hay una probabilidad muy alta de cumplir las metas establecidas para alcanzar la consecución de objetivos propuesta.

Como es sabido en la actualidad, las redes sociales son un campo en crecimiento constante, por lo que este plan estratégico de social media podría sufrir cambios y grandes mejoras en el corto plazo. Además, las nuevas tecnologías no dejan de sorprendernos, por lo que toda empresa que quiera incluir este tipo de social media marketing a su negocio deberá estar al tanto de las novedades y de los beneficios y ventajas que éstas puedan aportarles. Las redes sociales son el futuro y son, por lo tanto, la clave del éxito.

Referencias

- Ackoff, R. L. (1972). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega.
- American Marketing Association. (3 de marzo de 2022). *American Marketing Association*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- COTTEC. (26 de Junio de 2020). *COTTEC*. [cotecc.org.sv: https://www.cotecc.org.sv/index.php/organizacion/estatutos](https://www.cotecc.org.sv/index.php/organizacion/estatutos)
- Dodson, I. (2016). "The art of digital marketing : The definitive guide to creating strategic, targeted, and measurable online campaigns / Ian Dodson." Fragmento de *The*

- Art of Digital Marketing: The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Ca.* Hoboken, Nj: Wiley.
- Fischer, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Ciudad de México: McGrawHill.
- Lourdes, M. G. (2008). *Planeacion estratégica "El rumbo hacia el éxito"*. Ciudad de México: Trillas.
- Pecanha, V. (10 de enero de 2021). *Rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-digital/>
- Rengel, D. (10 de junio de 2022). *DiegoRengel*. <https://diegorengel.com/marketing-digital/principales-conceptos-del-marketing-digital/>
- Sanz, N. G. (18 de julio de 2019). *nagoregarciasanz*. <https://nagoregarciasanz.com/social-media-marketing/?reload=955232>
- Tolon, G. (2011). La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en ciencia política y ciencias sociales: diseño y desarrollo de una tesis doctoral. *KAIROS. Revista de Temas Sociales*, (27), 1-12.

2. El sector fitness en Puerto Vallarta, México: tendencias para 2023

LUZ AMPARO DELGADO DÍAZ*

ARACELI ANAYANZI VALENCIA SANDOVAL**

LINO FRANCISCO JACOBO GÓMEZ CHÁVEZ***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.02>

Resumen

La información que generan los estudios sobre el sector fitness orientan en la toma de decisiones a empresarios, emprendedores y recurso humano especializado. Objetivo: analizar el sector fitness en Puerto Vallarta, México, las tendencias en los programas de acondicionamiento físico, así como las características del recurso humano y los gimnasios. Metodología: estudio descriptivo de tipo longitudinal de tendencia; la población de estudio fueron recursos humanos del sector *fitness* de Puerto Vallarta (199), para lo cual se utilizó la Worldwide Survey of Fitness Trends. Resultados: las principales tendencias son: entrenamiento personal, programas de ejercicio y pérdida de peso, entrenamiento funcional, actividades fitness al aire libre y entrenamiento de fuerza con pesos libres. El recurso humano en mayor medida son estudiantes o egresados de una licenciatura en actividad física, su ingreso mensual oscila entre \$5 000 y \$15 000 y trabajan a tiempo parcial. Con respecto a las características de los centros y gimnasios en mayor medida son públicos o privados abiertos al público en general. Conclusiones: en el análisis de la evolución de las tendencias se observa la vuelta a la norma-

* Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/https://0000-0003-2388-4737>

** Maestra en Administración de Negocios. Estudiante del doctorado en Gestión y Negocios en el Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7042-8027>

*** Doctor en Ciencias para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo. Profesor investigador de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8562-5880>

lidad después de la pandemia, por lo que se considera importante continuar con el estudio del sector fitness en Puerto Vallarta, para potenciar la competitividad de dicho sector en beneficio de la economía y la salud de la población.

Palabras clave: *desarrollo local, estilo de vida, actividad física, salud.*

Introducción

Conocer las características y necesidades actuales del sector fitness permite guiar la toma de decisiones que configura las estrategias de las empresas, así como de los programas y servicios relacionados directamente con el fitness, la salud y la estética corporal, por ello, el estudio permite analizar y comparar las tendencias particulares y globales, así como los retos a partir de diversos contextos locales.

El capítulo se articula en cuatro apartados: en primera instancia se presenta el apartado de revisión de la literatura, donde se analizan las tendencias fitness internacionales y nacionales a partir de la metodología Fitness Trends From Around the World. Posteriormente presentamos el diseño metodológico que se llevó a cabo para analizar la situación actual del sector fitness en Puerto Vallarta, así como los resultados obtenidos del presente estudio. Después se presenta el análisis y comparación de los resultados del contexto local actual con los del año anterior, además de comentarios y reflexiones de expertos fitness de Puerto Vallarta, como lo es el caso de Raquel García Pereda y Gerardo Daniel Rodríguez Pintor. Por último, se presenta el apartado de las conclusiones donde se realiza una valoración global del estudio y un planteamiento prospectivo.

El estudio tiene como objetivo analizar el sector fitness en Puerto Vallarta, México, sus características y tendencias para 2023, a partir del escrutinio de las particularidades sociodemográficas, académicas, laborales y económicas de su capital humano, las características de los centros de acondicionamiento físico, así como la evolución de las tendencias *fitness* de 2022 a 2023. Se lleva a cabo a través de la adaptación al español y la cultura local

de la Worldwide Survey of Fitness Trends que es aplicada a profesionales del sector en la localidad.

Revisión de la literatura

La encuesta mundial de tendencias fitness permite obtener información relevante del sector. Ésta se realiza a partir de las opiniones de profesionales del fitness, analiza las principales tendencias en las actividades de acondicionamiento físico para la salud y la estética corporal, además de las características del capital humano y de las empresas dirigidas al sector *fitness* a nivel global. El estudio se lleva a cabo de manera anual por el Colegio Americano de Medicina del Deporte (American College of Sports Medicine, ACSM) desde 2006 y hasta la fecha (Thompson, 2006; Thompson, 2022).

Es a partir de 2017 que se lleva a cabo la réplica de la metodología ACSM en contextos nacionales. Esta categoría de estudios surge en España (Veiga *et al.*, 2017), con la intención de identificar las diferencias en ese país con respecto a las tendencias mundiales. Posteriormente, otros países comenzaron a sumarse, replicando la encuesta adaptada a su contexto y cultura local; son los casos de México (Gómez *et al.*, 2021), Brasil y Argentina (Amaral y Palma, 2019), Grecia (Batrakoulis *et al.*, 2020), Colombia (Valcarce-Torrente *et al.*, 2022) y Europa (Thompson, 2019).

En México, el análisis del sector fitness comienza en 2019, precisamente con un estudio en Puerto Vallarta (Gómez, 2019) y se lleva cabo hasta la fecha (Gómez *et al.*, 2022; Valencia *et al.*, 2022). Es a partir de 2020 que se llevó a cabo la Encuesta Nacional de Tendencias Fitness para México (Gómez *et al.*, 2021), lo que marcó el inicio de un estudio longitudinal de tendencia que permite realizar un análisis de la evolución en las tendencias y características del *fitness* a nivel nacional, así como comparar el contexto mexicano con los resultados internacionales (Gómez *et al.*, 2022).

Actualmente, a nivel local se han realizado esfuerzos para estudiar constantemente el ámbito fitness y mantenerse a la vanguardia de las necesidades y los cambios que surgen en el contexto local, por lo que contar con estu-

dios que posibiliten tener una visión global y observar los cambios en el entorno local es importante para entender las nuevas necesidades de la población y presentar estrategias innovadoras a las problemáticas existentes enfocadas al acondicionamiento físico para la salud y la estética corporal (Gómez *et al.*, 2022a).

Por otra parte, en relación con el volumen económico del sector *fitness* en México, de acuerdo con el Informe de la Asociación Internacional de Salud, Raqueta y Clubes Deportivos (IHRSA), el sector *fitness* ha tenido un incremento significativo: en México se cuenta con aproximadamente 12,376 instalaciones de clubes deportivos y gimnasios, a los cuales asisten cerca de 3.2% de la población mexicana, lo que representa cerca de 4.1 millones de usuarios, lo que da un volumen económico al sector *fitness* mexicano de más de 36 mil millones de pesos anuales (IHRSA, 2018), mientras que en el contexto de Puerto Vallarta se identificaron 102 centros dedicados al sector, con alrededor de 16,116 usuarios, el volumen económico aproximado del sector *fitness* local es de más de 28 millones de pesos anuales (Gómez, 2018). A pesar de la pandemia, el sector *fitness* de Puerto Vallarta parece ir en aumento, trayendo consigo creación de empleos y generación de nuevos modelos de negocio y emprendimientos (Valencia *et al.*, 2022).

La información que generan los estudios sobre el sector *fitness* orienta en la toma de decisiones a los distintos actores que intervienen en el sector (empresarios, emprendedores y recurso humano especializado), estas decisiones son determinantes para la continuidad o no de empresas y emprendimientos relacionados con el acondicionamiento físico para la salud y la estética corporal. Asimismo, estas decisiones están relacionadas con la identificación y acción sobre oportunidades que crean valor, definidas como proyectos emprendedores (Angulo, 2021), además de facilitar la creación, captura y entrega de un valor económico o social, lo que permite crear nuevos modelos de negocio o diseño de nuevos negocios (Rodríguez, 2011).

Por otra parte, la capacidad competitiva se puede determinar a partir de las características que distinguen al resto, posicionándose por encima de los demás competidores, por ello, en este caso, la capacidad competitiva del sector *fitness* en Puerto Vallarta y particularmente, los centros de acon-

dicionamiento físico para la salud y la estética corporal dependen de la calidad y el servicio brindado, de la innovación, de la velocidad con la que se introducen nuevas modalidades a la gama de servicios que se brinda a los clientes, así como la construcción de instalaciones y equipamiento adecuados y seguros, la actualización de las políticas de contratación de instructores(as) y entrenadores(as) (Valencia *et al.*, 2022). Por eso, se considera necesario prever las tendencias más populares del sector y la evolución de las mismas, para estar en posibilidad de generar las estrategias con las que, en lo local, se adaptará la oferta de servicios fitness (Thomson, 2021; Vorobiova, 2019).

Metodología

Se trata de un estudio descriptivo y comparativo de tipo longitudinal de tendencia. La población de estudio fueron profesionales de la actividad física, instructores(as) fitness con grado universitario en actividad física, e instructores(as) fitness con experiencia práctica con o sin certificaciones, en todos los casos radicados(as) en Puerto Vallarta, México.

La muestra incluye 199 casos válidos, la recuperación de los datos se realizó a partir de un muestreo por Snowball, tuvo una duración de 8 semanas, se llevó a cabo del 5 de mayo al 30 de junio de 2022 a través de Google Forms, se distribuyó el formulario en una red de docentes (ocho) pertenecientes a la Academia de Cultura Física y Deportes, así como de la Academia de Ciencias, Disciplinas y Técnicas del Movimiento Humano del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, así como a través de redes sociales en grupos de egresados de la licenciatura en Cultura Física y Deportes del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, así como de empresarios y emprendedores del *fitness* en Puerto Vallarta. El alcance de la distribución de la encuesta fue de 1 026 personas, por lo que la tasa de respuesta fue de 19.3%.

Para la recolección de los datos se utilizó la Worldwide Survey of Fitness Trends (Thompson, 2022). La integración de la encuesta se realizó incorporando las 20 principales tendencias fitness internacionales, de Australia, Brasil, China, Europa, México, España y Estados Unidos, reportadas en 2022

por Fitness Trends from Around the Globe (Kercher *et al.*, 2022), adicionalmente se agregaron ocho potenciales tendencias que se consideraron relevantes es inmersivo, virtual y con realidad aumentada, readaptación cardiometabólica, actividades de atención complementaria de enfermedades diabetes, hipertensión, dislipidemias, regulación profesional del fitness, actividad física a través del baile [*dance fitness*], *influencers fitness*, *fitness en streaming*, gimnasios sostenibles o ecogimnasios y entrenamiento a partir de deportes de combate MMA, box, artes marciales), en su conjunto se integraron y adaptaron a la cultura local 51 potenciales tendencias *fitness* para el análisis.

El análisis de los datos es descriptivo. En un primer momento se calculó la frecuencia en las características sociodemográficas y laborales para obtener la caracterización de la muestra, posteriormente se caracterizaron los centros de trabajo (centros de acondicionamiento físico y gimnasios), después se calculó la ponderación de cada tendencia, ordenándolas después por puntuación de forma decreciente y seleccionando las 20 primeras; para terminar, se compararon los resultados con las tendencias fitness para Puerto Vallarta en el año que le antecede (2022).

Resultados y discusión

Los resultados del estudio exponen que 68.2% de las personas participantes tienen entre 22 y 34 años. En cuanto a los años de experiencia dentro del sector fitness, se muestra que la mayor concentración se ubica en 1 a 4 años con 54.5%, después 18.2% con 5 a 7 años de experiencia. Posteriormente, en la escolaridad destacan con 30.3% los egresados(as) de una licenciatura en actividad física o carreras afines sin título y con 30.3% los estudiantes de una licenciatura en actividad física o carreras afines, seguido de 24.2% que son profesionales con grado universitario en actividad física o carreras afines. Los resultados de la situación laboral muestran que 45.5% trabajan en el ámbito del *fitness* a tiempo parcial, 25.8% trabajan en el ámbito del fitness de tiempo completo y 19.7% han trabajado en el sector *fitness*, pero en este momento no. Véase la tabla 2.1.

Tabla 2.1. *Características sociodemográficas*

<i>Características</i>	<i>f1%</i>
Edad	
< 21 años	12.1
22 a 34 años	68.2
35 a 44 años	10.6
45 a 54 años	6.1
≥ 55 años	3.0
Años de experiencia en el sector <i>fitness</i>	
1 a 4 años	54.5
5 a 7 años	18.2
8 a 10 años	15.2
11 a 20 años	7.6
> 20 años	4.5
Escolaridad	
Posgrado en actividad física o afines	7.6
Egresado(a) de una licenciatura en actividad física o carreras afines sin título	30.3
Estudiante de una licenciatura en actividad física o carreras afines	30.3
Personal con experiencia práctica y certificaciones	7.6
Profesional con grado universitario en actividad física o carreras afines	24.2
Ingreso mensual promedio	
Menos de \$5 000	27.3
\$5 000 a \$10 000	28.8
\$10 000 a \$15 000	28.8
\$15 000 a \$20 000	6.1
Más de \$20 000	9.1
Situación laboral actual	
Trabaja en el ámbito del <i>fitness</i> a tiempo parcial	45.5
Trabaja en el ámbito del <i>fitness</i> de tiempo completo	25.8
He trabajado en el sector <i>fitness</i> , pero en este momento no	19.7
No trabaja en este momento en el ámbito del <i>fitness</i>	9.1

En relación con las principales ocupaciones laborales, 18.2% son entrenadores(as) personales y 18.2% estudiantes de una licenciatura en actividad física o afines, seguido de 10.6% que indican dedicarse a la docencia universitaria de grado en actividad física o afines, 10.6% entrenador(a) o instructor(a) deportivo y 10.6% profesor(a) de educación física, seguido de otras ocupaciones con menor ponderación. Véase la tabla 2.2.

Tabla 2.2. *Ocupación de los encuestados(as)*

<i>Ocupación de los encuestados(as)</i>	<i>%</i>
Entrenador(a) personal	18.2
Estudiante de licenciatura en actividad física o afines	18.2
Docente universitaria(o) de grado en actividad física o afines	10.6
Entrenador(a) o instructor(a) deportivo	10.6
Profesor(a) de educación física	10.6
Instructor(a) de gimnasio	7.6
Emprendedor(a) en el sector fitness	4.5
Actividades administrativas en gimnasio	3.0
Dueña(o)/gerente/director(a) de gimnasio	1.5
Estudiante de posgrado en actividad física o afines	1.5
Gestor(a) o promotor(a) deportivo	1.5
Otra	12.1

Una mayor proporción de las personas participantes en el estudio indican laborar en centros públicos (53.0%), seguido de las que laboran en centros privados (45.4%). Las características de los centros de acondicionamiento físico que predominan son los públicos o privados abiertos al público en general (80.3%), seguido de centros escolares (9.1%) y en espacios al aire libre (6.1%). Véase la tabla 2.3.

Tabla 2.3. *Características de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico*

<i>Características de los gimnasios y centros de acondicionamiento físico</i>	<i>%</i>
Sector económico del centro de acondicionamiento físico	
Público	53.0
Privado	45.4
Asociación civil	1.5
Características del centro de acondicionamiento físico	
Público o privado abierto al público en general	80.3
Escolar	9.1
Espacio al aire libre	6.1
A domicilio	3.0
Entrenamientos en línea/ <i>online</i>	1.5

El top 20 de las principales tendencias *fitness* en Puerto Vallarta para 2023 se exponen en la tabla 2.4. Son los casos de entrenamiento personal, programas de ejercicio y pérdida de peso, entrenamiento funcional, actividades *fitness* al aire libre, entrenamiento de fuerza con pesos libres, entre-

namiento personalizado en grupos reducidos, entrenamiento en pequeños grupos (*group training*), contratación de profesionales graduados(as) en actividad física o carreras afines, entrenamiento con el peso corporal y equipos multidisciplinarios de trabajo (profesionales de la actividad física, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas), seguido de otras tendencias con menor ponderación.

Tabla 2.4. *Potenciales tendencias fitness en Puerto Vallarta para 2023*

<i>Potenciales tendencias fitness en Puerto Vallarta para 2023</i>	
Nº	Tendencia
1	Entrenamiento personal
2	Programas de ejercicio y pérdida de peso
3	Entrenamiento funcional
4	Actividades fitness al aire libre
5	Entrenamiento de fuerza con pesos libres
6	Entrenamiento personalizado en grupos reducidos
7	Entrenamiento en pequeños grupos (<i>group training</i>)
8	Contratación de profesionales graduados(as) en actividad física o carreras afines
9	Entrenamiento con el peso corporal
10	Equipos multidisciplinarios de trabajo (profesionales de la actividad física, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas)
11	Entrenamiento en casa con acompañamiento personalizado de profesionales
12	Entrenamiento personal en línea
13	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
14	Dieta saludable
15	Programas de entrenamiento y alimentación
16	Tecnología portátil para vestir (pulseras, relojes, monitores)
17	Fitness inmersivo
18	Entrenamiento aeróbico
19	Entrenamiento del core
20	Programas de ejercicio para niños(as) y adolescentes

En relación con la evolución de las tendencias fitness en Puerto Vallarta de 2022 a 2023, se identifican 10 diferencias y 10 coincidencias. Las 10 tendencias que desaparecen para 2023 son: entrenamiento online, programas de ejercicio para combatir la obesidad infantil, entrenamiento con realidad virtual o aumentada, entrenamiento en casa con apoyo online o por videoconferencia, nuevas modalidades de actividades dirigidas y servicios adaptados a la cultura postpandemia, programas de fitness para adultos mayores, monitorización de los resultados de entrenamiento, entrenamien-

ton de fuerza, contratación de profesionales certificados y clubes de running, caminata y ciclismo. Por otro lado, las tendencias que aparecen para 2023 son: entrenamiento de fuerza con pesos libres (puesto 5), entrenamiento personalizado en grupos reducidos (puesto 6), equipos multidisciplinarios de trabajo (profesionales de la actividad física, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas) (puesto 10), entrenamiento en casa con acompañamiento personalizado de profesionales (puesto 11), entrenamiento personal en línea, dieta saludable (puesto 12), tecnología portátil para vestir (pulseras, relojes, monitores) (puesto 16), fitness inmersivo (puesto 17), entrenamiento aeróbico (puesto 18) y los programas de ejercicio para niños(as) y adolescentes (puesto 20). Véase la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Evolución de las tendencias fitness en Puerto Vallarta de 2022 a 2023

N°	Tendencias fitness en Puerto Vallarta 2022	Tendencias fitness en Puerto Vallarta 2023
1	Programas de ejercicio y pérdida de peso	Entrenamiento personal
2	Entrenamiento funcional	Programas de ejercicio y pérdida de peso
3	Entrenamiento personal	Entrenamiento funcional
4	Entrenamiento online	Actividades <i>fitness</i> al aire libre
5	Entrenamiento con el peso corporal	Entrenamiento de fuerza con pesos libres
6	Programas de ejercicio para combatir la obesidad infantil	Entrenamiento personalizado en grupos reducidos
7	Entrenamiento con realidad virtual o aumentada	Entrenamiento en pequeños grupos (<i>Group training</i>)
8	Entrenamiento en casa con apoyo online o por videoconferencia	Contratación de profesionales graduados(as) en actividad física o carreras afines
9	Nuevas modalidades de actividades dirigidas y servicios adaptados a la cultura pospandemia	Entrenamiento con el peso corporal
10	Programas de <i>fitness</i> para adultos mayores	Equipos multidisciplinarios de trabajo (profesionales de la actividad física, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas)
11	Monitorización de los resultados de entrenamiento	Entrenamiento en casa con acompañamiento personalizado de profesionales
12	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)	Entrenamiento personal en línea
13	Programas de entrenamiento y alimentación	Entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT)
14	Entrenamiento de fuerza	Dieta saludable
15	Contratación de profesionales graduados en actividad física o carreras afines	Programas de entrenamiento y alimentación
16	Contratación de profesionales certificados	Tecnología portátil para vestir (pulseras, relojes, monitores)
17	Entrenamiento del core	<i>Fitness</i> inmersivo
18	<i>Small group training</i>	Entrenamiento aeróbico
19	Actividades <i>fitness</i> al aire libre	Entrenamiento del core
20	Club <i>running</i> , caminata y ciclismo	Programas de ejercicio para niños(as) y adolescentes

El estudio tuvo como objetivo analizar el sector fitness en Puerto Vallarta, México, sus características y tendencias para 2023, a partir del escrutinio de las particularidades sociodemográficas, académicas, laborales y económicas de su capital humano, las características de los centros de acondicionamiento físico, así como la evolución de las tendencias fitness de 2022 a 2023. En este sentido, los resultados exponen que las cinco principales tendencias son: entrenamiento personal, programas de ejercicio y pérdida de peso, entrenamiento funcional, actividades fitness al aire libre y entrenamiento de fuerza con pesos libres. Por otro lado, los resultados presentan que el ingreso mensual de la mayoría en 2023 oscila entre \$5 000 y \$15 000 pesos, cabe destacar que la mayoría son estudiantes o egresados de una licenciatura en actividad física o carreras afines; respecto de las características de los centros y gimnasios son públicos o privados pero abiertos al público en general.

Asimismo, en el análisis de la evolución de las tendencias del fitness en Puerto Vallarta de 2022 a 2023, los cambios en la ponderación o relevancia de las 10 tendencias que coinciden en ambos años son significativos: los programas de ejercicio para la pérdida de peso pasan del puesto 1 al 2, el entrenamiento personal pasa del puesto 3 al 1, el entrenamiento funcional pasa del puesto 2 al 3, el entrenamiento con el peso corporal del puesto 5 al 9, el entrenamiento interválico de alta intensidad (HIIT) pasa del puesto 12 al 13, los programas de entrenamiento y alimentación del puesto 12 al 15, la contratación de profesionales graduados en actividad física o carreras afines sube del puesto 15 al 8, el entrenamiento del core pasa del puesto 17 al 19, small group training sube del puesto 18 al 7 y las actividades fitness al aire libre suben del puesto 19 al puesto 4.

Lo que ya no aparece

Las tendencias que desaparecen para 2023 son: el entrenamiento online, los programas de ejercicio para combatir la obesidad infantil, el entrenamiento con realidad virtual o aumentada, el entrenamiento en casa con apoyo online o por videoconferencia, las nuevas modalidades de actividades dirigidas y servicios adaptados a la cultura pospandemia, los programas de

fitness para adultos mayores, la monitorización de los resultados de entrenamiento, el entrenamiento de fuerza, la contratación de profesionales certificados y los club *running*, caminata y ciclismo.

Lo nuevo

Las tendencias que aparecen como novedad para 2023 son: el entrenamiento de fuerza con pesos libres (puesto 5), el entrenamiento personalizado en grupos reducidos (puesto 6), los equipos multidisciplinarios de trabajo (profesionales de la actividad física, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas) (puesto 10), el entrenamiento en casa con acompañamiento personalizado de profesionales (puesto 11), el entrenamiento personal en línea, la dieta saludable (puesto 12), la tecnología portátil para vestir (pulseras, relojes, monitores) (puesto 16), el fitness inmersivo (puesto 17), el entrenamiento aeróbico (puesto 18) y los programas de ejercicio para niños(as) y adolescentes (puesto 20).

La opinión de expertos locales

De acuerdo con la maestra Raquel García Pereda (profesora del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara y colaboradora del cuerpo académico UDG-CA-1076-Determinantes de la Salud), el entorno actual del *fitness* en Puerto Vallarta para 2023 se ha caracterizado por priorizar la demanda de atención en las necesidades del cliente, a través de entrenamientos personalizados, programas de ejercicio enfocados al mantenimiento de la funcionalidad, la pérdida de peso y las actividades al aire libre, que aunado al trabajo con grupos reducidos da cuenta de la obligatoriedad que implica que los programas sean diseñados y adaptados a las necesidades de los clientes de forma pormenorizada, esto con el objetivo de satisfacer y garantizar la obtención de los beneficios que se espera obtener y que buscan del profesional del fitness, otorgando así un sentido de valor agregado a la actividad física.

Asimismo, sorprende que en este 2023 no sean considerados los entre-

namientos virtuales o de realidad aumentada, al igual que los entrenamientos desde casa con apoyo online o por videoconferencia, comparado con las tendencias de apenas un año atrás, del 2022, en donde todavía fueron considerandos en tres de las primeras 10 tendencias en este sector, el uso de la tecnología para poner a disposición inmediata desde la comodidad de la casa un programa de entrenamiento fitness. Cabe destacar la aparición en tendencia del cuarto lugar de las preferencias, las actividades fitness al aire libre, y subrayar, la contratación de profesionales graduados(as) en actividad física o carreras afines en conjunto con la preferencia de los equipos multidisciplinarios de trabajo (profesionales de la actividad física, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas), dejando en evidencia clara la evolución del profesional de la actividad física de años atrás, con una escasa especialización en la atención tanto personalizada, como con grupos pequeños y específicos en cualquier contexto del sector fitness, hasta la especialización máxima que permite dar atención específica a pequeños segmentos del mercado, que al buscar estas tendencias esperan un nivel de calidad en la atención y la especialización más elevadas.

Por tanto, los retos para 2023 en el sector fitness de puerto Vallarta serán contar con más profesionales de la actividad física o afines, que estén comprometidos con la profesionalización y la especialización de diversas áreas del sector, así como también consolidar el trabajo interdisciplinario que permita dar la atención adecuada, y que a su vez garantice la satisfacción de la calidad del trabajo. Los retos son muchos, pero las ventajas lo son aún más para el profesional de la actividad física en Puerto Vallarta, ya que en los últimos años la tendencia del sector es alejarse de lo que siempre se ofrecía: el servicio estandarizado y generalizado, al parecer, ahora busca del servicio profesional que sea capaz de ofrecer soluciones a la medida de cada cliente.

El estudio pudiera presentar algunas debilidades, entre ellas, la carga de subjetividad en las respuestas de las personas participantes, las debilidades propias de una muestra no probabilística, las limitaciones de la aplicación de las encuestas en línea y las dificultades para alcanzar un suficiente índice de respuesta, que en esta ocasión alcanzó un mejor indicador en el índice de respuesta con respecto a los estudios realizados en años anteriores.

Para el licenciado Gerardo Daniel Rodríguez Pintor (profesor del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara y colaborador del cuerpo académico UDG-CA-1076-Determinantes de la Salud), el sector del *fitness* en Puerto Vallarta expone que las principales tendencias del *fitness* están centradas en la adquisición de un estilo de vida saludable y de un aspecto físico estético. El entrenamiento personal ocupa el primer lugar de las tendencias, esto puede estar asociado a mejores resultados en corto y mediano plazo, debido a la mejor atención y seguimiento de su proceso, ya sea de salud o estético, pero también asociado a bienestar mental y social. La segunda de las tendencias son los programas de ejercicio y pérdida de peso, lo cual genera beneficios a la salud, como la prevención de enfermedades no transmisibles como diabetes, hipertensión, la salud mental, el sobrepeso y la obesidad; otras tendencias relevantes son el entrenamiento funcional y las actividades al aire libre que también han demostrado mayores beneficios sobre la motivación, la autoestima y el bienestar físico, esto también puede estar asociado a las riquezas naturales con las que cuenta esta localidad.

En el año anterior se mostraron varias tendencias fitness que llamaron la atención, como el entrenamiento online, con realidad virtual o aumentada, en casa apoyados de la tecnología y modalidades adaptadas a la cultura pospandemia, que, claro, resultaron una herramienta eficiente para estar físicamente activos durante la pandemia, y podrían representar interesantes opciones en el futuro; sin embargo, habría que regular el perfil profesional de las personas que intervienen desde estas tendencias. Por otra parte, sorprende que no aparezcan actividades dirigidas a las personas adultas mayores, debido a que se considera un segmento de la población con necesidades de servicios de acondicionamiento físico y con ello, un espacio para el emprendimiento y la generación de nuevos modelos de negocio.

Con respecto a los retos del sector fitness en Puerto Vallarta para 2023, uno de ellos es la diversificación de los programas hacia todos los grupos poblacionales, esto podría impactar en el crecimiento del volumen económico del sector, también traería beneficios en la salud de la población; sin embargo, este proceso requiere un mayor nivel de compromiso del sector fitness local, con relación al perfil profesional de su recurso humano, su capacitación y especialización, lo cual permitiría también mejorar la calidad

del servicio, la satisfacción de los usuarios, la adherencia a la práctica de actividad física y la fidelización de los clientes, la disminución en el abandono de la práctica y el cuidado de la integridad de las personas.

Conclusiones y trabajo futuro

Los resultados del estudio exponen que para 2023 las cinco principales tendencias *fitness* en Puerto Vallarta serán el entrenamiento personal, los programas de ejercicio y pérdida de peso, el entrenamiento funcional, las actividades *fitness* al aire libre y el entrenamiento de fuerza con pesos libres. En el análisis de la evolución de las tendencias se observa la vuelta a la normalidad después de la pandemia, cuenta de ello lo da que perdieron vigencia los programas de acondicionamiento físico relacionados con la tecnología, así como las actividades y servicios adaptados al contexto de pandemia. En este mismo sentido, en relación con las nuevas tendencias y las que permanecen, se destacan los servicios personalizados o en pequeños grupos, así como la intervención multidisciplinaria en los servicios de acondicionamiento físico para la salud y la estética corporal, que se expresan en la necesidad de contar con equipos multidisciplinarios de trabajo, el binomio entrenamiento y alimentación así como una dieta saludable.

Prever las tendencias más populares del sector *fitness* y la evolución de éstas puede tener un impacto significativo en el desarrollo económico local, debido a que las mismas pueden orientar a empresarios, emprendedores y recurso humano especializado, a la creación y desarrollo de nuevos modelos de negocios, empleos, emprendimientos y programas relacionados con el acondicionamiento físico para la salud y la estética corporal. Por ello se considera importante continuar con el estudio de sector *fitness* en Puerto Vallarta, para estar en posibilidad de entender las necesidades y los gustos de la población, potenciando así de manera estratégica la competitividad del sector, en beneficio de la economía y la salud de la población.

Agradecimientos

Al equipo de la encuesta mexicana de tendencias fitness, la doctora Paola Cortés Almanzar, el maestro Jorge López Haro, el maestro Adrián Ricardo Pelayo Zavalza y el licenciado Luis Eduardo Aguirre Rodríguez.

Referencias

- Amaral, P., y Palma, D. (2019). Brazil and Argentina survey of fitness trends for 2020. *ACSMs Health & Fitness Journal*, 23(6), 36-40.
- Angulo, E. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 32-48. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>
- Batrakoulis, A. C., Jamurtas, A. Z., y IG., F. (2020). National Survey of Fitness Trends in Greece for 2021. *Int J Hum Mov Sport*, 8(6), 308-320. doi10.13189/saj.2020.080602
- Gómez, C. L. (7 de diciembre de 2018). Centro Universitario de la Costa. Mercado Fitness de Puerto Vallarta, en <http://www.cuc.udg.mx/es/noticia/mercado-fitness-de-puerto-vallarta>
- Gómez, C. L. (2019). Desarrollo local del mercado fitness: Puerto Vallarta, México. *Revista de Educación Física*, 1(1), e1.
- Gómez, C. L., Pelayo, Z. A., y Aguirre, R. L. (2021). Encuesta Nacional de Tendencias Fitness para México en 2020. *Retos*, 39, 30-37. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.78113>
- Gómez, C., Arrayales, M., Gómez, A., López-Haro, J., Pelayo, A., Meza, R., Ontiveros, O., y Aguirre, L. (2022a). El sector fitness al interior de México para 2022: análisis desde sus distintas regiones. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(1), 49-62. <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i1.13567>
- Gómez, C., Cortés, P., González, Q., y Valencia, A. (2022). El sector fitness en Puerto Vallarta: un análisis para 2022. En M. González, T. López, P. Reynaga, J. Morales, y A. Díaz, *Actualidades en educación física y deporte 2022*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Gómez, C., López-Haro, J., Pelayo, A., y Aguirre, L. (2022). Encuesta Nacional de Tendencias Fitness para México en 2022 (National Survey of Fitness Trends in Mexico for 2022). *Retos*, 44, 1053-1062. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-8562-5880>
- IHRSA (2018). IHRSA Latin American Report (Second Edition). International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- Kercher, V., Kercher, K., Bennion, T., Levy, P., Alexander, C., Amaral, P., Li, Y., Han, J., Liu, Y., Wannig, R., Huang, H.-Y., Gao, B.-H., Batrakoulis, A., Gómez, C. L., Haro, L. J., Pelayo, Z.

- A., y Aguirre, R. L. (2022). 2022 Fitness Trends from Around the Globe. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 26(1), 21-37. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000737>
- Rodríguez, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. McGraw-Hill.
- Thompson, W. (2006). Worldwide survey reveals. *ACSM's Health & Fitness*, 10(6), 8-14. <https://doi.org/10.1249/01.FIT.0000252519.52241.39>
- Thompson, W. R. (2019). Worldwide survey of fitness trends for 2020. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 23(6), 10-18. <https://doi.org/10.1249/it.0000000000000526>
- Thomson, W. R. (2021). Worldwide survey of fitness trends for 2021. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 25(1), 10-19. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000631>
- Thompson, W. R. (2022). Worldwide Survey of Fitness Trends for 2022. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 1(2), 11-20. <https://doi.org/10.1249/FIT.0000000000000732>
- Valcarce-Torrente, M., Arroyo-Nieto, A., Veiga, O. L., y Morales-Rincón, C. (2022). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en Colombia para el Año 2022 (National Survey of Fitness Trends in Colombia for 2022). *Retos*, 483-495. <https://doi.org/10.47197/retos.v45i0.93100>
- Valencia, A., Almánzar, P., y Gómez, C. (2022). Análisis de los retos y oportunidades para la competitividad del sector aptitud física en Puerto Vallarta. En E. Carrillo, A. Pérez y G. Camba, *Estudios sociales y económicos; enfoques multidisciplinarios* (pp. 125-137). México: Universidad de Guadalajara.
- Veiga, O., Valcarce-Torrente, M., y King, C. A. (2017). Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2017. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 128, 108-125. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2017/2\).128.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2017/2).128.07)
- Vorobiova, A. (2019). World and national fitness trends 2019. *Sport Science and Human Health*, 1(1), 62-69. <https://doi.org/10.28925/2664-2069.2019.1.2>

3. El valor del capital humano como punto de partida para el impulso de la capacitación en Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V., de El Grullo, Jalisco

MÓNICA HERNÁNDEZ ISLAS*

MIREYA MENDOZA CORTÉS**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.03>

Resumen

Este estudio analizar el valor del capital humano como punto de partida para el impulso de la capacitación en la empresa Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V. de El Grullo, Jalisco, caso de estudio para lograr el objetivo principal de proponer un plan de capacitación para incrementar el valor del capital humano en la empresa. Para ello, se diseñó un instrumento dirigido a los colaboradores para conocer el tipo de capacitación y la frecuencia de la impartición de ésta con base en su perfil de puestos con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación, aplicándose a 73 colaboradores de un total de 99 que laboran en la empresa.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos permitieron identificar la falta de capacitación en diversas áreas clave para el buen desempeño laboral de los colaboradores y de lo cual se procedió a la elaboración de un plan de capacitación con base en el modelo estratégico de capacitación de Bohlander *et al.* (2017), dicho modelo ofrece un método que define los procesos ideales bajo una modalidad obligatoria para capacitar al personal que permita desarrollar las habilidades y destrezas especí-

* Doctora en Educación en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia. Profesora investigadora del Departamento de Estudios Internacionales y Lenguas Extranjeras del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2802-6793>

** Maestra en Administración de Negocios.

ficas para cada puesto. Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo sobre la propuesta de un plan de capacitación integral que garantice e incremente la productividad de la empresa.

Palabras clave: *Recursos humanos, perfil de puestos, productividad.*

Introducción

El alcance de las medianas empresas en la actualidad cumple un papel significativo dentro de la economía de cualquier país, esto por el hecho de contribuir en la creación de empleos. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), éstas contribuyeron con 70% del empleo total de los países miembros en el año 2018 (OCDE, 2018).

Además, el Grupo Internacional de Negocios (GIN), organización que tiene ya más de 36 años de experiencia en la administración integral de capital humano, menciona que es vital el apoyo para las pequeñas y medianas empresas que tengan a su alcance diferentes opciones de capital humano que sea altamente competitivo, para que éstas hagan lo mejor con él, como es crear riqueza y que el negocio crezca, lo que conlleva a que se incremente la productividad. Sin embargo, este tipo de empresas presentan problemas como cualquier organización, por más grande o pequeña que sea, como lo son la rotación de personal, administración, capacitación, resistencia al cambio, sólo por mencionar algunos de estos aspectos de administración, lo que da pie a este caso de estudio, donde se tomará como punto de partida a una empresa mediana, Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V., analizando dentro de ella el tipo de capacitación que ha tenido con sus empleados, por ende, el valor que se le da a su capital humano, para de esa manera conocer la situación que se presenta actualmente en la empresa (Ordoñez, 2005).

El caso de estudio referido es sobre una mediana empresa ubicada en la población de El Grullo, Jalisco, que lleva por nombre oficial Aceros y Tubulares de la Costa, Sociedad Anónima de Capital Variable. Esta empresa ofrece productos de acero y materiales para la construcción, y en ella se evaluó

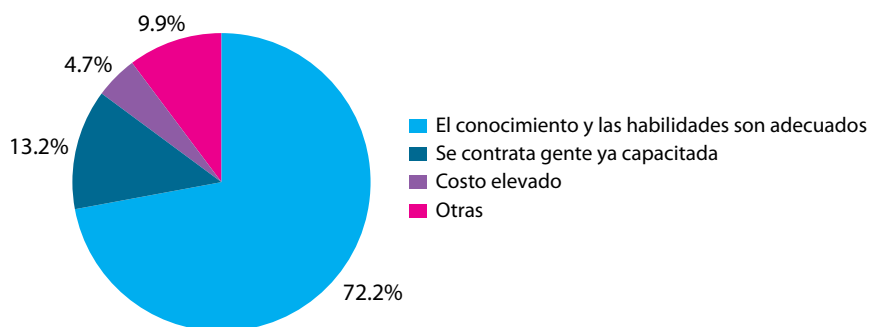
de qué manera es valorado su capital humano a través de sus colaboradores y la capacitación que la empresa ha otorgado a cada uno de sus empleados.

Mediante una buena administración del capital humano puede obtenerse un buen desempeño de capacidades de los individuos, una mayor calidad de su desempeño en las actividades de su trabajo o el aumento de la efectividad de los sistemas organizacionales (Ordoñez, 2005). Los criterios de rendimiento para el capital humano permiten que la empresa tome decisiones en una forma más acertada con respecto a la productividad.

El valor de recursos humanos en las empresas no se da de manera adecuada al no valorar el capital humano como el primordial recurso de las organizaciones. La empresa no le da el suficiente valor al trabajo que desempeña el recurso humano, ya que éste es estructurado y se tiene que hacer de la manera en que se le ha indicado (Contreras, 2012).

Con base en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce, 2018), en la gráfica 3.1 se presentan las causas por las que no impartieron capacitación. Como se puede observar, una de las causas principales es que consideran que el conocimiento y las habilidades son adecuados con un 72.2%, siguiendo con 13.2% que se contrata personal ya capacitado, así también con 4.7% se considera que es un costo elevado y existen otras razones con 9.9% donde se incluye que no se encuentra capacitador adecuado, o se interrumpe la producción, entre otras.

Gráfica 3.1. Causas por las que no capacitan las pymes y micro empresas, 2018



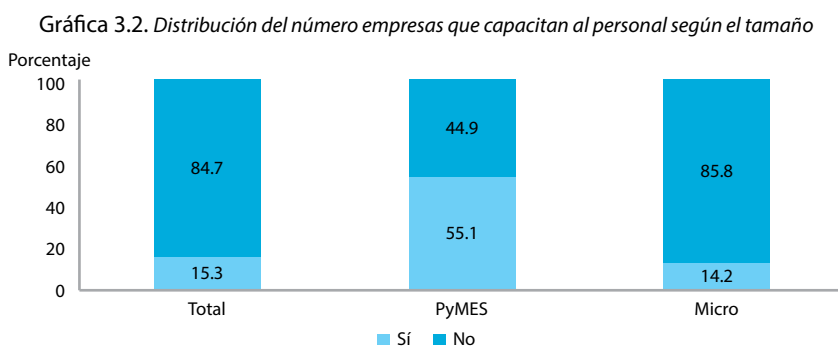
Fuente: Reproducida de Gráfico de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2018.

El objetivo principal de este estudio de investigación es proponer un plan de capacitación para incrementar el valor del capital humano en la empresa Aceros y Tubulares de la Costa, S. A de C. V.

Marco teórico

Contexto de capacitación

La capacitación, como la describe Chiavenato (2007), es el traspaso de aprendizajes específicos referentes al trabajo que se está desempeñando, así como las actitudes sobre aspectos de la organización y del ambiente de trabajo, a manera que también ayude al desarrollo de destrezas y competencias en función de los objetivos que se han planteado dentro de la organización. En lo que respecta a la capacitación en este tipo de empresas en México, en la gráfica 3.2 se muestra el sector de actividad económica, según los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce, 2018), donde se observa que las organizaciones que pertenecen a las pymes registran 55.1% según la capacitación que imparten, seguidas por las empresas pertenecientes a las micro empresas con 85.8% que no imparten capacitación, y en conjunto el total de estas empresas que no capacitan conforman 84.7%.



Fuente: Reproducida de Gráfico de Distribución de Empresas que Capacitan al Personal Según el Tamaño, de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2018.

Como se observa en la figura 3.2, se puede identificar que del total de las pymes y microempresas sólo 15.3% brindan capacitación a sus colaboradores (Enaproce, 2018).

Aspectos teóricos del valor del capital humano y la capacitación

El recurso humano en las organizaciones es la principal herramienta con la que se cuenta y aun así no se le da ese valor dentro de las empresas, ya que para éstas, el principal objetivo son las utilidades que genera la organización, no su personal. En relación con esto, Chiavenato (2008) menciona que la estabilidad de las empresas será posible cuando el capital humano sea apreciado como lo más sofisticado e importante, tanto como lo es su capital intelectual.

Dentro de las organizaciones es preciso conocer los recursos y las capacidades con las que cuenta con el fin de saber cómo puede utilizarlos para hacer frente a las adversidades o bien para aprovechar las oportunidades (Contreras, 2012). Esto implica desarrollar un análisis de habilidades y destrezas de los recursos humanos para ser colocado en el puesto adecuado, para desarrollar y operar sus funciones con éxito.

Es posible que diferentes gerentes en línea estimen que las solicitudes de formación del personal sean menos importantes que las actividades de producción o venta de productos de la compañía (Werther, 2013). En gran parte de las organizaciones laborales hay empleados que sienten que dependen de otros y que creen que su propio esfuerzo tendrá muy poco efecto en el desempeño (Newstrom, 2011). Es ahí donde se debe incursionar, para ofrecer pláticas sobre el valor del recurso humano para concientizar y valorar a los empleados.

Por ello Chiavenato refiere lo siguiente:

La administración de las personas [...] propende a individualizar a las personas y a verlas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de administrar con las personas (2015, p. 9).

Por lo anterior, se puede decir que una mala comunicación entre jefe y empleados puede generar la falta de claridad en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, se tiene una deficiente gestión en los objetivos, lo cual llega a generar descuido en los recursos humanos de la organización (Wolters, 2016). Es decir, el no generarse una buena comunicación entre el capital humano y no quedar claras las actividades específicas que cada quien desempeñará dentro de la organización deteriora el desarrollo y crecimiento en ella.

En lo que cabe, se señala que la organización de los recursos humanos ayuda a la empresa a fortalecer los procedimientos generales de la planificación empresarial (Durán, 2018). Por lo que una buena planificación ayuda a mejorar la importancia que tiene una gestión eficiente en cuanto a los recursos humanos en toda la organización y de esa manera obtener mejores resultados.

Asimismo, Wayne (2010, p. 39) destaca lo siguiente: “Aun cuando los empleados dan cuenta de tanto como el 80 por ciento del valor de una corporación, la métrica del capital humano se ha desarrollado para determinar cómo contribuyen las actividades de recursos humanos a las utilidades”.

En este mismo orden de ideas, la capacitación parte de la importancia de actualizar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de los colaboradores de la organización. Todos estos factores son de suma importancia para conocer las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo que se emplean en la organización (Reynoso, 2016).

La formación compone uno de los instrumentos que permite incrementar y desarrollar el capital humano. En lo que se refiere a la personalidad que se destaca en los individuos, desenvuelve sus capacidades intelectuales y les proporciona los conocimientos y las habilidades apropiados (Rodríguez, 2007), formación vital para el buen desarrollo de las actividades de cada puesto.

En sí, las organizaciones se enfocan en lo que se refiere a la producción y las utilidades que la organización tiene o quisiera tener, y no en los empleados, pero éstos son el principal recurso que una empresa tiene para lograr sus objetivos de desarrollo y productividad. Por lo que, a largo plazo, el descuido de los recursos humanos en las organizaciones puede generar un bajo rendimiento. Es por ello que la dirección del capital humano debe

aportar apoyo estratégico a los directivos y a sus colaboradores en las actividades programadas para alcanzar sus objetivos (Werther, 2013).

De acuerdo con Gil (2010), el enfoque universalista considera que las buenas destrezas en el desempeño organizacional que se dan en forma directa cuando su objetivo principal es aumentar la calidad y las habilidades profesionales se pueden impulsar de manera disimulada mediante el aumento de la estimulación por medio de premios y planes de desarrollo (Bartel, 1994; Harel y Tzafrir, 1999). Este tipo de estrategias permitirá un mejor desempeño profesional y aumentará la producción y las ventas de las organizaciones.

En las últimas décadas se han generado diversos y nuevos retos para las empresas en lo que se refiere a la capacidad del ser humano. En la actualidad, la administración del talento humano ha revestido una gran importancia debido al resultado que tiene en la productividad, innovación y competitividad de las organizaciones. Se ha ido transitando de una cultura del recurso humano administrativo a una etapa del conocimiento, en donde los integrantes de las organizaciones se han convertido en una parte fundamental de la organización (Boudreau y Ramstad, 2005).

Por ello, Werther (2013) señala que el valor de los recursos humanos de la organización establece el nivel de éxito que se puede llegar a alcanzar. Desde el objetivo más amplio, el fin de la capacitación es agregar a las metas generales de las organizaciones los métodos de capacitación que se deben implementar con esto en mente (Bohlander y Snell, 2013).

El término capital humano se puede definir como el valor económico del conocimiento, las capacidades y habilidades de los colaboradores. Este rubro tiene un gran impacto en la productividad de una organización (Bohlander y Snell, 2013). Si este se genera dentro de la empresa de la manera adecuada se le brinda al empleado mayor confianza al realizar su trabajo y de tal forma él se siente parte de la empresa, por lo tanto, genera un mayor rendimiento en su trabajo, formando parte fundamental para las metas de la empresa.

La valoración es un punto que, formal o informalmente, siempre se efectúa en todos los puestos de una organización con el simple objeto de lograr el mejoramiento de las actividades que cada individuo desempeña, por medio del análisis de su conducta en su puesto de trabajo o lugar al que

se haya designado (Porret, 2014). Asimismo, si se aprecia a la persona completa, los beneficios obtenidos trascenderán desde dentro de la empresa hacia al exterior para reflejarse ante la sociedad más amplia en la que se desarrolla cada colaborador (Newstron, 2011). Esto significa que si al capital humano de las organizaciones se le desarrolla y se le genera seguridad, éste se desenvolverá de manera competitiva para lograr un mejor desempeño en sus actividades.

Conceptualización Capacitación

La capacitación es el procedimiento de instruir a los empleados, nuevos o antiguos, en las habilidades básicas que se demanden, todo esto para que tengan un buen desempeño en sus actividades laborales (Dessler, 2015). Para así lograr los objetivos que se han definido por parte la empresa y obtener el éxito deseado.

Asimismo, la capacitación transmite los conocimientos específicos vinculados con las actividades de trabajo, actitudes ante diferentes aspectos de la organización, así como con las tareas y el ambiente, y también con ello desarrolla las habilidades y competencias (Chiavenato, 2011). La capacitación también se describe como la implementación de técnicas que se utilizan para dar a los colaboradores tanto nuevos como los ya existentes las habilidades que necesitan para desenvolverse en sus actividades de trabajo diarias (Dessler, 2011). Por lo tanto, la capacitación contribuye al desarrollo de los empleados dentro de las empresas, ya que ésta brinda nuevos conocimientos y ayuda a desarrollar las habilidades de la mejor manera posible.

Plan de capacitación

Un plan de capacitación va de acuerdo con las acciones planificadas con el único propósito de iniciar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, todo esto mediante la generación de conocimientos, desarrollando las habilidades y actitudes para aumentar o perfeccionar la forma de des-

envolverse en el ámbito laboral (Hernández *et al.*, 2017). Así, según lo mencionan Fernández y Salinero (1999), los planes de capacitación van de acuerdo con las necesidades de formación que se detecten en las organizaciones, de manera que se pueden dividir según el ámbito funcional que se pretenda cubrir. Por ello, es importante tener en consideración el tipo de sector o actividad que desempeña la empresa y su diseño organizativo.

De acuerdo con Hernández *et al.* (2017), un plan de capacitación pretende enseñar a la persona un nuevo conocimiento, para de esta forma incrementar el valor de ese individuo dentro de la organización. Esto es, en relación con los resultados obtenidos por medio de la detección de las necesidades. En el mismo sentido, un plan de capacitación se debe enfocar por lo menos en cuatro puntos, a saber: (a) objetivos de la capacitación, (b) deseo y motivación de la persona, (c) principios del aprendizaje, y (d) características de los instructores.

Modelos de valor del capital humano

Como ya es sabido, el capital humano es definido como el principal recurso dentro de las organizaciones y es básico ya que son los que realizan el trabajo que permite a las organizaciones ser productivas en el mercado en el que se desarrollan para obtener utilidades. Por lo tanto, se refieren los siguientes modelos: (a) modelo de Hax (1992), enfocado en planeación y desarrollo de los recursos humanos como el enfoque viable para hacer crecer la eficacia organizacional; (b) modelo de Beer y colaboradores (1990), describe la importancia de la influencia de los empleados, y (c) modelo sociológico (2009), relaciona la planeación de la capacitación con las necesidades que se tienen dentro del ámbito laboral.

En la tabla 3.1 se observan los modelos referentes al valor de capital humano y capacitación, donde se muestran las dimensiones y las principales descripciones del modelo, así como las dimensiones integradoras, las cuales se refieren a los objetivos principales de cada modelo.

Tabla 3.1. Dimensiones de los modelos del valor capital humano

Modelos	Dimensiones	Dimensiones integradoras
Modelo de Hax (1992)	Planeación general	Planeación y crecimiento general
	Proceso adecuado de designaciones	
	Disminución de rendimiento de caducidad de destrezas	
Modelo de Beer y colaboradores (1990)	Influencia de empleados	Sistemas de trabajo
	Sistema de trabajo	Flujo de recursos humanos
	Flujo de recursos humanos	
	Sistema de recompensas	
Modelo sociológico de Fernández y Salinero (2009)	Planificación de análisis de necesidades	Análisis de necesidades
	Diseño de acciones formativas	
	Desarrollo y diseño de acciones educativas	

FUENTE: Elaboración propia.

Modelos de capacitación

La capacitación dentro de las empresas no siempre se genera de manera adecuada, por lo tanto, no se obtienen los resultados deseados para los gerentes ni se alcanzan las metas de la empresa, esto debido a que no se implementan planes de capacitación adecuados para las necesidades de las empresas. Se refieren algunos modelos de capacitación los cuales su función en sí es orientar sobre la manera adecuada de implementar la capacitación en las organizaciones: (a) modelo estratégico de capacitación de Bohlander y Snell (2013), la obligación de capacitar al personal para el desarrollo de sus habilidades y destrezas que requiere cada puesto y para un buen desempeño laboral; (b) el modelo de los cuatro niveles de Donald Kirk Patrick (1994), medir el impacto que se tiene con los programas de formación para los empleados; (c) el modelo de Wade (1994), evaluar el valor que la capacitación proporciona a las organizaciones.

En la tabla 3.2 se observan los modelos referentes a la capacitación donde se muestran las dimensiones y las principales descripciones del modelo;

en la parte de dimensiones integradoras se muestran los objetivos principales de cada modelo.

Tabla 3.2. *Modelos de capacitación*

<i>Modelo</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Dimensiones integrales</i>
Modelo estratégico de capacitación de Bohlander y Snell (2013)	Evaluación de necesidades	Diseño de necesidades
	Diseño	
	Implementación	
	Evaluación	
Modelo de Kirk Patrick (1994)	Evaluación de reacción	Evaluación de aprendizaje
	Evaluación de aprendizaje	
	Evaluación de comportamiento	
	Evaluación de resultados	
Modelo de Wade (1994)	Respuesta de formación	Respuestas de información
	Transferencia de aprendizaje	
	Efectos de formación	

FUENTE: Elaboración propia.

Metodología

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se emplea será de tipo mixto cualitativo y cuantitativo con base en lo descriptivo documental, debido a que se estará expresando de qué manera el valor del capital humano nos impulsa como punto de partida para el diseño de un plan de capacitación (Bautista, 2011).

Universo

La empresa Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V., está conformada por personal administrativo, ventas y operativo, por lo que los colaboradores de las tres áreas en su totalidad conformarán el universo de esta investigación. Se determinó la muestra mediante una fórmula sobre el total de los empleados para conocer el número de empleados a los que se les aplicarán las entrevistas diseñadas.

Por lo tanto, del total de 99 colaboradores de la empresa Aceros y Tubulares de la Costa S. A. de C. V. se tomará una muestra con un nivel de confianza de 95 y 5% de error, aplicando la siguiente fórmula para determinar la muestra indicada (Murray y Larry, 2009).

$$n = \frac{(z)^2 pqN}{(N - 1)^2 e + z^2 pq}$$

donde

N = universo (99)

e = 0.5 error de muestra

z = 1.96 (nivel de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

El resultado del tamaño de la muestra es $n = 72.68$.

Por lo anterior, se determinó que el tamaño de la muestra para la aplicación del instrumento es de 73 colaboradores de un total de 99 que laboran en la empresa, de los cuales se tomó una muestra proporcional en cada una de las áreas de la empresa como lo son la administrativa, ventas y operativa, para considerar a todos los tipos de colaboradores con los que cuenta la organización.

Validación del instrumento

Realizado el análisis de los modelos teóricos del valor del capital humano y de capacitación referidos anteriormente, se prosiguió a la realización de un instrumento dirigido a los colaboradores correspondientes al área de ventas y el área operativa (apéndice A), para su validación y poder continuar con su aplicación. Para validar el instrumento diseñado para encuestar a los colaboradores para conocer el tipo de capacitación y periodicidad de la impartición de la misma, se utilizó alfa de Cronbach en relación con pruebas que tienen más de dos opciones de respuestas posibles (Reidl-Martínez, 2013). Se obtuvo un coeficiente de 0.50 de confiabilidad media, y 0.75 para

ser aceptable; mayor de 0.90 de confiabilidad es elevada. A continuación, en la tabla 3.3 se muestra el resultado del análisis de Cronbach que determina que el instrumento diseñado para los colaboradores de la empresa Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V. es confiable al obtenerse un valor de 0.782 de alfa de Cronbach.

Tabla 3.3. Resultado del análisis de Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</i>	<i>Núm. de Elementos</i>
0.782	0.793	17

FUENTE: Elaboración propia.

Asimismo, los resultados obtenidos sobre lo estimado de la muestra poblacional para la aplicación de las encuestas dirigidas a los jefes de área y colaboradores de la empresa, esto es, en relación con la muestra poblacional de 73 colaboradores, se pudo aplicar a 63 personas, lo que representa 10% menos de lo pronosticado.

Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores

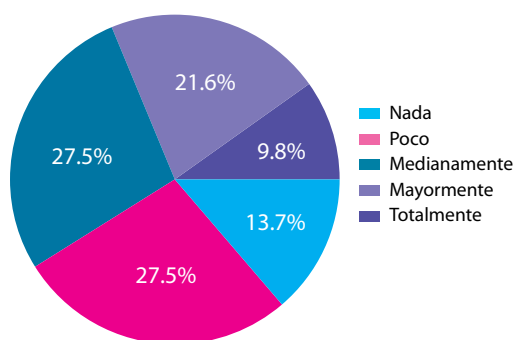
Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores (apéndice A) se muestran a continuación, donde se aplicaron en 90% de la muestra estimada por cuestiones ajenas al estudio. Las principales preguntas dirigidas al personal administrativo, ventas y operativo consistieron en identificar su antigüedad, nivel de estudio, área de adscripción, puesto asignado, el grado de capacitación recibida, el grado de conocimiento de sus funciones, el grado de dificultad para desempeñar sus funciones, importancia de adquirir nuevos conocimientos, las condiciones óptimas para desempeñar sus funciones, su participación en la empresa, cómo considera la capacitación recibida, disposición de adquirir y aplicar los conocimientos, entre otros más. Todo esto con el fin de conocer la capacitación que los colaboradores han recibido desde que iniciaron labores en la empresa, así como la que han tenido en el transcurso del tiempo que están laborando y cómo es que ellos se sienten incluidos, además, si consideran

que pueden tener un crecimiento tanto laboral como personal a partir de ser colaborador.

La empresa Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V., registra que 33% de su personal tiene una antigüedad de más de seis años laborando, y 21.6% tiene menos de 6 años de antigüedad, sumando un total de 54.9% con personal que ya cuenta con algunos años de experiencia que requiere ser capacitado año con año. Asimismo, se cuenta con 33.3% de colaboradores con grado de preparatoria, 25.5% con grado de licenciatura y otro 33.3% con estudios de posgrado, indicador muy prometedor para el buen desempeño laboral. Sin embargo, se requiere de una capacitación sobre el uso de las tecnologías, desarrollo de habilidades, motivación y buena comunicación.

Los resultados más importantes sobre la encuesta aplicada a los colaboradores sobre con qué frecuencia fueron capacitados se refleja en la gráfica 3.3, donde los porcentajes obtenidos se encuentran divididos en una forma no muy equitativa, lo que significa que los colaboradores no recibieron la capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones con base en su perfil de puestos.

Gráfica 3.3. Grado de capacitación con base en el puesto desempeñado

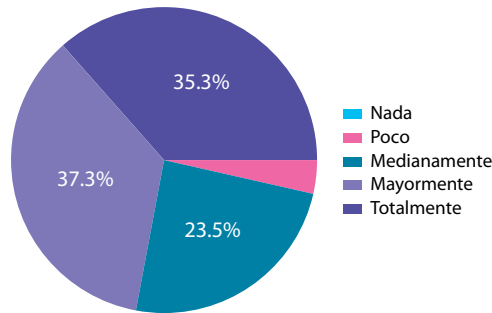


Por lo tanto, se aprecia que el grado de capacitación se encuentra entre poco, con 27.5%, medianamente, con 27.5%, y nada, con 13.7%, de lo que se puede deducir la necesidad latente de capacitar al personal para el desarrollo de sus funciones.

En la gráfica 3.4 se presentan otros resultados sobre la necesidad de que

existe de aprender nuevas habilidades sobre el uso y manejo de las tecnologías, trabajo colaborativo y de liderazgo concernientes a sus puestos.

Gráfica 3.4. *¿Usted considera adquirir nuevos conocimientos del puesto?*



Se puede apreciar en la gráfica 3.4 la medida en que los empleados consideran recibir nuevos conocimientos de acuerdo con el puesto desempeñado, donde se obtuvo 35.3% que consideran totalmente la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, 23.5% de medianamente, y otro 37.3% mayormente interesados en tener nuevos conocimientos, sumando un total de 96.1%, lo que representa que más de la mitad está de acuerdo en que se tiene la necesidad de adquirir nuevos conocimientos para el desarrollo de habilidades y destrezas mediante la capacitación.

Propuesta de solución

Diseño del plan de capacitación

Para la realización del diseño del plan de capacitación se analizaron diversos modelos que se han referido en este estudio de investigación y con base en las entrevistas realizadas a los colaboradores de la organización. Se procedió a la selección de los modelos con base en el modelo de valor del capital humano, los cuales son: el modelo de Hax (1992), modelo de Beer y colaboradores (1990), modelo sociológico de Fernández y Salinero (1999), modelo estratégico de capacitación de Bohlander *et al.* (2017), el modelo de los

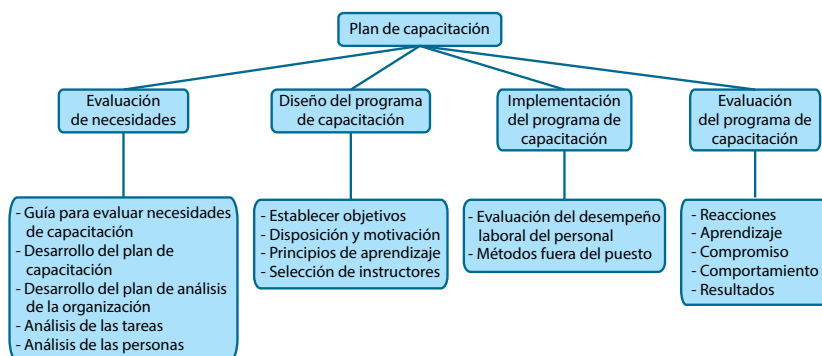
cuatro niveles de Donald Kirk Patrick (1994), y el modelo de Wade (1994). De éstos, se eligió el modelo estratégico de Bohlander y Snell (2013), por ser el más completo para realizar la propuesta de un plan de capacitación que genere el valor del capital humano dentro de la empresa.

De acuerdo con Bohlander *et al.* (2017), para constituir el capital humano en las organizaciones, los directivos deben fomentar el desarrollo de un conocimiento superior, las habilidades y experiencias dentro de su capital humano, y conservar y premiar a los colaboradores con mejor desempeño en sus actividades de trabajo, labor que deben desempeñar como parte de su liderazgo organizacional.

Procedimiento para el diseño del plan de capacitación

El procedimiento que se propone para la propuesta de un plan de capacitación será con base en el modelo estratégico de Bohlander *et al.* (2017), que permitirá generar el valor del capital humano para la empresa, del cual se muestran en la figura 3.1 las cuatro fases del modelo estratégico de capacitación. Dicho esquema muestra cómo está compuesto este modelo, comenzando la evaluación de las necesidades, luego la determinación del diseño del programa de capacitación, a partir de ahí la implementación del programa de capacitación y por último la evaluación del programa de capacitación.

Figura 3.1. Esquema del plan de capacitación



FUENTE: Elaboración propia.

Conclusiones

El recurso humano es uno de los aspectos más importantes y primordiales para cada organización, ya que sin éste no se podrían lograr los objetivos establecidos por ella. El ser humano por naturaleza es complejo, sus actitudes cambian de un momento a otro, por ello las organizaciones requieren de una constante capacitación humana con el objetivo de generar un valor al capital humano.

Cabe destacar que debido al continuo cambio en el contexto mundial, las empresas se ven obligadas a implementar mecanismos o métodos que les permitan ser más productivas en aras de ser exitosas. Por ello, la capacitación juega un papel de suma importancia, ya que brinda los conocimientos sobre la adquisición de nuevas habilidades y destrezas para el buen manejo de sistemas, herramientas, desempeño laboral y por ende ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

En cuanto a la revisión de la literatura sobre los diferentes modelos de capacitación que se revisaron tanto como en la implementación de un programa y la evaluación del mismo, todos ellos coinciden en los procesos a seguir para la aplicación y desarrollo en aras de lograr los objetivos establecidos por las empresas, que son mejorar la productividad y ofrecer un mejor servicio a través del buen desempeño laboral de sus trabajadores. En sí, los modelos sirven como una guía a seguir de acuerdo con el tipo y tamaño de la organización, los cuales resultan ser muy comprensibles y certeros a la hora de aplicarse en cada una de las empresas.

Asimismo, el desarrollo o seguimiento de modelos de capacitación permite definir el tipo de perfil que requiere cada puesto, el tipo de habilidades y destrezas que requiere el capital humano, las cuales deben estar perfiladas hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Se determinan así las competencias clave de los directivos y colaboradores para el diseño de un plan de capacitación más certero y exitoso.

Por otro lado, los modelos de capacitación recomiendan dar un seguimiento continuo al plan de capacitación, a pesar de lo cual existen empresas que sólo optan por este tipo de actividades para obtener una certificación que les brinde una imagen en torno a la calidad para el mundo externo, sin

considerar que el recurso humano es lo más importante para una empresa en función de sus actividades; sin el recurso humano las empresas sencillamente no funcionan. Sabemos de antemano que se deben contrarrestar los vicios laborales, entre ellos la rotación de personal, así como el ausentismo, las fallas de producción o los errores en funciones administrativas y operativas, y qué mejor que ofrecer una capacitación continua para un mejor desempeño laboral.

Referencias

- Aceros y Tubulares de la Costa. (2018). *atc.mexico*. Recuperado de <http://www.atc-mexico.mx/Catalogo.pdf>
- Bartel, A. P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs, *Industrial Relations*, 33(4).
- Bautista, N. P. (2011). *Proceso de la Investigacion cualitativa: Epistemologia, metodologia y aplicaciones*. El Manual Moderno.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., y Morris, S. S. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2013). *Administracion de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Boudreau, J. W., y Ramstad, P. M. (2005). Talent ship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2015). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Mexico: Red del Tercer Milenio.
- Dessler, G. (2011). *Adminstración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Durán, M. O. (2018). *Fundamentos de recursos humanos*. Pearson.
- Enaproce. (2018). *Encuesta Nacional sobre Productividad de las Mircro, Pequeña y Medianas Empresas*. México.
- Fernández, C., y Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de capacitación como estra-

- tegia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación Universidad de Madrid*.
- Gil, J. A. (2010). *Administración del conocimiento y modelos de calidad como estrategias competitivas en las pequeñas y las medianas empresas de software*. Tesis de maestría en Ciencias en Administración. Universidad Internacional de Cataluña, Barcelona, España.
- Harel, G. H., y Tzafrir, S. (1999). The effects of HRM practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-200.
- Hernández, R. C., Cano, F. M., y Arano, C. R. (junio de 2017). Obtenido de Gestion del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de la empresas: , todo esto es mediante la generación de conocimientos, desarrollando las habilidades y actitudes para aumentar o perfeccionar la forma de desenvolverse en el ámbito laboral (Delfín, 2019).
- Murray, R. S., y Larry, J. S. (2009). *Estadística*. México: Mc Graw Hill.
- Newstron, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- OCDE. (2018). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/laspymesestanimpulsandoelcrecimiento-delempleo.htm>
- Ordoñez, J. L. (abril de 2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento y Gestión*, (18), 151-176.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en educación médica*, 2(6), 107-111.
- Reynoso, S. S. (2016). *Diagnóstico de necesidades de capacitación*. (Tesis de licenciatura). Instituto Tecnológico de Colima, Colima.
- Rodríguez, Z. H. (junio de 2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XV(1), 145-165. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915108.pdf>
- Rodríguez, C. H., Flores, M. C., y Chávez, R. M. A. (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el rproceso productivo de las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*, 2017(1), 44-53.
- Wayne, M. R. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Werther, K. D. (2013). *Administracion de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Wolters, K. (2016). La experiencia del empleado ha de marcar el ritmo de la empresa. *Capital Humano*.

Apéndice A. Encuesta de capacitación para colaboradores de Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V.

Se hace la cordial invitación para responder la presente encuesta que se realiza en la empresa Aceros y Tubulares de la Costa, S. A. de C. V., de manera voluntaria y anónima para identificar los factores determinantes de la capacitación, desarrollada por la alumna Mireya Mendoza Cortés, de la maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Guadalajara/ Centro Universitario de la Costa. Es de señalar que la información obtenida es confidencial y sólo será para fines académicos.

Sexo: _____ **Nombre del puesto ocupado:** _____
Antigüedad como empleado: _____ **Grado de estudios:** _____

Instrucciones: De acuerdo con cada pregunta, marque la que considere represente su opinión.

- 1.- ¿Qué grado de capacitación recibió con respecto al puesto desempeñado?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 2.- ¿Cómo considera usted el conocimiento de todas las tareas específicas del puesto?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 3.- ¿Presenta alguna dificultad al desempeñar las tareas del puesto?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 4.- ¿Usted considera adquirir nuevos conocimientos del puesto?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 5.- ¿Cómo considera tener las condiciones óptimas para desempeñar sus actividades?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 6.- ¿Usted conoce las tareas específicas de otros puestos?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 7.- ¿Está de acuerdo con su participación en la empresa?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 8.- ¿Conoce usted los procesos administrativos?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 9.- ¿En qué grado considera que se puede desarrollarse o tener crecimiento dentro de la empresa?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 10.- ¿En qué medida considera su crecimiento personal a partir de ser colaborador de esta empresa?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 11.- ¿Conoce usted las compensaciones que brinda la empresa?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 12.- ¿En qué medida conoce las áreas de la empresa?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 13.- ¿Está de acuerdo con la capacitación recibida?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 14.- ¿Considera tener problemas para recibir la capacitación?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 15.- ¿En qué grado considera recibir capacitación?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 16.- ¿En qué medida usted puede adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades mediante la capacitación?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente
- 17.- ¿Puede usted implementar los nuevos conocimientos y/o habilidades obtenidas de la capacitación?
1.- Nada 2.- Poco 3.- Medianamente 4.- Mayormente 5.- Totalmente

4. Factores de la gestión empresarial que generan crecimiento en los micronegocios de restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, en Puerto Vallarta, Jalisco.

MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRÓN*

RICARDO JOSUÉ MARTÍNEZ ANDRADE**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.04>

Resumen

El mundo está experimentando cambios importantes en los ámbitos geopolítico, económico y tecnológico, que afectan las posibilidades de crecimiento de cada región pero, al mismo tiempo, generan nuevos espacios que pueden ser aprovechados. El lento crecimiento económico, el menor dinamismo del comercio internacional, la aceleración de la revolución digital están modificando los patrones de consumo y de producción. “En todo el mundo las nuevas demandas globales vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible representan desafíos y oportunidades para que los países de América Latina puedan encarar un nuevo estilo de desarrollo más justo y sostenible” (Dini *et al.*, 2018).

En los países en vías de desarrollo como México, es importante crear un ecosistema robusto, que se caracterice por incorporar a todo tipo de empresa a las cadenas de valor, a la vez que éstas sean capaces de satisfacer las demandas de sus clientes y competir a nivel internacional (Inadem, 2018).

Debido a las actuales circunstancias globalizadoras, el negocio restaurantero requiere captar nuevos consumidores a través de la oferta de plati-

* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor investigador de tiempo completo, adscrito al Departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1673-1479>

** Maestro en Administración de Negocios. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9804-7721>

llos y servicios con mejores precios y alimentos más saludables, en un menú que satisfaga las enormes expectativas de un comensal más exigente y conocedor. En este contexto, los requerimientos empresariales de los últimos años sugieren la implantación de modelos de gestión empresarial acordes a las necesidades generadas por la apertura comercial. Un modelo de administración estratégica será de gran ayuda para la gestión exitosa de un restaurante (Chalini, 2014).

Por otra parte, la industria restaurantera, la cual se define como “los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de éste” (INEGI, 2020), industria que para el año 2018 generó ingresos por \$247 360 000, que significaron una aportación de 1.1% del PIB total del país. Y genera 2 047 194 empleos, los cuales 90% son contratados directos y 10% por otra razón social.

Dentro de la industria restaurantera se encuentra el subsector (722512) que corresponde al servicio de restaurantes con servicios de preparación de pescados y alimentos, representados por 24,301 unidades económicas de acuerdo con información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2021), en donde 92.8% corresponde a micronegocios, siendo éstos los que predominan en el sector, mientras que 7% representa pequeños negocios y 0.2% son medias y grandes empresas. Éstas en conjunto generan 107 940 empleos.

Del total de unidades económicas que existen en el subsector, 9.7% están constituidos de manera legal y un poco más de la mitad, 50.3%, ofrecen sus servicios desde la informalidad. Estas últimas no reportan gastos por servicios contables, legales y de administración, no tienen gastos por asesoría comercial, mercadotecnia y servicios conexos y no llevan un sistema contable.

Por su parte, del total de los empleos generados de acuerdo con el INEGI(2021), 62.4% corresponde a personal remunerado ocupado contratados por el restaurante, quienes en su mayoría desarrollan las actividades de procesos o cocina. Otro 33.2% son propietarios, familiares y otros trabajadores que no tienen una remuneración económica y en su gran mayoría desarrollan las actividades de administración y organización de la unidad económica.

En ese mismo contexto, del total de los empleos generados por el sub-

sector, 2.2% de los trabajos están ocupados por personal que no cuenta con ningún tipo de estudios, 49.9% cuenta solamente con estudios básicos, mientras 36.9% cuenta con educación media superior y 11% cuenta con educación superior. Lo que abre pauta al grado de capacitación que tiene el personal que está ocupando los puestos ofertados por el sector.

Palabras clave: *Gestión empresarial, crecimiento, micronegocios.*

Introducción

Los micronegocios son parte fundamental para la economía de los países en crecimiento; sin embargo, la globalización, los cambios geopolíticos, cambios en tendencias, mercado, sociedad y economía han puesto en riesgo este tipo de establecimientos. Para sobrevivir a estos cambios, los micronegocios deben implementar estrategias que les permita la permanencia en el mercado.

Al ser parte fundamental de los países en desarrollo, para el presente estudio se investigaron micronegocios con el giro de restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, los cuales son generadores importantes de autoempleo, debido a que la mayor parte de los emprendedores crean este tipo de establecimiento para autoemplearse y tener un sustento familiar. Algunos de ellos logran generar no solamente autoempleo, sino también empleo para más personas. Sin embargo, este tipo de micronegocios, como muchos en México, enfrentan problemas graves que frenan su desarrollo, puesto que 80% de los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos cierran en sus 2 primeros años de vida, debido a situaciones y circunstancias a los que se enfrentan los dueños en los primeros años de vida, factores que serán abordados en los siguientes capítulos.

Además, la presente investigación tiene como finalidad dar a conocer los factores que están limitando a los restaurantes de mariscos en su crecimiento. Factores que fueron proporcionados con información directamente recabada en campo, con encuestas realizadas a los dueños o encargados de micronegocios con giro de restaurante con servicio de preparación de

pescados y mariscos. Dichos factores fueron abordados mediante las dimensiones de estructuración de procesos, conocimientos del equipo de trabajo, jerarquización y organización, reducción de costos, uso de recursos, mercado, distribución, inversión e innovación. Dimensiones de las cuales se tomó como referencia a los micronegocios que han permaneció dentro de la industria restaurantera por más de 5 años, para dar una selección óptima de los factores.

Revisión de la literatura. Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos en México

En México, de acuerdo con datos del censo económico realizado por el INEGI (2020), existían 6 373 169 millones de establecimientos con 36 038 272 millones de personas empleadas en ellos. En comparación del año 2014 con respecto a 2019 se ha generado un aumento de 719 155 establecimientos y 6 395 851 personas empleadas en un lapso de 5 años. Esto significa un crecimiento de los establecimientos de una tasa promedio anual de 2.4% y el personal ocupado creció a una tasa de 4.1% promedio anual en comparación con los años 2014-2019.

De lo expuesto anteriormente, el subgrupo que mayor presencia tiene son micronegocios con 94.9 % de las unidades económicas en México, los cuales generan empleo para 4 de cada 10 trabajadores, seguidas por las pequeñas y medianas, que en conjunto representan 4.9% del total y, además, generan empleo para 30.7% de personas.

De acuerdo con las 6 373 169 unidades económicas que existían en México para el año 2019, 6 044 821 iniciaron operaciones antes del año 2019 y 328 348 unidades económicas iniciaron operaciones en el mismo año, de las cuales, del total de las unidades económicas del país, 12.2% corresponden a la industria restaurantera y generan 7.5% del empleo en México, con “una tasa de rentabilidad de 41.7%, que es superior a las correspondientes de los servicios y de la economía” (INEGI, 2021).

Además, la industria restaurantera en México tiene 701 008 unidades dedicadas al sector de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. De éstas, 3.8% corresponden al subsector (722512)

Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, que genera 5.3% de los empleos de la industria restaurantera y tiene una producción de 5.1%. En esta actividad económica donde predominan los micronegocios con una presencia de 92.8% con un total de 22 532 unidades económicas, seguidas por las pequeñas que representan 6.99% de las unidades económicas y medianas que en conjunto con las grandes representan 0.21% de los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos en México.

Por su parte, los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos tienen mayor presencia en la entidad de Jalisco, con 2 151 unidades económicas, seguido de Ciudad de México con 1 573. Sin embargo, del total de los restaurantes de mariscos, 49.7% están constituidos de manera legal y 50.3% ofrecen sus servicios de manera informal. Aunado a lo anterior, es importante destacar que la presencia de los restaurantes de mariscos está acompañada de informalidad, debido a que las entidades federativas con mayor número de unidades económicas informales son el Estado de México, seguido de Ciudad de México y en tercer lugar se encuentra Jalisco.

De acuerdo con los resultados de los Censos Económicos del INEGI, (2021), del total de unidades económicas de restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos en el año 2018 se encuentran las que cuentan con instalaciones fijas, las cuales concentraron 86.6%, es decir, 19 020 unidades económicas, seguido de 5.1% de aquellas que ofrecieron sus servicios de alimentos al interior en una vivienda, y, por último, pero no menos importantes, están las que contaron con instalaciones semifijas y que contribuyeron con 9.3% de las unidades económicas.

Aunado a lo anterior, del total de los trabajadores que se encuentran laborando dentro de los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, se destaca que 2.2% de los empleados no cuenta con ningún tipo de estudios, 49.9% cuenta solamente con estudios básicos, mientras que 36.9% cuenta con educación media superior y solamente 11% de los trabajadores de los restaurantes llega a contar con educación superior. No obstante, solamente 7.8% de todos los trabajadores de los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos recibieron algún tipo de capacitación durante el año 2018. Dicha capacitación fue enfocada en su

mayoría en las áreas de producción, ventas o servicios en 92.7% de los casos, y solamente 7.3% de los restaurantes de mariscos enfocaron la capacitación en áreas de administración, contabilidad o dirección empresarial. Ahora bien, otro de los aspectos, si no es que el más importante que marcó pauta en los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, es que solamente 15.3% obtuvieron un financiamiento y 84.7% no obtuvieron financiamiento o hicieron uso de alguno.

Por otro lado, se encontró que gran parte de las mipymes no llevan un registro contable en sus establecimientos, siendo 46.5% del total de las empresas que caen en dicha especificación y 26.6% manejan un sistema contable propio (en libreta y/o registros en computadora con formatos propios), esto debido a la falta de conocimientos administrativos por parte de los emprendedores, de acuerdo con los censos realizados por INEGI (2021).

El mal manejo de la contabilidad, de acuerdo López (2018), se centra en que los encargados de las mipymes en su gran mayoría llevan la contabilidad como lo hacían de forma instintiva sus padres o sus abuelos, e inclusive en una libreta sólo tienen sus entradas y salidas, sin el asesoramiento de un contador y los lineamientos que conlleva la contabilidad. Lo que abre pauta a ver por qué el financiamiento las pyme mexicanas han tenido una disminución en los últimos cinco años, debido a la falta de información financiera para poder hacerse acreedores a un crédito para la expansión, producción y/o inversión en sus áreas de oportunidad, al ser un requerimiento específico y esencial para la aportación de créditos bancarios. Las fuentes de financiamiento más recurrentes fueron: bancos 37.8%, seguidos de cajas de ahorro 25.4% y familiares o amigos con una participación de 21.9%. Mientras que la aportación de los propietarios o socios representó 1.5% de las unidades económicas (INEGI, 2021).

Metodología

El crecimiento empresarial ha sido estudiado por diferentes autores a lo largo de los años, sin embargo, una de las pioneras fue Edith Penrose con su teoría del crecimiento de la empresa, en la cual nos dice que el crecimiento de una empresa es el aumento en la producción de productos dados,

y el “tamaño óptimo” de la empresa es el punto más bajo en la curva de costo promedio para su producto dado; la cuestión que limita el tamaño de una empresa es la cuestión que limita la cantidad que producirá del producto o productos dados con respecto a los cuales se aplican los programas de costos e ingresos que se utilizan para representar a la “empresa” (Penrose, 2009).

Kaplan y Norton sostienen la convicción de que el objetivo a largo plazo de una empresa siempre es maximizar el rendimiento para los accionistas. Para lograrlo, la empresa implementa diferentes estrategias destinadas a aumentar los ingresos y la productividad (Sanna y De Quatrebarbes, 2016). La planificación administrativa implica actividades interrelacionadas y coordinadas por políticas que se establecen considerando su impacto en la empresa en su conjunto. Todas estas unidades cuentan con algún tipo de dirección gerencial central responsable de las políticas generales bajo las cuales opera la jerarquía administrativa de la empresa (Penrose, 2009).

Este eje ayuda al director a tener una visión global del funcionamiento interno de la organización. Visión que le permite identificar los procesos internos que aportan satisfacción a los clientes ya sea de manera directa o indirecta, además de poder visualizar las competencias claves en las que sobresale la empresa. El crecimiento continúa con las unidades de negocios (departamentos o filiales según la naturaleza jurídica), antes aisladas y reorganizadas en grupos de productos, servicios y recursos. Idealmente, toda la empresa comparte los objetivos, mientras que los diferentes departamentos, que tienen los suyos propios, se benefician de una relativa autonomía (Blaise y Feys, 2016).

Los objetivos estratégicos de la empresa pueden incluir aumentar los ingresos o la participación de mercado, reducir los costos, aumentar la productividad o mejorar el uso de los activos de la empresa.

Si las ganancias son una condición para el crecimiento exitoso, pero las ganancias se buscan principalmente por el bien de la empresa, es decir, para reinvertir en la empresa en lugar de reembolsar a los propietarios por el uso de su capital o su riesgo asumido, entonces, desde el punto de vista de la política de inversión, el crecimiento y las ganancias se vuelven equivalentes como criterios para la selección de programas de inversión. Ésta siempre va acompañada de procesos de innovación, que tienen un impacto significa-

tivo en la capacidad de innovación de la empresa. Se centran en las necesidades futuras de los clientes, así como en la manera de crear propuestas de valor únicas. Los procesos de entrega y distribución, que se centran en la manera que tienen los consumidores de entrar en contacto con la empresa y se aseguran de que su experiencia como clientes sea óptima (Sanna y De Quatrebarbes, 2016).

Aunado a lo anterior, la innovación de la organización va acompañada, de acuerdo con Ansoff citado por Martínez (2012), de un criterio general, y es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción (Martínez, 2012).

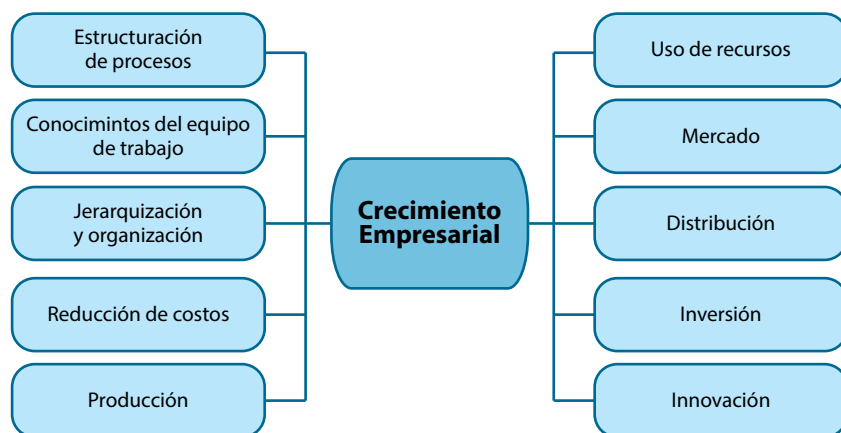
Sin embargo, Penrose nos menciona que existen tres clases de explicación de por qué puede haber un límite al crecimiento de las empresas: capacidad gerencial, mercados de productos o factores, e incertidumbre y riesgo. La primera se refiere a las condiciones dentro de la empresa, la segunda a las condiciones fuera de la empresa y la tercera a las condiciones fuera de la empresa. La tercera es una combinación de actitudes internas y condiciones externas. A medida que avanza el crecimiento, la estructura administrativa de una empresa cambia: se delega cada vez más autoridad “en el futuro” y se crea un número cada vez mayor de funcionarios responsables con autoridad para actuar en áreas definidas para una correcta gestión de la empresa (Penrose, 2009).

Otro de los factores importantes que se debe de tomar en cuenta de manera interna es que las competencias y capacidades del personal de la empresa tienen un impacto directo en su rendimiento. Así, deben satisfacer las necesidades (actuales y futuras) de la empresa siempre que les sea posible. Los indicadores más usados son los relativos a la satisfacción del personal,

las necesidades de formación, la tasa de rotación del personal, etcétera (Sanna y De Quatrebarbes, 2016).

Los autores como Edith Penrose, Larry E. Greiner, Ansoff, Kaplan y Norton integran en sus teorías y modelos 10 indicadores que fueron utilizados para la medición del crecimiento de las empresas. A continuación, en la figura 4.1 se muestra cada uno de estos indicadores.

Figura 4.1. Indicadores para medir el crecimiento empresarial



Fuente: Elaboración propia.

Analicemos con detalle cada indicador:

Estructuración de procesos: los procesos deben ser estructurados con la finalidad de tener un trabajo organizado, el cual permita que todos los procesos a través de la cadena de valor puedan fluir de manera continua y a su vez poder detectar de manera inmediata cualquier anomalía. La estructuración de los procesos debe tener elementos medibles, como son pasos, actividades, procedimientos, responsabilidad y acciones.

Conocimientos: principalmente el dueño o director de la organización debe contar con los conocimientos administrativos y de dirección para poder llevar el manejo y funcionamiento de la organización. A su vez, la organización debe tener personal capacitado para desarrollar cada uno de los puestos de trabajo y las actividades que llevan consigo.

Jerarquización y organización: conforme las organizaciones van creciendo, éstas a su vez deben delegar puestos de trabajos con funciones, actividades y responsabilidades que el puesto conlleva, con la finalidad de que el recurso humano sea eficiente, el trabajo se haga de la manera óptima y se resuelvan los problemas que se presenten dentro del proceso de manera casi inmediata.

Reducción de costos: las organizaciones deben aplicar programas de costos e ingresos con la finalidad de posicionar sus gastos de producción en el punto más bajo posible de costo promedio, para poder utilizar el recurso financiero en otras actividades que permitan la expansión de la organización.

Producción: el proceso de producción, que es donde se transforma la materia prima en producto final, debe ir acompañado de una correcta estructuración del proceso y uso de recursos adecuados y con el estándar de calidad estipulado, con la finalidad de reducir costos y cumplir con los pedidos de los clientes en tiempo y forma.

Uso de recursos: los recursos deben ser utilizados de manera eficiente, sin descuidar el estándar de calidad, es decir, la empresa debe tener la capacidad de contar con un sistema que le permita llevar un control de los recursos, los cuales deben ser utilizados de manera correcta, lo que implica llevar un control o en el mejor de los casos una disminución de costos, a la vez que los recursos deben ser diversificados de manera clara y correcta.

Mercado: adquirir los recursos necesarios del mercado dependerá de la disponibilidad de éstos, acompañado de una correcta gestión para poder adquirir los recursos que la empresa necesite. Mientras que, por otra parte, la organización debe conocer bien el mercado en donde se ofertan sus productos, conocer su mercado objetivo al cual hará llegar sus productos, las tendencias y los cambios que existen en el mercado que oferta sus productos.

Distribución: el tener un correcto plan de distribución hará que la organización pueda poner a disposición sus productos en el momento y punto correctos para que sus clientes puedan adquirirlos; además, la utilización de los recursos disponibles en las plataformas digitales hará que sus productos puedan extender su zona de distribución.

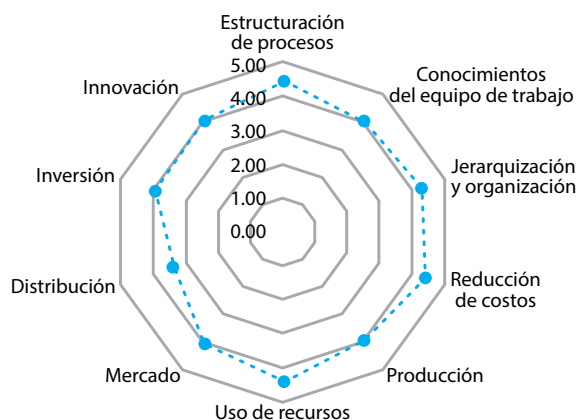
Inversión: las organizaciones que están en crecimiento tienen el deseo de generar una expansión con el deseo de generar ganancias, sin embargo, es importante destacar que las organizaciones tienen que reinvertir el recurso financiero en lugar de embolsarlo, como puede ser la inversión en desarrollo de propuestas para expansión y desarrollo de la organización, tecnología e innovación.

Innovación: para mantener un crecimiento, éste tiene que estar acompañado de innovación, no sólo en sus productos, sino también en procesos, estrategias y dirección de la empresa, pues al estar en un mundo tan globalizado y cambiante, las empresas deben estar en constante innovación en todo para poder permanecer en el mercado y competir con las competencias emergentes.

Resultados y discusión

A continuación, se muestra en la gráfica 4.2 una gráfica radial con la fluctuación de las 10 dimensiones consideradas con el crecimiento empresarial, y la manera en cómo se comportan dentro de los restaurantes con servicio de preparación de pescado y mariscos que tuvieron algún crecimiento en Puerto Vallarta, Jalisco.

Gráfica 4.2. Comportamiento de las dimensiones en los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos con crecimiento



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica 4.2, de los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos se visualiza que las dimensiones que mayor frecuencia tienen son: la estructuración de procesos y el conocimiento de éstos entre el personal, seguido de la reducción de costos dentro del micronegocio y el uso adecuado de los recursos, además de tener una jerarquización adecuada de su equipo de trabajo y el conocimiento óptimo de éstos.

A su vez, los micronegocios también consideraron mantener una organización y control de producción adecuada acompañada del conocimiento de su mercado meta para poder cumplir con las demandas que éstos requieren; una innovación en sus productos que ofrecen al mercado meta y la innovación tanto en productos como en procesos e instalaciones del micronegocio.

A continuación se presenta cada una de las 10 dimensiones que generan crecimiento empresarial, con los porcentajes de restaurantes que tuvieron algún crecimiento dentro de sus micronegocios.

Tabla 4.1. *Estructuración de procesos y el crecimiento del negocio*

<i>Estructuración de procesos</i>	<i>Crecimiento</i>
Medianamente de acuerdo	14.0%
Altamente de acuerdo	28.1%
Totalmente de acuerdo	57.9%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Del 100% de los emprendedores entrevistados que tuvieron crecimiento dentro de su establecimiento, de acuerdo con la tabla 4.1, 57.9% está totalmente de acuerdo que la estructuración de los procesos para llevar las actividades dentro del micronegocio tiene relación con el crecimiento de éste; asimismo, 28.1% está altamente de acuerdo; teniendo en cuenta ambos porcentajes se deduce que más de 85% de los micronegocios consideran este factor esencial para su crecimiento.

Aunado a la tabla 4.1, en la tabla 4.2 se muestra que 21.1% corresponde a restaurantes que tienen de 8 a 10 años de antigüedad, seguidos por 19.3%

que corresponde a los negocios de 2 a 4 años y 10.5% los de más de 10 años. Tenemos como resultado que 50.9% de los micronegocios que están de alta y totalmente de acuerdo corresponde a restaurantes que cuentan con más de 5 años en el mercado.

Tabla 4.2. Estructuración de procesos y los años de antigüedad del negocio

<i>Estructuración de procesos</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Medianamente	3.5%	10.5%				14.0%
Altamente	3.5%	10.5%	7.0%		7.0%	28.1%
Totalmente	1.8%	19.3%	5.3%	21.1%	10.5%	57.9%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la tabla 4.3, de los empresarios entrevistados que han tenido crecimiento dentro de su negocio, 45.6% están altamente de acuerdo en que el crecimiento tiene relación con los conocimientos del equipo de trabajo, seguidos por 29.8% que están totalmente de acuerdo y 19.3% que están medianamente de acuerdo.

Tabla 4.3. Conocimiento del equipo de trabajo y el crecimiento del negocio

<i>Conocimientos del equipo de trabajo</i>	<i>Crecimiento</i>
Poco de acuerdo	5.3%
Medianamente de acuerdo	19.3%
Altamente de acuerdo	45.6%
Totalmente de acuerdo	29.8%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Vinculada con la tabla 4.3, en la tabla 4.4 se aprecia que 19.3% corresponde a empresas de 2 a 4 años de antigüedad, seguidas por 10.5% con

empresas de 8 a 10 años, mientras que de los que están totalmente de acuerdo 10.5% corresponde a negocios de 8 a 10 años de antigüedad. Tenemos como referencia que 43.9% de los establecimientos que tienen más de 5 años en el mercado están entre alta y totalmente de acuerdo en que el conocimiento del equipo de trabajo ayuda a generar crecimiento dentro de sus micronegocios.

Tabla 4.4. *Conocimiento del equipo de trabajo y los años de antigüedad del negocio*

<i>Conocimientos del equipo de trabajo</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Poco de acuerdo	3.5%		1.8%			5.3%
Medianamente		14.0%	1.8%		3.5%	19.3%
Altamente	1.8%	19.3%	7.0%	10.5%	7.0%	45.6%
Totalmente	3.5%	7.0%	1.8%	10.5%	7.0%	29.8%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4.5, 42.1% está totalmente de acuerdo en que el tener una estructura organizacional definida ayuda al crecimiento del negocio, aunado a esto, 40.4% está altamente de acuerdo, de los cuales podemos decir que más de 80% de estos negocios considera este factor de vital importancia para el crecimiento del micronegocio.

Tabla 4.5. *Jerarquización y organización y el crecimiento del negocio*

<i>Jerarquización y organización</i>	<i>Crecimiento</i>
Poco de acuerdo	1.8%
Medianamente de acuerdo	15.8%
Altamente de acuerdo	40.4%
Totalmente de acuerdo	42.1%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al porcentaje de los empresarios que están totalmente de acuerdo con respecto a la tabla 4.5, en la tabla 4.6 se muestra que 17.5% son micronegocios de 8 a 10 años de antigüedad seguidos por los de 2 a 4 años con 10.5%, mientras que de los que están altamente de acuerdo 22.8% es representado por micronegocios de 2 a 4 años y 7% por los que tienen más de 10 años en el mercado. Tenemos como referencia que 43.8% de los restaurantes que están entre alta y totalmente de acuerdo tienen más de 5 años en el mercado.

Tabla 4.6. *Jerarquización y organización y los años de antigüedad del negocio*

<i>Jerarquización y organización</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Poco de acuerdo	1.8%					1.8%
Medianamente	1.8%	7.0%	3.5%		3.5%	15.8%
Altamente	3.5%	22.8%	3.5%	3.5%	7.0%	40.4%
Totalmente	1.8%	10.5%	5.3%	17.5%	7.0%	42.1%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.7 se muestra que 56.1% de los micronegocios está totalmente de acuerdo en que la reducción de costos dentro de su establecimiento tiene un impacto en el crecimiento de éste, asimismo 28.1% de los empresarios está altamente de acuerdo con dicho impacto; teniendo en cuenta que ambos suman más de 80% de los negocios, se considera que la reducción de costos genera un alto impacto en el crecimiento de los micronegocios.

Tabla 4.7. *Reducción de costos y el crecimiento del negocio*

<i>Reducción de costos</i>	<i>Crecimiento</i>
Poco de acuerdo	1.8%
Medianamente de acuerdo	14.0%
Altamente de acuerdo	28.1%
Totalmente de acuerdo	56.1%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En correlación con la tabla 4.7, la tabla 4.8 nos muestra que de los micronegocios que están totalmente de acuerdo con que la reducción de costos tiene un impacto en su crecimiento, con un empate de 17.5% están micronegocios de 2 a 4 años de antigüedad y de 8 a 10 años de antigüedad, seguidos por 10.5% por los micronegocios que cuentan con las más de 10 años en el mercado. Tenemos como referencia que 49.1% de los restaurantes que están entre alta y totalmente de acuerdo tienen más de 5 años de antigüedad.

Tabla 4.8. Reducción de costos y los años de antigüedad del negocio

Reducción de costos	Años de antigüedad del negocio					Total
	0-1	2-4	5-7	8-10	>10	
Poco de acuerdo	1.8%					1.8%
Medianamente	3.5%	8.8%			1.8%	14.0%
Altamente		14.0%	5.3%	3.5%	5.3%	28.1%
Totalmente	3.5%	17.5%	7.0%	17.5%	10.5%	56.1%
Total	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla 4.9, 47.4% de los empresarios están altamente de acuerdo en que la coordinación y estandarización de los procesos de producción generan un crecimiento dentro de los micronegocios, seguidos por 28.1% que están totalmente de acuerdo con dicho factor; por tal motivo, tenemos en cuenta que sumando ambos porcentajes, más de 75% de los empresarios reconocen la relación de dicho factor con el crecimiento.

Tabla 4.9. Producción y el crecimiento del negocio

Producción	Crecimiento
Poco de acuerdo	7.0%
Medianamente de acuerdo	17.5%
Altamente de acuerdo	47.4%
Totalmente de acuerdo	28.1%
Total	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Del total de los empresarios que consideran la coordinación y estandarización de los procesos de producción como un factor generador de crecimiento, dentro de los que están altamente de acuerdo se visualiza en la tabla 10 que 14% corresponde a micronegocios de 2 a 4 años de antigüedad en el mercado, seguidos con un empate de 10.5% por los micronegocios de 5 a 7 años y de 8 a 10 años. Los que están totalmente de acuerdo en su mayoría con un 10.5% son los micronegocios con 5 a 7 años en el mercado. Cabe destacar que 49.1% de los restaurantes que están entre alta y totalmente de acuerdo tienen más de 5 años en el mercado.

Tabla 4.10. *Producción y los años de antigüedad del negocio*

<i>Producción</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Poco de acuerdo	3.5%	3.5%				7.0%
Medianamente		15.8%			1.8%	17.5%
Altamente	3.5%	14.0%	10.5%	10.5%	8.8%	47.4%
Totalmente	1.8%	7.0%	1.8%	10.5%	7.0%	28.1%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4.11, 56.1% de los empresarios que tuvieron crecimiento dentro de sus restaurantes están totalmente de acuerdo en que el uso adecuado y el control de sus recursos ayudan a generar un crecimiento dentro de sus micronegocios, seguidos por 33.3% los que están altamente de acuerdo. Teniendo en cuenta que ambos rubros suman más de 85%, se confirma la importancia de considerar un uso correcto de los recursos.

Tabla 4.11. *Uso de recursos y el crecimiento del negocio*

<i>Uso de recursos</i>	<i>Crecimiento</i>
Medianamente de acuerdo	10.5%
Altamente de acuerdo	33.3%
Totalmente de acuerdo	56.1%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De los empresarios que destacaron que están totalmente de acuerdo en que el uso adecuado y el control de sus recursos tienen un impacto en el crecimiento de sus micronegocios, con respecto a la tabla 4.12, con un empate de 15.8% se encuentran los que tienen de 2 a 4 años de antigüedad y los de 8 a 10 años, seguidos por 12.3% que tienen más de 10 años en el mercado. Aunado a esto, dentro de los que están altamente de acuerdo se encuentra que 21.1% de los micronegocios están entre los 2 a 4 años de antigüedad, seguidos por 5.3% los de 8 a 10 años. Destaca que 47.5% de los restaurantes que están entre alta y totalmente de acuerdo tienen más de 5 años de antigüedad.

Tabla 4.12. *Uso de recursos y los años de antigüedad del negocio*

<i>Uso de recursos</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Medianamente	3.5%	3.5%	1.8%		1.8%	10.5%
Altamente	1.8%	21.1%	1.8%	5.3%	3.5%	33.3%
Totalmente	3.5%	15.8%	8.8%	15.8%	12.3%	56.1%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla 4.13, 47.4% de los emprendedores están altamente de acuerdo en que el conocer e implementar estrategias en su mercado meta tiene un impacto en el crecimiento de sus micronegocios, seguido por 29.8 % que están totalmente de acuerdo y 22.8% medianamente de acuerdo, lo que implica que más de 85% de los emprendedores concuerdan en que el mercado genera un alto impacto en el crecimiento de sus micronegocios.

Tabla 4.13. *Mercado y el crecimiento del negocio*

<i>Mercado</i>	<i>Crecimiento</i>
Medianamente de acuerdo	22.8%
Altamente de acuerdo	47.4%
Totalmente de acuerdo	29.8%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los emprendedores que están altamente de acuerdo en que el conocer e implementar estrategias en su mercado meta tiene un impacto en el crecimiento, de acuerdo con la tabla 4.14, 21.1% corresponde a micronegocios de 2 a 4 años de antigüedad, seguidos por 10.5% que oscilan entre 8 y 10 años en el mercado; en acuerdo con el impacto que el mercado genera, 10.5% que están totalmente de acuerdo corresponde a micronegocios de 18 a 10 años, seguidos por 8.8% que corresponde a los que tienen de 2 a 4 años de antigüedad en el mercado. Hay que señalar que 43.8% de los restaurantes que están entre alta y totalmente de acuerdo cuentan con más de 5 años de antigüedad en la industria restaurantera.

Tabla 4.14. Mercado y los años de antigüedad del negocio

<i>Mercado</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Medianamente	5.3%	10.5%	1.8%		5.3%	22.8%
Altamente	3.5%	21.1%	7.0%	10.5%	5.3%	47.4%
Totalmente		8.8%	3.5%	10.5%	7.0%	29.8%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4.15, 31.6% de los empresarios encuestados están totalmente de acuerdo con que las estrategias implementadas en la distribución de su servicio generaron un crecimiento dentro de sus establecimientos seguidos con un empate de 19.3% los que están mediana y altamente de acuerdo; sin embargo, 22.8% está poco de acuerdo con dicho factor y 7% nada de acuerdo.

Tabla 4.15. Distribución y el crecimiento del negocio

<i>Distribución</i>	<i>Crecimiento</i>
Nada de acuerdo	7.0%
Poco de acuerdo	22.8%
Medianamente de acuerdo	19.3%
Altamente de acuerdo	19.3%
Totalmente de acuerdo	31.6%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, al referirnos a la tabla 4.16, observamos que 33.5% de los micronegocios, que se encuentran entre los que están altamente de acuerdo y totalmente de acuerdo, tienen más de 5 años de antigüedad en el mercado. En comparación, 21.1% de aquellos con menos de 5 años en el mercado expresan su desacuerdo con dicho factor. Esto nos lleva a considerar como punto de referencia a aquellos que están de acuerdo, dado que poseen una mayor antigüedad.

Tabla 4.16. *Distribución y los años de antigüedad del negocio*

<i>Distribución</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Nada de acuerdo	1.8%	3.5%			1.8%	7.0%
Poco de acuerdo	3.5%	12.3%	1.8%	1.8%	3.5%	22.8%
Medianamente	1.8%	8.8%	1.8%	1.8%	5.3%	19.3%
Altamente		10.5%	5.3%	1.8%	1.8%	19.3%
Totalmente	1.8%	5.3%	3.5%	15.8%	5.3%	31.6%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la tabla 4.17, 38.6% de los emprendedores están totalmente de acuerdo en que la inversión en sus micronegocios genera un crecimiento, seguido por 33% que está altamente de acuerdo y solamente 12.3% está poco de acuerdo en que la inversión sea parte esencial del crecimiento de un micronegocio.

Tabla 4.17. *Inversión y el crecimiento del negocio*

<i>Inversión</i>	<i>Crecimiento</i>
Poco de acuerdo	12.3%
Medianamente de acuerdo	15.8%
Altamente de acuerdo	33.3%
Totalmente de acuerdo	38.6%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La inversión en los micronegocios genera crecimiento. Del porcentaje que está totalmente de acuerdo 14%, según la tabla 4.18, corresponde a micronegocios que tienen de 8 a 10 años de antigüedad, seguido por 10.5% que corresponde a los de 2 a 4 años. Por su parte, de las empresas que están altamente de acuerdo, 17.5% corresponde a empresas de 2 a 4 años, seguidas con un empate de 5.3% las de 8 a 10 años y más de 10 años. Sin embargo, las que están poco de acuerdo oscilan de 0 a 4 años, lo que implica que las empresas sí crecen por este factor, de acuerdo con los negocios que tienen más años en el mercado.

Tabla 4.18. *Inversión y los años de antigüedad del negocio*

<i>Inversión</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Poco de acuerdo	3.5%	7.0%	1.8%			12.3%
Medianamente	1.8%	5.3%		1.8%	7.0%	15.8%
Altamente	1.8%	17.5%	3.5%	5.3%	5.3%	33.3%
Totalmente	1.8%	10.5%	7.0%	14.0%	5.3%	38.6%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tabla 4.19, 45.6% de los empresarios están totalmente de acuerdo en que la innovación en productos y procesos dentro de los micronegocios ayuda favorablemente al crecimiento empresarial, seguidos por 26.3% que está medianamente de acuerdo y en concordancia 15.8% esta medianamente de acuerdo, sumando en conjunto más de 85% los empresarios que están de acuerdo en que dicho factor ayuda al crecimiento empresarial.

Tabla 4.19. *Innovación y el crecimiento del negocio*

<i>Innovación</i>	<i>Crecimiento</i>
Nada de acuerdo	1.8%
Poco de acuerdo	10.5%
Medianamente de acuerdo	15.8%
Altamente de acuerdo	26.3%
Totalmente de acuerdo	45.6%
<i>Total</i>	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De los empresarios que están totalmente de acuerdo en que la innovación en productos y procesos dentro de los micronegocios ayuda favorablemente al crecimiento empresarial, 15.8% según la tabla 4.20 está empatado por micronegocios de 2 a 4 años y de 8 a 10 años de antigüedad, seguidos por los que están altamente de acuerdo con 10.5% los micronegocios con 2 a 4 años, seguidos por un empate de 5.3% de 8 a más de 10 años.

Tabla 4.20. *Innovación y los años de antigüedad del negocio*

<i>Innovación</i>	<i>Años de antigüedad del negocio</i>					<i>Total</i>
	<i>0-1</i>	<i>2-4</i>	<i>5-7</i>	<i>8-10</i>	<i>>10</i>	
Nada de acuerdo					1.8%	1.8%
Poco de acuerdo	1.8%	7.0%	1.8%			10.5%
Medianamente	3.5%	7.0%	1.8%		3.5%	15.8%
Altamente	1.8%	10.5%	3.5%	5.3%	5.3%	26.3%
Totalmente	1.8%	15.8%	5.3%	15.8%	7.0%	45.6%
<i>Total</i>	8.8%	40.4%	12.3%	21.1%	17.5%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los propietarios y encargados de los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, se tiene que, de los 131 micronegocios entrevistados, solamente 38.16% tuvieron algún tipo de crecimiento dentro de sus establecimientos en los últimos 2 años. Cabe destacar que en su mayoría estos restaurantes no cuentan con una estructuración de procesos, que implica tener documentados todos los materiales, procesos y tiempos que se requieren para la realización de sus actividades, aunado a que el personal realiza las actividades como más cómodo le sea posible. Descuidan así factores importantes como son la interrelación entre actividades para una mayor optimización de los recursos y cuidar los estándares de calidad de los platillos.

Además, en la actualidad en muchos micronegocios no se tiene claro cuáles son los ingresos y egresos dentro del negocio, lo cual los lleva a tener

costos innecesarios dentro de sus procesos y actividades diarias. Este factor es de vital importancia, puesto que los restaurantes que cuentan con crecimiento tienen claros cuáles son sus egresos y costos de las materias primas, así como de producción, lo cual les ha ayudado a poder plantear los márgenes de utilidad deseados en cada uno de los platillos que ofertan en los restaurantes y con ello tener mejores utilidades.

Por otra parte, el uso de recursos adecuados es fundamental para que una organización pueda tener un desarrollo y es que, de acuerdo con la encuesta y resultados, los empresarios que tuvieron crecimiento dentro de sus restaurantes generan una gestión adecuada de sus recursos, acompañado de existencias que les permiten tener un mejor control y seguimiento de los recursos, que en su mayoría son manejadas en un sistema que es alimentado manualmente por el encargado de inventarios del restaurante. Además, los restaurantes que tuvieron crecimiento cuentan con recursos humanos capacitados para desarrollar cada una de las actividades dentro del negocio, puesto que los dueños de restaurantes mencionan que es importante conocer las habilidades y actitudes del equipo de trabajo, acompañado de capacitación para el crecimiento de los empleados, puesto que si bien sólo en algunos puestos de alto rango se considera el nivel de estudios para la contratación, el personal tiene que ser capacitado en su totalidad para que en el negocio, conforme vaya creciendo, su personal tenga las capacidades de manejar ese crecimiento de manera oportuna.

Por otra parte, una dimensión clave que mencionan los restauranteros de mariscos es que la jerarquización y organización de su equipo de trabajo es fundamental, puesto que con base en ello se asignan responsabilidades y actividades por realizar por cada integrante del equipo de trabajo, lo que permite que las actividades se realicen de manera más eficiente y práctica, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio y tener personal que pueda tomar decisiones de manera oportuna cuando se presente algún inconveniente dentro del restaurante. Asimismo, los restaurantes con crecimiento tienen en cuenta el mercado, puesto que el conocer quién es su consumidor meta les ha permitido desarrollar estrategias para satisfacer a sus clientes, además de tener conocimiento sobre su competencia y el mercado en donde se desenvuelven y con ello generar acciones para alcanzar una ventaja sobre sus competidores.

Los empresarios han acompañado esto con la innovación, puesto que han innovado en sus platillos para poder mantener a sus clientes y atraer a nuevos, además de que han innovado en los procesos para poder hacerlos más eficientes, que les permite mantener tiempos de espera menores y tener clientes satisfechos. Innovación que va de la mano con la producción de los restaurantes, puesto que los restaurantes mencionan que tener tecnología dentro de su producción, además de conocer todos los procesos, les ha ayudado a hacer que los procesos sean más rápidos y que el desperdicio de insumos cada día sea menor, además de que les genera un ahorro tanto de mano de obra como de insumos y tiempo. Mientras que invertir dentro de sus negocios, de acuerdo con los restauranteros, les ha ayudado a seguir creciendo, puesto que han invertido en la expansión de sus establecimientos para poder atender a un mayor número de comensales, seguido de invertir también en tecnología que les ha permitido tener un mejor control del restaurante, puesto que han invertido en sistemas que mejoran su control de comandas, cuentas y recursos; haciendo que las actividades de administración del restaurante sean más sencillas.

Por último, haciendo hincapié en la pregunta de investigación, se tiene que los factores de gestión empresarial que permiten el crecimiento de los restaurantes de mariscos son la estructuración de procesos, capacitación del equipo de trabajo, jerarquización y organización del equipo de trabajo, innovación en productos y procesos, inversión en tecnología, infraestructura y el personal, así como la reducción de costos mediante la correcta administración de los recursos y una producción interconectada que permita una automatización de procesos. Dichos factores están acompañados de elementos que influyen para el crecimiento de los restaurantes de mariscos y éstos son el capital humano como el más importante, puesto que es el encargado del funcionamiento de la organización, así como el responsable de la atención a los clientes, seguido del recurso material y financiero que permite desarrollar la producción de los platillos de manera eficiente.

Recomendaciones

Se recomienda a los restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos que desean tener o mantener un crecimiento del negocio documentar cada uno de los procesos que tienen, y darlos a conocer a su equipo de trabajo con la finalidad de tener procesos estandarizados que ayuden a un correcto funcionamiento del restaurante. Además, se deben estandarizar el tiempo de preparación y la cantidad de materia prima que se utiliza en cada uno de los platillos, para conocer el costo de producción y poder fijar precios con los márgenes de utilidad deseados.

Documentar y conocer estos procesos les ayudará no sólo a que el funcionamiento del restaurante sea óptimo, sino también a disminuir los costos de producción, eliminar costos ocultos y mantener un nivel de calidad tanto en el servicio que ofrecen a sus comensales como en el sabor de cada uno de sus platillos.

Por otra parte, se les recomienda invertir en un sistema de administración y contabilidad que les permita controlar y conocer sus ingresos y egresos con la finalidad de controlar el funcionamiento del establecimiento, conocer su margen de venta, costos realizados por el negocio y las utilidades que éste ha generado, para poder implementar un programa de reinversión en la innovación de sus platillos, procesos, espacios y tecnología.

Puesto que hoy en día es primordial para los restaurantes contar con tecnología que les permita llevar un mejor control y funcionamiento de sus establecimientos, la tecnología también les ayudará a que sus procesos sean más eficientes y la operación del establecimiento se lleve a cabo de manera óptima.

Invertir en tecnología ayudará también a incursionar en otro tipo de mercado, puesto que hoy en día se cuenta con plataformas digitales que facilitan la expansión de los restaurantes a nuevos comensales en diferentes puntos de su localidad, además de ser plataformas que ayudan a tener un mayor incremento en ventas, puesto que hoy en día las personas buscan adquirir alimentos de la manera más fácil posible, sin la necesidad de salir de su casa, y tener a su disposición diferentes métodos de pago para adquirir sus productos. A su vez, para poder llegar a nuevos mercados se reco-

mienda a los restauranteros generar un sistema de distribución que permita una correcta entrega de sus alimentos.

Hablando de nuevos mercados, se recomienda a cada restaurante conocer cuál es su mercado objetivo con la finalidad de poder realizar las innovaciones necesarias de sus platillos para llegar a éste, además de conocer sus preferencias, poder de compra y generar estrategias de marketing que hagan sus productos más atractivos que los de la competencia. Cambiando al rubro interno del restaurante, se le recomienda también a los restauranteros generar un diagrama organizacional con puestos y funciones bien definidas con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones, además de que con esto se ayuda a que el personal conozca cuál es su responsabilidad dentro del micronegocio y a quien reportar anomalías que se presenten dentro del restaurante, y será responsabilidad de los encargados de cada área encontrar acciones óptimas para la solución de inconvenientes y generar un buen funcionamiento del restaurante.

Otro punto fundamental es capacitar al personal, pues tener personal capacitado hará que las actividades y funciones se realicen de manera óptima, además de que el crecimiento irá acompañado de tareas más complejas, pero entonces el personal tendrá la capacidad de ir creciendo en conjunto con el restaurante y con ello la reputación de éste al tener un servicio de calidad, puesto que no olvidemos que el personal es el principal factor para tener clientes satisfechos dentro de un restaurante.

Referencias

- Blaise, M. J., y Feys, B. (2016). *El Modelo de Greiner: Superar Las Crisis con una Buena Anticipación*. Lemaitre Publishing.
- Canirac. (2020). *Restaurante ante el COVID-19. Riesgos e implicaciones potenciales para la industria de restaurantes*. https://canirac.org.mx/images/notas/files/Deloitte%20Webcast_compressed.pdf
- Chalini, A. (2014). *Valuación de un negocio del sector gastronómico después de realizar mejoras propuestas para un mejor desempeño*. Tesis de maestría en Ingeniería. Universidad nacional Autónoma de México, México.
- Dini, M., Stumpo, G., y ProQuest. (2018). *Mipymes en América Latina*. CLACSO.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2021, marzo 17). *Directorio Nacional de Unidades Económicas*. DENEUE. Censos Económicos 2014. Instituto Na-

- cional de Estadística y Geografía (INEGI). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/de-nue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (INEGI) (2021). *Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la industria restaurantera, 2021*, 55.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (2021c). *Demografía de los negocios en Jalisco*. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2021/03/Ficha-informativa-Demografia-de-los-negocios-de-Jalisco-20210326.pdf>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2018, marzo 1). *Las Mipyme en México: Retos y oportunidades*. Inadem. <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>
- López, A. V. M. (2018). *La competitividad de las pymes en México: Retos y oportunidades ante un mundo globalizado*.
- Martínez, P. D. (2012). *Elección de estrategias*. Editorial Díaz de Santos, S. A. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wdgbiblio/detail.action?docID=5075585>
- Mejía, M. E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*, 239.
- National Restaurant Association. (2022). National Statistics. NRA. <https://restaurant.org/research-and-media/research/industry-statistics/national-statistics/>
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wdgbiblio/detail.action?docID=472157>
- Sanna, A., y De Quatrebarbes, A. (2016). *El cuadro de mando integral: mejore su reflexión estratégica*. Lemaitre Publishing. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/wdgbiblio/detail.action?docID=4504726>

5. Diagnóstico de los factores del clima laboral como estrategia para medir la calidad de vida y la seguridad laboral

MIRIAM DEL CARMEN VARGAS ACEVES*

MARIAM RUIZ GUANGORENA**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.05>

Resumen

La presente investigación valora la percepción de los trabajadores de la empresa Cubreasientos Vallarta respecto de su ambiente y calidad de vida laboral que permita identificar factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral, así como el entorno organizacional favorable dentro de la empresa, dándole a ésta el poder de desarrollar estrategias de prevención, identificación, intervención y seguimiento de acuerdo con las normas de seguridad y salud laboral de México.

El proyecto inicia con en el levantamiento de información para la ejecución de un diagnóstico situacional de la compañía, la elaboración de la fundamentación teórica de la temática relacionada con el clima y la calidad de vida laboral, la revisión de los procesos y procedimientos con los que cuenta la empresa actualmente en materia de normas de seguridad y salud laboral.

Es una investigación descriptiva que analiza todas las características de la organización que son susceptibles de mejora en materia de calidad de vida laboral. Se aplicó un enfoque metodológico cualitativo y se realizaron entrevistas y encuestas al personal para medir su nivel de satisfacción y su percepción sobre la calidad laboral en la empresa.

* Maestra en Administración. Profesora de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1703-9345>

** Maestra en Administración de Negocios. Egresada de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México.

Se propone la implementación en la compañía analizada de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención, para promover un entorno organizacional favorable y un ambiente laboral seguro, que permita el desarrollo de las actividades artesanales de manufactura que la empresa realiza, de acuerdo con los requerimientos mínimos establecidos por las autoridades competentes.

Palabras clave: *Bienestar laboral, calidad de vida, entorno organizacional.*

Introducción

Es importante determinar que la calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en la percepción que tienen los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la cual, cuando es negativa en términos generales, impacta en el óptimo funcionamiento de la empresa (Baitul, 2012).

Estudiar la calidad de vida en el trabajo tiene como propósito responder a las necesidades de un medio ambiente laboral cada vez más exigente (Argüelles L. *et al.*, 2015), ya que pareciera que se retrocede en este concepto dado que cada vez un número mayor de empresas optan por estructuras y formas de gestión que tienen como base la deshumanización de las relaciones laborales en busca de mayores niveles de competitividad, productividad y posición en el mercado. Como parte de esta tendencia surge con mayor fuerza la importancia que en las nuevas formas de gestión empresarial y de recursos humanos actuales adquieren los estudios sobre el tema de la calidad de vida laboral. Se han realizado amplias investigaciones en las que se concluye que la CVL debiera ser uno de los elementos más importantes dentro de las organizaciones, pues al propiciar el bienestar de los trabajadores es posible acortar la brecha y así garantizar la productividad de las empresas (Yue-Lok Cheung y So-Kum Tang, 2009).

La pandemia provocada por la covid-19 ha demostrado que las personas y las empresas son capaces de adaptarse a nuevos entornos y aceptar los cambios ante situaciones imprevistas o adversas. Durante 2020, el ambiente de trabajo se ha modificado radicalmente para todas las empresas: por un lado, están las que continuaron operando en sus instalaciones y debieron adoptar múltiples medidas para proteger a sus trabajadores; por el otro, las que suspendieron labores y hoy están adaptándose a la nueva normalidad. Pero también está un tercer grupo, conformado por las compañías que pudieron continuar trabajando mediante el *home office*, con todos los desafíos de operación, comunicación, productividad y bienestar laboral que la distancia les plantea (Bind ERP, 2020).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en la que es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.) (Guízar Montúfar, 2013).

En el marco del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que, desde que irrumpió como crisis mundial a principios de 2020, la pandemia de covid-19 ha tenido profundas repercusiones en todo el planeta y ha incidido en casi todos los aspectos del mundo del trabajo. Y esto ha tenido un impacto mayor en los riesgos psicosociales y de estrés relacionados con el trabajo, atrayendo cada vez más atención entre los investigadores, los especialistas, los responsables políticos y ahora los empresarios mexicanos al tener que implementar en sus programas de capacitación y de seguridad las medidas de control y prevención para cumplir con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En nuestro país se encuentran las personas más estresadas del mundo, por encima de países como China y Estados Unidos. México encabeza la lista de países con mayor estrés laboral derivado del ritmo de vida actual,

además de los factores externos como la calidad de vida, la contaminación y el transporte público. México es reafirmado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como el país con el mayor nivel de estrés laboral y se considera que 75% de los trabajadores en el país lo padecen (IMSS, 2018).

La calidad de vida laboral ha tendido a un creciente interés por parte de los estudiosos de las ciencias sociales, pues como señalan Farid, Izadi, Ismail y Alipour (2015), así como Suescún Carrero, Sarmiento, Álvarez y Lugo, (2016) y Vera, Chávez Quintana (2013), es un elemento que contribuye a la evaluación del grado de bienestar material e inmaterial de los trabajadores, razón por la cual tiende a tratarse como un concepto multidimensional y empírico.

La importancia de la satisfacción laboral radica en que cuanto más elevada sea la calidad de vida laboral, más satisfacciones otorgará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo, así como el índice de rotación y el mayor debilitador del ser humano que es el estrés laboral. Las causas más comunes de estrés en el trabajo son los riesgos psicosociales relacionados con la organización del trabajo, el diseño del trabajo y las condiciones de empleo, así como las condiciones externas que pueden tener influencia sobre la salud, el desempeño y la satisfacción laboral (Organización Panamericana de la Salud, 2016).

La OIT y OMS han emitido directrices y recomendaciones para abordar la relación que existe entre la satisfacción del empleado y el clima laboral, incluyendo la promoción del empoderamiento, la participación y la satisfacción de los trabajadores, así como la adopción del concepto “trabajo decente” de la OIT cuyos elementos son el empleo justo, respetar los derechos humanos, acoger los estándares laborales, proteger el medio ambiente y fomentar la transparencia y el diálogo social. La OIT también recomienda que los países incluyan el estrés laboral y los problemas mentales del trabajo en sus listados de enfermedades profesionales, para asegurar que éstos puedan ser identificados, cuantificados y posteriormente intervenidos (Organización Panamericana de la Salud, 2016).

Revisión de la literatura.

Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es un fenómeno bastante lento que es posible estudiar a partir de comparaciones estadísticas, correlaciones y estudios cualitativos (Cruz, 2018). Sin embargo, a pesar de que la cvl ha mejorado desde que se introdujo como concepto, aún existe una confusión relativa, sobre todo para la dirección de algunas empresas, como, por ejemplo, aquellas que tienen una estructura muy rígida con un alto grado de renuencia a los cambios, principalmente las que manejan sistemas de producción tradicionales como las de tipo industrial; en las que prestan servicios es mayor el nivel de adopción de esta filosofía. En razón a lo anterior, el énfasis de la cvl reside en la sólida construcción de la relación social y psicológica que se da entre una compañía y su personal (*ibid.*, p. 59)

Para Grote y Guest (2017), la calidad de la vida laboral debe considerarse parte integral del desarrollo del personal, en el marco de las políticas empresariales y el establecimiento y respeto de los derechos humanos básicos, de manera que involucre cada uno de los aspectos propios que afectan su comportamiento como, por ejemplo, el desempeño laboral, el sistema de trabajo, las políticas corporativas, los métodos de dirección y gerencia, las estrategias organizacionales o la efectividad y la productividad. Por su parte, Hernández-Vicente *et al.* (2017) plantean que son la cultura organizacional, el apoyo social, la salud organizacional y la salud de los empleados los aspectos que representan las dimensiones más importantes para medir la calidad de vida en un determinado ambiente laboral.

Desde el enfoque de incentivar el trabajo y crear ambientes sanos para las actividades profesionales, Kim y Ryu (2015) enfatizan lo vital que es establecer relaciones directas entre variables como, por ejemplo, la salud física y mental del trabajador, la actuación profesional en términos de desempeño y la entrega de resultados.

En un estudio realizado por Pérez Zapata *et al.* (2014) se indica que las 10 categorías utilizadas con más frecuencia en los estudios de cvl son: seguridad en el ambiente de trabajo, oportunidad de promoción y adelanto de futuro, autonomía, remuneración, relaciones con otros, beneficios y re-

compensas, satisfacción de necesidades sociales, comunicación entre grupos y comunicación organizacional, satisfacción en el trabajo y estabilidad en el empleo.

Clima laboral

El autor Audirac Camarena, de origen mexicano, en la década de los años noventa promovió la idea de que el desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, las actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización (Audirac Camarena, 1994).

Con el fin de contextualizar las variables de la investigación es importante definir el concepto de clima organizacional, así como su influencia en las organizaciones.

Según Trejo Fuentes (2008), el clima laboral es determinado por un contexto económico, social y político, que influye de manera directa en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores, a pesar de los atributos personales y psicológicos de los mismos. Estudiar esta complejidad de relaciones, con un enfoque de psicología de la salud ocupacional, beneficiará en alguna medida la muy deseada calidad de vida y salud de los trabajadores de la organización, y, por lo tanto, la anhelada productividad organizacional.

El concepto de clima organizacional comprende diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología utilizada, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (todos ellos constituyen los factores estructurales), además de las actitudes y formas de comportamiento social, impulsadas o castigadas (los cuales constituyen los factores sociales) (Trejo Fuentes, 2008).

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, al evaluar el clima organizacional se mide la forma en que es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros

de la organización y su correspondiente comportamiento. Este último tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización (por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.) (Guízar Montúfar, 2013).

Para comprender de manera más amplia el concepto de clima organizacional es necesario resaltar lo siguiente:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las características del clima pueden modificarse por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas desde los altos niveles de la organización, para influir de manera positiva en el desempeño de los individuos y de la empresa en general.

Metodología

El enfoque metodológico de esta investigación es cualitativo. Según Sampieri (2015), este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este caso inicialmente se describirán las variables de investigación como son los factores importantes que retroalimenten de forma positiva o negativa y que más afectan la eficiencia y productividad laboral.

Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos, describen detalladamente situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas

observadas y sus manifestaciones. El método que se utilizó es inductivo, puesto que, al ser un caso de estudio, se parte de lo particular a lo general, es decir, de la teoría. De acuerdo con Rodríguez y Pérez (2017), la inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

Por ello, una de las técnicas de obtención de información en el presente documento fue la investigación documental, la cual Bernal Torres (2010) define como “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto [del] tema objeto de estudio”, ya que fue necesaria información tanto del contexto de la investigación como aportes teóricos de diversas fuentes para la elaboración de la propuesta de diseño organizacional, la cual pasó por un proceso riguroso de recolección, análisis y clasificación.

El estudio se realizó entre los meses de marzo y septiembre de 2021 y se dividió en tres etapas consecutivas en las cuales se realizaron actividades de investigación documental, trabajo de campo y de gabinete.

Durante la primera etapa se hizo una revisión sistemática de libros y los artículos publicados en medios electrónicos, cursos y talleres, para determinar las relaciones e interacciones múltiples entre la organización empresarial, la satisfacción laboral y la calidad de vida laboral de las organizaciones.

El proceso de búsqueda de información se basó en fuentes primarias y secundarias, además de información sobre la industria, tendencias y crecimiento del sector, específicamente de empresas similares en el entorno y el enfoque de empresas de producción en Puerto Vallarta. El estudio documental se realizó durante los meses de febrero y abril de 2021.

Durante la segunda etapa se evaluó el ambiente organizacional de Cu-breasientos Vallarta, desde la vertiente gerencial, administrativa y operativa, y se realizaron entrevistas y cuestionarios a los empleados para evaluar los diferentes factores y el entorno organizacional. Se aplicaron los instrumentos correspondientes. Las actividades de campo se realizaron entre mayo y julio de 2021.

En la tercera etapa se hizo un análisis a fondo de los resultados obtenidos en la segunda etapa, y se diseñó la estrategia de intervención en donde

se hacen las propuestas por desarrollar para la integración de una comisión de seguridad, en donde se elaboró un manual para la integración de comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial de acuerdo con la NOM-019-STPS-2011 y todos los formatos sugeridos y desarrollados según la norma, como el acta de integración de la comisión de seguridad e higiene, actas de recorridos, la lista maestra de recorridos, el programa anual de capacitación, asimismo se realizó una propuesta para el desarrollo de las políticas de prevención de riesgos psicosociales para mantener las condiciones adecuadas y conservar un entorno laboral favorable para todos los trabajadores de Cubreasientos Vallarta según lo establecido por la NOM-035-STPS-2018, y también se elaboró un manual de estándares extraordinarios de medidas generales de prevención ante el COVID-19, por último, se redactaron los informes correspondientes dando las conclusiones y sugerencias posibles para la empresa.

Identificación y descripción de las situaciones: datos relevantes del caso Cubreasientos Vallarta

Con el fin de realizar un estudio de clima organizacional con diagnóstico integral de la empresa Cubreasientos Vallarta, basados en los lineamientos que marca la NOM-035-STPS-2018 se realizó un diagnóstico de clima organizacional en sus áreas gerencial, administrativa y operativa en todos los niveles de la siguiente manera:

- *Entrevistas personales.* En todos los niveles, preguntando a todo el personal por la problemática de la empresa y por la forma de mejorarla.
- *Grupos de enfoque.* Se seleccionaron dos grupos de 10 personas de los distintos niveles que fueron entrevistadas y se llevaron a cabo con ellas reuniones de seguimiento, se formuló la problemática y su orden de prioridad, se formularon soluciones y su respectiva jerarquización y se sistematizaron los hallazgos.
- *Encuesta.* Se capturaron los perfiles de clima organizacional que permitieron determinar cómo la gente obtiene información, a través de qué canales, cómo prefiere darla y recibirla, la calidad y el contenido

de ésta, la identificación de riesgos psicosociales y la evaluación del entorno laboral, aplicando todos los lineamientos y dimensiones que nos señala la NOM-035-STPS-2018.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos de información

Se aplicó un instrumento previo basado en un cuestionario estructurado propuesto por Coecytjal, integrado por 150 preguntas divididas entre las 5 áreas generales empresariales (producción, finanzas, mercado, administración y recursos humanos), subdivididas en 25 categorías, las cuales abonan un máximo de 120 puntos a cada área teniendo como resultado un total de 600 puntos como valoración máxima en el cuestionario. Y ahí se pudo detectar que se encontraba una gran deficiencia en su factor humano y que el área de recursos humanos requería una atención inmediata.

Se utilizó el instrumento del numeral 7.1.a de la NOM-035-STPS-2018, para la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional: “los centros de trabajo que tengan entre 16 y 50 trabajadores, únicamente deberán realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, incluyendo a todos los trabajadores (Guía de referencia II)” (2019), se realizó la aplicación a todos los trabajadores de la empresa Cubreasientos Vallarta del cuestionario referenciado en la norma, constando éste de cuarenta y seis reactivos de tipo escala de Likert.

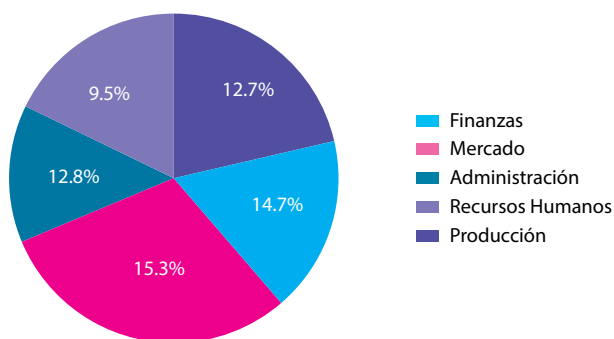
Dicho cuestionario evalúa las áreas donde se pudieran identificar factores de riesgo psicosocial: las condiciones en el ambiente de trabajo, las cargas de trabajo, la falta de control sobre el trabajo, las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la Ley Federal del Trabajo (2018), interferencia en la relación trabajo-familia, liderazgo y relaciones negativas en el trabajo, y la violencia laboral en forma de acoso, acoso psicológico, hostigamiento, malos tratos.

Resultados y discusión. Resultado del diagnóstico inicial con instrumento de Coecytjal

Cabe mencionar que con el fin de tener un panorama inicial de la situación actual de la empresa y con el objetivo de tener un conocimiento más a fondo de cómo se encuentra actualmente ésta pero, sobre todo, para tener la oportunidad de evaluar y evidenciar el comportamiento de las 5 áreas más importantes, en particular el área de recursos humanos, se aplicó el instrumento de Coecytjal para poder medir y realizar un prediagnóstico general y encontrar algunos factores de oportunidad que sirvan de guía y apoyo y que pudieran estar relacionadas con el clima o el entorno laboral y la productividad.

Al aplicar el instrumento diagnóstico arroja resultados porcentuales en relación con el diagnóstico empresarial que se aplicó entre todas a las áreas funcionales; como lo muestra la siguiente gráfica:

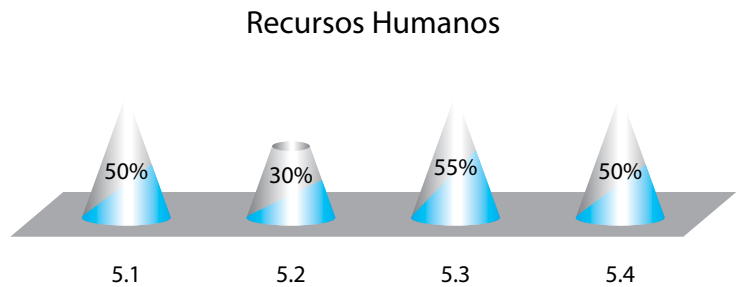
Gráfica 5.1. Resultados porcentuales de todas las áreas funcionales



Fuente: Obtenido a partir de resultados (2021).

De esta forma se presenta a detalle el área funcional con menos puntaje y sus variables, en la siguiente gráfica:

Gráfica 5.2. Área funcional Recursos Humanos con menos puntaje



Fuente: Resultados obtenidos a partir de resultados (2021).

Se evidencian factores de oportunidad en el área de Recursos Humanos, seguida del area de Administración y Producción.

Tabla 5.1. Áreas de oportunidad a mejorar

Áreas	Categorías
Recursos Humanos	Aplicación del reglamento interno de trabajo
	Capacitación
	Reclutamiento y selección del personal
	Clima laboral
	Comunicación efectiva
	Estabilidad y formalidad laboral
	Condiciones seguras de trabajo
Operación	Distribución de planta
	Estandarización de procesos
	Control
	Delimitación de las unidades de mando
	Procedimientos
	Calidad
	Tecnología
Administración	Política y procedimientos
	Estructura organizacional
	Toma de decisiones
	Cumplimiento de normatividad para el funcionamiento

Fuente: Obtenido a partir de resultados (2021).

Método utilizado conforme al numeral 7.4 de la NOM-035-STPS-2018

En cumplimiento con la NOM-035-STPS-2018, numeral 7.1.a, para la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, y evaluación del entorno organizacional, “los centros de trabajo que tengan entre 16 y 50 trabajadores, únicamente deberán realizar la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial, incluyendo a todos los trabajadores (ver *Guía de referencia II*)” (STPS, 2018), se realizó la aplicación a todos los trabajadores de la empresa Cubreasientos Vallarta, del cuestionario referenciado en la norma, constando éste de cuarenta y dos reactivos de escala tipo Likert.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa, en el área de comedor. El evaluador revisó las instalaciones y el mobiliario y concluyó que eran las adecuadas para la aplicación de los cuestionarios. La aplicación se realizó a todos los trabajadores el día 20 de julio de 2021 a las 5:00 pm.

Se reunió a los trabajadores en las instalaciones del comedor. La gerente administrativa presentó al aplicador ante los trabajadores reunidos. El aplicador explicó el propósito de la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores y les indicó que los resultados serían tratados con la debida discreción y privacidad, con el fin de mejorar sus condiciones de trabajo.

Se procedió a entregar una copia del cuestionario a cada trabajador, proporcionándole también un lápiz. Se les explicó el propósito de la evaluación y se les solicitó expresar si tenían alguna duda. El aplicador leyó las instrucciones y modeló un ejemplo de cómo responder usando el primer reactivo del cuestionario. Una vez aclaradas las dudas, se les dio la instrucción de responder el cuestionario, quedando el aplicador presente a disposición para prestar ayuda en caso de preguntas o dudas por parte de los trabajadores.

Cuando todos hubieron entregado sus cuestionarios totalmente respondidos, el aplicador procedió a verificar el número de cuestionarios con respuesta, sumando 22 en total. Después el aplicador entregó a cada trabajador una hoja de datos del trabajador, de acuerdo con la *Guía de referencia V* de la NOM-035-STPS-2018, y les pidió que la llenaran. Les indicó que si alguien

tenía dudas respecto a alguna de la información solicitada en la hoja de datos del trabajador se lo hiciera saber para aclararla. Todos respondieron y entregaron su hoja de datos al aplicador.

Al terminar esta parte, se les entregó una hoja con el “Cuestionario para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos”, contenido en la *Guía de referencia* I de la NOM-035-STPS-2018. El aplicador les informó que debían responder el cuestionario basados en acontecimientos ocurridos con motivo o durante su actividad laboral, incluyendo el traslado de llegada y de salida desde y hacia su domicilio. Se les dieron 20 minutos para responder y entregar los cuestionarios. Una vez aclaradas las dudas, procedieron a llenar la hoja y a entregarla.

Se concluyó la sesión agradeciendo sus respuestas, e informándoles que posteriormente se compartirían con ellos los resultados. Los “Cuestionarios para identificar los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo” se evaluaron de acuerdo con la *Guía de referencia* II de la NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018).

De forma manual se calificaron los cuestionarios, otorgando un valor numérico a cada respuesta, de acuerdo con la tabla 2 de la *Guía de referencia* II de la NOM-035-STPS-2018 (DOF-STPS, 2018).

Tabla 5.2. Valor de las opciones de respuesta

Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33	0	1	2	3	4
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 34, 35, 36, 37, 38, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46	4	3	2	1	0

Fuente: *Guía de referencia* II (DOF-STPS, 2018).

Se procedió a generar una hoja de trabajo utilizando el programa Excel para el concentrado de datos obtenidos de los cuestionarios. En ella se anotaron encabezados de columna para los siguientes datos: categoría, dominio, ítem, pregunta. Enseguida se utilizaron columnas con los números consecutivos del 1 al 22, correspondiendo al número de trabajadores que respondieron sus cuestionarios. Se colocaron filas para anotar totales por dominio

y por categoría, además de la sumatoria correspondiente a la calificación final por cada cuestionario.

Tabla 5.3. *Ejemplo: Concentrado de datos obtenidos de los cuestionarios*

CATEG	DOM	ÍTEM	PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
AT	CAT	1	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	4	4	1	3	0	3
AT	CAT	2	Me preocupa sufrir un accidente de trabajo	4	4	2	3	2	2
AT	CAT	3	Considero que las actividades que realizo son peligrosas	4	4	1	2	2	2
			Total Dominio CAT	12	12	4	8	4	7
			Total Categoría CAT	12	12	4	8	4	7

Fuente: *Guía de referencia II* (DOF-STPS, 2018).

Una vez obtenidas las puntuaciones finales de cada cuestionario, se procedió a determinar el nivel de riesgo, de acuerdo con la pauta presentada por la NOM-035-STPS-2018 que a continuación se reproduce:

Tabla 5.4. *Valores para evaluar el nivel de riesgo*

Resultado del cuestionario	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Calificación final del cuestionario C_{final}	$C_{\text{final}} < 20$	$20 < C_{\text{final}} < 45$	$45 < C_{\text{final}} < 70$	$70 < C_{\text{final}} < 90$	$C_{\text{final}} > 90$
Calificación de la categoría	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Ambiente de trabajo	$C_{\text{cat}} < 3$	$2 < C_{\text{cat}} < 5$	$5 < C_{\text{cat}} < 7$	$7 < C_{\text{cat}} < 9$	$C_{\text{cat}} > 9$
Factores propios de la actividad	$C_{\text{cat}} < 10$	$10 < C_{\text{cat}} < 20$	$20 < C_{\text{cat}} < 30$	$30 < C_{\text{cat}} < 40$	$C_{\text{cat}} > 40$
Organización del tiempo de trabajo	$C_{\text{cat}} < 4$	$4 < C_{\text{cat}} < 6$	$6 < C_{\text{cat}} < 9$	$9 < C_{\text{cat}} < 12$	$C_{\text{cat}} > 12$
Liderazgo y relaciones en el trabajo	$C_{\text{cat}} < 10$	$10 < C_{\text{cat}} < 18$	$18 < C_{\text{cat}} < 28$	$28 < C_{\text{cat}} < 38$	$C_{\text{cat}} > 38$
Resultado del dominio	Nulo o despreciable	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Condiciones en el ambiente de trabajo	$C_{\text{dom}} < 2$	$3 < C_{\text{dom}} < 5$	$5 < C_{\text{dom}} < 7$	$7 < C_{\text{dom}} < 9$	$C_{\text{dom}} > 9$
Carga de trabajo	$C_{\text{dom}} < 12$	$12 < C_{\text{dom}} < 16$	$16 < C_{\text{dom}} < 20$	$20 < C_{\text{dom}} < 24$	$C_{\text{dom}} > 24$
Falta de control sobre el trabajo	$C_{\text{dom}} < 5$	$5 < C_{\text{dom}} < 8$	$8 < C_{\text{dom}} < 11$	$11 < C_{\text{dom}} < 14$	$C_{\text{dom}} > 14$
Jornada de trabajo	$C_{\text{dom}} < 1$	$1 < C_{\text{dom}} < 2$	$2 < C_{\text{dom}} < 4$	$4 < C_{\text{dom}} < 6$	$C_{\text{dom}} > 6$
Interferencia en la relación trabajo-familia	$C_{\text{dom}} < 1$	$1 < C_{\text{dom}} < 2$	$2 < C_{\text{dom}} < 4$	$4 < C_{\text{dom}} < 6$	$C_{\text{dom}} > 6$
Liderazgo	$C_{\text{dom}} < 3$	$3 < C_{\text{dom}} < 5$	$5 < C_{\text{dom}} < 8$	$8 < C_{\text{dom}} < 11$	$C_{\text{dom}} > 11$
Relaciones en el trabajo	$C_{\text{dom}} < 5$	$5 < C_{\text{dom}} < 8$	$8 < C_{\text{dom}} < 11$	$11 < C_{\text{dom}} < 14$	$C_{\text{dom}} > 14$
Violencia	$C_{\text{dom}} < 7$	$7 < C_{\text{dom}} < 10$	$10 < C_{\text{dom}} < 13$	$13 < C_{\text{dom}} < 16$	$C_{\text{dom}} > 16$

Fuente: *Guía de referencia II* (DOF-STPS, 2018).

Tabla 5.5. *Criterio para la toma de acciones*

<i>Nivel de riesgo</i>	<i>Necesidad de acción</i>
Muy alto	Se requiere realizar el análisis de cada categoría y dominio para establecer las acciones de intervención apropiadas, mediante un programa de intervención que deberá incluir evaluaciones específicas y contemplar campañas de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Alto	Se requiere realizar un análisis de cada categoría y dominio, de manera que se puedan determinar las acciones de intervención apropiadas a través de un programa de intervención, que podrá incluir una evaluación específica y deberá incluir una campaña de sensibilización, revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión.
Medio	Se requiere revisar la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral, así como reforzar su aplicación y difusión, mediante un programa de intervención.
Bajo	Es necesaria una mayor difusión de la política de prevención de riesgos psicosociales y programas para la prevención de los factores de riesgo psicosocial, la promoción de un entorno organizacional favorable y la prevención de la violencia laboral.
Nulo	El riesgo resulta despreciable por lo que no se requieren medidas adicionales.

Fuente: *Guía de referencia II* (DOF-STPS, 2018).

Resultados obtenidos de acuerdo con el numeral 7.4 inciso d) de la NOM-035-STPS-2018

La interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios es la siguiente:

- El 36% de los trabajadores encuestados de todas las áreas del centro de trabajo perciben las condiciones de trabajo como peligrosas, inseguras e insalubres (Dominio CAT, Categoría AT. Suma de Riesgo Alto y Muy Alto).
- El 46% de los trabajadores encuestados de todas las áreas del centro de trabajo perciben que sus actividades laborales les requieren excesiva carga mental, emocional y de responsabilidad, además de no tener claras sus funciones (Dominio CT, Categoría FCA. Suma de Riesgo Alto y Muy Alto).

- El 68% de los trabajadores encuestados de todas las áreas del centro de trabajo refieren falta de control y autonomía sobre las actividades de su puesto, limitada o nula posibilidad de desarrollo, así como capacitación limitada o inexistente (Dominio FCT, Categoría FPA. Suma de Riesgo Alto y Muy Alto).
- El 30% de los trabajadores encuestados de diversas áreas del centro de trabajo refieren tener escasa claridad de las funciones que deben desempeñar (Dominio LD. Suma de Riesgo Alto y Muy Alto).
- El 100% de los trabajadores encuestados del centro de trabajo indican que tienen buenas relaciones sociales con sus compañeros de trabajo, y con aquellos bajo su supervisión (Dominio RT, Categoría LID. Suma de Riesgo Bajo y Nulo). El 16% (2 individuos) de los trabajadores encuestados del centro de trabajo refieren violencia laboral.
- El 19% de los cuestionarios calificados corresponden a calificación final con Riesgo Alto, y solamente un individuo obtuvo calificación final con Riesgo Muy Alto. Respecto de los hallazgos en la aplicación de los “Cuestionarios para identificar a los trabajadores que fueron sujetos a acontecimientos traumáticos severos”, 2 personas refieren haber vivido alguna de las circunstancias descritas en la parte I Acontecimiento traumático severo, indicado en el cuestionario.

Los nombres de las personas a quienes se debe dar seguimiento sobre este asunto son: Carlos D. M. M. y Fernando J. H. P. (NOTA: el nombre completo de las personas no debe aparecer en ninguna publicación y deberá ser manejado con estricta confidencialidad por la gerencia de la empresa).

Conclusiones y trabajo futuro.

Conclusiones específicas de acuerdo con los resultados de los cuestionarios de la NOM-035-STPS-2018

El centro de trabajo debe aprovechar el buen nivel de relaciones sociales que existe entre los trabajadores y la buena relación que los supervisores manifiestan tener con sus subordinados. Este escenario es ideal para poner en

práctica las recomendaciones que permitan subsanar las áreas que presentan niveles de riesgo Alto y Muy Alto dentro del centro de trabajo. Las condiciones en las que se llevan a cabo las actividades del centro de trabajo son percibidas por casi la mitad de los todos los colaboradores como inseguras o insalubres. Debe realizarse una revisión de dichas condiciones. La comisión mixta de seguridad e higiene debe desempeñar un rol protagónico en la promoción de condiciones de trabajo seguras.

El 80% de trabajadores encuestados percibe ambigüedad en la descripción de sus funciones y no tiene claros los límites de sus actividades. De la misma manera, casi la mitad de los empleados encuestados refieren tener una carga excesiva de trabajo. Se observa que esta situación es generalizada, pues es uno de los dominios que resultó con mayor número de Riesgo Alto y Muy Alto en los resultados del cuestionario. En términos generales, los trabajadores de Cubreasientos Vallarta tienen una relación saludable con sus supervisores. Sin embargo, es necesario reforzar en el personal de supervisión y gerencia las habilidades y destrezas como líderes dentro de la empresa.

Recomendaciones específicas de acuerdo con los resultados de los cuestionarios de la NOM-035-STPS-2018

Se recomienda la *publicación, comunicación y explicación* a todo el personal de la política de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo adoptada por la empresa.

Revisar las descripciones de puesto. El departamento de Recursos Humanos, o alguien designado por la Gerencia de Planta, debe verificar la existencia de descripciones de puesto para cada una de las distintas funciones que desempeñan los trabajadores. Estas descripciones deben corresponder con las actividades que efectivamente lleva a cabo cada trabajador.

Evaluar las cargas de trabajo. El departamento de Ingeniería y/o Manufactura, o alguien designado por la Gerencia de Planta, debe revisar las cargas de trabajo y llevar a cabo los ajustes pertinentes en caso de que se encuentre que algún trabajador está sobrecargado de actividades.

Se recomienda *establecer un plan de evaluación y desarrollo para los empleados*. De forma anual debe existir una reunión entre el trabajador y su supervisor, donde se le comunique al trabajador cuáles son sus fortalezas y sus áreas de oportunidad. Debe ser claro para el empleado cuáles son las expectativas que se tienen sobre su desempeño, así como las actitudes y valores que la compañía espera encontrar en él/ella. Del mismo modo, deberá quedar claro al empleado cuáles son las posibilidades reales de crecimiento de acuerdo con la posición actual que desempeña, la estructura organizacional vigente en el centro de trabajo, las necesidades proyectadas de la empresa y los requerimientos para una promoción futura, en caso de que existiera tal posibilidad.

Dentro del plan de desarrollo para los empleados, se recomienda al departamento de Recursos Humanos que a través de la comisión de seguridad e higiene formada establezca un programa de detección de necesidades de capacitación. Mediante este programa, se evalúan las necesidades que tiene el trabajador para desarrollar destrezas técnicas o habilidades humanísticas para el desempeño de sus funciones y para apoyar un ambiente de trabajo favorable. Se realiza una programación de cursos, talleres y capacitación adecuada a las necesidades de la empresa, así como a los individuos empleados en ella.

Se recomienda programar, al menos una vez por año, una capacitación dirigida a los supervisores y gerentes sobre liderazgo efectivo. De esa forma se estará promoviendo un ambiente de trabajo más favorable y serán percibidos de manera más cercana por los subordinados, propiciando una relación de mayor cooperación con todos los trabajadores.

Se recomienda llevar a cabo reuniones uno a uno con los 3 individuos que refieren violencia laboral. Una vez que se esclarezcan los hechos y se tomen las medidas preventivas pertinentes, se recomienda llevar a cabo una capacitación con todos los trabajadores con el objetivo de informar y prevenir de los actos violentos en el centro de trabajo.

Se recomienda informar a todos los trabajadores sobre el buzón de quejas para que realicen sus denuncias de actos violentos, hostigamiento o acoso dentro del centro de trabajo, asegurándose de que entienden la forma en que funciona este medio de denuncia.

Una vez realizadas las actividades recomendadas, es necesario aplicar

nuevamente el cuestionario para identificar los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo y observar los cambios favorables.

Respecto de los 2 trabajadores que fueron sujetos a eventos traumáticos severos, se recomienda llevar a cabo una entrevista y/o evaluación personalizada a cada uno de ellos por un médico, psicólogo o psiquiatra que indague mayores detalles sobre el evento y pueda evaluar la pertinencia de atención especializada.

Se recomienda estar actualizando y promocionando en todas las áreas de colaboradores de forma permanente una campaña informativa de protocolos covid-19, comunicando las mejores prácticas de prevención, así como medidas generales operativas. Los temas pueden incluir alimentación saludable, medidas de higiene dentro y fuera del trabajo, infografías de lavado de manos, respeto a las medidas de distanciamiento social, instrucciones de uso de productos químicos, comunicación de incidencias y detección de casos sospechosos, entre otros.

Conclusiones y recomendaciones complementarias a la NOM-019-STPS-2011

La comisión mixta es responsable de la seguridad, salud e higiene de los trabajadores dentro del centro de trabajo, por lo cual es importante contar con medidas preventivas y además estar atentos a los lineamientos que marcan las autoridades competentes (Secretaría de Salud, Organización Mundial de la Salud, etc.). Toda empresa debe de contar con una comisión mixta de seguridad e higiene que debe estar conformada por igual número de representantes de los trabajadores e igual número de representantes del patrón.

En la actualidad durante y después de la pandemia por SARS-COV-2 es importante aún más integrar una comisión mixta de seguridad e higiene, la cual podrá proponer medidas de seguridad y de cualquier tipo de enfermedades adicionales, inclusive para prevenir cualquier riesgo de contagio de covid-19 entre los trabajadores y así evitar la propagación del virus y también evitar que esto conlleve a un incremento en la prima de riesgos de trabajo. Es importante que esta comisión se esté capacitando constantemente acerca de los nuevos estándares y protocolos de prevención, limpie-

za y somatización para que sea transmitida a todos los colaboradores de la fábrica.

Recomendaciones generales para la implementación del programa de las comisiones mixtas de seguridad e higiene industrial en el centro de trabajo

Es importante que la comisión decida qué prioridades se seguirán al ocuparse de los problemas de seguridad en la fábrica. Varias cuestiones que hay que tener en cuenta al decidir los problemas prioritarios son los informes de accidentes concretos y su posibilidad, los informes de inspecciones, su impacto en la operación y si se han implantado nuevos equipos o procedimientos de trabajo.

Elaborar actas completas y fidedignas es uno de los deberes más importantes de las comisiones conjuntas por lo que se refiere a mantener registros.

Las actas deben ayudar a detectar los problemas y solucionarlos y mantener un registro fiel de las deliberaciones de la comisión.

Hay que dejar constancia de la posición de cada área sobre cada cuestión detectada que haya sido examinada, esto para validar responsabilidades de lo que se hizo y se dejó de hacer en caso de un accidente, incidente o afectación a la operación.

Referencias

- Amedirh. (2018). *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos*, A. C. Obtenido de Congreso Internacional de Recursos Humanos: <https://www.amedirh.com.mx/conferencias-del-congreso-rh-amedirh/>
- Araja-Castillo, L., y Pedreros-Guajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido; una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 142, 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Argüelles, L., et al. (2015). *Experimentando con estrategias para la satisfacción de trabajadores y los efectos en su calidad de vida en mipymes turísticas*. Obtenido de <https://>

- www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T_IV/articulo_30.pdf
- Audirac Camarena, C. A. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Baitul, M. (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*. Obtenido de https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Prentice Hall
- Bind ERP. (05 de 10 de 2020). *Ambiente laboral en tiempos de COVID-19*. Obtenido de <https://blog.bind.com.mx/ambiente-laboral-covid-19>
- Ccaza, Z., Joseph, E. O., y Kelly, G. (2017). *Clima organizacional, satisfacción laboral y procrastinación en trabajadores del módulo básico de justicia de Cerro Colorado, Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7287>
- Cheung, F., y Tang, C. S. (2009). The Influence of Emotional Intelligence and Affectivity on Emotional Labor Strategies at Work. *Journal Of Individual Differences*, 30(2), 75-86. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.30.2.75>
- Colegio de Bachilleres. (2004). *Diagnóstico y cambio organizacional*. México: Colegio de Bachilleres. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/387558863/desarrollo-organizacional>
- Cruz, V. J. (29 de mayo de 2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Redalyc*, 45, 58-81. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- DOF. (23 de 10 de 2018). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- DOF-STPS. (23 de 10 de 2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I., y Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *Social Science Journal*, 52(1), 54-61. Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.11016/j.soscij.2014.09.003>
- Grote, G., y Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. Obtenido de: <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hernández-Vicente, I., Lumbreras-Guzmán, M., Méndez-Hernández, P., Rojas-Lima, E., Cervantes-Rodríguez, M., y Juárez-Flores, C. (2017). *Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala*, 59(2). Obtenido de: <https://doi.org/10.21149/7758>
- Hernández Sampieri, R. (2005). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- IMSS. (3 de septiembre de 2018). *IMSS.gob.mx*. Obtenido de 1ª Jornada del IMSS sobre factores Psicosociales: <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>
- Industrias de la moda en Jalisco, las mas castigadas por COVID-19. (25 de julio de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Industrias-de-la-moda-en-Jalisco-las-mas-castigadas-por-Covid-19-20210725-0068.html>
- Jokinen, E., y Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to strategically strong HRM system? *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 81, 131-141. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.401>
- Kim, M., y Ryu, E. (2015). Structural equation modeling of quality of work life in clinical nurses based on the culture-work-health model. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 45(6), 879-889. Obtenido de <https://doi.org/10.4040/jkan.2015.45.6.879>
- Likert, R., y Gibson Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- McGraw, E., y Gregor, D. M. (1994). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. McGraw-Hill.
- OIT-OMS. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención, Informe del Comité mixto OIT/OMS sobre medicina del trabajo*. Ginebra, Suiza.
- Olaz, A. (Marzo de 2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-35. Recuperado el 17 de septiembre de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- OMS. (2008). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*. Obtenido de Serie protección de la salud de los trabajadores; N° 6: http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650_spa.pdf;jsessionid=239576FC24B8B80BE7FFB85C0B789808?sequence=1
- OPS. (28 de abril de 2016). *www3.paho.org*. Obtenido de OPS/OMS: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973:workplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es
- Pérez Zapata, D., Peralta Montecinos, J., y Fernández Dávila, P. (2014). Influencia de variables organizacionales en la calidad de vida laboral de funcionarios del sector público de salud en el extremo norte de Chile. *Universitas Psychologica*, 13(2), 541-551. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-2.ivoc>
- Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: Manual Moderno.
- STPS. (23 de octubre de 2018). *NOM-035-STPS-2018*. Obtenido de Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención BOLETÍN 191/2019: <https://www.gob.mx/stps/prensa/nom-035-evalua-factores-de-riesgo-psicosociales-del-ambiente-laboral>
- Rodríguez, Jiménez A., y Pérez, Jacinto A. O. (2017, 26 julio). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela Administración del Negocios*, (82), 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Segurado, T. A., y Agullo, T. E. (2002). Calidad de vida laboral; hacia un enfoque integra-

- dor desde la psicología social. *Psicothema*, 14, 828-836. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714422.pdf>
- Suescún-Carrero, S., Sarmiento, G., Alvarez, L., y Lugo, M. (2016). Quality of work life in employees of a State Social Enterprise Tunja, Colombia. *Revista Médica de Risaralda*, 22(1), 14-17.
- Toala, B. S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre municipio de JIPIJAPA-2013*. Trujillo: Universidad Privado Antenor Orrego. Obtenido de <https://1library.co/document/yrd1x37q-organizacional-mecanismo-atencion-incidencia-desempeno-profesional-servidores-publicos.html>
- Trejo Fuentes, S. (2 de diciembre de 2008). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Teoría del desarrollo organizacional: <https://www.gestiopolis.com/teoria-desarrollo-organizacion/>
- Vera, L., Chávez, V., y Quintana, A. (2013). *Determinantes de calidad de vida laboral en las pymes de Guayaquil, Ecuador*. Obtenido de XVI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Panamá: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714422>
- Villanueva, G. L. (2015). *Percepción de los trabajadores de la municipalidad provincial de Cajamarca sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2013*. Cajamarca: Escuela de Posgrados. Obtenido de <https://1library.co/document/qv15j9dy-percepcion-trabajadores-municipalidad-provincial-cajamarca-organizacional-satisfaccion-laboral.html/>

6. El diseño de servicios como estrategia para la creación de fidelidad de los clientes en las agencias de bienes raíces de Puerto Vallarta, Jalisco

GEORGINA DOLORES SANDOVAL BALLESTEROS*

MOISÉS VÁZQUEZ ALTAMIRANO**

MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRÓN***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.06>

Resumen

La industria inmobiliaria es sin duda un pilar sumamente relevante en la economía de los países, debido a la importancia de la vivienda como un recurso de primera necesidad para el ser humano, pero también, por el impacto económico que ésta ejerce sobre otras industrias a través de la cadena de suministro. El presente proyecto de investigación buscó evaluar a la industria de bienes raíces para describir cómo diseñan los servicios que presta y de qué manera esto impacta en la fidelidad de los clientes.

Esta investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo para el diseño de servicios que funcione como estrategia para lograr fidelización del cliente en las agencias inmobiliarias de Puerto Vallarta, Jalisco.

* Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, profesora investigadora de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8492-730X>

** Maestro en Administración de Negocios. Egresado de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México.

*** Doctor en Ciencias Administrativas, profesor investigador de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1673-1479>

Palabras clave: *Industria inmobiliaria, diseño de servicios, fidelidad de clientes*

Introducción

La industria inmobiliaria se ha convertido en uno de los pilares fundamentales que sostienen la economía de muchas naciones, y México no es la excepción, sobre todo por la fuerza económica que ejerce sobre otras industrias que se encuentran muy relacionadas, como la de la construcción y algunas otras, pues por lo menos 97% de sus insumos se producen dentro del país.

Puerto Vallarta, por su parte, se ha posicionado como uno de los destinos turísticos más codiciados para los inversionistas inmobiliarios, pero también para el mercado extranjero, especialmente el canadiense y estadounidense. Esto ha logrado posicionar a la industria inmobiliaria en un muy buen escenario, lo cual también activa la competitividad de las empresas por ser mejores y acaparar la mayor parte del mercado.

El diseño de servicios es una herramienta que ha ido tomado mayor importancia hoy en día, especialmente porque centra sus esfuerzos en el cliente y sus necesidades a través de los recursos y capacidades de las empresas, pero también de sus procesos e infraestructura, de tal manera que al aplicarlo, las empresas obtienen una ventaja competitiva que en consecuencia las lleva a obtener clientes fieles a la marca.

Sin embargo, posicionar al cliente como eje central de la empresa es una acción que no sucede muy a menudo, puesto que se ha identificado que agencias de la industria inmobiliaria presentan problemas específicos, como el desconocimiento de su cliente objetivo, falta de comunicación y relaciones estrechas con el cliente, baja capacitación, falta de gestión de confianza y procesos complejos.

Revisión de la literatura. El diseño de servicios

De alguna manera, el diseño de servicios es una forma de innovar aquellos que la empresa ofrece, creando valor. Pero también, mediante la mejora en

la interacción con los clientes, dicha innovación se logra a través de la adopción de los cinco principios del *design thinking*, como lo menciona Brenton (2019), los cuales son:

- 1) Centrado en el usuario.
- 2) Cocreativo.
- 3) Secuenciado.
- 4) Evidenciado.
- 5) Holístico.

El diseño de servicios actualmente es una necesidad para cualquier negocio, independientemente de sus dimensiones, pues los servicios requieren hoy en día una renovación constante hacia los clientes, de manera que siempre sean ellos el enfoque de las empresas, adelantándose a sus expectativas (Hollins, 2002).

Por su parte, Gibbons (2017), integró la definición de diseño de servicios como la actividad de planear y organizar los recursos de una empresa, tales como las personas, la infraestructura o los materiales, con el objetivo de perfeccionar la experiencia del cliente y del empleado.

Asimismo, Salinas (2019) menciona que el diseño de servicios es el proceso de definir y orquestar los diferentes elementos involucrados en la prestación de un servicio, tales como productos, infraestructura organizacional, actores, puntos de contacto, con la finalidad de cocrear valor ante esa coordinación institucional.

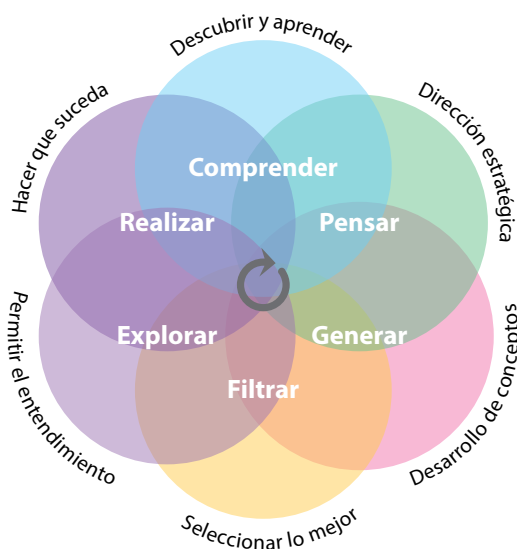
Con base en lo anterior, se puede determinar entonces que el diseño de servicios es el proceso mediante el cual se logra planear y orquestar cada uno de los recursos de una empresa, con la finalidad de crear valor y mejorar la experiencia del cliente y de la empresa, así como de cada una de las partes interesadas.

Modelo conceptual de Moritz

Después de la publicación del modelo de Doble Diamante, Moritz (2005) detectó que dicho modelo delataba una debilidad evidente, puesto que éste

sólo generalizaba el proceso del diseño de servicios en procedimientos básicos y no amplificaba todas las áreas que competen al diseño de servicios como tal. Por lo anterior, el autor sugirió un modelo para el diseño de servicios que integrara las tareas que deben realizarse durante el proceso. Estas tareas fueron agrupadas en seis áreas: comprender, pensar, generar, filtrar, explorar y realizar, como se muestran en la figura 6.1, y cuya descripción se ofrece posteriormente.

Figura 6.1. Categorías del modelo de diseño de servicios



Nota: Adaptado de *Service Design. Practical Access to an Evolving Field* (p. 149), por S. Moritz, 2005, KISD.

Comprender. Esta etapa es la conexión principal entre el proyecto y su realidad, el objetivo es comprender las motivaciones, las necesidades y los deseos de los clientes. Para una mejor ejecución de esta etapa, el diseñador del servicio debe tener plena comprensión del negocio y de sus limitaciones técnicas. Las tareas principales de este segmento son comprender:

- a los clientes: sus valores, necesidades, comportamiento, problemas, interacción, demografía, dinámica de grupo y el mercado en general;
- el contexto: político, económico, social, tecnológico, competencia y cultura;

- proveedores: recursos (tecnológicos, personales, financieros, capacidades, habilidades) políticas, restricciones, responsabilidades, procesos y sistemas;
- relaciones: oportunidades y otros proveedores.

Pensar. En esta fase se relaciona toda la información obtenida de la etapa anterior y con base en ella se generan perspectivas. Esta etapa se centra en dar dirección a todo el proceso del diseño de servicio, de tal manera que se identifique el problema principal para poder dar apertura a las siguientes fases. Aquí se llevan a cabo tareas específicas como:

- identificar criterios, problemas, enfoques;
- ajustar una visión clara, objetivos y metas;
- planear los requerimientos;
- analizar la competencia y el contenido;
- revisar las percepciones y los componentes relacionados;
- dirigir la planeación del tiempo, diseñar las pautas, el equipo de trabajo y las especificaciones.

Generar. En esta etapa todas las ideas y posibles soluciones se detallan y se transforman en conceptos; ésta es la etapa en la que mayor énfasis se debe hacer para identificar a las personas adecuadas para formar equipos de trabajo armonioso. En este espacio deben de integrarse diferentes tareas específicas que tienen que ver con:

- desarrollar ideas, soluciones y procesos;
- crear conceptos y escenarios;
- encontrar un buen ambiente, inspiración y formas de trabajar con los clientes;
- implementar el diseño corporativo;
- desarrollar evidencias, puntos de contacto, interfaz y experiencias.

Filtrar. La fase de filtrado se caracteriza por integrar evaluaciones y conceptos de acuerdo con las necesidades particulares del proyecto. La solución más viable de acuerdo con los expertos debe de ser sometida a un prototi-

pado para evaluar su correcto desempeño. Las actividades agrupadas en este campo de trabajo son:

- seleccionar ideas, conceptos y soluciones;
- probar y medir el rendimiento y la calidad;
- evaluación subjetiva, heurística, económica, técnica y jurídica.

Explorar. El objetivo fundamental de este espacio es explicar y visualizar conceptos con la finalidad de proporcionar una comprensión clara para todo el equipo multidisciplinario sobre la forma en como funciona todo el proceso. Éste provee una discusión de base que es accesible para las personas con varios puntos de vista, así como personas con diferentes niveles de información. Las actividades específicas son las siguientes:

- canalizar ideas y conceptos;
- mapear modelos y procesos;
- animar la interacción y los roles;
- prototipar experiencias y escenarios.

Realizar. Finalmente, ésta es la etapa en la que el servicio que fue diseñado, probado y ajustado se pone a disposición del mercado. Aquí se provee todo lo necesario para implementar los conceptos seleccionados y definidos previamente. Varios medios son utilizados para realizar un servicio, lo cual depende de su complejidad y de las diferentes ubicaciones donde se implemente. Esta área cuenta con las siguientes tareas:

- probar prototipos, modelos, procesos y experiencias;
- desarrollar el plan de negocios, el diagrama *blueprint*, procesos y puntos de contacto;
- proveer capacitación, pautas, instrucciones y especificaciones.

Como se puede observar, los elementos anteriores coinciden con aquellos propuestos por otros autores; sin embargo, este modelo es más conceptual que práctico, pues no muestra una dirección u orden definido y requiere de imaginación por parte del intérprete, ya que éste no se explica por sí

mismo. Posteriormente, el mismo autor ha desarrollado otro modelo que permite visualizar de manera gráfica y desde un enfoque general todos los elementos que se integran para llevar a cabo el diseño de servicios, lo cual es muy pertinente y atinado si se observa desde el concepto de la estrategia. Este modelo se detalla en las siguientes páginas.

La fidelidad de los clientes

La fidelidad de los clientes es un término que ha ido tomando bastante notoriedad hoy día, pues el alto nivel de competitividad en el mercado ha llevado a las empresas a desarrollar estrategias que no sólo permitan tener clientes nuevos, sino mantener un programa de fidelización de los mismos. Éste ha sido uno de los principales objetivos de las empresas. A continuación, se comparten algunas características de este concepto.

Grande (1996), refiere que la fidelidad de los clientes es la tendencia de los individuos a comprar productos o servicios de la misma marca o visitar frecuentemente la misma organización con la finalidad de satisfacer la misma necesidad, esto sucede aun cuando existen productos alternativos o sustitutos con precios más bajos.

Para Hartmann, Apaolaza y Forcada (2002), la fidelidad del cliente es la correspondencia que ocurre entre la actitud de compra del individuo con respecto a una organización y la tendencia o preferencia de compra de productos o servicios que dicha organización ofrece, lo cual sucede porque simplemente al cliente le gusta la organización y finalmente ésta actúa como prescriptor.

Por otro lado, para Juneja (2008) la fidelidad del cliente significa la devoción continua de los clientes hacia la misma empresa, aun cuando tenga otras opciones para adquirir bienes, lo cual se debe a que en la mente de los clientes se encuentra la idea de que la empresa les proveerá de productos más beneficiosos y valiosos que el resto de las empresas en el mercado.

En otros términos, Renade (2012) definió la fidelidad del cliente como la confianza continua de los clientes con respecto a los productos o servicios ofrecidos por una empresa en particular; dicha lealtad sólo existe si en el largo plazo las empresas hacen sentir al cliente que ellos son la prioridad

para la organización, en consecuencia, las ventas e ingresos para la empresa aumentan. Este último concepto es el que se utilizará para definir la fidelidad de los clientes.

Con respecto a la fidelidad en el servicio, Czepiel y Gilmore (1987) integraron un esquema que permite evaluar la capacidad para generar fidelidad, evaluando dos variables fundamentales que en combinación generan cuatro escenarios posibles en los que el servicio puede despertar la fidelidad del cliente. Dichas variables son la personalización del servicio y la intensidad de la interacción, las cuales se ilustran en la figura 6.2.

Figura 6.2. Capacidad para generar fidelidad en los servicios

Personalización del servicio	Alta	Fidelidad de servicio	Fidelidad de doble vínculo
	Baja	Baja capacidad para la fidelidad	Fidelidad al proveedor
		Baja	Alta

Fuente: Tomado de J. Czepiel y R. Gilmore, *Exploring the Concept of Loyalty in Service*, AMA, 1987, p. 191.

De manera muy similar a los autores anteriores, Dick y Basu (1994), ofrecieron una serie de cuatro escenarios sobre el posible comportamiento de compra de consumidores leales, con respecto a la variable *actitud relativa y comportamiento repetido*, integrando sólo dos niveles, es decir, alto o bajo en cada una de ellas, como se muestra en la figura 6.3. En las siguientes líneas haremos una breve descripción de cada cuadrante.

No Fidelidad. La ausencia de fidelidad es el resultado de mantener una actitud relativa baja, pero también un comportamiento repetido bajo. La actitud relativamente baja podría deberse a dos posibles escenarios: en primer lugar, a una introducción reciente en el mercado, o bien a una incapacidad para comunicar las ventajas competitivas de manera clara, y en segundo

lugar, a la dinámica de un mercado específico donde la mayoría de las marcas competidoras se consideran similares.

Figura 6.3. La Actitud Relativa y la Relación del Comportamiento del Cliente

		Alta	Baja
Actitud relativa	Alta	Fidelidad	Fidelidad latente
	Baja	Fidelidad espuria	No fidelidad

Fuente: Tomado de A. S. Dick y K. Basu, Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing*, 22, 1994.

Fidelidad Espuria. Se refiere a una actitud relativa baja combinada con un alto comportamiento repetido, lo cual representa una lealtad caracterizada por influencias no actitudinales en el comportamiento de los clientes, es decir, este comportamiento se da más por inercia, ya que el consumidor simplemente percibe poca diferenciación entre las marcas y sus compras son dadas con respecto a señales situacionales, como la familiaridad. Un claro ejemplo de esto son las compras que se dan a causa de una posición del estante de productos muy similar a la de otras empresas.

Fidelidad latente. Ante el presente escenario, el cliente tiene una actitud positiva alta hacia la empresa, pero no manifiesta un comportamiento repetido alto, lo cual termina siendo una preocupación para el departamento de marketing, pues los clientes se expresan de manera favorable de la organización pero a causa de diversos factores como los sociales, económicos o del entorno, éstos no mantienen un patrón estable con la empresa.

Fidelidad. Éste es el escenario más codiciado de los cuatro, un espacio ideal para el cliente y la empresa, el cual representa un nivel de correspondencia favorable entre una alta actitud relativa y un alto comportamiento repetido,

es decir, aumento de ventas para la organización. La fidelidad puede lograrse siempre y cuando los clientes perciban diferencias significativas entre las marcas del mercado. Cuando no existe una ventaja competitiva fuerte en la empresa, esta lealtad puede ser disminuida por la competencia, al tratar de ser imitada.

Metodología

El presente proyecto tuvo como objetivo proponer un modelo para el diseño de servicios que funcione como estrategia para lograr fidelización del cliente en las agencias inmobiliarias de Puerto Vallarta, Jalisco. Por otro lado, integró un enfoque de investigación cuantitativa, el cual toma como centro de investigación mediciones numéricas y procesos de análisis estadísticos para analizar la correlación entre las variables con respecto a los datos encontrados. Asimismo, utiliza un método deductivo que parte de lo general a lo específico, y cuenta con un diseño de investigación no experimental, puesto que no busca manipular las variables de estudio. Además, se vale de una técnica de investigación documental y de campo, cuya población fue de 408 unidades económicas bajo la categoría “Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles”, de acuerdo con información del *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* (2022). Sin embargo, bajo esta categoría también se incluyen otras empresas que no corresponden a esta investigación, por lo cual se descargó la base de datos y se filtró la información, quedando un total de 30 empresas de bienes raíces en la ciudad.

Para medir la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, a través del programa estadístico *SPSS*. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), el coeficiente alfa de Cronbach implica gestionar una simple administración sobre el instrumento por evaluar y cuyos valores de medición se representan entre 0 y 1. Para este estudio, la fiabilidad del instrumento fue de 0.93.

Resultados y discusión

De acuerdo con el análisis de la información a través del programa estadístico SPSS, se agruparon los datos de acuerdo con los rangos mencionados anteriormente, por lo cual se pudo analizar que de 100% de las empresas encuestadas, 13.3% no tienen fidelidad, mientras que 86.7% sí despiertan fidelidad, lo cual representa 26 empresas de las encuestadas, como se muestra en la tabla 6.1. Por lo tanto, el siguiente análisis sólo se centrará en esas 26 empresas, con la finalidad de comprender cómo se ha comportado la variable y qué están haciendo bien las agencias de bienes raíces para lograr fidelidad en los clientes de acuerdo con las dimensiones del diseño de servicios.

Tabla 6.1. Empresas que sí desarrollan fidelidad en sus clientes

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válido	No	4	7.1	13.3	13.3
	Si	26	46.4	86.7	100
<i>Total</i>		30	53.6	100	

Del 86.7% de las empresas que sí disfrutan de la fidelidad de sus clientes, la dimensión con mayor interacción fue la de compras repetidas, de acuerdo con la tabla 6.2, con una media de 4.8077, lo que indica que los clientes suelen volver a comprar una propiedad con la misma empresa, a pesar de las características propias de la industria. Seguido de esto se encuentran las ventas por recomendación, con una media de 4.3846, lo que evidencia que los clientes suelen recomendar a las agencias. Por último, se encuentran las ventas cruzadas con una media de 3.6923, una estimación que se ha visto afectada debido a que no todas las empresas evaluadas cuentan con un amplio abanico de servicios complementarios que ofrecer, aparte del servicio principal.

Tabla 6.2. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de fidelidad

<i>Dimensiones de fidelidad</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Compras repetidas	26	4	5	4.8077	0.40192
Ventas cruzadas	26	1	5	3.6923	1.54322
Ventas por recomendación	26	3	5	4.3846	0.69725
<i>N</i> válido (por lista)	26				

Es interesante observar que del 100% de las empresas que gozan de la fidelidad de sus clientes, 65% se da más en aquellas empresas cuyos líderes se encuentran en un rango de edad de entre 36 y 45 años, seguido de aquéllos entre 25 y 35 años de edad, con 23.10%, y posteriormente el rango de edad de 46 a 55 años, con 11.50%, como se muestra en la tabla 6.3.

Tabla 6.3. La fidelidad de clientes por rango de edad de los líderes

<i>Fidelidad</i>	<i>Edad de los líderes</i>			<i>Total</i>
	<i>25-35</i>	<i>36-45</i>	<i>46-55</i>	
Casi siempre	15.40%	34.60%	3.80%	53.80%
Siempre	7.70%	30.80%	7.70%	46.20%
<i>Total</i>	23.10%	65.40%	11.50%	100.00%

Por otro lado, según se ve en la tabla 6.4, los hombres logran fidelidad de clientes en un 30.80%, mientras que quienes mayormente obtienen fidelidad son las mujeres, representando 69.20%, un dato que sin duda es muy interesante para la presente investigación.

Tabla 6.4. La fidelidad de clientes con respecto al género

<i>Fidelidad</i>	<i>Género</i>		<i>Total</i>
	<i>Hombre</i>	<i>Mujer</i>	
Casi siempre	19.20%	34.60%	53.80%
Siempre	11.50%	34.60%	46.20%
<i>Total</i>	30.80%	69.20%	100.00%

Con respecto al nivel de estudios, la fidelidad ocurre mayormente en los líderes que cuentan con estudios universitarios, lo cual representa 69.20%,

mientras que seguido de éste se encuentran aquellos con estudios de preparatoria, con 19.20%, y finalmente, en un nivel más bajo, aquellos con estudios de maestría, con 11.50%, como se muestra en la tabla 6.5.

Tabla 6.5. La fidelidad de clientes de acuerdo con el nivel de estudios

<i>Fidelidad</i>	<i>Nivel de estudios</i>			<i>Total</i>
	<i>Preparatoria</i>	<i>Universidad</i>	<i>Maestría</i>	
Casi siempre	7.70%	42.30%	3.80%	53.80%
Siempre	11.50%	26.90%	7.70%	46.20%
<i>Total</i>	19.20%	69.20%	11.50%	100.00%

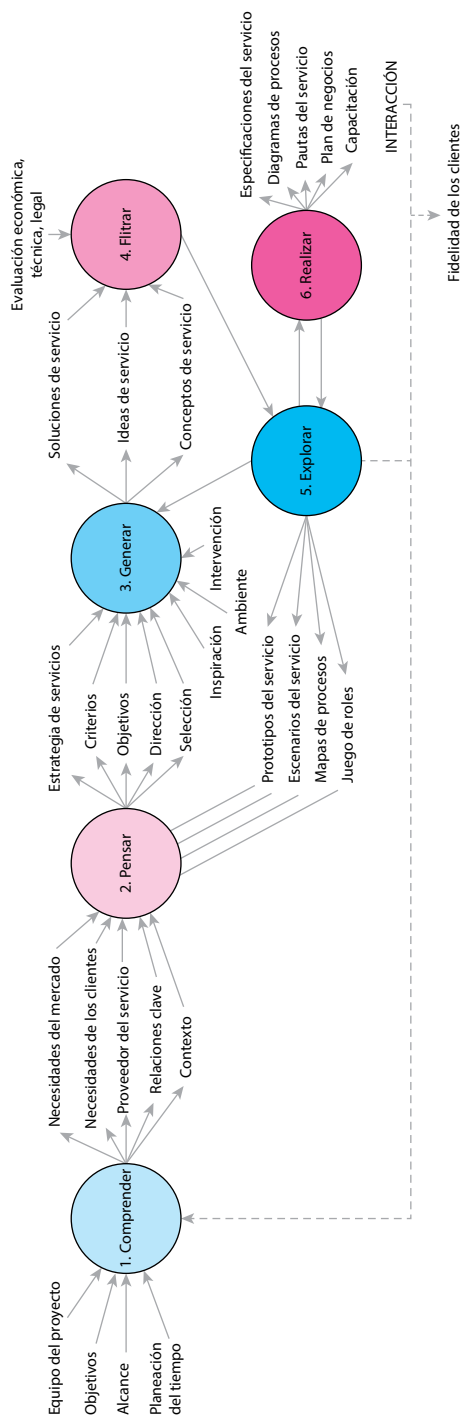
Por otro lado, en la tabla 6.6 es posible observar que de aquellas empresas que cuentan con fidelidad de los clientes, las empresas pequeñas, cuyo rango de empleados es de 11 a 50, representan 46.20%, mientras que ligeramente por debajo de éstas se encuentran las microempresas, con un rango de 0 a 11 empleados, representadas con 42.30%, y finalmente las empresas medianas, con un rango de 51 a 100 empleados, que representan 11.50%.

Tabla 6.6. La fidelidad de clientes con respecto al número de empleados

<i>Fidelidad</i>	<i>Número de empleados</i>			<i>Total</i>
	<i>0-10</i>	<i>11-50</i>	<i>51-100</i>	
Casi siempre	15.40%	26.90%	11.50%	53.80%
Siempre	26.90%	19.20%		46.20%
<i>Total</i>	42.30%	46.20%	11.50%	100.00%

En el análisis de la fidelidad de clientes con respecto a la antigüedad de la empresa no se observan grandes variaciones. En la tabla 6.7 se puede observar cómo la fidelidad ocurre mayormente en las empresas con antigüedad mayor a 16 años, representada por un 38.50%, mientras que las empresas con una antigüedad de 4 a 10 años y las empresas con 11 a 50 representan 30.80% en cada rango.

Figura 6.4. El proceso del modelo de diseño de servicios de Moritz



Fuente: Adaptado de S. Moritz, *Service Design. Practical Access to an Envolving Field*, 2005, KISD, p. 149.

Tabla 6.7. La fidelidad de clientes con respecto a la antigüedad de la empresa

<i>Fidelidad</i>	<i>Antigüedad de la empresa</i>			<i>Total</i>
	<i>4-10</i>	<i>11-50</i>	<i>>16</i>	
Casi siempre	15.40%	19.20%	19.20%	53.80%
Siempre	15.40%	11.50%	19.20%	46.20%
<i>Total</i>	30.80%	30.80%	38.50%	100.00%

Por otro lado, con la finalidad de analizar las cosas que están haciendo bien las empresas para conseguir fidelidad de los clientes con respecto a las dimensiones del diseño de servicios, se ha elaborado la tabla 6.8 con estadísticos descriptivos, en la cual se puede observar que las empresas están apostando por comprender las necesidades del cliente, las tendencias del mercado, así como los recursos y las capacidades de la organización para diseñar servicios ajustados al cliente, lo cual ha sido representado por una media de 4.61. Mientras, la dimensión de *pensar* fue representada por una media del 4.76, misma que indica que las empresas si identifican los principales problemas de sus clientes, pero también ajustan una visión clara sobre los objetivos y metas a lograr.

Tabla 6.8. Estadísticos descriptivos de las dimensiones del diseño de servicios

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Comprender	26	3	5	4.6154	0.63730
Pensar	26	3	5	4.7692	0.51441
Generar	26	4	5	4.8077	0.40192
Filtrar	26	3	5	4.5769	0.70274
Explorar	26	2	5	3.8077	1.26552
Realizar	26	4	5	4.8846	0.32581
<i>N válido (por lista)</i>	26				

Por otro lado, la dimensión *generar* obtuvo una media de 4.80, lo cual es un indicador de que las agencias de bienes raíces se enfocan en desarrollar ideas, soluciones y conceptos para diseñar mejores servicios de acuerdo con las necesidades de sus clientes; asimismo, la variable *filtrar* registró una media de 4.57, lo que indica que se trabaja en seleccionar las mejores ideas

de acuerdo con una evaluación subjetiva, heurística, económica, técnica y jurídica.

Sin embargo, la dimensión con la media más baja fue *explorar*, lo cual indica que las empresas no realizan prototipos para evaluar sus servicios diseñados previo a su implementación. Las empresas simplemente implementan sus ideas para ofrecer un mejor servicio de acuerdo con el análisis de las necesidades de sus clientes.

Finalmente, la dimensión *realizar* integró el nivel más alto en la media, representado por 4.88, lo cual indica que las empresas se enfocan mayormente en implementar servicios diseñados de acuerdo con las problemáticas de los clientes, pero también con base en el estudio del mercado en el que éstas se desarrollan.

Como fue posible observar con respecto a lo anterior, 86.7% de las agencias de bienes raíces de Puerto Vallarta, Jalisco, si cuentan con clientes fieles. Por lo tanto, el resto del análisis se centró en determinar, a través de tablas cruzadas, el comportamiento de dichas empresas, lo cual llevó a la investigación a obtener datos interesantes con respecto a la variable dependiente (fidelidad) y los elementos sociodemográficos como la edad de los líderes a cargo de las agencias, género, nivel de estudios, pero también con respecto a la antigüedad y el número de empleados de la empresa. Además, fue posible analizar lo que las empresas están haciendo bien, con respecto a las dimensiones del diseño de servicios, para lograr fidelidad.

Ante este escenario, fue posible identificar que las agencias inmobiliarias de Puerto Vallarta han logrado la fidelidad en sus clientes gracias a la aplicación de elementos del diseño de servicios, tales como comprender, pensar, generar, filtrar y realizar, y en menor medida, explorar. Por lo cual se ha determinado que el modelo de Moritz (2005), tomado en cuenta para la elaboración del instrumento y la evaluación de las agencias inmobiliarias de Puerto Vallarta, es oportuno y funcional para esta industria, por tanto, es el modelo que se ha tomado como referencia y propuesta para generar fidelidad en los clientes.

Propuesta de modelo de diseño de servicios para las agencias de bienes raíces

De acuerdo con el análisis llevado a cabo previamente, se ha determinado que el modelo de diseño de servicios de Moritz es oportuno y funcional para la generación de fidelidad en los clientes de las agencias inmobiliarias de Puerto Vallarta, Jalisco. El modelo de Moritz se basa fundamentalmente en seis elementos clave: comprender, pensar, generar, filtrar, explorar, realizar.

Conclusiones y trabajo futuro

Para la aplicación del modelo de Moritz para el diseño de servicios, se recomienda seguir el proceso descrito en la propuesta del modelo; sin embargo, también es importante mencionar que al tratarse de una metodología bajo un enfoque holístico, no hay orden de pasos estrictamente rígidos que deban seguirse, puesto que la implementación de éste será de acuerdo con las necesidades y características particulares de cada organización.

Con respecto a las empresas, una de las dimensiones más bajas en cuanto a la fidelidad de los clientes fue ventas cruzadas. Esto se debió a que varias empresas no cuentan con servicios complementarios, por lo cual se recomienda ampliar las propuestas de servicios, ya que esto constituye un elemento fundamental para mantener a los clientes conectados con la organización.

Asimismo, con respecto a las dimensiones del diseño de servicios, la que presentó una puntuación más baja fue *explorar*, con una media de 3.8077, por lo cual se recomienda a las agencias de bienes raíces que prototipen las ideas de servicio previas a su implementación, pues esto ayudará a garantizar el éxito a través de la afinación de detalles que finalmente podrían terminar impactando en las ventas de la organización.

Por otro lado, para futuras investigaciones se recomienda estudiar la fidelidad en las empresas desde un enfoque que integre también a los clientes. Conocer la postura de éstos con respecto a la empresa es un punto muy interesante de análisis, pues con base en ello el comportamiento de las ven-

tas y el comportamiento actitudinal de los clientes puede ser un cruce de información que revele grandes aportaciones a la industria.

Referencias

- Baena, P. G. (2017). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Patria.
- Brenton, S. (2019). *www.blog.opinno.io*. Obtenido de <https://blog.opinno.io/es/blog/los-principios-de-diseno-del-servicio>
- Cortés, C. M., e Iglesias, L. M. (2005). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Ciudad del Carmen, Campeche, México.
- Dick, A., y Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). *www.inegi.org.mx*. Obtenido de DENU: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Czepiel, J. A., y Gilmore, R. (1987). Exploring the Concept of Loyalty in Services. En J. A. Czepiel, C. A. Congram y J. Shanahan (Eds.), *The Services Marketing Challenge: Integrating for Competitive Advantage* (pp. 91-94). Chicago, IL: AMA.
- Day, George (1969), "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty", *Journal of Advertising Research*, 9 (september), p-29-36.
- Gibbons, S. (2017). Service design 101 Taller de Diseño de Servicios. Obtenido de Grupo Nielsen Normal: <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>
- Grande, E. (1996). *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic Editorial.
- Hartmann, P., Apaolaza, I. V., y Forcada, S. F. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de gestión*, 103- 118.
- Hechavarría, S. (2015). Material de Apoyo al Taller de Diseño de Proyectos de Investigación Educativa y Social. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hollins, B. (2002). *About Service Design*. London, UK: UK Desing Council.
- Juneja, P. (2008). *Management Study Guide*. Obtenido de <https://www.managementstudyguide.com/types-of-customers.htm>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical Access to an Envolving Field*. Londres: KISD.
- Obes, F. (2018). *Service Design Thinking Uruguay*. Obtenido de <https://www.sdtuy.com/2018/01/porque-es-importante-el-diseno-de.html>
- Renade, K. (2012). *Loyalty Research*. Obtenido de <http://www.loyaltyresearch.com/insights/customer-loyalty-what-is-it-how-can-you-measure-and-manage-it/>
- Salinas, G. (2019). ¿Qué es el service design? México. Obtenido de <https://www.domestika.org/es/blog/1898-que-es-el-service-design>

- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Tuapanta, D. J., Duque, V. M., y Mena, R. A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *mktDescubre(10)*, 37-48.
- Wan, M. (2018). *Contribyte*. Obtenido de <https://contribyte.fi/en/2018/02/26/why-do-we-need-service-design/>

7. Aproximación del big data y la gig economy como estrategia de negocio

RODRIGO ESPINOZA SÁNCHEZ*

JOSÉ ALEJANDRO LÓPEZ SÁNCHEZ**

CARLOS SALVADOR PEÑA CASILLAS***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.07>

Resumen

Actualmente, pocos trabajos anunciados fomentan la confianza o relación laboral entre trabajadores y empleadores, ya que generalmente son contratos por hora y se basan en la gig economy. En este contexto, el marketing, las plataformas digitales y la información masiva a través de internet son factores clave para la competitividad y el posicionamiento de las empresas en la era digital y en el uso del big data. El objetivo principal de esta investigación es identificar las plataformas digitales que facilitan la comercialización en la gig economy para las estrategias empresariales. El estudio adopta un enfoque cualitativo, utilizando la literatura como material empírico. La relevancia de esta investigación radica en la importancia que las empresas están dando a las funciones presentes y futuras en la era digital, dado que los cambios están transformando las profesiones y las habilidades multidisciplinarias del talento humano, que cada vez más influyen en la cultura organizacional. Además, la información generada a través del big data im-

* Doctor en Educación (línea de investigación sobre desarrollo y sociedad). Profesor investigador del Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9018-0583>.

** Licenciado en Gestión y Desarrollo Turístico por la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2728-2856>

*** Doctor en Gestión de las Organizaciones por la Universidad Autónoma de Nayarit, maestro en Administración de Negocios por la Universidad de Guadalajara. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7190-3168>

plica la necesidad de crear estrategias de negocio versátiles para la toma de decisiones dentro de sus planes de acción.

Palabras clave: *Gig economy, big data, plataformas digitales, estrategias de negocio.*

Introducción

En la presente década se ha enfatizado reiteradamente que las compañías a escala mundial enfrentan una de las crisis económicas y sociales más severas debido a la pandemia del covid-19, que ha impactado significativamente en el mercado laboral (ML). Como resultado, el ML atraviesa una metamorfosis en el marco de la gig economy (GE), impulsada por metas vinculadas dentro de los sistemas económicos, la cooperación con instituciones académicas de educación superior y la integración con servicios sociales, que respaldan iniciativas de investigación y ejecutan sus tácticas empresariales.

De acuerdo con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 2022, 473 millones de personas se vieron afectadas por el desempleo a nivel mundial, lo cual representó una tasa de incidencia de 12.3%. La presencia de mujeres en el ML alcanzó 47.4% en ese periodo, en comparación con 72.3% de los hombres. Para el caso de los jóvenes de 15 a 24 años se prevé que enfrenten importantes obstáculos durante el año 2023 para lograr un empleo de calidad, puesto que su índice de desempleo es tres veces superior al de los adultos de más de 25 años (OIT, 2023).

Por ello, la relevancia de la GE se ha manifestado en las dinámicas operativas de los negocios, donde el talento humano se ha empleado a través de las plataformas digitales, empezando por administrar sus tareas desde cualquier lugar mediante sus teléfonos inteligentes, mejorando así la eficiencia de sus actividades. Según Amorós *et al.* (2007, p. 19, citado en Gaitán Aguilera y Sergueyevna Golovina, 2021), la actividad empresarial tiene como objetivo, a través de las personas, incrementar la productividad y, en consecuencia, la competitividad de las empresas o negocios (p. 117).

De este modo, la implementación de la GE como estrategia en los negocios puede dar apertura a una mayor agilidad y efectividad en la contra-

tación de profesionales autónomos, atribuible en gran medida a la digitalización y al creciente interés en empleos flexibles. De esta manera, surgen interrogantes como ¿cuál es el papel de las plataformas digitales en la promoción de la GE como estrategia en los negocios? y ¿de qué manera pueden utilizar las empresas la información contenida en las plataformas digitales para identificar y crear estrategias?

Por otro lado, la relación entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) y el proceso administrativo en el contexto de los negocios suele caracterizarse por su dinamismo e incertidumbre, dado que las empresas se ven impulsadas a desarrollar e implementar estrategias más efectivas en sus áreas funcionales que, a su vez, enfocan sus esfuerzos en aspectos como el crecimiento, la responsabilidad social y la innovación (Becerra Bizarrón y Cortés Palacios, 2018).

Bajo esta perspectiva, las pymes se enfrentan a retos en producción, competitividad y desafíos variables, buscando cooperar para atenuar los efectos inmediatos en la reducción o desaparición de empleos tradicionales que impactan las economías. Paralelamente, es crucial abordar las transformaciones y adaptaciones necesarias para incorporar la digitalización, posibilitando la recuperación a través de los impactos de la GE que impulsa el ML, dado que los negocios enfocan sus esfuerzos en sus productos y/o servicios y aprovechan las plataformas digitales como fuentes de información para diseñar sus estrategias (López Sánchez *et al.*, 2023).

En este contexto, un número creciente de pymes debe renovar su modelo de negocio para cumplir con las exigencias tecnológicas actuales, dado que el análisis de enormes cantidades de datos se ha convertido en un aspecto vital para la supervivencia empresarial, especialmente en la toma de decisiones. El *big data* da la pauta para la identificación de patrones y efectos significativos en el análisis de fenómenos comunicativos, lo que indica que, a través de esta tecnología, se pueden prever resultados con una rapidez sorprendente (López-Novelo, 2021). Dichos resultados pueden ser empleados por la GE en la formulación de estrategias de negocios.

Revisión de la literatura.

Fundamentación teórica referencial

Desde el comienzo del siglo XXI, las empresas han obtenido acceso a un vasto volumen de información mediante diversas aplicaciones y sistemas que respaldan procesos empresariales, transacciones comerciales y plataformas digitales, entre otros aspectos. Al mismo tiempo, esta información está disponible en tiempo real, lo que posibilita que las organizaciones la obtengan tan pronto como se produce (Salvador, 2014).

Parte del diseño y la negociación del trabajo en plataformas digitales muestra diferencias significativas en la forma en que empleadores y empleados adquieren y comparten información entre sí. Si bien el proceso de licitación facilita la contratación de talento humano como un bien en el ML, la verdadera esencia de esta mercantilización proviene de la naturaleza del trabajo digital y de los tipos de contratos laborales disponibles en las plataformas digitales, dada la intensidad digital de las actividades laborales comercializadas en estas plataformas y desglosando tareas más sencillas en la GE (Graham y Anwar, 2019).

Además, es relevante tener en cuenta que, desde un punto de vista académico, la GE, en el marco de la economía colaborativa, se presenta como un término para legitimar las nuevas plataformas digitales como catalizadoras de la innovación desde un enfoque crítico, orientado a entender qué implica compartir para los clientes y qué valor reciben a cambio. Otra consideración importante es cómo se vincula con las actividades rentables y qué aporte realiza al cambio social, más allá de los beneficios evidentes para desarrollar estrategias responsables en el ámbito de la competitividad empresarial (Pedroni, 2019).

Así, los repositorios de información empresarial en el big data ayudan a diseñar sus estrategias que, a su vez, funcionan como un puente entre dos culturas distintas: por un lado, la cultura de libertad en las compañías en la era de internet actual, donde los datos son esenciales en todas las prácticas, ya que prácticamente cualquiera puede desempeñarse como analista y la mayoría puede generar y codificar sus propios conjuntos de datos. Por otro lado, está la cultura de los repositorios de datos empresariales, donde se deben

considerar como un recurso preciado y ser gestionados cuidadosamente, para que sus informes sean elaborados meticulosamente (Gorelik, 2019).

En lo que respecta al big data, Salvador (2014) lo describe como “la disponibilidad de grandes cantidades de información en formatos estructurados y desestructurados en tiempo real. En ese orden de ideas, el volumen, la variedad y la velocidad de los datos son dimensiones clave del concepto” (p. 5). Es decir, esta información se puede presentar no sólo en formatos estructurados y bases de datos tradicionales, sino también en forma de imágenes, voz, geolocalización, etcétera.

En cuanto al conocimiento como concepto en la actualidad, implica la transición de un mundo sólido a uno líquido. Este estado de fluidez se manifiesta a través del cambio constante impulsado por el progreso tecnológico que traslada lo físico a la esfera virtual, donde la inteligencia calificada como artificial, a su vez, proporciona respuestas inmediatas a las necesidades que la sociedad en su conjunto demanda (Espinoza Sánchez *et al.*, 2023).

Por consiguiente, de acuerdo con Juárez Trujillo (2022), “las pymes tienden a tener muy poco ciclo de vida en el mercado por diferentes tipos de factores internos y externos de la organización” (p. 41). Por tanto, el talento humano puede aprovechar los enfoques de la GE para un buen manejo de las estrategias que desea aplicar a su negocio.

Sin embargo, cabe destacar que la gestión empresarial ha tomado diversas formas, con distintas herramientas y estrategias aplicables en la GE. En este contexto, las pymes se han beneficiado y han aportado al manejo de recursos, crecimiento, desarrollo y sostenibilidad (Picado Juárez y Sergueyevna Golovina, 2021).

Ante esto, el big data, a través del aprendizaje automático y la inteligencia artificial, está revolucionando industrias en todo el mundo, proporcionando datos, conocimientos y oportunidades al ML dispuesto a liderar el cambio y adaptarse a él. En los últimos años, el surgimiento de tecnologías emergentes ha llevado a la transformación y evolución de los modelos de negocio, por su adaptación a la tecnología digital, con el objetivo de potenciar oportunidades comerciales en beneficio de sus actores y participantes (Andrade Cervantes y Bravo Silva, 2023).

A menudo se asume que los estudios sobre la GE explican adecuadamente la naturaleza y el lenguaje relacionados con el trabajo móvil y el uso

de las plataformas digitales. Abordando las estrategias de competitividad empresarial desde una perspectiva académica, se busca desentrañar los términos existentes para comprender sus límites y conexiones semánticas, teniendo en cuenta las expresiones que las personas utilizan en publicaciones y transmisiones populares en redes sociales, lo cual refleja las conversaciones culturales más amplias en curso (Hemsley *et al.*, 2020).

En el contexto de la economía colaborativa, los individuos involucrados en la prestación de servicios y la ejecución de tareas a través de intermediarios digitales son denominados “gigers”, este término encapsula una heterogeneidad de trabajadores autónomos, quienes aprovechando las capacidades de las plataformas digitales se enganchan para beneficiarse en un espectro amplio de actividades laborales (López Sánchez *et al.*, 2022a). Por tanto, estas actividades no se circunscriben a un sector específico, sino que abarcan una multiplicidad de campos, reflejando la naturaleza diversificada y adaptable de la GE dentro del marco de la transformación y desarrollo digital laboral.

Además, otro aspecto relevante es el marketing, que implica una gestión en la integración de los actores involucrados en la comercialización de un servicio y/o producto, buscando obtener beneficios mutuos en el intercambio de bienes tangibles o intangibles. En este contexto, se deben tener en cuenta los ámbitos y factores considerados en el Citymarketing: estos ámbitos son conceptualizaciones clave para definir una planificación adecuada de las ciudades en relación con su entorno local, nacional e internacional, impulsando la competitividad empresarial a través de sus marcas (Velázquez Torres *et al.*, 2021).

De esta manera, el Citymarketing se convierte en el pilar fundamental para impulsar la productividad en inversión comercial e infraestructura, la industrialización, el empleo y la migración rural en busca de mejores condiciones salariales y calidad de vida. Por tanto, está alineado con avances educativos, el desarrollo inmobiliario, la distribución y el marketing, la oferta cultural y la formación de capital a su vez, las ciudades actúan como núcleos urbanos en las cadenas de distribución para ser aprovechados por los emprendedores y gigers (Kotler y Kotler, 2016; López Sánchez *et al.*, 2022b).

Por consiguiente, se pueden identificar elementos fundamentales para entender y aplicar el proceso de gestión administrativa, que sirven como

base para el desarrollo y sostenimiento de las teorías administrativas que guían la administración actual de las empresas en la toma de decisiones. Por tanto, el trabajo representa un valor central en la vida de las personas, y en la era digital de la GE, adquiere una relevancia significativa en el desempeño del talento humano en diversas actividades, tanto dentro como fuera de la empresa (Genoud *et al.*, 2023).

Otro punto importante es examinar los procesos administrativos y la gestión empresarial, con el objetivo de aplicar los conceptos teóricos de la administración. En este sentido, la administración y la gestión empresarial dentro de la sociedad se realizan de manera parcial, enfocando sus estrategias en el buen funcionamiento del proceso administrativo interno para su comercialización (Flores Orozco, 2015).

Así, las estrategias orientadas a servicios personalizados en la GE pueden llevar a que los gigers se centren en brindar experiencias únicas e individuales a los clientes, basándose en diversos autores de la administración general y de organizaciones. Un aspecto crucial es que los profesionales del futuro, la información y el conocimiento son esenciales para el avance, lo que sugiere que las pymes deberán implementar un enfoque de gestión más personalizado (Alfonso *et al.*, 2018).

Además, es importante que los empresarios de las pymes fomenten el crecimiento estructurado de sus procesos administrativos, comenzando por la apertura de nuevas sucursales en ubicaciones estratégicas, basándose en la ciencia de la administración y la era digital. Un factor crucial es implementar el proceso administrativo internamente, lo que permite mantener la estabilidad y, a partir de ahí, expandirse abriendo nuevas sucursales en ubicaciones estratégicas y fomentar el desarrollo organizacional ante la competitividad empresarial (Rashid García, 2022).

En consecuencia, en México es fundamental considerar y aplicar la información relacionada con la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 en el desarrollo organizacional de las empresas, teniendo como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo en sus tres niveles, como se muestra a continuación y los plantea la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2019):

- Centros de trabajo donde laboran hasta 15 trabajadores.
- Centros de trabajo donde laboran entre 16 y 50 trabajadores.
- Centros de trabajo donde laboran más de 50 trabajadores.

De acuerdo con la NOM-035, cada centro de trabajo debe de determinar en qué nivel se encuentra para cumplir con las disposiciones que le corresponde de acuerdo con el número de trabajadores que emplea (STPS, 2019).

Por otra parte, la NOM-037 está dirigida al teletrabajo-condiciones de seguridad y salud en el trabajo, beneficiando hoy en día el desarrollo organizacional, dado que refuerza la NOM-035 al establecer las condiciones de seguridad y salud en el trabajo en los lugares en donde las personas, en este caso teletrabajadores, puedan realizar sus actividades, a fin de prevenir accidentes y enfermedades, así como promover un ambiente seguro y saludable en el entorno en el que prestan sus servicios (Secretaría de Gobernación [SEGOB], 2022).

Asimismo, se fortalecen las normas anteriores y se da pauta a la certidumbre del ML en la GE con el decreto que reforma el artículo 311, añadiendo el capítulo XII Bis a la Ley Federal del Trabajo en materia de teletrabajo. Es aquí donde se indica que los trabajadores que se desempeñan bajo esta modalidad son aquellos que prestan sus servicios de manera personal, remunerada y subordinada en un lugar diferente a las instalaciones de la empresa o del empleador, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (*Diario Oficial de la Federación* [DOF], 2022).

En definitiva, es crucial que las empresas en conjunto con la GE tengan en cuenta una serie de indicadores ante el ML, como la planificación, los recursos humanos, la gestión ambiental, la comercialización, la administración, la contabilidad y las finanzas. Esto les permitirá evaluar sus fortalezas y debilidades internas con el objetivo de mejorar en áreas que puedan estar afectando su competitividad. Además, deben considerar los aspectos económicos y sociales, ya que es esencial que dispongan de una guía práctica, sencilla y efectiva que les permita prepararse para planificar estrategias tecnológicas, desde lo empresarial hasta lo académico, gubernamental y social (Baque Villanueva *et al.*, 2020; Espinoza Sánchez *et al.*, 2022).

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando textos como material empírico, basándose en la idea de la construcción social, conceptual y las realidades sometidas al estudio (Flick, 2015). Por tanto, se exploraron fuentes bibliográficas, documentos, sitios oficiales web y revistas científicas, para identificar las categorías conceptuales de la discusión teórica propuesta desde el inicio del trabajo.

Resultados y discusión

Los planes de negocio representan una opción viable para impulsar el crecimiento y desarrollo empresarial, brindando mayor certidumbre en el ML y fortaleciendo la GE. Además, forman parte de la planificación estratégica y cumplen un rol fundamental en el aumento de la competitividad, dado a que se plantean objetivos y metas claros, así como las acciones necesarias para alcanzarlos, siendo un componente esencial en estos conceptos (López Sánchez *et al.*, 2022c).

Por ende, la planificación empresarial debe ofrecer a líderes y gerentes de cualquier organización un proyecto, inversión o, al menos, una estrategia que les permita tomar decisiones efectivas y eficientes para mejorar sus indicadores a futuro. De esta manera, el objetivo no es simplemente crear un plan de negocios, sino diseñar uno que garantice el éxito en las condiciones actuales para cualquier empresa que lo ponga en práctica (Agila Maldonado *et al.*, 2018).

Por tanto, al incorporar el big data en la planificación estratégica, se hace referencia a un volumen masivo de datos que crece exponencialmente con el tiempo. Estos conjuntos de información son tan vastos y complejos que las herramientas convencionales de gestión de datos no pueden almacenarlos ni procesarlos de manera eficiente, aunque esta gran cantidad de datos puede utilizarse para resolver desafíos empresariales que antes no podían ser analizados tan meticulosamente para la toma de decisiones (Universidad Católica de San Pablo [UCSP], 2022).

Esto implica que no sólo se puede acceder a información relacionada con las conversaciones personales de los usuarios, sino que también los programas informáticos pueden analizar los temas de conversación, el momento en que ocurren, los interlocutores, la ubicación, entre otros. Así, los programas pueden nutrirse de estos datos, permitiendo que cada individuo tome decisiones basadas en sus propios intereses estratégicos (Cruz-Chóez, 2022).

A continuación se describen los distintos tipos de datos que se manejan en el ámbito del big data para la toma de decisiones, de acuerdo con la UCSP (2022):

- *Estructurados*. Estos datos se pueden almacenar, acceder y procesar en un formato fijo; los expertos en informática han logrado grandes avances en técnicas para trabajar con estos datos y han generado valor a partir de ellos.
- *No estructurados*. Estos datos son aquellos cuya forma o estructura es desconocida y su gran tamaño representa un desafío para su procesamiento y la generación de valor. A pesar de que las organizaciones tienen una gran cantidad de datos disponibles, a menudo no pueden aprovecharlos debido a su forma cruda o no estructurada.
- *Semiestructurados*. Se contienen tantos datos estructurados como no estructurados en su formato definido, pero su interpretación a menudo es compleja. Un claro ejemplo para estos datos son los archivos XML.

Del mismo modo, el big data presenta características significativas para su desarrollo, tal como lo plantea la UCSP (2022):

- *Volumen*. La cantidad de datos es importante y se tienen que procesar grandes volúmenes de datos no estructurados de baja densidad. Los datos pueden ser desde valores desconocidos hasta equipos con sensores habilitados.
- *Velocidad*. Es el ritmo acelerado en el que se reciben y procesan los datos. Por ello, los datos fluyen directamente a la memoria en vez de

escribirse en el disco, algunos productos inteligentes operan a través de internet en tiempo real y requieren evaluación para accionar.

- *Variedad*. Son los distintos tipos de datos que se encuentran disponibles. Los tipos de datos tradicionales se estructuran y adaptan perfectamente en una base de datos relacional, mientras que los tipos de datos semi- y no estructurados requieren procesamiento adicional para deducir su significado y ser compatibles con los metadatos.

Así, la importancia de los datos en la actualidad y su valor para las empresas se han respaldado con herramientas, que permiten analizar y segmentar enormes volúmenes de información. Dicho esto, algunas empresas se anticipan en su planeación estratégica al considerar programas sofisticados, aprovechando la inteligencia artificial y plataformas digitales, y que la era de los datos alcance su apogeo, resaltando la necesidad de contar con profesionales especializados en análisis de datos (Universidad Anáhuac, 2022).

Adicionalmente, las nuevas tecnologías han influido en las TIC, ya que se han generado enormes cantidades de contenido en tiempo real en la red, lo cual representa una valiosa fuente de datos para las empresas que utilizan plataformas digitales. En consecuencia, las empresas y la GE se fortalecen a través de las plataformas para seguir los pensamientos, opiniones e ideas de millones de personas alrededor del mundo, y mejorar sus estrategias de negocio y toma de decisiones (Elorriaga Illera *et al.*, 2018).

En la tabla 7.1 que se presenta a continuación se detallan las estrategias que pueden generarse utilizando el big data en función de los datos obtenidos de las plataformas digitales para la comercialización de la GE.

Sin embargo, cabe destacar que también hay otras aplicaciones que proporcionan datos de diferentes maneras para el uso de diseñar estrategias de comercialización, tal como lo describe Cruz-Chóez (2022):

- WhatsApp: permite la transferencia de mensajes instantáneos y otros tipos de contenido como videos, documentos, imágenes y enlaces.
- Telegram: presenta similitudes con WhatsApp, pero también tiene algunas características adicionales, como la posibilidad de conec-

tarse sin que la otra persona tenga que conocer su número de teléfono.

- Spotify: permite la escucha de música en línea sin tener que descargarla, así como contenido podcast.
- TikTok: es una de las redes sociales más recientes y permite la creación de videos cortos con un toque de humor, información, entre otros.

Tabla 7.1. Estrategias de comercialización basados en la GE utilizando el big data

Plataformas digitales	Descripción	Características	Estrategias de comercialización GE
YouTube	Facilita el alojamiento de videos de forma fácil y sin costo alguno.	Esta plataforma ofrece la posibilidad de crear canales y los usuarios pueden suscribirse y seguir a los creadores de contenido especializados que publican en ella.	Se puede lograr un posicionamiento y construir una marca sólida al llegar a un público objetivo muy específico.
Instagram	Esta red social permite compartir fotos y videos de hasta 30 segundos, y además ofrece la posibilidad de editar las imágenes.	Esta red social es muy atractiva para los usuarios debido a que permite seguir a celebridades y personas influyentes, lo que ha contribuido al auge del fenómeno del “influencer”.	Esta red social es ideal para los sectores de moda y ocio, especialmente atractiva para el público joven debido a su naturaleza altamente visual y la capacidad de exponer productos. Además, la tecnología de la red social analiza los gustos de los usuarios para sugerir contenido relacionado.
Facebook	Los usuarios pueden crear su perfil personalizado, agregar contactos y compartir contenido diverso como blogs, fotos, videos, entre otros.	La plataforma se centra en establecer conexiones fuertes con sus usuarios.	Es una herramienta ideal para construir una marca y analizar las tendencias de los usuarios en términos de sus preferencias y el contenido que consumen.
Twitter	El uso de los trending topics en esta plataforma proporciona una gran cantidad de información sobre la opinión pública en tiempo real.	Permite establecer relaciones personales con celebridades, comunicadores, políticos y otros personajes públicos.	Es útil para recopilar opiniones de los usuarios, ofrecer atención al cliente y crear contenido viral.
LinkedIn	Se trata de una plataforma en línea diseñada para conectar a profesionales de distintas áreas y sectores.	Proporciona la posibilidad de crear perfiles similares a un curriculum vitae.	Una herramienta óptima para implementar estrategias empresariales, comunicación corporativa y atraer talentos.

Fuente: Elaboración propia con base en Elorriaga et al. (2018) y Cruz-Chóez (2022).

Adicionalmente, existen otras aplicaciones, como Pinterest (para decoración y tendencias de moda), iVook (para contenido de audio), Waze (para

rutas de tráfico) y Tinder (para buscar pareja), entre muchas otras. Todas estas aplicaciones generan una gran cantidad de rastros en el ciberespacio (Cruz-Chóez, 2022).

En este punto, los efectos de la GE al diseñar estrategias de comercialización resultan atractivos para las tendencias del ML y sus clientes, creando posibles escenarios futuros en la toma de decisiones trascendentales. Del mismo modo, la información disponible en el big data fomenta que la experiencia generada a través del uso de medios digitales brinde a los negocios un sistema para adoptar el uso de sitios web, redes sociales, plataformas digitales, métodos de pago, blogs y todo aquello que se utilice mediante internet o aplicaciones móviles (López Sánchez *et al.*, 2022).

Todos estos datos se registran y almacenan con diferentes propósitos, ya que la tasa de generación de datos es impresionante, lo que ha conducido a la datificación del mundo a través de sistemas informáticos cognitivos capaces de analizar y comprender datos no estructurados, como libros electrónicos, tuits o videos, y hallar respuestas concretas (ProjectPro, 2023).

De esta manera, el big data suele clasificarse en interno y externo, dependiendo del origen de los datos. Por ejemplo, el interno abarca los datos gestionados por la propia empresa, como las ventas o los correos electrónicos, mientras que el externo proviene de fuentes externas a la organización, como redes sociales o estudios de mercado (Sáez Jiménez, 2022).

Finalmente, las empresas pueden diseñar planes estratégicos para sus planes de negocio, ya que puede ser un factor esencial e intangible para promover la venta de servicios y/o productos. Esto se debe a que su principal objetivo es identificar las necesidades del cliente y desarrollar propuestas efectivas para comunicarlas al mercado de forma eficiente desde la óptica del marketing (Tapia Curillo, 2022).

Conclusiones y trabajo futuro

Como resultado de los cuestionamientos planteados y el objetivo establecido, se identificó que el big data y su relación con la GE brindan apoyo a las empresas tradicionales. La similitud en la interacción con las plataformas digitales es relevante y su uso tiene un impacto en la sociedad, ya que su in-

formación está registrada, al mismo tiempo, las personas dejan una huella digital en sus actividades cotidianas, generando una gran cantidad de datos a partir de compras en línea, interacciones sociales, actividades financieras y otros aspectos de la vida diaria a través de internet.

Asimismo, el desafío para las empresas radica en actualizar sus modelos de negocio o adaptarlos a las demandas tecnológicas de la era moderna. Indudablemente, la tecnología ha desempeñado un papel crucial en el crecimiento de las organizaciones a lo largo de generaciones, impulsando su desarrollo competitivo. Al mismo tiempo, el análisis de grandes volúmenes de datos se ha vuelto esencial para garantizar la continuidad empresarial y facilitar la toma de decisiones.

Por consiguiente, el análisis de datos aporta un valor añadido que marca la diferencia en la competitividad y la supervivencia de las empresas en el mercado, gracias a su interacción con las TIC. Es evidente que la falta de un manejo adecuado de estas tecnologías podría desvirtuar el propósito principal del big data, y es aquí donde las empresas deben contar con profesionales capacitados para recopilar y analizar eficazmente esta gran cantidad de información para el uso de sus planes estratégicos.

En definitiva, las futuras líneas de trabajo son las estrategias de comercialización basadas en la GE y el uso del big data, resultados estos interesantes, ya que permiten a los negocios ser eficaces al diferenciarse de manera valiosa y sostenible con la información para los clientes en sus planes de negocio. Esto comienza con el valor del producto y/o servicio, así como el posicionamiento que se llevará a cabo para garantizar su permanencia en el mercado y lograr un lugar único, deseable y distintivo en la mente de los consumidores en comparación con la competencia. Además, estas estrategias impactan en el ML, fomentando el emprendimiento en la era digital, ya sea como trabajadores independientes, autónomos, *gigers*, *gig* o cualquier otra modalidad.

Referencias

- Agila Maldonado, M. V., Vizueta León, S. E., y Tello Caicedo, G. E. (2018). La elaboración de un plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Espacios*, 39(50).
- Alfonso, A., Molinari, G., y Scaramellini, N. (2018). *Las áreas funcionales en las organizaciones: particularidades en las organizaciones turísticas*. Universidad Nacional de La Plata.
- Andrade Cervantes, C. F., y Bravo Silva, J. L. (2023). Análisis de PropTech: un acercamiento para entender a una nueva industria. En R. Espinoza Sánchez, J. L. Bravo Silva, M. D. Verduzco Villaseñor, y A. R. Márquez González, *Inteligencia territorial, innovación y emprendimientos sociales turísticos. Disrupciones para el desarrollo regional sustentable y la calidad de vida* (pp. 101-129). Universidad de Guadalajara.
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L. K., e Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1621>
- Becerra Bizarrón, M. E., y Cortés Palacios, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 865-890. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Cruz-Chóez, A. M. (2022). El Big Data desde las redes sociales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 626-639. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1239>
- DOF. (2022). *Ley Federal del Trabajo*. Obtenido de *Diario Oficial de la Federación*: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Elorriaga Illera, A., Merchan Mota, I., y Vink Larruskain, N. (2018). El "Social Big Data": una oportunidad empresarial y laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1213-1222. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62210>
- Espinoza Sánchez, R., Peña Casillas, C. S., y Cornejo Ortega, J. L. (2022). Impact of the 4 helix model on the sustainability of tourism social entrepreneurship in Jalisco and Nayarit, Mexico. *Sustainability*, 14(636), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su14020636>
- Espinoza Sánchez, R., Bravo Silva, J. L., Verduzco Villaseñor, M. D., y Márquez González, A. R. (2023). *Inteligencia territorial, innovación y emprendimientos sociales turísticos. Disrupciones para el desarrollo regional sustentable y la calidad de vida*. Universidad de Guadalajara.
- Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
- Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Gaitán Aguilera, F. J., y Sergueyevna Golovina, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 10 (edición especial), 115-135. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- Genoud, M. A., Broveglio, G., y Ramos, M. D. (2023). ¿Qué motivaciones laborales prio-

- rizan los trabajadores en América Latina? La gestión del conocimiento centrada en valores. *Ciencias Administrativas* (21). <https://doi.org/10.24215/23143738e115>
- Gorelik, A. (2019). *The enterprise Big Data Lake. Delivering the Promise of Big Data and Data Science*. O'Reilly Media, Inc.
- Graham, M., y Anwar, M. A. (2019). The global gig economy: Towards a planetary labour market? *First Monday*, 24(4). <https://doi.org/10.5210/fm.v24i4.9913>
- Hemsley, J., Erickson, I., Jarrahi, M. H., y Karami, A. (2020). Digital nomads, coworking, and other expressions of mobile work on Twitter. *First Monday*, 25(3). <https://doi.org/10.5210/fm.v25i3.10246>
- Juárez Trujillo, G. I. (2022). Factores que influyen en el proceso administrativo para crecimiento de las pymes en México. En C. O. Mora Pérez, & K. H. Ortiz Palafox, *Estrategias para el desarrollo de pymes* (págs. 28-61). Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Kotler, P., y Kotler, M. (2016). *Marketing de ciudades. Crear y prosperar en mercados de alto crecimiento*. LID Editorial.
- López Sánchez, J. A., Espinoza Sánchez, R., y Peña Casillas, C. S. (2022a). Desarrollo de la gig economy en el turismo dentro de Puerto Vallarta, México. *Mérope. Revista del Centro de Estudios en Turismo, Recreación e Interpretación del Patrimonio*, 3, 59-73. Obtenido de <http://revele.uncoma.edu.ar/index.php/merope/article/view/4262>
- López Sánchez, J. A., Espinoza Sánchez, R., y Peña Casillas, C. S. (2022b). Efectos del city marketing a través de la gig economy. *Revista Electrónica Acacia*, 4(4), 1052-1068.
- López Sánchez, J. A., Espinoza Sánchez, R., y Peña Casillas, C. S. (2022c). Gig economy y desarrollo local: impactos en los emprendimientos sociales turísticos en Puerto Vallarta, México. *Revista Internacional de Sostenibilidad*, 4(2), 109-122. <https://doi.org/10.18848/2642-2719/CGP/v04i02/109-122>
- López Sánchez, J. A., Espinoza Sánchez, R., y Peña Casillas, C. S. (2023). Un panorama general sobre gig economy en el trabajo del sector turismo y sus posibles repercusiones en la calidad de vida. En R. Espinoza Sánchez, J. L. Bravo Silva, M. D. Verduzco Villaseñor, y A. R. Márquez González, *Inteligencia territorial, innovación y emprendimientos sociales turísticos. Disrupciones para el desarrollo regional sustentable y la calidad de vida* (pp. 131-148). Universidad de Guadalajara.
- López Sánchez, J. A., Espinoza Sánchez, R., y Villanueva Sánchez, R. (2022b). Efectos de la gig economy dentro del desarrollo turístico en Puerto Vallarta y Bahía de Banderas, México. *Acta Republicana. Política y Sociedad* (21), 77-90.
- López-Novelo, R. A. (2021). Big data, medios digitales y sociedad: retos para la investigación en comunicación. *Sintaxis. Revista Científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada* (4), 111-123. <https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.07>
- OIT. (2023). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023*. Organización Internacional del Trabajo.
- Pedroni, M. (2019). Sharing economy as an anti-concept. *First Monday*, 24(2). <https://doi.org/10.5210/fm.v24i2.9113>
- Picado Juárez, A. M., y Sergueyevna Golovina, N. (2021). La gestión empresarial en las

- micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 10 (edición especial), 96-114. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- ProjectPro. (2023). *How Big Data is Transforming Lives in 2023?* Obtenido de Iconiq Inc: <https://www.projectpro.io/article/how-big-data-is-transforming-lives-in-2015/102>
- Rashid García, K. A. (2022). *Estrategia empresarial de colocación de sucursales de una pyme dedicada al sector alimenticio en la ciudad de Puebla*. [Tesis de Maestría]. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Sáez Jiménez, G. (2022). *Big data en valoración. Conceptualización, análisis y aplicación del big data a distintos aspectos de la valoración de empresas*. [Trabajo fin de grado]. Universidad Pontificia Comillas.
- Salvador, F. (2014). *Big data: ¿la ruta o el destino?* The IE Foundation. Oracle.
- SEGOB. (2022). *Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-037-STPS-2022, Teletrabajo-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de Secretaría de Gobernación: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5658278&fecha=15/07/2022#gsc.tab=0
- STPS. (2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Obtenido de Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion#:~:text=La%20NOM%20035%20tiene%20como,en%20los%20centros%20de%20trabajo>
- Tapia Curillo, Ú. (2022). *Estudio del comportamiento del consumidor en relación a los servicios de acondicionamiento físico. Caso: Gimnasio Sun Gym Cuenca Challuabamba*. [Tesis de licenciatura]. Universidad del Azuay.
- UCSP. (2022). *Big data: definición, tipos, características y beneficios*. Obtenido de Escuela de Postgrado de la Universidad Católica San Pablo: <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-es-big-data/>
- Universidad Anáhuac. (2022). *¿Qué es el big data y cuándo comenzará?* Obtenido de Universidad Anáhuac: <https://www.anahuac.mx/mexico/posgrados/mba/Blog/que-es-el-big-data>
- Velázquez Torres, J. C., Villanueva Sánchez, R., y Caldera de la Rosa, A. C. (2021). City-marketing y la gastronomía urbana de Valle Dorado en la Riviera Nayarit. En R. Espinoza Sánchez, H. R. Ramírez Partida, J. L. Cornejo Ortega y C. S. Peña Casillas, *Gobernanza y desarrollo en México: desafíos y perspectivas desde lo local-regional*. Universidad de Guadalajara.

8. La mercadotecnia educativa. Una herramienta innovadora utilizada en las instituciones educativas

MARÍA DEL CONSUELO CORTÉS VELÁZQUEZ*

ROSA ISELA ORTEGA CEJA**

HÉCTOR HUGO ZEPEDA PEÑA***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.08>

Resumen

El presente capítulo despliega una revisión de literatura especializada sobre la temática principal de la mercadotecnia educativa. En relación con este tópico se presentan varias definiciones que describen a detalle el concepto de mercadotecnia educativa desde la perspectiva de diversos autores a través del tiempo. Posteriormente, se aborda el tema de las instituciones educativas y su relación con la mercadotecnia educativa centrada en el reconocimiento de esta herramienta como una excelente opción para posicionarse y consolidarse en el mercado educativo. Adicionalmente, se hace una revisión específica con respecto a cómo la mercadotecnia educativa puede volverse un aliado de las instituciones educativas a nivel superior en México para dar respuesta a las demandas sociales existentes y a los cambios en los perfiles de ingreso de los programas educativos. Asimismo, se describen las ventajas y los pilares que proporciona la mercadotecnia educativa a las instituciones de educación. Finalmente, se abordan las

* Doctora en Educación, profesora investigadora del Departamento de Ciencias y Tecnologías de la Información y Comunicación del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5387-7226>

** Ingeniera en Telemática por la Universidad de Guadalajara. Egresada de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9933-8207>

*** Maestro en Tecnologías para el Aprendizaje, profesor investigador del Departamento de Ciencias y Tecnologías de la Información y Comunicación del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-1000>

fases por desarrollar para construir un plan estratégico de mercadotecnia educativa enfocado a fortalecer la imagen institucional y mejorar su oferta educativa.

Palabras clave: *mercadotecnia educativa, mercadotecnia, instituciones educativas.*

Introducción

Las instituciones educativas actualmente afrontan un nuevo paradigma de ser quienes brindan el conocimiento y formación a los estudiantes y al mismo tiempo como parte de sus funciones principales vender su oferta educativa a la sociedad (Gómez, 2011). Lo anterior se fundamenta por las problemáticas que las instituciones educativas pueden enfrentar en relación con la caída en la matrícula y la variedad de oferta académica ofrecida por otras instituciones. Por lo tanto, los líderes, administrativos o directivos de estas instituciones educativas tratan de tomar decisiones para minimizar o resolver dichas problemáticas. En este contexto, la mercadotecnia educativa se convierte en un aliado para ayudar a resolver este tipo de situaciones en dichas instituciones educativas (Manes, 2004).

En un entorno globalizado, la mercadotecnia educativa se ha caracterizado no sólo por los avances tecnológicos, sino también por la variación de ofertas en el mercado, producto de numerosos acuerdos interinstitucionales que han permitido a las instituciones educativas comprender mejor las necesidades de los estudiantes y del mercado laboral. Específicamente, la globalización implica operar con costos relativamente bajos, por lo tanto, las instituciones educativas trabajan cada día en función del mercado estudiantil, bajo unidades organizativas que siguen objetivos de promoción y soporte estratégico para facilitar la toma de decisiones de vinculación de los estudiantes (Rodríguez, 2019).

En este contexto, los líderes de las instituciones educativas deben enfocar sus esfuerzos en identificar las necesidades sociales para mejorar la calidad y satisfacción de sus servicios en beneficio principalmente de los estudiantes (Cárdenas, 2015). En este sentido, la mercadotecnia permitirá que

las instituciones educativas logren su presencia y consolidación en el mercado educativo (Silva y Cazola, 2017).

Es decir, específicamente mediante la mercadotecnia educativa, se puede agregar valor al entorno institucional que integra a los estudiantes, profesores, padres o tutores, personal administrativo e incluso a la comunidad general en donde se desarrolla (Olivier, 2020). En este sentido, gracias a la mercadotecnia educativa se pueden ofrecer capacitaciones, contenidos, valores, eventos escolares y demás, a fin de dar a conocer la propuesta y mantener cautivo al cliente objetivo (Pintado, 2021).

Revisión de la literatura. Mercadotecnia educativa

La mercadotecnia educativa ha sido abordada por varios autores con la finalidad de describir su función y sus características. En este sentido, es importante mencionar que algunos de estos autores hacen referencia al concepto de *marketing* en idioma inglés, el cual se traduce al español como *mercadotecnia*. Por lo tanto, en este documento se abordará este concepto en idioma español.

De acuerdo con Cutropía (2002), la mercadotecnia educativa se definió como “un proceso de investigación de las necesidades sociales para desarrollar servicios educativos tendentes a satisfacerlas acorde a un valor percibido distribuidas en tiempo y lugar, y éticamente promocionadas para generar bienestar entre individuos y organizaciones”. De manera similar, Manes (2008) definió la mercadotecnia educativa de la siguiente manera: es el “Proceso de investigación de necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo proyectos educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral de la persona a través del desarrollo de servicios educativos, acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de individuos y organizaciones” (p. 2).

Por otra parte, Ramírez (2009) afirmó que la mercadotecnia educativa es un proceso que debe ser planificado, con el propósito de generar relaciones rentables o beneficiosas con los clientes, que en el caso de las instituciones educativas se refiere a los estudiantes. Por lo tanto, el objetivo prin-

cial es captar estudiantes y mantener a los que se encuentran registrados con la finalidad de otorgarles un excelente servicio. Adicionalmente, Larios-Gómez (2014) se refirió a la mercadotecnia educativa como “una herramienta de gestión que aplican las instituciones de educación para satisfacer las necesidades de formación de personal para la adquisición del nuevo conocimiento, a través de la comercialización”.

En este contexto, la mercadotecnia educativa integra los fundamentos del mercadeo en general. Sin embargo, la trascendencia de su aplicación hace que se diferencie de otros tipos de mercadotecnia. Es decir, en otras aplicaciones de mercadeo, el hombre es el sujeto, pero nunca el objeto; por lo tanto, en la mercadotecnia educativa el humano es quien debe ser el producto (Martínez, 2001). En este sentido, la mercadotecnia educativa es el cumplimiento de la acción comercial que orienta el flujo del servicio desde las universidades hacia los consumidores del servicio para satisfacer necesidades (Alvarado, 2003).

De igual manera, Manes (2015) reiteró que la mercadotecnia educativa implica pasar por varias etapas para lograr satisfacer las necesidades de los estudiantes. Es decir, desarrollar servicios educativos de acuerdo con el valor percibido y distribuido en tiempo y espacio.

Finalmente, la mercadotecnia educativa se reconoce como una especialidad de la mercadotecnia que permite a los profesionales de esta área aplicar técnicas y estrategias muy específicas para promover los servicios o productos de las instituciones educativas en una región. Es decir, la mercadotecnia educativa engloba todas las herramientas y estrategias que utilizan las instituciones educativas para lograr captar a su público objetivo (sus clientes), en este caso los alumnos (Herrera, 2017). Específicamente, permite identificar y comunicar las características y los beneficios del servicio educativo y dar a conocer la oferta educativa en un contexto heterogéneo, competitivo y cambiante (Varela, 2021).

Las instituciones educativas y la mercadotecnia educativa

Los líderes de las instituciones educativas, para poder aplicar la mercadotecnia educativa, deben tomar en consideración varios aspectos. De acuerdo con Martínez (2001) es necesario:

- Crear y mantener vínculos fuertes con un público objetivo específico para poder comprender y atender de manera más directa al segmento de mercado que se quiere atender.
- Enfocar el crecimiento y la expansión en el lugar de las utilidades, es decir, tener un compromiso afectivo con la oferta educativa.
- Trabajar con recursos muy limitados y presupuestos inferiores al promedio, lo que ocasiona recurrir a una estrategia de mercadeo innovador y poco convencional.

Adicionalmente, Gordillo, *et al.* (2020) mencionaron que desde la nueva perspectiva organizacional de las instituciones educativas debe reconocerse lo siguiente:

- La mercadotecnia educativa es complementaria a una gestión administrativa eficiente.
- Existen limitaciones en el uso de la mercadotecnia por parte de los establecimientos educativos, sobre todo en la educación formal.
- Hay un conocimiento limitado del mercado por parte de las instituciones educativas y su correcta aplicación.
- Hay una diferencia entre el marketing mínimo, el marketing equilibrado y el marketing comercial.
- Existen diferentes estructuras culturales, historia y propósitos en cada una de las instituciones educativas.
- Es necesario evaluar las decisiones administrativas y organizacionales dentro del marco de la ética.
- Los directivos deben comprender la necesidad de capacitación en temas de mercadotecnia educativa.

- La institución educativa debe incorporar la mercadotecnia como proceso y designar un responsable del área al servicio de la comunidad.

La mercadotecnia educativa en las instituciones de educación superior en México

De manera particular, en lo que se refiere a las instituciones educativas de nivel superior en México, se presentan múltiples dificultades en cuanto a que no se ha logrado responder adecuadamente a las demandas sociales existentes. Esta situación se observa en los datos, estadísticas y evaluaciones educativas, derivado de la falta de identificación de las verdaderas debilidades y el no conocer correctamente al público externo que se desea satisfacer. Por lo anterior, las instituciones de educación superior parten de la premisa anterior y por consiguiente, los retos son: *a)* mantener la lealtad de sus clientes y *b)* posicionarse (Contreras, 2019).

Por lo tanto, de acuerdo con Contreras, para lograr dichos retos se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- crear nuevos programas académicos,
- mejorar la infraestructura,
- incorporar innovaciones tecnológicas,
- contar con programas certificados, y
- tener vinculación internacional.

En este sentido, para aplicar un plan de mercadotecnia educativa se debe conocer a detalle lo anterior enlistado, lo cual será un punto de partida clave para la acción estratégica de la gestión educativa y la comunicación organizacional. Adicionalmente, una institución de educación superior (en adelante IES), en el caso de tener como reto posicionarse como la mejor opción respecto del resto de las IES, es necesario implementar un plan de mercadotecnia eficaz que permita por medio de una buena comunicación organizacional promover sus objetivos, beneficios y de esta manera avanzar hacia la satisfacción de las expectativas sociales (Contreras, 2019).

Finalmente, se hace vital la aplicación de técnicas y procedimientos de mercadotecnia educativa en las gestiones universitarias con el objetivo de incrementar el énfasis en los nuevos requerimientos del mercado, para convertir a dichas entidades en instituciones que la sociedad visualice y acepte como un espacio educativo impulsor del desarrollo (Tejeda y Reyes, 2015).

Ventajas de la mercadotecnia educativa

Una de las ventajas de esta disciplina es que se puede implementar por diversos medios para persuadir al público. De acuerdo con Herrera (2017), las personas ya no tienen que acercarse físicamente a una institución educativa para informarse acerca de ésta, sino que todo se encuentra mediante las plataformas digitales. En este sentido, la mercadotecnia educativa se relaciona con las tecnologías de comunicación y mediante éstas ofrece sus servicios y/o beneficios.

Por otra parte, Olivier (2020) menciona que la mercadotecnia educativa ofrece las siguientes ventajas a las instituciones educativas:

- permite identificar las necesidades del público objetivo;
- a través de su sitio web publica información requerida para ganar la atención y el posicionamiento de la institución educativa;
- establece comunicación eficaz a través de los medios digitales con los clientes potenciales, en este caso los estudiantes;
- establece un voto de fidelidad con los estudiantes y sus familias, quienes se convertirán en los principales embajadores de la institución educativa, y
- fortalece la identificación de la institución educativa, así como la cultura institucional.

De manera similar, Pintado (2021) señala que la mercadotecnia educativa permite a las instituciones educativas:

- diagnosticar la situación actual;
- identificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades;

- comprender todo el universo de alumnos;
- mejorar la comunicación, las tareas y los procesos diarios;
- crear un impacto de buena reputación tanto interna como externamente, y
- proyectar de forma global y efectiva la calidad de la propuesta educativa.

Pilares de la mercadotecnia educativa

Los elementos que soportan la estructura de la mercadotecnia educativa de acuerdo con Olivier (2020), son los siguientes: *a)* un sitio web optimizado, *b)* conocimiento del público objetivo, *c)* mercadotecnia de contenido, *d)* presencia en las redes sociales y *e)* email de mercadotecnia. A continuación, siguiendo al mismo autor, se describe a detalle cada uno de estos pilares.

Un sitio web optimizado

Todas las instituciones educativas necesitan tener un sitio web que integre contenido concreto y valioso para captar la atención de quienes lo consultan y dar respuesta a las dudas que requieren aclarar. Asimismo, el diseño de este sitio debe adaptarse a los distintos dispositivos en los cuales se accede al sitio web.

Conocimiento del Público Objetivo

Se considera primordial que las instituciones educativas conozcan a su público objetivo, sus problemas y necesidades. Estas representaciones ficticias de los clientes ideales podrían ser los alumnos actuales, sus padres o tutores, los alumnos potenciales y los familiares de éstos. Una vez que se ha identificado al público, se orientan los servicios a este segmento, de modo que se puede ofrecer a cada tipo de usuario la información que necesita.

Mercadotecnia de Contenido

La mercadotecnia de contenidos es una estrategia que si se implementa correctamente permite ganar visibilidad en los buscadores de internet. Sin embargo, lo más importante es que estos contenidos verdaderamente aporten valor. Adicionalmente, se recomienda integrar otro tipo de formatos como plantillas o videos. En el caso del sector educativo, los videos suelen ser de gran impacto.

Presencia en las redes sociales

Las redes sociales se consideran un espacio privilegiado para la mercadotecnia educativa. Sin embargo, para que esta presencia sea significativa las publicaciones deben ser constantes, transmitir información de interés y tener una finalidad claramente establecida. Es recomendable que las redes sociales sean atendidas por personas con dominio de ellas. Asimismo, es necesario que se establezca y fortalezca la relación entre la institución educativa y sus seguidores, así como potenciales alumnos o familiares, respondiendo a los comentarios y preguntas que se puedan dar a través de la comunicación de estas plataformas.

Email de mercadotecnia

Es un medio económico que permite transmitir información de interés para la comunidad, y no sólo recordatorios, novedades o aspectos vinculados a la agenda, sino también información de contenido educativo. Además de ser un eficaz método para promocionar la institución educativa, el email de mercadotecnia permite conocer las opiniones de los alumnos o sus familiares acerca de algún tema en particular y generar un compromiso.

Plan estratégico de mercadotecnia educativa

La mercadotecnia educativa es una vertiente de la mercadotecnia general que se enfoca en impulsar el desarrollo de una institución educativa por

medio de estrategias creativas e innovadoras. Por lo tanto, para lograr su correcto funcionamiento es importante desarrollar un *plan estratégico de mercadotecnia educativa*. En dicho documento se debe documentar todas las investigaciones que se hayan realizado en la institución educativa sobre su entorno, así como las estrategias que se llevarán a cabo para lograr el objetivo planteado (Pintado, 2021).

Por lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes tres aspectos: *a) análisis situacional, b) objetivos del plan estratégico y c) las estrategias*. A continuación se describen en detalle cada uno de estos pilares de acuerdo con Pintado (2021).

Análisis situacional

La primera fase que las instituciones educativas deben comenzar a desarrollar en el plan estratégico de mercadotecnia educativa es realizar un análisis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Lo anterior permitirá a las instituciones educativas descubrir los aspectos que requieren atención. Asimismo, se recomienda aplicar encuestas de satisfacción a los alumnos y a los padres o tutores; con esto, se podrán detectar elementos por mejorar y así diseñar estrategias más efectivas con base en la percepción del cliente objetivo. También se recomienda aplicar encuestas a otros miembros de la comunidad educativa para identificar el clima laboral. En este sentido, con los resultados obtenidos se podrán diseñar estrategias más efectivas y duraderas.

Objetivos del plan estratégico

La segunda fase corresponde a establecer objetivamente las metas que se desean alcanzar. En este sentido, es importante comenzar por definir el objetivo general con una proyección de tres años. Posteriormente, redactar de tres a cuatro objetivos específicos que contribuyan a su realización. Estos objetivos por lo general están relacionados con:

- mantener la población estudiantil;
- incrementar el número de estudiantes;

- promocionar la institución educativa y sus servicios;
- posicionar a la institución educativo en la mente del público, y
- aumentar el compromiso de los actores educativos.

Las estrategias

La tercera fase corresponde a la definición de estrategias para el logro de los objetivos. Por lo anterior, el desarrollo de una estrategia de promoción implementando una publicidad y mercadotecnia de contenidos le permitiría a la institución educativa captar alumnos y con ello fortalecer la imagen institucional.

Metodología

El propósito de este documento fue realizar una revisión de la bibliografía. Las fuentes bibliográficas consultadas fueron las siguientes: *a)* artículos publicados en revistas arbitradas e indexadas, *b)* libros electrónicos, *c)* documentos de tesis o disertaciones, *d)* publicaciones en notas periodísticas y *e)* publicaciones en instituciones u organizaciones reconocidas.

Se utilizó una técnica exploratoria y analítica para la recolección de información con base en los procedimientos recomendados para realizar una revisión de las fuentes. Asimismo, dicha revisión siguió una secuencia ordenada y metodológica. Mediante una técnica comparativa se sintetizó la información relevante que permitió la integración estructurada de este documento.

Para el análisis de la información revisada en las diferentes fuentes bibliográficas se trabajó tomando en cuenta lo siguiente:

- Título del documento
- Dimensión temática
- Año de publicación
- Tipo de publicación

En lo que respecta a la dimensión temática, ésta se refiere a clasificar los documentos encontrados de acuerdo con las temáticas siguientes: *a)* mercadotecnia educativa, *b)* instituciones y mercadotecnia educativa, *c)* ventajas de la mercadotecnia educativa, *d)* pilares de la mercadotecnia educativa y *e)* plan estratégico de mercadotecnia educativa. Estas dimensiones temáticas fueron construidas con base en las siguientes preguntas de investigación definidas en esta revisión de las fuentes documentales, las cuales se enlistan a continuación:

- ¿Cómo se describe la mercadotecnia educativa?
- ¿Cuál es la relación de las instituciones educativas con la mercadotecnia educativa?
- ¿Cuáles son las problemáticas que pueden ser atendidas por la mercadotecnia educativa en las instituciones de educación superior en México?
- ¿Cuáles son las ventajas y pilares que fundamentan la mercadotecnia educativa?
- ¿Cuáles son las fases para diseñar un plan estratégico de mercadotecnia educativa?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se buscó información de interés por medio de las palabras clave siguientes:

- Marketing educativo (mercadotecnia educativa).
- Educational Institutions and Educational Marketing (instituciones educativas y mercadotecnia educativa).

Resultados y discusión

Según Hernández *et al.* (2006), la interpretación de los resultados es la forma en la que se procura expresar y plantear de manera clara la información obtenida de la investigación realizada. Con base en lo mencionado por estos autores, a continuación se presenta la interpretación de los resultados en el orden de las preguntas de investigación definidas en este estudio.

Por lo que respecta a la interrogante relativa a identificar cómo se describe la mercadotecnia educativa, algunos autores se refirieron a este concepto como un proceso de investigación para identificar las necesidades sociales para desarrollar un plan estratégico que permita captar nuevos estudiantes, mantener a los ya inscritos y fortalecer las relaciones interinstitucionales. Por otra parte, también la definen como una especialidad de la mercadotecnia que permite a los profesionales de esta área aplicar técnicas y estrategias muy específicas para promover los servicios o productos de las instituciones educativas.

Por lo que se refiere a la segunda interrogante relacionada con identificar cuál es la relación de las instituciones educativas y la mercadotecnia educativa, se obtuvo como resultado que la mercadotecnia educativa es una herramienta innovadora que pueden adoptar las organizaciones educativas para lograr los objetivos planteados, siendo algunos de ellos aumentar la captación de clientes y mejorar la imagen institucional.

Con respecto a la tercera interrogante, que hace referencia a identificar las problemáticas que pueden ser atendidas por la mercadotecnia educativa en las instituciones de educación superior en México, se obtuvo como respuesta la disminución de la matrícula y la variedad de oferta educativa como las principales problemáticas que actualmente enfrentan las universidades.

En cuanto a la cuarta interrogante, que se refiere a identificar las ventajas y pilares que fundamentan y sustentan la mercadotecnia educativa, se obtuvo como respuesta que las ventajas más significativas son: *a)* poder identificar las necesidades del público objetivo, *b)* ganar posicionamiento, *c)* establecer comunicación con los clientes a través de los medios digitales, *d)* mantener a los clientes y *e)* mejorar la imagen institucional. Por lo que respecta a identificar cuáles son los pilares de la mercadotecnia educativa se encontraron como respuesta cinco aspectos: *a)* un sitio web optimizado, *b)* conocimiento del público objetivo, *c)* mercadotecnia de contenido, *d)* presencia en las redes sociales y *e)* email de mercadotecnia.

Finalmente, por lo que se refiere a la quinta interrogante, relativa a conocer cuáles son las fases para desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia educativa, se obtuvo como respuesta un total de tres fases. Éstas: *a)* análisis situacional, *b)* objetivos del plan estratégico y *c)* las estrategias. Su aplicación

permitirá estructurar y diseñar los objetivos para implementar efectivamente esta herramienta innovadora.

Conclusiones y trabajo futuro

En primer lugar, se puede concluir que la mercadotecnia educativa es una herramienta innovadora que adopta una institución educativa para posicionar su marca en el mercado nacional o internacional.

En segundo lugar, se concluye que las instituciones educativas implementan la mercadotecnia educativa para captar nuevos estudiantes, mantener los ya inscritos y fortalecer las relaciones interinstitucionales. De manera específica, gracias a la mercadotecnia educativa las instituciones educativas agregan valor a su oferta educativa y mejoran la imagen institucional no sólo a su interior, sino al exterior de la sociedad donde se encuentra establecida.

En tercer lugar, se concluye que existen varias ventajas y pilares que sustentan a la mercadotecnia educativa para su eficiente desarrollo e implementación.

Finalmente, se concluye que es importante y necesario tomar en cuenta las fases y los elementos recomendados para el diseño de un plan estratégico de mercadotecnia educativa. Adicionalmente, se considera que para poder obtener mayor profundidad del tópico de mercadotecnia educativa es importante realizar una revisión de las fuentes documentales relacionadas con proyectos de investigación nacional e internacional que han diseñado e incluso implementado un plan estratégico de mercadotecnia educativa. Lo anterior permitirá tener un panorama más amplio sobre la mercadotecnia educativa.

Referencias

- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas.
- Cárdenas, L. (2015). La mercadotecnia en el servicio educativo privado en México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11). Obtenido

- de https://www.researchgate.net/publication/312872747_La_Mercadotecnia_en_el_Servicio_Educativo_Privado_en_Mexico_The_marketing_in_Private_Education_Service_in_Mexico
- Contreras, B. (2019). El papel de la mercadotecnia y la comunicación corporativa. *Dae-na: International Journal of Good Conscience*, 14(2), 36-52. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v14-n2/A3.14\(2\)36-52.pdf](http://www.spentamexico.org/v14-n2/A3.14(2)36-52.pdf)
- Cutropía, C. (2002). *Introducción al marketing para centros de enseñanza*. Madrid: Esic. Obtenido de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/view/499/1733>
- Gómez, M. (2011). Nuevos retos internacionales para las universidades mexicanas. Perspectivas docentes. *Perspectivas Docentes* 45(15), 14-38. Obtenido de <http://revistas.ujat.mx/index.php/perspectivas/article/download/546/453>
- Gordillo, L., Domínguez, B., Vega, C., De la Cruz, A., y Ángeles, M. (2020). El marketing educativo como estrategia para la satisfacción de los alumnos universitarios. *Democracia: Educación, Valores, Gobernanza e Interculturalidad*, 8(1). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992020000100006&script=sci_arttext
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México, Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Herrera, A. (2017). El marketing educativo en una sociedad del conocimiento. *Con Ciencia EPG*, 2(2), 71-74. Obtenido de <http://2-2-7revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/RCCEPG/article/view//53>
- Larios-Gómez, E. (2014). Mercadotecnia de las instituciones de educación superior. *Cuaderno Profesional de Marketing-UNIMEP*, 2(1), 15-29. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/345394650_MERCADOTECNIA_DE_LAS_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR
- Manes, J. (2004). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de [ooks.google.com.mx/books?id=1rvX_MdaFJEC&lpq=PP1&dq=marketing%20para%20captar%20alumnos%20en%20escuelas%20publicas&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=marketing%20para%20captar%20alumnos%20en%20escuelas%20publicas&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=1rvX_MdaFJEC&lpq=PP1&dq=marketing%20para%20captar%20alumnos%20en%20escuelas%20publicas&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=marketing%20para%20captar%20alumnos%20en%20escuelas%20publicas&f=false)
- Manes, J. (2008). Marketing educativo, gestión estratégica y calidad total: un círculo virtuoso. https://629b522e-a62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/mercadeouniversitario/home/GestiondelMarketingEducativo.pdf?attachauth=ANoY7coTmWb5dvcVc54GBXby-7lhcohFPSlla0L-PZ_ilZYXoNiV6kFJ-NiTD-SCUXFjU2FQm-6qZWLoO3AD1eRjt6RSD_RlyR3iEBa5vcShkOBrypPbp6zrWODrcJ8
- Martínez, F. (2001). *Introducción al marketing educativo*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Olivier, E. (3 de marzo de 2020). ¿Cuáles son los pilares del marketing educativo? *Soluciones para Profesionales. La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/cuales-son-los-pilares-del-marketing-educativo>
- Pintado, L. (2021). El marketing educativo como herramienta de gestión. Obtenido de <https://sicreesinnovas.com/el-marketing-educativo-como-herramienta-de-gestion/>

- Ramírez, C. (2009). Casos prácticos para la gestión de la internacionalización en Universidades. https://safiro2.old.ogpi.ua.es/public_documents/SAFIRO%20II%20-%20libro.pdf
- Rodríguez, C. (2019). *Estudio de las estrategias de marketing educativo para captura de estudiantes adoptadas por la Universidad Comunitaria de la Región Chapecó - Uno-Chapecó*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35122>
- Silva, G. O., y Cazola, J. G. (2017). Las estrategias de marketing y los niveles de participación del mercado de las universidades 2010. *Revista Científica in Crescendo*, 4(11), 15-22. Obtenido de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/18>
- Tejeda , K., y Reyes, S. (2015). Impacto de la implementación del marketing educativo en la gestión de la Universidad Central del Este. *UCE Ciencia. Revista de postgrado*, 3(2). Obtenido de <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/47/43>
- Varela, J. (2021). *El marketing educativo como herramienta para la gestión administrativa de la oferta académica en la Extensión Universitaria de Aguadulce*. Obtenido de <http://up-rid.up.ac.pa/5088/>

9. El proceso productivo y la cadena de valor como factor que influye en la creación de estrategias de innovación en empresas del comercio minorista en Puerto Vallarta

GEORGINA DOLORES SANDOVAL BALLESTEROS*

INDIRA ROSALÍA MONTES ZAMBRANO**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.160.09>

Resumen

El comercio minorista ha sido durante muchos años una actividad económica relevante en México y en el mundo. Con el pasar de los años, la estructura empresarial ha presentado diversos cambios que han requerido que las empresas de comercio minorista tengan que responder y adaptarse para seguir permaneciendo; dichos cambios requieren una respuesta hacia el exterior, pero con estrategias internas que surgen a partir del conocimiento de las necesidades y problemáticas y que pueden ser implementadas a partir de una estructura sólida.

El presente estudio es el resultado de la aplicación de un instrumento sobre la influencia del conocimiento del proceso productivo y la cadena de valor en las estrategias de innovación de las empresas dedicadas al comercio al por menor en Puerto Vallarta. Se comienza haciendo un análisis contextual de las unidades económicas de este giro, así como su evolución durante los últimos años y durante la pandemia de covid-19, se continúa con un análisis referencial donde se deja en evidencia la relevancia de definir un proceso productivo y con ello definir la cadena de valor, posteriormente se

* Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, profesora investigadora de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8492-730X>

** Maestra en Administración, profesora del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3849-4689>

hace una descripción de la problemática y los objetivos de la investigación. Como complemento, se elaboró un análisis de marco teórico que fundamenta la metodología utilizada para terminar con los resultados y la discusión. Los resultados surgen a partir de la aplicación del instrumento aplicado a una muestra representativa, encontrando que este tipo de empresas conocen su proceso productivo e incluso a los miembros de la cadena de valor mas no son conscientes de su interacción en el proceso. La cadena de valor tiene un efecto en la creación de innovación de las empresas de comercio pues éstas interactúan con otras unidades económicas y al depender de ellas, cuando existe una falla, todas las demás presentan fallas, a partir de esta presión ejercida es cuando se estimula a la empresa para crear innovación. Esto es una descripción somera del proceso de creación de estrategias internas del comercio al por menor en Puerto Vallarta.

Palabras clave: *Comercio minorista, cadena de valor, innovación.*

Introducción

En el ámbito empresarial, los viejos negocios se encuentran ante tres posibilidades: decaer, si son inadaptables por razones objetivas o personales; recoger velas y tratar de sobrevivir en una posición modesta; dedicarse a otra rama o bien adoptar otros métodos comerciales o técnicos que signifiquen la extensión de la producción a un costo menor por unidad (Schumpeter, 1997).

La innovación ha sido y será por muchos años un tema recurrente en ámbitos no sólo empresariales, sino de cualquier índole que implique el ejercicio de una actividad económica o social. Es por ello que se debe otorgar especial atención a la creación de estrategias y su implementación, se deben revisar los indicadores de innovación constantemente para evaluar si éstos están contribuyendo a la mejora de resultados. En el caso del comercio al por menor, se trata de una actividad relativamente sencilla, un proceso productivo corto y sin aparentes oportunidades de cambios extraordinarios independientemente del contexto. Es entonces necesario entender que esta actividad tan reducida en riesgos no debería permanecer estática, sino mantenerse en constante actualización e incluso catapultarse a otros

panoramas fuera del ámbito local; sin embargo, lejos de generar un avance, siempre se genera un aparente retroceso.

Por principio de cuentas se analizará el contexto de la problemática del sujeto de estudio.

Contexto. Análisis estatal y municipal

Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Puerto Vallarta fueron comercio al por menor (5,608 unidades), servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (2,674 unidades) y otros servicios excepto actividades gubernamentales (2,220 unidades) (INEGI, 2019).

Sin embargo, dentro de los cambios que surgieron durante la pandemia, los cuales implicaron un cierre de negocios existentes y apertura de otros nuevos, se tiene información del *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* (DENUE) del INEGI, en donde se determina que el municipio de Puerto Vallarta contó con 16,596 unidades económicas al mes de mayo de 2021 y su distribución por sectores revela un predominio de unidades económicas dedicadas a los servicios, siendo éstas 51.54% del total de las empresas en el municipio. Ocupa la posición 5 del total de empresas establecidas en el estado y el lugar número 1 en el ranking regional.

En este contexto, se identifica al comercio como la segunda actividad económica más importante en la ciudad, esto al representar 39.01% del total de las unidades económicas. Posterior a ello, se identifica a las empresas manufactureras como las terceras más importantes en la ciudad. La distribución determina claramente la vocación económica que tiene la ciudad de Puerto Vallarta; sin embargo, es conveniente analizar cómo ha sido el crecimiento de estas empresas a lo largo de los años.

De acuerdo con información de los Censos Económicos 2019, se registró que, en el municipio de Puerto Vallarta, los tres subsectores más importantes en la generación de valor agregado censal bruto fueron los servicios de alojamiento temporal, servicios de apoyo a los negocios, y comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales, que generaron en conjunto 36.9% del total del valor agregado censal bruto registrado en 2019

en el municipio. El subsector de servicios de alojamiento temporal, que concentró 16.7% del valor agregado censal bruto en 2019, registró el mayor crecimiento real pasando de 1,129 millones 219 mil pesos en 2014 a 3,440 millones 924 mil pesos en 2019, representado un incremento de 204.7% durante el periodo. Asimismo, los sectores económicos que concentraron más empleados dependientes de la unidad económica en Puerto Vallarta fueron servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (18,354 empleados), comercio al por menor (16,560 empleados) y servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación (7,084 empleados).

Es de destacar que estas actividades económicas están relacionadas entre sí debido a la actividad que desempeñan y a la dependencia que se genera en el abastecimiento de insumos para la prestación de las actividades.

Contexto de las empresas de comercio al por menor

Según la Secretaría de Economía, la descripción de la actividad económica del sujeto de estudio es la siguiente:

Unidades económicas dedicadas principalmente a la compraventa (sin transformación) de bienes para el uso personal o para el hogar para ser vendidos a personas y hogares, aunque en algunas ocasiones esos productos también se comercializan a negocios, como el comercio de gasolina o de automóviles. Comprende también unidades económicas dedicadas solamente a la compra o la venta, por ejemplo, unidades que compran las mercancías, aunque no las vendan ellas directamente, sino que las distribuyen para su reventa a otras unidades económicas con las cuales comparten la misma razón social, así como a las que reciben esas mercancías y las venden sin haberlas comprado.

Los comercios al por menor son conocidos como tiendas, farmacias, supermercados, minisupers, ferreterías, tlapalerías, o derivan su nombre de los productos que comercializan. Los comercios al por menor pueden propor-

cionar servicios adicionales a la venta de los bienes, como empaclado, envasado y entrega a domicilio (INEGI, 2017).

En la información obtenida del Censo Económico 2019, se muestra que se totalizaron 2,092,770 unidades económicas en comercio al por menor, destacando Estado de México (314,981), Ciudad de México (196,185) y Jalisco (145,586). La producción total bruta fue de \$1.77B MX. Los estados con mayor producción total bruta fueron Ciudad de México (\$219,976M MX) y Estado de México (\$192,252M MX). El ingreso total alcanzó los \$5.63B MX en 2019, siendo las entidades con mayores ingresos Ciudad de México (\$654,103M MX) y Estado de México (\$598,961M MX).

Para principios de 2021, según el Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG) del estado de Jalisco (2021), las empresas de comercio al por menor en Jalisco tuvieron las siguientes cifras: el personal ocupado disminuyó 2.94% con respecto al mismo mes del año anterior, las remuneraciones pagadas crecieron 1.29% y los ingresos totales de estas empresas disminuyeron 5.44% en términos reales. La variación anual de los ingresos de las empresas de Jalisco fue negativa, pues se redujeron en 5.44%, aunque la caída fue menor que a nivel nacional, que fue de menos 7.57%. Durante ese mes, 26 estados registraron disminuciones en sus ingresos.

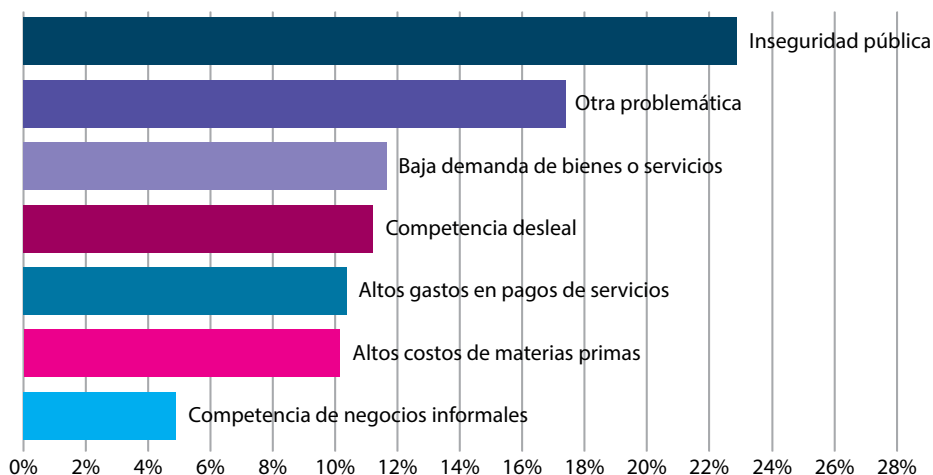
Según la Organización Mundial del Comercio, en sus informes de 2020 determinó que las principales problemáticas de las empresas de comercio en México fueron en su cadena de suministros, que se vio interrumpida, limitantes en recursos financieros, capacidad de endeudamiento desproporcionada, restricciones comerciales, costos higiénicos y menor resiliencia ante los costos, entre otros.

Las empresas de comercio al por menor son empresas que han existido a partir de cambios que se van generando conforme el contexto lo establece; sin embargo, la planificación de la innovación resulta aparentemente ajena a estas empresas. Hay que tomar en cuenta que estas empresas también mueven la economía de Puerto Vallarta, pues emplean a una gran parte de la población, así como también representan una parte importante dentro de la cadena de valor de varias empresas.

Revisión de la literatura

Según datos del Censo Económico 2019, las principales problemáticas que enfrentan las unidades económicas del sector comercio al por menor con hasta 10 trabajadores son inseguridad pública (36.6%), otra problemática (12.8%), altos gastos en pagos de servicios (9.55%) y altos impuestos (8.77%).

Gráfica 9.1. Problemáticas de las empresas de comercio al por menor en México



Fuente:: Información obtenida del informe sobre el Censo Económico 2019 por el INEGI.

En este sentido, las problemáticas reflejadas en la gráfica anterior suponen una influencia del exterior que lleva a las empresas a responder ante las adversidades que su contexto plantea. Esto significaría que se deberían implementar estrategias ante cambios que puedan significar un peligro para la empresa.

Para finales de 2021, 5.49% de las unidades económicas del sector privado y paraestatal de comercio al por menor tuvieron actividades de innovación. Del total del personal ocupado en unidades económicas, sólo 4.31% estuvo ocupado en actividades de innovación de productos, siendo éstas mayormente empresas grandes; de este total, 2.58% fue en innovación de pro-

cesos, 6.4% en innovación de mercado, 5.04% en innovación organizacional y 7.08% en innovación para adaptación y documentación tecnológica.

En este sentido, el sector comercio al por menor tuvo sólo 6,974 unidades económicas que contaron con personal calificado en actividades de investigación y desarrollo tecnológico, 183 unidades económicas lo tenían para la investigación y desarrollo tecnológico en materia de biotecnología y 162 unidades económicas lo tenían para la investigación y el desarrollo tecnológico en materia de nanotecnología (INEGI, 2019).

En el mismo año, 291 unidades económicas tenían personal calificado en registro o trámite de patentes de marcas, productos o procesos y 385 unidades económicas contaban con este tipo de personal para contrato o adquisición de patentes de marcas, productos o procesos. Esta cantidad es muy poco alentadora si se compara con otros sectores, además de compararla con los totales nacionales.

Crear innovación no solamente implica invertir en tecnología para la eficiencia de los procesos, sino que se requiere la reestructuración de éstos independientemente del desempeño tecnológico. Con esto se puede entender que es necesario conocer los procesos de la empresa para poder definir cuáles son aquellos que se deben modificar. Para esto, primero debe conocerse el proceso productivo del negocio, es decir, aquellas etapas que incluyen desde la búsqueda de la mercancía hasta que ésta llega al consumidor final, lo cual se detalla en los siguientes párrafos.

El proceso de innovación realizado por las empresas consiste en recolectar información certera de una variedad de fuentes externas a la empresa, tales como clientes, proveedores, universidades, entre otros, lo cual contribuye a reducir la incertidumbre en las probabilidades de innovar.

Para entender la interacción con la cadena de valor se tendría que definir también un proceso productivo para las empresas de este giro.

Entre los aspectos por considerar para determinar un diagrama de procesos de una empresa de comercio al por menor se encuentran los siguientes:

1. Tipo de producto comercializado.
2. Tipo de almacén.
3. Tamaño de la empresa.

4. Cantidad de canales de comercialización.
5. Tipo de canal de obtención del producto.

En cualquiera de los casos se encuentran diferencias significativas en la gestión de los procesos tales como el control del almacén y la recepción de mercancía. La gestión del *stock*, el control de las ventas (manual o con punto de venta), gestión de los pagos, actividades de investigación para adquisición de productos y especialización de servicios posventa. Las diferencias son más identificables sobre todo entre los diferentes tipos de productos que se comercializan, teniendo un flujo de administración de los recursos en aquellos negocios donde los productos son perecederos, por ejemplo, el caso de las tiendas de abarrotes que, en contraste, tiene un sistema de recepción de mercancía y gestión del *stock* que las farmacias y las tiendas de productos de maquillaje.

En este contexto, y de acuerdo con Kotler (2012), en cuya aportación sobre los procesos comerciales determina que los componentes del sistema de comercialización En todo caso, el manejo de la función comercial o labor directiva de marketing se basa en tres ámbitos principales:

1. *Análisis del entorno del sistema de comercialización.* Estructura y comportamiento del mercado, competidores, administradores, canales de distribución, agentes públicos y sociales y factores del entorno genérico. Variables externas que influyen en la demanda global.
2. *Formulación de decisiones y estrategias comerciales.* Estrategias de marketing-mix o que combinan las variables comerciales conocidas: producto, precio, distribución y promoción. Variables internas que permitirán cumplir los objetivos pretendidos.
3. *Planificación, organización y control de la actividad comercial.* Conjunto de funciones, técnicas, procedimientos y acciones conocidas del sistema de dirección.

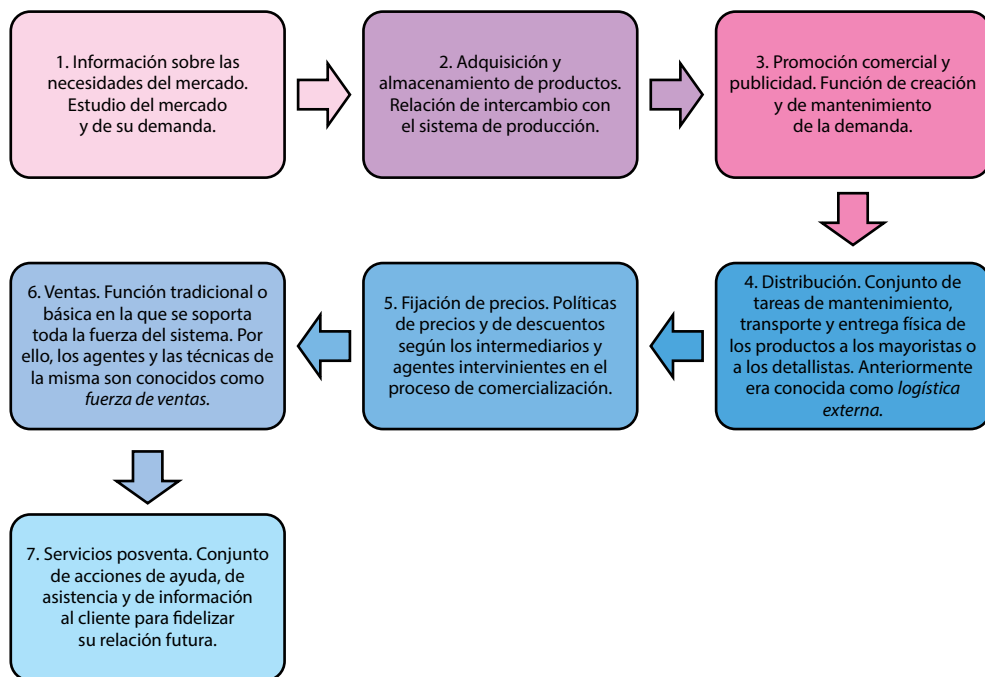
Esto definiría entonces las características que debe contener la estructura del proceso de comercialización de una empresa de comercio al por menor independientemente del producto que comercialice. Para estos fines

sería oportuno establecer una estructura general que pudiera llevar a entender los procesos en los que se puede encontrar similitud o que se presentan con más frecuencia en diferentes diagramas de procesos. Para complementar esta aportación se esquematizó el proceso definido por el mismo autor en miras de tener una representación gráfica más clara, la cual se presenta en el siguiente esquema:

Estructura del sistema de comercialización

En el último de los pasos de esta secuencia se encuentra la gestión del cobro, teniendo en cuenta la tipología de transmisión, plazos, etc., lo que se enlaza con el sistema de financiación de la empresa (Kotler, 2012).

Figura 9.1. *Proceso productivo de las empresas de comercio al por menor*



Nota: En la ilustración se muestra el proceso productivo de una empresa de comercio al por menor según Kotler (2012).

Este diagrama concentraría entonces los pasos de un proceso de comercialización que es aplicable para cualquier giro de las empresas de comercio al por menor y de los cuales podrían derivarse actividades más específicas según las necesidades de cada negocio. Los minoristas tienen que desarrollar enfoques estratégicos en colaboración con sus socios de la cadena para impulsar la demanda (Ganesan *et al.*, 2009). Existen tres direcciones en las que se apoyan en las relaciones aguas arriba y aguas abajo para lograr resultados: 1) prácticas de abastecimiento global, 2) desagregación al emplear una ruta multicanal para llegar al mercado, 3) innovaciones en producto o proceso en toda la cadena de suministros (Ganesan *et al.*, 2009).

Estudios sugieren que el *retail* debe promover la comercialización en varias vías, ya que concluyen que el consumidor multicanal es más rentable (Kumar y Rajkumar, 2005).

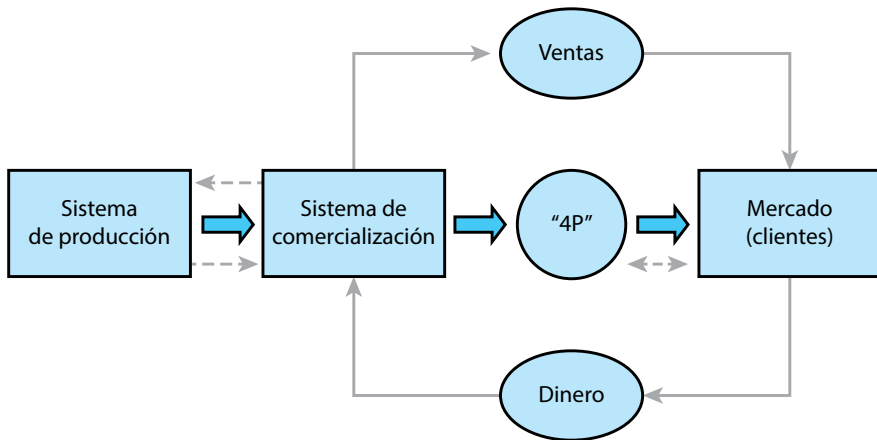
La innovación, tanto a nivel minorista como del proveedor, es compleja, por la actividad multiorganizacional y multidisciplinaria que requiere la colaboración y las interacciones entre diversas entidades dentro de la cadena de suministro (Nonaka y Takeuchi, 1995). Si existe cooperación de proveedores en el desarrollo de nuevos productos (Cannon y Homburg, 2001; Sethi, 2000) se generan beneficios en los procesos de innovación (Afuah, 2000) y en los resultados financieros del fabricante (Carr y Pearson, 1999). Las innovaciones en un contexto de venta al por menor pueden reducir costos y mejorar la eficiencia o el valor percibido por el cliente (Wal-Mart transfiere los ahorros de su eficiencia logística a los clientes). Otras innovaciones en los procesos de *retail* incluyen: *cross-docking*, *outsourcing*, identificación por radiofrecuencia, entre otros (Levy y Barton, 2007).

En la propuesta de una estructura más sencilla se presenta el diagrama de la figura 9.2.

Este presenta similitudes dentro del proceso general, la diferencia es que identifica fuentes de información, así como flujos de efectivo que requieren de especial atención por parte de la empresa. Para ello se identifican con flechas con líneas punteadas a aquellas actividades donde el flujo de unidades, el flujo de información y el flujo de dinero se encuentran potencialmente. La relevancia de los flujos de información en contraste con los flujos de dinero puede ser potencialmente significativa para la creación de estrategias de creación de innovación no sólo para las actividades de marketing,

sino para actividades adicionales como la logística y también la investigación, además de la adaptación de una estructura organizacional.

Figura 9.2. *Proceso productivo de las empresas de comercio al por menor basado en la actividad comercial*



Así pues, este esquema complementaría el propuesto por Kotler identificando actividades de generación de conocimiento para la creación de estrategias de innovación en las empresas

Objetivo del proceso de comercialización:

1. Lograr una gestión comercial trazable, viable, eficiente y oportuna con el menor número de riesgos.
2. Realizar un correcto pronóstico de la demanda que permita satisfacer las necesidades de los clientes

Intervienen: Comercial, proveedores y clientes

Este proceso, además de identificar actividades esenciales, clarifica la participación de los sujetos que podrán tener una participación o incluso gestionar los procesos para conectarlos entre sí, siendo éstos también los encargados de generar o analizar la información para la creación de innovación.

Es en este punto donde se pueden vincular actividades del proceso

productivo con la cadena de valor. Según Saldanha, Mithas y Krishnan (2017), los clientes son una fuente de conocimiento que ayuda a las empresas mediante la modificación de productos existentes para un mejor uso; por ello, se hace necesario involucrarlos en los procesos de innovación de la empresa.

Por su parte, los proveedores juegan un rol importante en el proceso de innovación de la empresa. En tal sentido, una fuerte relación entre proveedores y empresa permite alcanzar un adecuado ambiente de innovación mediante la mejora de la calidad del producto y el manejo adecuado de costos. Las empresas enfrentan a los competidores aplicando distintas estrategias.

El sector minorista es un jugador importante en términos económicos: en promedio en todas las economías de la OCDE, cerca de 1 de cada 12 trabajadores están empleados en dicho sector y éste representa casi 5% del PIB. También suele complementar actividades en otros sectores gravemente afectados, por ejemplo, el turismo. Además, el sector minorista es muy intensivo en mano de obra, por lo que cualquier interrupción tiene repercusiones desproporcionadas en materia de empleo (OCDE, 2021).

Así pues, se puede encontrar la relación entre las estrategias de innovación de las empresas de comercio al por menor y los elementos que son parte de su cadena de valor, mismos que, aparte de estimular a las empresas para la creación de innovación, pueden ser también beneficiados con ello. En Puerto Vallarta, Jalisco, no existe un estudio que explique lo anterior, por lo tanto, no se puede determinar hasta este punto cuál es la cadena de valor de las empresas de comercio minorista.

Descripción de la problemática

Las empresas del sector comercio al por menor tienen una relevancia económica y social desde el nivel local hasta el nivel nacional. Su operación no sólo las compromete a sí mismas, sino también a aquellos que conectan sus actividades con éstas y quienes requieren del abastecimiento de productos, tanto proveedores como clientes. El problema de estas empresas recae en la implementación de estrategias de innovación prácticamente orientadas sólo

a la venta del producto, o dicho de manera más específica, al canal de distribución. Sin embargo, existen otras áreas donde la innovación puede concentrarse y dar mayor competitividad a las empresas, tal es el caso de los proveedores como parte de la cadena de valor. Éstos empujan a la empresa a crear estrategias a partir del efecto que éstas causan en su operación. Un giro de empresas con tanta relevancia requeriría de mejores estrategias para aumentar su competitividad, diversificar sus productos y convertirse en un proyecto escalable. En Puerto Vallarta, Jalisco, no existen estudios acerca de las empresas de comercio al por menor, por lo tanto, es difícil entender su realidad y hacer propuestas de mejora.

Pregunta de investigación

A partir del análisis del contexto, ¿Cómo influye el proceso productivo y la cadena de valor en la creación de estrategias de innovación en las empresas de comercio al por menor en Puerto Vallarta?

Objetivo de la investigación

Objetivo general: Determinar la influencia del proceso productivo y la cadena de valor en la creación de estrategias de innovación de las empresas de comercio al por menor en Puerto Vallarta.

Marco teórico

Marco conceptual

Innovación empresarial

Uno de los autores que más ha aportado en materia de innovación es Joseph Schumpeter, quien, en su teoría del desarrollo económico en 1934, definió la innovación como la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, capaz de aportar algún elemento diferenciador, la apertura de un

nuevo mercado o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o productos intermedios.

Asimismo, el *Manual de Oslo* de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) define la innovación como “la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de marketing o método organizacional en prácticas empresariales, organización del trabajo o relaciones exteriores” (OCDE, 2006).

Y en una definición más actualizada, “La innovación es un concepto extenso que comprende una amplia gama de actividades y procesos: mercados, actividades empresariales, redes y competencia, pero también las habilidades y organizaciones, la creatividad y la transferencia de conocimientos” (OCDE, 2013).

Entonces, se entiende por innovación el proceso de creación de nuevos productos o procesos, mismos que pueden ser de nueva creación o mejoras a los actuales a partir de un proceso de aprendizaje y la utilización de recursos.

En relación con la cadena de valor, Frances (2001) señala: “La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación”. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible

La cadena de valor de una organización identifica, pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento in-

dispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos para lograr su debido análisis y consideración permite mejorar la eficiencia tecnoeconómica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial (Quintero y Sánchez , 2006).

Pese a que se puede considerar a la innovación desde una perspectiva interna, al contrastarlo con la definición de cadena de valor se puede considerar una relación entre ambas. La innovación puede darse como una mejora de un producto o un proceso y para poder ejercerla es necesario conocer cada parte del proceso de la empresa, así como los recursos que se encuentran en cada uno de estos. De esta manera se encuentra una conexión entre la cadena de valor, lo que aporta cada eslabón y la posibilidad de crear innovación a partir de ello.

Marco teórico específico

Teoría del desarrollo económico

Schumpeter afirmó que el desarrollo económico es impulsado por la innovación mediante un proceso dinámico, en el cual las nuevas tecnologías sustituyen a las viejas (destrucción creativa). En su opinión, las innovaciones radicales crean cambios importantes, mientras que las incrementales avanzan continuamente en el proceso de cambio. Este autor consideró la innovación como un elemento esencial para promover el desarrollo económico tanto de la unidad económica como de la nación donde ésta se ubica, y su teoría dio paso a otras teorías que consideraban entorno de la empresa como parte importante para que ésta pudiera generar innovación y con ello desarrollarse económicamente de manera óptima. El entorno influye en la creación de la innovación como parte de estrategias internas para favorecer a la competitividad, sin embargo, este proceso no se encuentra aislado, pues al crear innovación de manera individual se contribuye a la creación de innovación del sector en general.

Teoría de la cadena de valor (Porter)

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. El concepto desarrollado por el profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard, en el año de 1987. Su aporte al mundo empresarial es fundamental: hasta el día de hoy se sigue usando dicho modelo para realizar los análisis al interior de la organización.

La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al por mayor y al detalle hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

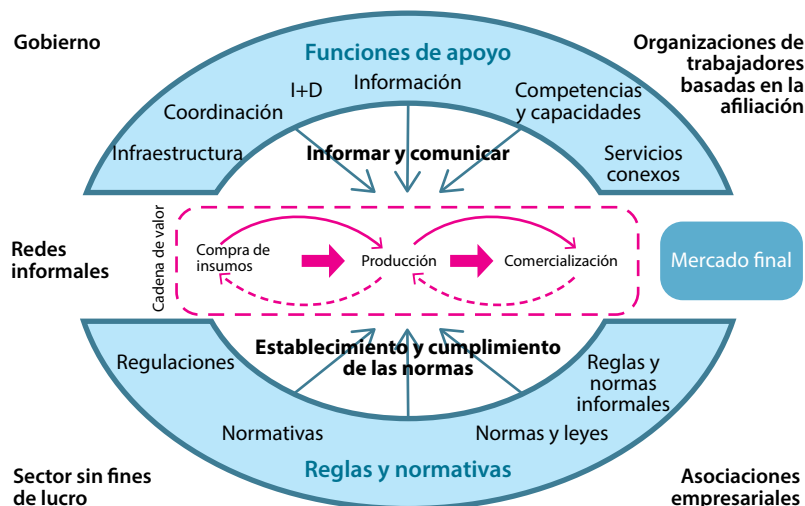
- Las *actividades primarias*, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios posventa.
- Las *actividades de soporte* a las actividades primarias se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El *margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Además de esto, propone que los integrantes del mercado que incentivan la creación de cadenas de valor se muestran en la figura 9.3.

Contrastando esta información con las tendencias más recientes y el marco contextual, es posible determinar que hay una influencia importante en los miembros de la cadena de valor para la creación de estrategias de innovación empresarial de las empresas de comercio al por menor. La cadena de valor puede estimular la creación de estrategias de innovación a

través de todos sus actores, lo cual podría elevar la competitividad de la empresa y el desarrollo de la región.

Figura 9.3. Actores del mercado



Fuente: OIT, basado en un modelo del Centro Springfield (véase la Guía de la OIT, "Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente", 2009, p. 26).

Material y método

Metodología

Enfoque: cualitativo. Por su naturaleza este enfoque permite, a través del instrumento de recolección de datos, conocer las opiniones, percepciones, testimonios e información en general cerca de la realidad de la población que será el objeto de estudio, por lo que se vuelve el enfoque ideal para esta investigación.

Método: deductivo, ya que se buscó partir de la observación de la realidad a través de estadísticas, revisión de las últimas tendencias, revisión teórica para poder determinar las problemáticas del contexto del entorno empresarial. Dicha realidad se contrastará con el marco teórico, los resultados deberán compararse con la hipótesis para identificar en qué nivel ésta se

cumple. Por último, el resultado determina una realidad después del análisis para posteriormente hacer sugerencias de mejora.

Diseño: no experimental, pues se estudia la causalidad sobre los hechos o datos ya pasados sin pretender manipulación o variación del estado de las variables.

Universo, población y muestra

Población: 5,906 mipymes del giro de comercio al por menor.

Muestra: 302 unidades económicas del giro de comercio al por menor.

Investigación de campo (explicación del instrumento)

Se aplicó un cuestionario de 62 preguntas que fue construido a partir de lo encontrado en las tendencias más recientes, el marco contextual y el marco teórico. Se buscó elaborar preguntas abiertas y combinarlas con preguntas de opción múltiple, esto con el objetivo de poder recopilar información, esquematizarla y poder definir procesos que expliquen la relación de la cadena de valor y la innovación. Para su aplicación, fue tomada como referencia una población de 5,906 unidades de acuerdo con las cifras del DENE (2020), se determinó una muestra de 361 encuestas con 95% de confianza y 5% de margen de error. Sin embargo, la aplicación total fue de 378 encuestas a mipymes dedicadas al comercio minorista, específicamente empresas que revenden productos. Se elaboraron citas para la aplicación del instrumento con cada empresario, este proceso tuvo una duración de 3 meses tan sólo para el levantamiento. Cada aplicación tomó alrededor de 48 minutos; dentro de ésta se explicaban los términos utilizados para el adecuado entendimiento del empresario. El objetivo era que el empresario pudiera identificar y explicar la información y, de alguna forma, esquematizarla.

Una vez aplicado el instrumento, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Se aplicó la encuesta a 378 empresas dedicadas al comercio al por menor, específicamente de actividades como zapaterías, tiendas de abarrotes, farmacias, venta de ropa, productos para spa, comercio de productos para mascotas, papelerías, venta de cosméticos y bisutería. Éstas tienen como

característica que no elaboran el producto que comercializan, únicamente compran a un mayorista y venden el producto a detalle. El total de las encuestas se distribuyeron para su aplicación en colonias de Puerto Vallarta tales como El Pitillal, Coapinole, Vallarta Centro, Las Mojoneras, Palmar de Aramara, Las Juntas, Loma Bonita, San Esteban, Ixtapa, la zona hotelera, entre otras. De estas empresas 346 son microempresas, 27 son pequeñas empresas y el resto son empresas consideradas por su tamaño medianas. La distribución para la aplicación del cuestionario tuvo como eje central el área geográfica, obedeciendo específicamente al giro, a las características del proceso productivo y al tamaño establecido en el estudio. Es importante comentar que de este total de empresas se determinó un promedio de vida de 8.9 años, periodo de tiempo superior al de la estadística. Habla de una industria que no es relativamente nueva y que, a estas alturas, debería ya tener un posicionamiento y una participación en el mercado. Como dato interesante, se encontraron 6 empresas que no tenían el dato de los años que llevan en el mercado; 51% de las empresas tiene menos de 6 años en el mercado.

Resultados

Al aplicar el instrumento a las mipymes de comercio al por menor, se encontró que 71.4% de las empresas consume sus productos con proveedores locales y la mayor parte de los miembros de la cadena de valor están establecidos en la localidad. Del total de estas empresas, 98% entiende el concepto de proceso productivo y puede definirlo claramente, sin embargo, no se tiene documentado, sólo es explicado por el propietario de acuerdo con las actividades que realiza diariamente. Del total de las empresas, 92.3% dijo iniciar su proceso productivo en la compra de los productos al proveedor, descartando con ello que existiera una etapa previa de investigación sobre oferta de productos y evaluación de proveedores. Derivado del dato anterior, se encuentra que los proveedores representan un problema para las empresas de comercio al por menor, identificando que 65% de las empresas tiene complicaciones con el proceso de adquisición de mercancías, específicamente con la disponibilidad del proveedor en la zona, disponibilidad en el

stock de los proveedores, problemas con la agenda y problemas de logística, haciendo énfasis en el tiempo de entrega.

Esto significa una problemática importante, sobre todo al entender que el proceso productivo de las empresas de comercio al por menor se centra principalmente en la compra del producto y la organización para su stock y reventa: al complicarse la adquisición de mercancías por parte de los proveedores, se complicaría también la venta de los productos al público, e incluso se pueden derivar otras problemáticas como el aumento de los costos en los productos por adquirirlos con proveedores alternativos que aumenten el precio, esto incluso considerando que 98.9% de las empresas tiene un proceso establecido de gestión de las mercancías existentes, controlándolos con métodos diversos como inventarios en hojas de Excel, manuales, puntos de venta entre otros, lo cual plantea que existe una gestión de las entradas y salidas pero que de cualquier manera presenta un problema para el control de las existencias en el negocio.

Sin embargo, un dato interesante es que en el mismo estudio se les preguntó a los empresarios cuáles son las características que se toman en cuenta a la hora de elegir a un proveedor, a lo que los empresarios contestaron que como prioridad toman en cuenta la calidad del producto y su precio. Sólo 1.5% consideró importante las características del proveedor, su reputación y lo que éste pueda llegar a ofrecer. Resulta interesante contrastar estos resultados, pues esto hablaría de un sector empresarial que da prioridad a cuestiones que no llegan a significar tantas problemáticas y minimiza hechos que pueden llegar a complicar más la operación de la empresa.

Durante 2021, 67.46% de las empresas realizaron estrategias de innovación, enfocándose principalmente en adquisición de nuevos productos para ofertar, así como también innovación en procesos internos para la comercialización. Esto indicaría que la innovación se da, pero solamente en áreas específicas. Con los resultados presentados en los párrafos anteriores, puede notarse claramente que las estrategias de innovación no atienden problemáticas relevantes dentro de la cadena de valor específicamente.

Adicional a lo anterior, 62.96% de las empresas no tienen indicadores para evaluar el desempeño y con ello crear estrategias de innovación; 29.10% respondió que sí se tienen indicadores para medir el desempeño. El resto res-

pondió que tal vez. Cabe resaltar que la mayoría de estos empresarios no considera dentro de su operación la relevancia de establecer indicadores, por eso es que no están familiarizados con la determinación de éstos.

Una cuestión interesante encontrada en el estudio es que las empresas sí identifican el mercado para el que va dirigido y consume su producto, incluso queda en evidencia que además de conocerlo, tiene acercamiento con él y lo toma en cuenta para generar alternativas de innovación en la empresa. Casi 100% de las empresas respondió que si se identifican necesidades y expectativas generales de los clientes para crear innovación.

En relación con el proceso productivo, sólo 6.6% de las empresas indicó cuál es el proceso productivo interno de la empresa. Sin embargo, se tiene la noción del proceso, lo que lleva a las empresas a identificar problemas con sus procesos internos dentro de su cadena de valor. Seguido de esto, 5.6% de las respuestas sobre los problemas en la adquisición de mercancías se refirió al tipo de mercancía que las empresas necesitan y que no encuentran con el proveedor regional. Se habla de productos especializados o productos con características muy específicas que no se ofertan con los proveedores de la región. El 4.7% de las respuestas fue representado por el método de pago, las empresas afirman tener problemas con los métodos de pago para adquirir las mercancías, así como la falta de acuerdos con los créditos o plazos para pagar la mercancía adquirida, lo que los llevaría a elegir entre otras opciones y no tomar la decisión de comprar a proveedores locales. Entre otros problemas relevantes se encuentran la calidad en los productos, con 4.7% de las respuestas, inventario con 3.8%, falta de stock de los proveedores con 3.4%, poca capacidad interna para hacer las compras de las mercancías con 1.6%, recepción de mercancía con 0.9%, mermas con 0.3% y otros con 5.6% de las respuestas.

En relación con la innovación a partir del trabajo en conjunto con otra institución, ya sea pública o privada, y no hacer solamente estrategias de innovación de manera independiente, 92.85% respondió que no se ha acercado a ninguna institución académica para poder crear estrategias de innovación en su empresa, el resto de las respuestas estuvieron divididas entre distintas instituciones. Cabe resaltar que 3.7% respondió que se ha acercado a universidades, se engloba este porcentaje puesto que todas las instituciones mencionadas corresponden a universidades de la región y es sólo

para interpretación; sin embargo, cada una de ellas fue mencionada por máximo 5 de 378 personas, una porcentaje bastante bajo.

Asimismo, 83.59% respondió que no recurre a ninguna entidad para crear estrategias de innovación para su empresa; 2.64% de las empresas respondió que recurre a bancos para poder crear estrategias de innovación en su negocio; 1.58% de las empresas respondió que recurre a empresas del mismo sector para poder crear estrategias, el resto de las empresas expresó que recurre a otros servicios más específicos y relacionados con su operación. Se encuentra entonces que el enfoque de las estrategias de innovación no está precisamente entre las problemáticas más complejas de la operación de estas empresas. Esto de alguna forma es entendible, sobre todo cuando el mismo estudio plantea el desconocimiento formal de la cadena de valor de las empresas, si bien resulta claro que aquellos elementos que la conforman tienen que ver directamente con los resultados de la innovación.

Conclusión

El sector de comercio al por menor de Puerto Vallarta, Jalisco, en promedio tiene como característica de su perfil el ser empresas familiares. De alguna manera esto llevaría a las empresas a mantener una operación y proceso de toma de decisiones de manera más tradicional y conservadora. En este sentido, después de analizar el marco referencial y contextual, puede identificarse que las empresas dedicadas a la actividad de comercio realizan estrategias de innovación enfocadas al aspecto comercial únicamente, lo que permitiría concentrar los esfuerzos en una sola área cuando existen otras más que pueden atenderse. Es evidente que las empresas entienden su proceso productivo, conocen cada actividad que lo compone, sin embargo, no está documentado, no se tienen indicadores que evalúen cada etapa y, por lo tanto, no se pueden crear estrategias de innovación para la respuesta de las demandas del entorno, lo cual implicaría también que el entendimiento sobre la cadena de valor tampoco es claro. Se sabe que existen empresas que intervienen con el negocio mas no la sinergia que éstas pueden crear para el mejor desempeño de ambos. El objetivo de este estudio es identificar si el proceso productivo y la cadena de valor tienen influencia en la creación de

innovación de las empresas de comercio; a partir de todo lo anterior se encontró como resultado que la cadena de valor sí tiene influencia en la creación de estrategias de innovación en este sector, los integrantes influyen mucho, esto se puede determinar al ver que, como parte de los miembros de la cadena de valor y del proceso operativo de cada empresa, los problemas que éstos tengan serán trasladados también a cada unidad económica. Muchas de las empresas de comercio al por menor dependen operativamente de otras empresas, como los proveedores de productos, los clientes, los proveedores de servicios, las empresas de logística, entre otros. Cuando una de ellas falla, la empresa puede tener una falla también, es ahí donde la problemática detona la necesidad de resolver y, por consiguiente, crear innovación. Un hallazgo importante ha sido identificar que estas empresas en Puerto Vallarta presentan dificultades en uno de los procesos más relevantes de su operación debido a su contexto y a sus estrategias de adquisición de mercancías.

La innovación existe, eso queda demostrado en todo lo integrado en el estudio, desde el marco contextual, el conocimiento de las tendencias más recientes hasta el marco teórico, claramente las mejoras se han visto reflejadas en un sector con potencial de crecimiento y permanencia a pesar de sus deficiencias, pero sobre todo en la constitución de un mercado escalable independientemente de su vocación económica. Es claro también que éste constituye un sector que crea innovación principalmente en productos, lo cual es conveniente resaltar, pues contradice totalmente a lo investigado en el análisis referencial de este estudio.

Las empresas de comercio al por menor saben que las demandas de sus clientes son la mejor fuente de información que pueden tener, lo cual cumple precisamente con lo propuesto en el marco teórico de este estudio. En este sentido, analizar las demandas del cliente les daría exactamente la información que se requiere para crear innovación.

Queda en evidencia entonces que la cadena de valor es una fuente de creación de innovación importante, por ello la importancia de identificarla y analizarla.

Las empresas, por el simple hecho de existir, están destinadas al éxito, pero hacer lo mismo esperando resultados distintos no es precisamente la fórmula para lograrlo. Por ningún motivo debe dejarse a las empresas

aisladas ni suponer que toda la responsabilidad de su desempeño depende de ellas mismas, y menos cuando se encuentran en un contexto tan inestable.

Bibliografía

- Afuah, A. (2000). How much do your coopetitor's capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21(3), 387-404.
- Arechavala, V. R. (2018). *Ecosistemas de innovación, emprendimiento y desarrollo regional*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Baena, E., Sánchez, J., y Montoya, O. (2016). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-66. <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7385>
- Bocanegra, C., y Vázquez, M. (2012). Productividad en el comercio minorista: contrastes entre Walmart de México, Soriana y Comercial Mexicana. *Paradigma Económico*, 4(21), 91-117.
- Bocanegra, G. (2011). El comercio en México y su encuentro con la globalización. *Frontera Norte*, 22(44), 277-281.
- Calleja Bernal, F. (2013). *Costos*. México: Pearson.
- Cannon, J., y Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.1.29.18136>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., y Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa comercializadora del territorio holguinero. *Redalyc*, 27(2), 14.
- Carpio, J. (2019). Análisis cualitativo de los determinantes de la innovación en una economía emergente. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(17), 161-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.10>
- Carr, A., y Pearson, J. (1999). Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497-519. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00007-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00007-8)
- Casares Ripol, J., y Martín, V. (2017). Innovación y tecnología en la distribución comercial. *Revista Economistas*, (155), 23-31.
- Chesbrough, H. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long range planning*, 43(2), 354-363.
- CONCANACO. (2022). *Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo*. Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/>
- Foro Económico Mundial. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Suiza.
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.

- Gobierno de México. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo*.
- Gobierno del Estado de Jalisco. (junio de 2021). Sitio Web Gobierno del Estado de Jalisco. <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/municipios>: https://www.puertovallarta.gob.mx/docs/cien_dias/MPV-PMDG%202021-2024%20Plan.pdf
- IIEG. (2018). *Comercio Jalisco. Ficha Sectorial*.
- IIEG. (2021). *Puerto Vallarta Diagnóstico Municipal 2021*. Gobierno del Estado de Jalisco.
- IMCO. (2018). *Índice de competitividad estatal*. México.
- INEGI. (2017). *Anuario Estadístico y Geográfico 2017*. Gobierno de México.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco. (2021). *Encuesta Mensual sobre Empresas Comerciales*.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco. (2019). *Informe del Estado de Jalisco al 2019*.
- Kotler, P. (2012). *Marketing: An Introduction, Global Edition*. Perason.
- Kumar, V., y Rajkumar, V. (2005). Who are the multi-channel shoppers and how do they perform? correlates of multi-channel shopping behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 2(19), 44-62.
- Levy, M., y Weitz, B. A. (2007). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- OCDE. (2021). *COVID-19 y el sector minorista: impacto y respuestas políticas*.
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389..
- Saldanha, T., Mithas, S., y Krishnan, M. (2017). Leveraging Customer Involvement or Fueling Innovation: The Role of Relational and Analytical Information Processing Capabilities. *MIS Quarterly*, 41(1), 367-396. <https://doi.org/https://doi.org/10.25300/misq/2017/41.1.14>
- Schumpeter, J. (1997). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Economía. (2022). Comercio al por Menor. DATA MEXICO: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/retail-trade>
- Sethi , R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.1.17999>

Sobre los autores

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

Posdoctorado en Administración de Negocios en el Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente, A. C., doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional, maestro en Administración por el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, licenciatura en Administración con especialidad en Desarrollo Empresarial, profesor investigador de tiempo completo, adscrito al departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1, profesor Perfil Deseable Prodep, miembro del cuerpo académico, 612-UDG Gestión y competitividad, 10 certificaciones por el CONOCER. Publicaciones como autor de libros, capítulos de libros, artículos en revistas arbitrada, indizadas e indexadas, conferencias y ponencias a nivel nacional e internacional. Líneas de investigación: gestión estratégica y competitividad; emprendimiento, innovación, gestión social y pública.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1673-1479>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?user=IIG3UBoAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Bizarron>

Academia: <https://independent.academia.edu/ManuelErnestoBecerraBizarrón>

Paola Alejandra Cortés

Maestra en Desarrollo Sustentable y Turismo y licenciada en Administración, profesora docente asociada “C” de tiempo completo, adscrita al Departamento de Estudios Administrativo Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, cuenta con el Perfil Prodep, pertenece al Cuerpo Académico de Investigación: Gestión de las Tecnologías en las Organizaciones; las publicaciones más recientes son: *Uso de plataformas tecnológicas educativas y de comunicación en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara durante la pandemia*, Editorial Trauco, ISBN: 978-607-8677-99-3; *La práctica e importancia que se atribuye a las tareas administrativas en diferentes contextos organizacionales*, Editorial Universidad de Guadalajara, ISBN: 978-607-547-903-3 E-Book; *Procesos sociales y económicos. Nueve acercamientos*, Editorial Universidad de Guadalajara, ISBN: 978-607-571-025-9.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6393-1529>

Google Academic: https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=ipR1vUAAAAJ

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Paola-Cortes-10>

Academia: <https://independent.academia.edu/PAOLAALEJANDRACORTES>

María del Consuelo Cortés Velázquez

Doctorado en Educación con especialidad en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia. Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje. Licenciatura en Sistemas de Información. Adscripción al Departamento de Ciencias y Tecnologías de la Información y la Comunicación del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Líneas de investigación en emprendimiento, innovación, gestión social y pública y en evaluación de programas educativos. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I. Reconocimiento por parte del Prodep. Miembro de la Red de Estudios Latinoamericanos en Educación y Pedagogía (RELEP). Publicaciones en capítulos de libro y revistas arbitradas e indexadas a nivel nacional e internacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5387-7226>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?user=oFwRIE8AAA&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Maria-Del-Consuelo-Velazquez>

Academia: <https://independent.academia.edu/MARIADELCONSUELOCORTESVELAZQUEZ>

Luz Amparo Delgado Díaz

Doctora en Ciencias Administrativas, maestra en Administración, profesora investigadora adscrita al Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Profesora investigadora del Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conahcyt. Representante del cuerpo académico UDG-CA-612-gestión y competitividad, miembro del Núcleo Académico Básico de la Maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2388-4737>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&pli=1&user=IHYdp1UAAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Luz-Delgado-Diaz>

Academia: <https://independent.academia.edu/LuzAmparoDelgadoDiaz>

Rodrigo Espinoza Sánchez

Doctor en Educación, Universidad de Tijuana, Centro Universitario de Tijuana, maestro en Ciencias para el Desarrollo Sustentable y el Turismo, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa y licenciado en Administración de Empresas Turísticas, Instituto Tecnológico de Colima. Profesor investigador del Departamento de Estudios Administrativo-Contables, Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Línea de investigación sobre desarrollo y sociedad. Miembro del Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial (Cecodet), Miembro del Cuerpo Académico Consolidado Análisis Regional y Turismo con clave UDG-CA-443, y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel I; así como de la Red de Investigadores en Desarrollo y Turismo (Relidetur). Áreas de interés en investigación: impactos del turismo en la calidad de vida, emprendimientos sociales turísticos e inteligencia territorial.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9018-0583>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?user=7p9b0dYAAAAJ&hl=es&authuser=2>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo-Sanchez-22>

Academia: [https://independent.academia.edu/ESPI NOZA SANCHEZR](https://independent.academia.edu/ESPI_NOZA_SANCHEZR)

Lino Francisco Jacobo Gómez Chávez

Doctor en Ciencias para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo, profesor investigador adscrito al Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, representante del cuerpo académico UDG-CA-1076 Determinantes de la salud, profesor con perfil deseable Prodep-SEP, miembro del Sistema Nacional de Investigadoras/es, su línea de generación y aplicación del conocimiento está relacionada con las determinantes modificables de la salud y sus principales proyectos de investigación son la Encuesta Mexicana de Estilo de Vida y Riesgos para la Salud y la Encuesta Mexicana de Tendencias Fitness, ambos proyectos registrados en las bases de datos de proyectos de investigación por centros universitarios de la Universidad de Guadalajara, también, forma parte del proyecto de investigación Fitness trends from around the globe del American Sport College Medicine.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8562-5880>

ResearchGate: <https://acortar.link/2cvmac>

Google Scholar: <https://acortar.link/uxdpOg>

Mónica Hernández Islas

Doctora en Educación en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia por la Nova Southeastern University, de North Miami, Florida. Maestra en Administración del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Profesora investigadora asociada C del departamento de Estudios Internacionales y Lenguas Extranjeras. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conahcyt y del Cuerpo Académico Promep CA-905 formación, innovación en docencia de inglés e internacionalización por idiomas extranjeros. Actualmente desarrolla proyectos sobre tecnología educativa y asesora en el posgrado de Administración en Negocios del Centro Universitario de la Costa.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2802-6793>

Google Academic: [https://scholar.google.es/citations?user=BgYqx_8AAAA J&hl=es](https://scholar.google.es/citations?user=BgYqx_8AAAAJ&hl=es)

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Monica-Hernandez-54>

Academia: <https://independent.academia.edu/MONICAHERNANDEZISLAS>

Manuel Joya Quinteros

Maestro en Administración, estudiante de doctorado en Gestión y Negocios, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9021-635X>

Ricardo Josué Martínez Andrade

Maestro en Administración de Negocios por la Universidad de Guadalajara, en el Centro Universitario de la Costa e ingeniero en gestión de proyectos por la Universidad Tecnológica de Nayarit.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9804-7721>

Google Academic: https://scholar.google.es/citations?view_op=new_articles&hl=es&imq=Ricardo+Martinez#

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Martinez-108>

Academia: <https://independent.academia.edu/RICARDOJOSUEMARTINEZANDRADE>

José Alejandro López Sánchez

Estudiante del doctorado en Ciencias para el Desarrollo, la Sustentabilidad y el Turismo, maestro en Administración de Negocios, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa y licenciado en Gestión y Desarrollo Turístico, Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas. Colaborador del Cuerpo Académico Consolidado de Análisis Regional y Turismo con clave UDG-CA-443 y del Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial (Cecodet). Línea de investigación: Gig Economy y Turismo.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2728-2856>

Google Academic: https://scholar.google.es/citations?hl=es&authuser=2&user=MSPJp_8AAAAJ

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Jose-Lopez-Sanchez-4>

Academia: <https://independent.academia.edu/AlexSanchez253>

Mireya Mendoza Cortés

Maestra en Administración de Negocios y licenciada en Informática con especialidad en Redes egresada del Instituto Tecnológico Superior de El Grullo, Jalisco. Asimismo, ha participado como ponente sobre proyectos administrativos y tecnológicos durante su formación académica. Participó como asistente en

conferencias relacionadas con la informática aplicada a los negocios, implementación de la tecnología en la prevención de desastres naturales, dentro del marco del 3er Ciclo de Conferencias Enriquecer tu Formación Profesional. Dirige tus Acciones Futuras con Éxito.

Rosa Isela Ortega Ceja

Egresada de la maestría en Administración de Negocios. Licenciatura en Ingeniería en Telemática, adscrita al Departamento de Ciencias y Tecnologías de la Información y la Comunicación del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Líneas de investigación en mercadotecnia educativa, en calidad educativa y en comportamiento organizacional. Publicaciones en revistas arbitradas y capítulos de libros a nivel nacional e internacional.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9933-8207>

Google Academic: https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&authuser=3&user=0fnzbDkAAAAJ;

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Rosa-Ceja-2>

Academia: <https://independent.academia.edu/RORTEGACEJA>

Carlos Salvador Peña Casillas

Doctor en Gestión de las Organizaciones, Universidad Autónoma de Nayarit, maestro en Administración de Negocios y licenciado en Contaduría Pública, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa. Colaborador del Cuerpo Académico Consolidado Análisis Regional y Turismo UDG-ART-443, así como del Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial (Cecodet) y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel I. Áreas de interés en investigación: gestión para la formación del capital humano y sus impactos en el desarrollo territorial; gestión organizacional, emprendimientos sociales e impactos del turismo.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7190-3168>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?user=EKyWpFMAAAAJ&hl=es&authuser=2>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Pena-Casillas>

Academia: <https://guadalajara.academia.edu/CARLOSSALVADORPE%C3%91ACASILLAS>

Mariam Ruiz Guangorena

Maestra en Administración de Negocios por el Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, y licenciada en Contaduría Pública con especialidad en Auditoría por la Universidad La Salle. Estudió un diplomado en Impuestos Americanos en la ciudad de Los Ángeles, California, y un diplomado en marketing digital a través de diversas plataformas de Infusionsoft en la ciudad de Chandler, Arizona. Actualmente es socia directora de la empresa Grupo Mejaam Consultores Empresariales, S. A. de C. V.

Georgina Dolores Sandoval Ballesteros

Posdoctorado en Administración de Negocios, doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, maestra en Administración, licenciada en Contaduría Pública. Profesora de tiempo completo y coordinadora de la maestría en Administración de Negocios, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Candidato del Sistema Nacional de Investigadores. Miembro del Cuerpo Académico Gestión y Competitividad CA-UDG-612. Principales líneas de investigación: gestión estratégica y competitividad, emprendimiento, innovación, gestión social y pública. Publicaciones en capítulos de revistas y libros.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8492-730X>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?user=9oW8ZkQAAAAJ&hl=es&oi=ao>

Researchgate: <https://www.researchgate.net/profile/Georgina-Sandoval-Ballesteros>

Academia: <https://independent.academia.edu/GEORGINADOLORESSANDOVALBALLESTEROS>

Araceli Anayanzi Valencia Sandoval

Maestra en Administración de Negocios, estudiante de doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, colaboradora del Cuerpo Académico Determinantes de la Salud UDG-CA-1076. Publicaciones como autora de capítulos de libros, artículos en revistas y ponencias a nivel nacional e internacional. Su línea de generación y aplicación del conocimiento está relacionada con el sector fitness: la Encuesta Mexicana de Tendencias Fitness, Determinantes Modificables de la Salud y Estilos de Vida

Saludable; Encuesta Mexicana de Estilo de Vida y Riesgos para la Salud. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7042-8027>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Araceli_Valencia

Google Scholar: https://scholar.google.es/citations?view_op=list_works&hl=es&user=A-amm20KfoIC

Miriam del Carmen Vargas Aceves

Maestra en Administración de negocios y licenciada en Turismo por la Universidad de Guadalajara. Jefa de Departamento de Estudios Socioeconomicos y profesor adscrita del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, con membresía a asociaciones en redes nacionales e internacionales. Miembro del Cuerpo Académico Gestión y Competitividad UDG-CA-612. Miembro del Núcleo Académico Básico de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1703-9345>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=ZSXCdpwAAAJ>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Miriam-De-Carmen-Aceves>

Academia: <https://independent.academia.edu/MIRIAMDELCARMENVARGASACEVES>

Héctor Hugo Zepeda Peña

Maestro en Tecnologías para el Aprendizaje y licenciado en Educación por la Universidad de Guadalajara. Profesor de tiempo completo adscrito al Departamento de Ciencias y Tecnologías de la Información y Comunicación del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. Perfil Prodep- ID 46811. Miembro de la Red Temática “Las TIC en la Educación”. Líneas de investigación en emprendimiento, innovación, gestión social y pública y en diseño, desarrollo y uso de tecnologías digitales, videojuegos y recursos multimedia. Proyecto de investigación a nivel nacional “Educación rural e innovación didáctico-tecnológica No.G1000-OF-031”. Publicaciones en capítulos de libros y revistas arbitradas e indexadas a nivel nacional e internacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5593-1000>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?useZueaSCAAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Hector-Zepeda-Pena>

Academia: <https://independent.academia.edu/HECTORHUGOZEPEDAPEA>

Moisés Vázquez Altamirano

Maestro en Administración de Negocios y licenciado en Administración por el Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Profesional destacado con una sólida formación académica y una amplia experiencia en el ámbito empresarial.

Indira Rosalía Montes Zambrano

Maestra en Administración de Negocios y licenciada en Administración. Profesora de asignatura “A” en el Departamento de Estudios Administrativo-Contables en el Centro Universitario De La Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro de la Red Latinoamericana en Estudios de Género (Releg) de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (Relayn). Principal línea de investigación: gestión de la innovación y cadena de valor en empresas de comercio minorista.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3849-4689>

Google Academic: <https://scholar.google.es/citations?user=dLSp7GAAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Indira-Rosalia-Montes-Zambrano>

*Estrategias administrativas en las
empresas postpandemia*, Georgina Dolores
Sandoval Ballesteros, Manuel Ernesto Becerra Bizarrón
y Luz Amparo Delgado Díaz (coords.), publicado por
Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., se terminó
de imprimir en mayo de 2024, en Litográfica Ingramex S.A. de C.V.,
Centeno 162-1, Granjas Esmeralda, 09810, Ciudad de México.
El tiraje fue de 50 ejemplares impresos y en versión digital para acceso abierto en
los formatos PDF, EPUB y HTML.

El libro *Estrategias administrativas en las empresas pospandemia* analiza cómo las empresas pueden adaptarse y prosperar en un mundo transformado por la pandemia de COVID-19. En su núcleo, la obra propone un enfoque proactivo para la gestión empresarial en tiempos de incertidumbre.

La pandemia ha alterado radicalmente el panorama empresarial, lo que requiere estrategias flexibles y creativas para sobrevivir y crecer. El texto explora diversas estrategias administrativas que las empresas pueden adoptar para navegar por este entorno cambiante. Desde la implementación de tecnologías digitales hasta la reevaluación de cadenas de suministro y modelos de negocio, se examinan en profundidad las acciones que pueden tomar las organizaciones para mantener su relevancia y competitividad.

Además, se abordan temas como la gestión del talento humano en un entorno laboral remoto, la importancia de la agilidad organizacional y la innovación continua como impulsores del éxito empresarial en la era pospandemia. El libro también destaca la necesidad de una comunicación clara y efectiva tanto interna como externa, así como la importancia de mantener un enfoque centrado en el cliente para garantizar la lealtad y la satisfacción del cliente en un mercado cambiante. Se presentan herramientas y enfoques para identificar y mitigar riesgos emergentes, así como para anticipar cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.



Georgina Dolores Sandoval Ballesteros Posdoctorado en Administración de Negocios, doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable, maestra en Administración. Es profesora de tiempo completo y coordinadora de la maestría en Administración de Negocios, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Es candidato del SNII del Conahcyt y miembro del Cuerpo Académico CA-UDG-612 Gestión y Competitividad.



Manuel Ernesto Becerra Bizarrón Posdoctorado en Administración de Negocios, doctor en Ciencias Administrativas y maestro en administración. Es profesor investigador de tiempo completo del departamento de Estudios Administrativos-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro del SNII del Conahcyt, nivel I, y del cuerpo académico, UDG-CA-612 Gestión y competitividad.



Luz Amparo Delgado Díaz Posdoctorado en Administración de Negocios, doctora en Ciencias Administrativas y maestra en Administración. Es profesora investigadora del Departamento de Estudios Administrativo-Contables del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro del SNII del Conahcyt, nivel candidato. Asimismo es representante del cuerpo académico UDG-CA-612-gestión y competitividad.



Dimensions



DOI.ORG/10.52501/CC.160



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS
www.comunicacion-cientifica.com

