



# Comportamiento y cultura organizacional: un análisis desde la intra e interdisciplinariedad

Gonzalo Maldonado Guzmán  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
Rocío Montserrat Campos García  
*Coordinadores*



# Comportamiento y cultura organizacional: un análisis desde la intra e interdisciplinariedad

Gonzalo Maldonado Guzmán,  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
y Rocío Montserrat Campos García  
*Coordinadores*



# Comportamiento y cultura organizacional: un análisis desde la intra e interdisciplinariedad

Gonzalo Maldonado Guzmán,  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
y Rocío Montserrat Campos García  
*Coordinadores*

# Comportamiento y cultura organizacional: un análisis desde la intra e interdisciplinariedad

Primera edición 2022

Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria  
Aguascalientes, Ags., 20100  
editorial.uaa.mx  
libros.uaa.mx

## (COORDINADORES)

Gonzalo Maldonado Guzmán  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
Rocío Montserrat Campos García

## (AUTORES)

Raúl González Alonso (PROLOGUISTA)  
Samantha Gabriela Cárdenas Patrón  
Neftalí Parga Montoya  
Héctor Cuevas Vargas  
Miguel Alejandro García Vidales  
Ana Rocío Macías Castañeda  
Silvia Mata Zamores  
Alberto Pontón Castro  
Grace Aileen Ruiz Santoyo  
Iván Jaziel Hernández Méndez  
Salomón Montejano García  
Melissa Alejandra López Covarrubias  
Bogar García Martínez  
Mario Rosique Blasco  
José Carlos Martínez Ponce  
Rocío Montserrat Campos García  
Gabriela Citlalli López Torres  
Víctor Manuel Molina Morejón  
Alina Guadalupe Mauricio Esparza  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Mario Rosique Blasco  
Alberto Arturo Salas García

Martha Elena Ugalde Martín  
Sandra Yesenia Pinzón Castro  
Gonzalo Maldonado Guzmán  
Alejandro Cheyne García  
Francisco Javier Villalobos Briones  
Alfonso Martín Rodríguez  
Gloria Leticia Martell Campos  
Katia Elaine Ramírez Castañeda  
Ismael Manuel Rodríguez  
Herrera, Omar Trejoluna Puente  
Agustín Ruiz Lanuza  
Nicté Aurora Camarillo Ceballos  
Astrid Vargas Vázquez  
Berenice Juárez López  
Antonio Graniel Palacios  
Marcelo de Jesús Pérez Ramos  
Brenda Isabel Pérez Méndez  
Estefanía Guadalupe Galván Meza  
Sandra Yesenia Pinzón Castro  
Antonio Duréndez Gómez-Guillamón  
Adisley Manso Ojeda  
Elena Patricia Mojica Carrillo  
Blanca Estela Bernal Escoto

ISBN 978-607-8909-05-6

Hecho en México / *Made in Mexico*

Los contenidos fueron dictaminados por investigadores de reconocida trayectoria y especialistas en la temática en la modalidad doble ciego.

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>11</b>
<i>Raúl González Alonso</i>	
<b>Capítulo 1. Aplicación de la cadena de valor para una tienda de estambres de Aguascalientes</b>	<b>15</b>
<i>Samantha Gabriela Cárdenas Patrón, Neftalí Parga Montoya, Héctor Cuevas Vargas y Miguel Alejandro García Vidales</i>	
<b>Capítulo 2. Inventario de recursos humanos como estrategia de toma de decisiones</b>	<b>33</b>
<i>Ana Rocío Macías Castañeda, Silvia Mata Zamores, Alberto Pontón Castro y Grace Aileen Ruiz Santoyo</i>	

<b>Capítulo 3. Herramientas de manufactura esbelta para la mejora integral del proceso de alineación de llantas en una ensambladora automotriz del estado de Aguascalientes</b>	<b>63</b>
<i>Iván Jaziel Hernández Méndez y Salomón Montejano García</i>	
<b>Capítulo 4. Implementación de un modelo de negocio digital para la internacionalización de grupo textil de Aguascalientes, S. A. de C. V.</b>	<b>79</b>
<i>Melissa Alejandra López Covarrubias, Miguel Alejandro García Vidales, Bogar García Martínez y Mario Rosique Blasco</i>	
<b>Capítulo 5. Metodología Lean Construction aplicada a una desarrolladora inmobiliaria dedicada a la edificación de casas en serie en Aguascalientes</b>	<b>97</b>
<i>José Carlos Martínez Ponce, Rocío Montserrat Campos García, Gabriela Citlalli López Torres y Víctor Manuel Molina Morejón</i>	
<b>Capítulo 6. Propuesta de diseño y aplicación de un modelo de negocio a una microempresa dedicada a los servicios de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes</b>	<b>115</b>
<i>Alina Guadalupe Mauricio Esparza, Javier Eduardo Vega Martínez, Neftalí Parga Montoya y Mario Rosique Blasco</i>	
<b>Capítulo 7. Desarrollo y actualización de documentación de procedimientos administrativos para apoyar el proceso de certificación en sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2015 de la empresa mexicana CEIH</b>	<b>131</b>
<i>Alberto Arturo Salas García, Gabriela Citlalli López Torres y Salomón Montejano García</i>	
<b>Capítulo 8. Diseño e implementación de un plan de <i>marketing</i> para introducir clases múltiples de ejercicios dentro de una institución de enseñanza de natación situada al norte de la ciudad de Aguascalientes</b>	<b>151</b>
<i>Martha Elena Ugalde Martín, Sandra Yesenia Pinzón Castro, Gonzalo Maldonado Guzmán, Alejandro Cheyne García</i>	

<b>Capítulo 9. Impacto de los conceptos extraordinarios de obra adicionales y ajuste de costos en la construcción de vivienda en serie en Aguascalientes en la empresa Cafu Construcciones, S. A. de C. V.</b>	<b>183</b>
<i>Francisco Javier Villalobos Briones, Alfonso Martín Rodríguez y Gloria Leticia Martell Campos</i>	
<b>Capítulo 10. Implementación de la auditoría administrativa en una empresa comercializadora de vinos de Aguascalientes</b>	<b>207</b>
<i>Katia Elaine Ramírez Castañeda, Ismael Manuel Rodríguez Herrera, Omar Trejoluna Puente, Gloria Leticia Martell Campos y Agustín Ruiz Lanuza</i>	
<b>Capítulo 11. Plan de marketing digital para una microempresa del sector restaurantero en la ciudad de Aguascalientes</b>	<b>225</b>
<i>Nicté Aurora Camarillo Ceballos, Gloria Leticia Martell Campos, Astrid Vargas Vázquez y Berenice Juárez López</i>	
<b>Capítulo 12. El impacto en ventas y en la permanencia del uso del <i>social media</i> en las PYMES dedicadas al comercio dentro del estado de Aguascalientes para un futuro desarrollo económico</b>	<b>243</b>
<i>Antonio Graniel Palacios y Marcelo de Jesús Pérez Ramos</i>	
<b>Capítulo 13. Efectos del SARS-COV-2 en las empresas transnacionales</b>	<b>265</b>
<i>Gloria Leticia Martell Campos, Brenda Isabel Pérez Méndez y Nicté Aurora Camarillo Ceballos</i>	
<b>Capítulo 14. La relación del <i>marketing digital</i>, la gestión de marca y la competitividad en las PYMES del estado de Aguascalientes</b>	<b>275</b>
<i>Estefanía Guadalupe Galván Meza, Gonzalo Maldonado Guzmán, Sandra Yesenia Pinzón Castro, Antonio Duréndez Gómez-Guillamón</i>	

**Capítulo 15. La relación entre el marketing ecológico, la gestión de marca y el posicionamiento en las empresas turísticas de Aguascalientes**

297

*Adisley Manso Ojeda, Elena Patricia Mojica Carrillo, Gonzalo Maldonado Guzmán y Blanca Estela Bernal Escoto*

## Prólogo

Es para mí un honor el tener la oportunidad de escribir estas líneas para dar pie a una excelente obra de investigación enfocada en el sector empresarial de Aguascalientes. De tiempo atrás se han abordado desde distintos foros y se han signado múltiples acuerdos para generar esa tan valiosa vinculación entre el sector educativo y el empresarial; sin embargo, esto no ha dado los frutos que desde una óptica personal ambas partes esperaban. De ahí lo relevante de poder contar con instrumentos de investigación como el que tenemos en la mano, ya que lejos de ser una obra escrita para el ámbito académico, al adentrarnos en ella encontraremos el rigor científico que las y los autores utilizan, pero siempre con un enfoque que desemboca en poder generar resultados altamente valiosos para las empresas analizadas, así como las propuestas para atender problemáticas comunes de sectores específicos. De igual manera son altamente valiosos los casos para los tres sectores que de manera genérica se abordan.

En once capítulos se nos detalla cómo poder incidir en compañías de diversos giros y en áreas específicas de mejora, comentando por los involucrados en el proyecto lo que los grandes pensadores de la administración, el *marketing*, la producción y varios más, exponen y lo empatan con el área enfocada de análisis.

Posterior a la descripción del problema o propuesta de mejora a implementar, se recopila la literatura pertinente para ello; luego se da paso a la metodología que se utilizará para poder dar resultados; eso, precisamente eso, es lo que más requerimos en el sector empresarial en referencia a la vinculación con las instituciones de educación y sobre todo en niveles de posgrado. Esa investigación aplicada que se traduce en generar condiciones más competitivas para las unidades económicas es algo verdaderamente valioso, ya que con esto los entes involucrados obtienen un valor que se desdobra hacia la comunidad, provocando que los bienes o servicios sean ofrecidos con un agregado de valor que no hubiera sido posible sin la articulación de ambas esferas, la empresarial y la académica.

Existen tres capítulos de sí solos interesantes, que abordan un sector específico, no negocios en lo particular, los cuales son aquellos que tratan sobre el *marketing* digital en las PYMES, el *marketing* ecológico en empresas turísticas, así como el uso del *social media* en las PYMES, todas ellas asentadas en el estado de Aguascalientes. Esto sin duda deberá ser ampliamente difundido para todas aquellas compañías que caigan en estos supuestos. Igualmente me parece que esto provocaría un mayor acercamiento hacia la Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes y en específico al Centro de Ciencias Económicas, que con este valioso trabajo demuestra que es altamente factible aplicar los conocimientos de los investigadores en negociaciones de cualquier tamaño y giro, echando por la borda el paradigma de que sólo con grandes corporativos era factible este grado de intervención.

El último, pero no menos relevante, es un capítulo que propone generar un diagnóstico a todas aquellas compañías que cotizan en bolsa, acerca del impacto que ha tenido la pandemia en su operación y desde luego en su entorno financiero y económico. Sin duda, estos resultados arrojarán datos muy interesantes que serán objeto de lectura para todos aquellos que estamos interesados en conocer cómo sortearon estos obstáculos algunas empresas y cómo otras cayeron en una espiral descendente de la cual aún luchan por salir.

Hago votos porque conozcamos una obra posterior en donde las empresas que fueron objeto de estudio nos compartan cómo han adoptado las propuestas y, con esto, qué cambios sustanciales han experimentado. Me parece que estos proyectos no deben de tener un periodo finito, sino que en cada ciclo escolar se puedan alimentar de nuevos retos y sumar directivos interesados en que su unidad económica asuma compromisos para ir al siguiente nivel de desarrollo y consolidación.

La pandemia que aún padecemos trajo consigo no sólo problemáticas relacionadas con la salud de las personas, también impactó severamente la economía mundial y por supuesto las empresas no fueron excluidas de este negativo efecto; es por eso que no dudo que la vinculación entre el sector académico y el empresarial en nuestro estado puede llevarnos a generar compañías más sólidas, de mayor tamaño, que puedan insertarse en mercados no sólo regionales y nacionales, sino que participen en una dinámica de oferta internacional.

*Ingeniero Raúl González Alonso  
Presidente del Consejo  
Coordinador Empresarial de Aguascalientes*



# Capítulo 1. Aplicación de la cadena de valor para una tienda de estambres de Aguascalientes

Samantha Gabriela Cárdenas Patrón<sup>\*</sup>  
Nefalí Parga Montoya<sup>\*\*</sup>  
Héctor Cuevas Vargas<sup>\*\*\*</sup>  
Miguel Alejandro García Vidales<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

El estudio de la cadena de valor es de suma relevancia, pues permite el desarrollo en los mercados y ofrece una ventaja competitiva (Porter, 2013). De igual manera, nos ayuda a describir los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, con el fin de examinar las actividades o productos que ofrecen valor, innovación, o, en su defecto, los elementos que afectan el

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas. Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al37085@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: nefali.parga@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato. E-mail: hcuevas@utsoe.edu.mx

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: mgvidales@hotmail.com

funcionamiento en los procesos (Lin, Xiao y Wang, 2020). Para ello, el análisis de la literatura relacionada con la cadena de valor debe ser revisada para tener una construcción teórica conveniente para llevar a cabo la aplicación de proyectos en empresas que requieran desarrollar capacidades empresariales y convertirlas en ventajas competitivas. Por esa razón, el objetivo de este estudio es analizar la literatura de la cadena de valor para tener claro cuáles son sus alcances y los problemas que representa implementar el análisis de la cadena de valor en proyectos aplicados en empresas pequeñas. Es necesario el estudio de las actividades realizadas en el interior de una empresa, que pueden ser desde su fabricación hasta el servicio posventa. Una vez estudiadas y determinadas las actividades que se desempeñan dentro de la misma, se pueden fijar los objetivos para crear el valor en el producto o servicio y, así, tener una ventaja competitiva (Porter, 2013).

En relación con lo anterior, los clientes cada vez más buscan el valor extra en cuanto a la oferta de los diferentes proveedores y no basta con un buen producto. Por lo tanto, la capacidad de crear ese valor agregado para los consumidores, se ha convertido en un reto para las empresas (Niemi, 2016). De este modo, al momento de evaluar la cadena de valor, se crean las condiciones necesarias para mejorar los procesos, servicios y economía dentro de cualquier compañía (Yilmaz y Atilgan, 2016). En este sentido, las empresas tratan de crear una interacción con sus clientes, a tal grado de generar una base de clientes comprometidos. Se comprende que los clientes no solamente son los consumidores de la empresa, sino que, también, promueven la comercialización de esta (Itani, Kassar y Loureiro, 2019).

A pesar de que la ventaja competitiva no es un tema nuevo y desde hace décadas el tema de los costos en cuanto a su control ha sido estudiado (Kamukama *et al.*, 2017). De igual manera, es importante analizar a los proveedores del cualquier negocio como un factor que afecta la estructura de los costos y la utilidad (Quintero y Sánchez, 2006). Asimismo, la forma en la que se desempeña cada actividad en la empresa representa sus operaciones y estrategias; éstas son fundamentales para formar una eficiencia económica. Además, nos ayuda a la implementación de distintas tácticas ideales para identificar estrategias de bajo costo, y tener un mejor posicionamiento dentro del mercado con un producto de calidad con características sobresalientes (Niemi, 2016; Quintero y Sánchez, 2006).

En consecuencia, con el estudio de la cadena de valor se determinan las actividades principales que crean valor para los clientes, lo cual se logra conociendo las necesidades del consumidor. Enfocándose en el cliente, la empresa tendrá un participante activo, al que se debe comprender e investigar, para tener una mejor información sobre el mercado. Por otro lado, los distintos costos generados por insumos de calidad y actividades relacionadas con el producto crean automáticamente una ventaja competitiva (Niemi, 2016). El objetivo de todo esto es que por medio del estudio de la cadena de valor, facilitará que la empresa maximice su valor con sus clientes y logren mantenerse en el mercado (Dwivedi *et al.*, 2021).

Además, cuando examinamos todos los puntos de la ventaja competitiva, la empresa se posiciona por encima de sus competidores, y conduce a mejoras en los resultados (Porter, 2013). Las actividades analizadas por medio de la cadena de valor, generarán valor para la marca y reputación junto con el conjunto de actividades que se realicen para aprovechar la oportunidad de aumentar valor (McPhee & Wheeler, 2006). De esta manera, podemos entender que para lograr niveles de servicio altos o tener una personalización en el producto, es necesaria la aplicación de la cadena de valor (Dwivedi *et al.*, 2021).

## Revisión de la literatura

El concepto de cadena de valor fue principalmente desarrollado por Michael Porter durante su estudio de la ventaja competitiva (Calderón Pérez, 2011). En este estudio, Porter menciona cómo se crea valor para el cliente y cómo maximizarlo por medio de la implementación de la cadena de valor como ventaja competitiva. Se desarrolla la cadena de valor por medio de diferentes actividades estratégicas que sean útiles para generar un producto o servicio valioso para el mercado (Ricciotti, 2020). Al inicio, el objetivo de la cadena de valor era tener un mayor control en los procesos de producción, mientras que en la actualidad trata de identificar todos los diferentes aspectos que participan en la producción y la relación que hay entre ellos (Calderón Pérez, 2011).

La evolución de la cadena de valor ha pasado a un pensamiento y análisis más profundo sobre la creación de valor (Ricciotti, 2020). Después de la primera aportación de Porter, muchos otros académicos han enriquecido los estudios sobre el concepto que tiene la cadena de valor (Abatecola, Mandarelli

y Poggessi, 2013). En ese mismo año, Porter habló junto con Víctor EM sobre la importancia de las tecnologías de la información en la cadena de valor como una actividad interdependiente (Ricciotti, 2020). Mientras que Porter hablaba al respecto de las tecnologías de la información, Davenport y Cronin (1988) mencionan que la implementación de las tecnologías de la información en la cadena de valor son importantes.

Como se observa, en sus inicios, la cadena de valor se centraba en establecer las ventajas competitivas, e identificar los cambios que ofrecerían rentabilidad en las empresas (Linkov *et al.*, 2020). Este concepto era, en gran medida, lineal, con un conjunto de actividades secuenciales que aumentan esa ventaja competitiva (Linkov *et al.*, 2020). Sin embargo, es importante mencionar que el objetivo de la ventaja competitiva debe estar principalmente centrado en la búsqueda de estabilidad y disminución de incertidumbre en cuanto a cualquier tipo de datos que se manejan dentro de la empresa. Esto con el apoyo o implementación de tecnologías (Davenport y Cronin, 1988).

Asimismo, el concepto de la cadena de valor avanzó hacia la estrategia de la operación del servicio. Pues es necesaria para alcanzar objetivos de la empresa, basándose en las estrategias de la cadena de valor como lo indicó Michael Porter en un inicio (Armistead y Clark, 1993). De ello, se desprende que las oportunidades de valor se tratan de entender las prioridades de los clientes, generando un valor agregado (Walters y Lancaster, 2000). Además, desde hace mucho tiempo, la cadena de valor ha sido objeto de estudios, analizando las ventajas competitivas que existen en la competencia y otros sectores que están dentro de la industria (Quintero y Sánchez, 2006).

Asimismo, también existe documentación sobre la transformación y desarrollo que ha tenido la cadena de valor, en cuanto a la innovación empresarial; esto es de suma importancia, gracias a que juega un rol empresarial con referencia a las relaciones y prácticas organizativas dentro de la empresa. Por su parte, Michael Porter destaca que las empresas son quienes deben elegir en dónde posicionarse y qué estrategias son las que se deben utilizar. Esto mediante el uso de herramientas como evaluación comparativa, gestión de la calidad total, competencia, flexibilidad y adaptación al mercado (Ricciotti, 2020).

La cadena de valor desarrollada por Porter es una herramienta ideal para combinar datos internos de la empresa, junto con los datos externos que existen en el entorno competitivo. Desafortunadamente, esto no suele ser sencillo para las empresas (Hergert y Morris, 1989). Porter basa su aportación con el

fin de proporcionar una teoría estratégica, que genere un estudio sobre por qué la empresa puede estar teniendo éxito o fracasando. Su objetivo con la cadena de valor es comprender el posicionamiento de la empresa, ya sea por costo, segmento, calidad en el producto o servicio. Además, enfatiza la importancia de tratar de implementar su teoría, con el fin de generar sostenibilidad en la empresa (Ricciotti, 2020).

De igual manera, es importante que la cadena de valor esté en constante rediseño, pues es importante identificar cuáles son sus partes defendibles y sus partes vulnerables, con la intención de obtener la máxima ventaja competitiva (Fine *et al.*, 2002). Por ejemplo, un enfoque en la comparación de los costos con los competidores clave, así como distinguir las actividades que nos dan una idea principal sobre las ventajas o desventajas de los costos (Porter, 2013; Quintero y Sánchez, 2006). Sin duda, la cadena de valor nos brinda un modelo que ayuda a representar de manera ordenada las actividades que deben ser realizadas dentro de cualquier empresa (Quintero y Sánchez, 2006).

Hay que tomar en cuenta que para permitir un análisis eficaz, mediante el estudio de la cadena de valor, es importante entender la relación que existe entre los productos del negocio y los competidores regionales (Markkanen, 2018), pues la cadena de valor proporciona un esquema coherente de diagnóstico de la empresa con respecto a su competencia y los pasos para desarrollar la ventaja competitiva. Todo esto comienza gracias al suministro de la materia prima, fabricación y la distribución que permitirá que llegue al usuario final (Quintero y Sánchez, 2006). En la industria, se puede estudiar también las actividades posventa y la variedad que existe entre los productos y proveedores (Dilip y Rajeev, 2016).

Otro punto significativo de la cadena de valor es la satisfacción que tiene el cliente y el sentimiento de haber adquirido el producto. Esto aumenta las posibilidades de obtener futuros clientes potenciales (Niemi, 2016). Recapitulando, complacer las necesidades del cliente es indispensable para que cualquier empresa o industria sea rentable, pero, eso no significa que se tendrá el éxito asegurado, pues a pesar de que el cliente no siempre tiene los conocimientos necesarios para identificar las actividades que aportan valor, sin embargo, estos pueden deducirlo por medio de la publicidad, reputación, profesionalismo, servicio y el atractivo arquitectónico del espacio en el que realizan la compra (Porter, 2013).

En el sector industrial, las compañías enfrentan una amenaza, puesto que la competencia puede destruir su valor, transmitiéndolo a otros compradores por medio de precios más bajos. No se debe olvidar que la estructura industrial establecerá quién conservará el valor de sus productos ofrecidos para los compradores. En otras palabras, la disminución de la demanda, o nuevos proveedores participantes en el mercado, pueden provocar una reducción en la diferenciación de los productos o servicios. Por lo tanto, las utilidades desempeñan un papel importante en cualquier empresa, estas no sólo generan rentabilidad para la empresa, sino que si su demanda supera la oferta, la empresa se encontrará en equilibrio (Porter, 2013).

Asimismo, una cadena de valor puede alimentar varias cadenas de valor diferentes, esto dependerá de las diversas actividades que se realicen en determinados eslabones de la cadena y la empresa (Kaplinsky y Morris, 2000). Por ello, es importante realizar un análisis del aislamiento y separación de las actividades que puedan afectar a la diferenciación, al cambio en los costos y las actividades que presenten aportación a la cadena de valor (Porter, 2013). El estudio de la cadena de valor es importante, pues con la creciente competitividad, tener una eficiencia en las operaciones de la empresa, es necesaria para penetrar con éxito al mercado (Kaplinsky y Morris, 2000). En la tabla 1 se muestra cómo diferentes autores han aportado a la definición de valor a partir del análisis de la cadena de valor en los negocios.

Tabla 1. Significado de valor para diversos autores

Walters y Lancaster (2000)	El valor es determinado por la utilidad y combinación de los beneficios entregados al cliente menos los costos totales de adquisición de los beneficios entregados. En otras palabras, el valor es una combinación de beneficios comparada con los costos de adquisición. También es la satisfacción obtenida con las ofertas de valor que se le entregan al cliente.
Brown (1997)	La cadena de valor es una herramienta eficaz para desglosar todas las actividades relevantes del negocio, y con ello, identificar la fuente de la ventaja competitiva para realizarlas de forma más barata o mejor que sus competidores.

Slywotzky y Morrison (1997)	El valor es el resultado de la capacidad de satisfacer las prioridades del cliente, ya sea un producto o servicio por el que pagarían una prima por ello y, si no lo consiguen, simplemente cambiaran de proveedor.
Normann y Ramírez (1993)	La cadena de valor es el arte de posicionar a una empresa en el lugar adecuado para llevar a cabo un negocio de la forma adecuada, con los productos y segmentos de mercado ideales, agregando actividades de valor.
Porter (2013)	La cadena de valor es una herramienta eficaz de análisis para la planeación estratégica de cualquier negocio, que ayuda a facilitar la identificación de ventajas competitivas.
Morillo (2005)	La cadena de valor es una serie de actividades que generan valor, desde la obtención de la materia primas hasta que el producto está en manos del cliente y tomando en cuenta las actividades posventa.
Markkanen (2018)	La cadena de valor de una empresa trata vender un valor agregado u producto o servicio, tratando de encontrar los ángulos para transmitir su mensaje, en el que los compradores juzgarán la organización por sus precios y visibilidad.
Kaplinsky y Morris (2000)	La cadena de valor describe toda la gama de actividades necesarias para llevar un producto o servicio desde su concepción, a la entrega del consumidor final. Dependiendo del mercado al que la empresa se dirija, la cadena de valor puede tener diferentes etapas hasta llegar al cliente.
Gómez Ortiz (2018)	La cadena de valor consiste en diferentes actividades relacionadas con el objetivo de mejorar la empresa. Su interdependencia será crucial para llevar a cabo las acciones del negocio en sus diferentes departamentos.

Fuente: elaboración propia.

La cadena de valor cumple un papel importante en la gestión de las operaciones, gracias a que, a través de ella, es posible analizar el modelo empresarial y volver a diseñar sus procesos (Rainbird, 2004). Entre las actividades de la cadena de valor, hay diferentes áreas que pueden desarrollarse (Dekker, 2003). Existen diferentes tipos de estrategias que pueden ser útiles de adoptar; sin embargo, requieren diferentes habilidades de gestión (Möller y Svahn, 2003). Se plantea entonces, que cada servicio o producto requiere un conjunto de actividades para crear valor (Möller, Rajala y Svahn, 2005). Por ello, a continuación, se mencionan los tipos de estrategias definidas por la teoría de la cadena de valor.

### *Diferenciación como parte de la cadena de valor*

La diferenciación es una gran ventaja competitiva, pues destaca a la empresa entre sus competidores. Esto puede radicar por medio de atributos excepcionales en algún producto físico, las estrategias de mercadotecnia, el servicio o los costos (Chirinos y Rosado, 2016; Porter, 2013). Asimismo, podemos obtener diferenciación agilizando los plazos de entrega para satisfacer los pedidos de los clientes y en la capacidad que tenga la empresa para realizar cambios menores y frecuentes a través de una mejora continua en sus productos o servicios (Kaplinsky y Morris, 2000).

Estas actividades crean un valor para el cliente, cultivando una sostenibilidad que le permiten al comprador saber cuándo existe algo especial, ya sea el producto o servicio que destaca a la empresa entre la competencia (Porter, 2013). La diferenciación, debe analizarse por medio de las actividades concretas que se llevan a cabo dentro de la organización. Por lo tanto, cualquier actividad que se encuentre dentro de la cadena de valor ofrece una diferenciación como ventaja competitiva (Tintara y Respati, 2020). Sin embargo, cumplir con cada uno de estos puntos, requiere prácticas operativas que reflejen los resultados comparables a lo largo del tiempo y con los competidores (Kaplinsky y Morris, 2000).

### *La tecnología como parte de la cadena de valor*

Muchas empresas surgieron de los cambios tecnológicos que supieron aprovechar (Porter, 2013). La informática ha influenciado mucho en la cadena de valor; de hecho, gracias a la Internet, las empresas han logrado un mejor posicionamiento (Ricciotti, 2020). Las tecnologías de la información se consideran en general como una herramienta básica para mejorar la competitividad debido a su impacto significativo en la productividad de las empresas, pues estas desempeñan un papel importante que le permite al negocio ganar y mantener una ventaja competitiva (Cuevas y Parga, 2018).

Las tendencias actuales de globalización y digitalización provocan la evolución del valor que afectan a las estrategias operativas gracias al impacto directo que tiene en las organizaciones empresariales tanto a nivel local, como internacional (Kim *et al.*, 2020; Linkov *et al.*, 2020) quality management

activities, and competitive intelligence activities. Además, su implementación impulsa al crecimiento en los programas de producción, incita al control de los procesos y productos, conduce a la innovación y personalización en el producto o servicio de la empresa e, incluso, en la forma en la que el negocio lleva su modelo (Cuevas y Parga, 2018).

### *Los costos como parte de la cadena de valor*

Evaluar la posición de la competencia en esta área, resulta difícil para la mayoría de las compañías, debido a que estas no poseen de un modelo para analizar los costos (Porter, 2013). Sin embargo, la ventaja competitiva referida a una ventaja de posición entre los rivales, incluye una ventaja en costos más bajos a los de la competencia y la diferenciación de los productos (Tan y Sousa, 2015). Por este motivo, una empresa logra ventaja competitiva si tiene los recursos propios para crear actividades que creen una ventaja de bajo costo (Phong Ba y Hui, 2018).

### *El servicio como parte de la cadena de valor*

El servicio de calidad es algo que se ha estudiado desde hace muchos años en distintos campos, y los resultados han mostrado que tener un buen servicio brinda rentabilidad, competencia, comprensión, cortesía, comunicación, seguridad, fiabilidad y tangibilidad (Afthanorhan *et al.*, 2019) concerned with the services at the University Sultan Zainal Abidin (UniSZA). Cabe destacar que este concepto ha ido evolucionando hacia el comportamiento del cliente y su exigencia de calidad en el servicio que se le ofrece (Tengilimoğlu y Ekiyor, 2010). En consecuencia, la vivencia que proporciona la compañía en relación con su servicio, hablan sobre las experiencias de compra y consumo que influyen al consumidor (Prentice *et al.*, 2019).

En la tabla 2 se pueden observar las diferencias y semejanzas que tienen los autores entre sí. Esto con el objetivo de tener una idea más clara sobre el significado de valor, los distintos conceptos que cada autor tiene y, con base en sus definiciones, aterrizar las herramientas necesarias para la creación de la cadena de valor, como costos, servicio, producto, diferenciación y tecnología. Las estrategias que se implementan en la cadena de valor dependen del giro

de la empresa (Ricciotti, 2020). Walters y Lancaster, Brown, Porter y Gómez Ortiz conservan una postura sobre la estrategia de costos. En cambio, Slywotzky y Morrison, Norman y Ramírez, Porter, Morillo, Markkanen, Aplinsky y Morris y Gómez Ortiz hacen referencia a la estrategia de servicio/producto. En el caso de Norman y Ramírez, Porter, Morillo y Gómez Ortiz, se toma en cuenta la estrategia de diferenciación. Finalmente, Porter y Gómez Ortiz definen el valor desde la estrategia de tecnología.

Tabla 2 Diferencias y semejanzas de la definición de valor de diferentes autores

<i>Característica</i>		<i>Servicio/ producto</i>	<i>Diferenciación</i>	<i>Tecnología</i>
<i>Autores</i>	<i>Costos</i>			
Walters y Lancaster (2000)	*			
Brown (1997)	*			
Slywotzky y Morrison (1997)		*		
Normann y Ramírez (1993)		*	*	
Porter (2013)	*	*	*	*
Morillo (2005)		*	*	
Markkanen (2018)		*		
Kaplinsky y Morris (2000)		*		
Gómez Ortiz (2018)	*	*	*	*

Fuente: elaboración propia.

## Metodología

Nos basamos en los métodos de búsqueda en artículos en la literatura pertinente acerca de la cadena de valor en diferentes bases de datos en línea, como Google Scholar, EBSCO, Emerald y Eric, donde se analizaron artículos, libros y tesis publicadas relacionados con la cadena de valor. Esta metodología de búsqueda ayudó a la identificación de varios artículos y publicaciones sobre su aplicación y definición. Esta táctica de búsqueda en diferentes fuentes permitió asegurar que se han incluido estudios recientes e importantes en la

presente investigación. En especial, la exploración en Google Scholar que aportó la mayoría de las referencias citadas en este capítulo.

Se seleccionaron artículos con palabras clave publicados en revistas como *Elsevier*, *Emerald*, *Redalyc*, publicaciones universitarias y revistas científicas. De igual manera, las publicaciones y artículos ofrecidos por Google Scholar que fuesen los más citados sobre el tema y, de preferencia, artículos que no tuvieran más de cinco años de publicación. Por lo tanto, al momento de realizar la búsqueda, se utilizaron palabras clave como: cadena de valor, gestión de la cadena de valor, cadena de suministros, el servicio en la cadena de valor, diferenciación en la cadena de valor, tecnología en la cadena de valor y costos en la cadena de valor. Actualmente, se cuenta con 72 referencias, principalmente, en idioma inglés, aunque también se cuenta con referencias en español y en francés.

En la presente investigación, se incluyeron en la revisión diferentes estudios para la implementación del análisis de la cadena de valor en las empresas, por medio del uso de diferentes actividades estratégicas. Es importante mencionar que este estudio toma en cuenta la evolución del concepto de la cadena de valor, pues su campo de estudio y concepto ha cambiado a lo largo del tiempo, donde diferentes autores se han basado en varios modelos teóricos para complementarla y darle un enfoque más profundo. Cabe destacar que la evaluación de la cadena de valor en esta investigación se centra desde la producción hasta la estrategia de operación en los servicios ofrecidos por parte de la empresa.

La bibliografía se centró principalmente en profundizar estudios relacionados con la implementación de la cadena de valor y su evaluación en cuanto diferentes características que se mencionarán posteriormente. Como lectura principal se seleccionó a Michael E. Porter con su libro titulado *Ventaja competitiva*, aunque también se seleccionaron numerosos autores para la creación de la Tabla 1. Significado de valor para diversos autores, donde se explica cuál es el significado de valor para cada uno de ellos. Posteriormente, en base a la tabla mencionada, se realizó la Tabla 2. Diferencias y semejanzas de la definición de valor de diferentes autores, donde se toman en cuenta las características, como costos, servicio/producto, diferenciación y tecnología, que para los autores son importantes en cuanto a la evaluación de la cadena de valor.

## Propuesta de intervención

Después de la información recabada en los capítulos anteriores, se puede entender que el proceso de la cadena de valor comienza desde la selección de proveedores, materiales, producción, *merchandising*, hasta los servicios de venta y posventa que lleguen a ofrecer las empresas. Es recomendable que para identificar las actividades clave de un negocio, se tenga un conocimiento previo sobre cuáles son las áreas de oportunidad y las fortalezas de la empresa, pues, de este modo, se conocen los factores externos que no estén directamente involucrados con los procesos de la empresa, que pueden llegar a repercutir en la cadena de valor. En este caso, el estudio de la cadena de valor se llevará a cabo en una microempresa textil, ubicada en el estado de Aguascalientes, México.

Para todo esto, es necesario conocer la microempresa para poder llevar a cabo un estudio más detallado; así, se podrá comprender de primera mano el funcionamiento de esta, para, posteriormente, poder categorizar, identificar y agrupar las actividades que estarán dentro de la cadena o cadenas de valor. Cabe mencionar que, para tener un estudio de la cadena de valor dentro del negocio, es importante saber la perspectiva, experiencia e interacciones que hay por parte del cliente y de los involucrados dentro del negocio. Es preciso llevar a cabo una investigación-acción, para poder realizar observaciones directas, notas de campo, encuestas y entrevistas para saber la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad, costo y servicio del lugar.

Una vez que se tienen bien identificados todos los procesos que existen dentro de la empresa, la perspectiva de los empleados, dueños y clientes, es necesario agrupar todo en orden de importancia o del proceso que se lleve dentro de la institución. A este nivel, ya se cuenta con un análisis detallado de la cadena de valor y se conocen los resultados de la investigación, por lo que ya es posible comenzar la fase de generación de estrategias a corto, mediano y largo plazos (dichos plazos serán establecidos por el investigador), que cumplan con los objetivos de cada una de las cadenas de valor por medio de la intervención. El proceso de intervención puede ir comenzando desde la investigación, pero dependerá del acercamiento que se tenga con la empresa.

Finalmente, una vez que ya se aplicaron las estrategias por medio de la intervención para lograr los objetivos que lleven a un crecimiento empresarial previamente determinado, se debe realizar la documentación, monitoreo y medición de los efectos generados por las estrategias implementadas; de esta

forma, se podrán detectar rápidamente cuáles fueron las estrategias funcionales o que, en su caso, se deben mejorar o descartar. En este punto, es importante realizar un nuevo análisis de la cadena de valor, donde se sabrá nuevamente la situación actual de la empresa y donde se reflejarán rápidamente los resultados de la implementación anterior.

## Resultados esperados

Como se ha mencionado anteriormente, la cadena de valor permite describir cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, con el fin de examinar las actividades o productos que ofrecen valor, innovación, o, en su defecto, los elementos que afectan el funcionamiento en los procesos (Lin *et al.*, 2020). Hoy en día, la falta de estudio sobre la cadena de valor en los negocios afecta la oportunidad de generar valor para el cliente, ya sea por medio del servicio o productos ofrecidos dentro de los mismos, donde, a su vez, ayudaría a la obtención de una mejora económica.

Al momento de evaluar la cadena de valor, se crean las condiciones necesarias para mejorar los procesos, servicios y economía dentro de cualquier compañía (Yilmaz y Atilgan, 2016). Sin embargo, existen problemas comunes al momento de querer analizar esa diferenciación entre una compañía con otra para agregarle valor; estos errores son comunes y se deben a un conocimiento incompleto por parte de los empresarios (Porter, 2013). Éstas fallas llegan a darse al momento de querer generar una diferenciación, con los precios de los productos, la falta de adaptabilidad y evolución con las tecnologías (Linkov *et al.*, 2020).

No obstante, históricamente, se ha demostrado que las situaciones imprevistas afectan la producción, capital y comercialización de las empresas. Estas surgen por un cambio climático extremo, una crisis económica, cambios de prioridades dentro de la sociedad, o una pandemia mundial como la COVID-19 (Linkov *et al.*, 2020). Actualmente, muchos negocios tienen dos años de su tiempo de vida operando en época de pandemia; por lo tanto, es necesario la realización de valoración por parte de la empresa y, con lo mencionado anteriormente, se reafirma la importancia de llevar a cabo proyectos aplicados con el análisis de la cadena de valor.

Aunado a esto, aún no se han encontrado suficientes investigaciones asociadas a la cadena de valor en diferentes industrias dentro de la República Mexicana. Por ello, es importante seguir realizando estudios sobre el tema. Por razón de lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es la aplicación de los cambios que nos señale la literatura de la cadena de valor, para mejorar los procesos para así contribuir en el estudio del valor agregado a los negocios de forma teórica y empírica. El presente análisis se realiza con el fin de valorizar el producto y servicio ofrecidos por los negocios. Muchos negocios no han valorado la percepción que tiene el consumidor final sobre sus servicios o productos.

Por ello, es de vital importancia que se realice el estudio a través de la calidad del producto y servicio por medio de la cadena de valor. Cabe destacar que cada compañía es única en cuanto a los retos de innovación y cadena de valor, pues cada una de éstas tienen procesos diferentes. Y, algunas veces, llevar a cabo la implementación de un valor agregado, puede convertirse en una pesadilla para algunas compañías. Sin embargo, implementar un análisis de la cadena de valor, ayudará a desencadenar un flujo rentable de producto y servicio (Hansen & Birkinshaw, 2007).

Una vez que se tienen identificados los problemas que existen en la cadena de valor, se permite la implementación de estrategias necesarias para el mejoramiento del servicio. Además, una empresa que crea un valor para el cliente, exige que la compañía esté en condiciones óptimas. Por ejemplo, si los proveedores comienzan a fabricar productos de mayor calidad, probablemente el consumidor esté dispuesto a pagar un mayor precio por el producto. Por lo tanto, se generó una ventaja competitiva (Porter, 2013). En otras palabras, el estudio de la cadena de valor es importante para poder identificar cuáles son sus áreas de oportunidad y, con los resultados obtenidos, realizar una implementación de los cambios necesarios que beneficien la imagen de la compañía.

El objetivo planteado para este estudio permitió identificar la evolución del concepto y la construcción de las posturas que una empresa puede tomar para el desarrollo de sus ventajas competitivas en la cadena de valor. Esto se logra con la identificación de las actividades principales que generan valor; por medio del estudio de la cadena de valor se facilita que las empresas maximicen su valor con los clientes y logren mantenerse en el mercado, además de la aplicación de los cambios o estrategias que señale su estudio en las empresas. Todo esto avalado y basado en búsqueda de artículos relacionados con la cadena de valor, su gestión y las diferentes características de evaluación anteriormente

mencionadas. Igualmente se consideró la evolución que ha tenido el concepto de la cadena de valor y su desarrollo por distintos autores.

Por consiguiente, se espera que esta investigación ayude al lector a entender el concepto de cadena de valor, donde va dirigido desde el significado de valor, como se observó en la tabla 1, y las diferencias que hay entre los autores para la evaluación de valor, como se observó en la tabla 2. Así pues, la aportación literaria de esta obra deja claro cómo la cadena de valor puede estudiarse por medio de la diferenciación, la implementación de la tecnología, el servicio, el producto y los costos, por medio del análisis de los procesos que conllevan cada uno de estos rubros.

La presente investigación aporta a la académica, literatura existente sobre el concepto de la cadena de valor, con énfasis en su análisis por medio del servicio, producto, implementación de tecnología, diferenciación y costos. La selección de artículos y documentos científicos pone en manifiesto los diversos significados de valor para los autores, donde, además, toma en cuenta su aportación para la industria. Con el estudio de la cadena de valor se pueden comprender y analizar todos los procesos que existen dentro de los negocios para, con ello, abordar a la selección de estrategias aplicables que serán únicas para cada empresa.

A pesar de los numerosos hallazgos de investigación sobre la cadena de valor, en el que se confirma la teoría, metodología y discusión, es importante seguir explorando sobre nuevas áreas potenciales para seguir trabajando con la construcción teórica sobre este tema. A pesar del reto que supone conseguir documentos que hablen sobre la implementación de la cadena de valor en empresas mexicanas, con la información brindada, es posible realizar una implementación de la cadena de valor en los negocios.

Aunado a esto, es importante resaltar que el hecho de realizar una intervención laboral con el estudio y la aplicación de toda la teoría vista acerca de la cadena de valor, en la que, además de reflejarnos la situación actual de la empresa, permite la creación de estrategias para la mejora de los procesos, generar un plan estratégico, tener un conocimiento detallado y real sobre la forma ideal de diferenciarte con la competencia. Analizando la cadena de valor después de su implementación, podremos ver el crecimiento que la organización ha tenido.

## Referencias

- Abatecola, G., Mandarelli, G. y Poggesi, S. (2013). The personality factor: How top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 1073-1100.
- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H. y Ghazali, P.L. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13-24.
- Armistead, C. G. y Clark, G. (1993). Resource activity mapping: The value chain in service operations strategy. *The Service Industries Journal*, 13(4), 221-239.
- Brown, L. (1997). *Competitive marketing strategy: Dynamic maneuvering for competitive position*. Nelson.
- Calderón Pérez, J. C. (2011). *Análisis de la cadena de valor de los productos agroalimentarios ganaderos del municipio de Tecpatán, Chiapas*. El Colegio de la Frontera Sur.
- Chirinos, C. R. y Rosado, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: El caso de las empresas industriales. En *Universidad de Lima, Perú* (Issue 34).
- Cuevas, H. y Parga, N. (2018). Adopción de tecnologías de información y comunicación en la PYME de un país emergente: Implicaciones en la innovación al proceso para un mejor desempeño empresarial. *Conciencia Tecnológica*, 56, 43-53.
- Davenport, L. y Cronin, B. (1988). Strategic information management: Forging the value chain. *International Journal of Information Management*, 8(1), 25-34.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23.
- Dilip, K., & Rajeev, P. (2016). Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Information Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74-77.
- Dwivedi, A., Agrawal, D., Jha, A., Gastaldi, M., Paul, S. K. y D'Adamo, I. (2021). Addressing the challenges to sustainable initiatives in value chain flexibility: Implications for sustainable development goals. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00288-4>
- Fine, C. H., Vardan, R., Pethick, R. y El-Hout, J. (2002). Rapid-response capability. *MIT Sloan Management Review*.

- Gomez Ortiz, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Espacios*, 39(32), 10.
- Hansen, M.T. y Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6).
- Hergert, M. y Morris, D. (1989). Data for value chain analysis. *Strategic Management Journal*, 10(2), 175-188.
- Itani, O.S., Kassar, A.N. y Loureiro, S. M. C. (2019). Value gets, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80(enero), 78-90.
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R. y Orobia, L. A. (2017). Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2), 221-234.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2000, septiembre). *A handbook for value chain: An important health warning or a guide for using this handbook*. Institute for Development Studies: Brighton, UK, 4-7.
- Kim, J. H., Seok, B. I., Choi, H. J., Jung, S. H. y Yu, J. P. (2020). Sustainable management activities: A study on the relations between technology commercialization capabilities, sustainable competitive advantage, and business performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1-31.
- Lin, S., Xiao, L. y Wang, X. (2020). Does air pollution hinder technological innovation in China? A perspective of innovation value chain. *Journal of Cleaner Production*, 278, 1-14.
- Linkov, I., Carluccio, S., Pritchard, O., Ní Bhreasail, Á., Galaitsi, S., Sarkis, J. y Keisler, J.M. (2020). The case for value chain resilience. *Management Research Review*, 43(12).
- Markkanen, N. (2018). LCA and added value creation – Case: Stickyx and the usage of sustainx tool. *Jyvaskylan Yliopist*.
- McPhee, W. y Wheeler, D. (2006). Making the case for the added-value chain. *Strategy and Leadership*, 34(4), 39-46.
- Möller, K., Rajala, A. y Svahn, S. (2005). Strategic business nets. Their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9), 1274-1284.
- Möller, K. y Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*, 3(2), 209-234.

- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 53-70.
- Niemi, K. (2016). *Enhancing customer perceived value in pre-construction property development process*. December.
- Normann, R. y Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Phong Ba, L. y Hui, L. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: The case of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305-322.
- Porter, M. E. (2013). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prentice, C., Wang, X. y Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 50-59.
- Quintero, J. Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos*, 8(3), 377-389.
- Rainbird, M. (2004). A framework for operations management: The value chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(3), 337-345.
- Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(2), 19-212.
- Slywotzky, A. J. y Morrison, D. J. (1997). *The profit zone, times business*. NY.
- Tan, Q. y M. P. Sousa, C. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *Emerald Insight*, 32, 78-102.
- Tengilimoğlu, D. y Ekiyor, A. (2010). Relationship marketing in health organizations and its effect on customer loyalty. *Advances in Marketing*, 336(1), 1-10.
- Tintara, I. D. G. W. y Respati, N. N. R. (2020). The effect of product differentiation, service differentiation, and image differentiation Competitive Advantage. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(12), 316-321.
- Walters, D. y Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), 160-178.
- Yilmaz, E. y Atilgan, T. (2016). Analysis of added value creation process in ready-made clothing sector: "Turkish case". *Tekstil ve Konfeksiyon*, 26(4), 337-344.

# Capítulo 2. Inventario de recursos humanos como estrategia de toma de decisiones

Ana Rocío Macías Castañeda<sup>\*</sup>  
Silvia Mata Zamores<sup>\*\*</sup>  
Alberto Pontón Castro<sup>\*\*\*</sup>  
Grace Aileen Ruiz Santoyo<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

El concepto de recursos humanos ha evolucionado con el paso de los años; entre 1900 y 1950 se consideraba al trabajador como un componente dentro del proceso productivo (Armijos Mayon *et al.*, 2019). En los años ochenta se comenzó a ver al empleado como un ser humano y se identificó su relación

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: rocio.macias@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Administración. E-mail: silvia.mata@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: aponton@correo.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Coahuila, Campus Torreón, Facultad de Mercadotecnia. E-mail: gars8@hotmail.com

con aspectos de la organización, tales como la cultura, así como su impacto en las funciones principales de la empresa (Hurtado y Leal, 2008). Después de los noventa aparece el concepto de capital humano, el cual está integrado por los aprendizajes, experiencias, cualidades y aptitudes de las personas y su aplicación en el proceso productivo (Boisier, 2002; Navarro Abarzúa, 2005). Partiendo del concepto de capital humano, “una empresa que no conozca a sus empleados fracasará en cualquier estrategia que desee implementar” (Rangel, 2006, pp. 25-26), debido a que todos los integrantes de la empresa son de suma importancia desde quien realiza la tarea más sencilla hasta los altos ejecutivos porque representan los cimientos de la empresa.

En la actualidad, el reto principal es generar una correcta gestión de recursos humanos, la cual es una tarea de suma relevancia con impacto a lo interno de la empresa u organización y con trascendencia en la sociedad. Esta gestión inicia desde el reclutamiento, abarcando la selección, auditoría, desarrollo y fortalecimiento del personal, fomentando un clima de trabajo agradable que propicie la permanencia de los trabajadores (Armijos Mayon *et al.*, 2019). La gestión del talento “es una herramienta con alta implicación estratégica enfocada a crear valor” (Alonso y García-Muina, 2014, p. 1014). En este sentido, se requiere agregar el factor humano a la “cadena de valor como elemento clave en los procesos estratégicos de la empresa. Representa una ventaja competitiva constituyendo un recurso inimitable, único y competitivo, por el desarrollo de sus capacidades que pueden mantenerse y perdurarse en el tiempo” (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016: 3-4).

Una adecuada gestión requiere alinear las estrategias de la dirección con las de los recursos humanos, con la finalidad de generar una sinergia en la consecución de los objetivos organizacionales (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016). “Para realizar la gestión del talento, lo primero que se realiza es obtener información acerca del personal que se tiene”, sus características, habilidades, capacidades, fortalezas, debilidades, experiencias, así como sus aspiraciones (Schweyer, 2004, p. 20). De acuerdo con lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, se pone de manifiesto la necesidad de que en todas las empresas e instituciones se fomente la implementación de un inventario de recursos humanos, con el propósito de tener información que permita tomar decisiones para desarrollar y gestionar de manera óptima al personal, logrando una ventaja competitiva a través del recurso humano.

Acorde con lo anterior, se puede inferir que los colaboradores, cuando son tomados en cuenta, capacitados y se fomenta su desarrollo, se está generando personal calificado y comprometido que ofrecerá su máximo desempeño, repercutiendo de forma positiva en el desarrollo y clima de la organización, al generar mayor productividad, mejores relaciones y una ventaja competitiva. El beneficio para el factor humano está relacionado con la posibilidad de obtener mejores ingresos, ocupar puestos con mayor responsabilidad, incrementar sus conocimientos, habilidades, compromiso, motivación, bienestar y satisfacción laboral. Para obtener todos esos beneficios, es preciso iniciar estableciendo un inventario de recursos humanos que permita tener información relevante de cada uno de los colaboradores que forma parte de la organización, esto facilita la toma de decisiones y la gestión del personal.

Con el fin de corroborar lo expresado por los autores antes mencionados acerca de los resultados positivos en la toma de decisiones y la creación de una estrategia a partir del recurso humano, el propósito de este capítulo es aportar un modelo para elaborar un inventario de recursos humanos.

## Revisión de la literatura

### *Recursos y áreas funcionales de la empresa*

Los recursos de la empresa abarcan a los “recursos humanos, financieros, técnicos y materiales”, los cuales contribuyen para que la empresa pueda realizar sus funciones de forma eficiente y así cubrir las necesidades de los clientes. A continuación, se detalla cada recurso, así como la importancia del recurso humano.

1. El recurso humano es el más relevante ya que se encarga de gestionar los recursos financieros, técnicos y materiales. “Lleva a cabo el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, desarrollo, control, planeación de carrera, compensaciones, inventario de personal y capacitación”, conforme a las necesidades de la empresa.
2. Los recursos financieros se refieren al dinero con el que cuenta la empresa para operar, sea propio conformado por el capital, lo que se tiene en caja, y las utilidades de ejercicios anteriores, o financiadas por entes externos como préstamos de una institución financiera o

por los proveedores. Mantener finanzas sanas aporta al aumento de valor de la compañía y para hacer frente a la competencia.

3. Los recursos técnicos son los procesos que permiten que los recursos materiales, humanos y financieros trabajen de forma adecuada y logren sus objetivos, algunos recursos técnicos son la implementación de planeación estratégica, *lean manufacturing*, *six sigma*, procedimientos estandarizados en cada área, patentes y el uso de tecnologías de la información.
4. Los recursos materiales son elementos tangibles y cualitativos como las instalaciones de la empresa, maquinaria, herramienta y equipos, así como materia prima y materiales de oficina. Se requiere planear estos recursos para mantener un abasto suficiente para las operaciones de la compañía. También es importante cuidar los atributos de las materias primas porque repercuten en la calidad del producto final y la competitividad de la empresa (Luna González, 2015: 12-13).

Las áreas funcionales de la empresa son la base para la organización estructural y se componen por las funciones de mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos, las cuales se describen a continuación:

- Mercadotecnia: área dedicada a estudiar el mercado y el comportamiento de los consumidores con la finalidad de ofrecer productos que satisfagan las necesidades de los clientes y sean rentables para la empresa. Entre las estrategias de esta área se encuentra el mix de mercadotecnia, el cual contempla, como primer aspecto, el producto, que consiste en establecer lo que se ofrece al cliente, con qué características, qué necesidades de los clientes cubre y cuál será la presentación del producto. El segundo aspecto es el precio, consiste en definir el valor monetario que tendrá el producto, es importante considerar los costos para su elaboración, un margen de utilidad, así como los precios de productos similares de la competencia. El tercer aspecto es la plaza. En esta etapa se define el punto de venta para acercar el producto al cliente y propiciar la compra. El cuarto aspecto es la promoción que involucra las acciones necesarias para dar a conocer el producto al mercado meta y persuadir a los consumidores para que adquieran el producto. Una vez definidos los aspectos anteriores se puede establecer el plan de mercadotecnia (Paternina Guarín, 2016).

- Finanzas: su función consiste en administrar de forma eficiente los recursos monetarios de la empresa para incrementar su valor; esto a través de establecer presupuestos anuales, determinar los planes de crédito para los clientes, negociar tiempos de pago con proveedores, elaboración de estados financieros que permitan observar el estado de la empresa y proporcionen información para tomar decisiones, establecer planes de inversión y planes de financiamiento (Luna González, 2015).
- Producción: consiste en transformar la materia prima en producto terminado. Abarca aspectos de planeación de materiales, programación de producción, control de inventarios, operación de equipos. Lo anterior con base en la previsión de la demanda del cliente. Una adecuada gestión de la producción aporta disminución en costos y tiempos de entrega. Entre las estrategias que se pueden establecer en el área de producción son: *lean manufacturing*, mejora continua, sistema logístico, así como una adecuada gestión de la cadena de suministros (Prado Prado *et al.*, 2020).
- Recursos humanos: desempeña un papel preponderante, debido a que es el área encargada de proveer el personal necesario e idóneo a las diferentes áreas funcionales para realizar de forma adecuada las actividades para que la empresa funcione correctamente, logre sus objetivos y sea competitiva (Luna González, 2015). Entre las herramientas que pueden implementarse son análisis de puestos, selección, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo organizacional, plan de carrera e inventario de recursos humanos (Crespo, 2021).

A continuación, se abordará a detalle el tema de recursos humanos y lo relacionado a la gestión del personal, con la finalidad de identificar la importancia que tiene en la empresa.

### *Recursos humanos*

Como quedó de manifiesto en el apartado anterior, el recurso humano es el más trascendente en la empresa, porque sus actividades impactan en todas las áreas funcionales de la organización. La principal función de recursos humanos es atraer, elegir, desarrollar, evaluar y mantener al factor humano. Esas funciones

se logran a través de la gestión de recursos humanos que involucra el reclutamiento, la selección, contratación, capacitación, nómina y seguridad e higiene (Luna González, 2015). Planeación de plantilla, medición del trabajo, “políticas de retribuciones y relaciones laborales” (Rubio Sánchez, 2014, pp. 19-20). Así como la alineación de los intereses del personal con los de la empresa y viceversa; este último aspecto requiere de una comunicación constante con el personal que permita conocer sus valores y necesidades (Snell y Bohlander, 2013). A continuación, abordaremos las principales actividades de recursos humanos:

- Reclutamiento: consiste en comunicar las vacantes de la empresa para atraer candidatos (Armijos Mayon *et al.*, 2019).
- Selección: es la etapa en la que de varios candidatos se elige al más apto, porque sus características son muy similares a las que establece el perfil del puesto. También apoya en asesorar y clasificar al personal de acuerdo con sus capacidades para desempeñar futuros puesto, aportando al plan de carrera (Reinoso y Fernández, 2019).
- Contratación: implica la determinación del tipo de contrato que se realizará, redactar el contrato, recabar firmas, entregar copia del contrato al trabajador, realizar trámite de seguridad social y recabar la documentación del nuevo empleado para iniciar su expediente, es el proceso en donde se formaliza la relación laboral por medio de un contrato (Tejedo Sanz, 2013).
- Capacitación: es “el conjunto de actividades realizadas cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro, aumentando las capacidades de los empleados a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Herrero Blasco *et al.*, 2018, pp. 151-152). Existen tres tipos de capacitación: el primero es el entrenamiento: es de corto plazo y se da cuando un trabajador inicia en la empresa; el segundo es la capacitación: es de mediano plazo, su función es crear nuevos conocimientos y habilidades en el trabajador para que tenga las herramientas necesarias para aspirar a tener un puesto mayor dentro de la organización; el tercero es de desarrollo: es de largo plazo y tiene como objetivo preparar a los individuos para el desarrollo de su carrera profesional, consiste en seguir preparando a los colaboradores en todos los aspectos tanto para su vida laboral y personal (Herrero Blasco *et al.*, 2018).

- Nómina y políticas de retribuciones: consiste en el pago que se hace a los trabajadores por las funciones que realiza y las políticas de retribuciones contemplan los criterios para aumento de sueldo, o pagos extraordinarios como gratificaciones, compensaciones, premios de puntualidad y asistencia (Tejedo Sanz, 2013).
- Seguridad e higiene: abarca las actividades para preservar la salud física y mental de los trabajadores (Armijos Mayon *et al.*, 2019). Lo primero que se debe hacer es detectar los factores de riesgo a los que pueden estar expuestos los trabajadores, para direccionar las acciones necesarias para prevenir riesgos (Sánchez Fernández, 2016).
- Medición del desempeño: se realiza generalmente cada año y se evalúa el desempeño del trabajador en el puesto, con la finalidad de obtener fortalezas y áreas de oportunidad de cada empleado, permite valorar, medir y controlar el rendimiento del recurso humano (Herrero Blasco *et al.*, 2018), así como identificar capacitaciones para el personal, aplicar sanciones o gratificaciones y tiene íntima relación con las políticas salariales (Fernández López, 2017).

Una vez que se tienen claras las principales actividades del área de recursos humanos que realiza de manera cotidiana, se considera importante señalar que también realiza actividades estratégicas y estas tienen un impacto a largo plazo, es por ello que el siguiente tema tiene que ver con la planeación estratégica del área de recursos humanos.

### *Planeación estratégica de recursos humanos*

La planeación estratégica de recursos humanos se define como el análisis de los requerimientos de recursos humanos de acuerdo con el entorno de la empresa, para con base en esto aplicar estrategias que aseguren la disponibilidad del personal necesario para que la empresa pueda desarrollar sus funciones. Apoya en prever las condiciones que se presentarán en relación con el factor humano. Con las estrategias permite a la organización mantenerse y crecer ante el reto actual del cambio constante, en el cual se encuentran inmersas las empresas. Dentro de los planes estratégicos de recursos humanos están la determinación del número de personal necesario, la comunión de los objetivos individuales

con los organizacionales y el establecimiento de las competencias necesarias de cada miembro (Mendoza *et al.*, 2016). Las etapas de la planeación estratégica de recursos humanos se mencionan a continuación:

5. Especificar los objetivos de recursos humanos.
6. Analizar la situación de la empresa, para esto se puede realizar un FODA de recursos humanos.
7. Revisar como se encuentra la empresa y cómo quiere estar para poder establecer un plan.
8. Diseñar los planes estratégicos, planes de respaldo y operativos.
9. Implementar y evaluar (Mendoza *et al.*, 2016).

Con base en lo anterior, el inventario de recursos humanos es una herramienta importante para analizar las fortalezas y debilidades que se tienen de personal, ya que ahí se recaba la información de toda la plantilla. También proporciona información para pronosticar la oferta de trabajadores e implementar planes de sucesión, los cuales consisten en detectar, capacitar y promocionar a los trabajadores a puestos de mayor responsabilidad y agiliza la ocupación de puestos con personal interno que cuente con los requisitos necesarios para dicho cargo (Snell y Bohlander, 2013). Ahora bien, como se mencionó, es importante tener una plantilla con la información de los trabajadores, la cual permitirá hacer análisis como el FODA, así también mejorar la toma de decisiones y lograr una planeación estratégica efectiva. Es por ello que se considera importante generar un inventario de recursos humanos, el cual se describe a continuación.

### *Inventario de recursos humanos*

Como se menciona en el tema anterior, el inventario de recursos humanos representa una herramienta para conocer las fortalezas y debilidades que representa el personal para la empresa y esto aporta información relevante para la elaboración del análisis FODA de recursos humanos. El inventario de recursos humanos se conforma por “los datos que la organización recoge y gestiona de los empleados que la integran”. Para la elaboración de un inventario de desarrollo, se requiere un listado donde se consignan las características relacionadas con las capacidades para desempeñar diferentes funciones. Estas características podrían incluir asistencia a cursos, experiencia previa, grado académico,

especialidad, exámenes aprobados. Dicho inventario apoya para prever la factibilidad de cambio de puesto del personal. Así, también, permite a la empresa tomar decisiones para enlazar los intereses de crecimiento del trabajador con los de la organización (Berbel y Gan, 2012). El inventario debe incluir las destrezas, el sueldo, las relaciones laborales y cursos de formación; esta información sirve para conocer las características del personal y planear movimientos futuros (Caldera, 2005). Comprende las actividades de levantamiento de datos, almacenamiento y análisis de la información (Crespo, 2021, p. 204).

Tipos de inventario conforme a los autores Berbel y Gan (2012):

10. Inventario de gestión: involucra datos generales y su uso es administrativo, los datos a recabar en este inventario son: “nombre, apellidos, dirección, número de empleado, número de identificación, lugar y fecha de nacimiento, teléfono, correo electrónico, código de empleado, salario base, cotizaciones, impuestos, categoría profesional, antigüedad, licencia de conducir, estado civil, número de hijos, cuenta bancaria, etc.” Un punto muy importante para considerar en este tipo de inventario es la protección de los datos personales de los trabajadores. Los autores comentan que es importante conocer la legislación aplicable de acuerdo con la localización de la empresa. En ese sentido la ley aplicable para el estado de Aguascalientes es la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados del Estado de Aguascalientes y sus Municipios, la cual entró en vigor el 3 de julio de 2017 y con actualización el 20 de mayo de 2019. Entre las disposiciones generales establecidas en los artículos primero y segundo se menciona que es aplicable en el estado de Aguascalientes con objetivo de defender la protección de datos personales que resguarde cualquier persona física o moral, así como establecer obligaciones, procedimientos y sanciones (Ley de Protección de Datos Personales del Estado de Aguascalientes y sus Municipios, 2019, p. 35).
11. Inventario de desarrollo: el cual tiene como finalidad conocer aspectos más específicos del colaborador y se puede usar como base para un plan de carrera. Entre la información que se recaba en este apartado se encuentra: formación académica, capacitaciones, manejo de otros idiomas, puestos desempeñados en otras empresas, puestos ocupados en la empresa actual, sueldo, número de

subordinados, desempeño, áreas de interés para formarse y desarrollarse, puestos que le interesa ocupar, disponibilidad para viajar, aficiones e indicadores de motivación, satisfacción y para este trabajo agregaremos la medición de compromiso.

Para fines de este trabajo, se manejará una combinación de ambos ya que se recabarán aspectos generales, así como elementos específicos de cada colaborador. Dentro de las ventajas de establecer un inventario de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Conocer a los miembros de la empresa.
- Perfeccionar la gestión del recurso humano.
- Mejorar los procesos de recursos humanos, al optimizar los tiempos de localización de datos del personal.
- Prever movimientos de personal por jubilación y establecer un plan de sucesión.
- Proveer de información para tomar decisiones estratégicas sobre posibles promociones, anticipar jubilaciones y procesos de sucesión para el personal interno.
- Proporcionar elementos para analizar la estructura de la empresa, de acuerdo con los factores que se establecen en el inventario como lo son edad, género, grado académico e indicadores de satisfacción, motivación y compromiso (Berbel y Gan, 2012).
- Apoyar en la recolección de información solicitada en auditorias de personal (ConAvalSí, 2021).

Tomando como base las ventajas antes mencionadas y los indicadores necesarios para el inventario de desarrollo, a continuación se ampliarán los temas de motivación, compromiso, satisfacción, toma de decisiones y auditorias de personal.

Motivación. Consiste en mover al personal hacia la acción con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos de la organización (Luna González, 2015). Con la aplicación de un esfuerzo voluntario y condicionado por la cobertura de necesidades propias del individuo (Ricalde, 2014). “Es un estado

interno que activa, dirige y mantiene la conducta” (Zubiri Sáenz, 2013: 194). La motivación fomenta el compromiso y la fidelidad de los empleados (Münch Galindo, 2015). Y genera un clima laboral agradable. Algunos factores externos que impulsan la motivación son el dinero, el reconocimiento, la participación, calidad laboral y el desarrollo profesional (Berardi, 2015). En este sentido el inventario de recursos humanos considerado como una base para el plan de carrera, fomentará la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Tabla 1. Teorías de motivación

<i>Autor</i>	<i>Teoría</i>
Abraham Maslow	Pirámide de necesidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la base están las necesidades fisiológicas, como el alimento y casa, laboralmente estas son cubiertas mediante el pago del salario y las prestaciones sociales.</li> <li>• Necesidades de seguridad: en lo laboral se cubre al tener un trabajo estable, con condiciones de trabajo adecuadas.</li> <li>• Necesidades de amor o pertenencia: se cubre al sentirse estimado y parte de algo.</li> <li>• Necesidades de reconocimiento: de uno mismo y por parte de los demás.</li> <li>• Necesidades de autorrealización: consiste en desarrollar su propio potencial.</li> <li>• Dichas necesidades se van activando una vez que se cubren las anteriores, por ejemplo, una vez cubiertas las necesidades fisiológicas se activan las de seguridad.</li> </ul>
Frederick Herzberg	Dos factores de motivación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivadores como el logro de objetivos, obtener reconocimiento, desarrollo profesional y mayor responsabilidad.</li> <li>• Factores de mantenimiento como lo son las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones interpersonales.</li> </ul>

<i>Autor</i>	<i>Teoría</i>
Clayton Alderfer	Teoría ERG: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de existencia: entran las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.</li> <li>• Necesidad de relación: considera la necesidad de pertenencia de Maslow y su repercusión en la estima de la persona.</li> <li>• Necesidad de crecimiento: Se satisface con el desarrollo profesional y personal del individuo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Münch Galindo (2015), Luna González (2015) y Ricalde (2014).

La tabla 1 proporciona elementos para entender más a detalle lo que impulsa al recurso humano, tales como, la retribución salarial para satisfacer sus necesidades básicas, la necesidad de pertenecer al grupo de trabajo, así como la necesidad de retos que aporten al desarrollo profesional para alcanzar la autorrealización. Al evaluar este indicador dentro del inventario de recursos humanos, proporciona información para establecer planes estratégicos para impulsar y mantener la motivación.

Compromiso. El compromiso es el vínculo que nace entre la empresa y los trabajadores, implica un aprecio o estima, así como el acatar los reglamentos y el querer continuar en la empresa (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007). “Modelo tridimensional de Mayer y Allen, los autores proponen en 1984 un modelo de dos dimensiones la afectiva y de continuidad y agregan la tercera dimensión en 1990 correspondiente a la normativa” (Vila y Faura, 2020, p. 205), mismas que se describen a continuación:

- Compromiso de continuidad: es el impulso que tiene el trabajador de mantenerse en la empresa porque considera que no tiene otras opciones de empleo o por lo que ha invertido en ella, ya sea tiempo, experiencia, conocimientos, etcétera.
- Compromiso normativo: es el deseo que muestra el trabajador de permanecer en la empresa por la identificación con la misma y por lo que le ha otorgado. Este tipo de compromiso genera en los trabajadores lealtad y fomenta una respuesta favorable ante los desafíos que se presentan en sus actividades.

- Compromiso afectivo: se genera cuando los empleados crean una relación afectiva con la empresa porque cubre sus necesidades y expectativas. Los trabajadores se muestran preocupados por los problemas de la empresa y buscan como solucionarlos (Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007).

Satisfacción. El concepto de satisfacción está relacionado con los sentimientos del trabajador hacia la empresa tanto positivos como negativos, que se ven reflejados en su forma de actuar, comportarse y en el empeño que imprime en sus actividades diarias. Un sentimiento positivo hacia la empresa genera satisfacción, mismo que se convierte en impulso para realizar el trabajo por decisión propia y no por que esté obligado a ello. Este concepto no es estático, por lo que es importante conocer el nivel de satisfacción del personal e implementar acciones constantes para mantener al personal satisfecho (Moreno Baquedano y Wong Aitken, 2018). Herzberg sugiere aplicar lo siguiente para acrecentar la satisfacción en cuanto a “logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento” (Ricalde, 2014, p. 79):

- Ofrecer al trabajador actividades distintas que le permitan aprender constantemente y que desafíen la mente.
- Proporcionar un esquema de incentivos bien estructurado y justo.
- Mantener instalaciones limpias y seguras, así como mobiliario, maquinaria y equipos en buenas condiciones.
- Propiciar buenas relaciones laborales, en donde los mandos medios y superiores muestren apertura para recibir propuestas y comentarios, así como un interés por el personal subordinado (Ricalde, 2014).

Por lo mencionado por los autores en este apartado y en los dos anteriores, se infiere que la satisfacción, la motivación y el compromiso son conceptos interrelacionados, debido a que un trabajador satisfecho está motivado para dar lo mejor de sí en el trabajo, lo que fomenta su compromiso con la empresa.

Toma de decisiones. Es el proceso de elegir conscientemente una alternativa entre varias posibles, es importante detectar a tiempo la situación conflictiva para tomar la mejor decisión (Ricalde, 2014). También es necesario tener información relevante y oportuna que permita analizar la situación y elegir la mejor solución. Existen decisiones estratégicas: por lo regular recaen en la alta dirección, implican gran riesgo y sus consecuencias involucran a

toda la organización, son de alta dificultad, existe mayor incertidumbre y riesgo. Decisiones tácticas: son decisiones que se repiten constantemente, pueden cancelarse con facilidad, la repercusión es a corto plazo y sólo en un área de la empresa. Decisiones operativas: se toman en los mandos bajos, se repiten muy constantemente, existe mucha certidumbre sobre las consecuencias y tienen poco riesgo (Münch Galindo, 2015).

Figura 1. Modelo para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia a partir de Ricalde (2014).

El modelo que muestra la figura 1 presenta las etapas para tomar decisiones; primero se debe establecer el problema a solucionar, luego los criterios que servirán de base para la decisión, después se dará una orden de relevancia a cada decisión, dependiendo de la urgencia del problema a solucionar, como siguiente fase se especifican las posibles alternativas de solución, se evalúan dichas alternativas con un análisis de ventajas y desventajas y por último se calcula cada alternativa, la que obtenga mayor puntuación es la decisión óptima. El inventario de recursos humanos proporciona información para mejorar la toma de decisiones y la auditoría de personal identifica problemas a resolver.

Auditoría de personal. La auditoría de personal funge como herramienta de control, que permite evaluar los planes de recursos humanos contra los resultados obtenidos para revisar las desviaciones positivas o negativas. En caso de ser negativas se tendrá que implementar acciones correctivas que permitan retomar el rumbo, es parte de una mejora constante (Mora *et al.*, 2020). Apoya en la toma de decisiones y el perfeccionamiento de la administración de recursos humanos. Para llevar a cabo la auditoría de personal se tienen los pasos que se describen a continuación:

- Preparación: se definen a los integrantes que llevarán a cabo la auditoría.

- Estructuración de instrumentos: se establecen el alcance de la auditoría, los temas que se abordarán como puede ser medición de los procesos de recursos humanos, compromiso, satisfacción, clima organizacional, productividad, rotación, ausentismos e incapacidades, y se estipulan los instrumentos para recolectar los datos pertinentes.
- Auditoría interna: se establece el programa de la auditoría y se ejecuta.
- Elaboración y entrega de informe final: Se redacta el informe con los hallazgos y se presenta a la alta dirección.
- Plan de acciones correctivas: se elabora un plan para eliminar o disminuir los aspectos negativos detectados.
- Retroalimentación y control: consiste en verificar que se haya realizado la auditoría conforme a lo planeado, así como hacer corrección de aspectos que estuvieron fuera de lo establecido (Tristá *et al.*, 2019).

Una vez que se tienen estos conceptos claros, con los cuales se pueden integrar un inventario de recursos humanos, así como los aspectos que se deben considerar con la finalidad de tener la información relevante que permita fomentar la motivación, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, y con ello mejorar la toma de decisiones. Ahora se mencionará cómo a partir de estos datos, se puede generar una estrategia y con ello una ventaja competitiva enfocada al recurso humano.

Estrategia y ventaja competitiva enfocada al recurso humano. El término estrategia consiste en fijar los resultados que desea obtener la organización a largo plazo, sus objetivos y los recursos necesarios tanto en cuestión de dinero, personal y distribución (Chandler, 2003). Con especial atención en el cuidado del medio ambiente (Bonn y Fisher, 2011). Siendo la misión y visión la base de la estrategia, ya que en ellas se establece el ser de la empresa y a donde quiere llegar (Drucker, 2007). Las áreas de la empresa que requieren crear la estrategia y definir la comunicación más eficaz son recursos humanos y formación porque están encargadas de comunicar, fomentar y buscar la comprensión y asimilación de la estrategia dentro del personal, para que se involucren y den lo mejor de ellos para lograr los resultados esperados (Cameron, 2011). Por lo anterior, el área de recursos humanos debe estar involucrado desde la formulación de la estrategia para que tenga toda la información de primera mano y pueda transmitirla (Snell y Bohlander, 2013). También implica un

conocimiento de los riesgos de la estrategia para así tomar las decisiones pertinentes (Contreras Sierra, 2013).

- La estrategia permite establecer múltiples cursos de acción y resultados, lo que genera dificultad en su implementación (Davies, 2000).
- Las estrategias no son para siempre, se requiere estar en constante innovación al diseñarlas, para mantener la ventaja en relación con la competencia (Davies, 2000).
- Cuando se presente un ascenso a un puesto estratégico, la empresa debe involucrar al trabajador en la estrategia implementada, para que la comprenda y reconozca su función dentro de la misma (Dandira, 2012).
- Al implementar la estrategia, esta puede generar resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, lo cual puede dificultar su éxito (Jackson, 2011).

El concepto de ventaja competitiva ha sido abordado por muchos autores. Enseguida se presenta una definición enfocada al recurso humano por orden cronológico, desde los autores clásicos, hasta los más actuales. La ventaja competitiva es tener como empresa una posición preferente en el ramo, lo que le permite estar por encima de la competencia (Porter, 1985), esto como resultado del desarrollo de los recursos internos (Hofer y Schendel, 1980). Los trabajadores pueden representar una ventaja competitiva porque es complicado imitarlos, son flexibles y diferenciadores. Una ventaja de este tipo puede llevar siete años reproducirla en las empresas del mismo sector (Porter, 1990). El recurso humano para mantener su valor debe estar en constante desarrollo y evolución (Dessler, 2001). Existen tres condiciones para que se considere estratégico el recurso humano: la primera es que debe añadir valor positivo a la empresa; la escasez es la segunda. Al cumplir estas dos características ya se considera fuente de ventaja competitiva. Como último rasgo debe ser no sustituible, para que se convierta en sostenible. El área de recursos humanos es parte fundamental para aportar y mantener la ventaja competitiva a través de las siguientes actividades (López Cabrales *et al.*, 2018):

- Al seleccionar personal calificado para cubrir los puestos.
- Conociendo a cada trabajador, habilidades y limitaciones. En este sentido el inventario de recursos humanos es el instrumento que reúne dicha información.

- Estableciendo objetivos atractivos para cada persona.
- Otorgando reconocimiento al personal por su desempeño, así como una retroalimentación constructiva que le permita trabajar en las áreas de oportunidad.
- Previendo movimientos futuros de personal.
- Ofreciendo a los empleados un plan de desarrollo dentro de la empresa, lo que repercute en el compromiso.
- Fomentando la participación en la toma de decisiones.
- Al innovar en las prácticas de recursos humanos.
- Manteniendo al personal capacitado y con herramientas para afrontar los cambios constantes que se presentan en la empresa y su entorno.

Ahora bien, teniendo un panorama general de lo que es el inventario de recursos humanos, los tipos que existen, y qué ayuda para identificar o bien fomentar la motivación, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, mejorar la toma de decisiones y con ello realizar una planeación estratégica, que permita la creación de una estrategia que conlleve a generar una ventaja competitiva. Se presenta a continuación una propuesta de plantilla de inventario de recursos humanos.

## Metodología

De acuerdo con los autores que se mencionaron en el capítulo anterior (Berbel y Gan, 2012; Betanzos Díaz y Paz Rodríguez, 2007; Vila y Faura, 2020; Münch Galindo, 2015; Luna González, 2015; Ricalde, 2014), se presenta una propuesta de un modelo de plantilla para elaborar un inventario de recursos humanos con la finalidad de comprobar el impacto del inventario de recursos humanos en la recopilación de información para la auditoría de personal, así como su impacto en la toma de decisiones estratégica, en la motivación, compromiso y satisfacción laboral.

Tipo de investigación: se llevará a cabo una “investigación cualitativa la cual se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014, p. 358), debido a que se analizará el entorno empresarial en lo que respecta a motivación, satisfacción, compromiso y deseos de cambio de puesto.

También será descriptiva, la cual consiste en determinar las condiciones de una organización en particular (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). Para este estudio se considerarán las variables demográficas, como edad, género, antigüedad, nivel de estudios, índices de motivación, compromiso, satisfacción e interés por cambiar de puesto de los trabajadores para tener un contexto de la empresa y a su vez ofrecerle al área de recursos humanos información relevante del personal. Asimismo, la investigación será transaccional debido a que reflejará la situación de la empresa con respecto a su recurso humano en un momento específico (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

Como primera etapa se genera un inventario de gestión. Se realizará una búsqueda de los siguientes datos generales en el sistema interno:

- Número de identificación
- Nombre
- RFC
- Edad
- Género
- Estado civil
- Número de hijos
- Escolaridad
- Tipo de contratación
- Datos del puesto actual
- Antigüedad
- Horario
- Sueldo

Esta información se vaciará en un archivo de Excel que será la base de datos general del inventario de gestión.

Como segunda etapa se trabajará en el inventario de desarrollo, para lo que se aplicará un cuestionario que contempla los siguientes elementos:

- Motivación: Se medirá en escala Likert de 5 puntos, la cual estará compuesta por: 1. Desacuerdo total, 2. En desacuerdo, 3. No estoy seguro, 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo. Se subdivide en “incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida” (González Vázquez, 2016: 83), con 5 ítems cada una como se muestra en la tabla 2. Este cuestionario se eligió por la validez que hizo la autora a través alfa de Cronbach cuyos valores

fueron superiores al 0.5, así también por el número y la claridad de los reactivos.

Tabla 2. Ítems de motivación

Incentivo económico
IE 1. Considero que mi sueldo corresponde a mi empeño.
IE 2. El pago que recibo cubre las necesidades básicas.
IE 3. Tengo alternativa para aumentar mi sueldo en este puesto.
IE 4. Mi sueldo esta conforme a mi responsabilidad.
IE 5. Puedo crecer salarialmente en este puesto si me esmero.
Realización personal
RP 1. Mi trabajo me hace sentir pleno.
RP 2. Es relevante para mi este trabajo.
RP 3. Mi bienestar se complementa al hacer las actividades de este puesto.
RP 4. El trabajo le da un sentido positivo a mi vida.
RP 5. Me agrada hacer este trabajo.
Relaciones interpersonales.
RI 1. Tengo amigos en mi trabajo.
RI 2. Me agrada la convivencia con mis compañeros.
RI 3. Con mis compañeros de trabajo acudo a reuniones sociales.
RI 4. Considero que la relación con mis compañeros de trabajo es cordial.
RI 5. Me agrada el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.
Estabilidad de vida
EV 1. Mi trabajo me mantiene sano.
EV 2. Mi trabajo me mantiene ocupado y alejado de los vicios.
EV 3. Mi trabajo me hace sentir productivo.
EV 4. Gracias a mi trabajo soy una persona productiva.
EV 5. Me gustaría seguir trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.

Fuente: elaboración propia a partir de (González Vázquez, 2016)

- Compromiso. Se aplicará la escala de Mayer y Allen, en su versión al español con 18 ítems de Arciniega y Gonzáles (2006), tomado de

la tesis de Montoya Santos (2014). Al igual que el apartado anterior se utiliza una escala Likert de 5 puntos. Se evalúa compromiso afectivo, de continuidad y normativo. La tabla 3 muestra los ítems que componen cada aspecto. Se eligió este cuestionario por el respaldo de los autores Mayer y Allen, quienes son pioneros y vastos investigadores del compromiso organizacional, así como la versión adaptada al español.

Tabla 3. Ítems de compromiso

Afectivo
CA 1. Trabajo en esta compañía más por agrado que por cubrir las necesidades económicas.
CA 2. Cuento con una sólida sensación de afiliación con la empresa.
CA 3. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
CA 4. Considero que soy parte importante de la empresa.
CA 5. En verdad considero los problemas de la empresa como míos.
CA 6. Me agrada platicar con personas externas sobre mi empresa.
CA 7. Sería grato trabajar en esta empresa el resto de mi vida laboral.
De continuidad
CC 1. Considero que otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo, por eso sigo laborando aquí.
CC 2. Dejar la empresa no sería posibilidad, porque considero que no podría conseguir otro empleo igual.
CC 3. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.
CC 4. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.
CC 5. Muchos proyectos de mi vida se pausarían si dejara mi empresa ahora.
Normativo
CN 1. Considero que dejar en este momento mi empresa no es opción, aunque el cambio me ofreciera ventajas.
CN 2. La empresa me ha otorgado muchos beneficios por lo que me sentiría culpable de dejar mi trabajo.

CN 3. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.

CN 4. Mi lealtad está con mi empresa.

CN 5. Creo que le debo mucho a esta empresa.

CN 6. Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.

Fuente elaboración propia a partir de Montoya Santos (2014).

- Satisfacción laboral. Se evaluará con el instrumento de satisfacción S21/26 validado por Meliá *et al.* (1990), el cual se compone de 26 ítems, los cuales integran la satisfacción intrínseca, de remuneración, supervisión, ambiente físico, cantidad, calidad y relaciones. Como en los apartados anteriores, se manejará escala Likert de 5 puntos. En la tabla 4 se muestran los ítems que conforman este instrumento, el cual se eligió porque fue elaborado por investigadores con amplia experiencia en la construcción de instrumentos para medir satisfacción, por la claridad de los enunciados, el número de ítems, por los aspectos de satisfacción que abarca y por su validez con una alfa del 0.90; lo único que se adecuó fue el uso de la escala Likert, ya que los autores utilizaron respuesta dicotómica.

Tabla 4. Ítems de satisfacción laboral

Satisfacción intrínseca

SINT 1: Siento agrado por mi trabajo.

SINT 2: Me agrada que la empresa tenga alternativas para hacer actividades dentro de mi trabajo para las cuales tengo talento.

SINT 3: Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.

SINT 4: La empresa me permite decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo lo cual aporta en mi satisfacción.

Satisfacción con la remuneración

SR 1: El pago que recibo me satisface.

SR 2: La empresa ofrece satisfactorias oportunidades de crecimiento profesional.

SR 3: Estoy satisfecho en la formación que me da la empresa.

SR 4: Me satisfacen las negociaciones que hace mi empresa sobre aspectos laborales.
SR 5: Estoy satisfecho de cómo mi empresa cumple el convenio y las leyes laborales.
SR 6: Estoy satisfecho de los incentivos y premios que me dan.
Satisfacción con la supervisión
SS 1: La supervisión que ejercen sobre mí es satisfactoria.
SS 2: Me agrada como me dirigen en lo referente a frecuencia y atención.
SS 3: Estoy satisfecho de mi grado de participación en las decisiones del área en la que laboro.
SS 4: Me gusta la forma en que mis superiores juzgan mi tarea.
SS 5: Mi empresa me trata con buena justicia e igualdad.
SS 6: Es grato sentir el apoyo de mis superiores.
SS 7: Me agrada mi participación en la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo.
Satisfacción con el ambiente físico
SAF 1: La limpieza e higiene de mi lugar de trabajo es adecuada.
SAF 2: En mi lugar de trabajo existe una buena iluminación, ventilación y temperatura.
SAF 3: Me satisface el entorno y mi área física de trabajo.
Satisfacción con la cantidad
SCAN 1: Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que tengo.
SCAN 2: Estoy satisfecho del ritmo al que tengo que hacer mi tarea.
Satisfacción con las relaciones
SREL 1: Me satisface mi relación con mis superiores.
SREL 2: Me satisface mi relación con mis compañeros.
Satisfacción con la calidad
SCAL 1: Estoy satisfecho con los equipos y herramientas que tengo para hacer el trabajo.
SCAL 2: Me agrada el nivel de calidad que obtenemos.

Fuente: elaboración propia a partir de Meliá *et al.* (1990).

- Para analizar la disponibilidad del personal para seguirse desarrollando y observar su necesidad de cambio, se aplicará un cuestionario de 10 ítems con escala de Likert de 5 puntos, tomado de Blanco Sánchez (2004). En la tabla 5 se muestran los ítems que integran este apartado.

Tabla 5. Ítems interés por un desarrollo profesional

Interés por un cambio de puesto y desarrollo
CP 1. Me gustaría que la organización me brindará oportunidades de crecimiento y desarrollo
CP 2. Estoy dispuesto a trabajar en mi desarrollo profesional
CP 3. Me gustaría tener un cambio en las actividades que desempeño diariamente en mi trabajo
CP 4. Me puedo comprometer a tener un desarrollo personal y profesional
CP 5. Estoy dispuesto a asistir a capacitaciones que me ayuden a desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para otros puestos, aun si fueran después de mi horario de trabajo
CP 6. Estoy listo para tener más responsabilidades
CP 7. Me gustaría que la empresa me diera la oportunidad de cambiar de puesto
CP 8. Sería interesante trabajar con gente de otras áreas
CP 9. Tengo una necesidad de cambio
CP. 10 Me interesa seguir estudiando

Fuente: elaboración propia a partir de (Blanco Sánchez, 2004).

Todo lo recabado por el cuestionario también se vaciará en la base de datos de Excel y se buscará en los datos de la empresa información acerca de capacitaciones y evaluaciones del desempeño, dicha información completará el inventario de desarrollo.

## Propuesta de intervención

Una vez establecidos los fundamentos teóricos, así como la metodología que se aplicará, en el presente apartado se manifiesta la propuesta de intervención para elaborar el inventario de recursos humanos, el cual aportará una herramienta a la empresa para tener mayor conocimiento del personal. Para llevar a cabo el inventario de recursos humanos Berbel y Gan (2012), establecen ocho etapas que se muestran en la figura 2.

Figura 2. Etapas de la implementación de un inventario de recursos humanos

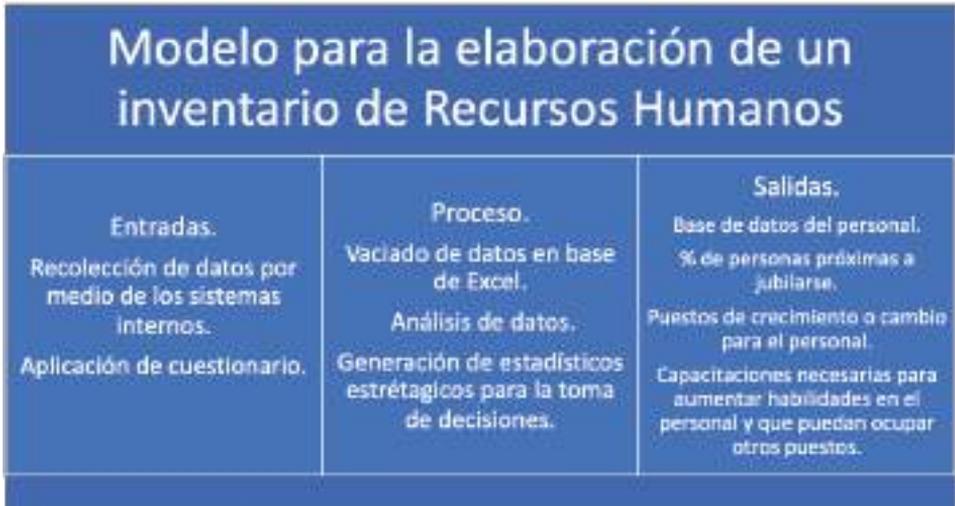


Fuente: elaboración propia a partir de Berbel y Gan (2012).

En la primera etapa se analizan los datos que la empresa ya tiene en los diferentes sistemas internos, para así poder establecer qué aspectos se requieren para integrarlos al cuestionario y con base en ellos poder obtenerlos. Como segundo paso se realiza la planeación del inventario, se establecerán objetivos, tiempos y alcance, se evaluará si la empresa cuenta con aviso de privacidad o en su defecto se elabora una propuesta. En el tercer paso se presenta el proyecto a la alta dirección para obtener la aprobación y poder informar al personal. En el cuarto paso se establece el cuestionario y la base de datos que recolecta la información. Como quinto paso se lleva a cabo el levantamiento del cuestionario. En el sexto paso se recolecta la información y se hace el vaciado en la base de datos. Como séptimo paso se analiza la información recabada para formular un informe general. En el octavo paso se dará mantenimiento a la información y se actualizará con el personal que se integre a la empresa.

Una de las entradas del modelo de la figura 4, se compone por los datos que se obtendrá del sistema interno de la empresa, tales como los siguientes: número de identificación, nombre, RFC, edad, género, estado civil, nombre de puesto, adscripción, sueldo, turno y antigüedad en la empresa. La segunda entrada será la información recabada mediante un cuestionario, el cual, como se mencionó en el apartado anterior, contempla aspectos de motivación, compromiso, satisfacción e interés por un cambio de puesto y desarrollo, para formar el inventario de desarrollo. Con lo que respecta a la etapa del proceso dentro del modelo, se

Figura 3. Modelo para la elaboración del inventario de recursos humanos



Fuente: elaboración propia a partir de Berbel y Gan (2012), y Muñoz (2021).

realizará el vaciado de todos los datos en una base de datos en Excel, la cual quedará como se muestra en la tabla 6 con los datos del inventario de gestión y como se exhibe en la tabla 7 con los datos del inventario de desarrollo.

Tabla 6. Datos del inventario de gestión

Número de identificación.	Nombre	RPC	Fecha de nacimiento	Edad	Género	Estado Civil	Número de hijos	Último grado de estudios	Nombre del puesto actual	Atribución	Fecha de ingreso	Sueldo	Turno	Antigüedad en la empresa

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Datos del inventario de desarrollo

Puesto que se desea cubrir	Interés				Compromiso			Satisfacción					Número de personas que se desea cubrir	Número de personas que se desea cubrir	Capacitación que se desea dar a las personas que se desea cubrir
	Interés en el puesto	A Medio	En corto plazo	Demasiado	Interés en el puesto										

Fuente: elaboración propia.

Los campos propuestos para mejorar la toma de decisiones son grado de estudios, nombre del puesto actual, adscripción, sueldo, turno, puestos que ha desempeñado, antigüedad, motivación, compromiso y satisfacción. Dicha información permitirá establecer los puestos que de acuerdo con el perfil de cada trabajador pueden cubrir y detectar las brechas entre el puesto de interés y el perfil de cada persona para establecer las habilidades o herramientas necesarias a desarrollar por medio de capacitaciones específicas a través del desarrollo de un programa de capacitación. Como salidas se obtendrá:

- La base de datos general con los datos del personal.
- El porcentaje de personas próximas a jubilarse.
- El porcentaje de personas con interés de cambiar de puesto.
- Puestos que puede cubrir cada trabajador de acuerdo con su perfil.
- Capacitaciones específicas para cada trabajador que le permitan obtener herramientas para crecer dentro de la empresa.
- El nivel de motivación del personal.
- El nivel de compromiso.
- El nivel de satisfacción.

## Resultados esperados

La expectativa que recae en la implementación del inventario de recursos humanos se encuentra reflejada en los aspectos que se mencionan a continuación:

- Propicie en la empresa el conocimiento del recurso humano, el cual representa “la base fundamental para el desarrollo empresarial al ser la esencia misma de la organización” (Mora *et al.*, 2020, p. 2).

- Cimente las bases para implementar la planeación estratégica de recursos humanos que permita prever la demanda de puestos y establecer planes que permitan hacer frente de forma óptima.
- Perfeccione la gestión de recursos humanos al minimizar los tiempos en procesos de selección que puedan ser cubiertos por personal interno.
- Favorezca la toma de decisiones estratégicas para cambios de puesto de personal interno, fomentando la satisfacción, motivación y compromiso del personal.
- Permita dar mayor relevancia al personal interno en áreas clave de la empresa.
- Apoye en la organización de un plan de sucesión para el personal que esta por jubilarse, lo que se pretende impactará en la reducción de tiempos para cubrir ese tipo de vacantes.
- Fomente capacitaciones más enfocadas a desarrollar habilidades en el personal para crear una ventaja competitiva a través del recurso humano.
- Encamine a los miembros de la empresa al logro de sus objetivos individuales y organizacionales, fomentando la motivación del personal y la competitividad de la empresa.
- Proporcione una base para establecer un plan de vida y carrera para el personal. Al identificar puestos de crecimiento o cambio para cada trabajador, lo cual pretende impactar positivamente en el compromiso y satisfacción laboral.

## Referencias

- Alonso, Á. y & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025.
- Armijos Mayon, F.B., Bermúdez Burgos, A.I. y Mora Sánchez, N.V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*.
- Berbel, G. y Gan, F. (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. *Manual de Recursos Humanos*, 10.

- Betanzos Díaz, N. y Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Blanco Sánchez, N. L. (2004). *Factibilidad para la implementación de un sistema de planeación de carrera y vida a la empresa*.
- Boisier, S. (2002). *Conversaciones sociales y desarrollo regional*. Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.
- Bonn, I. y Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5(14), 1-10.
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. México: Editorial eumed. net.
- Cameron, A. (2011). A sustainable workplace – we're all in it together. *Strategic Direction*, 28(1), 3-5.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- ConAvalSí (2 de noviembre de 2021) ¿Qué es un inventario de personal y por qué es tan importante? <https://www.conavalsi.com/blog?s=inventario+de+personal>
- Contreras Sierra, E. (2013). The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Madrid: Eudeba.
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
- Drucker, P. (2007). *The Practice of Management. The Classic Drucker Collection*. (USA: Elsevier).
- Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. México: Editorial Tutor Formación.
- González Vázquez, E. (2016). *El impacto del clima laboral, el comportamiento organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes*. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

- Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P. y Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Herrero Blasco, A. y Perello Marín, M.R. (2018). Dirección de Recursos Humanos: Gestión de Personas. Madrid: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1980). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Saint Paul Conn: West Publishing.
- Hurtado, M. C. G. de Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144-159.
- Jackson, S.E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados del Estado de Aguascalientes y sus Municipios (03 de julio de 2017). P.O. No. 20 <https://eservicios2.aguascalientes.gob.mx/NormatecaAdministrador/archivos/EDO-18-120.pdf>
- López Cabrales, Á., Valle Cabrera, R. y Pasamar Reyes, S. (2018). *Fundamentos para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. México: Editorial UOC.
- Luna González, A.C. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A. y Tomás, J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D. y Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-12.
- Montoya Santos, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*.

- Mora, J., Mora, A., Huilcapi, M., Morales, S. y Calderón, J. (2020). Vista de auditoría de personal, primer paso en la valoración de recursos humanos. *Journal of Science and Research*, 5(1), 244-265.
- Moreno Baquedano, M. J. y Wong Aitken, H. G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa chicken king de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(27), 1-15.
- Münch Galindo, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Ponce, M.S. (2021). *Propuesta de un modelo para el desarrollo de talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, en una empresa de tecnología de la información*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13(35), 1-10.
- Paternina Guarín, M. (2016). Neuromarketing como herramienta de posicionamiento de marcas. *In Vestigium Ire*, 10(2), 166-180.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Prado Prado, J. C., García Arca, J. y Fernández González, A. J. (2020). *Fundamentos de Gestión de la Producción*. México: Dextra Editorial.
- Rangel García, S. (2006). *La importancia del recurso humano en la estrategia de las organizaciones*. Colombia: Universidad de La Sabana.
- Reinoso, O. L. M. y Fernández, T. V. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 7(2), 225-242.
- Ricalde, M. G. B. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Rubio Sánchez, T. (2014). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Octaedro, S. L.
- Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos* (MF0238\_3). Madrid: Editorial CEP, S. L.

- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Cañada: Wiley.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (16a. ed.). México: Cengage Learning.
- Tejedo Sanz, J. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Macmillan Iberia, S. A.
- Tristá, L. A., Puentes, L., Junquera, Y. y Dios Martínez, A. de (2019). Implementación de auditorías internas de los recursos humanos. *Folleto Gerenciales*, 23(4), 234-242.
- Vila, S.A. y Faura, M. P. (2020). Marco filosófico del compromiso organizacional: discusión del modelo de Allen & Meyer, y propuesta de un nuevo modelo de estudio. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 201-226.
- Zubiri Sáenz, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*; 36(1), 193-196.



# Capítulo 3. Herramientas de manufactura esbelta para la mejora integral del proceso de alineación de llantas en una ensambladora automotriz del estado de Aguascalientes

Iván Jaziel Hernández Méndez\*  
Salomón Montejano García\*\*

## Introducción

Contrario a la expectativa de crecimiento prevista hace unos años para la industria automotriz en México y derivado principalmente de los efectos de la emergencia sanitaria por la COVID-19 de manera global, en la actualidad la incertidumbre y la crisis económica han generado que las condiciones del mercado automotriz se vuelvan muy volátiles, tanto que los planes de producción y proyecciones de venta establecidos están sufriendo replanteamientos y adaptaciones constantemente, semana tras

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al112463@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: salomon.montejano@edu.uaa.mx

semana, en función de diversos factores a lo largo de toda la cadena de valor, que van principalmente desde restricciones sanitarias, legislaciones aduanales, retrasos de materiales, escasez de componentes, entre otras, y que en general han mermado las ventas y producción de vehículos en los últimos años.

Bajo estas condiciones adversas, las empresas se han dado a la tarea de buscar la manera de seguir compitiendo en el mercado y se vuelve crucial el mayor aprovechamiento de los recursos que disponen, ya sean económicos, tecnológicos, de infraestructura, materiales y principalmente de mano obra, por lo que es necesario detectar y analizar los problemas a detalle, buscando optimizar los procesos para mantener a flote el negocio. Para acercarse cada vez más a los niveles óptimos de operación, las empresas basan sus esfuerzos de mejora en herramientas y metodologías estandarizadas que ya han sido probadas durante décadas con resultados sobresalientes y que, hasta la fecha, sigue siendo relevante su conocimiento y aplicación, teniendo la bondad de poderse adaptar a cualquier entorno, siempre con el objetivo de mejorar la condición actual de los procesos en empresas de todo tipo.

Es por ello que en esta intervención se propone realizar la implementación de herramientas de análisis propias de la manufactura esbelta, que permitan generar soluciones a los problemas existentes en una estación de trabajo, en particular dentro de una planta ensambladora de vehículos del estado de Aguascalientes: Se busca, además una mejora denominada integral, que pretende incrementar la capacidad real de la estación, y que al mismo tiempo que permita reducir los costos de mano de obra, garantizando los niveles de calidad requeridos y mejorando la ergonomía de la operación con la finalidad de contribuir al alcance de los objetivos de producción, costos, calidad y seguridad en la división de manufactura de la compañía.

Se vuelve necesario, entonces, generar, proponer, evaluar y aplicar alternativas de mejora que permitan minimizar los costos generados por la mano de obra y optimizar la capacidad instalada de los equipos de la estación de trabajo de ajustes/alineación de llantas, para contribuir al alcance de los objetivos de la compañía. Dicha estación pertenece a la línea de pruebas vehiculares, que es administrada por el Departamento de Calidad Vehicular; le antecede la línea principal de ensamble y se encuentra previo a la evaluación de pruebas dinámicas en la pista de pruebas de la planta. Asimismo, esta estación se conforma por un espacio delimitado por una fosa que permite el acceso a los ajustes y donde físicamente sólo es posible procesar un vehículo a la vez. Debido esta limitante

de infraestructura, este proceso de pruebas ahora se divide en dos líneas idénticas y se ha asignado por parte del Departamento de Ingeniería Industrial una plantilla de cuatro inspectores (dos por fosa) en la estación de ajustes para realizar esta operación. La anterior consiste en la interacción constante entre mediciones de parámetros por parte del equipo y el ajuste mediante el uso de herramientas manuales, como llaves españolas y torquímetros.

Desde el inicio de producción del nuevo producto, se observa una dificultad por alcanzar la capacidad requerida en el proceso, por lo que ya se han realizado algunos estudios que confirman la condición de incumplimiento; al mismo tiempo se observa el desaprovechamiento de la mano de obra que labora en esta estación y ante la problemática existente, se ha conformado un equipo multidisciplinario para analizar la operación y generar alternativas de mejora.

## Revisión de la literatura

La manufactura esbelta, como una filosofía de trabajo, tiene su origen en la industria automotriz japonesa; nace directamente del tan aclamado Toyota Production System (TPS), el cual se desarrolló durante el siglo pasado de la mano de los directivos de Toyota Motor Co., principalmente Eiji Toyoda y Taiichi Ohno. Dicho sistema de producción revolucionó por completo las industrias a nivel mundial, tanto por sus aportaciones valiosas en cuanto a la optimización de los procesos productivos, como por su impacto a la rentabilidad de los negocios.

Este sistema de producción lo detalla Taiichi Ohno en su libro publicado originalmente en 1978, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* y afirma que más que un simple sistema de producción, es “un sistema de dirección adaptado a la era actual de mercados globales”.

El éxito del TPS fue tan evidente y significativo, que rápidamente su aplicación se popularizó por todo el mundo, prácticamente en todo tipo de industrias, no sólo del ramo automotriz. A este estudio se sumaron las aportaciones y divulgación, a través de los años, de una gran cantidad de investigadores, entre los que destacan James Womack, Daniel Jones y Daniel Roos, quienes en 1990 publicaron su obra *The machine that changed the world*, en la que se analizó a profundidad los principios y herramientas del TPS y utilizaron por primera vez el término “lean manufacturing” para referirse a esta filosofía de trabajo, que ha

sido una evolución del TPS para su implementación y adecuación a todo tipo de procesos e industrias de manufactura y servicios alrededor del mundo.

De acuerdo con Ibarra-Balderas y Ballesteros-Medina (2017), podemos definir la manufactura esbelta como: “Una manera simple de mejorar las operaciones o actividades de cualquier sistema de producción. Lean es hacer más con menos y con menos esfuerzo, (menos esfuerzo humano, menos equipamiento, menos tiempo y menos espacio), es un sistema integrado de principios y métodos, una filosofía de gestión de la empresa que lleva a la perfección de todo el sistema”. Bajo este enfoque, podría decirse que la manufactura esbelta es una metodología sistematizada encaminada a identificar, reducir y controlar los desperdicios en los procesos productivos para obtener mejores resultados al menor costo posible, entendiéndose como un modelo de gestión óptimo de los recursos de una organización, perteneciente a una cultura de mejora continua (Pérez-Vergara y Rojas-López, 2019, p. 261).

Hablar de manufactura esbelta es entonces hablar de procesos justos, seguros y eficientes, en el sentido de reducir o eliminar todas aquellas actividades que no transforman el producto y, por consiguiente, que el cliente no está dispuesto a pagar. Para lograrlo, habremos de determinar mediante un pensamiento esbelto y desde una perspectiva del cliente, los conceptos que generan valor en los procesos (Azian *et al.*, 2013, p. 175). Definimos los conceptos y tenemos que:

- Valor agregado: actividades concretas que a través de un proceso productivo (maquinaria, métodos, mano de obra) van transformando los insumos (materiales) en bienes de consumo (subproductos, productos terminados, servicios).
- No valor agregado necesario: actividades mínimas requeridas, que, aunque no modifican los insumos, son necesarias dentro de los procesos productivos.
- No valor agregado: actividades complementarias que no modifican los insumos y suelen no ser necesarias en lo absoluto dentro de los procesos. Generalmente, en estas actividades radica la oportunidad de reducción o eliminación de los desperdicios.

En la filosofía “lean”, existen tres principales conceptos que entorpecen la producción, denominados con las palabras japonesas MUDA, que se traduce en los desperdicios o despilfarros de recursos y/o materias primas; MURA, que

nos habla de irregularidades en los procesos que obstruyen el flujo de la producción y MURI, que nos advierte de ambientes de trabajo tensos que atentan contra la productividad de la organización (Onho, 1978). En la práctica, es muy común el enfoque de mejora a las MUDA o los desperdicios en los procesos de producción, ya que, al estar completamente ligados a las actividades de transformación, resultan ser muy evidentes y mucho más fáciles de identificar que las MURA y MURI.

Es por ello, que, desde la concepción del TPS, Onho (1978) realizó una clasificación de los siete desperdicios clásicos dentro del sistema productivo; aunque con los años, otros autores han agregado un octavo desperdicio a la lista, como Womack y Jones (2003), que argumentan que este se trata de productos y servicios que no cumplen las necesidades del cliente, o Jeffrey K. Liker (2004), quien menciona el talento como desperdicio en la organización. En lo personal, coincido con Liker, ya que muchas veces las capacidades de las personas suelen ser subestimadas, sobre todo el personal operativo, que cuando se plantean propuestas de mejora resultan tener ideas más claras y funcionales, puesto que son los actores principales del proceso y, como tal, poseen un alto nivel de experiencia en la actividad.

Así pues, enlistamos los tipos de desperdicios, que incluso se pueden ordenar de manera que se enfatizan con el acrónimo DOWNTIME, por sus iniciales en inglés, haciendo referencia al tiempo de NO utilización de los recursos. De acuerdo con Pons (2014), definimos los tipos de desperdicios por concepto:

1. DEFECTS. Defectos: errores en el diseño, en los procesos de fabricación en los que el producto no cumple con los requerimientos del cliente.
2. OVER PRODUCTION. Sobreproducción: fabricación de productos en cantidades más grandes que las requeridas o más pronto de lo necesario; uso de un equipamiento altamente sofisticado cuando uno mucho más simple sería suficiente; más calidad que la esperada.
3. WAITING. Esperas: demoras e interrupciones del trabajo, tiempo de inactividad en cual los recursos permanecen sin aprovechamiento para la transformación de bienes.
4. NON-UTILIZED TALENT. Talento no utilizado: es el desperdicio de ideas, aptitudes, actitudes, oportunidades de aprendizaje generadas por no motivar y/o no escuchar a los empleados.

5. **TRANSPORTATION.** Transportes: se refiere al transporte innecesario relacionado con el movimiento interno de los recursos (materiales, datos, etc.). Por lo general, está relacionado con una pobre planeación de la logística de materiales (internos y externos).
6. **INVENTORY.** Inventarios: se refiere a los inventarios excesivos, innecesarios o antes de tiempo que conducen a daños y/o pérdidas de material (por deterioro, obsolescencias, condiciones inadecuadas de stock, robo, vandalismo, etc.).
7. **MOTIONS.** Movimientos innecesarios: se refiere a los movimientos no requeridos o ineficientes realizados por los trabajadores durante su trabajo. Esto puede ser causado por la utilización de equipo inadecuado, métodos de trabajo ineficaces, falta de estandarización o mal acondicionamiento del lugar de trabajo, así como generar mayor fatiga en el trabajador.
8. **EXTRA PROCESSING.** Sobreprocesamiento: procesos adicionales que causan el uso excesivo de materia prima, energéticos, mayor desgaste de herramientas y equipos, etc., o que tienen mayor nivel de monitoreo y control innecesario, como las inspecciones duplicadas.

Una vez conociendo la clasificación de los desperdicios, en la manufactura esbelta existen múltiples herramientas que se han desarrollado con los años y que podemos aprovechar y adecuar para su aplicación en cualquier organización; estas representan una serie de técnicas de estudio y análisis con diversos objetivos puntuales. Sin embargo, de acuerdo con Hernández-Matías y Vizán-Idoipe (2013, p. 34), “el número de técnicas es muy elevado y los expertos en la materia no se ponen de acuerdo a la hora de identificarlas, clasificarlas y proponer su ámbito de aplicación”. Aunque cada autor puede enlistar o agrupar herramientas de manufactura esbelta, según su criterio, considerando o no herramientas en sus listados de clasificación o de acuerdo con el tipo de industria donde se emplean, Hernández-Matías y Vizán-Idoipe (2013) proponen una clasificación en tres principales grupos de herramientas:

Grupo 1. En este grupo, las herramientas tienen una gran posibilidad de aplicación real en cualquier compañía, puesto que se trata de controles básicos de la gestión de procesos en campo, que cualquier organización que busque ser competitiva prácticamente está obligada a su cumplimiento.

Encontramos aquí, entre otras, las 5S, estandarización de procesos, SMED, TPM, Controles Visuales, etc.

Grupo 2. Este grupo de herramientas, si bien también pueden moldearse fácilmente a cualquier organización, requiere un mayor nivel de compromiso de las personas a todos los niveles y se involucran conceptos como un cambio en la cultura organizacional. Aquí encontramos herramientas como Jidoka, técnicas de calidad, sistemas de participación del personal, entre otras.

Grupo 3. Por último, las herramientas de este grupo son aquellas que, por su aplicación, requieren un mayor nivel de especialización de los agentes de cambio y su enfoque está encaminado a la gestión de toda la cadena de valor como un sistema JIT integral. Tenemos herramientas como Heijunka y Kanban, por mencionar algunas.

A pesar de la gran diversificación y opiniones respecto a una clasificación de las herramientas de manufactura esbelta, creo que lo más importante es entender que todas comparten los conceptos de estandarización, control y mejora continua y su enfoque siempre será elevar la rentabilidad de los negocios, que podremos traducir en términos de productividad, eficiencia y rendimiento.

## Metodología

El tipo de investigación a utilizar será el estudio de caso, debido a que se buscará una solución a un problema en particular dentro de una empresa determinada; asimismo, el estudio de caso permite utilizar técnicas de investigación tanto cualitativas, como cuantitativas, lo cual permite la obtención de datos desde diversas fuentes y perspectivas para su posterior análisis y evaluación, mismas que se realizarán en las instalaciones de una planta de manufactura automotriz del Estado de Aguascalientes, concretamente en sus líneas de pruebas vehiculares, en las estaciones de ajuste/alineación de llantas. Para la investigación se utilizarán múltiples técnicas que permitan recabar información relevante del proceso a estudiar; algunas de las técnicas a utilizar se enlistan a continuación:

- Técnicas de investigación cualitativas:  
Entrevistas a profundidad (Operadores, inspectores, supervisores).  
Focus Groups (Equipos de trabajo multi-disciplinarios).

Observación de operación.

Auditorías.

- Técnicas de investigación cuantitativas:  
Observación formal e informal.  
Estudios de tiempos.  
Pruebas funcionales.

La recolección de datos puede obtenerse de la totalidad de la producción; sin embargo, el tiempo de observación y análisis está sujeto al horario administrativo. De igual manera, sólo se podrá observar al personal operativo del grupo de trabajo en turno, pudiendo existir variación en las observaciones de diferentes trabajadores, debido a la rotación de operaciones durante el turno. La realización de pruebas especiales o simulaciones para la captura de datos estará sujeta a la disponibilidad de mano de obra y principalmente, al cumplimiento del volumen de producción.

## Propuesta de intervención

En línea con las estrategias de actualización de productos de la compañía, a finales de 2019 se definió en una de las plantas ensambladoras de vehículos del estado de Aguascalientes, el arranque de la producción masiva de un nuevo modelo para mercado doméstico y de exportación.

Junto con el nuevo diseño del producto, los procesos de manufactura también han tenido que ser adaptados y renovados para atender los nuevos requerimientos del ensamble del vehículo. Además, a raíz del cambio generacional del producto, las expectativas de ventas para los primeros años superaban por mucho la producción de la planta, que, en ese entonces, ya operaba a máxima capacidad, por lo que las principales inversiones giraron en torno al ajuste de las líneas de producción para incrementar la capacidad, derivando en la integración y/o renovación de equipos, herramientas, métodos y el ajuste correspondiente a la cantidad de mano de obra requerida.

A raíz de la innovación en el diseño y adopción de nuevas tecnologías tanto en el producto, como en los procesos de producción y confirmación de calidad, surge una serie de problemas que deben ser atendidos en función de los objetivos de la compañía, principalmente en términos de volumen de producción y costos, donde la cantidad de mano de obra desempeña un papel

relevante y la directriz marcada por la alta gerencia es obtener el mayor aprovechamiento de este recurso. Siendo así, se vuelve necesario estudiar estos problemas y emprender acciones que permitan alcanzar el cumplimiento de los cada vez más exigentes requerimientos del mercado en términos de cantidad y calidad, buscando mantener la competitividad del negocio, aun en condiciones adversas, anteponiendo en todo momento la seguridad e integridad física de los colaboradores.

Como punto de partida de la intervención, es de suma importancia conocer las generalidades laborales de la planta, como esquemas de trabajo, tiempo disponible para producción, volumen de producción programado, entre otros, que son base para determinar las condiciones de operación en las estaciones de trabajo a lo largo de todo el proceso productivo y de aseguramiento de calidad. Estas mismas habrán de determinar la cantidad de personal asignada y, a su vez, se traduce a los costos de operación por concepto de mano de obra. Con las condiciones actuales, la planta cuenta con un tiempo disponible total de 20.45 horas, equivalentes a 1 227 minutos para la producción a lo largo de cada día de trabajo, que determinarán el tiempo requerido de fabricación de cada unidad en función a la demanda y, a su vez, están sujetos a la merma causada por falla de equipos, paros no programados, paros por seguridad, atrasos de operación, confirmaciones extraordinarias de calidad, entre otros factores que puedan entorpecer el ritmo de producción.

Además, como estrategia de planta para garantizar el cumplimiento al volumen diario, se considera un margen de 5% del tiempo disponible (ineficiencia), con la finalidad de anticipar los eventos de merma de producción antes descritos, considerándose el tiempo restante como eficiencia operativa programada (95%) y que será base para el cálculo del tiempo tacto. Bajo este entendimiento, tanto la demanda como la eficiencia operativa programada son constantes que pueden variar de acuerdo con las estrategias de la compañía. Principalmente la eficiencia puede tener diferentes valores para líneas o procesos que pudieran tener condiciones especiales de operación, independientemente del valor general de la planta. Tal es el caso de la línea de pruebas vehiculares, de la que forma parte la estación de trabajo de este caso. Por este motivo, se propone la realización de una hoja de cálculo para facilitar el cálculo y oficializar con las áreas funcionales el tiempo tacto, aplicable a cualquier proceso o condición de mercado, considerando la variación de factores como el volumen de producción y la eficiencia.

Para entender las condiciones operativas de la línea de pruebas y la estación de ajustes en particular, es necesario establecer el tiempo tacto de la estación, donde debemos definir los valores de los siguientes parámetros:

a) Tiempo disponible: como se ha explicado con anterioridad, el tiempo disponible para la operación es de 1 227 minutos por día.

b) Eficiencia: a diferencia del resto de la planta (95%), la línea de pruebas tiene consideraciones especiales de operación, puesto que además de procesar la totalidad de la producción, en ocasiones algunas unidades requieren ingresar nuevamente a alguna de las estaciones de la línea, por lo que estas actividades interfieren con la operación normal del proceso y se ha decidido considerarlas como ineficiencia del proceso, donde se considera el 10% de la producción para ingresar nuevamente a una reconfirmación en alguna de las estaciones, que se denominará como un porcentaje de recheck. Bajo estas premisas, el valor de eficiencia utilizado para el establecimiento del tiempo tacto será de 85 por ciento.

c) Volumen de producción requerido: actualmente, las condiciones de mercado han estado cambiando el requerimiento de volumen de producción en la planta debido a diversos factores externos, que no han sido posibles de controlar o minimizar su afectación para estabilizar la producción; sin embargo, en el caso de esta estación de trabajo, dada su relevancia para la planta, se ha establecido por la alta gerencia de la planta que debe operar a la máxima capacidad establecida, para garantizar que se encuentre lista ante un posible evento de incremento de producción a tope. Siguiendo esta directriz de la alta gerencia, la cantidad requerida para procesar en esta línea es de 859 vehículos diarios.

Con las condiciones operativas ya descritas, es necesario establecer el tiempo tacto de la línea, es decir, el tiempo al que debe procesarse cada vehículo para cumplir la exigencia del volumen a producirse. Para ello, utilizaremos la siguiente fórmula:  $TT = (TD * E) / VP$ ; donde:

$TT =$  Tiempo Tacto.

$TD =$  Tiempo Disponible.

$E =$  Índice de Eficiencia Programada.

$VP =$  Volumen Programado.

Sustituyendo valores, tenemos que:

$TT = (1\ 227\ min. * 0.85) / 859 = 1.21\ min.$

El tiempo tacto establecido, será de 1.21 min; es decir, las pruebas vehiculares deben estar suministrando unidades al siguiente proceso cada 1.21 minutos. Debido a las condiciones de infraestructura de la línea de pruebas, ésta se subdivide en dos líneas idénticas, por lo que el tiempo tacto de cada una de ellas en particular se duplicará, debido a que se estaría procesando 50% del total de volumen en cada una de ellas; con ello, nuestro tiempo tacto de referencia será de 2.43 minutos por línea. Actualmente, debido al cuello de botella generado en esta estación, para cumplir con la demanda de producción ha sido necesario de manera recurrente el pago de tiempo extra entre turnos y en días no programados, lo cual repercute directamente en sobrecostos de mano de obra, así como incrementando la fatiga en el personal operativo y una mayor utilización de recursos como energéticos y equipos, con el desgaste que esto representa, puesto que, al habilitar tiempo de producción adicional, el tiempo de mantenimiento preventivo se ve mermado, con los riesgos que esto conlleva.

Si bien el problema ya ha sido estudiado con anterioridad por las diversas áreas de la planta, no se ha logrado la ejecución de las actividades por falta de seguimiento, dado que las condiciones operativas han tenido cambios constantes en los últimos años, lo que ha concentrado los esfuerzos de la organización en adecuar la producción a los volúmenes requeridos. También han surgido proyectos de cambios de ingeniería y adopciones de partes que deben ser atendidas con prioridad ante los cambios de año modelo, entre otras actividades propias de la industria, que han dejado de lado la atención requerida para la mejora de la productividad en la línea de pruebas. Así pues, aunque las condiciones operativas han mitigado un poco el problema de capacidad de la estación del estudio, es un hecho que el recurso se ha mantenido, agravando la situación en tema de costos de mano de obra, por lo que la dirección de planta ha decidido retomar y soportar este proyecto de productividad para identificar las áreas de oportunidad y encaminar la mejora con la mejor alternativa a largo plazo.

Aunque ya se tiene conocimiento empírico de las posibles alternativas de mejora, la dirección solicita estudios más completos y exhaustivos con la finalidad de que se puedan evaluar como un costo/beneficio y los posibles impactos a los indicadores de los diferentes rubros de gestión como Costo, Calidad, Tiempo y Seguridad. Derivado de esta problemática, se pretende analizar a profundidad e identificar oportunidades de mejora de la operación actual, mismas que darán sustento a la decisión que habrá de tomarse como mejor alternativa y que, incluso, pudiera ser una combinación de varias de ellas, ya

que se trata de alternativas no excluyentes. Para ello, la propuesta de intervención consiste en hacer uso de metodologías, técnicas y herramientas propias de la manufactura esbelta para analizar, evaluar e implementar alternativas de solución al problema existente. Por mencionar algunas herramientas, se pretende utilizar:

- Análisis 5w2h: para obtener conocimiento general de condición actual, mediante la obtención de información cualitativa y cuantitativa del problema, así como visualizar posibles recursos necesarios para la obtención de los resultados esperados.
- Aplicación de 5s: para determinar los objetos que pueden entorpecer la operación incluso como seguridad.
- Estandarización de proceso: aquí habremos de observar, medir y/o determinar condiciones generales de la operación del proceso, como eficiencia y tiempo tacto propio de la estación, secuencia de operación, revisión hojas de operación estándar, incremento y control de habilidad del personal, controles visuales, etcétera.
- Controles de calidad: mediciones y monitoreos de tiempos, equipos, parámetros de ajustes y resultados de calidad, etcétera.
- Just In Time: minimizar las pérdidas de tiempo por esperas de vehículos, sincronización de las líneas de producción e inspección.
- Sistemas Poka-Yoke: garantizar la correcta operación antes de pasar al siguiente proceso.
- Observación de la operación: técnicas de observación para verificar el respeto al estándar, identificación oportuna de los desperdicios.
- Kaizen: actividades de mejora inmediata, planeación de actividades a mediano y largo plazos, medición de impacto de la actividad.
- Pruebas funcionales: pruebas de máxima capacidad, simulaciones de las propuestas, producción de lotes controlados, etcétera.

Con el trabajo previamente realizado en el proceso de recolección de datos, se cuenta con información relevante que serán la base para la puesta en marcha de la intervención; asimismo, ha sido posible la realización de un análisis 5w2h, obteniendo la siguiente información:

*What? (¿Qué?)*

Se requiere reducir el tiempo ciclo de la operación de alineación de llantas, al mismo tiempo que se mantenga o mejore el nivel de aseguramiento

de calidad, se reduzcan los costos de mano de obra y se mejore la condición ergonómica y general de la estación.

*Why? (¿Por qué?)*

Porque el tiempo ciclo actual supera el tiempo tacto de la estación, generando incumplimiento en la producción normal; asimismo, los costos de mano de obra son altos por la ociosidad durante el proceso; a pesar de esto, las condiciones ergonómicas generan demasiada fatiga a los operadores.

*Where? (¿Dónde?)*

En las fosas de las estaciones de alineación de llantas, pertenecientes a la línea de pruebas vehiculares de la planta ensambladora.

*Who? (¿Quién?)*

Se ha conformado un equipo de trabajo multidisciplinario con los especialistas de las áreas funcionales de la planta.

*When? (¿Cuándo?)*

Aunque aún no es clara la fecha de conclusión, se pretende que este proyecto se ejecute durante el año fiscal 2022 (abril de 2022-marzo de 2023), siempre y cuando la factibilidad y las condiciones de operación lo permitan.

*How? (¿Cómo?)*

Mediante el uso de metodologías, técnicas y herramientas de manufactura esbelta, para el análisis y toma de decisiones, tales como análisis de 4M, estudios de tiempos, estudios ergonómicos, pruebas funcionales, matriz de decisión, etc. También se planea utilizar estrategias de Benchmarking y mejores prácticas con otras plantas de la compañía, gestión de visitas a otras armadoras del estado, consultorías con proveedores de equipo y herramienta especializado y establecimiento de revisiones periódicas con los gerentes, así como juntas de seguimiento a nivel dirección.

*How Much? (¿Cuánto?)*

Actualmente, la tasa de salida de la estación es de 3.03 minutos, excediendo 0.60 min el tiempo tacto, incumpliendo el requerimiento de producción de 859 unidades/día. Se cuenta con un total de cuatro personas involucradas en la estación caso de estudio (dos por fosa). La utilización aproximada de la mano de obra en las fosas es de entre 40 y 50%. El promedio de torque manual por bolt es de 17.5 kg, con un total de 70 kg de fuerza por ajuste de cada unidad. Con esta información y los estudios previamente realizados, el equipo de trabajo ha definido tres posibles alternativas de solución, con una noción

empírica de los beneficios esperados de cada una de ellas, como se muestra en la siguiente tabla resumen:

Tabla 1. Alternativas previamente evaluadas

ITEM	PROPUESTA	MAQUINARIA	MÉTODO	MANO-OBRA	MATERIAL	COMENTARIO
1	Balaceo de cargas de trabajo	N/A	Revisión según necesidad de operación y ubicación de la actividad	Reducción esperada de 1 trabajador, dejando 1 fijo por hora y alternando como soporte entre ambos	Nota presupuestal desde estimable O/E	Aunque se observa un beneficio como menor de obra, se requiere un nivel de actividad más alto para incrementar el soporte entre los 2 fijos, con un alto riesgo de incumplimiento
2	Eliminación de mediciones de equipo	Eliminar dispositivo de configuración de parámetros (cablear Normas de Calidad)	Eliminar cables extra de operarios	Reducción esperada de 2 operarios (1 por hora)	Nota presupuestal desde estimable O/E	Por el tipo de producto, se requiere revisar los Normas de Calidad, así mismo, deberá evaluarse con los áreas de diseño y mantenimiento de calidad
3	Instalación de Brazos de Resección (Automatización)	Cableo de instrumentos control por software con dispositivos de tiempo	Reducción de tiempo ciclo y errores para operar máquinas	Reducción esperada de 2 operarios (1 por hora)	Nota presupuestal desde estimable O/E	De continuar se analiza la mejor propuesta, orientada a obtener beneficio como mano de obra, entre otras, considerando también la operación y su propia mantenimiento significativo en el proceso. Es posible evaluar operatividad mediante simulación en áreas similares.

Fuente: elaboración propia, 2022.

Asimismo, basado en la experiencia del equipo de trabajo, de manera preliminar se han ponderado las propuestas en cuanto su dificultad de ejecución, plazo de implementación y nivel requerido de inversión, obteniendo la matriz, que se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de factibilidad

ITEM	PROPUESTA	DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZO DE EJECUCIÓN	NIVEL DE INVERSIÓN
1	Balaceo de cargas de trabajo	Baja	Mediano	Muy bajo
2	Eliminación de mediciones de equipo	Baja	Corto	Muy bajo
3	Instalación de Brazos de Resección (Automatización)	Media	Mediano	Mediano / Alto

Fuente: elaboración propia, 2022.

Aunque se tiene ya conocimiento de las propuestas y sus posibles beneficios, es necesario robustecer los análisis para tener una mejor estimación de los recursos necesarios para ejecutar cada una de las propuestas, así como entender las limitantes y restricciones. Es por ello que, mediante la intervención, se espera obtener toda la información necesaria para poder realizar una evaluación integral de las propuestas y que pueda tomarse una decisión para su implementación. Asimismo, al tener el amplio detalle de los análisis, será

posible planear la disposición de los recursos y conocer las actividades específicas requeridas para cada propuesta, lo cual derivará en un programa de ejecución en función de la propuesta elegida, con la finalidad de entender la secuencia de ejecución y anticiparse a los posibles bloques que no permitan continuar alguna actividad y requieran subir el nivel de decisiones a los directivos y lo más importante, conocer los tiempos definidos y las personas responsables de su realización.

Una vez definida y validada la mejor alternativa, se propone establecer un sistema de seguimiento mediante diferentes sesiones periódicas interdepartamentales para llevar el detalle y medir el progreso de las actividades, así como para informar a las gerencias de manera oportuna algún posible riesgo en el incumplimiento de algún punto o cuando deba gestionarse algún soporte con otras áreas. También se propone involucrar a la dirección de planta para gestionar recursos y dar fuerza a la actividad. De la misma manera, al término del proyecto será necesario medir los impactos reales de la mejora y, de ser favorables al cumplimiento de los objetivos, se propone la realización de una ceremonia de reconocimiento al personal que participó activamente en la actividad, con la participación de los altos mandos de la compañía con el propósito de agradecer el esfuerzo y mantener la motivación de los trabajadores.

## Referencias

- Azian, N., Rahman, A., Sharif, S. y Mashitah, M. (2013). Lean manufacturing case study with Kanban system implementation. *Procedia Economics and Finance*, 7(1), 174-180.
- Hernández Matías, J. C. y Vizán Idoipe, A. (2013). *Lean manufacturing: conceptos, técnicas e implantación en el medioambiente de la industria y la energía*. Madrid: Fundación EoI.
- Ibarra-Balderas, V. M. y Ballesteros-Medina, L. L. (2017). Manufactura esbelta. *Conciencia Tecnológica*, 53(1), 1-11.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Nueva York: Productivity, Inc.

- Pérez Vergara, I. G. y Rojas López, J. A. (2019). Lean seis sigma y herramientas cuantitativas: Una experiencia real en el mejoramiento productivo de procesos de la industria gráfica en Colombia. *Revista Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 27(1), 259-284.
- Pons, J. (2014). *Introducción a lean construction*. México: Fundación Laboral de la Construcción.
- Womack, J. y Jones, D. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. Nueva York: Free Press.
- Womack, J., Jones, D. y Roos D. (2017). *La máquina que cambió el mundo*. Barcelona: Pearson.

# Capítulo 4. Implementación de un modelo de negocios digital para la internacionalización de Grupo Textil de Aguascalientes, S. A. de C. V.

Melissa Alejandra López Covarrubias<sup>\*</sup>  
Miguel Alejandro García Vidales<sup>\*\*</sup>  
Bogar García Martínez<sup>\*\*\*</sup>  
Mario Rosique Blasco<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

Anterior al siglo xx, el término globalización no era conocido. Si bien es cierto que anteriormente existía la inversión de cartera, el mundo no tenía la apertura comercial con la que contamos en la actualidad. Posterior al siglo xx, se han visto mejoras en la apertura comercial gracias a lo que hoy conocemos como globalización y término acuñado por Levitt (1983) en su libro *La*

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumna de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al149163@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: magvidales@hotmail.com

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración. E-mail: bogar.garcia@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas. E-mail: mario.rosique@upct.es

*globalización de los mercados*. El término globalización ha sido explicado de varias maneras. Waters (1995) lo explica como un proceso social en el cual las restricciones de la geografía en las disposiciones sociales y culturales retroceden y a través del cual la gente es crecientemente consciente de que estas están retrocediendo. Basándonos en la definición de Mittelman (1996) el término globalización podemos explicarlo como una fusión entre procesos transnacionales y estructuras domésticas a través de las cuales un país logra penetrar en otro con ideas, políticas, economía, ideología o incluso cultura.

Como respuesta a la globalización, surge el primer tratado de libre comercio –conocido como el tratado de Cobden-Chevalier (1981)– firmado entre Reino Unido y Francia. Los tratados de libre comercio se definen, de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC, 1995), como una lista de convenios internacionales a través de los cuales ya sean dos o más naciones se ven beneficiadas para ampliar sus zonas de libre comercio. Partiendo de que para varios autores, como Tomlinson (1999), la globalización es una conectividad bastante compleja, la Organización Mundial del Comercio (1995) es la única reguladora a nivel internacional de las normas globales que rigen el comercio internacional.

Para André Gunder Frank (2018), el comportamiento de los mercados se ha visto influenciado gracias a la globalización. De igual manera, de acuerdo con el Índice Global de Innovación (2019), el cambio en la lógica del mercado mundial ha condicionado a las empresas a buscar ventajas competitivas, las cuales son de suma importancia para la creación y mantenimiento de estas ventajas a nivel internacional. Con el rápido crecimiento de la tendencia de la globalización, López (2013) asegura que las tecnologías de la información pueden ser tomadas como ventajas competitivas para las empresas pequeñas y medianas, al hacer cambios en su ambiente de negocios, ya que le permitirá mejorar sus operaciones y satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la venta de productos en línea.

## Revisión de la literatura

De acuerdo con Zahid (2020), para que las empresas puedan enfrentar las condiciones de competencia que se están dando a nivel mundial, es importante que estas basen sus ventajas competitivas y sus decisiones en estrategias. Hablar

de un modelo de negocios no se refiere únicamente a la manera en la que las empresas generarán ganancias, sino que es la solución a los tipos de problemas que pudieran surgir dentro de la organización, ya que sigue una serie de pasos para cumplir un objetivo en específico. Sirve como herramienta previa a un plan de negocios que tiene por objetivo el conocimiento del negocio, así como el mercado en el que se desea incursionar (Zahid, 2020). Los modelos de negocios son una manera de plasmar abstractamente la estructura, características y tareas que una empresa debe ser capaz de realizar para que esta misma le genere ingresos. De igual manera es un documento de análisis que permite entender un proyecto empresarial, dentro del contexto comercial en el que se quiera llevar a cabo.

Tabla 1. Definición del concepto de modelo de negocios

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Linder y Cantrell (2000)	Lógica medular y útil de una organización para crear valor.
Amit y Zott (2001)	Configuración arquitectónica de los componentes de transacción diseñados para explorar las oportunidades de negocios.
Magretta (2002)	Descripción de cómo encajan todas las piezas de un negocio (a diferencia de la estrategia, no incluye desempeño ni competencia).
Osterwalder (2004)	Traducción de la estrategia de la empresa que permite entender cómo hace negocios.
Osterwalder y Pigneur (2010)	Descripción de la lógica empleada por una organización para crear, entregar y captar valor.

Fuente: Alcaraz (2017).

Según Amitt y Zott (2001, p. 511), la función de un modelo de negocios es explicitar el contenido, estructura y gobierno para que dentro de un negocio se puedan explotar las oportunidades que pueda tener. A diferencia de Amitt, Chesbrough y Rosenbloom (2001), lo veían como una manera de identificar el valor de un bien o servicio para que este pudiera segmentarse en un mercado a través de estrategias y prestando suma importancia a los costos. Zimmermer (2005) aseguraba que el modelo de negocios son el equivalente a un plan de negocios, ya que ambos tienen la función de crear estrategias para aprovechar las oportunidades detectadas, además de describir la dirección que la

compañía seguirá, qué serie de pasos se seguirán y cómo se ejecutarán para que el logro de objetivos sea factible.

Contrario a las definiciones anteriores, Betz (2005) pensaba en el modelo de negocios como un concepto gráfico, es decir una abstracción de un negocio y Herish (2008) describía el modelo como una suma de los elementos internos y externos de mayor relevancia que estuvieran relacionados con los riesgos empresariales que se fueran a tomar, todo a través de un documento escrito. Los modelos de negocios en conjunto con la creación de valor en las empresas y, de acuerdo con Calva (2001), tienen por objetivo generar utilidades suficientemente grandes y que sean capaces de cubrir las deudas que se pudieran generar. Los modelos de negocios son una representación que permite a los directivos de las empresas tener un panorama más amplio sobre cuál es su negocio, la manera en la que se pretende llegar a sus clientes y cuál será el tipo de relación que se busca tener. Se busca que a través de ellos las organizaciones puedan crear valor.

Para Rapallo (2002), la creación de valor dentro de las empresas con fines de lucro tiene por objetivo beneficiar económicamente a los accionistas y a la empresa en general. Cuando una empresa se concentra en la creación de valor, los problemas en las organizaciones disminuyen y se crea una mayor fidelidad con la marca por parte de los clientes y los involucrados en los procesos, esto de acuerdo con Shieifer y Vishny (1986). Rodríguez (2013) asegura que independientemente de si una organización es con fines de lucro o es una empresa social, los modelos de negocios funcionan como un generador de ingresos y de beneficios, con el fin de ayudarlo a sostenerse con el paso del tiempo como una empresa competitiva en el mercado en el que se desempeñe.

Osterwalder y Pigneur (2010) numeran la lógica de trabajo de las organizaciones de la siguiente manera: *crear*, es decir un servicio o producto; *vías* que corresponden a la manera en la que este servicio o producto va a entregar un valor al mercado y la *capitalización* que es la manera en la que el producto o servicio va a capitalizar los beneficios que genere a través de sus ventas. Peter Druker (1954) fue el creador del concepto de modelo de negocios a pesar de que pudiéramos pensar su popularidad es reciente. Uno de los primeros modelos de negocios se basa en la aparición de las hojas de cálculo y los sistemas de información. Timmers, Hsmel y Magretta aseguran que el auge de este concepto en el mundo empresarial se dio en los años noventa. Los primeros grupos de personas en utilizar este tipo de modelo de negocios fueron los informáticos.

El impacto del comercio electrónico, de acuerdo con Timmers, Hamel y Magretta, derivó en la creación de líneas de investigación alrededor de ellos. Los modelos de negocios son un mecanismo a través del cual las empresas buscan generar beneficios e ingresos. Con el *boom* del “punto.com”, los modelos de negocios clásicos se vieron desbancados y abrieron su paso a los modelos de negocios web para captar la atención y las inversiones de los interesados en ellos. De acuerdo con Chesbrough y Rosenbloom, los principales elementos que componen un modelo de negocios se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2. Elementos del modelo de negocios

Propuesta de valor	A través de la descripción del problema del consumidor, se busca resolverlo añadiendo valor al producto que se oferta.
Segmento de mercado	Hace referencia al grupo de consumidores que adquirirán el producto.
Estructura de la cadena de valor	Es la posición de la compañía, actividades en la cadena de valor y forma en la que se generara el valor.
Generación de ingresos y ganancias	A través de que medios se van a generar los ingresos, que costos y que ganancias se tendrán.
Posición de la compañía en la red de oferentes	Identificación de la red que ayudara a crear valor, es decir competidores, proveedores y consumidores.
Estrategia competitiva	Manera en la que se desarrollara la ventaja competitiva. A partir de que costos, diferenciación y eficiencia en las operaciones.

Fuente: Alcaraz (2017).

La introducción de los modelos de negocios y la transformación de la industria 4.0, de acuerdo con Hervás (2021), ha creado oportunidades de negocios, lo cual ha derivado en un aumento en la competencia de los mercados globales y locales. La transformación digital, de acuerdo con Fernández y Gallardo (2021) ha promovido cambios en las estrategias de las empresas con el objetivo de producir y comercializar bienes y servicios a través de tecnologías digitales. A través de los años se les han otorgado varias clasificaciones a los modelos de negocios. Timmers (1998) fue uno de los primeros en darle clasificación, de acuerdo con el grado de innovación y funcionalidad que estos

tenían. Por otra parte, Tapscott, Ticoll y Lowy (2000) clasificaron los modelos de acuerdo con su grado de control económico y su integración.

Otra clasificación dada por Rappa (2010) estaba basada en la forma en la que las organizaciones se hacían acreedoras de sus fondos, lo cual podía ser a través de corretaje, publicidad, infomediario, o por suscripciones. Osterwalder y Pigneur (2010) creían que la manera correcta de hacer la categorización sería basándola en las herramientas del modelo Canvas y basados en cinco grupos de modelos (véase tabla 3).

Tabla 3. Ejemplos de modelo de negocios de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010)

<i>Grupo de modelo de negocio</i>	<i>Ejemplo</i>
Desagregados	Empresas de telecomunicación y bancos
Diversificados	Netflix y YouTube
Múltiples	Google, Nintendo y Visa
Gratuitos	Skype y Dropbox
Abiertos	Procter & Gamble (P&G)

Fuente: elaboración propia.

Massa y Tucci (2013) definen los modelos de negocios como una representación abstracta del valor que un negocio provee para generar ganancias. Derivado de esto Osterwalder y Pigneur (2010) diseñaron un modelo de negocios basado en herramientas de innovación, el Business Model Canvas (2008), creado por Osterwalder; dicho modelo surge como respuesta a una nueva economía donde los sistemas productivos se encuentran en constante cambio y donde lo importante para los clientes es la generación de valor.

Los negocios y los mercados han experimentado cambios gracias a la globalización y el uso de tecnologías, Lynko (2012) asegura que esto se generó gracias a la invención de la *www* (world wide web), el intercambio de datos electrónicos y el nacimiento de compañías que únicamente operan en línea. De igual manera y de acuerdo con Anand (2015), las pequeñas y medianas empresas se han visto en la necesidad de cambiar los modelos de negocios con los que trabajan, debido a la globalización y a las necesidades que les han surgido de adaptarse a los mercados emergentes y los cambios en los consumidores.

De acuerdo con Escandón, Hurtado y Castillo (2013), actualmente cuando las organizaciones buscan su desarrollo y expansión internacional, se ven en la necesidad de afrontar barreras tanto a nivel interno como externo. Ramírez (2013) en un estudio sustenta que los procesos de internacionalización de las organizaciones que llegan a ser exitosas están basados tanto en el aprovechamiento de sus ventajas competitivas, como en el tipo de empresa de acuerdo con su tamaño. A raíz de todos los cambios que se están viviendo a nivel internacional y la necesidad de las organizaciones, Cordera (2006) habla de la globalización en México y describe los cambios que se han presentado en el país a raíz de la apertura comercial que se ha dado en los últimos años. Describe que México, como consecuencia de este proceso y en menos de 20 años, se ha posicionado como uno de los grandes exportadores de manufactura.

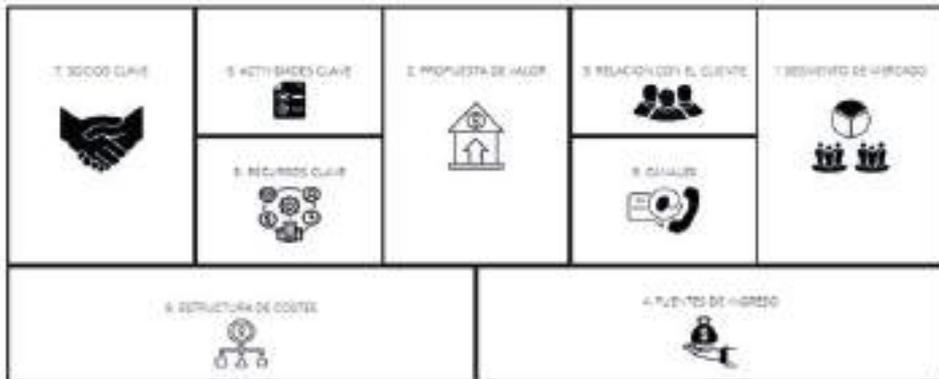
Una determinante en el crecimiento de las economías, de acuerdo con Mazanai (2011) son las pequeñas y medianas empresas que se encuentran tanto en los países desarrollados, como en los que están en vías de desarrollo, ya que este tipo de organizaciones contribuyen de manera significativa en los ingresos de exportación que generan cada uno de los países. Actualmente y con los cambios que han surgido a través de los años, cada vez son más las empresas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación para optimizar sus procesos. Para Rahayu y Day (2015), el comercio electrónico para las pequeñas y medianas empresas representa ahorros en costos y una ventaja competitiva, ya que permite la conexión entre clientes y negocios permitiendo que los bienes sean comercializados en cualquier lugar y momento.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas representan uno de los mayores generadores de empleo, tanto en los países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo. El contar con herramientas para crear ventajas competitivas frente al resto de las organizaciones, permite a las empresas poder sobresalir frente a la competencia. Pero a pesar de su importancia en la economía de los países, estas se enfrentan a un sinnúmero de retos en las economías emergentes. Zaluga (2020) asegura que en las últimas décadas el sector empresarial es el principal agente que aporta a la revolución tecnológica, debido a cambio que se han dado en la manera de hacer transacciones, de relación empresa-negocio o negocio-empresa, la comunicación e incluso el entretenimiento.

## Metodología

A través de esta investigación se pretende crear un modelo de negocios digital, el cual sirva de ayuda a la empresa Grupo Textil de Aguascalientes para lograr que a través de este se realicen ventas a nivel internacional de los productos de la empresa. Se utilizará la metodología Canvas. Business Model Canvas (2008), creado por Osterwalder, se popularizó gracias al libro *Business model generation* (2010). Su nombre deriva de la palabra lienzo por su traducción al inglés; surge como respuesta a una nueva economía, donde los sistemas productivos se encuentran en constante cambio y donde lo importante para los clientes es la generación de valor. Osterwalder (2010) lo define como un modelo de negocios simple, el cual agrupa las bases de creación de valor agregado dentro de un plano o croquis como el que se presenta en la imagen 1 y dentro del cual analiza nueve elementos principales de las empresas.

Imagen 1. Modelo Canvas



Fuente: elaboración propia.

Segmento de mercado (1), es decir las personas que serán tus clientes, ya que el tipo de cliente varían dependiendo del tipo de empresa que se tenga, el producto que se venda o el objetivo que como organización se tenga. La propuesta de valor (2) es la diferenciación que tiene el producto que se está ofreciendo, en comparación con los que ya se comercializan en el mercado. Las propuestas de valor son la base para la creación de una ventaja competitiva. La relación con el cliente (3), es variable, dependiendo del segmento de

mercado al que está dirigido el producto y va de la mano con el mensaje que la marca quiera transmitir a sus clientes. Las fuentes de ingreso (4) no únicamente abarcan el precio al que se venderá el producto, sino también lo que los clientes estén dispuestos a pagar y que permita que la empresa sea rentable. Los recursos clave (5) son una serie de recursos físicos, humanos o financieros que harán la organización funcional.

Por otro lado, las actividades clave (6) se tratan de todas aquellas herramientas que ayudaran a darle forma a la propuesta de valor. Pueden abarcar desde la producción hasta las plataformas que se requieran. Los socios clave (7) son las alianzas estratégicas que ayudan a las empresas a conseguir recursos clave para sus operaciones. Por último, la estructura de costos (8) permite enfocar los costos, basándolos en costos bajos y automatización, o con un enfoque de creación de valor para los consumidores y, por último, los canales (9) a través de los cuales se hará la distribución de los productos o servicios que se generan en la organización. Cada uno de los elementos analizados en la metodología canvas permiten a los usuarios identificar a través de un mapa visual detallado, los elementos de un modelo de negocios que les permitirán el logro de sus metas a partir de un modelo estructurado.

## Propuesta de intervención

Una vez identificadas las oportunidades de la empresa Grupo Textil de Aguascalientes, S. A. de C. V., se pretende que la empresa sea capaz de vender sus productos a nivel internacional, gracias a la creación de un modelo de negocios digital (aplicación web) la cual le sirva como medio para la venta de sus productos, no sólo con los clientes nacionales que ya se tienen, sino también con clientes nuevos y clientes que se encuentren a nivel internacional. La intervención a la empresa Grupo Textil de Aguascalientes se llevará a través de la implementación de un modelo de negocios el cual ayude a la empresa a que, con el paso del tiempo, puede llegar a ser una empresa internacional. Se hará a través de la adaptación de un modelo canvas enfocado en el objetivo principal de la empresa, que es el de vender a nivel internacional.

Con el rápido crecimiento de la tendencia de la globalización, López (2013) asegura que las tecnologías de la información pueden ser tomadas como ventajas competitivas para las empresas pequeñas y medianas al hacer

cambios en su ambiente de negocios, ya que le permitirá mejorar sus operaciones y satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la venta de productos en línea. Se elaborará una aplicación web desde la cual los clientes podrán hacer sus compras sin necesidad de tener que hacerlas por llamada telefónica o por correo electrónico, como se está haciendo actualmente, lo cual si bien será una inversión para la empresa, se pretende que al paso de un año de funcionamiento tenga un retorno de la inversión de 100%. Además, se busca que la aplicación genere ahorros de tiempo, dinero e incluso esfuerzo del mismo personal que se encuentra trabajando en las instalaciones.

La aplicación web tendrá la opción de idioma español e inglés, así como la opción de pago en peso mexicano o en dólares, según lo que sea más conveniente para el cliente. Jofra (2019) coincide con las ventajas del comercio electrónico y además asegura que en la actualidad y para la economía global, las plataformas que son utilizadas en este tipo de comercio, además de modificar las actitudes de los consumidores, generan un impacto en la distribución, fabricación y prestación de servicios logísticos que ayudan a que los productos o servicios sean comercializados. Las ventas que se realicen a través de la aplicación tendrán la opción de entrega a domicilio tanto en el territorio nacional como en el internacional, así como la opción de recoger en tienda los productos que se compran en caso de que la compra sea local.

Este modelo se utilizará como base para la elaboración de propuesta de intervención para la empresa y dentro del cual se describirá los objetivos clave de la implementación de este modelo de negocios digital, así como las ventajas que tendrá la empresa con su implementación. La propuesta de intervención se hará a través de la creación de una aplicación web, la cual tendrá como ventajas:

- Disminución de costos de logística ya que con esta implementación el transporte será subcontratado.
- Aumento en utilidades al vender los productos a menudeo.
- Eliminación de intermediarios de la cadena, ya que se busca que las ventas se hagan de manera directa al consumidor final.
- Eliminación de barreras geográficas, lo cual le permitirá a la empresa posicionarse en la mente de consumidores a nivel internacional.
- No se requiere de inversión en almacenes en puntos estratégicos, esto debido a que la empresa al estar ubicada en el centro del país puede permitir enviar productos a cualquier parte que se requiera.

- Actualmente se cuenta con alianzas estratégicas con diferentes fletas; lo anterior, sumado a la implementación de la aplicación, permitirá que desde cualquier parte del mundo se puedan hacer pedidos y sean surtidos de manera rápida.

El proyecto que entregará el proveedor cuenta con dos objetivos específicos enfocados tanto al consumidor final como al proveedor, en este caso la empresa. El primer objetivo permitirá que el usuario final tenga la posibilidad de pedir los productos mediante la aplicación móvil, y el segundo es que la empresa tenga una herramienta con la información necesaria de sus clientes, la cual le permita tomar decisiones respecto al negocio, los productos más solicitados, entre otros. La elaboración de la aplicación web y el sistema tendrá un costo de inversión de 82 000 pesos, los cuales se pagarán 40% por anticipado, 30% a la mitad del proyecto y el 30% restante cuando este ya se encuentra funcionando. Basado en las necesidades que se tienen dentro de la empresa, el proyecto contendrá los siguientes módulos de sistema:

- Autenticación: este módulo permite al usuario poder ingresar a la plataforma con su correo o recuperar su contraseña.
- Administradores: este módulo permite al superadministrador agregar administradores y designarles su permiso correspondiente.
- Clientes: este módulo permite a los administradores poder llevar el control de todos los usuarios que se registran en el sistema, así como poder consultar los detalles de cada uno de ellos y crear, editar o bloquear un registro.
- Productos: este módulo permite a los administradores subir el catálogo de productos de su empresa, así como el costo de cada uno de estos. Además, se puede registrar los complementos con los que se desea acompañar a los productos.
- Pedidos: este módulo lleva el control de los pedidos que se han realizado en la plataforma, así como consultar los detalles de cada pedido y el estado de cada uno de estos.
- Pagos: este módulo permite a los usuarios finales poder realizar el pago de su comida con tarjeta de crédito o débito.
- Promociones: este módulo permite al administrador agregar promociones de los productos con los que cuenta.

- Perfil: este módulo permite al usuario poder consultar su información personal y poder editarla en caso de que tengan permiso.
- FAQ: Este módulo permite al usuario final consultar la sección de preguntas frecuentes que cargo el súper administrador.

En cuanto a los módulos de la aplicación, éstos estarán divididos de la siguiente manera y tendrán las siguientes características:

- Autenticación: este módulo permite al usuario poder registrarse en la plataforma con su correo o redes sociales (Facebook, Google, Apple). También este módulo permite recuperar su contraseña e iniciar sesión.
- Productos: este módulo le muestra al usuario la lista de todos los productos que se encuentran registrados.
- Buscador: este módulo permite al usuario buscar un producto de entre todos los existentes.
- Mis métodos de pago: este módulo permite al usuario poder agregar la información de sus métodos de pago y poder editarlas en caso de que lo desee.
- Detalles de producto: este módulo muestra los detalles específicos de un producto en el formato correcto, permitiendo agregarlo a productos favoritos o al carrito.
- Perfil: este módulo permite al usuario poder consultar su información personal y poder editarla.
- Carrito de compra: este módulo permite al usuario poder tener un carrito de compra para guardar sus productos deseados antes de pagarlos.
- Pagos: este módulo permitirá al usuario poder realizar el pago de su producto con alguna de las diferentes opciones que ofrece (tarjeta de crédito, tarjeta de débito, pagos de conveniencia).
- Información del sistema: este módulo permite al usuario consultar la información de la empresa, como lo son las políticas de privacidad, términos y condiciones, información de la empresa y de la aplicación.
- Videos: este módulo mostrará videos cargados por la empresa y podrán ser visualizados en la aplicación.
- Mis compras: este módulo permite al usuario final poder consultar el historial de todas sus ventas y los detalles de cada una de ésta.

- Promociones: este módulo muestra al usuario información de las diferentes promociones con las que cuenta la empresa.
- Categorías: este módulo muestra las diferentes categorías de productos con los que se cuenta.
- Favoritos: este módulo muestra al usuario los productos que él ha marcado como favoritos.
- FAQ: este módulo muestra al usuario un listado de las preguntas frecuentes y las respuestas a cada una de ellas.
- Notificaciones Push: este módulo envía al usuario notificaciones generales enviadas por el administrador o notificaciones programadas derivadas de sus compras.

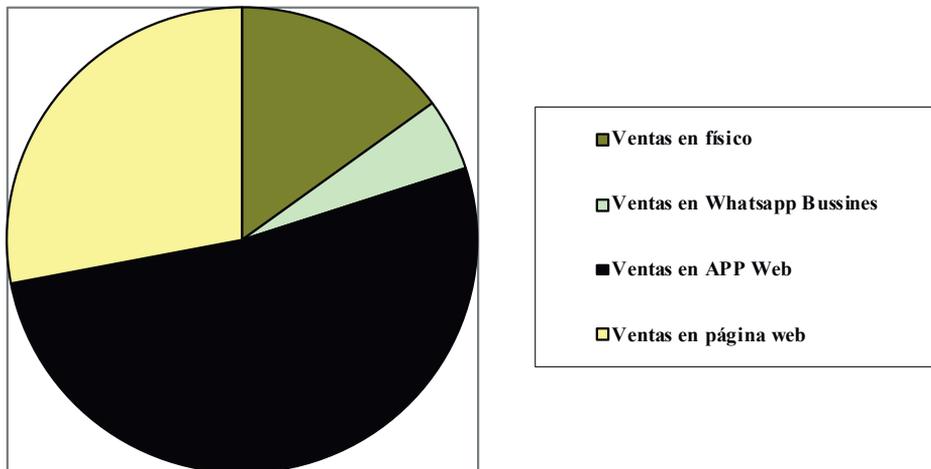
Cada uno de los módulos tendrán una función específica que permite a la empresa y al consumidor final trabajar de la mano para poder satisfacer la demanda de productos que se requieran. De igual manera, los datos que se recaben serán vaciados a una base de datos que permita dar seguimiento personalizado a los clientes.

## Resultados esperados

A través de la implementación de este modelo de negocios digital se pretende que la empresa Grupo Textil de Aguascalientes diversifique su mercado tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Se busca que sus ventas queden en porcentajes similares en cuanto clientes nacionales e internacionales. De igual manera, se pretende que la mayoría de las ventas que se realicen sean a través de la aplicación web. Dichos resultados esperados se encuentran representados en la gráfica 1.

Makul, Lakshay y Naveen (2021), en un estudio, confirman que en la actualidad el comercio electrónico dentro de las empresas impacta en términos de reducción de costos y accesibilidad, además de liderar el mundo de los negocios. Asimismo, confirman que la adaptabilidad de los negocios al comercio electrónico están ocasionado que las ventajas sean cada vez mayores. Se espera que la creación de la aplicación web sea una ventaja competitiva, ya que ninguno de las empresas que conforman la competencia, tienen la facilidad de vender a sus clientes de esta manera.

Gráfica 1. Ventas a través de canales de distribución



Fuente: elaboración propia.

Se pretende tener una reducción en costos de flete, ya que dentro de la aplicación se cobrará el mismo, el cual será pagado por el cliente en caso de que su compra sea en cantidades pequeñas o pagado por la empresa cuando las compras tengan un valor mayor al establecido como condición. De igual manera se espera que las ventas sean directamente al consumidor final, ya que en la actualidad el mayor ingreso lo abarcan los clientes de mayoreo, a quienes se les tiene que dar un precio preferente por el volumen que consumen.

## Referencias

- Alvarado Lagunas, E. (2021). Determinantes del gasto en e-commerce debido a la COVID-19: Un análisis empírico para los micronegocios en Monterrey, México. *Paradigma económico. Revista de Economía Regional y Sectorial*, 13(1),119-145.
- Asiedu, E. y Freeman, J. A. (2007). The effect of globalization on the performance of small-and medium-sized enterprises in the United States: Does

- owners' race/ethnicity matter? *The American Economic Review*, 97(2), 368-372.
- Bagheri, M., Pisano, P., & Pironti, M. (2017). Can proximity technologies impact on organization business model? An empirical approach. *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 15(1), 19-37.
- Baker, S. (1999). Global ecommerce, local problems. *Journal of Business Strategy*, 20(4), 32-38.
- Bil, E., Güdük, T., & Keskin, G. (2018). The study of evaluation brics-t countries based on the global competitiveness index. *Journal of Life Economics*, 23(2), 1-11.
- Boriçi, D. (2017). Globalization challenges in a globalized world. *ILIRIA International Review*, 9(1), 11-22.
- Budet Jofra, X., & Pérez Gómez, A. (2019). La logística como fuente de valor añadido al eCommerce. *Oikonomics*, 2(1), 1-10.
- Calva González, J.J. (2001). *Las Necesidades de Información. Fundamentos Teóricos y Métodos*. México: UNAM.
- Carter, M. y Carter, C. (2020). The creative business model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141-158.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. MA: Harvard Business School Press.
- Cordera, R. (2006). *La Globalización de México: Opciones y Contradicciones*. México: UNAM.
- Durfee, T., & Chen, G. (2002). ECommerce. *Journal of Business Strategy*, 23(1), 14-17.
- Gerbaudo, P. (2022). After Globalization. *Dissent*, 69(1), 20-27.
- Hartatik, T., & Baroto, T. (2017). Strategi pengembangan bisnis dengan metode business model Canvas. *Journal Teknik Industry*, 4(1), 11-25.
- Hasanah, H., & Tirtana, R. (2019). Advantage E-Commerce Technology in Ornamental Plant Business. *IOP Conference Series, Materials Science and Engineering*, 662(3), 7-26.
- Hernández Mendoza, S., Hernández Mendoza, J., & Guzmán, E. (2018). Comercio electrónico como herramienta complementaria en las PYMES en México. *Etic@net. Revista Científica Electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 23(2), 25-33.
- Jabłoński, A., & Jabłoński, M. (2021). Impact investing in digital business models. *Energies*, 14(18), 1-21.

- Jofra M., & Rafols R. (2018). Diagnosi sobre la venda a distància d'aparells elèctrics i electrònics a Catalunya. *ENT Environment & Management*, 6(2), 11-34.
- Kyove, J., Streltsova, K., Odibo, U. y Cirella, G. (2021). Globalization impact on multinational enterprises. *World*, 2(2), 216-230.
- Lee, Y., Falahat, M. y Sia, B. (2019). Impact of digitalization on the speed of internationalization. *International Business Research*.
- Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2019). Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1448-1463.
- Londoño-Patiño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en PYMES manufactureras. Aproximación desde la lógica difusa. *Revista CEA*, 6(12),181-207.
- Lynkoo. (2012). *Historia del Comercio Electrónico*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de <https://www.lynkoo.com/la-historia-del-comercio-electronico/>.
- Mazanai, M., & Fatoki, O. (2011). The effectiveness of business development services providers (BDS) in improving access to debt finance by start-up SMES in South Africa. *International Journal of Economics and Finance*, 3(4), 208–216.
- Mejía-Giraldo, J. F. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 29(72), 31-40.
- Merejo, A. (2017). La globalización del ciber mundo. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(17),175-187.
- Mittelman, J. H., & Guardado del Castro, S. (2002). *El Síndrome de la Globalización: Transformación Y Resistencia*. Madrid: Editores Siglo XXI.
- Monsalve Montoya, I. (2021). Caracterización del Usuario de E-Commerce en el Área Metropolitana Centro Occidente de Pereira. Lima: Cuaderno de investigaciones: Semilleros Andina.
- Nathawat, M. (2021). Development of ecommerce web application: Pick & buy. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 5(1), 1-10.
- Nguyen, H., & Dang, T. (2017). The impact of e-commerce in Vietnamese SMES. *European Journal of Business Science and Technology*, 12(1), 1-11.

- Nguyen, T., Chaiechi, T., Eagle, L., & Low, D. (2020). Growth enterprise market in Hong Kong. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 27(1), 19-34.
- Nurhayat, K. (2020). Designing business canvas model and analysis business in wrung dimsum. *Dinasti International Journal of Management Science*,
- Ochoa Vázquez, I., Olea Miranda, J. y Contreras Montellano, O. (2019). Aprendizaje organizacional en PYMES y cadenas globales de valor. *Revista Academia & Negocios*, 5(1), 99-108.
- Ortiz, E. (2015). Análisis: Planeación estratégica de la organización. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2015/07/8/analisis-planeacion-estrategica-en-la-organizacion>.
- Padilla-Naranjo, M., Giraldo-Restrepo, P., Vanegas-López, J., & López Cadavid, D. (2021). *La Distancia y los Negocios Internacionales: Análisis de las Empresas Exportadoras Colombianas*. Bogotá: Criterio Libre.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del Plan de Negocios para la Micro y Pequeña Empresa*. México: Editorial Patria.
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., & Madrigal Leiva, I.R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192–208.
- Prori Vitaliano, L., Syarief, R., & Hasbullah, R. (2019). Analysis of Pertamina retail e-commerce business development strategies with a canvas model business approach. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 9(2), 11-29.
- Rapallo Serrano, M.C. (2002). *La Creación de Valor: Una Aproximación*. México: UNAM.
- Rappa, M. (2010). Managing the digital enterprise: Business models on the web. <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Roberts, M. (2021). Globalization and neoliberalism: Structural determinants of global mental health. *Humanity & Society*, 45(4), 471-508.
- Rohbeck, J. (2018). Globalización e historia. *Diánoia*, 63(80), 119-147.
- Romat, Y., & Granat, L. (2021). Online store brand strategies. *Efektivna Ekonomika Journal*, 8(2), 22-33.
- Saldaña-De Lira, J. D., Bojórquez-Guerrero, L. P., Carlos-Ornelas, C. E. y García-Pérez, E. (2021). Impacto del uso de las tic en la competitividad de las PYMES en Aguascalientes, México. *Conciencia Tecnológica*, 61, 1-10.

- Samiee, S. (2019). Reflections on global brands, global consumer culture and globalization. *International Marketing Review*, 36(4), 536-544.
- Sanabre, C., Pedraza-Jiménez, R., Codina, L. (2013). WebSite Canvas Model: Propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista Española de Documentación Científica*, 32(1), 11-25.
- Sari, S., Utara, S. M., Saputra, R., Wulantiya, S. y Utara, S. M. U. (2019). Analysis of canvas business models in Vaboja (Vas Bonggol Jagung) using corn waste. *Journal of Agribusiness Sciences*.
- Shleifer, A., & Vishny R.W. (1986) Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 94(2), 461-488.
- Sierra, F. (2021). Application of business models in online stores for entrepreneurs. *Brazilian Journal of Business*, 22(1), 1-16.
- Siregar, O., & Selwendri, S. (2020). Achievement of the target market through business model Canvas in small and medium enterprises (SMES). *Journal of Education, Humanity and Social Sciences*, 9(1), 22-33.
- Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. Boston: Harvard Business School Press.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 1-10.
- Urquidí, V.I. (2008). México en la globalización: Avances y retrocesos. En Reyes, S.T. (Ed.), *Ensayos Sobre Economía*. México: El Colegio de México, pp. 375-382.
- Vukasović, D., Gligović, D. y Mrkajić Ateljević, A. (2021). *Innovation and competitive advantage in globalization*.
- Weinstein, A. (2021). Business models for the now economy. *Journal of Business Strategy*, 42(6), 382-391.
- Yonghong, X., & Indartono, S. (2019). The effect of economic globalization on the economic growth: A study on foreign portfolio investment, foreign direct investment, export and import in 1982-2017 period: A Case Study in China. *Journal of Economics and Public Finance*, 23(2), 112-121.
- Zahid, R., Postgraduate, M.S., Suroso, A., & Hannan, S. (2020). Development of business model in sentulfresh agrotourism services. *Journal Aplikasi Management*, 2(1), 1-11.
- Zimmermann, S., & Zimmermann, B. (2005). *Sicher mit Geh-Flurförderzeugen und Gabelhubwagen: Spanische Ausgabe*. German: Resch-Verlag.

# Capítulo 5. Metodología Lean Construction aplicada a una desarrolladora inmobiliaria dedicada a la edificación de casas en serie en Aguascalientes

José Carlos Martínez Ponce<sup>\*</sup>  
Rocío Montserrat Campos García<sup>\*\*</sup>  
Gabriela Citlalli López Torres<sup>\*\*\*</sup>  
Víctor Manuel Molina Morejón<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

En septiembre de 2021, el número de empresas en el sector de la construcción en México alcanzó los más de 27 300 establecimientos (Statista Research Department, 2021). Aunque realizan actividades muy variables, entre ellas están la construcción o restauración de viviendas, edificios, hoteles, centros comerciales,

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la Maestría en Administración, Generación 2021-2022. E-mail: al126273@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: montserrat.campos@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: Gabriela.lopez@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Coahuila, Campus Torreón, Facultad de Contaduría y Administración. E-mail: victormolina@uadec.edu.mx

bancos, escuelas, hospitales, calles, banquetas, presas, cines, parques, teatros, naves industriales, etc. La construcción es una industria clave en el desarrollo de un país. En 2020, de acuerdo con la Cuenta Satélite de Vivienda de México, el sector de la vivienda generó un PIB de 1 billón 273 mil 268 millones de pesos corrientes, cantidad que corresponde a 5.8% del PIB del país (INEGI, 2022).



\* Cifra preliminar.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite de Vivienda de México, 2020. Preliminar. Año Base 2013.

En 2020, del total de la construcción que se realizó más de la mitad fue de la construcción residencial (55.0%), mientras que la construcción no residencial (puentes, carreteras, puertos, hospitales, oficinas, etc.) contribuyó con 45.0 por ciento. En 2020, al comparar la participación del sector de la vivienda en el PIB nacional con otras actividades económicas, se observa que ocupa el tercer lugar en orden de importancia, sólo detrás de sectores como el comercio y la manufactura que aportaron 19.9% y 18.4%, respectivamente.

En 2020, las actividades económicas del sector vivienda generaron 2 278 417 puestos de trabajo, cantidad que equivale a 5.5% del total nacional (INEGI, 2022). El sector de la construcción es un caso único de estudio debido a la influencia que obtiene por agentes internos y externos que influyen directamente en el proceso constructivo, por mencionar algunos, las condiciones climáticas, los proveedores, los contratistas, etc., los cuales ocasionan pérdidas durante el desarrollo del proyecto de construcción.

En la actualidad, las empresas dedicadas a la construcción de desarrollos habitacionales, denominadas desarrolladoras inmobiliarias, enfrentan un gran problema debido al incumplimiento de parte del contratista para entregar en

**PARTICIPACIÓN DEL PIB DE LA VIVIENDA Y DE SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SELECCIONADOS EN EL PIB NACIONAL (Porcentaje)**



FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta Satélite de Vivienda de México, 2020. Preliminar. Año Base 2013

tiempo, costo y calidad las casas que se le asignan para su construcción; esta deficiencia en el cumplimiento de los requerimientos del desarrollador inmobiliario que se le pide al contratista muchas veces se da por una mala gestión y administración de los procesos que se deben seguir para llegar al cumplimiento de las necesidades del cliente y, a su vez, el contratista está obligado a mejorar la calidad de su trabajo, aumentar la eficacia, reducir el desperdicio, reducir costos y aumentar las ganancias (Mohd Arif Marhani, 2012).

Bajo esta perspectiva, ambos participantes asumen grandes retos: por un lado, el contratista que tiene la exigencia de cumplir en los periodos establecidos para poder mantenerse en el competitivo mercado actual y para ello necesita ser disruptivo e implementar nuevos mecanismos de administración en todas las etapas de la obra y a su vez monitorear y controlar el avance de la obra para no salirse de los estándares previstos. En consecuencia, la combinación de la velocidad del proyecto, alta calidad y bajo costo se ha convertido en una pieza clave de la ingeniería y gestión de estos desarrollos inmobiliarios en su creciente competencia en el negocio de la construcción. Por parte del desarrollador, es importante ir monitoreando el avance de parte del contratista para que se cumplan los objetivos y estar pendiente de las necesidades que surjan en relación con el proyecto que se está ejecutando y el oportuno suministro de los materiales e insumos si así lo establecen las condiciones del proyecto.

La filosofía de construcción esbelta al orientarse a la administración de la producción en construcción busca reducir o eliminar los desperdicios generados a lo largo del proceso constructivo, eliminando las actividades que no generen valor al proyecto y optimizando las actividades que sí lo hacen. Se deberá crear una sinergia positiva entre todos los interesados del proyecto y sea contratista, clientes, proveedores y todo aquel que forme parte de la gestión del proyecto. De esta manera se reducirá en gran escala los desperdicios, creando un ambiente de trabajo colaborativo con todas las partes.

Para poder implementar la filosofía construcción esbelta al proceso de producción, es importante identificar los tipos de desperdicios que se generan en este tipo de construcciones, como son inventarios de materiales sin una necesidad inmediata, talento de los colaboradores mal aprovechado, tiempos muertos en los que los colaboradores y maquinaria se mantienen en un estado pasivo, movimientos mal planificados dentro y fuera del área de ejecución del proyecto, defectos en la elaboración de alguna actividad, transportes innecesarios de personal o documentación, sobre procesamiento por una deficiente supervisión, sobreproducción de insumos.

La implementación de herramientas de gestión en la industria de la construcción en México es de suma importancia para poder mejorar la rentabilidad de las empresas, ya que presentan grandes reducciones de sus utilidades por no poner atención en los desperdicios generados a lo largo del proceso llevando a la industria a tener problemas de competitividad a nivel mundial; es por ello que en este trabajo práctico se pretende crear una propuesta metodológica para la implementación de construcción esbelta en el desarrollo de unidades habitacionales, la cual permitirá a las empresas tener una ruta clara de las actividades a realizar para mejorar la productividad en el proceso constructivo.

### Revisión de la literatura

En la construcción se han detectado diferentes factores que producen tiempos improductivos en las obras de construcción, los que a su vez generan ineficiencias en la administración de los recursos involucrados y en la dirección general de las obras. Entre otros, se pueden citar problemas de diseño y planificación, ineficiencia de la administración, métodos inadecuados de trabajo, grupos y actividades de apoyo deficientes, problemas de recurso humano, problemas de

seguridad y problemas de los sistemas formales de control. La identificación de este gran número de variables que se pueden presentar en una obra permite accionar sobre ellas y tomar acciones correctivas, buscando el mejoramiento de la productividad (Serpell Bley, 2002).

Lean Construction es una filosofía que se orienta hacia la administración de la producción en construcción y su objetivo principal es reducir o eliminar las actividades que no agregan valor al proyecto y optimizar las actividades que sí lo hacen; por ello, se enfoca principalmente en crear herramientas específicas aplicadas al proceso de ejecución del proyecto y un buen sistema de producción que minimice los residuos (Berteslen, 2004). En 1992, Lauri Koskela empezó a implementar esta filosofía en el sector de la construcción; resultado de ello es su trabajo *Aplicación de la nueva filosofía de producción a la construcción*, producido en el grupo de investigación CIFE de la Universidad de Stanford, en el cual sostuvo que la producción debía ser mejorada mediante la eliminación del flujo de materiales y que las actividades de conversión mejorarían la eficiencia (Forbes *et al.*, 2010).

La teoría de la producción para la construcción propuesta por Koskela y no menos importante el concepto de producción como un flujo, mostraron casi de inmediato su utilidad por parte de los profesionales que repensaron los métodos de gestión de la construcción (Berteslen, 2004). Otros investigadores, como Glenn Ballard, aportaron herramientas para la adaptación de la producción “Lean” al sector constructivo. Ballard empezó a trabajar con Koskela luego de oírlo hablar en una conferencia en la Universidad de Berkeley y juntos conformaron el Grupo Internacional de Lean Construction, surgido durante la primera conferencia sobre sistemas de gestión de proyectos de construcción en 1993 en Helsinki, Finlandia, donde se decide usar, por primera vez, la expresión “Lean Construction” para referirse a la implementación de la nueva filosofía de producción en el sector constructivo (Porras, 2014).

Para sobrevivir en el competitivo mercado actual, se ha vuelto imperativo para las empresas constructoras mejorar la calidad de su trabajo, aumentar la eficacia del trabajo, reducir el desperdicio, reducir costos, y aumentar las ganancias. En consecuencia, la combinación de la velocidad del proyecto, alta calidad y bajo costo se ha convertido en un esfuerzo clave de ingeniería y gestión para enfrentar la creciente competencia en el negocio de la construcción. La mayoría de los gerentes de construcción están de acuerdo que la industria es susceptible a múltiples desperdicios, sobre costos, retrasos, errores e ineficacia. Como

resultado, los proyectos de construcción rara vez terminan a tiempo, dentro del presupuesto y a un nivel de calidad aceptado por el cliente (Al-Aomar, 2012).

Lo que busca la filosofía Lean Construction (LC) es la reducción de residuos. Entendiéndose por residuos todo lo que no genera valor a las actividades necesarias para completar una unidad productiva, LC clasifica los residuos de construcción en ocho categorías (Porras, 2014).

**Inventario:** es el almacenamiento de materias primas, productos en curso o productos terminados sin una necesidad inmediata. Es una forma clara de desperdicio y además puede estar ocultando otras ineficiencias y problemas. El mantener productos almacenados conlleva una serie de tareas, como su mantenimiento, que no aportan valor al producto o servicio final. El tener un excesivo almacenamiento de materiales puede llevar a un problema de obsolescencia y caducidad. Se refiere a los inventarios excesivos, innecesarios o antes de tiempo que conducen a pérdidas de material (por deterioro, obsolescencias, pérdidas debidas a condiciones inadecuadas de almacenamiento en la obra, robo y vandalismo), personal adicional para gestionar ese exceso de material y costes financieros por la compra anticipada.

**Talento:** se refiere a aprovechar las fortalezas de cada empleado en beneficio de la empresa invitándoles a hacer uso de su creatividad e inteligencia. Algo que parece tan obvio, no ha sido la práctica habitual hasta hace poco, dada la estructuración vertical de las organizaciones. Como causas del desaprovechamiento puede citarse una política de empresa anticuada, no querer reconocer ese talento para no aumentar la retribución, o escasa cultura innovadora en la corporación.

**Tiempo:** con esto se refiere a los tiempos muertos, tanto del personal que se mantiene pasivo como de la maquinaria. Suele producirse por una desincronización de las partes de un proceso, como podría ser, por ejemplo, tener que esperar a recibir más materia prima para seguir fabricando, la falta de alguna herramienta necesaria o cualquier otra causa que derive en cuellos de botella. Otros ejemplos serían la tardanza de los asistentes a una reunión, una mala gestión de compras, falta de orden para localizar inmediatamente la herramienta o el material necesario o carencia de formalidad suelen estar detrás de muchas pérdidas de tiempo. Sincronizar los flujos o la flexibilidad laboral podrían ser algunas formas de combatirlo.

**Movimiento:** relacionado con el transporte, también todo el movimiento innecesario de personas o equipamiento que no añadan valor al producto o

servicio se considera un despilfarro. Personas subiendo y bajando en el ascensor para conseguir la firma de un responsable, o tener el producto almacenado en una nave anexa en lugar de compartir las mismas instalaciones donde se da el servicio suponen una pérdida de tiempo y puede incrementar los riesgos de dolencias laborales de los empleados. La causa suele ser la aplicación de métodos de trabajo poco eficientes y una mala automatización de las tareas.

Defectos: parece claro que los defectos de producción y los errores de servicio no sólo no aportan valor, sino que lo restan. Los defectos siempre es mejor prevenirlos que eliminarlos o corregirlos cuando estamos ya en el mercado. La causa puede ser la falta de la correcta supervisión del proceso, un deficiente control de calidad, baja calidad de los materiales, formación insuficiente de los operarios, fabricación rápida o el mal diseño del producto, entre otros. La exigencia, en este punto, debe ser máxima a lo largo de toda la cadena a base de prueba y error permanentes.

Transporte: se entiende que el traslado de materiales, personas o documentos de un sitio a otro no añaden valor alguno a la empresa. Además, el transporte cuesta dinero, equipo, combustible o mano de obra por lo que habría que evitarlo, salvo que sea este, precisamente, el valor de la empresa como sería el caso de una compañía de *delivery*. Lo lógico dentro de una planta o de cualquier empresa sería hacer un buen diseño y distribuir bien las localizaciones para evitar estos movimientos, además de racionalizar aquellos que no se pueden evitar.

Sobreprocesamiento: se originan cuando los procesos no se revisan y no se optimizan, de manera que acabamos haciendo o repitiendo acciones que, de ser analizadas y estar estandarizadas, serían innecesarias. Hay que preguntarse por qué un proceso y una tarea concreta es necesaria y eliminar los que no lo sean. La clave está en erradicar todo aquello que no afecta a la calidad del producto o servicio.

Sobreproducción: hace referencia a la producción no ajustada a la demanda, incluida la fabricación de artículos que no interesen a los consumidores. Producir más de lo inmediatamente necesario es una práctica bastante habitual guardando el exceso en almacén en espera de que sea demandado. A veces se hace pensando que es más económico producir grandes bloques y con la mentalidad del “por si acaso” detrás de la mayoría del conjunto de los despilfarros. Sin embargo, según Ohno, se trata de una mala práctica puesto que se destinan recursos y personal de manera innecesaria y que podrían

haberse dedicado a tareas más urgentes. La forma de combatirlo sería reducir los tiempos de preparación, sincronizando cantidades y tiempos entre procesos, haciendo sólo lo necesario.

Poco tiempo después de la presentación del informe técnico del académico finlandés Lauri Koskela (1992), se empezaron a realizar mediciones de los tiempos de trabajo en las actividades de construcción. El tiempo total para ejecutar una actividad ha sido clasificado de la siguiente manera por diferentes autores.

Tiempo productivo (TP): es el tiempo empleado en la producción de alguna unidad de construcción. El tiempo empleado en las conversiones, es decir en las actividades que agregan valor, las actividades por las que el cliente está pagando.

Tiempo contributivo (TC): es el tiempo empleado en las actividades de apoyo necesarias para ejecutar los trabajos que agregan valor. Los flujos necesarios como transporte, supervisión, etc., se consideran como trabajo contributivo.

Tiempo no contributivo (TNC): es el tiempo empleado en cualquier otra actividad diferente a las de soporte o productivas. Las esperas, los reprocesos y demás se consideran como trabajo no contributivo.

Diferentes autores consideran el tiempo de descanso y de necesidades fisiológicas como tiempo no contributivo. Sin embargo, dichos tiempos, siempre y cuando se encuentren claramente establecidos, no deberían ser considerados dentro del tiempo total empleado en la producción de unidades de construcción.

### *Sistema del Último Planificador (Last Planner System, “LPS”)*

LPS nace como una herramienta enmarcada en los principios de la filosofía Lean Construction, y propone un sistema de planificación y control de la producción que busca maximizar el valor del proceso constructivo y disminuir la incertidumbre y variabilidad en el flujo de trabajo para alcanzar compromisos confiables (Hoyos y Botero, 2018), también como un sistema de planificación y control de la producción para mejorar la variabilidad en las obras de construcción y reducir la incertidumbre en las actividades programadas (Patel, 2011) y generar un sistema de planeación que esté basado en la colaboración, en la confianza y en la mejora continua especialmente creado para la industria de la construcción (Besser, 2021).

El SUP entrega varios beneficios a los proyectos constructivos, mejora significativamente el trabajo colaborativo, fomenta un ambiente de mejora continua, identifica los desperdicios que ocurren en el proyecto, existe un flujo de trabajo, se identifican las causas de falla de proyecto, compromete al contratista a realizar actividades, aumenta la prevención y participación temprana de las partes interesadas, gestión del riesgo disminuye, la productividad aumenta (Besser, 2020). El último planificador es la persona o grupo responsable de la planificación operativa, normalmente es el encargado, jefe de obra o el ejecutor del subcontrato y se define como la última persona capaz de asegurar un flujo de trabajo predecible aguas abajo (Besser, 2020); es decir, es la persona encargada de la estructuración del diseño de productos para facilitar un mejor flujo de trabajo y el control de las unidades de producción, lo que equivale a la realización de los trabajos individuales en el nivel operativo (Porrás Díaz, 2014).

### *Etapas de SUP*

Este nuevo sistema de planificación presenta, además, un nuevo concepto sobre lo que realmente es planificar. Para el SUP planificar es determinar lo que debería hacerse para completar un proyecto y decidir lo que se hará teniendo en cuenta que debido a ciertas restricciones no todo puede hacerse (Mestre, 2013).



En procesos periódicos de planificación, los planificadores y los ejecutores de las actividades deben primero identificar “lo que puede hacerse” y posteriormente acordar “lo que se hará” durante la semana. De esta manera

estaremos evitando qué, y posteriormente acordaron “lo que se hará” durante la semana. De esta manera estaremos evitando que las actividades se detengan por alguna restricción no liberada. Esta situación ayuda notoriamente a la productividad de las tareas, ya que evita las molestas interrupciones en el trabajo por falta de materiales, mano de obra, equipos y medios auxiliares, y evita que enviemos recursos innecesarios si sabemos de antemano que alguna restricción o necesidad no quedará resuelta a tiempo (Median, 2020).



## Metodología

Para explicar la profundidad a la que llegará esta investigación, se utilizará el método cualitativo que se basará en la descripción de los procesos realizados por la empresa y la descripción de los procedimientos, métodos y herramientas que se utilizan; esto con el fin de definir un modelo que nos ayude a la implementación de Lean Construction. Además, para las estrategias que aplicaremos analizaremos los antecedentes que se obtuvieron al aplicar esta metodología, que nos ayudará a dar una idea con datos reales y fidedignos con los métodos utilizados para los proyectos de construcción. Los pasos para seguir para el desarrollo de la investigación fundamentada en el estudio de caso serán:

- Lectura de literatura explorando cuáles textos permiten abordar el tema de Lean Construction y dar respuesta al planteamiento del problema.
- Se analizarán proyectos específicos donde se aplicarán las herramientas y técnicas estudiadas en la fundamentación de la metodología para

obtener información cualitativa y cuantitativa de la problemática por la que pasan las empresas constructoras dedicadas al desarrollo de unidades habitacionales.

Entre los documentos que se revisarán en este proyecto y que son de vital importancia como soporte se encuentran:

- Actas de corte de obra: documento que muestra el avance de las actividades constructivas del proyecto. En ellas se evidencia el progreso porcentual de las labores realizadas en cada etapa, contra lo esperado en el corte de tiempo donde se realiza el acta.
- Cronograma: muestra el tiempo planeado para la ejecución del proyecto, así como las actividades a desarrollar y en algunos casos los recursos necesarios para ejecutar cada actividad. Los cronogramas son usualmente realizados en Microsoft Project, siendo ésta una herramienta informática del Microsoft utilizada para tal fin.
- Bitácora de obra: en este documento se describe día a día el desarrollo de actividades concernientes al proyecto, la bitácora se convierte en un medio de consulta de todo lo sucedido durante el desarrollo del proyecto de construcción.

Se establecerá un manual de proceso que nos permita evaluar la correcta ejecución de los trabajos, y se medirá el cumplimiento de estos. Con la información recabada se medirá, con base en indicadores clave de rendimiento que nos ayudarán a monitorear y controlar el avance y el grado de efectividad que tiene la implementación de la metodología. Se dará seguimiento al proceso con una activa supervisión de los trabajos realizados por el personal de la obra.

En cuanto al proceso de observación directa, esta se realizará en las siguientes etapas del proyecto:

- Reuniones de Comité de Obra: estos comités se programan y se ejecutan periódicamente e intervienen indispensablemente el gerente de la empresa constructora y el residente de la obra. En ellos se observa cómo se realiza el proceso de planeación y ejecución de los proyectos, cómo se debate hasta llegar a tener claras las fortalezas y debilidades que se presentan durante la gestión realizada con el fin de obtener los recursos necesarios e indispensables y que serán utilizados durante el desarrollo del proyecto; también se debate en cuanto a la forma en que se llevarán los registros historiales de lo

sucedido en cada comité, teniendo en cuenta que deberán dejar plasmadas las conclusiones hechas en estas reuniones.

- Actividades del proceso constructivo: estas actividades corresponden a la parte operativa del proyecto; entre ellas están la cimentación, levantamiento de muros, colado de losa de entrepiso y azotea, pretilas, colocación de yeso en plafones, etc. Se analizarán detalladamente los desperdicios en relación con el tiempo, costo y calidad y se enlistarán para su futura evaluación. Se documentará la metodología de implementación de la metodología teniendo en cuenta la ruta propuesta para la planeación y ejecución del proyecto. Se triangulará y evaluará con la información recabada si la aplicación de la metodología obtuvo resultados favorables.

## Propuesta de intervención

Para implementar la metodología Lean Construction a este caso práctico, se seleccionará una empresa en el estado de Aguascalientes que tenga un volumen de trabajo considerable que pueda ser representativo para que los resultados obtenidos nos puedan brindar una confiabilidad de los datos obtenidos. Cuando se seleccione la empresa en la que se trabajará en la implementación de la metodología, se hará una entrevista con el director general para conocer su punto de vista y poder empezar por detectar las deficiencias que resulten aptas para el objeto de estudio de este trabajo; se priorizará la etapa de ejecución del proyecto constructivo que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, para posteriormente evaluar los desperdicios que se estén generando en el proceso que se lleva tradicionalmente en la organización de estudio. Enseguida se llevará a cabo el siguiente proceso para intervenir en la empresa:

- Sensibilización sobre Lean Construction con los interesados de la empresa, de tal manera de que todos los colaboradores estén informados del proceso que se llevará a cabo para que conozcan las ventajas y desventajas de la implementación de esta metodología y poder sensibilizar para que se pueda crear una sinergia positiva, a fin de lograr el cambio en beneficio de la empresa en donde se desarrollara.
- Revisión y determinación de los requisitos de la empresa para poder llegar a objetivos mutuos, con el propósito de obtener una mejora de

la empresa y poder llegar a los objetivos de este caso de estudio que ayudara a un ganar-ganar, tanto para la empresa como para la investigación de este caso práctico.

Una vez identificadas las problemáticas concretas de la empresa, se medirá el estado actual de los tiempos y costos de ejecución de los trabajos y se empezará a obtener un indicador que permitirá comparar el antes y después de la aplicación de la metodología. Con ayuda del presupuesto y el cronograma del proyecto se establecerá una línea base de ejecución del proyecto que llegue a la fecha compromiso de conclusión de los trabajos. A esta etapa la llamaremos Plan Maestro, que serán los hitos y objetivos que tiene el proyecto que serán fechas concretas para definir entregas parciales para ir evaluando el nivel de cumplimiento de los compromisos pactados con el cliente final; además, se estarán midiendo las variaciones en los retrasos y se identificarán la razón por las cuales no se estén cumpliendo los tiempos programados para ir catalogando las posibles causas del incumplimiento de estas fechas.

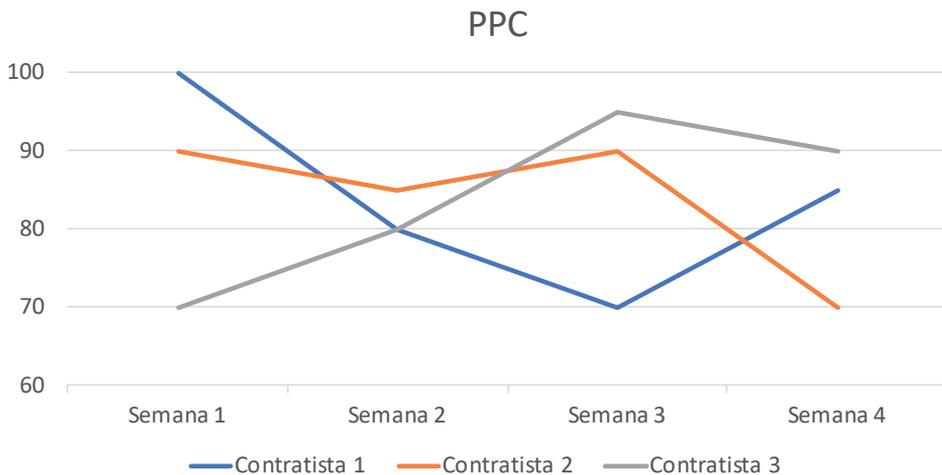
Pasaremos a la elaboración de un plan de fases, que será el desglose de las actividades que nos permitirán ver de forma más detallada las actividades que se deberán cumplir para poder llegar a las fechas compromiso de los hitos pactadas con el cliente. Consistirá en detallar tareas y duraciones de las etapas con mayores detalles, para poder programar las tareas en tiempos concretos para poder cumplir los objetivos. Se realizará una reunión “PULL”, que consistirá en reunir a todos los involucrados del proyecto para poder evaluar con los expertos de cada área, afin de poder definir las tareas necesarias y las dependencias que pueda llegar a tener con otras actividades previas con el propósito de cumplir con los hitos y los objetivos en tiempo; este proceso se hace de atrás para adelante en la línea del tiempo de los trabajos, para poder visualizar con más claridad lo necesario para que no se olvide ninguna de las tareas necesarias para cumplir con el hito. Es una junta que se hará cada seis semanas.

Se hará una reunión cada dos semanas, que la llamaremos “Junta para estar listos”, que se enfocará en visualizar los recursos necesarios y que se pueda tener los recursos necesarios previamente de las siguientes dos semanas para poder eliminar el incumplimiento de falta de material, ya que siempre estarás listo para lo que viene en el proceso. Se realizará una junta semanal, al iniciar el periodo, donde todos los encargados por especialidad se reunirán para coordinar las actividades y crear compromisos de la siguiente semana; esto generará que cada

contratista se comprometa con lo que se está planeando y esta junta se lleva a cabo según las restricciones libradas en la junta para estar listos, a fin de que todas las actividades tengan una fluidez de los procesos a realizar. Esta junta ayudará al compromiso, ya que cada contratista propone lo que va a realizar en favor del proyecto, de esta manera no se imponen órdenes y el contratista se siente involucrado en ser parte de algo más grande que su especialidad: se siente parte del proyecto completo al ser involucrado con todos los demás contratistas.

Todos los días se realizará una junta diaria que no durara más de diez minutos; con la información pactada en la junta semanal, se dará la información a todos los colaboradores del proyecto al iniciar el día y se coordinan las actividades que se realizaran durante el día. En esta junta no se resuelven dudas particulares. Además de que en esta junta diaria se obtienen los primeros indicadores clave de rendimiento, los cuales son:

- PPC: cumplimiento de actividades comprometidas; este indicador se medirá de forma diaria y también semanalmente y se tendrá que evaluar de forma binaria contestando la siguiente pregunta ¿Se cumplieron las actividades? (SÍ / NO). Deben de estar completadas al 100%

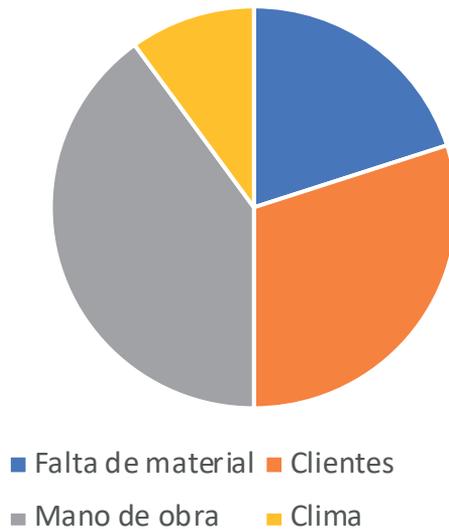


en la fecha pactada.

Se anualizará lo que se hizo el día anterior y si hubiera actividades inconclusas, terminarlas y programar las actividades del día actual, tenido en cuenta de que esas tareas tienen que ser alcanzables dentro del día en el que se están

pactando. Una vez analizada esta información concreta, se hará una retroalimentación a los colaboradores y se asignarán las responsabilidades que a cada uno le compete para poder minimizar las causas de incumplimiento. Esta reunión de retroalimentación se hará semanalmente para poder demostrar con datos por qué se está generando el retraso del trabajo de forma cualitativa, catalogando las razones de incumplimiento y de forma cuantitativa sacando los porcentajes de cumplimiento de cada especialidad.

- CNC: este indicador medirá las causas de no cumplimiento para poder evaluar por qué no se cumplieron los compromisos y poder tener en cuenta esa restricción a lo largo de la semana.



#### CNC

Una vez implementado el análisis de las causas de incumplimiento, pasaremos a prever posibles riesgos a los que nos podamos enfrentar. Se programará una junta los sábados con los encargados de cada especialidad de trabajo para poder analizar las próximas dos semanas en el futuro para poder visualizar a detalle los insumos y los recursos humanos y financieros que se necesitan para hacer frente a esos compromisos. Ya liberadas las restricciones, se analizará lo que realmente se puede hacer por lo que se hará una reunión con el encargado de cada frente de trabajos para crear los compromisos a futuro de lo

que hará durante la semana. Ya creado este compromiso podrán ser medibles, ya que se podrá analizar la cantidad de avance que se comprometió y lo que realmente se cumplió durante el periodo de tiempo pactado.

Se analizará la información obtenida y se propondrá un plan de mejora continua que permita coordinar y mejorar a los equipos de trabajo. Siguiendo este proceso se obtendrán datos valiosos que ayudarán a triangular la información para poder determinar si la implementación de Lean Construction presenta resultados favorables dentro de la empresa en la que se realizará este caso práctico. Una problemática que tendrá la implementación de esta metodología a un equipo de trabajo será la resistencia al cambio por lo cual es importante que todos los directivos estén de acuerdo en los cambios que se realizarán para que puedan apoyar en pro de la mejora de la constructora y que se puedan generar mejores proyectos a futuro, siempre pensando en la mejora continua de los procesos que se estén realizando, tanto operativos y administrativos.

## Resultados esperados

La metodología Lean Construction entregará diferentes aspectos importantes a la constructora en la que se aplicará, debido a que principalmente podrá cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente, ya que se tiene una visión del futuro de las actividades; se reducirán los costos de ejecución, ya que se aprovecharán los recursos al máximo, como lo son: recursos financieros, recursos humanos y materiales; se obtendrá una mejor confianza y comunicación entre los involucrados del proyecto. Con esta investigación se pretende obtener una reducción significativa de los ocho desperdicios propuestos por la metodología Lean Construction, para de esta manera reducir los tiempos de ejecución de los trabajos, aumentar el porcentaje de utilidades para la constructora que esté desarrollando los proyectos y aumentar la calidad del producto final que se entregará al cliente, obteniendo como entregable una carta de entrega-recepción de los trabajos terminados con la entera satisfacción del cliente.

Se pretende aumentar el nivel de cumplimiento de las actividades diarias, buscando llegar a un nivel ideal de los procesos productivos para no entrar en el desperdicio de la sobreproducción que involucraría el uso anticipado de recursos que podría poner en riesgo la liquidez del proyecto. Se busca un desarrollo organizacional óptimo para la comunicación entre los involucrados de los

proyectos, como lo son los colaboradores, proveedores y clientes de tan manera de encontrar una sinergia positiva en el desarrollo del proceso para poder tener una comunicación efectiva, reduciendo de esta manera los desperdicios por tiempo de espera, talento desaprovechado y de esta manera aumentar el nivel de confianza y crear un ambiente de trabajo positivo para todo el equipo de trabajo.

Se obtendrá una mejora continua de las actividades realizadas por la constructora, debido a las juntas semanales que buscarán retroalimentar los posibles defectos y retrasos que pudieron haber surgido dentro de un periodo establecido, a fin de poder reducir los desperdicios generados con anterioridad y poder ser cada día mejores en los procesos que se realizan. Se obtendrá una visión a futuro de lo que se tiene que hacer para poder prever las siguientes semanas de ejecución; esta información se empatará con lo que se debe de hacer, buscando hacer una revisión cruzada entre lo que se tiene que hacer y lo que se debe hacer y por último se analizará lo que se puede hacer según los recursos que se tengan disponibles, buscando siempre que lo que se tienen que hacer, lo que se debe hacer y lo que se puede hacer empaten a 100%, con el propósito de cumplir con el cronograma de actividades propuestas y poder entregar el proyecto en tiempo, costo y calidad al cliente final.

Se mejorará la liquidez de la constructora, debido a la correcta gestión del recurso financiero y se podrá tener una visión más amplia del ciclo de conversión de efectivo para que la constructora no se quede sin liquidez y que tenga que hacer uso de otras estrategias administrativas para poder hacer frente a su capital de trabajo; de esta manera, los proveedores y colaboradores estarán en un ambiente de trabajo positivo debido a que se podrá hacer frente a las cuentas por pagar en los tiempos pactados entre la constructora y los proveedores y colaboradores.

## Referencias

- Bertelsen, S. (2004). *LEAN construction: where are we and how to proceed?* Recuperado de [www.leanconstructionjournal.org](http://www.leanconstructionjournal.org)
- Besser (2020). *¿Qué es Last Planner System?* Obtenido de <https://besserlean.mx/>: <https://besserlean.mx/que-es-last-planner-system/>
- Besser (2021). *Que es Last Planner System.* Obtenido de [www.youtube.com](http://www.youtube.com): <https://www.youtube.com/watch?v=vfOjjeqZyDo>

- Bertelsen, S. (2004). *LEAN construction: where are we and how to proceed?* Recuperado de [www.leanconstructionjournal.org](http://www.leanconstructionjournal.org)
- Forbes, L. H. y Ahmed, S. M. (2010). *Modern Construction: Lean Project Delivery and Integrated Practices* (1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b10260>
- Glenn Ballard, H. (2000). *The Last Planner System of Production Control*. Birmingham: University of Birmingham.
- Hoyos, M. y Botero, L. (2018). *Evolución e impacto mundial del Last Planner System: Una revisión de la literatura*. Madrid: Universidad EAFIT.
- INEGI (2022). *Estadísticas a propósito del día Nacional de la Vivienda*. México: INEGI.
- INEGI (2017). *Desocupación en la población nacional de 15 años y más. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. México: INEGI.
- Median C. G. (2020). *Last Planner System. Pieza fundamental de la planificación colaborativa en Lean Construction*. México: Lean Construction México.
- Mestre, I. S. (2013). *Last Planner System: Un caso de estudio*. Madrid: Universidad Politécnica de Valencia.
- Mohd Arif Marhani, A. J. (2012). *Lean Construction: Towards Enhancing Sustainable*. Nueva York: Elsevier.
- Patel, A. (2011). *The Last Planner System for Reliable Project Delivery*. Arlington: The University of Texas at Arlington.
- Porras Diaz, H. (2014). *Filosofía Lean Construction para la gestión de proyectos*. México: AVANCES Investigación en Ingeniería.
- Serpell Bley, A. (2002). *Administración de operaciones de construcción*. México: Alfaomega.
- Statista Research Department (2021). *Número de establecimientos del sector de la construcción en México en septiembre de 2021, por entidad federativa*. Obtenido de <https://es.statista.com/>: <https://es.statista.com/estadisticas/596201/empresas-del-sector-de-la-construccion-por-entidad/>

# Capítulo 6. Propuesta de diseño y aplicación de un modelo de negocio a una microempresa dedicada a los servicios de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes

Alina Guadalupe Mauricio Esparza\*  
Javier Eduardo Vega Martínez\*\*  
Neftalí Parga Montoya\*\*\*  
Mario Rosique Blasco\*\*\*\*

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son organizaciones predominantes en el territorio mexicano. En 2019, se informó que 99.8% de las instituciones comerciales del sector privado eran consideradas MIPYMES (INEGI, 2019). Dichas empresas son de vital importancia para la economía mexicana: para 2018, según datos del Instituto de Investigaciones Legislativas

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al3o8o1o@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios E-mail: javier.vega@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios E-mail: neftali.parga@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas. E-mail: mario.rosique@upct.es

del Senado de la República (ILSEN) las MIPYMES constituían 41% del producto interno bruto (PIB) y eran el primer generador de empleos en México, con 64% de estos. Sin embargo, iniciar y mantener un negocio, puede llegar a ser desafiante para los empresarios y emprendedores, principalmente a la hora de tomar decisiones y encontrar a los clientes adecuados. De acuerdo con Cabrera *et al.* (2019), la resolución efectiva y el compromiso, tanto con el negocio como con los clientes, son dos herramientas indispensables para el cumplimiento de objetivos.

En marzo de año 2020, la pandemia por la COVID-19 llegó como un nuevo desafío para los dueños de las MIPYMES; esta trajo desequilibrio e inseguridad a las empresas, se interrumpieron proyectos de inversión, y las ventas disminuyeron en la mayoría de los sectores económicos. Como consecuencia, miles de trabajadores quedaron desempleados, transformando significativamente su economía y forma de vivir (Medina *et al.*, 2020). La industria restaurantera y la organización de eventos sociales, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), pertenecen al sector económico terciario, el cual se distingue por ser el sector de servicios (INEGI, 2018). En México, el sector terciario tuvo una contribución de 62.1% al PIB en los años comprendidos entre 2014 y 2019, cifra próxima a 64% que aporta al PIB mundial (Vergara, 2020).

Debido a la importancia del sector terciario en la economía, y tomando en cuenta la situación vivida por la pandemia de la COVID-19, se convirtió en una prioridad desarrollar estrategias para resolver las dificultades que se presentan derivadas de los cambios en el funcionamiento del mercado. Para llegar a esas estrategias, Pacheco (2017) propone precisar los procedimientos de control y buscar herramientas que ayuden a una planeación adecuada de los recursos. Una de las herramientas convenientes para realizar dicha planeación, es el modelo de negocios. Este instrumento ayuda a las empresas al cumplimiento de objetivos, a crear nuevas fuentes de ingresos y a generar valor para que los clientes establezcan una relación de fidelidad con la empresa (Palacios y Duque, 2011). Los modelos de negocio también ayudan a optimizar tiempos y recursos; de acuerdo con Fernández y Llamas (2018), son útiles para disminuir peligros y tener una mejor visión general del panorama de la empresa, así como el camino a seguir.

El uso del modelo de negocio como estrategia para impulsar una empresa, es una aplicación realizada anteriormente, como el caso de Palacios (2017), quien utilizó el modelo de negocios Canvas como base para desarrollar una estrategia

funcional dentro de la hostelería, al igual que Monroy (2017), quien aplicó el modelo de negocios Canvas en 60 microempresas pertenecientes a una cooperativa financiera en Quito. En ambos casos se ayudó a establecer las empresas y a definir la propuesta de valor que se comunicaría a los socios y a los clientes.

## Revisión de la literatura

### *Modelo de negocio*

Se puede entender al modelo de negocios como parte del concepto de planeación, ya que se define como una herramienta para realizar una planeación adecuada de los recursos. De acuerdo con González y Rodríguez (2020), la planeación es una etapa del proceso administrativo en la que se busca identificar las metas que tiene la empresa, para posteriormente encontrar las herramientas de crecimiento encaminadas al cumplimiento de las metas y objetivos. La planeación se caracteriza como “estratégica” cuando se desarrollan y se aplican estrategias a largo plazo dentro de las organizaciones, todo con el objetivo de preparar todas las piezas de la empresa, sin importar su nivel, para afrontar amenazas que puedan afectar negativamente a la empresa, y también para identificar y aprovechar las oportunidades que se presenten (González y Rodríguez, 2020).

Existe una gran variedad de autores que han construido su propia definición de modelo de negocio. Teniendo en cuenta una estructura base, cada autor le da características específicas, como ejemplo Magretta (2002), Zott y Amit (2009) y Osterwalder y Pigneur (2010) coinciden en que el modelo de negocios ayuda a identificar el valor de la empresa y los productos que comercializan, así como aumentar el nivel de satisfacción del cliente. Otras características benéficas de utilizar un modelo de negocios es la generación de activos, uno de los objetivos principales de toda empresa; el conocimiento a profundidad de las características de la empresa y de los procesos que se realizan en ella, beneficiará a la generación de activos (Olusoyi y Husam, 2019; Bigelow y Barney, 2020).

Entre los beneficios principales de la aplicación de un modelo de negocios se encuentran: la generación de valor y la creación de una estructura interna en todas las áreas de la empresa (Romero *et al.*, 2021), así como la creación de una propuesta de valor y de una estrategia competitiva (García, 2018).

*Modelo de negocio Canvas, de Osterwalder y Pigneur (2010)*

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) diseñaron un modelo de negocios llamado Canvas. Este modelo nace con la intención de que todos los colaboradores de las empresas conozcan el enfoque dentro de ella, que entiendan cómo se llevan a cabo los procesos y cuáles son las metas de cada departamento y su aportación para lograr el objetivo principal. Este modelo busca sintetizar la información de manera gráfica, utilizando un lienzo (figura 1), el cual consta de nueve bloques en los que se explica de manera breve los elementos más destacables de cada categoría.

Figura 1. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Generación de modelos de negocio.

Cada sección del lienzo se contesta mediante diferentes cuestionamientos acerca de la empresa, con la finalidad de identificar sus puntos fuertes y los bloques que necesitan trabajarse de acuerdo con las necesidades de la empresa. Los autores de este modelo recomiendan llenarlos en el siguiente orden:

1. Segmentos de mercado: se inicia por establecer cuál es el grupo de personas a quienes se les ofertara el producto o servicio, describiendo sus características para encontrar el mercado correcto.
2. Propuesta de valor: es el módulo principal y se encuentra en el centro del lienzo, en él se describe el producto o servicio que se ofrece, identificando cuáles son los atributos que se ofertan para utilizarlos como diferenciador.
3. Canales: es la vía que la empresa toma para llegar a sus clientes. Para utilizarlo adecuadamente se debe dar la información adecuada sobre el producto que se oferta y es importante que la comunicación sea en ambas direcciones.
4. Relaciones con clientes: esta se construye mediante el uso de herramientas, como la asistencia personal. El objetivo de esta relación es lograr que el cliente cree un vínculo de lealtad con la empresa.
5. Fuentes de ingreso: es la manera en que se obtienen beneficios en la empresa, de acuerdo con el tipo de servicio o producto que se oferte; estos ingresos pueden llegar por medio de ventas, suscripciones, licencias, entre otros.
6. Recursos clave: es una de las columnas principales de la empresa. Son elementos indispensables porque a partir de ellos se genera la propuesta de valor.
7. Actividades clave: es la otra columna que soporta a la empresa y son las técnicas y métodos que se siguen para que el funcionamiento de la empresa sea el adecuado.
8. Asociaciones clave: se pueden describir como las relaciones que sostiene la empresa con el exterior, entre las más importantes e indispensables se encuentran la relación con proveedores y clientes.
9. Estructura de costes: ésta se compone de los costos principales de la empresa y se describen como el precio de generar ingresos.

El modelo Canvas ayuda a la empresa a identificar sus características y a conocer de forma sencilla su funcionamiento. A partir del lienzo, se pueden generar ideas para aprovechar los puntos fuertes de la empresa y eliminar los elementos que no son indispensables, así como modificar los que sea necesario para lograr los objetivos.

### *Beneficios del modelo de negocio Canvas, de Osterwalder y Pigneur (2010)*

El modelo de negocios Canvas ha sido la raíz de diversas investigaciones desde su publicación en el año 2010. Debido a su popularidad, no sólo ha sido aplicado en múltiples empresas (tanto de nueva creación como ya existentes), sino que también ha sido estudiado y analizado por diversos autores para comprobar su viabilidad. Tal es el caso de Soto (2014), quien investigó y compara las metodologías de diversos modelos de negocios, de donde se obtuvieron los siguientes beneficios:

- Con ayuda del análisis a profundidad, creado a partir de la estructura Canvas, se puede definir si el producto o servicio ha madurado lo suficiente para su distribución.
- La aplicación y uso del método gráfico favorece a la identificación y creación de un vínculo entre las diferentes áreas de la empresa.
- Minimiza las posibilidades de fracaso del producto o servicio en el mercado, gracias al estudio de las fortalezas y debilidades que este posee.
- Debido a su flexibilidad, se puede aplicar en negocios de nueva creación, así con empresas ya existentes que busquen mejorar su funcionamiento.
- Su creación se realiza a partir de las características de cada empresa, lo que genera soluciones personalizadas para esta, sin importar su tamaño.

### **Metodología**

Después de leer y estudiar diferentes metodologías de modelos de negocios y analizar los beneficios obtenidos durante su aplicación en otros casos, se llegó a la conclusión de que el modelo Canvas se adecua más a las necesidades de la empresa en la que se va a trabajar. Dicha empresa es un negocio familiar dedicado desde los años noventa a la realización y organización de eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes. El enfoque de investigación más conveniente a aplicar en dicha empresa es el cualitativo, que de acuerdo con Hernández *et al.* (2014) se desarrolla mediante la búsqueda de información en algunas fuentes, como pueden ser documentos con la historia de la empresa, así como el uso

de herramientas de investigación como las entrevistas personales o la observación e interacción con los trabajadores de ésta.

### *Investigación-acción*

La investigación-acción es un esquema creado por el psicólogo Kurt Lewin en 1940, quien de acuerdo con Botella y Ramos (2018) propuso un diagrama de tres fases cíclicas: la acción, el análisis de datos y la reflexión. Esta metodología ofrece la oportunidad de integrarse con la empresa, para encontrar información verídica y posteriormente identificar la solución más adecuada a aplicar.

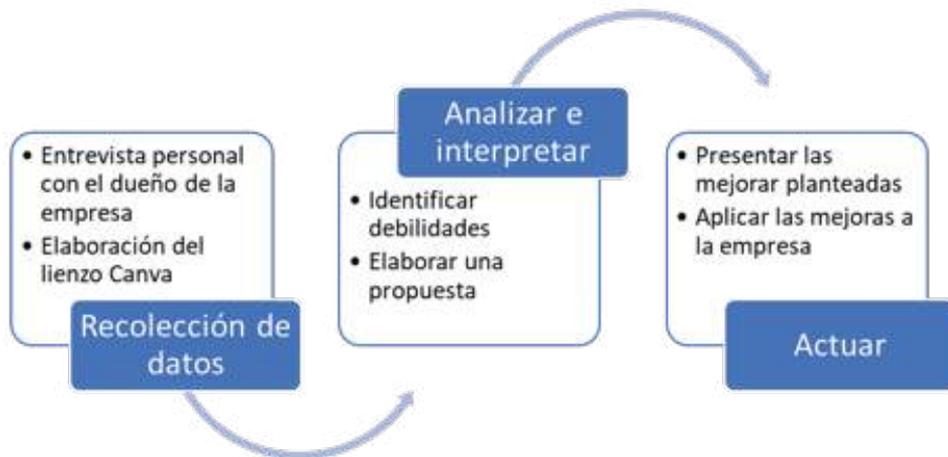
Figura 2. Proceso de la investigación acción



Fuente: elaboración propia basada en Pelton (2010).

De acuerdo con el esquema mostrado en la figura 2, se creó un plan de acción (figura 3) integrando los pasos adecuados para esta investigación.

Figura 3. Plan de acción



Fuente: elaboración propia basada en Pelton (2010).

## Propuesta de intervención

Considerando la metodología cualitativa y el sistema de investigación-acción como punto de partida, se creó una serie de pasos a seguir para reunir la información necesaria sobre la empresa de eventos sociales y posteriormente hacer la aplicación adecuada del modelo de negocios Canvas. Las etapas por seguir se mencionan en la figura 4, con la posibilidad de modificar el esquema de acuerdo con las necesidades que surjan durante la investigación.

Después del primer acercamiento a la empresa, se desarrolló el segundo paso de la propuesta, de donde surgió el análisis situacional de la empresa.

### *Situación actual de la empresa*

La empresa de eventos es una empresa familiar que inicio sus actividades en los años noventa como un negocio familiar del giro restaurantero: con el tiempo fue adaptándose a las necesidades del mercado, hasta convertirse en

Figura 4. Proceso de recolección de información



Fuente: elaboración propia, basada en Pelton (2010).

la empresa dedicada a la prestación de servicios y organización de eventos sociales que es en la actualidad. A lo largo de los años, se han añadido servicios complementarios a la renta del salón, con el objetivo de ser una empresa integral, con diversas líneas de negocio, que satisfaga las necesidades de sus clientes sin acudir a intermediarios. Algunos de estas líneas de negocio son:

- Renta de salón
- Mobiliario
- Mantelería y cristalería
- Banquete
- Pasteles personalizados
- Mesas de dulces
- Coctelería (barra o carrito de shots)
- Luz y sonido (DJ o grupo musical)
- Centros de mesa (con posibilidad de decoración extra a petición del cliente)
- Cabina fotográfica
- Fotografía y video
- Servicio de limosina
- Coreografía
- Pirotecnia

Durante el año 2020, a consecuencia de la pandemia por la COVID-19, la empresa se vio en la necesidad de hacer un alto total a sus actividades. En el año 2021, el negocio retomó sus actividades paulatinamente, reagendando eventos anteriores y buscando la mejor manera de explotar sus líneas de negocio para adaptarse a la situación y al mercado actual.

### *Proceso de investigación/intervención*

Para la elaboración del lienzo Canvas, se planteó un objetivo a cumplir en cada uno de los bloques, basado en la metodología planteada por Osterwalder y Pigneur (2010) con la intención de describir de manera precisa cada área de la empresa y así llegar a la obtención de resultados verídicos, los objetivos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos de bloques a investigar

	<i>Módulo</i>	<i>Objetivo</i>
I	Segmentos de mercado	Describir al cliente potencial
II	Propuesta de valor	Identificar las ventajas a ofrecer al cliente, sobre la competencia
III	Canales de distribución	Identificar por cuales canales llegan los clientes
IV	Relación con los clientes	Crear un diagrama de flujo con los pasos a seguir durante la venta del servicio, así como los aspectos a considerar para la retroalimentación
V	Fuentes de ingresos	Identificar las normas del esquema de pagos y el porcentaje de utilidad promedio de cada evento
VI	Recursos clave	Elaborar una lista de recursos físicos y una lista de los recursos humanos
VII	Actividades clave	Elaborar los perfiles de los recursos humanos (empleados de tiempo completo y empleados eventuales)
VIII	Alianzas clave	Identificar a los proveedores y socios de la empresa
IX	Estructura de costes	Enlistar los costos variables y los costos fijos de la empresa

Fuente: elaboración propia basado en Osterwalder y Pigneur (2010).

Después de efectuar una investigación en la página web, redes sociales y documentos de la empresa, se procedió a la entrevista personal con el dueño de la empresa, con el objetivo de resolver dudas y recabar la información necesaria para la realización de la metodología Canva.

### *Elaboración y propuesta del lienzo Canvas*

A continuación, en la figura 5, se presenta la información reunida de acuerdo con el proceso de recolección de información planteado al inicio de la intervención.

Figura 5. Propuesta de lienzo Canva para empresa de eventos sociales

Socios clave	Actividades	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	<p>Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de planeación con los clientes</li> <li>• Logística por seguir durante el evento</li> <li>• Reuniones con el equipo de trabajo previas al evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización</li> <li>• Precio</li> <li>• Accesibilidad</li> <li>• Reducción de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación constante los días previos a la realización del evento</li> <li>• Retroalimentación después del evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitantes de la ciudad de Aguascalientes con nivel socio-económico C, D+ y D, pertenecientes a las generaciones “Y” y “Z”, con intención de realizar un evento social</li> </ul>
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos (empleados)</li> <li>• Recursos Materiales (mobiliario, cristalería, mantelería)</li> </ul>		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Comunicación directa</li> </ul>	
<p>Estructura de costes</p> <p>Los costos fijos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de servicios (luz, agua, gas)</li> <li>• Costos de mantenimiento</li> <li>• Costes de marketing</li> <li>• Salarios de los empleados</li> </ul>			<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de eventos sociales (bodas y quince años)</li> <li>• Realización de eventos académicos (graduaciones)</li> <li>• Realización de eventos empresariales (juntas de negocios y eventos tipo auditorio)</li> <li>• Servicio de fotografía y video</li> <li>• Servicio de luz y sonido</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

Se logró identificar que la empresa, al ser una empresa familiar establecida desde hace más de 30 años, cuenta con una amplia cartera de clientes, los cuales hacen uso principalmente de la renta del salón y la organización de eventos sociales mediante los paquetes que se ofertan en la página web y redes sociales, principalmente bodas y quince años. Por lo tanto, existen otras cuatro fuentes de ingreso, que son:

- Realización de eventos académicos (graduaciones).
- Realización de eventos empresariales (juntas de negocios y eventos tipo auditorio).
- Servicio de fotografía y video.
- Servicio de luz y sonido.

Las anteriores, se propone que tengan mayor difusión, de manera que se aprovechen todos los recursos, tanto físicos como humanos, con los que cuenta la empresa, así como relacionarlos con la propuesta de valor, que ya es conocida y apreciada por sus clientes.

## Resultados esperados

Tras el desarrollo de la investigación se espera alcanzar el objetivo general, que es desarrollar y aplicar un modelo de negocios a una microempresa dedicada a los eventos sociales en la ciudad de Aguascalientes y los objetivos específicos que son investigar un modelo de negocios adecuado y desarrollar este modelo de negocios en la empresa. Se espera que la investigación acerca de la empresa por medio de entrevistas personales y consultas en los documentos de la empresa, así como en sus redes sociales y página web, se obtenga la información necesaria para poder plantear de manera adecuada y exitosa el modelo de negocios en la empresa.

En ocasiones, los microempresarios y los líderes de empresas familiares consideran que los modelos de negocios sólo son útiles en empresas grandes, debido a que se tiene la idea errónea de que la inversión económica para lograr un cambio favorable son cantidades fuera de su presupuesto. Por esta razón, se busca que, al terminar la intervención en la empresa antes mencionada, pueda cambiar la forma de ver a los modelos de negocios. Algunos de los resultados que se busca alcanzar dentro de la empresa son los siguientes:

- Estructurar de manera correcta el modelo de negocios Canvas en la empresa de eventos sociales sobre la que se trabajará.
- Identificar las fortalezas de la empresa, para poder explotarlas adecuadamente frente a los cambios efectuados en la industria de eventos sociales a consecuencia de la pandemia por la COVID-19.
- Organizar las diferentes líneas de negocios de la empresa, identificando la propuesta de valor de cada una de estas para que resulten atractivas para el cliente.
- Encontrar una estabilidad similar a la que tenía la empresa antes de la pandemia por la COVID-19.
- Identificar las debilidades que podría presentar la empresa, para prevenir futuros problemas.

Finalmente, se busca destacar la importancia de la propuesta de valor dentro de los negocios dedicados a servicios, las relaciones con sus proveedores y clientes y los beneficios que pueden desarrollar al trabajar en un entorno donde todos los colaboradores conozcan los procesos, las actividades y los objetivos que tiene la empresa a corto y largo plazos.

## Referencias

- Bigelow, L. y Barney, J. (2020). What can strategy learn from the business model approach? *Journal of Management Studies*, 58(2), 1-11.
- Botella Nicolás, A. M. y Ramos Ramos, P. (2018). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos: Una revisión bibliográfica. *Perfiles Educativos*, 129 (1), 1-14.
- Cabrera, A. A., Martínez, G. y Dupeyron, L. C. (2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Fernández Rodríguez, J. C y Llamas Fernández, F. J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Escuela de Administración de Negocios*, 5(1), 79-95.
- García Garnica, A. (2018). Pequeñas y medianas empresas (PYME) en el contexto de la innovación abierta: Una síntesis teórica. *Teuken Bidikay*, 10(14), 101-120.

- González Millán, J. J. y Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IILSEN (2018). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México: Evolución, funcionamiento y problemática*. México: IILSEN.
- INEGI (2018). *México SCIAN 2018. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. México: INEGI.
- INEGI (2019). *La industria restaurantera en México*. México: Censos Económicos, INEGI.
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12(3), 12-20.
- Medina, F., Quijano, R. A. y Patrón, R. M. (2020). Marketing proactivo como estrategia en Mipymes del sector restaurantera para afrontar mercados en crisis por la pandemia COVID-19. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*.
- Monroy Espinosa, F. J. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito luz del valle. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 159-169.
- Olusoyi, R. A. y Husam, H. A. (2019). Assessment of different business models for renewable energy. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 1(4), 178-181.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. 2da. ed. en libro electrónico. Madrid: Newcomlab, S.L.L.
- Pacheco, C. L. (2017). *Hacia una metodología para el diagnóstico de los procesos de un restaurante*.
- Palacios Boldovi, T. (2017). *Aplicación del modelo Canvas para el Desarrollo de un modelo de negocio para la hostelería*. Madrid: Universitat Politècnica de Valencia.
- Palacios, M. y Duque, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y Desarrollo*, 5(1), 23-34.
- Pelton, R. P. (2010). *Action Research for Teacher Candidates. Using Classroom Data to Enhance Instruction*. Plymouth: Rowman and Littlefield Education.

- Romero, M.C., Lara, P. y Villalobos, J. (2021). Evolution of the business model: Arriving at open business model dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 86-99.
- Soto Sánchez, R. (2014). La metodología Canvas y el desarrollo de capacidades emprendedoras. *Reflexiones, Economía y Políticas Públicas*, 18(1), 84-95.
- Vergara, R. (2020). El comportamiento del sector servicios en México, 2014-2019. *Economía Actual*, 12(2), 21-24.
- Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23(3), 108-121.

# Capítulo 7. Desarrollo y actualización de documentación de procedimientos administrativos para apoyar el proceso de certificación en sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 de la empresa mexicana CEIH

Alberto Arturo Salas García\*  
Gabriela Citlalli López Torres\*\*  
Salomón Montejano García\*\*\*

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: laearturosalas@gmail.com

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: gabriela.lopez@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Recursos Humanos. E-mail: salomon.montejano@edu.uaa.mx

## Introducción

Durante las últimas décadas, las empresas, sobre todo las medianas, pequeñas y micro, se han visto en la necesidad de afrontar competencias más intensas y ambientes empresariales hostiles, mismas que son producto de estos cambios que se han generado desde el inicio de la globalización. Los empresarios han recurrido a establecer parámetros más especializados para la medición de su rentabilidad, satisfacción del cliente y de su desempeño en general. De esta forma, se busca llegar al cumplimiento de sus objetivos en tiempo y forma de una forma más confiable y profesional.

La adopción de estos nuevos parámetros es de vital importancia para que las empresas incrementen sus posibilidades de supervivencia, independientemente de si su desempeño es nacional o tiene intenciones de internacionalización. Para lograr este propósito deben de hacer análisis y mejoras en su cadena de valor, para que así pueda proyectar más confianza a las personas que interactúan con ella, como clientes o proveedores, por ejemplo. Tanto el análisis, como la mejora en la cadena de valor de la empresa, son conceptos que se encuentran englobados en lo que a la calidad de una empresa se refiere, y a su vez, determinan en qué nivel de calidad se encuentra la empresa. De ahí pues, que Cantos (2018, p. 14) se refiera a la calidad como una “meta organizacional que permite brindar una mayor satisfacción de un servicio o sistema, en el marco de sus políticas organizacionales”.

Cada empresa es libre de establecer sus propios parámetros y procedimientos; sin embargo, para todas aquellas empresas con orientación emprendedora e intenciones de crecimiento constante, no basta con sólo establecer parámetros de calidad más estrictos de forma interna, puesto que esta medida aislada podría provocar dudas acerca de si en verdad está generando una ventaja con respecto a la competencia. Afortunadamente, existe un organismo internacional conocido como ISO, nombrado así debido al acrónimo formado por su nombre en inglés, International Standardization Organization, que significa Organización Internacional de Estandarización. Esta federación internacional establece los parámetros y requisitos para una certificación oficial válida a nivel mundial, disponible para cualquier empresa que precise tener este reconocimiento y libre de ser usado para los fines que a la entidad empresarial mejor le convengan.

El poder ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas de calidad, la facilidad para aumentar la satisfacción del cliente y la capacidad para comprobar los niveles de conformidad, además de actuar enfrentando riesgos y oportunidades que surjan producto de los objetivos trazados, son algunos de los beneficios e importancia que potencialmente se ofrecen al adoptar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 (International Standardization Organization 2015). Este trabajo práctico se lleva a cabo en conjunto con la empresa CEIH (Constructora de Espacios Industriales y Habitacionales, S. A. de C. V.), la cual recién comienza su camino a la obtención de tan prestigiosa certificación, buscando con ello una mejora significativa en cuanto a sus políticas y procesos internos, y, por consecuencia, una mejor percepción externa y reputación dentro de su mercado.

El participar en el desarrollo de una empresa mexicana para que pueda lograr esta certificación es de mucha importancia, puesto que la colaboración realizada no sólo está apoyando el crecimiento de una organización, sino también a la imagen de todas las empresas mexicanas y la manera en cómo son vistas en el resto del mundo. Como primer paso es necesario llevar a cabo un análisis que ayude a dimensionar más a fondo la problemática por la cual atraviesa la empresa. Mediante dicho análisis se podrá tener la pauta para establecer un plan de acción que resulte eficiente de acuerdo a los aspectos que el análisis pida mejorar o cambiar. Un diagnóstico empresarial presume de ser la mejor opción para este propósito. Como paso siguiente, se establecerá una delimitación de las acciones de apoyo en el proceso de certificación ISO 9001, así como un cronograma de actividades. De esta forma, se indicará claramente la parte del proceso en la que se intervendrá, así como sus tiempos y las funciones, responsabilidades y compromisos que llevará implícitos.

## Revisión de la literatura

### *Normas ISO*

La organización ISO comenzó a operar en el año de 1926, y para la redacción de sus normas, cuenta con comités técnicos, que son los encargados de que los proyectos de normas internacionales cumplan con la reglamentación estipulada

en la Parte 2, de las Directivas ISO/IEC. Es necesario al menos 75% de aprobación de los miembros, para oficializar la norma y ser publicada (López, 2021).

### *Tipos de normas*

- ISO 27000: La familia normativa ISO 27000 incluye las normas ISO 27001, ISO 27003, ISO 27004 e ISO 27005. La norma ISO 27001:2013 es la que indica cuáles son los requisitos de establecimiento, implementación, manejo y mejora continua de los sistemas de gestión de seguridad de la información (ISO, 2013).
- ISO 14000: Esta familia normativa se enfoca en el sistema de gestión del medio ambiente. Toda la familia de la normativa 14000 la completan las normas ISO 14001, ISO 14004 e ISO 14005, siendo la primera, en su versión de 2015 (ISO, 2015).
- ISO 45000: La familia normativa ISO 45000 se encarga de la estandarización del sistema de gestión de salud y seguridad laboral, así como de proveer todo lo necesario para su certificación (ISO, 2018).
- ISO 9000: Para los sistemas de gestión de calidad, la familia normativa correspondiente es la ISO 9000, y las normas que la componen son:
  - ISO 9000: Fundamentos y vocabulario.
  - ISO 9001:2015: Requisitos.
  - ISO 9002:2016: Guía para aplicación de certificación de norma ISO 9001:2015.
  - ISO 9004:2018: Guía para el éxito sustancial de la calidad en la organización (ISO, 2015).

### *Norma ISO 9001:2015*

La norma ISO 9001:2015 es publicada en el año 1987, siendo, a la fecha, el único sistema de gestión de calidad que es auditable y certificable (Nuevas Normas ISO, 2018). Del año de su publicación, al día de hoy, la norma ISO 9001, ha tenido 5 versiones:

- ISO 9001:1987: Primera edición.
- ISO 9001:1994: Primera revisión menor.

- ISO 9001:2000: Primera revisión mayor.
- ISO 9001:2008: Segunda revisión menor.
- ISO 9001:2015: Segunda revisión mayor.

Donde, una revisión menor, se aplica para cambios literales, mientras que una revisión mayor se lleva a cabo cuando los cambios realizados afectan los requisitos de la norma (López, 2021). En su artículo publicado en línea, Normas ISO (s. f.), señala que la adopción de algún proceso de gestión de mejora de la calidad, le otorga a la empresa bases sólidas para lograr más productividad y mejores utilidades; ayudará, además, tanto con la relación que se tiene con los clientes actuales, como con la expansión de cartera de los mismos; esta situación atrae beneficios para ambas partes, empresa y cliente, y por lo tanto, Normas ISO menciona los más destacables beneficios que puede generar la adquisición de una certificación bajo la norma ISO 9001:2015:

- Mejorar la gestión interna.
- Mayor eficiencia de los procesos.
- Acceso a mercados y escenarios nuevos para negocio.
- Facilita la medición de resultados y por tanto, la toma de decisiones.
- Estándar con reconocimiento internacional.
- Amigable con la integración de otros sistemas de gestión.
- Reconocido por organismos certificados.

A la par, los clientes también obtienen beneficios con la certificación de una organización:

- Minimiza las inconformidades, errores e incidentes.
- Informes y comunicación mejorados.
- Mejor calidad en productos y/o servicios.
- Mayor confianza en la entrega de producción según lo programado.
- Seguimiento del estándar de manera anual.

Por su parte, ISO, mediante el comunicado oficial de esta quinta versión de la norma (2015), señala que tomar un sistema de gestión de calidad como estrategia para mejorar el desempeño a nivel internacional, ayuda también a cimentar las bases de un desarrollo sostenible de la empresa; en este comunicado, describe también, una estructura de requisitos. Los siete principios que forman esta estructura, son (Guzmán, 2019):

*Contexto de la organización:* Existen aspectos externos e internos que pueden afectar a la empresa en el alcance de sus objetivos, es por eso que identificarlos en este paso inicial es muy importante, así como a las partes externas e internas involucradas. Otro punto que no se debe olvidar, es la revisión y documentación de información necesaria y que sea de relevancia en el apoyo del desarrollo de procesos, para asegurar su cumplimiento de acuerdo a lo planificado.

*Liderazgo:* Debe existir compromiso por parte de los altos directivos para que el sistema de gestión de calidad sea exitoso. Los requisitos para lograrlo son:

- Establecer objetivos y políticas de calidad que empaten con la dirección estratégica, y sean adaptables al contexto y la mejora continua de la organización.
- Asegurar la integración de los requisitos de la norma en los procesos empresariales.
- Promover la percepción del sistema, centrándose en determinación de riesgos y procesos.
- Asegurar la correcta implementación del sistema de gestión de calidad, mediante la disponibilidad de recursos.
- Facilitar los medios necesarios para alcanzar un sistema de gestión de calidad eficaz y que logre los resultados planteados.
- Comprometer, apoyar y dirigir continuamente al personal.
- Demostrar el liderazgo en áreas de responsabilidad y promover mejoras continuas.

*Planificación:* Para planificar un sistema de gestión de calidad se debe considerar la determinación de riesgos y oportunidades, con el fin de asegurar los resultados previstos, prevenir o reducir efectos no deseados y alcanzar la mejora continua. También, se deben definir objetivos de calidad que sean coherentes con las políticas, que sean medibles, y garantizar su efectividad en cuanto a conseguir la satisfacción se refiere.

*SopORTE:* Se logra asegurando:

- Que los recursos no son una limitante, y pueden cubrir la capacitación de personal necesaria para facilitar el óptimo desarrollo de sus tareas.
- Que la infraestructura reciba el mantenimiento adecuado y sea la necesaria para fomentar un correcto desempeño, así como la operatividad de los procesos.

- La operatividad de los procesos, mediante la determinación y mantenimiento de un ambiente necesario para lograr tal fin.
- Que la empresa ha designado los recursos necesarios para asegurar que los resultados del seguimiento y medición, sean válidos y fiables.
- La documentación de la información, para que sirva como evidencia de las actividades de seguimiento y medición de los recursos.
- El cumplimiento de los requisitos de conocimientos mínimos necesarios para la operación de procesos.
- La determinación de la comunicación externa e interna relacionadas al sistema de gestión de calidad.
- Un control sistemático de la información documentada.

*Operaciones:* Las acciones a realizar para planificar, implantar y controlar los procedimientos necesarios en el cumplimiento de los requisitos que tienen relación con la producción de un producto o prestación de un servicio, son:

- Determinar los requisitos de los productos o servicios.
- Especificar los criterios relacionados con procedimientos y para la aceptación del producto o servicio.
- Definir recursos necesarios para lograr la conformidad de los requisitos de productos o servicios.
- Controlar los procedimientos establecidos conforma a criterios definidos.
- Mantener documentada toda la información.
- Asegurar que el elemento de salida de la planificación, sea el adecuado para las operaciones hechas por las organizaciones.
- Llevar control de los cambios establecidos y calcular consecuencias de cambios no considerados tomando las acciones correctivas correspondientes.
- Controlar los procesos contratados externamente.

*Evaluación del desempeño:* Se establecen los objetivos que serán medidos a través de indicadores; estos, a su vez, estarán sujetos a un análisis periódico que facilite la prevención de problemas y la identificación de oportunidades. El seguimiento será documentado para poder comprobar el alcance de los resultados esperados. Las acciones correctivas serán definidas en caso de que los resultados no sean satisfactorios. Mediante el análisis de resultados basado en indicadores, se evaluará:

- La conformidad de productos y servicios.
- El grado de satisfacción del cliente.
- Desempeño y eficacia del sistema de gestión.
- Si lo planteado se ha hecho eficazmente.
- La eficacia de acciones para abordar riesgos y oportunidades.
- El desempeño de proveedores externos.
- La necesidad de mejoras en el sistema de gestión.

Para asegurar su eficacia, es necesario revisar, a intervalos planificados, el sistema de gestión de calidad. El documento que reflejará los resultados de estas revisiones, contendrá, como entradas:

- Estado de las acciones de revisiones previas.
- Cambios en cuestiones externas e internas, pertinentes al sistema de gestión; circunstancias, necesidades y expectativas de las partes involucradas, incluyendo registros legales; riesgos y oportunidades.
- Grado en el que se han logrado los objetivos.
- Información sobre el desempeño de la información.
- Adecuación de los recursos.
- Las comunicaciones y quejas de las partes interesadas.
- Eficacia de acciones para la toma de riesgos y oportunidades.
- Oportunidades de mejora continua.
- Estado de acciones correctivas y preventivas.

Y como salidas:

- Conclusiones sobre conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión.
- Decisiones relacionadas con oportunidades de mejora continua.
- Decisiones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión.
- Acciones necesarias en caso de no lograr objetivos.
- Oportunidades de mejorar la integración del sistema de gestión, de ser necesario.
- Cualquier implicación para la dirección estratégica de la organización.

*Mejora:* Por último, se determinan y seleccionan las oportunidades de mejora que deben implementarse, incluyendo las mejoras de los procesos para

prevenir inconformidades, las mejoras en los productos y servicios para cumplir con los requisitos conocidos y las mejoras de los resultados del sistema de gestión de calidad. En el desafortunado caso de presentarse una incidencia o no conformidad, la organización necesita demostrar la manera cómo debe actuar ante la situación:

- La reacción para enfrentar un incidente incluye acciones de control y corrección, de ser necesarias.
- Se plantea la necesidad de tomar acciones que eliminen las causas de la incidencia.
- Implementa cualquier acción necesaria.
- Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.
- De ser necesario, actualiza los riesgos y oportunidades definidos en la planificación.
- Hace cambios en el sistema de gestión, si la situación así lo demanda.

## Metodología

Derivado de las características e importancia de la certificación de calidad ISO 9001:2015, hoy en día para las empresas, revisadas en las anteriores secciones de este capítulo, se llevará a cabo una intervención a la empresa cliente para apoyo al logro de dicha certificación. La empresa cliente tiene un total de catorce empleados, e inició sus operaciones en el año 2009 en la ciudad de Querétaro, Qro., México. Asimismo, dado que esta empresa-cliente bajo intervención no cuenta con la certificación ISO 9001:2015, el proyecto se enfocará al apoyo de documentación de procesos, el cual es un elemento crucial para el logro de dicha certificación. Para ello se llevarán a cabo entrevistas regulares, semanales, con los diferentes departamentos de la empresa los cuales son:

- Dirección.
- Recursos Humanos.
- Planeación.
- Construcción.
- Salud, Seguridad e Higiene.
- Compras.

Así, la metodología de investigación es empírica, documental y con trabajo de campo directamente en la empresa. Asimismo se empleará la entrevista, observación abierta, y análisis de contenido de la documentación, que incluirá los siguientes procedimientos, formatos y manuales:

- Documento de Procedimiento.
- Instrucción de Trabajo.
- Diagrama de Tortuga.
- Formatos de Control Interno (si aplican).
- Manuales (si aplican).

Para el proceso de documentación, en términos generales, este proyecto es gestionado usando el modelo de *ciclo de Deming* o *PHVA*, que se basa en por principios de *Planear, Hacer, Verificar* y *Actuar*. Además, eventualmente, será necesario recolectar información de cada una de las personas de la empresa, ya que todas, en mayor o menor medida, están involucradas en alguno de los procedimientos de la empresa.

## Propuesta de intervención

Está fundamentada y estructurada conforme a los requisitos del sistema de gestión de calidad de la normativa ISO 9001:2015 (2015), y se concentra en 7 aspectos o pasos principales:

### *Contexto de la organización*

Incluye elementos de suma importancia, que son:

- Historia de la organización.
- Misión, Visión y Valores.
- Sistema de Calidad de la organización.
- Seguridad y Salud.
- Reconocimientos y Certificaciones.
- Proyectos actuales.
- Organigrama.
- Conclusiones de análisis situacional.

### *Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

La capacidad de la organización para proporcionar servicios y productos que satisfagan a los clientes depende de las siguientes partes interesadas y los factores asociados, tales como:

- Administraciones Públicas
- Clientes
- Colaboradores de CEIH, S. A. de C. V.
- Proveedores
- Contratistas
- Accionistas

### *Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad*

El sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015, tiene como alcance la gestión de la Administración, Planeación y Ejecución de Obras de Arquitectura e Ingenierías.

### *Sistema de gestión de calidad y sus procesos*

Para que el control de los procesos de la compañía sea eficiente, deben de atenderse algunos puntos destacables, como el establecimiento de entradas y salidas de los procesos. Por otro lado, debe documentarse también, la secuencia y/o interacción de procesos, así como sus métodos y criterios, como pueden ser, por ejemplo, la evaluación constante del sistema de gestión, y la toma de decisiones oportuna para implementar cambios encaminados a la eficacia del proceso.

### *Liderazgo*

#### *Compromiso*

Dirección general, al igual que todos los mandos de coordinación y medios, asumen el compromiso de la responsabilidad y obligación de demostrar la

eficacia del sistema de gestión de calidad. la política de calidad y los objetivos son desplegados según corresponda a los distintos niveles de la organización, para permitir el alcance de los mismos y la mejora constante.

### *Enfoque al cliente*

La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente, asegurándose de que se determina, se comprende y se cumple regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; se determina y se considera los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

### *Política de calidad*

La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que:

- Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica.
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.
- Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

### *Comunicación de la política de la calidad*

La política de calidad:

- Está disponible y se mantiene como información documentada;
- Comunica, entiende y aplica dentro de la organización;
- Está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

### *Roles, responsabilidades y autoridades en la organización*

- La dirección general asigna las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes de la organización, para procurar que el Sistema de Gestión de Calidad sea conforme a la Norma ISO 9001 vigente y a lo definido internamente por CEIH.

### *Planificación*

Se abordan los aspectos fundamentales de la planificación, los cuales guían la creación de un buen plan de trabajo.

### *Acciones para abordar riesgos y oportunidades*

La empresa determina los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta mediante un análisis de contexto y requisitos durante la *Revisión por la Dirección*, cada vez que lo estime necesario, para así asegurar que:

- El sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables y prevenir o reducir los no deseables.
- Lograr la mejora permanente.

### *Objetivos de calidad*

Estos objetivos se mantienen documentados, y deben ser:

- Coherentes con la política de la calidad.
- Medibles.
- Tomados en cuenta los requisitos aplicables pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Objeto de seguimiento.
- Comunicados.
- Actualizados.

Durante la planificación del alcance de los objetivos de la calidad de la compañía, esta debe determinar:

- Qué se va a hacer.
- Qué recursos se requerirán.
- Quién será el responsable.
- Cuando se finalizará.
- Cómo se evaluarán los resultados.

### *Planificación de los cambios*

Para planificar cualquier cambio, CEIH considera:

- El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.
- La integridad del sistema de gestión de la calidad.
- La disponibilidad de recursos.
- La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

### *Apoyo*

#### *Provisión de recursos*

La *Dirección General*, a través del *Administrador Financiero*, analiza el presupuesto anual que asegura la provisión de todos los recursos humanos, de infraestructura, de ambiente para operación de los procesos económicos y financieros necesarios, para implementar, mantener y mejorar los procesos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con los objetivos en materia de calidad, seguridad y salud ocupacional de la empresa y la satisfacción del cliente. Entre los recursos provistos están:

- *Generalidades*: CEIH determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- *Personas*: La empresa proporciona a su personal, con el objetivo de llegar a las metas impuestas.
- *Infraestructura y Ambiente para la Operación de los Procesos*: Se cuenta con oficinas ambientadas y con los instrumentos de trabajo necesarios

para formar un clima de trabajo confortable y motivador. Cada obra es equipada con las instalaciones necesarias para ejecución de los trabajos de manera adecuada y segura, conforme a las normativas de *Seguridad y Salud Ocupacional*.

- *Recursos de Seguimiento y Medición*: El área de *Planeación* revisa las bases del concurso o proyecto estableciendo que las mediciones requeridas se ejecuten y se controlen por medio laboratorios y brigadas de topografía externos.

### *Competencia y toma de conciencia*

CEIH implementa acciones para que todo su personal se encuentre capacitado y establece una metodología para llevar a cabo la gestión de la formación de sus empleados.

### *Comunicación*

CEIH define en su procedimiento general de gestión de la comunicación, que las acciones internas y externas del mismo, que incluyan qué comunicar, cuándo, a quién, cómo y quién comunica.

### *Información documentada*

Existe una lista maestra de información documentada, donde se codifican las informaciones documentadas (manuales, procedimientos, checklist, formatos, instructivos, formatos, etc.). Dicho listado contempla las informaciones documentadas exigidas por Norma ISO 9001 vigente, y las definidas por la organización. Luego, cada proceso guarda registro de los documentos aplicables que den cuenta de la realización de sus actividades.

## *Operación*

### *Planificación y control documental*

CEIH considera necesario para ejecutar sus obras, efectuar la planificación de las mismas, de manera que se lleven a cabo en tiempo y forma, en conformidad con los objetivos de calidad de la organización y acorde a los requerimientos de clientes.

### *Requisitos para los productos y servicios*

- Comunicación con el cliente.
- Determinación de los Requisitos para los Productos y Servicios.
- Revisión de los Requisitos de los Productos y Servicios.
- Cambios en los Requisitos para los Productos y Servicio

### *Diseño y desarrollo de los productos y servicios*

CEIH informa que trabajará con un agente externo/subcontratista, para este requisito.

Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente CEIH, con el objeto de asegurar que los productos adquiridos cumplan los requisitos de compra que en cada caso se especifican, implementa un procedimiento documentado en el cual se describe la metodología establecida para la adquisición de los productos y servicios críticos solicitados desde las diferentes áreas de la empresa. El tipo de controles y alcance que se les aplican a los proveedores, tienen relación con la importancia de los mismos en la calidad del producto final.

#### Producción y provisión del servicio

- Control de la producción y provisión del servicio.
- Identificación y trazabilidad.
- Propiedad perteneciente a los subcontratistas.
- Preservación.
- Actividades posteriores a la entrega.
- Control de los cambios.

## *Evaluación del desempeño*

### *Seguimiento, medición, análisis y evaluación*

La organización debe determinar qué necesita, un seguimiento y medición; los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

### *Auditoría interna*

La organización debe planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas, así como seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.

### *Revisión por la dirección*

La Alta Dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia y alineación continuas con la dirección estratégica de la empresa.

### *Mejora*

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Asimismo, debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección,

para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

## Resultados esperados

Para dar un poco más de contexto acerca de los resultados esperados, se debe aclarar que, la certificación final de las normas ISO se otorgan mediante agencias especializadas y autorizadas por el mismo organismo. De la misma forma, para la auditoría interna se especifica que será necesario llevar a cabo, previo al proceso final de certificación final, capacitar y certificar, también mediante una de las ya mencionadas agencias, a la persona que estará a cargo de hacer dicha auditoría. Dicho esto, se pueden decir que, como un resultado de forma muy general, se espera desarrollar y actualizar la documentación de los procedimientos administrativos de la empresa constructora CEIH, como apoyo para su proceso de certificación en sistemas de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015. El alcance de dicho resultado, sin embargo, dependerá de la eficacia con la cual se obtengan una serie de resultados específicos:

- Realizar un diagnóstico empresarial para conocer las condiciones generales en las que se encuentra la empresa.
- Conocer el proceso de certificación en sistemas de gestión de calidad bajo la norma 9001:205 autorizado por ISO, así como sus requisitos.
- Llevar a cabo la documentación necesaria de acuerdo a la estructura de la empresa y los requerimientos oficiales de certificación.
- Apoyar en la cotización de agencias certificadoras autorizadas por ISO, la cual será encargada de capacitar y certificar a algún miembro de la empresa, para que este sea capaz de llevar a cabo la auditoría interna necesaria previa al proceso final de certificación.
- Llevar a cabo el proceso final de certificación. En este punto, la empresa ya debió haber hecho la auditoría interna, mediante la cual corrigió todo error encontrado durante la misma.
- Implementar cambios y planes de mejora que se obtengan de la auditoría interna.
- Entregar a la empresa la documentación actualizada, completa y lista para ser presentada en auditoría de certificación.

## Referencias

- Cantos, J. C. (2018). Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista Espacios*, 5(1), 1-10.
- Guzmán, N. (2019). *Todo lo que debes saber sobre ISO 9001*. Obtenido de <https://blog.consultoresdesistemasdegestion.es/todo-lo-que-debes-saber-sobre-iso-9001/>
- International Standardization Organization (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- ISO (2013). *ISO/IEC 27001:2013*. Obtenido de iso.org: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en>
- ISO (2015). *ISO 14001:2015*. Obtenido de iso.org: <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- ISO (2015). *ISO 9000 Family*. Obtenido de iso.org: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- ISO (2018). *ISO 45001:2018*. Obtenido de iso.org: <https://www.iso.org/standard/63787.html>
- López, J. F. (2021). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Obtenido de academia.edu: [https://www.academia.edu/34701466/SISTEMAS\\_DE\\_GESTI%C3%93N\\_DE\\_LA\\_CALIDAD?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/34701466/SISTEMAS_DE_GESTI%C3%93N_DE_LA_CALIDAD?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page)
- López, J. G. (2019). *Documentación del Sistema de Gestión de Calidad Bajo los Requerimientos Establecidos en la Norma ISO 9001:2015 En La Empresa Alkapalka Contratistas Generales, S. A. C. Aguascalientes, Ags.:* Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Normas ISO (s. f.). *Obtener un certificado ISO*. Obtenido de normas-iso.com: [https://www.normas-iso.com/certificacion-iso/#section\\_contacto](https://www.normas-iso.com/certificacion-iso/#section_contacto)
- Nuevas Normas ISO (2018). *Interrogantes de Nuevas Normas ISO 9001:2015*. Obtenido de nueva-iso-9001-2015.com: [https://www.normas-iso.com/certificacion-iso/#section\\_contacto](https://www.normas-iso.com/certificacion-iso/#section_contacto)



# Capítulo 8. Diseño e implementación de un plan de *marketing* para introducir clases múltiples de ejercicio dentro de una institución de enseñanza de natación situada al norte de la ciudad de Aguascalientes

Martha Elena Ugalde Martín\*  
Sandra Yesenia Pinzón Castro\*\*  
Gonzalo Maldonado Guzmán\*\*\*  
Alejandro Cheyne García\*\*\*\*

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumna de la Maestría en Administración Generación 2021-2022.

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sandra.pinzon@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gonzalo.maldonado@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad del Rosario, Facultad de Contaduría y Administración. E-mail: alejandro.cheyne@urosario.du.co

## Introducción

Existen diversas definiciones de *marketing*, dependiendo el autor; sin embargo, a manera introductoria resulta adecuada la percepción de McCarthy y Perreault (2001) quienes describen que el concepto de *marketing* significa que una organización destina todo esfuerzo a satisfacer a sus clientes, obteniendo una ganancia al hacerlo.

La importancia del *marketing* ha ido evolucionando a través del tiempo; en México, a principios del siglo xx, la estructura organizacional se basaba en la producción de lo que demandaba el mercado; por ende, las industrias enfocaban su atención en este aspecto, no se tomaban en cuenta los planes ni las estrategias de *marketing*, en relación con las necesidades de los clientes. La manera de producir de las industrias era basada en la ley de oferta y demanda; sin embargo, la apertura económica, los tratados de libre comercio, los cambios políticos, y las transformaciones tan relevantes que ha traído la Internet, ha impactado a México y al mundo, la situación ha cambiado drásticamente, la oferta ha venido creciendo y al consumidor ya no le interesa el origen del producto, ya que puede conseguir fácilmente por la Internet productos casi de cualquier parte del mundo. Ahora lo que más le interesa al consumidor es satisfacer sus deseos de la mejor manera posible; en consecuencia, el mercado ha experimentado un giro radical, lo que ha orillado a las empresas a prestar atención en los beneficios del *marketing*, elaborando planes de *marketing* y empleando estrategias de mercadotecnia que se encarguen de satisfacer las necesidades del cliente (Alvarado Ponce, 2007), de esta manera es como el *marketing* ha cobrado mayor relevancia en México y el mundo a través del tiempo.

Si bien en México se ha ido adoptando el *marketing* como parte fundamental de una organización, esto no significa que todas las compañías de todos los estados de la nación lo estén implementando; en el caso particular de Aguascalientes, no todas las empresas tienen un plan de *marketing* ni aplican estrategias de mercadotecnia en su negocio. Por ende, las organizaciones que sí las utilizan se sitúan con una ventaja competitiva sobre las demás de su sector (Aguilera, Gálvez Vera, Hernández Castorena, 2015).

Mantenerse en el mercado implica un enorme esfuerzo; es necesario enfrentarse y superar las barreras y dificultades que se presenten en el camino, un camino donde cada vez es más difícil complacer al cliente, cada vez existen más competidores y cada vez se vuelve más complicado competir con grandes

empresas del sector; mantenerse como una organización rentable ya es complejo por sí mismo y cabe destacar que hoy en día, implica un arduo esfuerzo extra debido a la situación en la que se encuentra el mundo a causa a la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). Muchas de las empresas han tenido grandes pérdidas y muchas otras no han logrado permanecer en el mercado; precisamente el sector de servicios ha sido el más afectado desde el inicio de la pandemia. Sin embargo, en términos generales, la supervivencia de las organizaciones se encuentra fuertemente comprometida.

Pasando concretamente a datos estadísticos, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) presenta el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021, que brinda información de los establecimientos micro, pequeños y medianos que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros, en el contexto de la pandemia por la COVID-19; asimismo, a fin de proporcionar un panorama más amplio, las cifras del EDN 2021 se comparan con las obtenidas en el EDN 2020, con los censos económicos 2019 (INEGI, 2021). Algunos de los datos más relevantes para el presente caso práctico son los siguientes:

- El 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeños o medianos; estas unidades económicas tienden a presentar mayores cambios con respecto a las grandes empresas, en cuanto a ingresos, personal ocupado, ubicación, cierres y aperturas, entre otros aspectos.
- De los 4.9 millones de establecimientos, el EDN 2020 estimó que 1 010 857 cerraron sus puertas definitivamente y 1.6 millones en el 2021.
- En el EDN 2020, la mayor proporción de muertes de establecimientos se presentó en los servicios privados no financieros con 24.92%, seguido del comercio con 18.98% y manufacturas con 15% de cierres definitivos de establecimientos y el EDN 2021 registró las siguientes proporciones de mortalidad: servicios privados no financieros con 38.16%, seguido del comercio con 29.88% y manufacturas con 25.69 por ciento.

A continuación, se muestra una tabla comparativa de la proporción de muertes de establecimientos por entidad federativa respecto del número captado en la entidad correspondiente por los censos económicos 2019, en la cual se puede apreciar el aumento de muertes de establecimientos en Aguascalientes, pasando a ser el cuarto estado mayormente afectado.

Tabla 1. Proporción de muertes por entidad federativa

A 17 meses de los CE 2019		A 27 meses de los CE 2019	
Entidad	Muertes	Entidad	Muertes
Estados Unidos Mexicanos	20.81	Estados Unidos Mexicanos	32.61
Quintana Roo	31.88	Quintana Roo	46.59
Baja California Sur	28.14	Colima	41.86
Sinaloa	27.70	Nuevo León	39.82
Tamaulipas	26.61	Aguascalientes	39.39
Nuevo León	25.69	Tabasco	38.94
Colima	25.49	Hidalgo	37.97
Campeche	25.21	Campeche	37.79
Tabasco	24.09	Sinaloa	37.11
Nayarit	23.43	Puebla	36.61
Morelos	23.08	Morelos	36.23
Hidalgo	23.07	Durango	35.50
Sonora	23.02	Tlaxcala	35.20
Tlaxcala	22.74	Baja California Sur	35.12
Durango	22.44	Nayarit	34.20
Querétaro	22.44	Estado de México	34.09
Aguascalientes	21.97	Tamaulipas	32.18
Baja California	21.60	Veracruz	32.17
Coahuila	21.52	Ciudad de México	31.86
San Luis Potosí	21.51	Yucatán	31.70

Fuente: INEGI (2021). Comunicado de prensa Núm.790/21, EDN 2021.

## Revisión de la literatura

El marco teórico consiste en una recopilación de consideraciones teóricas referentes al tema de investigación, con la finalidad de indagar en el conocimiento ya existente y darle sustento al caso práctico que se está presentando; de esta forma se busca un acercamiento a temas de *marketing*, sus diferencias con el *marketing* de servicios, plan de *marketing* y su importancia, componentes y estrategias del *marketing mix*, el análisis de diversos modelos de plan de *marketing* de distintos autores, y el diseño del plan de *marketing* que se va a implementar. Todo esto para lograr una mejor comprensión global de la propuesta de intervención. En la ilustración 1 se presenta la secuencia de revisión de literatura que se sigue en este apartado.

Ilustración 1. Secuencia del marco teórico



Fuente: elaboración propia. Martha Ugalde (2022).

### *Mercadotecnia marketing. Diversos conceptos*

*Marketing*, el término en inglés de mercadotecnia es un concepto tan amplio que existen diversas definiciones al respecto; sin embargo, sólo se emitirán algunas de las más importantes. Una de ellas, pertenecientes a quien se le conoce como el padre del *marketing*, Philip Kotler, expone que el *marketing* se refiere a un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás (Kotler y Armstrong, 2013). En lo que respecta a los autores de *Fundamentos de marketing* (Stanton *et al.*, 2007), el *marketing* es un sistema total de actividades de negocios ideado para planificar productos que satisfagan las necesidades de los clientes, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, con la finalidad de lograr los objetivos de la organización. Independientemente del sector, hoy en día el *marketing* se ha convertido en un elemento sustancial para cualquier compañía que quiera obtener mejores rendimientos, al mismo tiempo que facilita que su empresa logre mayor impacto con su público objetivo.

## Marketing de servicios

El *marketing* de servicios se refiere a una “disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios, entendiendo como servicio, una mercancía comercializable aisladamente, es decir, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes” (Corea y Gómez, 2014, p. 3).

El *marketing* de servicios ofrece productos intangibles, que tiene como finalidad que el consumidor valore significativamente el servicio que se le está ofreciendo, debido a que al adquirirlo obtiene una enorme satisfacción de diversas índoles, y para ello todas las estrategias de *marketing* deben estar alineadas hacia las necesidades del consumidor, sin dejar de lado los objetivos y la rentabilidad de la empresa. En la ilustración 2 se presenta gráficamente las generalidades del *marketing* de servicios.

Ilustración 2. Marketing de servicios



Fuente: elaboración propia. Martha Ugalde.

## *Plan de marketing*

El plan de *marketing* hace referencia a un documento en donde se consignan las estrategias de *marketing* que se van a llevar a cabo además de determinar el tiempo requerido para ejecutar mencionadas estrategias (McCarthy *et al.*, 2001). Kotler y Keller (2006) expresan la existencia de dos pilares fundamentales para el plan de *marketing*: el estratégico y el operativo. En la parte estratégica se encuentra establecido el entorno donde se localiza la organización, definiendo su misión, visión y valores y la senda hacia donde se quiere dirigir, mediante distintos análisis y estudios de mercado; por otra parte, lo operativo se refiere a todo lo que tiene que ver con la ejecución de las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados previamente. Para Lamb, el plan de mercadotecnia es la base de todas las estrategias y decisiones de *marketing*. Todos los elementos como líneas de productos, canales de distribución, comunicación de *marketing* y fijación de precios están trazados en el plan de marketing (Lamb *et al.*, 2011).

Buitrago Reyes *et al.* (2019, p. 52) “El plan de *marketing* se considera como una herramienta básica de gestión empresarial que permite recoger estrategias de un proceso de investigación y sus resultados, analizando el mercado”. El plan de mercadotecnia consiste en determinar qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo se va a realizar y también quién lo llevará a cabo. La planeación implica la selección de misión, objetivos, metas, y de las acciones para cumplirlos requiere de la toma de decisiones, es decir de los futuros cursos de acción (Fisher y Espejo, 2011).

## *Importancia del plan de marketing*

A continuación, se presenta la tabla 2, con los principales puntos que destacan la importancia de un plan de *marketing*.

Tabla 2. Importancia del plan de marketing

<i>Importancia del plan de marketing</i>
Hace que la empresa se base en una planeación estratégica
Analiza la situación de la organización
Define prioridades
Crea relación entre objetivos y recursos
Brinda acciones a realizar
Da futuros cursos de acción
Pronostica situaciones adversas
Fomenta colaboración entre empleados
Hace explícito un proyecto de interés común
Agiliza procesos
Promueve a una organización más rigurosa
Coordina y facilita acciones
Perfecciona políticas y objetivos
Mantiene congruencia entre las metas y las capacidades de la organización
Proporciona un rumbo estructurado hacia el éxito empresarial

Fuente: elaboración propia con base en Munuera (2012), Phillip Kotler (2003), Jaramillo Luzuriaga *et al.* (2018).

### *Marketing Mix. Conceptos y estrategias de las 4 P*

El término *marketing mix*, hace referencia a una mezcla de variables sobre el *marketing* que una empresa puede emplear para obtener los resultados u objetivos determinados. El *marketing mix* es más conocido como las 4 P mismos que comprenden el producto, precio, plaza y promoción (Echeverría, 2016) por ello su famoso nombre. Las estrategias de *marketing mix* representan un factor importante para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y el nivel deseado de ventas, además de un mayor nivel de satisfacción en comparación con la competencia (Morales y Mariher, 2006; Enríquez, Vera y Castorena, 2015). La mezcla de mercadotecnia (como también es nombrado el *marketing*

*mix*), se puede definir como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta; el *marketing mix* incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en el consumo de su producto (Kotler y Armstrong, 2003).

### *Producto/servicios*

El producto es la variable del *marketing mix*, que comprende bienes y servicios (Rojas, 2007), abarca desde objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas que una empresa ofrece a los consumidores para su adquisición, uso o consumo para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Armstrong, 1993). Sin embargo, los productos deben de tener cualidades que los haga diferentes y únicos, porque, con la aparición de productos similares, es necesario que cuenten con atributos que llamen la atención del consumidor, como por ejemplo la marca, el color, el tamaño, la etiqueta y el empaque (Torres, 2009; Novoa Tamayo, 2009).

En el caso del servicio, el producto es el equivalente no material de un bien, son un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente; el servicio es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos (Novoa Tamayo, 2009). En la ilustración 3 se exhiben las cinco características propias de un servicio y en la tabla 3 se destaca la recopilación de las principales estrategias de servicio, rescatadas del libro *Marketing de servicios*, por Juan Carlos Camacho Castellanos (2008).

Tabla 3. Estrategias de servicio

SERVICIO	
Principales estrategias	Saludar apropiadamente
	Conceder valor al cliente
	Comunicación adecuada con el cliente
	Ayudar al cliente
	Seguimiento a posibles clientes potenciales
	Información compartida
	Atención Post – Venta
	Cumplimiento de lo prometido
Comunicación inmediata para los clientes	

Fuente: elaboración propia basada en información de Camacho Castellanos (2008).

Ilustración 3. Características de un servicio



Fuente: Elaboración propia en base a información de Novoa Tamayo (2009).

### Precio

El precio es el único componente que produce ingresos; los otros elementos producen costos, además el precio no es un elemento rígido; en realidad es un componente bastante flexible, ya que se puede modificar rápidamente a diferencia de

los productos y los compromisos que se presentan con la distribución (Kotler y Armstrong, 2013). El precio es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y en este caso un servicio (Morales, 2006), y es a través de esa suma de valores, que se realiza un intercambio conveniente (Rojas, 2007). A la hora de fijar el precio se deben de tomar en cuenta distintos factores como, por ejemplo, los costos de la empresa, precios de la competencia y también se debe de conocer el mercado, y saber si este está dispuesto a pagar un precio alto por el producto/servicio o en su defecto si lo consumiesen más si este tuviera un precio más bajo (Torres, 2009; Enríquez *et al.*, 2015). Las principales estrategias de fijación de precios son las siguientes (Kotler y Armstrong, 2013):

- Fijación de precios de valor para el cliente (fijación de precios basada en el buen valor, fijación de precios de valor agregado).
- Fijación de precios basada en costos (fijación de precios mediante márgenes).
- Fijación de precios basada en la competencia.
- Fijación de precios por consideraciones internas y externas (fijación de precios en diferentes tipos de mercados: competencia pura, competencia, monopolística, competencia oligopólica).
- Fijación de precios para nuevos productos (descremado o penetración).
- Fijación de precios de mezcla de productos (de línea de productos, de productos opcionales, de productos cautivos, de subproductos, de paquete de productos).
- Estrategia de ajuste de precios (descuento y bonificación, por segmentos, psicológica, promocional, dinámica, internacional).

### Plaza

Este concepto hace alusión al canal de distribución, siendo este el conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto terminado hacia los distintos puntos de venta y para ello se hace uso de intermediarios, es decir con personas encargadas de hacer llegar los productos y/o servicios al consumidor (Morales, 2006; Enríquez *et al.*, 2015). En la ilustración 4 se presenta los tres tipos de estrategias de distribución.

### Promoción

Es la variable en donde se hace uso de técnicas de publicidad, promoción y mercadotecnia directa para lograr los objetivos correspondientes de la organización (Rojas, 2007). Algunos estudiosos de publicidad y *marketing*, como McCarthy y Perreault (2001), definen la promoción cómo la acción de transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. Las cinco herramientas principales de promoción son publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y *marketing* directo.

Ilustración 4. Estrategias de distribución

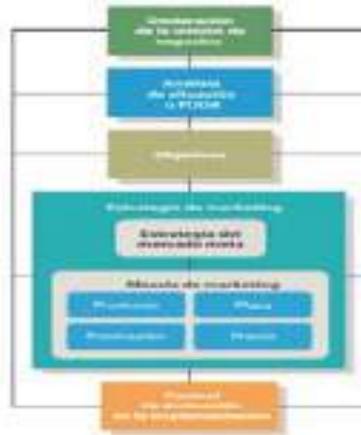
Intensiva	Selectiva	Exclusiva
Distribución a través de todo punto de venta razonable en un mercado	Distribución a través de puntos de venta múltiples y razonables en un mercado, pero no de todos los que haya	Distribución a través de un solo intermediario de mayoreo o detallista en un mercado

Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

### Modelos de plan de marketing

Es importante hacer una revisión de diferentes modelos de autores reconocidos en temas de mercadotecnia, para tener una mejor visión de lo que se pretende implementar y mejorar el conocimiento integral acerca de la estructura general de un plan de *marketing*. En las ilustraciones que se muestran a continuación, se presentan el modelo de Monferrer (ilustración 5), el modelo de Lamb, Hair y McDaniel (ilustración 6), y el modelo de Luis Munuera (ilustración 7), y aunque algunos de los componentes varían dependiendo cada escritor, existen algunos elementos esenciales de tal importancia, que permanecen y concuerdan en los diferentes planes de mercadotecnia presentados por diversos autores expertos en la materia.

Ilustración 5. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

Ilustración 6. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

Ilustración 7. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

### *Diseño del modelo a utilizar*

No es imperativo apearse a un solo modelo estructural excluyendo elementos importantes de otros modelos; por ende, tras el análisis pertinente de los modelos anteriores, se prosigue a presentar el diseño de un nuevo modelo integrador con diversos elementos de diferentes modelos, haciendo una recopilación de componentes de cada modelo, teniendo en cuenta las características indispensables para los autores, así como elementos deseables para el plan de *marketing* que algunos autores consideran imprescindibles y algunos otros no, con la finalidad de presentar un modelo completo adecuado con las necesidades que se requieren para la presente investigación. En la ilustración 8 se presentan los componentes de este modelo integrador a implementar.

### **Metodología**

Este caso práctico se trata de una investigación empírica, que utilizará el estudio de caso como herramienta metodológica de investigación; es una investigación empírica ya que se pretende estudiar una problemática verdadera en un contexto real, la problemática es superar las dificultades que presenta mantenerse en el mercado en la ciudad de Aguascalientes en las condiciones actuales debido a la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2

Ilustración 8. Estrategias de distribución



Fuente: *Fundamentos del marketing* (Stanton et al., 2007).

(COVID-19), situación que ha complicado la vida de la sociedad actual en dimensiones estratosféricas, afectando la salud de las personas y a la economía de la sociedad, haciendo verdaderamente más complicado la supervivencia de las organizaciones del sector de servicios privados no financieros. Por otro lado, este estudio de caso pasará por la evaluación requerida para obtener la validez y fiabilidad que le da la calidad que se desea, a través de una investigación profunda con citas y bibliografía, así como la debida realización de borradores y revisiones por expertos en la materia, entre otras. Este estudio de casos también se apoya en la aplicación de métodos tanto cuantitativos como cualitativos, además de hacer uso de diversas técnicas de recolección de datos con la finalidad de comprender de la mejor manera la situación a tratar, como lo es por medio de la observación, entrevistas a profundidad y encuestas. El presente trabajo es un caso de estudio simple,

debido a que su estudio no se descompone en subunidades y se enfoca en una sola unidad de análisis.

### *Metodología del plan de marketing*

La metodología general propia del plan de *marketing* enfocado a introducir clases múltiples de ejercicio en el espacio de la alberca se basa en el modelo integrador creado y fundado en una recopilación de elementos que diversos autores consideran esenciales. A continuación, se describe de manera general la forma en que se llevara a cabo el proceso de la metodología de la investigación basada en el modelo integrador:

- Análisis de la situación.
- Selección del público objetivo (mercado meta).
- Declaración de la misión y visión del negocio.
- Objetivos.
- Estrategias de *marketing mix*.
- Implementación.
- Control.

### *Técnicas de investigación*

Las técnicas de investigación que se utilizan para efectuar el presente estudio de caso son técnicas de tipo cualitativo y cuantitativo. Para el análisis situacional se hará uso de dos técnicas cualitativas, la entrevista a profundidad que es de tipo directa y de la técnica de observación de tipo humana, esto con la finalidad de obtener una mayor comprensión global de la situación interna de la empresa, complementar el FODA y el análisis del ambiente interno de la organización. La entrevista se aplicará a la dueña de la empresa, a los empleados de la organización y la observación se realizará a todos los miembros de la institución. Asimismo, para lograr determinar una adecuada combinación de estrategias de *marketing mix*, se hará uso de la técnica cuantitativa de encuestas *ad hoc* a clientes, se diseñarán tres tipos de encuestas; una de las encuestas será para adultos mayores, otra para padres de familia, y la otra al público general que posee la institución. De esta manera se podrá recopilar información

valiosa sobre las actividades que los diferentes tipos de usuarios prefieren realizar dentro de un centro de ejercicio y sobre otros aspectos relevantes que se rescaten de la información recabada. Posteriormente se procede a procesar y analizar la información para lograr una correcta toma de decisiones respecto a las estrategias de *marketing mix* a implementar.

### *Población*

En este estudio de caso, el objetivo general es diseñar e implementar un plan de *marketing* para introducir clases múltiples de ejercicio en una institución de enseñanza de natación situada al norte de la ciudad de Aguascalientes a través del diseño e implementación del plan de *marketing* integrador; por tal motivo, se debe definir la población sobre la cual aplicar las técnicas de recolección de datos. En este caso la población son los clientes actuales de la organización y se tiene como principal finalidad saber si les gustaría que se ofrecieran otro tipo de clases múltiples dentro de la institución, y si es así, qué tipo de clases serían de mayor agrado.

### *Población (clientes)*

Se determina con la cantidad de clientes activos que posee actualmente la escuela de natación.

### *Muestra*

Muestra (clientes)

Se aplicará la fórmula para población finita:

$$n = \frac{PQZ^2 N}{(S^2 (N-1) + PQZ^2)}$$

donde:

$n =$  muestra

$N =$  población

$P$  = probabilidad de éxito

$Q$  = probabilidad de fracaso

$Z$  = confiabilidad

$S$  = error

Posteriormente se debe encontrar la proporción adecuada para conocer el número de encuestas que se deben aplicar a cada tipo de usuario; es decir, se diseñan tres tipos de encuestas, y se aplicará una encuesta a los adultos mayores, una encuesta a los padres de familia y otra encuesta al público general inscrita en la institución.

## Propuesta de intervención

En este apartado se detallan las etapas desarrolladas del plan de mercadotecnia integrador que se propone utilizar; se desglosa la información pertinente sobre la organización en particular, en este preciso caso, datos acerca de la institución de enseñanza de natación y se explican las propuestas de las estrategias de *marketing* dirigidas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### *Análisis situacional*

#### *Ambiente interno*

##### Historia de la empresa

En 1989, Ulrike Úrsula Schmidt Thieme, optometrista de nacionalidad española, vende la óptica de la cual es dueña en su país de origen y migra de España a Aguascalientes, México; en 1991, a la edad de 28 años, al percatarse de la nulidad de albercas pequeñas en la ciudad de Aguascalientes, construye en su propiedad habitacional una alberca de 9 m × 3 m, con parte del dinero que tenía por vender su óptica de España. En esta comienza a ofertar clases de natación a bebés y a niños. Dos años después se traslada a un espacio más amplio, donde logra abrir una alberca semiolímpica de 3 carriles, siendo esta la primera alberca semiolímpica particular en Aguascalientes dedicada a la enseñanza de natación para el público en general (sólo existían albercas en

clubes deportivos y albercas públicas de gobierno); dicho espacio al que se trasladó en 1993 es donde permanece hasta el día de hoy, impartiendo clases desde enseñanza desde bebés hasta adultos mayores.

### *Razón de ser y propósito*

Ofrecer un lugar seguro y limpio donde el cliente consiga los beneficios del ejercicio en el agua a través de la práctica de la natación y aquafitness; asimismo, se conoce la importancia vital que tiene el saber nadar y por ello se proporciona un lugar adecuado donde las personas puedan aprender a nadar de manera agradable; se busca brindar seguridad acuática, salud, higiene y bienestar integral por medio de la pasión por el agua el gusto por la enseñanza y la visión de mejora continua.

### *Revisión de las metas y objetivos actuales de mercadotecnia*

No se cuenta con metas y objetivos específicamente determinados por escrito; sin embargo, la dueña, que funge como directora y tomadora de decisiones, tiene la mentalidad de mejora continua y constantemente se propone metas y objetivos no estructurados formalmente.

Tras la entrevista a profundidad se pueden establecer de manera informal las siguientes metas y objetivos:

- Abrir otra sucursal en el sur de la ciudad de Aguascalientes.
- Mantener la afluencia en tiempos de frío.
- Implementar tecnologías para lograr adecuada eficiencia en tiempos y procesos.
- Ofertar clases de ejercicio múltiples en espacios desaprovechados de la institución.

### *Revisión de estrategias de mercadotecnia actuales*

De igual manera que en la sección anterior, no se cuentan con estrategias establecidas formalmente; sin embargo, sí se aplican estrategias importantes que

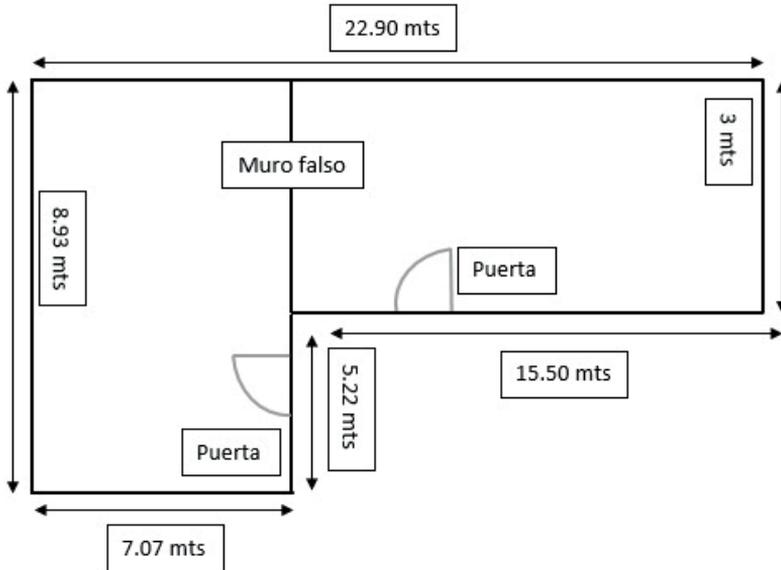
han ayudado a la institución a permanecer rentable en el mercado. Algunas de ellas son las siguientes:

- **Producto/servicio:** se ofrece un servicio diferenciado debido a que es la única alberca en Aguascalientes que cuenta con la certificación “ISO 9001” desde el año 2015, lo que indica una garantía en la calidad de la institución.
- **Precio:** sin tenerlo definido estructuralmente, se utiliza una estrategia de precios basada en la competencia y una estrategia de ajustes de precios; es decir, determinan sus precios con base en una investigación de los precios de su competencia directa y además utilizan descuentos por pronto pago y diversos descuentos por segmentos.
- **Plaza:** la estrategia de plaza es precisamente la más común en el sector servicios, “productor → consumidor”, la organización produce los servicios que ofrece directamente al consumidor sin necesidad de algún intermediario o agente.
- **Promoción:** como estrategias de publicidad promueven trípticos poco visuales que contienen toda la información respecto a beneficios de la natación, opiniones de clientes, precios de inscripciones y mensualidades, horarios, tipos de clases, descuentos y promociones; como estrategia de relaciones públicas poseen convenios con escuelas y empresas donde obtienen un descuento en inscripciones o mensualidades.

### *Revisión de los recursos organizacionales actuales*

*Recursos materiales:* terreno de 517 m<sup>2</sup>, donde se sitúan las instalaciones necesarias para la prestación del servicio de clases de natación; una alberca semio-límpica de 3 carriles, un segundo medio piso donde los padres de familia pueden observar la clase a través de vidrios, además existen dos mezanines donde existe un espacio desaprovechado, en el que se planea introducir las clases de ejercicio múltiples. También se poseen tres oficinas equipadas, cuatro computadoras y dos impresoras para el servicio administrativo; en el área operativa se cuenta con diez islas (tarimas de ayuda para las clases de natación), tablas, mancuernas, paletas, *pullboys*, popotes flotadores, juguetes varios y escaleras de aluminio y de PVC desmontables.

Ilustración 9



Fuente: elaboración propia.

*Recursos humanos:* la empresa está conformada por 32 personas, las cuales son reguladas por coordinación técnica, recursos humanos, dirección y subdirección, dependiendo del área a la que pertenezcan.

En la ilustración 9 se presenta el espacio con el que se cuenta para la introducción de las clases múltiples.

*Recursos financieros:* la información acerca de los recursos financieros no fue proporcionada por cuestiones de confidencialidad; sin embargo, la empresa expresa seguir pagando deudas causadas por los estragos de la pandemia, por lo que pretende acelerar la recuperación financiera a través de la implementación de las clases múltiples de ejercicio.

*Recursos intangibles:* conocimiento en constante crecimiento a través de capacitaciones y evaluaciones anuales.

## *Ambiente externo*

### *Microambiente Clientes*

Actualmente (abril de 2022) cuentan con 842 clientes activos; sin embargo, se tiene bastante variabilidad a través del año, debido a que en cursos de verano se aumenta significativamente la afluencia y por el contrario en tiempo de invierno, el flujo de clientes disminuye considerablemente.

### *Competencia*

En la ciudad de Aguascalientes existen diversas instituciones dedicadas a la enseñanza de la natación que fungen como la competencia de nuestra organización de estudio; sin embargo, la competencia directa de la presente unidad de estudio se reduce a dos instituciones, debido a que se enfocan al mismo segmento económico social y se encuentran dentro del perímetro norte de la ciudad. Dichas instituciones son las siguientes:

- Acali Club.
- Nelson Vargas.

### *Proveedores*

Al no ser una empresa de fabricación de productos tangibles, los insumos que se requieren para realizar sus actividades y procesos diarios no son elevados, al ser una organización del sector servicios (privados, no financieros), los proveedores con los que cuentan y necesitan para ofrecer sus servicios son los siguientes:

- Homme Deppot.
- Office Deppot.
- Walmart.
- Don Pulcro.
- Naturgy (gas natural).
- Veolia (agua).

- CFE (Comisión Federal de Electricidad).
- Jugueterías variables.
- Escualo.
- Aquazone.
- Agropecuario.

### *Macroambiente*

#### *Ambiente demográfico*

De acuerdo con datos del INEGI de 2020, la población total en el estado de Aguascalientes era de 1 425 607 personas, y particularmente en la ciudad de Aguascalientes residen 948 990 personas, de las cuales 51.1% son mujeres y 48.9% son hombres. Respecto a la distribución de la población por grupos de edades (de acuerdo con datos del 2020), la media poblacional de edad es de 27 años, y los porcentajes corresponden de la siguiente manera: 32.5% de la población son personas de 0 a 17 años, 21% corresponde a personas de 18 a 29 años, 36.2% a adultos de 30 a 59 años y 10.2% pertenece a adultos mayores de 60 años y más.

#### *Ambiente social*

De acuerdo con datos del INEGI de 2020, los porcentajes de población según situación conyugal son: 39.5% casada, 36.7% soltera, 12.2% en unión libre, 3.9% separada, 3.6% divorciada y 4.0% viuda. Respecto a las características educativas que existen en la ciudad de Aguascalientes, se tiene que 1.9% de la población no tiene escolaridad, 44.7% cuenta con educación básica, 24.6% con educación media superior, 28.6% con educación superior, y 0.2% no especifica su nivel de escolaridad. En lo que compete a temas de afiliación a servicios de salud, la población total afiliada es de 81.6%, de los cuales 74.3% está afiliada al IMSS, 15.6% al INSABI, 8.7% al ISSSTE y el resto a diversas instituciones.

### *Ambiente económico*

El ambiente económico existente en Aguascalientes se puede conocer a través de estadísticas específicas de ciertas características económicas de la ciudad, algunos datos importantes del Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, revelan información interesante; el total de viviendas particulares habitadas representa 69% del total estatal, y el promedio de ocupantes por vivienda es de 3.5, el promedio de ocupantes por cuarto es de 0.8, y el 0.6% equivale a viviendas que tienen piso de tierra; respecto a la disponibilidad de servicios y equipamiento en las viviendas 97.9% cuenta con agua entubada, 99.6% con drenaje, 99.7% con servicio sanitario, 99.7% con energía eléctrica, 75% con tinaco y 46.1% con cisterna o aljibe; respecto a la disponibilidad de bienes, 95.7% de las viviendas tienen refrigerador, 87.9% lavadora, 63.7% automóvil o camioneta, 10% motocicleta o motoneta, y 20.4% bicicleta; acerca de la disponibilidad de TIC, 51.4% posee computadora, 43.8% línea telefónica fija, 94.5% celular, 67% Internet, y 48.9% cuenta con televisión de paga.

Sin embargo, durante 2020, Aguascalientes presentó un decremento anual, en términos reales, de  $-8.2\%$  en el total de su economía, de acuerdo con datos del INEGI, en los resultados del Producto Interno Bruto por Entidad Federativa (PIBE), el PIB en valores constantes, para Aguascalientes, alcanzó durante 2020 un valor de 204 mil 143 millones de pesos, lo que implica una caída en términos reales del  $(-)$ 8.2% respecto del valor obtenido un año antes.

### *Ambiente político y legal*

En el entorno político y legal es preciso mencionar algunas normatividades y leyes por las cuales se regulan las actividades que realiza la institución de enseñanza de natación que pretende brindar servicios adicionales de clases múltiples de ejercicio; una de ellas es la “Norma Oficial Mexicana NOM-245-SSA1-2010, Requisitos Sanitarios y Calidad del Agua que Deben Cumplir las Albercas”, y a su vez existen organismos como CONADE (Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte) que se encargan de regular a nivel nacional las actividades de esta índole.

### *Ambiente cultural*

La cultura física y del deporte en Aguascalientes ha ido en crecimiento, el IDEA (Instituto del Deporte del Estado de Aguascalientes) trata de promover y mejorar la calidad de vida física, social, emocional y productiva de la población aguascalentense, mediante la práctica de la actividad física, recreativa y deportiva en todos los niveles socioeconómicos del estado (IDEA, 2022); a su vez, a las personas cada vez les importa más su salud física y buscan lugares adecuados para poder practicar algún deporte o realizar alguna actividad física de su agrado para promover su salud y prevenir enfermedades.

### *Ambiente natural*

De acuerdo con datos del INEGI, en Aguascalientes predomina el clima semi-seco en 86% de su territorio, el resto (14%) presenta clima templado subhúmedo localizado en el suroeste y noroeste del estado; en la ciudad el clima es semiseco, la temperatura media anual es de 17 a 18° C, la temperatura más alta es de 30° C o más en algunos momentos y se presenta en los meses de mayo y junio y, la más baja, es alrededor de 4° C y se presenta en el mes de enero. Por lo mismo, las ventas de la empresa ascienden en las temporadas más calurosas y descienden en las temporadas invernales, que son los meses de noviembre a febrero.

### *Análisis FODA*

En la tabla 4 se recopila lo más importante del análisis interno y externo de la ANCA (Alberca al Norte de la Ciudad de Aguascalientes) y se expresa en un análisis FODA, es decir, a manera de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tabla 4. FODA Alberca al Norte de Aguascalientes

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio de calidad (Certificación ISO 9001). Entrenadores capacitados constantemente Compromiso laboral. Cultura organizacional de colaboración y mejora continua.	Deficiencia en la estructura organizacional por falta de departamentos formales en la empresa. Falta de planeación. Ausencia de estrategias de marketing. Espacios reducidos.
OPORTUNIDADES	ANMENAZAS
Tendencia creciente hacia adopción de hábitos saludables. Disciplinas novedosas inexploradas que atraen audiencia. Ausencia de albercas similares en otras zonas de la ciudad, oportunidad de abrir sucursal en el sur de la ciudad. Crecimiento de la población Aquicalidense. Alto nivel de satisfacción al cliente.	Fuerte competencia. Olas de contagio y/o presencia de una nueva variante del SARSCoV-19. Escasez y/o problemas de agua. Declive en la economía.

Fuente: elaboración propia.

### *Selección del público objetivo (mercado meta)*

Teniendo en cuenta algunos criterios de variables geográficas, demográficas, de comportamiento y psicográficas, el público objetivo son personas que residan en norte de la ciudad de Aguascalientes, que pertenezcan a una clase social de media a alta, ya sea jóvenes solteros o casados activos interesados en la práctica de alguna actividad física, adultos mayores que deseen cuidar su salud o personas casadas con hijos que deseen integrar a sus hijos a actividades deportivas por la tarde.

### *Declaración de la misión y visión del negocio*

Misión: Ser un centro de ejercicio de calidad que ofrece diversas opciones de actividades para distintas edades y gustos; brindando un espacio donde todos puedan cuidar su salud a través del ejercicio físico.

Visión: Ser una institución reconocida en toda la ciudad de Aguascalientes, expandiendo la apertura de sucursales a diferentes zonas de la ciudad.

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Lograr la apertura de clases múltiples dentro de las instalaciones de la Alberca al Norte de la Ciudad de Aguascalientes (ANCA) en el mes de julio del 2022.

Objetivos específicos:

- Realizar una encuesta *ad hoc* a los clientes.
- Analizar resultados de las encuestas.
- Definir clases y horarios.
- Conseguir personal capacitado para las diversas clases a impartir.
- Generar estrategias de *marketing mix*.
- Implementar las estrategias definidas.
- Alcanzar una presencia al menos de 50% de la capacidad del salón de usos múltiples a principios de noviembre del 2022.

### *Propuesta de estrategias de marketing mix*

Dependiendo de la información que se recabe y se procese de las encuestas, se procede a generar las estrategias específicas de *marketing mix* a utilizar. Sin embargo, independientemente de las clases que obtengan mayor preferencia por parte de los usuarios, se definen algunas estrategias de producto, precio/servicio plaza y promoción para las clases a ofertar. Tras una investigación acerca de las actividades más benéficas para la salud y además de una investigación sobre las mejores actividades para niños y adultos mayores y a su vez

sobre las clases más populares para el público en general, se designan como posibles actividades las que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Actividades de decisión

<i>Adultos mayores</i>	<i>Niños</i>	<i>Público general</i>
Yoga	Tae Kwon Do	Yoga
	Judo	
Tai Chi	Karate	Pilates
	Ballet	Zumba
	Gimnasia Rítmica	

Fuente: elaboración propia.

### *Estrategias de servicio*

Dar un servicio de calidad; concediendo valor al cliente, ayudándolo en sus necesidades y brindándole una comunicación adecuada con la empresa, incluyendo información eficiente a la disposición del cliente, además es de suma importancia contratar expertos en la enseñanza de las clases que se oferten que cumplan con las expectativas de los usuarios.

### *Estrategias de precio*

- Estrategia de fijación de precios en la competencia: se realizará un estudio comparativo de los precios de las clases que se ofrecerán a los usuarios, considerando los lugares de la zona norte de la ciudad de Aguascalientes; en caso de que no exista otra organización en la zona norte que brinde alguna de las clases que se pretenden introducir, se considerarán los precios de los lugares más cercanos a la institución y se suma un 15% debido a la ubicación (zona norte; zona de altos recursos económicos) en la que se encuentra la ANCA (Alberca Norte de Aguascalientes), para fijar un precio regular competitivo en el mercado.

- Fijación de precios por una competencia monopolística: el precio será fijado considerando un rango de precios de los competidores.
- Fijación de precios de mezcla de productos basada en una fijación de precios de paquete de productos: además del precio regular, se tendrá la opción de adquirir un paquete que consiste en ofrecer un menor precio al usuario que se inscriba a clases de natación y a alguna otra clase adicional y una fijación de precios por segmento, proporcionando un % de descuento a los adultos mayores.
- Estrategia de ajuste de precios: se ofrecerá un descuento del 10% por pronto pago.

### *Estrategias de plaza*

Estrategia de distribución directa: los clientes contratan el servicio directamente en la institución donde tomarán las clases.

### *Estrategias de promoción*

- Publicidad: lona publicitaria afuera de la institución, que anuncie las nuevas clases que se brindarán; nuevos trípticos para los usuarios donde se muestre información más detallada sobre las diversas clases múltiples a las que se pueden inscribir; volantes que se repartirán a zonas aledañas de la institución y publicaciones en redes sociales informando los nuevos servicios adicionales de la institución.
- Promoción de ventas: durante el primer mes de apertura, se ofrecerá inscripción gratis y el 50% de descuento en el pago del primer mes y un 10% en el pago del segundo mes, en el segundo mes después de la apertura se ofrecerá únicamente la inscripción gratis.
- Relaciones públicas: convenios con los colegios Cedros, Bosques, ECA, Blue Hills, Centro Pedagógico Latinoamericano y Nuevos Horizontes, que consisten en brindar 10% de descuento en la inscripción y 7% de descuento en las mensualidades de cualquier clase que se oferte en la institución (los beneficiados incluyen a los familiares directos de las personas inscritas en mencionados colegios).

- *Marketing* directo: A través de correo electrónico dar información sobre ofertas especiales personalizadas para los clientes más valiosos de la organización.

## Resultados esperados

El resultado más contundente que se espera con la correcta intervención en la institución dedicada a la enseñanza de natación, es que en agosto de 2022 se logre la apertura de las clases múltiples de mayor preferencia de los clientes; otros de los resultados esperados con la implementación del plan de *marketing* integrador es que las clases sirvan de apoyo en la pronta recuperación financiera de la institución que se vio afectada por la pandemia por la COVID-19, además de ingresos extras después de mencionada recuperación de la situación financiera. A su vez, se espera alcanzar una audiencia al menos de 50% de la capacidad del salón de usos múltiples a principios de noviembre del 2022. Además, se pretende mantener a los clientes satisfechos a través de un servicio de calidad e incrementar el número de usuarios, ofreciendo diferentes formas de cuidar la salud, abarcando así mayor mercado.

Por otro lado, se espera que al brindar más opciones para el cuidado de la salud, mayor cantidad de personas asistan al centro de ejercicio, propiciando de esta manera la adopción de un estilo de vida saludable. Asimismo, otro de los beneficios de la intervención es la generación de empleos y del desarrollo laboral de los trabajadores del sector deportivo. De manera general se espera desarrollar un mayor impacto social positivo, donde se beneficien directamente los miembros de la organización (propietaria y empleados), usuarios y personas interesadas en la realización de actividad física como método de mantenimiento u obtención de salud integral.

## Referencias

Aguilera E. L., Gálvez Vera, M. y Hernández Castorena, O. (2015). La influencia del *marketing mix* en la competitividad manufacturera de Aguascalientes. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Universidad de Guadalajara.

- Alvarado Ponce G. E. (2007). *México y la Mercadotecnia*, en <http://elempresario.mx/analisis/mexico-y-mercadotecnia>
- Buitrago Reyes, R. O., Hoyos Estrada, S., Argumedo Bossio, A. y Prieto Flores, J. (2019). Plan de *marketing* para PYMES del sector servicio. *Revista Científica Anfibios*, 53(1), 51-65.
- Camacho Castellanos, J. C. (2008). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.
- Corea L. M. y Gómez S. J. (2014). *Marketing de servicios*. Tesis para optar el título de licenciado en Mercadotecnia, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Repositorio UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>
- Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes-IDEA. (2022). *Misión del Instituto del Deporte del Estado de Aguascalientes*, en <https://www.aguascalientes.gob.mx/idea/>
- INEGI (2021). *Resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021*. México: INEGI.
- INEGI (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. México: INEGI.
- INEGI (2022). *Información por Entidad: Aguascalientes, Territorio*. México: INEGI.
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. C. y Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *Revista de la Universidad Internacional del Ecuador*, 3(1), 28-41.
- Kotler P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Marketing management*. Nueva York: Upper Saddle River.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. 11ª ed. México: Cengage Learning.
- Líder Empresarial (2021). *PIB en Aguascalientes registra caída del 8.2% en 2020*, en <https://www.liderempresarial.com/pib-en-aguascalientes-registra-caida-del-8-2-en-2020>
- McCarthy, J. E. y Perreault, W. D. (2001). *Marketing. Un enfoque global*. México: McGraw Hill.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2012) *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.
- Novoa Tamayo, A. L. (2009). *Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepressivo Valdoxan de Laboratorios Servier*. Ecuador: Facultad de Ingeniería Comercial.
- Rojas, M. E. y Briceño, M. E. (2007). La mercadotecnia en las PYMES manufactureras del sector tradicional y residual del estado Trujillo. *Visión Gerencial*, 6(2), 316-327.
- Secretaría de Salud (2010). *Norma Oficial Mexicana NOM-245-SSA1-2010, Requisitos Sanitarios y Calidad del Agua que deben Cumplir las Albergas*, en <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4770/salud/salud.htm#:~:text=Las%20paredes%2C%20pisos%20de%20la,5.8>
- Stanton, W. J., Etze, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill.

# Capítulo 9. Impacto de los conceptos extraordinarios de obra, adicionales y ajuste de costos en la construcción de vivienda en serie en Aguascalientes en la empresa CAFU Construcciones, S. A. de C. V.

Francisco Javier Villalobos Briones\*  
Alfonso Martín Rodríguez\*\*  
Gloria Leticia Martell Campos\*\*\*

## Introducción

El incremento poblacional exponencial en Aguascalientes y la gran demanda de familias en busca de satisfacer la necesidad de vivienda propia, han producido la creación, crecimiento y

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al16380@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: alfonos.martin@edu.uaa.mx

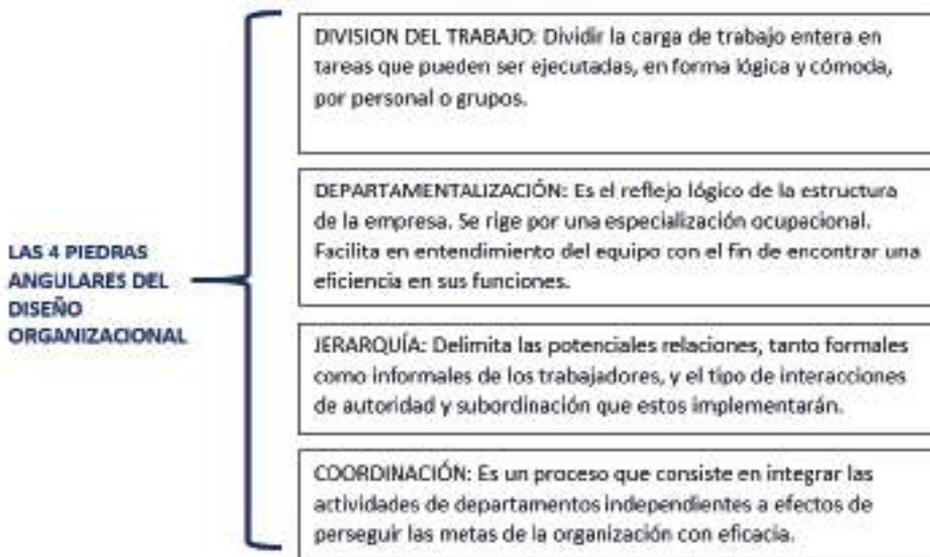
\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: gloria.martell@edu.uaa.mx

desaparición de empresas constructoras especializadas a la construcción en serie. Estas mismas organizaciones son las responsables de cuidar la contabilidad, flujo económico (propio y ajeno) y salud financiera de su negocio, ya que de esto depende que el esquema operacional siga siendo funcional y exista una utilidad real final, que se aproxime de la mejor manera a la utilidad proyectada inicialmente y, en el mejor de los casos, lograr que, incluso, sea mayor. Para que esto suceda se requiere de una adecuada planeación, proyección, ejecución, control de todas las variables que, durante el proceso se puedan presentar y, así, todas las partes del contrato sean beneficiadas. Hay que recordar que el dinero otorgado por el cliente a la constructora se invierte en la integración de todos los elementos necesarios para la entrega del producto, formando así, primeramente, el costo de producción, del cual se calcula el precio de venta o entrega al cliente final, para recuperar la inversión inicial y continuar con nuevos y mejores proyectos. Por eso es necesario tener presupuestos reales, completos, sanos, claros, flexibles en ajustes posteriores no contemplados de incrementos o decrementos de insumos, etcétera.

Así, pues, logrando obtener los costos reales y exactos de las obras realizadas por las empresas constructoras de vivienda en serie, la organización podrá ofrecer presupuestos razonables al entorno económico de la región en cuanto a costos directos (materiales, mano de obra, herramienta, equipo) y costos indirectos (indirecto de oficina central, indirecto de obra, financiamiento, utilidad, cargos adicionales), a través de una correcta labor de levantamiento, proyección, realización de catálogo de conceptos que contemple volúmenes reales de obra y la gran mayoría de actividades necesarias, así como el posterior correcto análisis e integración de precios unitarios. Además de tener siempre en cuenta una serie de elementos legales, organizacionales y administrativos con el siempre objetivo de obtener resultados favorables y otorgando las mejores condiciones del producto en tiempo, calidad y costo.

La mayor parte del origen de esta problemática se deriva del deficiente diseño organizacional, tanto de las empresas constructoras como de las desarrolladoras de vivienda, ya que no se define de manera óptima las partes que las componen y su influencia en el ambiente interno y externo a través de la división, departamentalización, jerarquización y coordinación de actividades. Esto no sólo se trata de la administración de personas, pues sus objetivos van más allá, como el de lograr una participación activa y auténtica de cada

Ilustración 1. Piedras angulares del diseño organizacional



Fuente: elaboración propia.

elemento en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, ser agentes de cambio y mejoras dentro de la empresa.

El proceso de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo: reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la arquitectura de la empresa y simplifica el trabajo (Münch, 2014).

De manera generalizada en la parte administrativa de una empresa constructora, intervienen las finanzas, operaciones y mercadeo. Y la estructura de

estas empresas se compone, en primer lugar, de la gerencia, la cual es la cima de la jerarquía que son los directores generales y directores de los equipos administrativos de la compañía; en segundo lugar está la administración y gerencia del proyecto, que incluye a los gerentes del proyecto, presupuestos, el equipo administrativo y recursos humanos; en tercer lugar van supervisores o residentes de obra. Estos últimos cuentan con conocimientos técnicos de procesos constructivos y dominan el proyecto ejecutivo, además se encargan de manejar a un grupo de trabajadores variados en un proyecto en específico. Y, por último, en cuarto lugar, está la mano de obra de la construcción que contempla a diferentes especialidades o categorías, tales como albañiles, fontaneros, carpinteros, coladores, canceleros, soldadores, herreros, electricistas, ayudantes generales, yeseros, bloqueros, afanadores, entre otros.

## Revisión de la literatura

El impacto de conceptos extraordinarios de obra, adicionales y ajuste de costos en la construcción de vivienda en serie, ha sido estudiado y documentado en varios artículos de divulgación, tesis, revistas, sectores privados empresariales, desde el área de la construcción hasta el administrativo, de entre los cuales citaré y desarrollaré lo leído y estudiado en varios de ellos. Hablaremos de la administración como la integración dinámica y óptima de las funciones de planeación, organización, dirección y control para alcanzar un fin grupal, de la manera más económica y en el menor tiempo posible. Las teorías ejercen mucha influencia. Cuanto más tiempo usemos una teoría cualquiera, tanto mejor la manejaremos y tanto más tenderemos a no buscar otras, a no ser que las circunstancias nos obliguen a cambiar. Esto explica por qué la teoría “moderna” de la administración es, en realidad, un rico mosaico compuesto por muchas teorías que han perdurado, cuando menos, durante este siglo (Ramírez, 2018).

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio

más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (Franklin, 2007).

Hablando del diagnóstico de diseño organizacional de una empresa, es un análisis de los procesos donde se revisan todas las áreas particulares que existen en esta y estudiarlas con detenimiento y profundidad para, posteriormente, proponer soluciones que resuelvan situaciones que eventualmente pongan en peligro el funcionamiento y sinergia de la misma: este diagnóstico no es el fin, es más bien el primer paso para la mejora continua en el funcionamiento comunicacional de la organización.

Podemos agregar que el margen de maniobra para un óptimo diseño organizacional tiene que ver con la dimensión y el nivel de infraestructura, capital y tecnología de la empresa, pero aún más determinante que estos recursos es la eficiencia directiva, la cual inherentemente está condicionada por una variable básica: la formación académica y profesional, pues es definitivo que la excelencia en la gestión empresarial se fundamenta en la cualificación y formación de los recursos humanos involucrados en la organización. La buena formación de la parte directiva de la empresa y en general del recurso humano, permite a la empresa valorar la importancia que tiene para el crecimiento de la misma la dimensión e infraestructura y como consecuencia esto facilitara obtener los recursos para elevar la formación del personal y altos mandos como parte de una capacitación continua, generando así una inversión compuesta.

Entonces así, hablando de la eficiencia directiva como la capacidad de las personas responsables de la empresa para conseguir la interrelación óptima entre las distintas variables para alcanzar la máxima rentabilidad, generar los mejores resultados y beneficios con los recursos disponibles en cada operación, ejecutar correctamente las funciones de la dirección que son: planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto entonces no es tarea fácil y, reitero, implica que los directivos posean una formación amplia y en constante actualización, ya que estos no son conocimientos fáciles de adquirir. Parte de estos se aprenden en la formación académica de la currícula escolar, o de centros de formación especializados en gestión empresarial. La práctica y experiencia también desempeñan un papel determinante, agregando que la experiencia de los negocios es relativa a los años; esta es, pues, producto de haber tenido que tomar decisiones en situaciones distintas a través del análisis y comprensión

del problema, considerando las posibles alternativas y evaluar sus efectos a corto, mediano y largo plazos, además de tener la capacidad de elegir la más adecuada y la autoridad para implantarla. Como se comentó anteriormente, la constante preparación, capacitación y actualización de conocimientos y habilidades tiene que estar presente desde el nivel más alto (director/empresario) hacia todo el personal de la empresa, ya que en caso contrario por más que las decisiones tomadas en la cúspide sean prudentes y óptimas, nunca producirían los beneficios esperados.

Los manuales de procedimientos son instrumentos de trabajo que facilitan el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de actividades y el logro eficiente de los objetivos institucionales. Constituye también una herramienta básica que permitirá conocer el funcionamiento de cada área, así como las responsabilidades que corresponden a las mismas, a través de los cuales se formaliza el trabajo de las y los integrantes de la organización, evitando la discrecionalidad en su desempeño. Se convierten en la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo (Montero Montiel, 2017). La implementación de estos documentos debe aumentar la certeza de que el personal utilizará los sistemas y seguirá los procedimientos administrativos adecuados.

La actividad de construir consiste en transformar e integrar materias primas y principalmente productos semimanufacturados en un bien tangible, que en forma genérica podría denominarse como obra de ingeniería y/o arquitectura. La transformación se realiza por medio de una serie de operaciones relativamente complejas, por lo cual la actividad constituye una industria (Quintal *et al.*, 2008). Para que una empresa pueda subsistir dentro de un mundo cambiante se necesita tomar decisiones que le ayuden a definir metas, planes estratégicos para cumplirlas; lamentablemente en México la mayoría de empresas constructoras pequeñas y medianas cuentan con una estructura organizacional deficiente o muy empírica, lo cual definitivamente genera una desorganización, duplicidad de actividades, falta de comunicación y la mala distribución de actividades que muchas veces recae en sólo algunos miembros de la empresa.

Complementando el párrafo anterior, en el que se expone ejemplarmente que los programas de compra y suministro de materiales son deficientes en México, agregamos la problemática de que estos insumos sufren variaciones positivas y negativas en sus costos a lo largo de este periodo programado de compra, por lo que retoma importancia el tema del ajuste de costos en los

contratos de obra, ya sea pública y privada; este último contiene a la construcción de vivienda en serie, que es de lo que trata el presente trabajo práctico.

El desarrollo de un proyecto de construcción está integrado por una serie de etapas que cobran una especial importancia en el resultado final de éste. En la actualidad, todavía son muchos los proyectos en los cuales la obra se inicia con un alto grado de incertidumbre frente a los estudios necesarios para hacer del proyecto un excelente resultado en términos de negocio. Esto sucede como consecuencia de lo que entendemos como presupuesto; en el sector de la construcción existe una tendencia a asociar el presupuesto estrictamente con el factor económico, financiero, contable y del valor del proyecto y, en verdad, tradicionalmente este documento se convierte en una importante herramienta para evaluar los resultados del proyecto, desde el punto de vista financiero y lograr establecer el balance general. Pero, para que el resultado del proyecto sea exitoso, hay una cantidad de variables en su desarrollo que aseguran el éxito. Estas variables hacen que se reconsidere el concepto de lo que es el presupuesto y su participación en el desarrollo del proyecto, pues cuando se diseñan las especificaciones técnicas se está presupuestando definir con precisión la sección de los elementos de obra, a partir de los estudios técnicos; es presupuestar, calcular las cantidades de obra también es presupuestar, cuantificar las cantidades de material del proyecto en su totalidad y por etapas o capítulos de obra sin conocer su valor económico, sino únicamente cantidades por unidad de medida, eso también es presupuestar (Garay, 2022).

El contrato de obra es un contrato que pone a cargo del contratista el riesgo económico propio de la ejecución de la obra (principio del riesgo y ventura). Pero junto a este riesgo normal del contrato existe otro más amplio, que también puede incidir en la ejecución de la obra haciéndola más onerosa, lo que constituye una circunstancia sobrevenida que el contratista no pudo prever. Así pues, el contrato de obra, como cualquier otro contrato de ejecución duradera, se plantea la cuestión de hasta qué punto debe el contratista soportar el riesgo económico no previsto y si el principio de *pacta sunt servanda* ha de ser mantenido a toda costa sin que sea posible modificar el contrato, pese a que el precio no constituya ya una justa contraprestación de la obra realizada. Los contratos de obra que tienen como forma de precio una suma global fija, pueden ser modificados por varias razones, a saber, por un acuerdo entre las partes, por una decisión unilateral del comitente o por la presencia de hechos

y circunstancias imprevistas al momento de la celebración del contrato o de la configuración de la suma global fija (Arce, 2003).

### *Extraordinarios de obra*

Se originan a partir de la omisión voluntaria o involuntaria de trabajos en la obra, necesarios para el correcto desarrollo del proyecto y se presentan de la misma manera que los conceptos ya presentes, revisados, analizados y contratados inicialmente a través de la conformación de un formato de análisis de precio unitario que se conciliara entre la parte contratada y el contratante, el cual es integrado con los costos directos correspondientes al trabajo, más sus costos indirectos de obra y de oficina central, así como sus costos de financiamiento y utilidad.

Además de tener siempre el objetivo de considerar de la manera más aproximada posible la totalidad de lo requerido para su correcta ejecución, conociendo la realidad y complejidad de cada proceso constructivo o técnica de ejecución, programas de trabajo, utilización de mano de obra y personal técnico-administrativo, maquinaria y equipo. Estableceremos que el costo indirecto deberá cubrir los gastos generales necesarios para la correcta ejecución del concepto, y no son considerados en el costo directo que realiza el contratista, gastos de oficina central, oficina de obra, gastos de organización, logística, administración, supervisión, consultores, asesores, estudios, laboratorios, seguros, fianzas, construcción de instalaciones generales, accesos al lugar de obra, fletes y acarreos, así como las prestaciones laborales y sociales del personal administrativo y de dirección general.

### *Trabajos adicionales*

Otra importante modificación a los costos proyectados de obra son los trabajos adicionales, que de igual manera se generan derivados de una incompleta planeación, pero en este caso del proyecto integral. La diferencia es que no son del todo afines al propósito inicial de los contratos, son necesidades que incluso en ocasiones ni siquiera se respaldan en un contrato. Durante el proceso surgen y se realizan; por ejemplo en el caso de los contratos de vivienda

en serie, la empresa contratada se encuentra realizando sus actividades de conceptos de obra pactados en el contrato y necesarios para la entrega de las viviendas con un programa de entregas, y a la par surge la necesidad de darle mantenimiento a la caseta de ventas, o algún movimiento de escombros en otra zona del desarrollo, bardas perimetrales, y un sinnúmero de necesidades que eventualmente surgen y muchas veces no son identificadas por el encargado de cobrarlas o no se les da el correcto seguimiento porque no son el punto focal del contrato inicial, lo que representa pérdidas económicas para el negocio. De igual manera que en los extraordinarios de obra se presenta a la supervisión y analista de costos del contratista, la documentación que contenga el análisis de los precios unitarios por parte de la empresa contratada. La empresa contratante revisa y valida las descripciones de volúmenes de obra, precios unitarios e importes; posteriormente, si se presentan comentarios o correcciones se concilian en conjunto y se autorizan para facturar y realizar el pago a la empresa constructora.

### *Ajuste de costos*

Podemos referirnos al ajuste de costos, en ocasiones también llamada “escalatoria”, como el reconocimiento en el crecimiento o, incluso, en su caso decrecimiento de costos de los insumos, ya sean materiales, mano de obra y/o equipo utilizados para la integración de un precio unitario de los conceptos de trabajo contratados. Es importante que las empresas constructoras elaboren su estudio de ajuste de costos en las obras que estén ejecutando, para reconocer la variación en el costo de los insumos con el fin de garantizar las mejores condiciones en la ejecución de los trabajos; de no ser así, las empresas constructoras perderán parte de su utilidad al tener un gasto mayor para compensar el incremento en el costo de la obra (Rodríguez Suarez y López Alanís, 2019).

Dentro de la industria de la construcción, particularmente en la obra pública, se utilizan indicadores económicos, como el Índice Nacional de Precios Productor (INPP) y el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), los cuales son emitidos periódicamente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), y son utilizados para determinar la variación en el costo de los insumos, por medio del mecanismo de ajuste de costos el cual se encuentra establecido y respaldado legalmente en la Ley de Obras Públicas y

Servicios Relacionados con las Mismas (LOPSRM) y su reglamento (RLOPSRM), y su objetivo es eliminar el efecto del incremento o decremento en el importe de un contrato manteniendo su equilibrio económico durante el plazo de ejecución de la obra.

Es fundamental tener en cuenta que esto es manejado dentro de un esquema legal de obra pública (empresa constructora-dependencia gubernamental), y no es aplicada de la misma manera para el caso de nuestro objeto de estudio, ya que estamos hablando de obra de inversión privada, (empresa constructora-empresa desarrolladora) en el cual, los procesos para reconocimiento de pago de dicho trámite suelen ser muy variados, según la empresa contratante, además de que el proceso establecido por la Ley y Reglamento Federal de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas, se extiende más en contratos de tipo precio unitario, mientras que los contratos de construcción de vivienda en serie son prácticamente en su totalidad de tipo precio alzado.

En general, en la zona, cuando existen modificaciones al alza de insumos de un contrato previamente firmado, se procede a realizar el pago de la diferencia del monto total o parcial de los insumos iniciales contra el monto total o parcial de los mismos insumos, pero con su precio actualizado, con la diferencia de que no se utilizan índices de precios al productor del INEGI, sino que se respalda la compra por parte del cliente por medio de cotizaciones y/o facturas de dichas compras.

## Metodología

### *Investigación mixta*

Shulman (1986, citado por Marqués, 2010) plantea que el conocimiento no crece de forma natural e inexorable. Crece por las investigaciones de los estudiosos (empíricos, teóricos, prácticos) y es por tanto una función de los tipos de preguntas formuladas, problemas planteados y cuestiones estructuradas por aquellos que investigan. Para Hernández-Sampieri *et al.* (2018, p. 612), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para

realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Muchos de los trabajos consultados toman como referencia la obra de Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2006), quienes aluden al enfoque mixto considerando la libertad de método que debe primar en la investigación, y se plantea que cada situación particular de investigación dirá al investigador si se debe utilizar un método u otro, o ambos. Igualmente, estos autores señalan que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, ya que implica, desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que un estudio mixto debe serlo en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos, y en el reporte del estudio. La investigación mixta es aquella que aúna los métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de disponer de las ventajas de ambos y minimizar sus inconvenientes. La investigación mixta, por tanto, lo que hace es utilizar los dos métodos, pudiendo así conseguir un estudio más completo y detallado sobre un fenómeno determinado.

Por otro lado, hay situaciones en las que el investigador encuentra problemas complejos y que deben ser estudiados en detalle. En estos casos, lo habitual es un análisis previo cuantitativo y escoger una muestra más pequeña a la que podemos aproximarnos cualitativamente. También se puede dar el camino contrario, de lo particular a lo general. Por ejemplo, se realiza un experimento en una muestra pequeña, por medio de una investigación exploratoria y, posteriormente, se lleva a cabo una inferencia en la población. En este caso práctico definimos el uso de esta metodología mixta ya que trabajaremos con variables cualitativas y cuantitativas: análisis y recolección de datos, marco legal, diagnósticos, recurso humano, relaciones interpersonales, manejo de herramientas físicas y digitales, etcétera.

El objetivo de usar esta metodología es integrar todos los elementos presentes en la organización con la finalidad de mejorarlos y optimizarlos en su integración desde sus fortalezas, depurando así las debilidades que se han estado produciendo al considerar sólo un tipo de variable por separado desde su planteamiento, además de permitirnos ser más profundos, intuitivos y deductivos al poder observar, analizar e implementar estrategias en la empresa desde enfoques más amplios y conscientes.

## *Tipo de investigación*

La investigación se desarrollará por fases de acuerdo a las actividades que se requieren para lograr los objetivos planteados, así:

### Fase I. Recolección de Información

- Identificar todos los elementos tangibles e intangibles que participan.
- Visitas de obra.
- Sondeos.
- Inicio de relaciones interpersonales con todo el recurso humano de la organización: administrativo, técnico, analistas, residentes de obra.
- Inicio de relaciones interpersonales con los clientes.
- Identificación de normativa y marco legal respecto a este trabajo práctico.

### Fase II. Análisis de la Información

- Conocer los procedimientos técnicos y normativos.
- Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para determinar de manera más precisa las necesidades en la empresa respecto a mi tema.
- Diseño y aplicación de encuesta y entrevistas para identificar necesidades en todos los departamentos y áreas de la empresa, respecto a mi tema de trabajo práctico.

### Fase III. Gestión del Trabajo Práctico

- Planeación: identificación de las determinantes y caracterización del tipo de población al que la organización ofrece sus servicios.
- Control: establecer el alcance del proyecto y realizar el control a las actividades del proyecto, monitoreo y correcta documentación de procesos.
- Tiempo: elaborar un cronograma de actividades y definir y determinar el plazo del proyecto.

### Fase IV. Articulación de la Información

- Entregar documento con análisis técnico del modelo conceptual para la implementación de mi intervención con conclusiones y recomendaciones.
- Realizar una evaluación crítica y objetiva de mi planteamiento de investigación con los directivos de la empresa.

- Retroalimentación y comunicación eficaz y constante para la mejora continua.
- Obtener parámetros de mejora medibles, cuantificables y calificables de acuerdo a los resultados y expectativas que tenemos sobre la intervención.

### *Población y muestra*

Teniendo definida la empresa constructora de vivienda en serie para este trabajo práctico con razón social Calderón & Fuentes Construcciones, S. A. de C. V., con sede y base operacional en estado de Aguascalientes, estableceremos como población de estudio todos los contratos de obra que tenga vigentes desde el inicio y durante el periodo de intervención del estudio, sin importar en qué avance financiero y de ejecución estén. Después de analizar los montos vigentes de la empresa, tomaremos como muestra representativa de la población el total de contratos de obra del cliente desarrollador de conjuntos habitacional que represente la mayor cantidad en importe total de contratos.

Como se mencionó en el análisis situacional del presente caso práctico en el sondeo preliminar con los directores de la empresa, su cliente desarrollador de más relevancia historia de la empresa y actual se llama Impulsa Inmuebles, con quienes desde el año 2019 se han construido y entregado un aproximado de 223 viviendas de tipo medio residencial dentro de un condominio con amenidades, por lo que, a reserva, este cliente será la muestra representativa a estudiar. Según datos de la página pymes.org.mx, en 2022 se encuentran 7 107 registros entre MIPYMES, PYMES y empresas dentro de su categoría de “edificación de vivienda unifamiliar”, de las cuales 77 registros pertenecen al estado de Aguascalientes.

### **Propuesta de intervención**

Durante el proceso de este caso práctico y referente a la empresa seleccionada CAFU Construcciones, deberemos conciliar sobre los análisis que convengan a la empresa para analizar todas las variables presentes para la implementación de las estrategias de mejora. Identificar los puntos críticos y sus prioridades.

Un diagnóstico organizacional exitoso requiere cumplir ciertas condiciones para que se lleve a cabo correctamente; para empezar, los dueños o gerentes de esta empresa asumirán con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de la información que aporten para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa; dicha información y estudios son confidenciales y no representan ningún tipo de problema en lo absoluto.

Por lo pronto, platicando con los socios fundadores de la organización, queda claro que no existe un canal totalmente definido con los clientes ni tiempos específicos, procesos de entrega de información, y que existe una falta de comunicación entre la planeación, proyección, ejecución, realización de análisis de precios unitarios, canal directo de entrega y seguimiento, así como muchas veces la falta de fechas promesas de pago de dichos trabajos por parte del cliente, lo cual se transmite en una incertidumbre financiera, debido a la relación entre dinero egresado y el dinero ingresado a la empresa constructora.

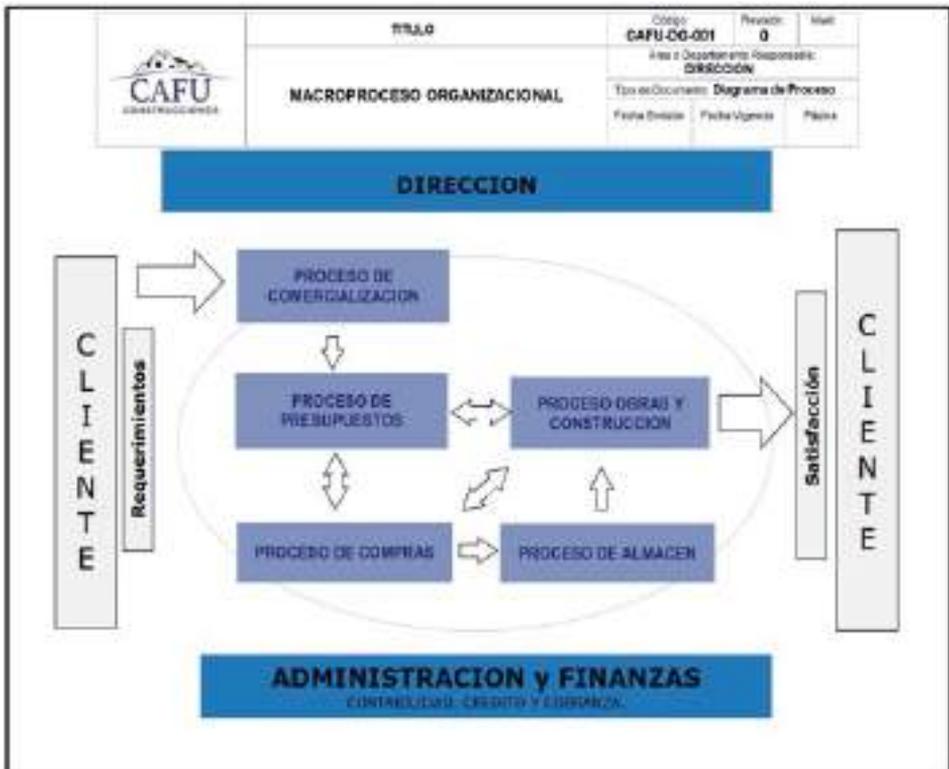
Definimos los primeros puntos de la estrategia:

- La recopilación, análisis, documentación y circulación de información del marco legal existente gubernamental “Para Obra Pública” vigente relacionado a estos temas (el cual no es aplicable a la obra privada), debido a las diferentes capacidades organizaciones de los clientes desarrolladores de proyecto de vivienda en serie.
- Reestructuración del organigrama para implementar el Departamento de Mercadotecnia, el cual será de ayuda para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la empresa.
- Acercamiento con los encargados de obra por parte de CAFU Construcciones, para conocer el proceso y su relación actual con los supervisores del cliente respecto a la ejecución de obras adicionales.
- Evaluar la calidad de herramientas, experiencia y gestión de tareas asignadas con el analista de costos de la empresa.
- Conocer y evaluar la eficacia de las herramientas de infraestructura y *software* digital a los que la empresa está acostumbrada usar para resolver estas situaciones.
- Realizar un análisis esquemático y comparativo de los insumos utilizados en las obras y comparar sus variaciones de costos durante cierto periodo; esto, apoyándonos en el departamento de compras y necesitaremos revisar cotizaciones, órdenes de compra, pedidos,

facturas, además de comparar que proveedores ofrecen un precio más competitivo.

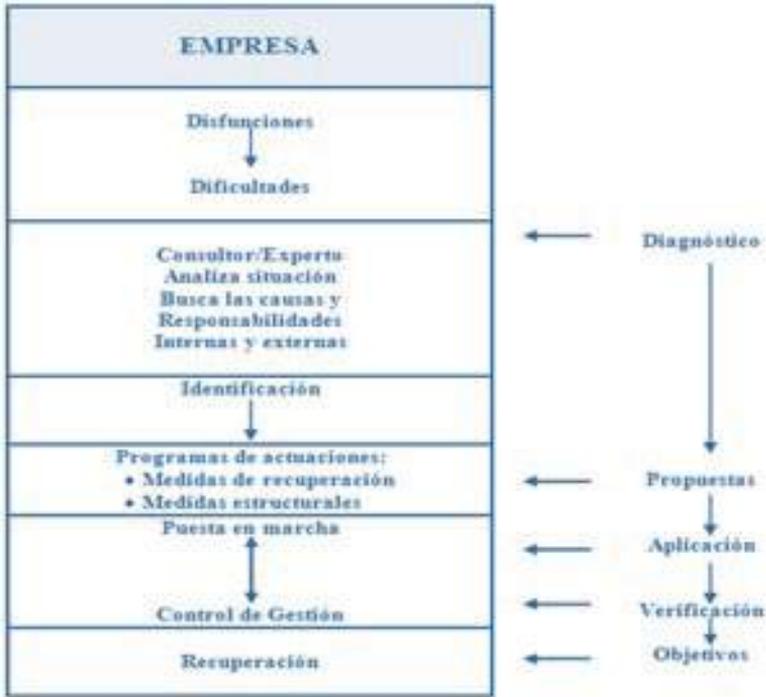
- Evaluar y mejorar los canales de distribución de información entre los departamentos internos de la empresa tales como compras, costos y presupuestos, residentes de obra.
- Determinar la calidad existente con los clientes actuales respecto a estos temas y su capacidad y disposición de atenderlos.
- Proponer el mejor modelo de circulación de información, ejecución y organización de tareas asignadas para cada uno de los departamentos de la organización para la búsqueda oportuna de facturación y cobro

Ilustración 1. Diagrama de flujo disfunciones elaboración CAFU Construcciones



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 2. Macroproceso organizacional elaboración CAFU Construcciones



Fuente: elaboración propia.

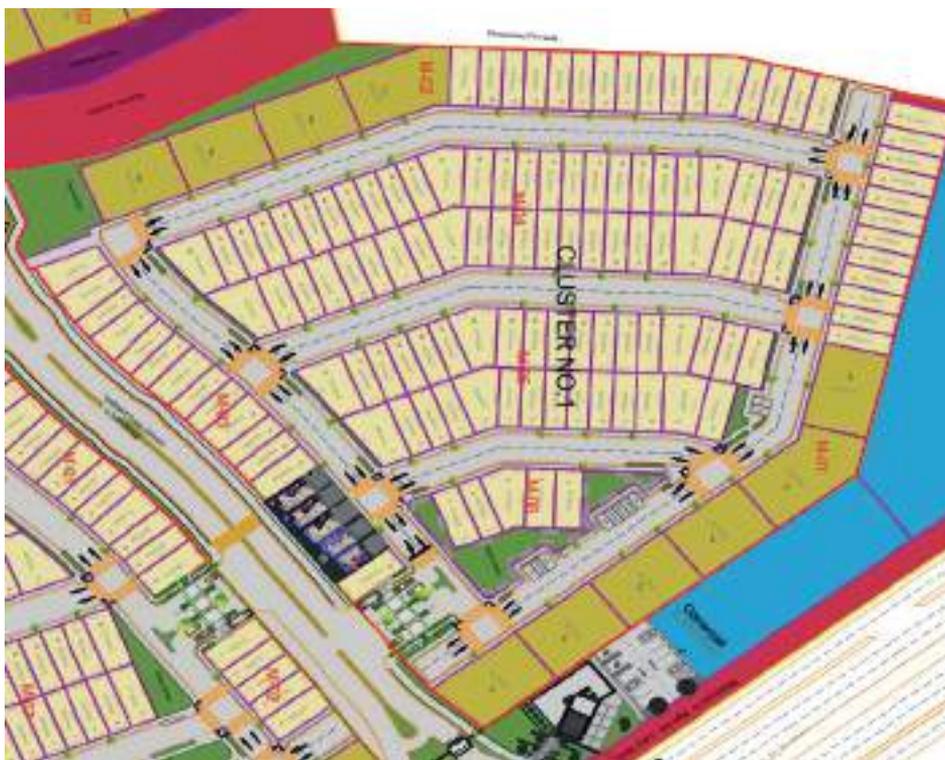
de la obra extraordinaria, adicional y ajuste de costos, presente y futura, y realizar retroalimentación, con todos los involucrados para buscar oportunidades de mejora.

- Aplicar las acciones de mejora de forma que se adapten y sean aceptadas por la empresa en un programa de trabajo establecido y conciliado.
- Constantes visitas a las obras para mejorar la comunicación y conocimiento de procesos técnicos de construcción.
- Realizar una evaluación crítica y objetiva de los resultados del proceso de intervención.

En la recopilación de información y análisis del cliente de muestra: Impulsa Inmuebles, en el Desarrollo Habitacional Capittala, ubicado en avenida. Siglo XXI 1503, Pozo Bravo, Montebello de la Stanza, 20126, Aguascalientes,

Aguascalientes, en el cual se construyeron 223 viviendas divididas en dos clústers: en el 1 fueron 223 unidades, mientras que en el clúster 3 fueron 91. De acuerdo con un programa de entregas de viviendas a clientes finales planeado por el desarrollador, la adjudicación de construcción y autorización de inicios de procesos a la empresa CAFU Construcciones fue dividida a lo largo de 17 contratos; lo anterior por cuestiones logísticas y alcances de infraestructura tanto del desarrollador como del constructor. Como parte de la información que el desarrollador entrega al constructor, se encuentran los sembrados generales de ambos clústers, los cuales se adjuntan al presente (ilustraciones 3 y 4) y son planos que nos permiten visualizar de manera muy práctica la ubicación y delimitación

Ilustración 3. Sembrado de localización de viviendas en serie proyectadas en el clúster 1



Fuente: Desarrolladora Inmobiliaria Impulsa Inmuebles.

Ilustración 4. Sembrado de localización de viviendas en serie proyectadas en el clúster 3



Fuente: Desarrolladora Inmobiliaria impulsa Inmuebles.

entre las propiedades privadas (viviendas o lotes) de cada condómino en cada una de las manzanas, las áreas comunes, cajones de estacionamiento, las vialidades, banquetas, guarniciones, rampas peatonales, arroyo, camellones, ciclovías, los accesos, amenidades, áreas comerciales en su caso, áreas verdes, entre otros. Este plano contiene detalles como dimensión de lotes, número de manzanas, número de lotes, excedentes de terrenos y área en metros cuadrados de cada área, también como dato adicional el sentido de circulación de las calles.

Permite a los supervisores, residentes de obra, ejecutores de obra y auditores ubicar cada unidad a construir de manera más rápida y eficiente.

Como se comentó anteriormente, la empresa desarrolladora Impulsa Inmuebles ha celebrado 17 contratos de edificación alzada de vivienda en serie con la empresa constructora Calderón & Fuentes Construcciones, S. A. de C. V., de los cuales se ha recopilado la información de cuántas viviendas incluía cada paquete de contrato, así como el importe contratado “inicial” por cada uno de ellos, y adjunto el concentrado de contratos (ilustración 5), así como el ejemplo de desglose de viviendas contenidas en el contrato 17 (16 viviendas); esta tabla nos indica datos, como el clúster, la manzana, el lote, el prototipo y el importe por cada una de las viviendas construidas. Es propio comentar que existen seis diferentes prototipos de vivienda en Capittala Residencial: Ignis, Aqua, Sol, Terra, Cielum y Cielum Plus. Cada prototipo tiene su propio importe en particular, y aunque estos seis prototipos han sido constantes durante los 17 contratos, a lo largo de cada contrato el importe de cada uno de ellos ha ido a la alza, debido obviamente a la inflación de insumos y aumento de salarios mínimos para la mano de obra, por lo que, antes de firmar cada uno de los contratos, se realizaba una junta entre el departamento de costos y presupuestos de la desarrolladora Impulsa Inmuebles y un representante con conocimientos en el tema por parte de la constructora, con el fin de conciliar y definir de conformidad para ambas partes la actualización de precio de cada uno de los elementos que participan en el presupuesto de obra: materiales, mano de obra, herramientas, equipo y auxiliares.

## Resultados esperados

Los resultados esperados de este caso práctico son los de identificar, evaluar y medir el impacto administrativo que tienen los conceptos extraordinarios, trabajos adicionales y ajuste de costos desde la planeación, integración y ejecución de obras de vivienda en serie en la ciudad de Aguascalientes, dentro de la organización empresarial CAFU Construcciones, S. A. de C. V. De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar la relevancia, económica, financiera y operacional que representan estos trabajos adicionales en los contratos de obra de vivienda en serie dentro de la organización.

Ilustración 5. Concentrado de contratos Impulsa-CAFU

 <b>CALDERÓN &amp; FUENTES CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.</b> Hacienda México #104, Haciendas de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags. Mexico, 20136 R.F.C.: CAF160622514	
<b>CONCENTRADO DE CONTRATOS IMPULSA - CAFU</b>	
Obra:	CONCENTRADO DE CONTRATOS IMPULSA - CAFU
Lugar:	AGUASCALIENTES, AGS.
Revisó:	ING. CARLOS CALDERÓN / ING. JUAN JOSÉ FUENTES
Elaboró:	ING. FRANCISCO VILLALOBOS
Fecha:	abr-22
<b>CONCENTRADO DE CONTRATOS IMPULSA - CAFU</b>	
IMPORTE CONTRATO 01	\$ 3,650,768.84
IMPORTE CONTRATO 02	\$ 7,317,678.06
IMPORTE CONTRATO 03	\$ 5,965,218.03
IMPORTE CONTRATO 04	\$ 7,010,182.56
IMPORTE CONTRATO 05	\$ 11,499,677.29
IMPORTE CONTRATO 06	\$ 5,135,873.99
IMPORTE CONTRATO 07	\$ 6,512,244.30
IMPORTE CONTRATO 08	\$ 10,992,226.55
IMPORTE CONTRATO 09	\$ 2,475,173.49
IMPORTE CONTRATO 10	\$ 9,941,147.12
IMPORTE CONTRATO 11	\$ 7,870,735.17
IMPORTE CONTRATO 12	\$ 8,643,376.79
IMPORTE CONTRATO 13	\$ 9,623,420.13
IMPORTE CONTRATO 14	\$ 13,558,180.39
IMPORTE CONTRATO 15	\$ 13,732,261.65
IMPORTE CONTRATO 16	\$ 14,136,228.83
IMPORTE CONTRATO 17	\$ 11,918,825.07
IMPORTE CONTRATO 18	
IMPORTE CONTRATO 19	
<b>ACUMULADO DE IMPORTES ACTUAL \$ 150,083,158.35</b>	

Fuente: Desarrolladora Inmobiliaria Impulsa Inmuebles.

- Evaluar las consecuencias positivas o negativas que pueden representar el omitir el cuidado de estos temas directamente en el crecimiento y cumplimiento de expectativas de la empresa constructora.
- Conocer la integración del análisis de precios unitarios de conceptos de obra.
- Determinar el porcentaje en montos estimados que representan dichos conceptos en comparación al importe total de contratos iniciales.
- Elaborar un manual de procedimientos dentro de la empresa constructora privada que nos guíe a través del proceso de la identificación, evaluación, elaboración, validación y seguimiento de estos conceptos

extraordinarios, adicionales y ajuste de costos, que defina y contemple la participación de cada uno de los involucrados.

- Identificar y mejorar la relación humana, personal y profesional de la empresa CAFU Construcciones con la infraestructura del cliente encargado de la supervisión, revisión, aprobación y pago de estos trabajos de obra.
- Realizar una retroalimentación y mejora continua de la aplicación y planeación de procesos y estrategias implementados.

Nos encontramos con la justificación primeramente social que representa el bienestar funcional y operacional de una empresa bien administrada al tener los recursos económicos, humanos, materiales y técnicos para ofrecer un producto o servicio de calidad y ser retribuida de manera justa y completa en tiempo y forma por su contratante, y asimismo, a través de su esquema organizacional, poder mantener el empleo de muchas personas, y obtener un desarrollo gratificante, profesional y armónico de todas las partes que contempla como objetivos dicha organización. Además de que a través del rediseño organizacional se provocara que las relaciones dentro de la empresa mejoren, incluyendo una nueva cultura de trabajo basada en la sinergia: participación en la toma de decisiones, descentralización de los controles, responsabilidad colectiva, compromiso y sentido de identificación personal con la empresa.

Como justificación económica, se pretende que este proyecto ayude a diagnosticar, organizar y mejorar la situación financiera y de flujo de bienes dentro de la empresa CAFU Construcciones, funcionando este como una herramienta para llevar un control desde la planeación, ejecución y seguimiento de pagos de obra extraordinaria, ajuste de costos y trabajos adicionales en todos los proyectos desarrollados por la empresa. Lo anterior, con la finalidad de cuidar, mantener e incluso maximizar en medida de lo posible la utilidad deseada desde el inicio de la contratación, así como mantener y mejorar una relación sana y estable con cada uno de sus clientes, y así cumplir con los programas y metas en los compromisos vigentes y eventualmente crecer como empresa; también, poder obtener contratos más sanos y justos para ambas partes, agregando la gratificación y reconocimiento que por su desempeño en el cumplimiento de los retos asignados se puede lograr.

## Referencias

- Aponte Díaz, I. (2014). Las fallas de planeación y su incidencia en el contrato estatal de obra. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 11(1), 177-207.
- Arce Rojas, D. (2003). El contrato de obra, razones de las órdenes de cambio o reclamaciones de los contratistas. *Universitas*, 105(2), 281-296.
- Castillo Freyre, M. y Sabroso Minaya, R. (2011). El arbitraje y los adicionales de obra. *Derecho PUCP*, 66(1), 319-333.
- Correa López, G. (2014). Construcción y acceso a la vivienda en México, 2000-2012. *Intersticios Sociales*, 7(1), 1-31.
- Cossío Ramírez, O. y Pozo Carbonell, L. (2008). Método para la supervisión y control de la ejecución de obras y presupuesto. Caso de estudio EMPAI. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 2(2), 1-15.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. 2a. ed. Edición. México: Pearson Educación.
- Garay Agudelo, D. (2022). El sistema presupuestal del proyecto de construcción. *Tecnura*, 12(24), 76-85.
- Gurran, N., Nussbaum, M., Ruming, K., Quintal, D. y Randolph, B. (2008). *Planning, government charges, and the costs of land and housing*.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2006). *Análisis de los datos cuantitativos. Metodología de la investigación*, 407-499.
- Mesa Lozano, M.C. y Muñoz Vargas, A. (2019). El principio de planeación en el contrato de obra pública, *Revista IUSTA*, 51(1), 1-12.
- Montero Montiel, G. (2017). *Lic. en Administración*. México: UNAM.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso administrativo*. 2a. ed. México: Pearson Educación.
- Oficina del Despacho del Gobernador del Estado (2021). Reglamento de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados para el Estado de Aguascalientes y sus Municipios. *Periódico Oficial*, 20, 69-88.
- Paz Pérez, C. A., Rivera Herrera, N. L. y Ledezma Elizondo, M. T. (2015). El impacto de la sustentabilidad en la vivienda en serie de Nuevo León.

- Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, IX(11), 43-57.
- Puc Sánchez, E. y Pech Pérez, J. (2008). Método de estimación paramétrica de costos en construcción de viviendas de interés social. *Ingeniería*, 12(1), 51-59.
- Ramírez Zamora, S. (2018). *Diseño organizacional en la empresa constructora, basado en el sistema orgánico*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Rodríguez Guitián, A. M. (2008). La reparación del daño moral en la contratación inmobiliaria. *Revista de Derecho*, 30(1), 141-163.
- Rodríguez Suarez, M. y López Alanís, O. (2019). Costos de los insumos y su impacto en las obras. *Revista Mexicana de la Construcción*, 638(1), 10-22.
- Shulman, L. S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. *Educational Researcher*, 15(2), 4-14.
- Solís Carcaño, R., Zaragoza Grifé, N. y González Fajardo, A. (2009). La administración de los materiales en la construcción. *Ingeniería*, 13(3), 61-71.
- Suarez Salazar, C. J. (2014). *Costo y tiempo en la edificación*. 3a. ed. México: Limusa.
- Vallejo García, F. (2007). Responsabilidad profesional en la construcción de obras. *Revista Derecho del Estado*, 20(1), 97-119.



# Capítulo 10. Implementación de la auditoría administrativa en una empresa comercializadora de vinos en Aguascalientes

Katia Elaine Ramírez Castañeda<sup>\*</sup>  
Ismael Manuel Rodríguez Herrera<sup>\*\*</sup>  
Omar Trejoluna Puente<sup>\*\*\*</sup>  
Gloria Leticia Martell Campos<sup>\*\*\*\*</sup>  
Agustín Ruiz Lanuza<sup>\*\*\*\*\*</sup>

## Introducción

En la actualidad, las empresas en desarrollo buscan hacer uso de diversas herramientas que se adapten a sus necesidades y características, ya que ninguna empresa es como otras, por lo que la administración ha generado diferentes formas de trabajo para adaptarse a ellas, donde se pueden obtener distintos resultados

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al97343@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Turismo. E-mail: ismael.rodriguez@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas. E-mail: omartp@ugto.mx

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: gloria.martell@edu.uaa.mx

\*\*\*\*\* Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas.

desde su origen hasta las diferentes etapas como su crecimiento o madurez. La administración ha sido la base de cómo organizar el trabajo, de su planeación y creación, del funcionamiento de la empresa, qué finalidad tiene y hacia dónde quiere ir. Es ahí que el conocimiento de las diferentes herramientas y formas de análisis nos permite explorar la herramienta que permita adaptarse a ellas y a su toma de decisiones en el futuro.

El uso de la auditoría, como herramienta dentro de las organizaciones, ha permitido crear un proceso sistematizado de medición de la situación de la empresa, por medio del análisis de la evidencia física, la estructura y los hallazgos que se encuentre en las actividades diarias, dando como resultado un dictamen. La auditoría se utiliza para las empresas tanto de manera interna como externa, y se puede aplicar como herramienta en un área específica, como lo son auditoría operativa, fiscal, administrativa, ambiental, entre otras. Se ha aplicado a todo tipo de organizaciones públicas como privadas, que requieren de este estudio para conocer la situación actual de su empresa.

Amador Sotomayor (2008) propone que la auditoría complementa el trabajo de la organización, ya que la auditoría interna verifica que se lleven a cabo los procesos y funciones de acuerdo con la forma de trabajo, propuesta por sus políticas y normas; mientras la auditoría externa da un estudio detallado e independiente que ofrece información clara y precisa de la organización, por ejemplo los lineamientos de la misma, por mencionar algunas de las características de ellas. Para una empresa comercializadora que tiene dos años de creación, que ha pasado su primera etapa con un proceso más empírico y aplicado por la experiencia de sus fundadores, requiere de un análisis para conocer su desempeño administrativo y emprender su etapa de crecimiento hacia una dirección correcta, que es donde la auditoría administrativa le permitirá conocer su situación actual y formalizar aquellos elementos que se puedan presentar a lo largo de su estudio.

En este punto, la empresa está legalmente formalizada y han empezado a desarrollar nuevas marcas de sus productos, donde la empresa ha ido creciendo a pasos agigantados y que quieren llevar a nuevos mercados, además del mercado local, donde ya se han presentado en diferentes exposiciones y muestras de eventos, pero que a causa de la pandemia y otros factores que han superado, no han podido tener el crecimiento que desean y para tomar nuevas decisiones de gran importancia para su crecimiento y consolidación.

Las PYME enfrentan grandes retos para poder competir contra los grandes rivales, es por ello que las empresas requieren de un completo autoconocimiento, que les permita tener menos debilidades y puedan fortalecerse en su crecimiento. Y como se menciona en el artículo creado por Concha Concha y Juscamaita García (2016), la importancia de aplicar la auditoría administrativa en empresas MIPYMES, por su facilidad de aplicación en diferentes giros privados o niveles del sector público, haciéndolo tan universal como la misma administración. Sin embargo, muchas veces esto no se aplica, porque en MIPYMES no se utiliza mucho, ya que lo ven como un algo fuera de su alcance, pero con el apoyo justo, se debe de realizar de manera continua y permanente.

Siguiendo esta línea del pensamiento, en México también se ha utilizado en empresas grandes o medianas de todos los sectores, pero en las empresas pequeñas no es muy común su uso para la formalización de las áreas administrativas y es una herramienta primordial, que se debe de aplicar en la detección de debilidades en el desarrollo de las funciones básicas del negocio y tener un sistema con mayor eficacia y eficiencia; que permita optimizar sus operaciones e incrementar su competitividad y crecimiento a largo plazo. Es por ello, que aplicando esta herramienta dentro de la empresa comercializadora y manejando una metodología que como la presentada por Franklin (2007), permitirá que el panorama de su funcionamiento global, le den una mayor eficacia y eficiencia a su trabajo diario.

Además de ello, nos permitirá trabajar en las áreas de oportunidad que resulten del examen de la situación actual, donde se pueden separar por el grado de importancia, donde las urgentes se estarán realizando conforme al plan de trabajo y las de menor importancia se dejarán como sugerencias finales, que podrán tratarse en un estudio posterior. Otra de las ventajas que proporciona la auditoría administrativa, es que nos permita definir las expectativas que tiene la empresa, dar una mejor estructuración de ella y mejorar las debilidades que ya han sido detectadas por la misma empresa y que se verán reflejadas en esta implementación. El objetivo general es implementar la auditoría administrativa para conocer la situación actual de una empresa comercializadora de Aguascalientes y ejecutar acciones que permitan que dicha empresa crezca y sea reconocida en el mercado local y regional. Esto permitirá definir las expectativas para los nuevos retos y proponer un plan de acción que mejore la situación de la empresa, reduciendo las principales debilidades de la empresa.

## Revisión de la literatura

La administración se refiere al “Conjunto de los organismos destinados a la gestión y el funcionamiento de una parcela determinada de la vida social” (Real Academia Española, s. f., definición 5). Sin embargo, es importante recordar que la administración es también una ciencia, ya que es un conjunto de conocimientos, que se obtienen por medio del método científico o un arte; esto es así, ya que requiere de habilidad para hacer rendir los recursos para organizar, utilizando el talento humano para cada organización pública o privada, e igualmente es un método porque está conformado por procesos y estructuras. Esto fundamenta la importancia de la administración en la vida diaria de cada empresa o asociación que se crean y se desarrollan.

Lo anterior nos hace recordar que la administración se aplica a todas las organizaciones, aunque éstas aún no se definan y no tengan resultados positivos, ya que como lo mencionan Koontz y Weinrich (1998), los administradores no son sólo los dueños de las empresas como Hiroshi Okuda, presidente de Toyota, sino también los presidentes o primeros ministros de los países o el papa como cabeza de la Iglesia católica o el dueño de un pequeño comercio. Esto llevado a la práctica más simple, en todos los hogares la administración es llevada como una forma de vida, para organizar y distribuir los recursos con los que cuentan.

Es por lo anterior que la administración, desde sus orígenes, ha sido un instrumento que se ha usado para tener un mejor conocimiento de los recursos que se tienen, reconocer la función que se les dará, manejarlos y distribuirlos a las personas que lo van a trabajar y aprovechar. Históricamente ha ido evolucionando con la creación de nuevos instrumentos y herramientas que se fueron aplicando a las diferentes civilizaciones y modelos de gobierno, donde en los últimos tiempos nacieron las escuelas de administración.

Las teorías o escuelas de la administración se empiezan a desarrollar a partir de la revolución industrial, donde la forma de trabajo cambió y la explotación de los recursos naturales y humanos fue muy excesivo, lo que hizo que algunas personas empezaran a analizar la forma de trabajo y se propusiera nuevas, por lo que en cada una de estas escuelas aportaron nuevas cosas para mejorar el trabajo y mejorar las condiciones de desde diferentes áreas de las empresas. Algunas escuelas se enfocaron en la parte operativa con base en las tareas realizadas; otras en la estructura y la formalización de la organización,

la separación de funciones y enfoque múltiple y otras más en las personas por medio del liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y las dinámicas de grupo, y las más actuales en el ambiente, la tecnología y en las competencias. Es de estas escuelas y su evolución que nace la auditoría.

La palabra auditoría es definida por la RAE como la “revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse” (Real Academia Española, s. f., definición 1). Esta definición nos permite ver que la auditoría nos permite conocer de manera amplia y sistemática a una organización, que puede ser pública o privada, donde conozcamos la situación actual de ella y se pueda valorar si se están cumpliendo las reglas u objetivos que tenga la empresa.

Se puede entender como auditoría, de acuerdo con Amador Sotomayor (2008, p. 7), “la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados”. Que en conjunto con la definición de la RAE nos lleva a establecer que es una aplicación completamente sistematizada para conocer a una empresa, donde la función del auditor es escuchar, conocer, interpretar, analizar, informar y, en su caso, presentar algunas alternativas o soluciones de lo que se encontró por medio de este análisis de la organización.

La auditoría es más utilizada como una herramienta o forma de control donde se puede realizar con un servicio externo o interno y donde se necesita involucrar a la alta gerencia para que le permita proporcionar la mayor cantidad de información de la organización y, al igual que el servicio de auditoría puede ser interno o externo, la aplicación de la misma se puede aplicar tanto a organizaciones privadas como empresas u asociaciones civiles, se puede aplicar en el Estado en todos sus niveles y a todas las organizaciones públicas.

De acuerdo con Amador Sotomayor (2008, p. 8) “la auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización”. Muchas de estas auditorías internas buscan mejorar las funciones y operaciones conocidas y para lograr una mejor calidad de la información obtenida se busca que sea recolectada por

miembros de otros departamentos de la organización que conozcan los principios u objetivos principales de la organización.

En estos casos, se busca realizar un trabajo preventivo y con la prioridad de promover la calidad, eficiencia y eficacia de la organización, además de que son un apoyo a la auditoría externa, ya que ellos deben de realizar el seguimiento de los puntos tratados en la auditoría externa y tener mecanismos de evaluación interna. Es por ello por lo que en este tipo de auditoría se busca un trabajo profesional y continuo, donde el personal designado a esta área busque una opinión lo más objetiva y donde puedan trabajar en conjunto con la auditoría externa.

Por lo que, para Amador Sotomayor (2008, p. 9), “la auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación”. Es en esta parte donde la labor de un auditor exterior es la más importante, ya que al tener una opinión profesional y completamente ajena a la organización puede dar una opinión financiera o de cualquier área especializada para la que fue contratado, dando resultados con una independencia mental y económica de los objetivos y haciéndolo de manera periódica por medio de un informe o dictamen.

En las organizaciones, “el recurso información debe ser gestionado con los mismos parámetros de eficiencia, eficacia y rentabilidad que el resto de los activos organizativos, teniendo en cuenta su propia especificidad y, en este sentido, la contribución de la auditoría de la información resulta especialmente valiosa” (Aumantell, 2003). Las empresas siempre buscan ser rentables y que obtengan liquidez y solvencia para funcionar, y el conocer esta información no sólo por los reportes, sino por un estudio hecho con la auditoría ayudan a conocer los estados financieros y el capital contable para mejorar las inversiones de la empresa.

Las auditorías, de acuerdo con González y Ponjuán (2011, p. 33), “han de ser consideradas como procesos informacionales, desde las económico-financieras hasta las de conocimiento; de ahí que pueden ser tratadas de manera conjunta si se poseen las herramientas y metodologías apropiadas”. Estas interactúan con la estrategia de la organización, tomando los elementos primarios

para comenzar la revisión de los procesos, los recursos y la propia estrategia, y una vez cumplidos sus objetivos, enriquecen esta última, formulan recomendaciones, acciones correctivas, cronogramas y planes de implementación, seguimiento y control. Lo que las hace un sistema completo al momento de implementarse algunas de ellas en la organización.

Y retomando los beneficios proporcionados en la tabla 1, la auditoría en las organizaciones ayuda al proceso administrativo, en especial en la parte de control, ya que verifica que las normas, políticas y reglamentos se apliquen, así como los objetivos o procesos establecidos en los manuales, por lo que puede formar parte del control interno de la organización y crear nuevas estrategias de mejora en situaciones de riesgo y evaluar la mejora continua dentro de ella. Esto permite que la alta gerencia pueda tomar mejores decisiones para el crecimiento y expansión de la organización, así como tomar las medidas de cambio que sean necesarias para su mantenimiento y posicionamiento de ella.

Es por ello que para las organizaciones debe ser una prioridad realizar auditorías dentro de la empresa, que les permita evaluar su funcionamiento actual y ver hacia dónde quiere llevar a la empresa o en caso de encontrarse en riesgo, tener las herramientas que le permitan detectar ese riesgo y en la medida de lo posible evitarlo, haciendo de ella una compañía más sana y que puede enfrentar los diferentes retos, con una visión total de su funcionamiento y operación, así como un control de sus finanzas y demás departamentos que requiera de evaluar.

La auditoría administrativa para Franklin (2007, p. 11) “constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se puede tomar para subsanar sus deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas”, por lo que la implementación de la auditoría es un proceso que nos permite llegar a la raíz del problema y encontrar las mejores soluciones, haciéndolo un proceso preciso y del que se espera sea algo significativo para la empresa y forme parte de esta con su implementación continua a lo largo de la vida de la empresa.

Lucumi Quinteros (2021) establece que la auditoría administrativa es una técnica de control que proporciona un método de evaluación de los

procedimientos operativos y de los controles internos, cuyo objetivo no consiste solamente delinear programas de auditoría, sino proporcionar a la gerencia la base para entender y comprender los aspectos generales de los resultados obtenidos en el análisis de los aspectos que forman la empresa. La auditoría administrativa o de gestión es diseñada no sólo para el control de cada parte del proceso de operación, sino para mejorar cualquier aspecto de la empresa; para lograrlo, se implementan evaluaciones y mediciones (Palacio-Fierro *et al.*, 2018). Lo que la hace de la auditoría administrativa una herramienta de control aplicada a cada parte de la empresa y que se puede implementar en cualquier momento que lo requiera.

Desarrollar una auditoría no se puede ni se debe de realizar sin conocimiento de lo que requiere la organización, ya que forma parte de una estrategia de cambio, pensada y tomada por el nivel más alto de la organización y con la participación de todos los miembros de ella, para que se pueda lograr una transformación y le permita un mayor crecimiento. Todo esto se puede lograr por medio de la aportación de los diferentes puntos de vista y experiencias, una conciencia generalizada y el ejercicio autocrítico en cada nivel de la empresa son factores clave para que pueda implementarse correctamente y se obtengan los resultados esperados (Franklin, 2007). Por ello, es necesario que la organización considere la herramienta que desea aplicar y poder establecer un acuerdo entre la junta directiva y los diferentes departamentos de la organización, en los que se quiera aplicar la auditoría administrativa, ya sea de manera interna o externa.

Mientras que otros autores mencionan que la auditoría administrativa se debe de realizar al menos una vez al año, para poder encontrar fallas y errores dentro de los procesos, mejorándolos y ver lo que se está haciendo bien para fortalecerlo, haciendo que sea un trabajo de mejora continua y poder soportar de mejor forma los riesgos que puedan ocurrir en cualquier tipo de organización, pública, privada o social, donde se brinde información de cómo son, cómo funcionan y con qué cuentan (Chavarría, 2014). Así como también es importante recalcar que es una herramienta que permite descubrir las deficiencias y las áreas de oportunidad, que se ven muchas veces en el trabajo diario (García García, 2021).

Por eso se dice que la auditoría administrativa ha sido, es y será un campo de trabajo fértil, y que se ubica en su propio origen, además que es una herramienta versátil y consecuente con la realidad de cualquier organización

(Franklin, 2007). Es una herramienta versátil al poderse aplicar a cualquier departamento o proceso de la organización, así como a un punto del proceso administrativo, donde de acuerdo con la investigación se arroje, requiera de una mayor atención, lo que nos permite a realizar una investigación completa que se involucre en todo rincón de las experiencias del personal de la organización, transformándolas en puntos clave para ubicar a la empresa y ver hacia dónde quiere llegar.

Es por ello que la labor del auditor es planear la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de las cuentas, así como identificar las principales transacciones, además de que puedan plantear riesgos más altos. Esta adecuada planificación permitirá encontrar eventos comunes y declaraciones financieras que puedan requerirse en el plan de auditoría (Espino, 2015), por lo que la auditoría administrativa es una herramienta para descubrir deficiencias y áreas de oportunidad de una organización, ya que, con el trabajo diario, olvidamos de ver esos aspectos de mejora y es necesario de este análisis riguroso (García García, 2021).

## Metodología

El conocimiento de la instrumentación y aplicación de la auditoría administrativa dentro de las instituciones públicas y privadas es muy importante para guiar a los especialistas en esta área, para realizar un trabajo completo y satisfactorio que permita que su ejecución se lleve a cabo de forma programada y sistemática. También nos permite ver el alcance y profundidad con la que se hará el análisis y confirmar las técnicas que se aplicarán. Por lo que, para una empresa comercializadora de vinos, la aplicación de la auditoría administrativa permitirá dar una mejor perspectiva general, ya que, con la identificación de la información, el registro de los hallazgos, evidencias y observaciones, se podrán proponer mejoras en el siguiente apartado. Las etapas de la metodología son las siguientes:

*Planeación:* se refiere todos los lineamientos generales necesarios para la aplicación de auditoría administrativa, donde se tomen en cuenta la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico, siempre que se ejerzan de manera pertinente y relevante. En esta etapa se deben de revisar los elementos del proceso

administrativo y si se toman algunos elementos específicos como distribución del espacio, exportaciones, globalización, etcétera.

*Programa de trabajo:* en esta etapa, el auditor preparará la propuesta técnica y la elaboración del programa de trabajo. Aquí se toma la naturaleza de la auditoría, el alcance, los antecedentes, los objetivos, la estrategia, la justificación, las acciones, los recursos, etcétera.

*Instrumentación:* es una de las más importantes, ya que se seleccionan y aplican las técnicas de recolección adecuadas para la empresa, donde se seleccionan los indicadores, el manejo de los documentos de trabajo y evidencia, con la supervisión necesaria para la coordinación eficaz.

*Examen:* consiste en dividir o separar los hallazgos para conocer su naturaleza, las características y el origen de su comportamiento mediante la aplicación de esta herramienta. Ésta se elabora y aplica después de la instrumentación, en sus reportes realizados y registrados en las evidencias y elaboración de papeles de trabajo.

*Informe:* en el cual se consignan los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, su duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Se le puede agregar una última etapa con el seguimiento y retroalimentación, donde se establezcan los resultados de la propuesta aplicada en la empresa y se tomen nuevas medidas de ellos, ya sea por la aplicación de otra herramienta o con una nueva ejecución de la auditoría administrativa.

## Propuesta de intervención

A partir de la metodología diseñada se desarrolla un *check list* que es adaptado a necesidades de la empresa y a la forma de trabajo actual, el cual se ha desarrollado por comisiones y que se presenta en la tabla 1. Se presentan los principales elementos y documentos requeridos para conocer su situación actual y determinar con qué información se cuenta y con qué información se debe de trabajar. Está separado por las principales comisiones que se manejan en la empresa y que son las más importantes para ellos, donde se fusionan actividades al ser una empresa PYMES con quince miembros de la organización, hasta el momento en que se realiza este capítulo, por lo que esa fusión ha sido la que mejor se adapta a su empresa y les ha funcionado hasta ahora.

Tabla 1. *Check list* de auditoría Administrativa

Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión	Jefe de comisión		
Auditor			
Mercadotecnia y ventas			
Área	Documentación	Sí	No
Mercadotecnia	Misión de mercadotecnia		
	Visión de mercadotecnia		
	Objetivos de mercadotecnia		
	Manual de imagen corporativa		
	Definición de producto		
	Plan de mercadotecnia		
	Mapa de distribución de almacén		
	Canales de distribución		
	Sistemas de información ( <i>software</i> )		
	<i>Market share</i> (Cuota del mercado)		
	Análisis de satisfacción de los clientes		
Ventas	Perfil del comprador		
	Informes de ventas mensuales		
	Informes de ventas anuales		
	Metas de ventas		
	Estrategias de ventas		
	Registro de compradores habituales		
	Notas de ventas		
	Entradas y salidas de almacén		
	Listado de precios		
	Plan de ventas		
	Manual de ventas		
Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión	Jefe de comisión		

Auditor			
Producción y compras			
Área	Documentación	Sí	No
Producción	Estándares de productos		
	Estándares de producción		
	Manual de producción		
	Manual de normas de calidad		
	Misión de producción		
	Visión de producción		
	Objetivos de producción		
	Plan de trabajo		
	Descripción de tecnología utilizada		
	Plan de innovación		
Compras	Catálogo de proveedores		
	Registro de compras		
	Requisición de compras		
	Orden de compras		
	Inventarios de compras		
	Facturas de compra		
	Selección de proveedores		
	Manual de funciones		
	Procedimientos		
	Inspección de productos comprados		
Estándares para la compra			
Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión	Jefe de comisión		
Auditor			
Administración, finanzas y recursos humanos			
Área	Documentación	Sí	No

Administración	Visión de administración
	Misión de administración
	Objetivos de administración
	Acta constitutiva
	Contratos
	Comprobantes contables
	Conteo de activo
	Registro de bancos
	Cuentas por cobrar
	Cuentas por pagar
	Conteo de pasivos
Finanzas	Balance general
	Estado de resultados
	Pruebas de liquidez, acidez
	Rotación de inventarios
	Cierre anual
	Liquidación de impuestos
	Endeudamiento
	Costos de recursos
	Rentabilidad sobre la inversión
	Disponibilidad
Cuenta de pérdidas y ganancias	

Recursos humanos	Organigrama		
	Manual de funciones por puesto		
	Niveles de estructura		
	Rotación, ausentismo y quejas		
	Manual de entrenamiento		
	Manual de capacitación		
	Salarios y nóminas		
	Directorio del personal		
	Trámites ante el IMSS		
	Procedimientos de recursos humanos		
Remuneración de personal			
Empresa	<i>Check list</i> de auditoría administrativa		
Comisión		Jefe de comisión	
Auditor			
Dirección			
Área	Documentación	Sí	No
Dirección	Misión de la empresa		
	Visión de la empresa		
	Objetivos de la empresa		
	Filosofía empresarial		
	Valores empresariales		
	Metas empresariales		
	Estrategia empresarial		
	Acta constitutiva		
	Manual de políticas y procedimientos		
	Análisis de estados financieros		
Análisis de cierre final			

Fuente: elaboración propia.

Adicional al *check list* presentado se realizará un cuestionario con cada miembro de la organización para saber qué conocimientos tiene en materia

administrativa-financiera y de otras áreas importantes, determinantes para el correcto funcionamiento de la empresa y que puedan tener la suficiente experiencia para la toma de decisiones. Además de estos elementos se hará una medición de escala de valores de los resultados obtenidos en ambos estudios, así como hacer una verificación del trabajo diario para conjugar los elementos anteriores, donde se pueda hacer una ponderación cuantitativa de los elementos y poder calificarlos adecuadamente para el dictamen final. Con estos elementos se establecen los primeros puntos de la metodología, para tener el mayor número de hallazgos y de información factible.

## Resultados esperados

Entre algunos de los resultados esperados se encuentran los siguientes:

Mediante el análisis de los elementos con los que cuenta la empresa, se busca encontrar por escrito la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, manuales y diferentes documentos esenciales para la planeación. Esto es importante, para saber hacia dónde quiere ir la empresa y qué metas tienen para ella.

Analizar en la parte de la organización si se cuenta con un organigrama formal y por escrito y si ya se cuenta con una descripción de los puestos de trabajo actuales. Esto permitirá una clara muestra de su actual plantilla de trabajo y la distribución del trabajo.

Analizar quién se encuentra en la dirección de la empresa y cómo está compuesta esta área y quién realiza la toma de decisiones, para ver la distribución de los canales de comunicación y motivación.

Verificar cómo son los documentos y funciones de control. Esto permitirá valorar la funcionalidad de los principales documentos de control, en especial los que se encuentran en almacén y para los controles de entradas y salidas de los productos.

Para los miembros de la empresa se busca saber su conocimiento en el área administrativa, y para los jefes de área, sus conocimientos en los datos y documentos financieros para la planeación de su comisión y también conocer los recursos con los que cuentan por comisión y para toda la empresa.

Mediante el estudio, proporcionar un amplio conocimiento de la empresa en su estado actual, dando un conocimiento de la documentación y procesos

con los que cuentan, lo que les permite tener experiencia de su trabajo y mejorar la toma de decisiones.

Reconocimiento de áreas de oportunidad y mejora. Esto permite conocer las áreas en donde se debe de trabajar más y que pueden mejorar en cualquier momento, donde hagan mayor cambio en las que aparezcan con mayor prioridad y puedan crear un plan de trabajo en ellas.

Confirmar las expectativas que pueden lograr en este momento. Esto mejorará la toma de decisiones y mejorar el trabajo de la empresa.

Todo esto se establecerá en un dictamen final que será entregado a la empresa y donde se harán las recomendaciones que se adaptan a su empresa y mejorar las áreas de oportunidad, que se encuentren fundamentados en los resultados. También se hará la recomendación final de que la sigan implementando como una herramienta útil y funcional para cualquier empresa, lo que permita fortalecer su organización y pueda competir mejor dentro del mercado local y regional, donde se puedan presentar en exposiciones, ferias, fiestas de la vendimia y otros eventos, así como presentar sus productos en concursos de vinos, creando una imagen sólida de los productos y de la marca en la región.

## Referencias

- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa. Proceso y aplicación*. México: McGraw Hill.
- Chavarría, C. (2014). *Auditoría administrativa*. Editorial Digital. México: UNID.
- Concha Concha, Y. S. y Juscamaita García, L. L. (2016). Auditoría administrativa y su aplicabilidad en las MIPYMES del Perú. *Revista Lidera*, 11(1), 75-78.
- Espino, M. (2015). *Fundamentos de auditoría*. México: Grupo Editorial Patria.
- Franklin F. E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del Cambio*. 2a. ed. México: Pearson Educación.
- García García, X. M. (2021). Auditoría administrativa aplicada a los procesos de adquisiciones de Liga Deportiva Cantoral Chimbo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 843-851.
- González Guitián, M. y Ponjuán Dante, G. (2011). Mirada contextual a los nexos entre las auditorías de información y las auditorías de conocimiento. *Ciencias de la Información*, 42(1), 31-37.

- Koontz, H. y Weinrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. 11a. ed. México: McGraw Hill.
- Lucumi Quinteros, W. A. (2021). *Auditoría administrativa como herramienta de control de personal administrativo del Hospital Regional de Huacho*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Palacio-Fierro, A., Lanas, J. G., Mantilla Garcés, D. y Revelo Oña, E. (2018). Utilización de controles, auditorías administrativas y sistemas de gestión de la calidad en las PYMES. *Cienciamérica*, 7(1), 84-97.
- Real Academia Española (s. f.). Administración. En *Diccionario de la lengua española*, 23a. ed. Recuperado a partir de <https://dle.rae.e> [Consulta: 18 de septiembre de 2021]
- Real Academia Española (s. f.). Auditoría. En *Diccionario de la lengua española*, 23a. ed. Recuperado a partir de <https://dle.rae.e> [Consulta: 18 de octubre de 2021]
- Soy Aumantell, C. (2003). La auditoría de la información, componente clave de la gestión estratégica de la información. *El Profesional de la Información*, 12(6), 261-268.



# Capítulo 11. Plan de *marketing* digital para una microempresa del sector restauranero en la ciudad de Aguascalientes

Nicté Aurora Camarillo Ceballos<sup>\*</sup>  
Gloria Leticia Martell Campos<sup>\*\*</sup>  
Astrid Vargas Vázquez<sup>\*\*\*</sup>  
Berenice Juárez López<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

En México, las empresas han sido clasificadas de manera cuantitativa con base en el número de empleados, volumen de ventas, volumen de ingresos y sector económico al que pertenecen. En 2009, la Secretaría de Economía creó un acuerdo para el establecimiento de la estratificación de las empresas, las cuales fueron catalogadas en micro, pequeña y mediana, debido a que

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al107477@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: gloria.martell@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Turismo. E-mail: Astrid.vargas@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Coahuila, Campus Torreón, Facultad de Mercadotecnia. E-mail: b.juarezlopez@gmail.com

son fundamentales para el desarrollo económico del país, por la importante contribución que estas aportan al empleo y al producto interno bruto (PIB), constituyendo más de 99% del total de las unidades económicas del país y representando alrededor de 52% del PIB, además de contribuir a generar más de 70% de los empleos formales. Esta promulgación se dio de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF).

Tabla 1. Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	0-10	0-\$4	4.6
Pequeña	Comercio	11-30	\$4.01-\$100	93
	Industria de servicios	11-50	\$4.01-\$100	95
Mediana	Comercio	31-100	\$100.1-\$250	235
	Servicios	51-100		
	Industria	51-250	250	

Fuente: Elaboración propia con datos del *Diario Oficial de la Federación* (2009).

\* El puntaje de la empresa es igual a 10% del total de trabajadores, más 90% de sus ventas anuales (este valor deberá ser menor o igual al tope máximo combinado de cada clasificación).

De acuerdo con la Secretaría de Economía, las microempresas son todos aquellos negocios que tienen hasta diez trabajadores, generan anualmente ventas hasta por cuatro millones de pesos y representan 95% del total de las empresas y 40% del empleo en el país; además, producen 15% del PIB.

Con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), en su comunicado de prensa del pasado 21 de octubre de 2021, las unidades económicas de la industria restaurantera representan 12.2% de todos los negocios del país y generan poco más de dos millones de empleos, conformada, principalmente, por microempresas ya que 96 de cada

100 unidades económicas corresponden a este tamaño y ofrecen empleos a 70 de cada 100 personas ocupadas en este sector. En términos de producción, generan 55.9 de cada 100 pesos; sin embargo, debido a las restricciones y cierres de establecimientos al inicio de la crisis sanitaria causada por la COVID-19, se observó una caída profunda del PIB de la industria restaurantera de 29.3% en 2020 respecto a 2019, en tanto que el de la economía nacional se redujo 8.2%. De igual manera, se puede apreciar que el gasto total que realizaron las familias en alimentos y bebidas fuera del hogar (restaurantes) disminuyó de 22.8% en 2018 a 13.4% en 2020.

Por este motivo, se pretende diseñar e implementar un plan de *marketing* digital en una microempresa del sector restaurantero de la ciudad de Aguascalientes, con el objetivo principal de recuperar la afluencia de clientes en el establecimiento, así como maximizar el retorno de la inversión (ROI) con estrategias como la fidelización de clientes, la captación de prospectos y el posicionamiento de la marca en el nicho de mercado actual.

## Revisión de la literatura

### *Definición de la mercadotecnia*

La historia del concepto de la mercadotecnia se remonta a Philip Kotler, nombrado como el padre de la mercadotecnia por las múltiples aportaciones realizadas a lo largo del tiempo, como consultor de marcas reconocidas, sus labores como catedrático, la publicación de más de un centenar de libros desde 1967 y hasta la fecha y el reconocimiento de la Asociación Americana de Marketing (AMA), como educador distinguido y su contribución sobresaliente en la educación de *marketing*. En la opinión de Kotler y Armstrong (2003), es “un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (p. 5). Desde el punto de vista de Stanton (2007), “es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (p. 6).

Martínez Sánchez (2010) considera que el *marketing* puede incluirse entre las ciencias humanas, con la peculiaridad inherente a estas ciencias derivada

del hecho de que el objeto de investigación sea el propio ser humano en su relación con los demás y con los medios que constituyen su hábitat (p. 14). Por su parte, Fisher y Espejo (2011) definen a la mercadotecnia como un “proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (p. 5). De acuerdo con Sangri Coral (2015), la mercadotecnia puede ser definida como “la satisfacción del consumidor en el momento preciso, en el lugar adecuado y al precio justo” (p. 2). Con base en Santesmases Mestre (2015), el concepto de mercadotecnia no es una definición sobre lo que es y hace la mercadotecnia. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección, sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado (p. 28).

Prettel Vidal (2015) plantea que el *marketing* es una ciencia que después de estudiar el comportamiento de los mercados (personas naturales, empresas, y la sociedad e identificado el nivel de competencia) permite diseñar productos, capaces de satisfacer necesidades, generar mayor valor, lograr relaciones perdurables, así como la implementación de estrategias idóneas de producto, precio, comunicación y distribución para el estímulo respuesta y el posicionamiento de la marca y por lógica derivación el crecimiento de la compañía (p. 35). Como expresa la AMA (2017), “el *marketing* es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”. Dicho con palabras de la Real Academia Española [RAE] (2020), “la mercadotecnia es el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”. Por último, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) consideran que “el propósito del *marketing* siempre es mejorar la vida de las personas y contribuir al bien común” (p. 1).

### *Evolución de la mercadotecnia*

En palabras de Kotler *et al.* (2021), la digitalización permite a las empresas construir plataformas y ecosistemas que procesan transacciones a gran escala sin fronteras geográficas o industriales. Las tecnologías digitales permiten a las empresas innovar no sólo la experiencia del cliente, sino también el modelo de negocios. Ayuda a las empresas a satisfacer las crecientes expectativas de

los clientes, aumentar la disposición de pagar y, en última instancia, impulsa una mejor creación de valor. A diferencia de los modelos tradicionales, los modelos de negocios digitales requieren menos activos, tienen un tiempo de comercialización más rápido y son altamente escalables. Así, permite a las empresas lograr un crecimiento exponencial en poco tiempo. La digitalización en la experiencia del cliente también genera una mayor productividad y una mejor rentabilidad debido a menos errores y menores costos.

La evolución del consumidor ha sido de manera constante comenzando por el *marketing* 1.0, donde se puede identificar que el consumidor todavía no se planteaba cuáles eran sus necesidades y expectativas respecto a un producto o servicio, simplemente consumía lo que ofrecían las empresas; un ejemplo de esto es la mítica frase que Henry Ford escribió en su autobiografía “un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando desee que sea negro”, esto debido a que el legendario Ford T se encontraba disponible en cuatro colores; sin embargo, para 1914 Ford implementó un sistema de trabajo en cadena y una producción masiva que permitía reducir costos y por tanto ofrecer al consumidor final un precio asequible.

Posteriormente en el *marketing* 2.0 podemos observar la primera evolución del consumidor, ya que éste empieza a comparar precios, marcas, características, beneficios entre otros aspectos importantes, por lo que las empresas se ven en la necesidad de realizar una segmentación de mercados más específica y empezar a interesarse por las necesidades, gustos y expectativas de los clientes sobre un producto o servicio en particular. A partir de este punto las empresas tuvieron que adoptar el *marketing* directo, ya que los clientes querían sentir que el producto o servicio estaba especialmente diseñado para ellos; un ejemplo de esto es que algunas empresas enviaban por correo tradicional o correo electrónico un mensaje de felicitación a los clientes en su cumpleaños otorgándoles una promoción o beneficio exclusivo para ellos.

Más tarde, en el *marketing* 3.0 los consumidores empiezan a interesarse por factores externos, como el medioambiente, los valores morales, la espiritualidad, etc., por lo que ahora no sólo ponen de por medio sus necesidades y expectativas sino que buscan una empresa que comparta su misión, visión y valores de vida, por lo que estas empiezan a adoptar la leyenda de socialmente responsable y buscan organizaciones sin fines de lucro a las cuales realizar donaciones y usar con fines de publicidad para conservar a sus clientes y atraer nuevos consumidores. Luego sigue el *marketing* 4.0, en donde podemos

observar el primer indicio de la era de la digitalización, debido a que los consumidores empiezan a buscar productos o servicios por medio de buscadores populares en la Internet, como son Google y Yahoo, y empiezan a realizar compras en las principales páginas de comercio electrónico: Mercado Libre, Bestbuy, Amazon, etc., y se comienza a optar por pagos por medios digitales, como PayPal y pago con tarjetas digitales de instituciones bancarias.

Finalmente, llegamos al *marketing* 5.0, donde el consumidor tiene un despertar por la conservación del planeta, por lo que ahora no sólo busca productos y servicios que satisfagan sus necesidades, deseos y expectativas, sino además considera aspectos como el empaque, la huella ecológica, transportación del producto, los materiales con los que está hecho, el origen de los insumos, las condiciones laborales de los trabajadores que elaboran los productos, etc.; adicionalmente los consumidores se han vuelto impacientes ya que consideran que las empresas deben tener una estrategia omnicanal, es decir que las empresas se encuentren disponibles las 24 horas del día los siete días de la semana por los canales tradicionales (sucursales) y canales digitales (página web y redes sociales), adicional de contestar sus inquietudes de forma rápida, eficiente y que les ofrezcan una experiencia de compra inigualable, así como ofrecer beneficios, como el pago con puntos de una institución bancaria, PayPal, Codi, transferencia electrónica, vales de despensa e inclusive pagar con algún tipo de criptomoneda, por lo que las empresas en la actualidad tienen un gran reto para satisfacer a los consumidores y fidelizarlos.

### *Plan de marketing digital*

En la actualidad existen diversas maneras de realizar un plan de *marketing* digital dependiendo del autor; sin embargo, todos ellos comparten las siguientes características:

1. Análisis situacional de la empresa. En este, la matriz mayormente utilizada es la llamada FODA, la cual consiste en enlistar las fortalezas y debilidades de la empresa que son parte del microentorno, así como las oportunidades y amenazas que son parte del macroentorno; de manera adicional se puede complementar con un análisis PESTEL, en el cual se enlistan los factores del macroentorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal;

Figura 1. Evolución del *marketing* 1.0-5.0

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0	Marketing 5.0
Objetivo	Producto	Cliente	Valores	Experiencias	Valores & Digitalización
Factores que prioriza	Vender productos	Satisfacer y conectar a los consumidores	Hacer el mundo un lugar mejor	Vender, fidelizar y innovar	Venta con enfoque sostenible
Cómo ve al mercado la compañía	Revolución industrial	Innovación Tecnológica	Tecnología New Wave	Digitalización	Calidad Humana & Tecnología
Concepto clave de marketing	Objetivos, misión	Conexión e integración	Ser auténtico, auténtico	Conexión social	Compra Sostenible
Dimensiones del marketing de la compañía	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores	Distribución digital	Green Marketing
Propuesta de valor	Especialización del producto	Participación corporativa & social	Corporativo, Vida, Valores	Práctica, Genuina	Productos Verdes
Interacciones con el consumidor	Funcional	Emocional & Experiencial	Funcional, Emocional & Experiencial	Socioemocional	Consumo orgánico & Conciencia Ambiental
	Uno a muchos	Uno a Uno	Colaboración muchos a muchos	Muchos a Uno	Muchos a uno

Fuente: elaboración propia con datos de Kotler *et al.* (2021).

se pueden incluir otras matrices o análisis que contribuyan a la obtención de una visión holística de la empresa, como pueden ser las cinco fuerzas de Porter, en donde se obtiene información acerca de la competencia y el microentorno o la matriz BCG, en la que se pueden catalogar los productos o servicios con la finalidad de conocer su rentabilidad y definir estrategias de manera individual para cada uno de ellos.

2. Conocer los objetivos de la empresa. Es necesario conocer todos los objetivos de la compañía de manera general y clasificarlos en el corto, mediano y largo plazos.
3. Análisis del mercado meta y definición del segmento de mercado. Es importante y necesario realizar un análisis general del mercado con el objetivo de identificar el segmento de mercado a atender en base a características geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas, entre otras.

4. Definir las estrategias de mercadotecnia. Se refiere al establecimiento de las actividades que se realizarán dentro de un periodo determinado, en las cuales es importante la asignación de un presupuesto, así como el establecimiento de indicadores de gestión, los cuales serán de utilidad para medir el ROI y el desempeño de las acciones.
5. Seguimiento y evaluación de las estrategias de mercadotecnia. Es necesario realizar el seguimiento de cada una de las estrategias implementadas, tomando como base los indicadores de gestión asignados a cada una de ellas, con la finalidad de realizar ajustes o mejoras para conseguir el mejor resultado posible.

A continuación, se realiza una comparativa sobre tres métodos para la construcción de un plan de *marketing* digital con base en la perspectiva de tres autores diferentes (véase tabla 1).

Tabla 1. Tabla comparativa sobre la construcción de un plan de *marketing* digital

<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Concepto</i>	<i>Pasos para desarrollar un plan de Mercadotecnia</i>
Coto	2008	Basado en la metodología de planteamiento de cascada, del cual se derivan planes tácticos para cada acción individual.	1. Cuadro de información básica. 2. Análisis estratégico del entorno. 3. Análisis estratégico de la compañía. 4. Posicionamiento estratégico de la compañía. 5. Objetivos financieros. 6. Objetivos de mercadotecnia. 7. Estrategias de mercadotecnia.
Kutchera	2015	Sugiere un modelo mercadológico llamado “ÉXITO”, que consiste en cinco pasos, el cual se puede aplicar a empresas grandes y pequeñas, así como para cualquier industria, producto, servicio o individuo.	1. Escuche a su audiencia. 2. Experimente como usuario. 3. Integre sus canales de comunicación. 4. Transforme su audiencia en comunidades. 5. Optimice los resultados.

Shum Xie 2019	Plantea nueve pasos para la construcción del plan de mercadotecnia digital.	1. Analiza la marca. 2. Conoce los objetivos de la empresa. 3. Analiza el mercado. 4. Definir el segmento. 5. Analizar el mercado digital. 6. Establece objetivos de mercadotecnia. 7. Definir actividades, KPI y presupuestos. 8. Inicia las actividades definidas. 9. Seguimiento del Plan de Mercadotecnia.
---------------	---	--

Fuente: elaboración propia con datos de Coto (2008), Kutchera (2015) y Xie (2019).

## Metodología

Para la elaboración de la propuesta de plan de *marketing* digital, se implementará una combinación entre la metodología cualitativa y cuantitativa, ya que como hace referencia Hernández-Sampieri *et al.* (2014), “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 532).

Se eligió el diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC), el cual colecta de forma simultánea datos cuantitativos y cualitativos; sin embargo, el método predominante será el cuantitativo por la relevancia de la información que será otorgada por parte de los clientes de la marca y clientes potenciales, y el método cualitativo se visualizará de manera complementaria, debido a que otorgará información de la situación actual de la empresa y la competencia directa con la finalidad de poseer una visión holística del problema de estudio, como explica Hernández-Sampieri *et al.* (2014).

Respecto a la metodología cualitativa, se utilizará una entrevista de profundidad semiestructurada que será aplicada al dueño de la microempresa para conocer aspectos como antigüedad de la empresa, número de empleados, menú, horarios de servicio, promociones y publicidad realizada por medios tradicionales y digitales, tipos de pago aceptados, si cuenta con servicio a domicilio, historia del negocio, misión, visión y valores, la cual será de utilidad

para conocer la situación actual de la misma y la elaboración de las matrices FODA y PESTEL. También se implementará una técnica de observación llamada *mystery shopper*. Según la Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados (IMEC), el consumidor misterioso se encarga de realizar ejercicios de observación, interacción y pseudocompra o consumo con diversos productos o servicios y tiene por objetivo obtener información, evaluar y medir el nivel de calidad y atención de servicio al cliente y valorar sus prestaciones. En palabras de Malhotra y Birks (2006), la observación consiste en registrar los patrones de comportamiento de las personas, objetos y eventos de una manera sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés, es un método exploratorio, estático, indirecto y personal que se basa en la acción.

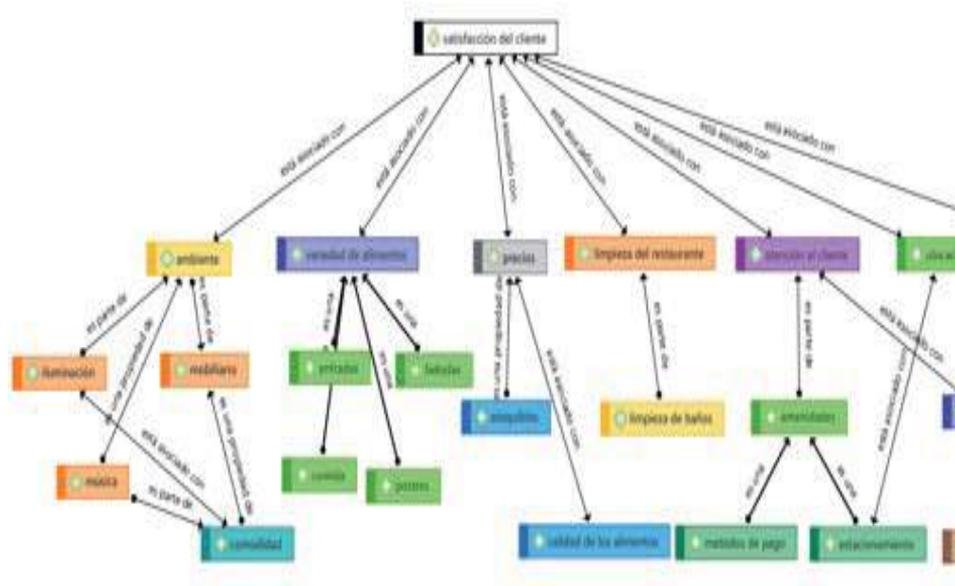
Para la determinación de la muestra se realizó un análisis de la competencia en plataformas como Google Maps, Yelp, Tripadvisor y redes sociales como Facebook e Instagram, en el cual se identificaron 33 microempresas que corresponden al mismo nicho de mercado restaurantes veganos/vegetarianos en la ciudad de Aguascalientes, de los cuales fueron seleccionados seis que se encuentran en igualdad de condiciones: la microempresa tiene una sucursal física, utiliza por lo menos una red social para publicitar su negocio, otorga servicio a domicilio y cuenta con una terminal para pago con tarjeta de débito o crédito y de manera estratégica dos se encuentran en el centro de la ciudad, dos en el norte y dos en el sur. En estas se evaluarán los siguientes aspectos: número de empleados que laboran en la sucursal, bienvenida, atención al cliente, ambiente, calidad y presentación de los alimentos, tiempo de entrega del pedido, limpieza de baños y sucursal en general, estado del mobiliario, proceso de pago con tarjeta y anexos (fotografías del restaurante, carta, alimentos y cuenta), con la finalidad de tener una comparativa de la competencia y poder complementar la matriz de las cinco fuerzas de Porter y matriz FODA en el aspecto del microentorno (fortalezas y debilidades).

## Propuesta de intervención

Con base en la información recabada en la entrevista de profundidad realizada a la dueña del micronegocio, así como los datos obtenidos por el método de observación *mystery shopper* a los seis micronegocios del mismo giro que se encuentran distribuidos en el centro, norte y sur de la ciudad de Aguascalientes,

se realizaron dos redes que nos apoyan a identificar las variables más importantes para el consumidor, así como la construcción de una buena identidad de marca, con apoyo del software Atlas. Ti 22.

Figura 2. Red de los aspectos más importantes para lograr la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia con apoyo del software Atlas.Ti 22 (2022).

Dentro de los aspectos que se visualizan como parte fundamental para la satisfacción del cliente en el sector restaurantero, se encuentran:

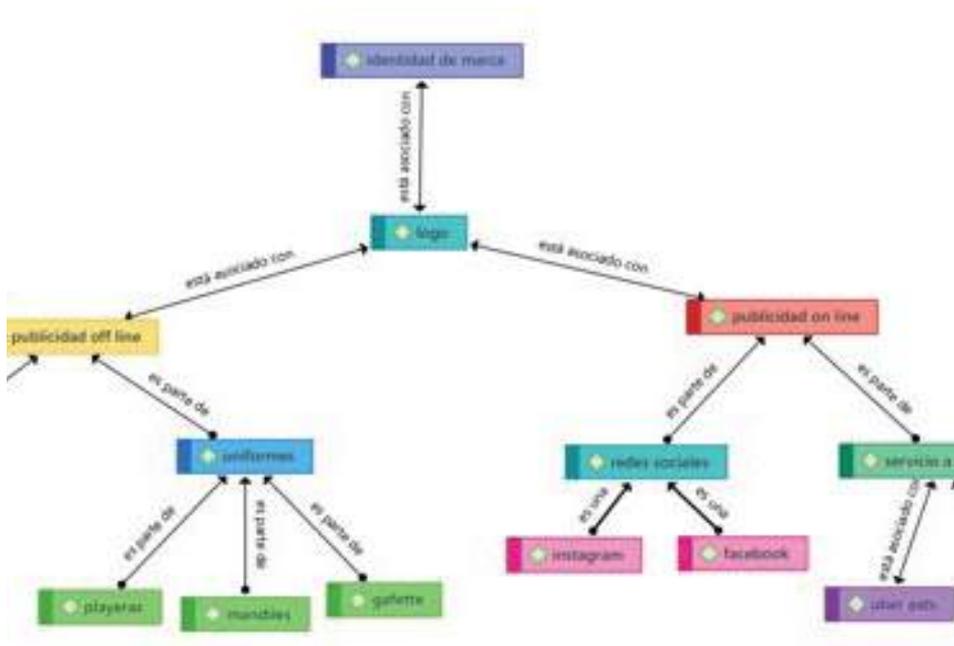
- **Ambiente:** se identificaron tres variables fundamentales para lograr la comodidad del comensal, los cuales son: mobiliario, música e iluminación. Es importante que los muebles utilizados además de representar la esencia del lugar también sean cómodos, ya que en cinco de los seis restaurantes estos son de madera reciclada; sin embargo, algunas de las sillas no tienen respaldo por lo que son incómodas; de

igual manera la música debe de ser tranquila y el local debe tener una buena iluminación con la finalidad de que el comensal se quede el mayor tiempo posible.

- Variedad de alimentos: se identificó que a los comensales les agradan los menús extensos, así como que el restaurante tenga combos sugeridos u ofertas en combos, por lo que es importante tener en el menú desde entradas hasta postres y que estos sean diversos y de diferentes tipos de cocinas.
- Precios: se identificó que los comensales prefieren consumir en restaurantes con precios asequibles; sin embargo, de las tres zonas geográficas analizadas, los restaurantes que tienen los precios menos asequibles son los del norte. No obstante, los comensales están dispuestos a pagarlos por la calidad, ubicación y estacionamiento.
- Limpieza del restaurante: ésta es una de las variables fundamentales para atraer comensales, sin dejar de lado de manera individual la limpieza de los baños, independientemente de que sean mixtos, diferenciados por género, dentro o fuera del establecimiento, en el caso de los restaurantes que se encuentran dentro de una plaza comercial.
- Atención al cliente: se identificaron dos variables que son las más representativas dentro de esta categoría el personal y las amenidades; el personal debe de ser amable, atento y estar pendiente de las peticiones y necesidades del comensal; de igual manera, es importante contar con todo tipo de amenidades desde tener servilletas en la mesa, así como en la actualidad gel antibacterial y los complementos necesarios según la comida solicitada, además de contar con un estacionamiento ya sea propio, del centro comercial donde se encuentra el restaurante o tener un convenio con un estacionamiento cercano, así como tener una terminal o un clip para aceptar pago con tarjeta.
- Ubicación: se observó que la ubicación es muy importante para la toma de decisión del comensal, en el caso específico de los restaurantes ubicados en el centro de la ciudad, ya que no cuentan con estacionamiento propio o convenio con alguno cercano y es difícil conseguir estacionamiento en los alrededores.
- Servicio a domicilio: en la actualidad y posterior a la pandemia de la COVID-19 es indispensable contar con un proveedor de servicio a domicilio, con la finalidad de incrementar las ventas, tener mayor

visibilidad para los clientes y prospectos, así como incrementar el segmento de mercado. Dentro de los aspectos a considerar para la elección de proveedor se encuentran la calidad en el servicio y el tiempo de entrega.

Figura 3. Construcción de la identidad de marca



Fuente: elaboración propia con apoyo del software Atlas.Ti 22 (2022).

Con respecto a la identidad de marca, se identificó que el restaurante cuenta con un logotipo, el cual tiene presencia *off line* en el menú de los alimentos; sin embargo, es indispensable que también el personal cuente con un distintivo de la marca como puede ser una playera, camisa o mandil con un gafete a juego con el nombre del colaborador. También se cuenta con una presencia *on line*, la cual se divide en publicidad y promociones en redes sociales. Actualmente la marca tiene presencia en Facebook e Instagram y cuenta con dos proveedores de servicio a domicilio, que son Uber Eats y En calientes, como

lo menciona la dueña: “en el primero todavía no tiene muchos pedidos, sin embargo funge como publicidad pagada”.

Por lo que con base en lo anterior se propone lo siguiente:

6. Cambiar las sillas del mobiliario por unas más cómodas, con la finalidad de que el comensal pueda quedarse mayor tiempo en el restaurante y maximizar las ganancias por *ticket*.
7. Realizar un convenio con un estacionamiento cercano al restaurante, con la finalidad de incrementar la satisfacción de los comensales y sea un punto a favor en la toma de decisión de estos.
8. Otorgar uniformes a los colaboradores: playera, camisa o mandil con el logo del negocio, adicional de un gafete con su nombre, con la finalidad de incrementar la identidad de marca.
9. Otorgar capacitación a los colaboradores para el desarrollo de habilidades relacionadas a la atención al cliente, así como realizar un *check list* que contenga las actividades obligatorias a ejecutar para la correcta atención del comensal, el cual puede incluirse en un lugar estratégico del restaurante, además de enviarlo de manera digital a los colaboradores con la finalidad de incrementar la satisfacción de los clientes.
10. Realizar una evaluación a fondo sobre las aplicaciones de servicio a domicilio que existen en la ciudad de Aguascalientes, con base en los aspectos importantes para el comensal: tiempo de entrega, calidad del servicio, atención al cliente y costo del servicio, con la finalidad de conservar las aplicaciones, cambiarlas o generar un servicio a domicilio propio.

En cuanto a mercadotecnia digital se recomienda:

- Crear un usuario y contraseña para las plataformas más populares, que tienen por objetivo que los comensales califiquen y recomienden restaurantes, entre los más populares se encuentran: Tripadvisor, Google Maps, El tenedor y Yelp, con la finalidad de atender sus dudas, canalizar sus quejas a un canal privado y agradecer sus comentarios y sugerencias.
- Respecto a las reseñas que otorgan los clientes en la red social Facebook, es importante que se respondan en un máximo de 24 horas, agradeciendo las recomendaciones con la finalidad de que el cliente se sienta escuchado y valorado; de igual manera, canalizar las quejas

a un lugar privado con el objetivo de que no afecte la imagen de la marca, así como la captación de nuevos prospectos.

- Realizar una campaña de *marketing* en las redes sociales Facebook e Instagram, con el propósito de dar a conocer el concepto del restaurante, la variedad de los alimentos y amenidades (servicio a domicilio, pago con tarjeta), en la cual se realicen promociones de venta, las cuales contribuyan a la generación de bases de datos, para la generación de campañas de *email marketing* o envío de publicidad y promociones por medio de WhatsApp.
- Invertir en la contratación de un *community manager* para la correcta gestión, medición y creación de nuevas estrategias en redes sociales.

## Resultados esperados

Con base en los resultados de la metodología cualitativa (entrevista de profundidad y *mystery shopper*), se pretende tener una visión integral de la empresa y los competidores; con respecto a la metodología cuantitativa (encuestas a clientes de la marca y potenciales), se pretende conocer las necesidades y deseos de los consumidores y prospectos para la realización de estrategias diferenciadas con el objetivo de convertir a los prospectos en nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Con un particular énfasis en la implementación de herramientas de *marketing* digital para la fidelización de los clientes cautivos, con el propósito de que al brindar una experiencia de calidad en el servicio y satisfacción, así como publicidad y promoción personalizada, buscando que se se vuelvan embajadores de la marca y se logre una captación de clientes potenciales a través de compartir su experiencia en redes sociales (Facebook e Instagram) y plataformas digitales en las que los propios consumidores dejan sus opiniones y recomiendan negocios del sector turístico, dentro de las más populares, según la página Saboreando (2021): Google My business, Tripadvisor, Google Maps, Foursquare, Yelp, entre otros, se apoye al posicionamiento de la marca, por medio de una baja inversión en herramientas de *marketing* digital.

De igual manera, se buscará crear alianzas con nutriólogos especializados en estilo de vida vegetariano y vegano que residan en la ciudad de Aguascalientes, con la finalidad de que visiten el restaurante y pueda realizar contenido en

diferentes formatos (videos, reseñas, menciones, etc.), con información acerca del restaurante, la variedad de alimentos que pueden encontrar, incluyendo información nutrimental e información complementaria para la audiencia, con el propósito de posicionar a la marca como un restaurante vegetariano-vegano saludable en el corto plazo y con el objetivo de que en un mediano o largo plazo se pueda ampliar el nicho de mercado, diversificando la oferta con la preparación de dietas personalizadas a domicilio.

## Referencias

- AMA (2017). *Definiciones de marketing*, en <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
- Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J. y Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: Estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.
- Coto, M. A. (2008). *El Plan de Marketing Digital: Blended Marketing como Integración de Acciones on y offline*. Madrid: Pearson Educación.
- Fischer de la Vega, L. y Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia*. 4a. ed. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. ed. México: McGraw-Hill.
- IMEC (2020, 5 de mayo). ¿Qué es el mystery shopping y el cliente misterioso? [cimec.es](http://cimec.es)
- INEGI (2021). Conociendo la industria restaurantera [Comunicado de prensa], en <https://www.inegi.org.mx>.
- Kotler P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Mc-Graw Hill.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. 2a. ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Kotler, P., Kartajaya, I. y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. Bogotá: LID Editorial.
- Kutchera, J. (2015). *É-X-I-T-O: Su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Grupo Editorial Patria.
- López Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Madrid: UAB.

- Malhotra, N. K. y Birks, D. (2006) *Marketing research: An applied approach*. 3a. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Martínez Sánchez, J. M. (2010). *Marketing*. Miami, FL: FIRMAS Press.
- Prettel Vidal, G. (2015). *Marketing, una herramienta para el crecimiento*. Bogotá: Ediciones de la U.
- RAE (2020). *Diccionario de la lengua española*, en <https://dle.rae.es/mercadotecnia>
- Sangri Coral, A. (2015). *Introducción a la mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Santesmases Mestre, M. (2015). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Secretaría de Economía (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, en [economia.gob.mx](http://economia.gob.mx)
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: Navegando en aguas digitales*. 2a. ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14a. ed. México: McGraw Hill.



# Capítulo 12. El impacto en ventas y en la permanencia del uso del *social media* en las PYMES dedicadas al comercio dentro del estado de Aguascalientes para un futuro desarrollo económico

Antonio Graniel Palacios\*  
Marcelo de Jesús Pérez Ramos\*\*

## Introducción

El continuo avance tecnológico y el cambio que genera en los hábitos de comunicación, han hecho que las personas utilicen constantemente las redes sociales, lo cual ha marcado un cambio dentro de la interacción entre las empresas y los consumidores, donde a través de estas redes sociales, grandes empresas han podido conectar mejor con sus clientes, generando una lealtad al consumidor, y consiguiendo dar una mejor y más personalizada atención a sus clientes. Como lo mencionan Fan *et al.*

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al 93844

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración. E-mail: marcelo.perez@edu.uaa.mx

(2021), la adopción de redes sociales afecta significativamente a las PYMES en términos de reducción de costos, innovación, ventaja competitiva relacionada con las actividades, procesos y trabajo de *marketing*. El empleo activo de redes sociales también mejora las relaciones entre la empresa y el cliente, aumenta su lealtad, aumenta la visibilidad de la marca, permite llegar a un número significativo de consumidores y mejora el acceso de los individuos a la información.

Una empresa puede aprovechar su uso de las redes sociales mediante el uso de diferentes iniciativas de participación para reforzar la interactividad e interconexión del cliente. El panorama digital en constante cambio a escala global exige una reevaluación de las formas de gestionar estratégicamente las marcas y los clientes en un contexto de redes sociales. Esto requiere que las empresas comprendan los diferentes objetivos del uso de las redes sociales y desarrollen sus estrategias en consecuencia (Li *et al.*, 2021). Las compañías han logrado reducir sus costos de publicidad a través de estas redes sociales, y también han encontrado oportunidades que no se facilitaban en otros medios como la televisión o el radio, donde se puede interactuar en tiempo real con los individuos, dando una rápida respuesta, lo que podría traducirse a una venta directa, o dar inmediatamente una solución a una queja evitando que se propague como una mala publicidad, detectar potenciales nichos de mercado, y también escuchar sugerencias directas del público en general, entre muchos otros más.

Por otro lado, se encuentran las medianas y pequeñas empresas (PYMES), las cuales pueden dejar de lado las redes sociales por enfocarse en la venta exclusiva a través de su local o darle prioridad a otro tipo de publicidad, entre otros. También se encuentra el problema de que algunas de las PYMES que, si manejan las redes sociales, no poseen un enfoque empresarial necesario para conectar sus objetivos con sus publicaciones y los usos que le dan a estas redes sociales. Como lo menciona Uribe Beltrán y Sabogal Neira (2020), utilizan las redes sociales en general como canal de comunicación, pero no lo utilizan en todo su potencial o lo utilizan sólo durante algunos periodos y no le dan continuidad, específicamente en lo que respecta a la actualización del contenido. Desde un punto de vista académico, se puede encontrar que existen investigaciones sobre las redes sociales y las PYMES, pero pocas se enfocan en el proceso de ventas, y aún menos sobre las PYMES en México, llegando al punto donde no se encuentran muchos estudios que detallen los aspectos de las redes sociales en las ventas de las PYMES en Aguascalientes.

## Revisión de la literatura

La idea que motivó esta investigación fue el deseo de observar, desde un punto de vista mercadológico, los efectos que tienen el uso de redes sociales dentro de las PYMES en el estado de Aguascalientes, principalmente enfocándose en el crecimiento y porcentaje de las ventas, como en los beneficios para fomentar la permanencia de las PYMES y así contribuir a un desarrollo económico dentro del estado. El desarrollo de la tecnología de la información según Annisa y ER (2019) afecta, en gran medida, a varios sectores comerciales, incluidas las pequeñas y medianas empresas (PYME) y pronostican que la implementación de las redes sociales, como una de las aplicaciones de tecnologías de información más utilizadas, respalde el desempeño de las PYMES. Li *et al.* (2021) mencionan, como punto de partida, que las empresas podrían explorar las motivaciones de los clientes para usar las redes sociales y desplegar de manera efectiva los recursos necesarios para adaptarse a estas motivaciones. También deben pensar detenidamente cómo involucrar a los clientes al implementar sus estrategias de *marketing*, porque las redes sociales se convierten en integradores de recursos sólo cuando los clientes interactúan con ellos y les brindan información (Singaraju *et al.*, 2016).

En un contexto empresarial, hoy en día las redes sociales aún se llegan a considerar ajenas o mal implementadas como medio de comunicación entre las PYMES y los consumidores; este medio de comunicación es una oportunidad que promueve la interacción inmediata y directa entre ambas partes. También el continuo surgimiento de nuevas redes sociales y la poca experiencia en el uso de estas dentro de algunas empresas, puede generar que las PYMES no logren beneficiarse completamente de estas herramientas de comunicación. Por ello es importante que las PYMES logren enfocar sus metas y objetivos de ventas en el uso de las redes sociales para obtener efectos benéficos a corto, mediano y largo plazos, y con ello consolidar su permanencia.

Una de las problemáticas que presentan las PYMES hoy en día, son los cierres que se presentan año con año, donde no logran consolidar su permanencia, ya sea por algún factor externo, como por ejemplo la pandemia de la COVID-19, o un factor interno, por ejemplo, una mala toma de decisiones o una falta de estrategia. De acuerdo con el estudio sobre la demografía de los negocios del INEGI (2020), de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos se estima que sobrevivieron 3.9 millones, que representan

79.19%, mientras que 1 010 857 establecimientos (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente, mientras que en mayo de 2019 a septiembre de 2020 se tiene una disminución de unidades económicas de -8.06%. Y por tamaño de establecimiento, los pequeños y medianos tuvieron un mayor porcentaje de cierres definitivos (21.17% de muertes) en comparación con los establecimientos micro que tuvieron 20.80% de muertes.

Las PYMES son importantes para el desarrollo económico en México, de acuerdo con el boletín número 1157 del Senado de la República LXIV Legislatura y la Coordinación de Comunicación Social (Senado de la República, 2020), donde menciona que las pequeñas y medianas empresas generan 72% de empleos en México. Y que resulta fundamental que autoridades conducentes instrumenten acciones que contribuyan de manera decisiva en el desarrollo y consolidación de las PYMES, ya que son pieza fundamental para la economía nacional, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y su gran potencial de generación de empleos.

A raíz de lo anterior, se eligió como tema de estudio “el impacto en ventas y en la permanencia del uso del social media en las PYMES (dedicadas al comercio) dentro del estado de Aguascalientes para un futuro desarrollo económico”, debido a la importancia que tienen las PYMES y el desarrollo económico a nivel mundial, federal y estatal, tomando en cuenta los objetivos de los siguientes planes de desarrollo:

1. De acuerdo con el 4° Principio: Economía para el Bienestar, del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión LXIV Legislatura, 2019), donde se trata el tema sobre creación de empleos, fortalecimiento del mercado interno con el objetivo de impulsar el bienestar de toda la población, y con el eje general del desarrollo económico particularmente en algunas de sus estrategias para alcanzar sus objetivos, las cuales son:

- 3.1.2 Fortalecer la oferta de financiamiento y servicios complementarios en condiciones accesibles y favorables, particularmente a las personas emprendedoras, las MIPYMES, el sector rural y las empresas y organismos del sector social de la economía, priorizando los proyectos que fomenten una economía sostenible con respeto a los derechos humanos.

- 3.3.5 Promover el comercio nacional e internacional y la diversificación de productos, servicios y destinos de exportación e importación.

3.7.5 Promover la economía digital accesible para toda la población, atendiendo la brecha de acceso a las tecnologías de la información y comunicación en comunidades marginadas y con presencia de población indígena y afro-mexicana.

Además, el tema de estudio también tomó en cuenta la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la ONU con su 8° objetivo: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Y tomando en consideración el Plan de Desarrollo de Aguascalientes 2045 (Gobierno del Estado, 2019) en su dimensión económica, con base en una estratégica del desarrollo sostenible para la planeación del estado de Aguascalientes hacia el 2045 a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, que incluyen temas de desarrollo económico.

Las PYMES deben concentrarse en las estrategias de comunicación basadas en redes sociales para lograr las recomendaciones “boca en boca” y lograr retener clientes y atraer nuevos prospectos. Por lo que la presencia en línea es esencial para generar esa lealtad, la cual promueve las relaciones públicas entre la compañía y los consumidores. Por otro lado, las PYMES tienen que ser cautelosas con el uso de las redes sociales para evitar dañar esa misma lealtad (López Jáuregui, 2019).

Los resultados del estudio de AlSharji *et al.* (2018) destacan que las PYMES adoptan la tecnología de las redes sociales debido a la presión del entorno empresarial. Lo cual es alarmante porque puede significar que la adopción no encaja con la estrategia de la empresa o no tiene en cuenta la probable influencia de la tecnología en el desempeño comercial. Al adoptar una tecnología simplemente por copiar a la competencia es un proceso de toma de decisiones precario.

Como mencionan Ahmad *et al.* (2019), muchas empresas adoptan nueva tecnología simplemente porque todos los demás en el mercado lo están haciendo. Cuando es difícil evaluar si una nueva tecnología podría mejorar el rendimiento empresarial, hacer lo mismo que otras evitar cualquier retraso significativo en el rendimiento. Este puede ser el caso de las redes sociales: muchas PYMES pueden no estar seguras de sus beneficios, pero las han adoptado debido a su popularidad o al miedo a quedarse atrás de sus competidores.

La orientación empresarial se relaciona de manera positiva con el uso de las redes sociales en las PYMES, aunque sólo unos pocos estudios han

investigado el impacto del uso de la red social de una PYME en los resultados relacionados con sus ventas y sus relaciones públicas (Eggers, 2017), por lo que este estudio pueda dar luz sobre supuestos y encontrar hechos que sustenten los decretos o declaraciones que se hacen actualmente sobre las redes sociales y las PYMES. Pretendiendo enfocar este estudio en PYMES de México y específicamente dedicadas al comercio dentro del estado de Aguascalientes.

De acuerdo con la División de Comercio Internacional e Integración (2007) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su artículo *El desarrollo de las PYMES mediante el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC): las opciones para América Latina y el Caribe*, menciona que la creación y la utilización de plataformas comerciales electrónicas podría representar la manera más directa de ser prácticos y efectivos para las empresas y los gobiernos. En el informe de un proyecto de la CEPAL por parte de Kuwayama *et al.* (2005) se evaluaron varios estudios de casos sobre la incorporación de tecnologías de la información por parte de las PYMES en Asia y América Latina; se determinaron que las principales razones estaban vinculadas a la efectividad de las TIC para facilitar la internacionalización de las PYMES. Se adoptan estas tecnologías para:

- Un mayor acceso a la información.
- Mejorar la administración a nivel interno.
- Mejorar la gestión de los productos y el control de calidad.
- Aumentar la productividad mediante una mejora en la administración interna.
- Facilitar la cooperación con otras empresas y alcanzar economías de escala.
- Descubrir nuevas oportunidades de negocios.

Además, de acuerdo con un estudio de INTAL (2020) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el uso de aplicaciones productivas y sofisticadas aún está muy concentrado en el subgrupo de empresas exportadoras y del sector de servicios. Su investigación se vincula con el contexto de los acelerados procesos de cambio productivo y tecnológico que se viven en la actualidad: la cuarta revolución industrial, el desarrollo de economías cada vez más basadas en servicios, y la expansión de las plataformas digitales como espacios generalizados de interacción. La adopción de tecnologías de plataformas digitales y servicios móviles y de computación en la nube supera 60% de las empresas.

El estudio del INTAL (2020) busca conocer los niveles de adopción actual de un conjunto de tecnologías disruptivas, los planes futuros respecto de ellas y las dificultades relativas a los procesos de actualización tecnológica. Las tecnologías seleccionadas se basan en otros trabajos de investigación llevados a cabo por el BID, principalmente son *big data* y análisis de datos, plataformas digitales y servicios móviles. En lo que respecta a las nuevas formas de organización, las modalidades de trabajo no tradicionales son utilizadas con mayor frecuencia en el sector de servicios, y en estos sectores es donde mayor incremento de estas prácticas se espera para el futuro cercano. De todas formas, y a pesar de que el proceso de cambio en las formas de trabajo seguirá siendo liderado por las empresas de servicios, las empresas productoras de bienes también esperan un crecimiento en la adopción de estas nuevas modalidades.

Con los datos recabados por el INTAL, se obtiene que las empresas, incluyendo las PYMES, adopten y utilizan las plataformas digitales y servicios móviles, donde se encuentran las redes sociales como herramientas, siendo de las nuevas tecnologías la más usada. De igual forma 65% de las empresas de servicios adoptan y usan las plataformas digitales, mientras que las empresas de bienes son alrededor de 48%. Es relevante mencionar la importancia de estos medios digitales, como las redes sociales, dentro de las PYMES, tal es el caso que el estudio de INTAL (2020) hace referencia a las políticas y programas del sector público de la Secretaría de Emprendedores PYMES, donde se mencionan los programas que se basan en la capacitación de las PYMES y su personal para el uso de estas herramientas. En estas se encuentran: Programa de Transformación Digital de PYMES 4.0 y Programa de Innovación Digital PYME.

De los países analizados en el estudio del INTAL, se destaca que 51% de las empresas utilizan las plataformas digitales y las consideran un aspecto central de su negocio, mientras que en México son 66% de las empresas quienes utilizan las plataformas digitales y las consideran centrales para su negocio. La investigación tiene como meta el generar un aporte académico en el estudio del uso de las redes sociales y sus efectos en las PYMES, y en especial en los resultados de ventas, el fomento a su permanencia y el desarrollo económico del estado de Aguascalientes. El enfoque empresarial en el uso de estas herramientas de comunicación podría desempeñar un papel importante para obtener los efectos positivos que se buscan.

## Metodología

La base de la investigación fue cuantitativa, donde se reflejan en datos concretos, como el número de PYMES en Aguascalientes, porcentajes de ventas, y cantidad de PYMES que utilizan actualmente redes sociales. Asimismo, se puede considerar en parte de una base cualitativa, en el que se ven reflejados los datos de tipo de empresa, características en común de las PYMES que utilizan redes sociales, entre otros. En México existen alrededor de 4.9 millones de unidades económicas que entran en la categoría de PYME (incluyendo las microempresas). Dentro de Aguascalientes existen 61 445 unidades económicas de las cuales 98% son PYMES (INEGI, 2020). El estudio comprendió una cobertura geográfica estatal, donde la población de estudio fueron las PYMES dedicadas al comercio dentro del estado de Aguascalientes; se tomó en cuenta las características inherentes que conforman las PYMES y que de acuerdo con los datos obtenidos del DENEU del INEGI, representan 40% de las PYMES y microempresas en Aguascalientes.

Como propuesta mientras se realiza el avance de la investigación, se determinó la muestra en base a la siguiente fórmula de Fisher y Navarro (2002):

$$n = (PQZ^2 N) / (S^2 (N-1) + PQZ^2)$$

en donde:

$n$  = Tamaño de la muestra.

$N$  = Población total = 24 968.

$P$  = Probabilidad a favor = 50% = 0.5.

$Q$  = Probabilidad en contra = 50% = 0.5.

$S$  = Error de estimación = 5% = 0.05.

$Z$  = Grado de confiabilidad = 95%/2 = 0.4750 = 1.96.

$$n = (PQZ^2 N) / (S^2 (N-1) + PQZ^2) = ((0.5) (0.5) (1.96)^2 (24968)) / ((0.05)^2 (24968-1) + (0.5) (0.5) (1.96)^2) = 378.35$$

$$n = 378 + 10\% = 416 \text{ PYMES a encuestar}$$

La población total de PYMES dedicadas al comercio es de 24 968 empresas, con un grado de confiabilidad de 95%, se deberán de encuestar a una muestra de 378 PYMES, agregando un 10% adicional para cubrir a la investigación de cualquier eventualidad que se presente, dando un total de 416 empresas a encuestar. La encuesta para el levantamiento de información se diseñó de acuerdo con investigaciones anteriores de diversos artículos y/o trabajos

académicos relacionados con el tema. Consta de 25 preguntas y cada pregunta seleccionada se adecuó en relación con la información que se requiere obtener y se seleccionaron las siguientes preguntas para la encuesta.

*Pregunta 1: Tiempo que lleva tu empresa operando en el mercado*

- Menos 6 meses
- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a 5 años
- Más de 5 años

*Pregunta 2: Aproximadamente en que rango se encuentra su empresa en el total de ventas anuales*

- Menos de \$500,000 pesos en ventas al año
- Entre \$500,000-1 millón de pesos en ventas al año
- Entre 1 - 3 millones de pesos en ventas al año
- Entre 3 - 5 millones de pesos en ventas al año
- Más de 5 millones de pesos en ventas al año

(Maldonado Guzmán, 2010)

*Pregunta 3: Considera que su empresa contribuye al desarrollo económico del estado*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Tal vez
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

*Pregunta 4: ¿Cree usted que las redes sociales son un medio efectivo de comunicación?*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Tal vez
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

(Delgado Parrales y Castro Villamar, 2019)

*Pregunta 5: ¿Opina usted que a través de las redes sociales puede llegarse a muchas más personas que con los medios tradicionales?*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Tal vez
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

(Delgado Parrales y Castro Villamar, 2019)

*Pregunta 6: ¿Cree usted necesario que las PYMES se den a conocer a través de las redes sociales?*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Tal vez
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

(Delgado Parrales y Castro Villamar, 2019)

*Pregunta 7: En general, usted considera a las redes sociales y/o medios de comunicación electrónicos como un:*

- Gasto innecesario
- Oportunidad de negocio
- Inversión a corto plazo
- Entrada a la globalización
- Inversión a mediano plazo
- Estrategia poderosa de marketing
- Hacer relaciones con los clientes

(Valdez Juárez, 2014)

*Pregunta 8: ¿Qué desventaja encuentra usted en la utilización de las redes sociales para su negocio?*

- Alto costo (gasto)
- Pérdida en tiempo
- Gasto en compra en equipo de cómputo
- Gasto en pago de internet
- Improductividad

- Distracción para empleados
  - Divulgación de información del negocio por parte de empleados
  - Ninguna
- (Valdez Juárez, 2014)

*Pregunta 9: Tu empresa tiene y utiliza redes sociales*

- Sí (continúa en la pregunta 11)
  - No (continúa en la pregunta 10)
- (Zaglago, 2019)

*Pregunta 10: ¿Cuál es la razón principal por la cual su empresa no utiliza redes sociales?*

- No lo considera importante
  - Falta de presupuesto
  - Falta de tiempo
  - Falta de gestión
  - La empresa no lo requiere
  - Desconocimiento de su uso
- (Martínez Juvené, 2018)

*Pregunta 11: Seleccione todas las redes sociales que maneja la empresa*

- YouTube
- Facebook
- WhatsApp
- Facebook Messenger
- Instagram
- Twitter
- Pinterest
- LinkedIn
- SnapChat
- Skype
- TikTok
- Otro: \_\_\_\_\_

(Li, 2013; Martínez Juvené, 2018; Valdez Juárez, 2014; Zaglago, 2019)

*Pregunta 12: ¿Quién es el encargado de manejar las redes sociales?*

- Empleado no capacitado
  - Community Manager
  - Dueño o gerente general de la empresa
  - Empleado capacitado
  - Agencia de marketing
- (Martínez Juvené, 2018)

*Pregunta 13: ¿Cuál es el número de publicaciones promedio mensual en redes sociales?*

- 0-15
- 15-30
- 30-60
- 60-120
- Más de 120

(Martínez Juvené, 2018)

*Pregunta 14: Indique el tiempo que invierte en el uso de las redes sociales:*

- Una vez al mes
- Dos a Tres veces al mes
- Una vez a la semana
- Dos a tres veces a la semana
- Todos los días

(Valdez Juárez, 2014)

*Pregunta 15: ¿Cuánto invierte en promedio mensual en su estrategia de marketing en redes sociales?*

- \$0-\$10,000
- \$10,000-\$50,000
- \$50,000-\$100,000
- \$100,000-\$200,000
- Más de \$200,000

(Martínez Juvené, 2018)

*Pregunta 16: ¿Cuál es el objetivo de la empresa al promocionar sus productos en las redes sociales?*

- Mejorar ventas
- Posicionar marca
- Vender sus productos
- Interactuar con sus clientes
- Abrir nuevos mercados
- Dar a conocer sus productos

(Martínez Juvené, 2018)

*Pregunta 17: Utilizaría las redes sociales como medio para llevar a cabo labores de marketing*

- Definitivamente sí
- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Definitivamente no

(Real Pérez, 2014)

*Pregunta 18: ¿Utiliza redes sociales como estrategia de marketing?*

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

(Real Pérez, 2014)

*Pregunta 19: ¿La empresa cuenta con un plan anual sobre el uso de las redes sociales, alineado con los objetivos generales de la empresa?*

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

(Valdez Juárez, 2014)

*Pregunta 20: ¿Las redes sociales le ayudan a alcanzar su mercado meta (clientes)?*

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Tal vez
  - Desacuerdo
  - Totalmente desacuerdo
- (Zaglago, 2019)

*Pregunta 21: ¿Importancia de la información obtenida en las redes sociales dentro de las estrategias de marketing?*

- Muy grande
  - Grande
  - Regular
  - Baja
  - Ninguna
- (Real Pérez, 2014)

*Pregunta 22: Seleccione el principal uso comercial que le da la utilización de las redes sociales*

- Adquirir bienes y servicios
  - Enviar e-mails con promociones
  - Para vender productos
  - Para relacionarse con clientes y proveedores
  - Posicionamiento de la empresa ð Ninguno
- (Real Pérez, 2014)

*Pregunta 23: Considera que las redes sociales han fomentado la permanencia de su empresa en el mercado*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Tal vez
- Desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

*Pregunta 24: ¿Cuáles son las razones para promocionar productos en redes sociales?*

- Mayor cobertura
- Por moda
- Por economía
- Por efectividad
- Por competencia

(Martínez Juvené, 2018)

*Pregunta 25: Indique el porcentaje de crecimiento para su empresa de los siguientes indicadores por el uso de redes sociales:*

Ventas: \_\_\_\_\_%

Clientes: \_\_\_\_\_%

(Valdez Juárez, 2014)

## Resultados

Entre los resultados que se esperan obtener con la investigación se encuentra la identificación del uso de redes sociales dentro de las PYMES dedicadas al comercio en Aguascalientes, sus principales diferencias entre las que utilizan el *social media* y las que no lo usan, así como identificar todos los beneficios que provienen del uso de redes sociales mediante un enfoque empresarial, y si estos beneficios impactan en los porcentajes de ventas. También se espera poder visualizar si las empresas consideran como determinante las redes sociales para el fomento de su permanencia, cuáles las consideran como esenciales y cuáles las consideran un gasto innecesario y poder compararlo con el tiempo promedio que llevan operando para identificar si existe alguna correlación con las redes sociales, las ventas y la permanencia de una PYME con lo cual se pueda fomentar el desarrollo económico dentro del estado.

Los resultados esperados y las conclusiones están basadas en algunos de los artículos consultados durante la revisión bibliográfica, donde destacan Tajvidi y Karami (2021), quienes afirman que las redes sociales como canal de comunicación ayudan a las empresas a lograr diferentes objetivos organizativos, incluidos *marketing*, ventas, relaciones públicas, publicidad, servicio al cliente y resolución de problemas. De acuerdo con Wardati y ER (2019), los

impactos resultantes del uso de las redes sociales en el proceso de ventas en las PYMES pueden mejorar las relaciones con los clientes, expandir el *marketing* a bajo costo, mejorar la accesibilidad a la información y mejorar el desempeño de la empresa. Ellos afirman que los impactos positivos en el proceso de venta y en la relación con los clientes del uso de las redes sociales dependerán del tipo de industria y del tipo de redes sociales que se utilicen, de acuerdo con los objetivos comerciales de las PYMES.

De igual forma, Bocconcelli (2017), en su análisis del impacto de la adopción de las redes sociales en el aumento de las ventas y la innovación en los procesos de ventas por parte de las PYMES, concluyó que el impacto de las redes sociales dependerá en gran medida de la naturaleza y las características de las mismas, así como de los recursos con los que cuentan las PYMES. En conclusiones preliminares y con base en la revisión bibliográfica, se puede decir que las redes sociales ayudan a las empresas a lograr diferentes objetivos organizativos; esto depende de que cuenten con una estrategia, del tipo de red social que utilicen y los recursos con los que cuenta la PYME.

## Referencias

- Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University, 496.
- Ahmad, S. Z., Abu Bakar, A. R. y Ahmad, N. (2019). Social media adoption and its impact on firm performance: the case of the UAE. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), en <https://doi.org/10.1108/IJEER-08-2017-0299>
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Organización Internacional del Trabajo.
- AlSharji, A., Ahmad, S. Z. y Abu Bakar, A. R. (2018). Understanding social media adoption in SMES. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 1-10.
- Annisa, L. H. y ER, M. (2019). Impact of Alignment between Social Media and Business Processes on SMES' Business Process Performance: A Conceptual Model. *Procedia Computer Science*, 161, en <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.222>

- Ashurt, C., Gragg, P. y Herring, P. (2012). The role of IT competences in gaining value from ebusiness: An SME case study. *International Small Business Journal*, 30(6), 640-658.
- Buenrostro Mercado, E. (2015). Uso y apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las PYMES de Aguascalientes. *Entre-ciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 3(6), 27-40.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión LXIV Legislatura (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. *Gaceta Parlamentaria*, 5266-XVIII.
- Cheng, C. C. y Shiu, E. C. (2019). How to enhance SMES customer involvement using social media: The role of Social CRM. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), en <https://doi.org/10.1177/0266242618774831>
- D'Attoma, I. e Ieva, M. (2020). Determinants of technological innovation success and failure: Does marketing innovation matter? *Industrial Marketing Management*, 91, en <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.015>
- Delgado Parrales, B. A. y Castro Villamar, Y. J. (2019). Influencia del diseño en el marketing digital a través de redes sociales en el posicionamiento de las PYMES año 2018. *Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social*, en <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46622>
- División de Comercio Internacional e Integración (2007). El desarrollo de las PYMES mediante el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC): las opciones para América Latina y el Caribe. *Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL)*, 4, en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36145-desarrollo-pymes-mediante-uso-tecnologias-la-informacion-comunicaciones-tic>
- Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63, 95-103.
- Eggers, F., Hatak, I., Kraus, S. y Niemand, T. (2017). Technologies that Support Marketing and Market Development in SMES-Evidence from Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 55(2), en <https://doi.org/10.1111/jsbm.12313>
- Elosegui, P. B., Demian, E. y Panigo, P. (2007). *El impacto asimétrico de las restricciones al financiamiento en Argentina. Comparación por sector, tamaño y origen del capital (1995- 2003)*, 24.

- Escorsa Castells, P. y Valls P.J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa. *Barcelona: UPC*, 325.
- Fan, M., Qalati, S. A., Khan, M. A. S., Shah, S. M. M., Ramzan, M. y Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *PLOS ONE*, 16(4), en <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320>
- Georgiadis, A. y Pitelis, Ch. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- Gobierno del Estado (2019). *Plan Aguascalientes 2045*.
- INEGI (2020). *Resultados de la segunda edición del ECOVID-IE*. 26, en [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- INTAL (2020). Competencias y habilidades en la cuarta revolución industrial. *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, en [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/América\\_Latina\\_en\\_movimiento\\_Competencias\\_y\\_habilidades\\_en\\_la\\_Cuarta\\_Revolución\\_Industrial\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/América_Latina_en_movimiento_Competencias_y_habilidades_en_la_Cuarta_Revolución_Industrial_es.pdf)
- Johnson, G. y Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Kepios (2018, 5 de febrero). *Digital in 2018: Internet users pass the 4 billion mark*. Kepiosl en <https://kepios.com/blog/2018/2/5/digital-in-2018-internet-users-pass-the-4-billion-mark>
- Kulathunga, K. M. M. C. B., Ye, J., Sharma, S. y Weerathunga, P. R. (2020). How does Technological and Financial Literacy Influence SME Performance: Mediating Role of erm Practices. *Information*, 11(6), en <https://doi.org/10.3390/info11060297>
- Kuwayama, M., Ueki, Y. y Tsuji, M. (2005). *Information Technology for Development of Small and Medium-sized Exporters in Latin America and East Asia*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Li, F., Larimo, J. y Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), en <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Li, P., Yu, Y. y Fielden, K. (2013). Social media trends in small businesses. *Asia Pacific Journal of Business and Management*, 4(2), 55-70.

- López-Jáuregui, Á., Martos-Partal, M. y Labeaga, J. M. (2019a). Impact of SMES strategy on loyalty: the hairdresser case. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(2), en <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2018-0051>
- López-Jáuregui, Á., Martos-Partal, M. y Labeaga, J. M. (2019b). Impact of SMES strategy on loyalty: the hairdresser case. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(2), en <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2018-0051>
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Madrugal Moreno, F., Madrugal Moreno, S. y Guerrero Dávalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139-150.
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. del C., García Pérez de Lema, D., Aguilera Enríquez, L. y González Adame, M. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PYME de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 57-65.
- Martínez Juvené, J. C. (2018). *Las herramientas de social media y el posicionamiento de las PYMES en la ciudad de barranquilla*, en <http://hdl.handle.net/11619/3859>
- Merodio, J. (2016). *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales*. LID Editorial.
- Mora Heredia, A. (2009). El fomento de las PYMES como estrategia para incentivar el desarrollo económico local en las entidades federativas marginadas de México: una aproximación empírica. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 3(7).
- Nobre, H. y Silva, D. (2014). Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. *Journal of Transnational Management*, 19(2), en <https://doi.org/10.1080/15475778.2014.904658>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (p. 188). Tragsa.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural. En *Chile: Comisión Económica para América*

- Latina y el Caribe*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Pakura, S. y Rudeloff, C. (2020). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: empirical insights from start-ups in Germany. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, en <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1728490>
- Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M. A. y Khan, A. (2021). Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), en <https://doi.org/10.3390/su13010075>
- Real Perez, I., Leyva Carreras, A. B. y Heredia Bustamante, J. A. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PYMES. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 7(19).
- Rodríguez, T. (2012). Estudio del uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PYMES: Chantal Fontaine, L.EX.A., El Magnético, Auto Álvarez; del norte de la ciudad de Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 186.
- Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A.-M. y Hansen, J. M. (2018). Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMES revenue growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, en <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.017>
- Senado de la República, C. de C. S. S. (2020, 29 de febrero). *PYMES, importante motor para el desarrollo económico nacional: MC*. Senado de la República LXIV Legislatura, en <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>
- Serna, H. (2002). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología* (7a. ed.). 3R Editores.
- Singaraju, S. P., Nguyen, Q. A., Niininen, O. y Sullivan-Mort, G. (2016). Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach. *Industrial Marketing Management*, 54, en <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.009>
- Stockdale, R., Ahmed, A. y Scheepers, H. (2012). Identifying Business Value from the Use of Social Media: An SME Perspective. *AIS Electronic Library (AISeL)*.

- Tajvidi, R. y Karami, A. (2021). The effect of social media on firm performance. *Computers in Human Behavior*, 115, en <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.026>
- Ueki, Y., Tsuji, M. y Carcamo-Olmos, R. (2005). Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las PYMES exportadoras en América Latina y Asia oriental. *Chile: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe*.
- Uribe Beltrán, C. I. y Sabogal Neira, D. F. (2020). El uso de los “social media” en PYMES y microempresas del sector publicitario. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 14(2), en <https://doi.org/10.5209/pepu.69912>
- Valdez Juárez, L. E., Rascón Ruiz, J. A., Ramos Esocbar, E. A. y Huerta Gaxiola, J. E. (2014). Redes sociales, una estrategia corporativa para las PYMES de la región de Guaymas Sonora México. *Faedpyme International Review*, 1(1), 1-10.
- Wardati, N. K. y ER, M. (2019). The Impact of Social Media Usage on the Sales Process in Small and Medium Enterprises (SMES): A Systematic Literature Review. *Procedia Computer Science*, 161, en <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.207>
- Zaglago, B. (2019). *The adoption of digital marketing among SMES in Ghana: Increasing Profitability and Bridging the Digital Divide Using Social Media*. Åbo Akademi University.
- Zapata Torres, K. L., Medina Quintero, J. M. y Lara Treviño, J. I. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las PYMES en el mercado. *Vinculatégica (UANL)*, 1(1), 1-20.



# Capítulo 13. Efectos del SARS-COV2 en las empresas transnacionales

Gloria Leticia Martell Campos<sup>\*</sup>  
Brenda Isabel Pérez Méndez<sup>\*\*</sup>  
Nicté Aurora Camarillo Ceballos<sup>\*\*\*</sup>

## Introducción

En este capítulo se analizarán las acciones realizadas por las empresas transnacionales para mitigar o aprovechar los efectos provocados por el SARS-COV2 de acuerdo con las políticas fiscales de apoyo implementadas en diferentes países, las oportunidades ocasionadas por la contingencia de salud más grande que se ha vivido, que provocó el cierre de actividades, debido a la implementación de políticas de salud.

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: gloria.martell@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Finanzas. E-mail: branda.perez@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumna de la Maestría en Administración Generación 2021-2022E-mail: alio7477@edu.uaa.mx

En 2020 se tenían muchas expectativas sobre el impacto económico que tendría la COVID-19; en marzo de ese año los mercados financieros mundiales sufrieron tal volatilidad que muchos compararon estos niveles con los que se sufrieron durante la crisis financiera de 2008. Actualmente, la mayoría de las economías enfrentan dificultad en la cadena de suministros, inflación alta, incremento en las tasas de interés; algunos países se enfrentan a una recesión económica sin precedentes, las diferentes economías luchan por superar esta situación y se enfrentan actualmente a una crisis geopolítica debido a la invasión de Rusia a Ucrania, ocasionando una mayor volatilidad en los mercados.

Durante estos dos años, los países como las empresas han implementado diferentes estrategias para enfrentar esta situación: sin embargo, los resultados son muy diferentes debido a las condiciones económicas de los países, los apoyos fiscales implementados a las empresas y a los ciudadanos, los tratados internacionales con los que cuentan, el nivel de desarrollo tecnológico, las políticas y acciones sanitarias implementadas para reactivar sus economías.

## Revisión de la literatura

De acuerdo con la página del gobierno de México, los coronavirus son una familia de virus que causan enfermedades (desde el resfriado común hasta enfermedades respiratorias más graves) y circulan entre humanos y animales. En diciembre de 2019, en China, apareció el primer caso del SARS-COV2, mismo que se extendió por el mundo y se declaró pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS). De acuerdo con el informe técnico diario, la COVID-19 México, al 9 de marzo del 2022, a nivel mundial, se han reportado 448 313 293 casos confirmados (1 704,208 casos nuevos) y 6 011 482 defunciones (6 487 nuevas defunciones). En las últimas 24 horas se reportaron 1 704 208 casos y 6 487 defunciones a nivel global. La letalidad global es de 1.3%. La distribución de los casos estimados por los grupos de edad en las últimas cinco semanas, señalan que la mayor parte de los casos están presentes en los grupos de 30 a 39 años, seguido del grupo de 18 a 19 años y 40 a 49 años. En las últimas cinco semanas, la mayor parte de los casos están presentes en los grupos de 30 a 39 años, seguido del grupo de 18 a 19 años y 40 a 49 años.

Según la Organización Mundial de la Salud, el 12 de enero de 2020 China hace pública la secuencia genética del virus causante de la COVID-19; un día

después se confirma el primer caso fuera de este país, debido a su rápida propagación y la gravedad de los casos, Finalmente, el 11 de marzo la OMS la declara como pandemia.

El SARS-COV2 no es la primera pandemia a la que se enfrentan las economías, pero sí la más larga con consecuencias graves a nivel internacional. En este lapso se ha interrumpido la actividad económica, han cerrado una gran cantidad de empresas y negocios, siendo uno de los sectores más afectados el turístico, debido a que uno de los efectos que hemos sufrido con la COVID es la movilidad y el confinamiento, por lo que las empresas que se encuentran en este rubro de servicios (hoteles, aerolíneas, restaurantes), sus ingresos se vieron afectados significativamente; en contraparte hubo sectores que se beneficiaron gracias a esta crisis sanitaria, como lo fue el sector tecnológico, que evolucionaron a un ritmo imprevisto y estos cambios están aquí para quedarse. Otro sector que se benefició fue el de salud. A nivel general, se observa interrupción de la actividad productiva, la disminución en ventas, incremento en precios, despido de trabajadores, falta de insumos, dificultades en la cadena de distribución, disminución o detención de inversiones directas.

Según Vasconcelos, los posibles impactos inmediatos que la pandemia de coronavirus tendrá en la economía, son la interrupción de las cadenas de producción, la caída de la producción y los ingresos. Sin embargo, también se espera que los efectos a largo plazo sean significativos y negativos para el crecimiento económico futuro. Para Mackay-Véliz, a nivel mundial, el coronavirus ha ocasionado aislamiento social, paralización de intercambios comerciales entre países, culminación de años escolares en casa por la vía digital, lo que ha generado una crisis sin precedentes, donde la economía global se enfrenta a su mayor desafío desde la Gran Recesión. Mendoza menciona que, en el continente americano, la incertidumbre en la política económica de las economías por los estragos presentes y futuros de la COVID-19 ha debilitado el crecimiento, la inversión, el empleo y el comercio. Aunado a esto, la guerra comercial entre Estados Unidos de Norte América y China ha desacelerado las cadenas productivas globales, afectando la actividad económica mundial.

En marzo de 2020, Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas, advierte que se avecina una recesión global que hará que el PIB de la región decrezca, el desempleo aumente y millones de personas se sumen a los índices de pobreza. Un año más tarde esta predicción la confirma Howard Mustoe,

quien menciona que millones de personas perdieron sus empleos y muchos de ellos tuvieron que solicitar el apoyo de programas sociales, Un ejemplo claro fue la ley del plan de rescate estadounidense en 2021, la cual extendió el programa de Asistencia por Desempleo Pandémico para trabajadores por cuenta propia y trabajadores temporales, dando un pago adicional automático de 300 dólares semanales. Otro apoyo que se otorgó Estados Unidos en este mismo año fue el apoyo de 2 000 dólares por la COVID-19. el cual tuvo un costo aproximado de 464 mil millones; entre las modificaciones que se dieron aparte del incremento de 600 a 2000 dólares, es que se amplió la elegibilidad de los miembros del hogar tanto adultos como menores que ganen menos de 75 000. En su caso, Inglaterra compró cerca de 1.2 billones de dólares en bonos gubernamentales y corporativos con el objetivo de aumentar la oferta de dinero. Otros países han impulsado los préstamos baratos, lo que les es de gran ayuda a las empresas.

En el caso de México, el gobierno implementó medidas económicas para diversos sectores, como el otorgamiento de créditos para apoyar a micro-negocios familiares y trabajadores por cuenta propia con apoyos de 25 000 pesos por negocio o persona, a pagar en tres años, incluidos tres meses de gracia. Otro apoyo implementado fueron los créditos solidarios a la palabra, de los cuales se aprobaron más de 127 000; de estos sólo se ha entregado 90%, es decir 2 800 millones de pesos. También el gobierno de México lanzó una plataforma para apoyar a las micro, pequeña y mediana empresas que están siendo afectadas por la contingencia ocasionada por la COVID-19 a través de la compra solidaria; el registro es muy simple y no tiene costo alguno.

A nivel internacional observamos que se han implementado diferentes estrategias para mitigar los efectos del SARVS- COV2. Según Vasconcelos, la economía, ha tratado de ayudar a formular acciones y mecanismos no farmacológicos capaces de mitigar los efectos sobre los ingresos y las actividades económicas, pero también previendo el periodo posterior a la pandemia. Para Pastor, la pandemia de la COVID-19 se ha convertido en una crisis sanitaria, económica y social a escala global sin precedentes. González comenta que la enfermedad de la COVID-19 ha producido diversos y negativos impactos en la sociedad y economía de la totalidad de las naciones del mundo. Esta pandemia ha constituido un serio reto para las organizaciones internacionales y los gobiernos y ha traído de nuevo a debate la importancia de las políticas sociales y del papel del Estado para enfrentar situaciones extremas del tipo de

las planteadas por esta enfermedad. Sanguinetti, por su parte, dice que la pandemia de la COVID-19 ha tenido un severo impacto socioeconómico en América Latina. La caída sin precedentes de la actividad económica y del empleo ocasionó un marcado deterioro de indicadores de bienestar social, como la pobreza y la desigualdad. De Castro afirma que el estallido de la pandemia de la COVID-19 ha supuesto una considerable contracción económica global, si bien la magnitud del impacto ha sido desigual. Sin embargo, la respuesta de las políticas económicas a la crisis ha sido fulgurante y de una magnitud sin precedentes en el pasado reciente.

## Metodología

Se diseñó un estudio con un enfoque de tipo exploratorio debido a que se revisó la literatura disponible en artículos en revistas, páginas de Internet, libros y capítulos de libros. Es importante señalar que, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), los métodos mixtos pueden definirse como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Además, los métodos mixtos implican la utilización de los métodos cuantitativos y cualitativos que en su conjunto ayudan a entender y explicar con mayor profundidad los temas tan complejos que se viven hoy en día, enriqueciendo los resultados de las investigaciones por la mezcla de dos perspectivas que no se repelen; al contrario, se complementan, enriqueciendo los resultados que se obtienen de las investigaciones. Por ende, con una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, de acuerdo con Cresswell (2015), los diseños mixtos logran obtener una mayor perspectiva del problema: frecuencia, amplitud y magnitud, así como profundidad y complejidad.

Por lo anterior, en la presente investigación se pretende estudiar las empresas transnacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores; estas empresas están obligadas a publicar sus estados financieros, por lo que se realizará un análisis de estos para determinar las afectaciones que han tenido ciertos sectores, así como ha beneficiado a otros.

Con el objetivo de que el análisis sea de manera completa, se obtendrá información financiera y económica de la plataforma INFOSEL, para la recolección de datos a través del tiempo en distintos periodos, a fin de hacer inferencias con respecto a los cambios, sus determinantes y consecuencias. Además de realizar diseños longitudinales de tendencia para analizar los cambios a través del tiempo, que de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), los diseños longitudinales de tendencia analizan los cambios a través del tiempo, en variables o sus relaciones, centrando su atención en la población, midiendo en varios periodos, examinando su evolución a lo largo del tiempo, en donde se puede observar a toda la población o a una muestra de ella, cada vez que se midan las variables o sus relaciones entre ellas.

Para la utilización de este modelo, se trabajará con empresas que cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores, y cuyos ingresos se fueron afectados por el SARS-COV2: lo anterior para realizar un comparativo con su rentabilidad en periodos de fluctuación del tipo de cambio, enfatizando cuando el peso mexicano sufrió depreciaciones. El periodo que se abordará es de 2017 al 2021, con el objetivo de analizar la situación financiera antes de la pandemia y después de la misma.

## Propuesta de intervención

En México, es muy difícil, por no decir imposible, que las empresas medianas y pequeñas proporcionen su información financiera, debido a que se considera información confidencial y a la mayoría de los empresarios les da miedo que al hacer pública la información los usuarios de esta se den cuenta de sus estrategias fiscales y financieras utilizadas en sus empresas. Por tal motivo, a diferencia de otros países, en México no se cuenta con bases de datos por sectores, giros, nivel de empleados o alguna otra división de las empresas antes mencionadas. De esta manera, para la presente investigación, la información financiera se obtendrá de empresas grandes transnacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, las cuales tienen la obligación de presentar su información financiera de manera trimestral para el análisis de los inversionistas; para ello se hará uso de la plataforma INFOSEL, la cual es una herramienta de información financiera, económica, corporativa y política nacional

e internacional de forma confiable y en tiempo real, proporcionando todas las variables proporcionando información de valor.

A lo largo de la historia siempre que se presenta una crisis sanitaria existen grandes ganadores y perdedores, afectando en la rentabilidad de las empresas algunas en mayor medida que otras; en contraparte, existen sectores que se benefician con esta situación, por tal motivo se analizará la información financiera de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores del sector salud, de los subsectores equipo, medicamentos y servicios médicos y de productos farmacéuticos, biotecnología y ciencias y salud; también se seleccionaran empresas del sector de productos frecuentes, seleccionando uno de sus tres subsectores, los cuales son alimentos, bebidas y tabaco, productos domésticos y personales o de venta de productos de consumo frecuente.

Una vez que se seleccionen las empresas que se analizarán para la presente investigación, se conjuntará la información financiera de los periodos 2019, 2020 y 2021, para analizar el impacto que el SARS-COV2 tuvo en el valor del precio de sus acciones, en su rentabilidad, así como algunas razones financieras que ayuden a la conclusión de las afectaciones o crecimiento que tuvieron en el periodo analizado.

Posteriormente, se presentará un cuadro resumen el cual reflejará los beneficios obtenidos por cada empresa durante el periodo analizado. Además, se realizará el análisis por periodos trimestrales para determinar el impacto en sus resultados después de la presentación de las diferentes olas que se han tenido en el transcurso de esta pandemia, de acuerdo con los expertos, en una gráfica del comportamiento de la COVID-19: una curva pronunciada significa que el virus se está propagando rápidamente. Esto se debe a que cada persona infectada transmite la enfermedad a más de una persona. Luego, cada una de esas personas la transmite a otras personas. Y la curva sigue subiendo. “Aplanar la curva” significa tomar medidas para evitar la propagación del virus. La curva se vuelve menos pronunciada y menos elevada porque hay menos personas infectadas al mismo tiempo. Aplanar la curva puede conducir a picos más pequeños en futuras olas de infección y a un menor impacto en nuestras comunidades, nuestros hospitales y nuestras vidas.

Para lograr aplanar las curvas, el gobierno implementa diferentes estrategias, como es el cerrar las actividades no necesarias, el limitar el número de afluencia en los negocios, la aplicación de vacunas, atención clínica,

aislamiento de las personas positivas con el SARS-COV2, otorgando permisos de trabajo para no asistir, la migración al teletrabajo regulando las leyes para esta nueva modalidad, por mencionar algunas medidas las cuales tratan de contrarrestar las tres características de la COVID-19 que estableció la Organización Mundial de la Salud, las cuales son rapidez y escala: la enfermedad se ha propagado rápidamente por todos los rincones del mundo y su capacidad de propagación explosiva ha desbordado incluso los sistemas sanitarios más resilientes; gravedad: en general, 20% de los casos son graves o críticos, con una tasa de letalidad bruta de los casos clínicos que actualmente supera 3%, y que es aún mayor en grupos de edad avanzada y en aquellos con ciertas enfermedades subyacentes, y perturbación social y económica: los trastornos a los sistemas sanitarios y de asistencia social y las medidas tomadas para controlar la transmisión han tenido grandes y profundas consecuencias socioeconómicas.

También se analizarán las variaciones del tipo de cambio en estos periodos para determinar si las fluctuaciones de este tienen un impacto positivo o negativo en la rentabilidad de las compañías; en el impacto de diferentes rubros, como la solicitud de créditos, el pago de los mismos, el incremento en las ventas. Finalmente, se realizará la comparación por los diferentes sectores con la finalidad de determinar si existió un sector mayormente beneficiado o bien fueron las estrategias implementadas por las empresas las que llevaron a obtener esos resultados.

## Resultados esperados

Una vez realizada la conjunción de la información y analizado todos los indicadores financieros, se determinará si el impacto de las variaciones del tipo de cambio es una variable principal que tiene injerencia en los resultados obtenidos por las compañías analizadas, debido a que las fluctuaciones en el tipo de cambio hacen más competitivos sus productos, o bien si el resultado tuvo que ver directamente por los efectos de la pandemia y el sector en el que se encuentra la empresa.

Otro aspecto que se pretende analizar es si la disminución en las tasas de interés activas implementadas por diferentes países impulsó a las empresas en solicitar estos para impulsar nuevos proyectos, mejorar sus flujos de efectivo,

incrementar su producción para satisfacer la demanda insatisfecha, hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, conservar su base laboral.

Finalmente se pretende comprobar que realizar un estudio sobre el impacto de la variación del tipo de cambio de las empresas transnacionales que se encuentran en el mercado bursátil en México impacta en su rentabilidad. Con esta investigación se pretende determinar cuáles son los factores que más inciden, así como los mecanismos que estas empresas han implementado para conservar o incrementar su rentabilidad, pese a la crisis sanitaria más grande que se ha presentado en la historia. Cuevas explica que mientras que la depreciación del tipo de cambio real no aumenta las exportaciones, más bien las reduce, por lo menos en el corto plazo, lo que implica que la economía mexicana es sumamente dependiente de los bienes de capital e intermedios importados.

## Referencias

- Beneficios de desempleo por COVID-19 (2021). *Official Guide to Government Information and Services*- USAGov, en <https://www.usa.gov/espanol/>
- Castro Fernández, F. de, Martínez Mongay, C. y Yániz Igal, J. (2022). Las respuestas de política fiscal a nivel internacional. Información comercial española. *Revista de Economía*, 924(1), 31-45.
- COVID-19. Medidas económicas. Gobierno de México, en <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas>
- COVID-19. Cronología de la actuación de la OMS (2020, 27 de abril). Organización Mundial de la Salud, en <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline-covid-19>
- González Arencibia, M., Martínez Cardero, D. y Gulín-González, J. (2020). Vida entre economía y política en el contexto de la crisis de la COVID 19: Lecturas para América Latina y el Caribe. *Revista de Temas de Coyuntura y Perspectivas*, 5(3), 39-86.
- Healthwise (2021, 26 de marzo). *Reducción de las futuras olas de la COVID-19*. Cigna Official Site. Global Health Service Company, en <https://www.cigna.com/es-us/individuals-families/health-wellness/>
- Infosel Financiero, en <https://www.infosel.com/>

- Miranda, F. D. P. (2022). Informe técnico diario COVID-19. MÉXICO (157), en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/708592/Comunicado\\_Tecnico\\_Diario\\_COVID-19\\_2022.03.09.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/708592/Comunicado_Tecnico_Diario_COVID-19_2022.03.09.pdf)
- Mendoza Rivera, R. J., Lozano Diez, J. A. y Venegas Ramírez, F. (2020). Impacto de la pandemia COVID-19 en variables financieras relevantes en las principales economías de Latinoamérica. *Economía: Teoría y Práctica* (Especial), en <https://economiatyp.uam.mx>
- Mustoe, H. y Palumo, D. (2021, 4 de enero). Por qué las bolsas del mundo llegaron a niveles récord en 2020 mientras la economía global se hundía. BBC News Mundo, en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55536375>
- Pastor Escribano, Á. y Laredo Argumosa, A. (2020). El impacto de la COVID-19 en la economía mexicana. *Boletín Económico de ICE*, 3130, 19-35.
- Sanguinetti, P. y Arreaza, A. (2021). Los impactos socioeconómicos del COVID-19 en América Latina y los desafíos de la recuperación. *Revista de Economía*, 923(1), 57-70.

# Capítulo 14. La relación del *marketing* digital, la gestión de marca y la competitividad en las PYMES del estado de Aguascalientes

Estefanía Guadalupe Galván Meza<sup>\*</sup>

Gonzalo Maldonado Guzmán<sup>\*\*</sup>

Sandra Yesenia Pinzón Castro<sup>\*\*\*</sup>

Antonio Duréndez Gómez-Guillamón<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

La relación que existe entre el *marketing* digital y la gestión de marca, hoy en día juega un papel esencial en el diseño e implementación de las estrategias empresariales (Chernatony y Segal-Horn, 2001), ya que para los ojos de los consumidores, las marcas expresan la personalidad y estilo de vida que estos

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumna de la Maestría en Administración Generación 2021-2022.

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gonzalo.maldonado@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: sandra.pinzon@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Politécnica de Cartagena, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Economía, Contabilidad y Finanzas. E-mail: antonio.durendez@upct.es

tienen (Phau y Cheen-Lau, 2001), por lo cual es importante la aplicación de herramientas de *marketing* digital para lograr que una marca sea reconocida, cuente con publicidad y sea adaptable a las nuevas formas de información y mercadeo, además de adaptarse a los gustos y necesidades de los consumidores; de esta manera, los clientes tendrán un mejor servicio, logrando así la empresa una ventaja en el mercado, la cual repercutirá en el incremento en las utilidades y en el crecimiento empresarial.

Agregando a lo anterior, las estrategias de *marketing* digital son una excelente alternativa para aumentar o mejorar el posicionamiento de una marca, debido a que la mayoría de los clientes de una empresa navegan en Internet, y generalmente se encuentran familiarizados con Google y Facebook, haciendo más sencillo la implantación del SEM y SMO, resultando más fácil la interacción de la empresa con el objetivo principal, el cliente. De igual manera, la utilización de las herramientas y estrategias de *marketing* digital para gestionar una marca nos da como ventajas que sea más sencillo para el cliente reconocer nuestra marca, genera mayor confianza, ayuda a promover de una manera más rápida y mejor nuevos productos o servicios, y genera más ganancias económicas para la empresa.

Del mismo modo, no podemos dejar de lado la relación que existe entre el *marketing* digital y la competitividad. Porter (1985) dice que una estrategia competitiva crea acciones ofensivas y defensivas para lograr una posición defendible en el mercado, con el objetivo de poder hacer frente con éxito a nuestros competidores y generar ganancias, y de acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), el *marketing* digital es una tendencia que aporta un valor a las empresas para poder fortalecer su posición competitiva en el mercado que pertenece; el *marketing* digital nos permite a través de un análisis conocer a detalle los hábitos de consumo del cliente y generar así un excelente servicio para estos, asimismo permite a las empresas alcanzar una mayor competitividad acaparando nuevos mercados y dinamizando la comunicación entre cliente-empresa.

De la misma manera, la importancia de la relación entre el *marketing* digital y la gestión de marca radica principalmente en que, según Sánchez *et al.* (2019), el *marketing* digital tiene una influencia positiva y significativa en el posicionamiento de una marca, ya que gracias a este, los clientes logran a través de las redes sociales reconocer más fácilmente la marca, además de que cuando estos mismos navegan en Internet es más fácil que la marca venga a su mente debido a que memorizan su logo o símbolo. En cuanto a la relación del *marketing* digital

y la competitividad, Gutiérrez (2017) establece que conforme pasa el tiempo, el desarrollo tecnológico avanza rápidamente y considerando que las pequeñas y medianas empresas, participan en un mercado en donde para lograr su permanencia y estabilidad tienen que ser competitivas, es fundamental el uso de la tecnología, así como la implementación de *marketing* digital.

Referente a la relación entre gestión de marca y competitividad, Olivar (2021) nos dice que uno de los propósitos fundamentales de *marketing* digital es aportar a la empresa una posición privilegiada sobre la competencia; es decir, las empresas que son competitivas y que se encuentran en vanguardia agregan valor a sus productos y servicios a través de lograr un posicionamiento de sus marcas y, además, lo conciben como una parte fundamental para el crecimiento y sostenimiento para que las necesidades de los clientes, que cada vez son más exigentes, puedan ser satisfechas. Ninguna empresa ya sea chica, mediana o grande puede sobrevivir en el mercado o ser competitiva sin satisfacer la necesidad y deseos de los clientes.

El *marketing* tradicional utiliza todas las estrategias para promocionar productos o servicios en un mundo *offline*, por ejemplo el uso de la radio, periódico y televisión, por lo que se genera un costo de acción más elevado, mientras que el *marketing* digital interactúa directamente con todo el mundo que se encuentra en línea, cualquier canal *online* se convierte en una poderosa herramienta para llegar al principal objetivo (cliente), como por ejemplo el uso de las redes sociales, blogs, *email marketing*, generando así menos gastos y mejores resultados. Además, la Internet ha ido evolucionando y creciendo, cambiando así las reglas del juego del mercado, ya no sólo se trata de la tecnología sino también de los cambios de la actitud en los consumidores; cada día se generan nuevos hábitos y estilos de vida, generando nuevos retos para las pequeñas y medianas empresas, generando más opciones y conocimientos en torno a este giro de 360°.

Para que una pequeña y mediana empresa pueda sobrevivir, deberá implementar herramientas del *marketing* digital, que pueden ayudar a solucionar algunos problemas de los que presenta, y así alargar su ciclo de vida (Zambrano, 2015). El *marketing* digital ofrece a las pequeñas empresas a competir con las grandes en el mismo nivel. Ambas tienen las mismas herramientas a su alcance, y pueden conseguir el mismo impacto y notoriedad (Rodríguez *et al.*, 2015).

## Revisión de la literatura

El *marketing* digital permite a las pequeñas y medianas empresas no solamente incrementar su nivel de gestión de marca, sino también mejorar sustancialmente su nivel de competitividad, ya que las actividades de comercialización de los productos o servicios a través de la Internet, en las distintas redes sociales, permite una mayor visualización en los productos o servicios entre millones de posibles consumidores. Con la finalidad de que los lectores tengan un panorama más concreto de la relación existente entre las actividades del *marketing* digital, la gestión de marca de los productos o servicios y el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, en los siguientes párrafos se presentará el análisis de la relación existente entre el *marketing* digital y la gestión de marca, la relación entre el *marketing* digital y el nivel de competitividad y la relación entre la gestión de marca y el nivel de competitividad.

### *La relación entre el marketing digital y la gestión de marca*

Gordon (2015) plantea que las estrategias de *marketing* digital son alternativas que influyen en la posición de una marca debido al uso de las herramientas como el Internet; ahora bien, las nuevas marcas que se lanzan a un mercado deben de definir las estrategias de *marketing* que implementarán; ya que no es posible que se pueda tener éxito si no existe una planificación, en donde se deberán de considerar todos los medios por los cuales se realizará la comunicación de la marca, y teniendo en cuenta las nuevas tendencias en *marketing*, esto para fortalecer todas las acciones de mercadeo que la empresa decida implantar. Por su parte, Dei Tos *et al.* (2015) consideran que es fundamental que las empresas gestionen su marca para que estimulen las percepciones, emociones y sentimientos de los consumidores, inspirando confianza, que es un factor decisivo en el proceso de compra, y agregando valor. También es esencial reconocer la importancia de que las personas vivan “conectadas”, ya que representan un número expresivo de clientes potenciales para la organización.

Es por ello por lo que las empresas deben realizar esfuerzos por el *marketing* digital y aumentar la eficiencia en la difusión de sus productos/servicios por medios electrónicos, así como fortalecer la imagen y/o marca de la empresa. Bajo este mismo orden de ideas, Horn (2017) agrega que las empresas

de todos los rubros están posicionándose en el mercado impulsando sus productos y/o servicios por medio de la presentación analógica, posicionar la marca es parte del *marketing* digital, pues la gente ubica cuando piensa en sus productos o servicios navegando por Internet. Es aquí donde se debe aprovechar posicionar la marca con credibilidad, recurriendo al *marketing* digital. El posicionamiento de una marca busca que sus clientes y consumidores relacionen la marca con ciertos atributos; es ahí donde el *marketing* digital busca cuales son estos atributos con el producto de su empresa y así ir relacionando para encontrar mejores estrategias y seguir posicionando la marca de su empresa.

Rodríguez (2016, p. 32) manifiesta lo siguiente “utilizar una plataforma web de gestión y análisis de datos en las empresas ayuda a promover los productos y marcas de manera eficiente, además de la ampliación de canales de ventas en el mercado”. Si bien es cierto, Gentili (2016) manifiesta que, para lograr el posicionamiento o la gestión de una marca de una manera adecuada y deseada en el mercado, se deben de enfocar las acciones del *marketing* hacia la acción promocional, publicitaria o estratégica con objetivos claros y dar un seguimiento controlado, y así comprobar si realmente se está logrando penetrar en la mente de los consumidores. Además, Ávila (2020) afirma que las estrategias de *marketing* digital y el *branding* se relacionan positivamente, a la misma vez que ayuda a una mejor comprensión del mismo; por lo tanto, si el principal objetivo del *branding* es posicionar tu marca en el mercado, entendemos el *marketing* como el proceso para conseguir esa meta; la estrategia que visibiliza el producto para que el consumidor pueda identificarlo. Ambas van de la mano para alcanzar el objetivo.

En este mismo orden de ideas, cabe resaltar que las percepciones de los clientes se crean a través de las interacciones y de las experiencias que tienen con un producto o servicio, y a partir de estas el cliente podrá determinar si la marca es valiosa o única; por lo tanto, todo lo que haga la empresa a partir de ese momento se debe de respaldar, incluyendo un esfuerzo en la mejora de la implementación del *marketing* digital. Si el gerente o dueño de una empresa tiene el deseo de que sus clientes perciban su marca como “única”, éste deberá de trascender todo el esfuerzo a todos sus canales digitales. Asimismo, proporcionar al cliente experiencias únicas le ayudará a formar opiniones positivas, incluso la fidelización; para esto, también deberá de asegurar que la estrategia en su contenido digital esté alineada al posicionamiento que se pretende

alcanzar, así podrá ejercer un claro control sobre sus metas y objetivos incluyendo la gerencia de marca.

Adicionalmente, las redes sociales han ido estimulando de forma viral la comunicación; toda compañía que desee permanecer en el mercado debe dominar esta dinámica, ya que es una importante y destacable interacción entre consumidor y marca, además de que aportan una relevante influencia en la percepción del cliente a través de experiencias de marca atractivas, cada contacto que la empresa tenga con su cliente a través de su marca debe de reforzar la imagen que se tiene como objetivo lograr. Así, Ramírez (2014) destaca que las redes sociales tienen ya un papel relevante en la búsqueda de *partners*, inversores, emprendedores en la mejora de nichos de mercado, detección de necesidades y en la llegada –lo más importante– al público objetivo con un mensaje apropiado con bajo costo, en una palabra, posicionamiento.

Además, podemos decir que la gestión de marca o su posicionamiento de marca, nunca deben de ser una idea que se deje para el final, más bien deben de unir fuerza con la estrategia de *marketing* digital para conectar todo lo que se dice o hace en la empresa. En definitiva, todas las empresas deberían de esforzarse para crear marcas que les permitan a sus clientes vivir una experiencia de forma única. Asimismo, para crear marcas fuertes y establecerlas en la mente del consumidor, se debe de implementar un excelente trabajo de *branding* o gestión de marca, y para esto se debe de hacer uso del *marketing* digital.

Finalmente, el *marketing* digital es una herramienta fundamental en toda empresa, y esencial para el crecimiento de la misma, ya que aprovecha todos los recursos *online* para potenciar la marca de una manera eficiente, logrando hacer a la marca relevante, diferente y sostenible, y también gracias a esta herramienta se nos permite diseñar estrategias personalizadas, implementar herramientas analíticas para conocer mejor a nuestro objetivo, ofreciendo exactamente a nuestros clientes lo que necesitan en el momento preciso, incluso brinda la oportunidad de adelantarse a expectativas futuras, además de que permite crear una comunidad alrededor de la marca, y así conocer la opinión de los consumidores y mejorar los productos o servicios. Así, de acuerdo con la información anteriormente presentada es posible plantear la primera hipótesis:

## *H1: El marketing digital tiene un efecto positivo significativo en la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas*

### *La relación entre el marketing digital y la competitividad*

El *marketing* digital ha tenido una gran aceptación hoy en día, hasta a llegar a considerarse una tendencia en estrategia para la competitividad en diferentes empresas que buscan conseguir una mayor participación en el mercado, dinamizando también la comunicación o retroalimentación entre consumidor y empresa, y de esta manera lograr una mejor interacción y fidelizar a estos mismos, incrementando ventas y así ser más competitivas. En la actualidad, lo que las pequeñas y medianas empresas pretenden es innovar constantemente, convirtiéndose así el *marketing* digital en una estrategia clave para mejorar los resultados y así incrementar su competitividad.

Ahora bien, revisando la literatura sobre la relación existente entre el *marketing* digital y el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, Shamsuddoha y Ali (2006) piensan que las empresas que hacen uso de la mercadotecnia, sobre todo en el área de promoción, en función de generar competitividad, lograrán un incremento de esta misma y a su vez también un mejor desempeño. En este mismo sentido, Luna (2007), en su trabajo de investigación, afirma que existe una relación entre el *marketing* digital (*e-marketing*) y la competitividad, ya que, al hacer uso de una estrategia de mercadotecnia digital, la cual permita que el cliente pueda consultar o adquirir productos a cualquier hora del día, permite interpretar esta acción como una ventaja competitiva.

Asimismo, Luna (2007) consideró que la ventaja competitiva en las PYMES mexicanas es creada debido al uso de la Internet, ya que no se sufren de limitantes como los que se presentaban con el uso del *marketing* tradicional. Un ejemplo de esto eran los altos costos que se generaban al colocar un anuncio en radio o televisión, y que hoy en día gracias al uso de la Internet se pueden colocar campañas de publicidad a un costo más accesible, y de esta manera es posible estar en condiciones de competir con las grandes empresas en referencia a publicidad. También menciona que se genera una comunicación bidireccional y una relación personalizada entre empresa-cliente, lo cual se transforma en una ventaja competitiva al estar en constante comunicación para una mejora continua; asimismo, permite que exista una conectividad

con individuos y empresas en todo el país y fuera de este, permitiendo romper con las barreras físicas.

En esta lógica, lo que Luna (2007) plantea es que debido al acercamiento entre empresa-cliente, se facilita una comunicación con el mercado, y así se puede lograr un conocimiento acerca de los deseos, necesidades y características de los clientes, recopilando información generadora de una ventaja competitiva. Según Kotler y Armstrong (2012), el *marketing* digital es una tendencia que agrega valor a las empresas para mejorar su posición competitiva en el mercado al que pertenecen. Por lo tanto, las acciones que realiza la empresa conducen a resultados positivos, de ahí la importancia de utilizar mecanismos de *marketing* que generen motivación positiva en los clientes.

Por otro lado, López y Pérez (2008), en su investigación, argumentan que las innovaciones tecnológicas promueven el desarrollo en las empresas mediante el uso de la tecnología y esto afecta a la competitividad en las empresas. También aseguran que el uso del *marketing* digital dentro de las ventajas competitivas que generan se encuentran las siguientes: reducción de costos, medición de efectividad, información sobre el perfil del cliente, información sobre el hábito de este, además de impulsar algunas otras estrategias de mercadotecnia.

Por su parte, Peinado y Prado (2008) plantean que el mercado digital se convertirá en un agente clave en la competitividad de la economía, y que además el *marketing* digital permite la internacionalización de las empresas, y hace posible la interacción entre el consumidor y la empresa, además de que la globalización ha permitido que los países en materia de economía implementen estrategias para mejorar la productividad, mejora del producto o servicio, de las tecnologías que se usan, además de que para crear ventajas competitivas es primordial considerar la situación de la empresa en el país, la estrategia de desarrollo, y la demanda.

Abrego y Rincón (2021, p. 115) afirman que “por tal razón, las empresas que no se adaptan a las tendencias actuales del marketing digital están destinadas al fracaso, pues la era de internet está influyendo de forma expresa en un segmento importante de individuos que buscan satisfacer sus necesidades de compra de forma virtual y no tradicional, por lo que las organizaciones modernas deben establecer mecanismos más eficientes de cómo abordar esta nueva categoría de clientes”.

También es importante mencionar que Noyola (2016), en su investigación, da a conocer que existe una relación positiva y significativa entre las

variables de *marketing* digital y competitividad; la autora menciona que la facilidad del uso percibido, así como la presión externa y misión de la empresa, en el desempeño laboral, la disponibilidad de recursos y la compatibilidad impactan en el desempeño financiero, la reducción de costos y la tecnología de una empresa, lo que en ese sentido es posible argumentar que la implementación de nuevos métodos para relacionarse con los clientes o consumidores y cómo el uso del *marketing* digital es percibido por las empresas como una característica que apoya la competitividad.

El *marketing* digital es una herramienta que puede contribuir a la competitividad de las empresas, ya que representa una forma de llegar a los clientes en cualquier momento y lugar. Sin embargo, como en el *marketing* tradicional, el resultado depende del conocimiento del mercado y del desarrollo e implementación de la estrategia. También podemos decir que la competitividad consiste en un conjunto de actividades encaminadas a fortalecer la posición competitiva de la empresa, de ahí la necesidad de innovación, creación de valor y diferenciación frente a la competencia, y de esta manera el *marketing* digital se ha convertido en una importante herramienta para facilitar los resultados empresariales (Sciarroni *et al.*, 2009). Así, de acuerdo con la información anteriormente presentada es posible plantear la segunda hipótesis:

*H2: El marketing digital tiene un efecto positivo significativo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*

### *La gestión de marca y la competitividad*

Maldonado, Castro y Aguilar (2018) concluyeron que “la gestión de marca hoy en día juega un papel esencial en el diseño e implementación de las estrategias empresariales”. A su vez, estos mismos autores afirman que la gestión de marca tiene una importancia en un ambiente turbulento de los negocios, ya que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, están realizando diversos esfuerzos para incrementar sus habilidades en la gestión de marca, en el sentido de realizar los cambios necesarios que demande tanto el mercado como los consumidores sobre sus marcas, de tal manera que les permita incrementar significativamente su nivel de competitividad (Maldonado *et al.*, 2018), ya que durante la última década, la gestión de marca ha sido un tema de

interés no sólo para investigadores, sino también para las empresas, quienes argumentan que el tema genera una serie de beneficios de *marketing*, importantes para ellos, además de aumentar drásticamente el conjunto de ventajas competitivas; en consecuencia, la gestión de marca no sólo crea cambios dentro de la empresa, sino que también brinda muchas oportunidades.

Asimismo, la revolución de marcas en curso, experimentada por la gran mayoría de los países desarrollados y en vías de desarrollo, observan a la marca como un factor estratégico y una variable financiera, que, al momento de ser aceptada e implementada dentro de las empresas, es un factor fundamental para diferenciar una empresa o área de mercado de otras empresas, así como para aumentar el nivel de competitividad (Maldonado *et al.*, 2018). Además, la importancia y complejidad de la marca es muy importante, tanto a que hoy en día se han creado herramientas para mejorar la eficacia de la gestión de marca (Hoyos, 2016). Por su parte, Spence y Hamzaoui (2010) consideraron que en un entorno altamente competitivo y un mercado globalizado como el que observamos hoy, particularmente en los hábitos cambiantes de consumo y comercialización de bienes, las marcas hacen la diferencia generando de ventajas competitivas.

Asimismo, Hoyos (2016, p. 70) concluyó en su trabajo de investigación que “actualmente la marca es un fenómeno social, que sirve al individuo entre otras cosas para definirse como persona ante el grupo”, mientras que Bassat (2011, p. 70) consideró que “la marca es un valioso activo intangible y con riqueza de significado, que ayuda a componer nuestro estilo de vida”. En este mismo orden de ideas, Maldonado (2019) establece que una marca puede ser un nombre, término, marca, símbolo, diseño o una combinación que permita definir los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores; sin embargo, como concepto, la marca también ha sido considerada durante algún tiempo como una forma de diferenciar los productos o servicios de una empresa en particular. Además, Maldonado (2019) también agrega que una marca puede ser vista no solamente como un conjunto de características que ayudan a las empresas a tomar decisiones estratégicas para posicionar un producto o servicio, sino también como un conjunto de procedimientos desarrollados para diversos grupos de consumidores que facilitan las transacciones de productos o servicios, lo cual genera un mayor nivel de competitividad.

Por consiguiente, es pertinente mencionar los tipos de marca que se encontraron al momento de la revisión de la literatura. Hoyos (2016) señala que las marcas se clasifican por su origen, es decir, a quién identifican, las cuales a su vez se dividen en marca corporativa, es decir identifica a una empresa; marca de producto, que es aquella que identifica un bien o servicio en particular; marcas privadas, en la que se fabrican los canales para vender en sus puntos de venta, compitiendo con los demás fabricantes; la marca colectiva, en la cual se desarrollan asociaciones de productores, fabricantes, etc. Otra clasificación es por denominación de origen, que indica a donde pertenece una marca, puede ser a un país, ciudad o una región. También tenemos dentro de las marcas de origen a las marcas de certificación, que son las que garantizan la calidad; marcas destino, las cuales son desarrolladas para países (marca país) y, por último, dentro de la clasificación de origen tenemos la marca personal, que, aunque desde el ámbito legal no existe, el nombre de la persona que existe en el registro civil les sirve para formar su propia marca.

Ahora bien, la importancia de las marcas según Temporal y Lee (2013) radica, en que estas son importantes para los clientes ya que aportan beneficios, como, por ejemplo, las opciones son claras y específicas; a la gente le encanta tener opciones. Las marcas permiten la libertad de elección y además de que la experiencia con la marca facilita la siguiente elección; garantía de calidad, los consumidores eligen productos y servicios de alta calidad en cada oportunidad; cobertura, los clientes no eligen productos y servicios de los cuales se desconocen los estándares de rendimiento y calidad. La experiencia de marca positiva previa crea seguridad en el cliente, reduciendo el riesgo de una mala selección. Una forma de autoexpresión, una marca que permite a las personas expresar sus necesidades sociales y psicológicas debido a que las marcas añaden un elemento emocional a su relación con los consumidores.

Asimismo, Ortegón (2014) enfatiza que algunas de las ventajas al momento de gestionar una marca se pueden apreciar en que ayuda a retener a más clientes al momento en que estos la prefieren en diferencia a los productos de la competencia; hace menos vulnerable a la empresa a las acciones comerciales de sus competidores y a las crisis que podrían presentarse en el mercado, debido a que mantiene el ritmo y volumen de ventas de la marca, a pesar de las promociones y descuentos de la competencia, generando altos márgenes en las ganancias y un mayor nivel de competitividad. Debido a que los consumidores están dispuestos a pagar precios más elevados, esta gestión también

genera más confianza y apoyo en los canales de distribución, facilitando la llegada del producto a su destino final. Una sólida gestión de la marca favorece los esfuerzos y las oportunidades de la empresa para expandir la marca a otras líneas de productos y mantener una relación de confianza entre los consumidores y los productos de la marca.

En otras palabras, este mismo autor nos dice que una correcta gestión de marca crea un impacto y un valor en el corazón de los consumidores y en el nivel de competitividad de las empresas, al superar la diferenciación, enfocándose en las funciones centrales de un producto, hacia una estrategia enfocada en rasgos distintivos simbólicos, emocionales y sociales, en los que podemos decir que la marca iguala o supera los activos tangibles de la empresa. Lo anterior nos define la importancia de la marca para el ser humano como individuo y como parte de la sociedad. A través de la marca, las personas se legitiman a sí mismas y se diferencian del resto. A través de ella se establecen relaciones con sus grupos de interés y se crea el distanciamiento de personas y grupos sociales que ven como diferentes. A través de la marca, los individuos crean sus propias identidades y las de sus grupos sociales. Por ello, de acuerdo con la información anteriormente presentada es posible plantear la tercera hipótesis:

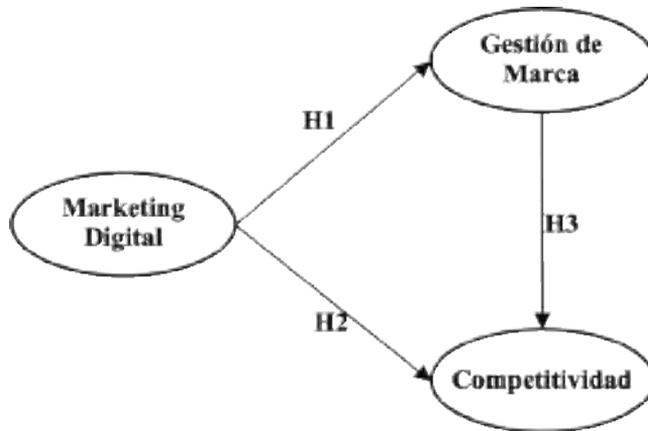
*H3: La gestión de marca tiene un efecto positivo significativo en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*

La figura 1 muestra con mayor detalle el planteamiento de las tres hipótesis de investigación de este estudio.

## Metodología

Con la finalidad de dar respuesta a las tres hipótesis planteadas en el modelo de investigación, se realizó un estudio empírico en las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, considerando como marco de referencia el directorio del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM) del año 2019, el cual tenía un registro, al 30 de enero, de 1 457 empresas de 5 a 250 trabajadores. Asimismo, se diseñó un instrumento de recolección de la información para que fuera contestada por los gerentes y/o propietarios de

Figura 1: Modelo de investigación



Fuente: elaboración propia.

las pequeñas y medianas empresas, siendo aplicado mediante una entrevista personal a una muestra de 300 empresas seleccionadas mediante un muestreo aleatorio simple con un error máximo del  $\pm 5\%$  y un nivel de confiabilidad de 95%, y fue aplicada durante los meses de marzo a junio del año 2019.

Además, para la medición del *marketing* digital de las pequeñas y medianas empresas se utilizó la escala propuesta por Dlodlo y Dhurup (2013), quienes consideraron que el *marketing* digital puede ser medido a través de cinco dimensiones o factores: *facilidad de uso percibido*; *presión externa y metas*; *desempeño de los trabajadores*; *disponibilidad de recursos*; y *compatibilidad* con una totalidad de trece ítems. Con respecto a la medición de la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas se utilizó la escala propuesta por Baumgarth (2010), quien consideró que la gestión de marca puede ser medida por medio de cuatro dimensiones o factores: *valores*; *normas*; *artefactos* y *comportamientos*, mediante un total de 19 ítems.

Por último, para la medición de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas se consideró la escala propuesta por Buckley *et al.* (1988) y Cho y Pucik (2005), quienes consideraron que la competitividad empresarial es posible medirla a través de tres dimensiones o factores: *rendimiento financiero*; *reducción de costos* y *uso de tecnología*, medidos con un total de 18

ítems. Todos los ítems de las cuatro dimensiones fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 5 puntos con 1 = Completamente en desacuerdo a 5 = Completamente de acuerdo como límites.

Adicionalmente, para evaluar la fiabilidad de las escalas de *marketing* digital, gestión de marca y competitividad de las pequeñas y medianas empresas se utilizó el *software* SPSS, siendo medida la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach (Bagozzi & Yi, 1988). Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 1, e indican que tanto el *marketing* digital como la gestión de marca y la competitividad tienen un valor del Alfa de Cronbach superior a 0.70, lo cual establece que las tres escalas de medida utilizadas en esta investigación están midiendo lo que deben de medir, por lo cual los datos obtenidos reúnen los requisitos de calidad para ser analizados.

Tabla 1. Fiabilidad de las escalas de medida

Variable	Alfa de Cronbach
Marketing digital	0.979
Gestión de marca	0.930
Competitividad	0.933

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

Para responder a las tres hipótesis establecidas en el modelo de investigación presentadas en la figura 1, y verificar el nivel de influencia del *marketing* digital en la gestión de marca y el nivel de competitividad, y la influencia de la gestión de marca en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes, se realizó un análisis de regresión lineal a través de los mínimos cuadrados ordinarios (MCO), utilizando una ecuación matemática para cada una de las tres hipótesis de investigación.

(1) *Marketing Digital* =  $b_0 + b_1 \cdot \text{Gestión de Marca} + b_2 \cdot \text{Tamaño} + b_3 \cdot \text{Antigüedad} + e$

$$(2) \text{ Marketing Digital} = b_0 + b_1 * \text{Competitividad} + b_2 * \text{Tamaño} + b_3 * \text{Antigüedad} + e$$

$$(3) \text{ Gestión de Marca} = b_0 + b_1 * \text{Competitividad} + b_2 * \text{Tamaño} + b_3 * \text{Antigüedad} + e$$

Donde el *marketing* digital representa las herramientas de *marketing* digital utilizadas por las pequeñas y medianas empresas; la gestión de marca representa cómo gestionan las pequeñas y medianas empresas las marcas de sus productos o servicio, la competitividad representa el nivel de competitividad que tienen las pequeñas y medianas empresas, el tamaño representa el número de empleados que tienen las pequeñas y medianas empresas, y la antigüedad representa los años que tienen en el mercado las pequeñas y medianas empresas. Las tablas 2, 3 y 4 muestran con mayor detalle los resultados obtenidos de cada una de las tres hipótesis de investigación.

Tabla 2. Relación del *marketing* digital y la gestión de marca ( $n = 300$ )

Variables	Marketing digital
Gestión de Marca	0.630*** (13.812)
Tamaño	0.042 (0.912)
Antigüedad	0.083* (1.797)
VIF más alto	1.045
Valor de F	65.061***
R2 Ajustado	0.397

Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student.  
 \*=  $p \leq 0.1$ ; \*\*=  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*=  $p \leq 0.01$

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la aplicación del análisis de regresión lineal por medio de MCO y que se presentan en la tabla 2, indican que el *marketing* digital

tiene una influencia positiva significativa en el nivel de la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes ( $\beta = 0.630$ ,  $p < 0.000$ ), lo cual permite ratificar la hipótesis H1. Sin embargo, el tamaño de las empresas ( $\beta = 0.042$ , n.s.) no tiene un efecto positivo significativo en la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas, lo cual indica que el tamaño no ejerce ninguna influencia en el nivel de la gestión de marca, es decir, la gestión de marca es independiente del tamaño que tengan las pequeñas y medianas empresas. Por el contrario, la antigüedad sí tiene una influencia positiva significativa en la gestión de marca ( $\beta = 0.083$ ,  $p < 0.071$ ), lo cual indica que las pequeñas y medianas empresas que son jóvenes (tienen menos de 10 años en el mercado), tienen un menor nivel de gestión de marca que aquellas pequeñas y medianas empresas maduras (tienen más de 10 años en el mercado).

Con respecto a la validez del modelo de regresión lineal por medio de MCO, los resultados obtenidos muestran que el valor del R<sup>2</sup> ajustado es significativo (0.397), el valor de F (65.061,  $p < 0.000$ ) es significativo, y el valor más elevado del factor de inflación de la varianza (FIV) de las variables independientes del modelo de regresión lineal (1.045) está muy cercano a la unidad y es inferior a 2.0, lo cual permite descartar la presencia de multicolinealidad.

Tabla 3. Relación del marketing digital y la competitividad ( $n = 300$ )

<i>Variables</i>	<i>Marketing digital</i>
Competitividad	0.260*** (4.611)
Tamaño	0.058 (1.018)
Antigüedad	0.003 (0.045)
VIF más alto	1.055
Valor de F	8.046***
R <sup>2</sup> Ajustado	0.075

Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student.  
 \* =  $p \leq 0.1$ ; \*\* =  $p \leq 0.05$ ; \*\*\* =  $p \leq 0.01$

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a la relación existente entre el *marketing* digital y el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, la tabla 3 muestra que el *marketing* digital tiene una influencia positiva significativa en la competitividad ( $\beta = 0.260$ ,  $p < 0.000$ ), lo cual permite la aceptación de la hipótesis H2. Sin embargo, tanto el tamaño ( $\beta = 0.108$ ) como la antigüedad ( $\beta = 0.024$ ) de las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, no tienen un efecto positivo significativo en el *marketing* digital, lo cual indica que el tamaño y la antigüedad no son buenas variables que permitan medir el nivel de implementación de las herramientas del *marketing* digital de las empresas. En otras palabras, la implementación de las herramientas del *marketing* digital en las pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes es independiente del tamaño que tengan las empresas, así como de su antigüedad (empresas jóvenes y empresas maduras).

En lo que respecta a la validez del modelo de regresión lineal por medio de MCO, este se contrasta por medio de la  $R^2$  ajustada, cuyo valor (0.075) es significativo, y a través de la F, cuyo valor (8.046<sup>\*\*\*</sup>) también es significativo. Asimismo, las variables independientes del modelo de regresión tienen un factor de inflación de la varianza (VIF) cercano a la unidad (1.055) y es inferior a 2.0, lo cual permite descartar la presencia de multicolinealidad.

Tabla 4. Relación de la gestión de marca y la competitividad ( $n = 300$ )

Variables	Gestión de marca
Competitividad	0.371 <sup>***</sup> (6.893)
Tamaño	0.032 (0.586)
Antigüedad	0.126 <sup>**</sup> (2.316)
VIF más alto	1.055
Valor de F	18.523 <sup>***</sup>
R2 Ajustado	0.158

---

Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student.

\*=  $p \leq 0.1$ ; \*\*=  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*=  $p \leq 0.01$

---

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, con respecto a la relación existente entre la gestión de marca y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, los resultados obtenidos que se presentan en la tabla 4 indican que la gestión de marca tiene un efecto positivo significativo en el nivel de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas ( $\beta = 0.371$ ,  $p < 0.000$ ), lo cual permite la ratificación de la hipótesis H3. Sin embargo, el tamaño de las pequeñas y medianas empresas ( $\beta = 0.032$ , n. s.), no ejerce un efecto positivo significativo en el nivel de la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas, lo cual indica que el tamaño no es una buena variable que permita la medición de la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas. Por el contrario, la antigüedad de las pequeñas y medianas empresas sí tienen un efecto positivo significativo en el nivel de la gestión de marca de las pequeñas y medianas empresas ( $\beta = 0.126$ ,  $p < 0.032$ ), lo cual indica que las pequeñas y medianas empresas que son jóvenes (tienen menos de 10 años en el mercado), tienen un menor nivel de gestión de marca que aquellas pequeñas y medianas empresas que son maduras (tienen más de 10 años en el mercado).

En lo que respecta a la validez del modelo de regresión lineal por medio de MCO este se contrasta por medio de la  $R^2$  ajustada, cuyo valor (0.158) es significativo, y a través de la F, cuyo valor (18.523<sup>\*\*\*</sup>) también es significativo. Asimismo, las variables independientes del modelo de regresión tienen un factor de inflación de la varianza (VIF) cercano a la unidad (1.055) e inferior a 2.0, lo que permite descartar la presencia de multicolinealidad.

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, es posible concluir en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la existencia de una relación positiva significativa entre el *marketing* digital, la gestión de marca y el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, ya que se encontró una buena correlación entre

las tres variables, al aportar suficiente evidencia empírica de los efectos positivos entre ambas variables, lo cual permitió la aceptación de las tres hipótesis de investigación planteadas. Por ello, es posible establecer que aquellas pequeñas y medianas empresas que han implementado diversas herramientas del *marketing* digital, tienen mayores posibilidades de lograr mejores niveles tanto de la gestión de marca como de la competitividad, por lo cual es posible concluir que las distintas herramientas del *marketing* digital desempeñan un papel esencial en las pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes y cualquier otro lugar del orbe.

En segundo lugar, los resultados obtenidos permiten concluir que tanto las diversas actividades como las herramientas del *marketing* digital que han adoptado e implementado las pequeñas y medianas empresas del estado de Aguascalientes, tienen un mayor efecto en la gestión de marca que en el nivel de la competitividad. Por lo cual, las pequeñas y medianas empresas que quieran incrementar significativamente su nivel de competitividad, entonces en primera instancia tendrán que implementar aquellas actividades y herramientas del *marketing* digital que estén acordes a los recursos y necesidades de las organizaciones, lo cual permitirá mejorar sustancialmente su nivel de la gestión de marca y, esta a su vez, permitirá lograr una mejora significativa del nivel de la competitividad de las empresas, obteniendo con ello los recursos económicos necesarios para desarrollar las actividades y herramientas del *marketing* digital.

En tercer lugar, los resultados obtenidos en este estudio permiten concluir que el tamaño de las pequeñas y medianas empresas no son un factor que influya en el incremento significativo del nivel de la competitividad de los negocios, por lo cual tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen la misma oportunidad de lograr una mejora significativa de su competitividad. Sin embargo, la antigüedad de las pequeñas y medianas empresas (empresas jóvenes y empresas maduras), sí tienen una influencia directa y positiva en el incremento significativo del nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, por lo cual si las organizaciones tienen como una de sus metas la mejora sustancial de su nivel de competitividad, entonces aquellas empresas que tienen más de 10 años de permanencia en el mercado (empresas maduras) del estado de Aguascalientes, tienen mayores posibilidades de aumentar su nivel de competitividad si adoptan e implementan las actividades

y herramientas de *marketing* digital y mejoran su nivel de gestión de marca de sus productos o servicios.

En términos generales, es posible concluir que para que las pequeñas y medianas empresas estén en posibilidades de adoptar e implementar las diversas actividades y herramientas del *marketing* digital, que permitan una mejora significativa tanto de la gestión de marca de sus productos o servicios, como de su nivel de competitividad, las organizaciones tendrán que diseñar y adoptar aquellos programas de capacitación y entrenamiento de sus trabajadores y empleados, para que incrementen sus habilidades y destrezas en el desarrollo de las actividades y herramientas del *marketing* digital, la gestión de marca y la competitividad. Finalmente, estos programas de capacitación también tendrán que tener como objetivo que los trabajadores y empleados de la organización compartan sus conocimientos y habilidades con sus compañeros, con la finalidad de hacer más eficiente y efectiva la aplicación de las herramientas del *marketing* digital y se tengan mayores posibilidades de lograr mejores resultados empresariales.

## Referencias

- Abrego, A. y Rincón, S. (2021). Relación entre el marketing digital, el e-commerce y las ventajas competitivas en las empresas de servicios en la ciudad de Panamá, Panamá, en tiempo de COVID-19. *Revista Faeco Sapiens*, 113-137.
- Ávila, M. I. (2020). *Estrategias de marketing digital y branding del Centro Histórico de Lima*. Universidad Jaime Bausate y Meza.
- Bagozzi, R. e Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Baumgarth, C. (2010). Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Bassat, L. (2011). *Inteligencia comercial* (1st ed., Vol. 1). Plataforma editorial.
- Blanco, M. (2020). *Gestión de marca: Modelos para construir marcas de éxito*. Universidad de Valladolid.
- Buckley, P., Pass, C. y Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200.
- Camacho, L. D. (2019). *Marketing digital en las PYMES*.

- Chernatony, L. de y Segal-Horn, S. (2001). Building on services characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 645-669.
- Cho, H. y Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.
- Dei Tos, M., Da Silva, C. E., Ribeiro, G., Okabayashi, M. y Zagatti, N. (2015). Marketing digital como estrategia de branding. *Journal of Exact Sciences*, 5, 42-50.
- Dlodlo, N. y Dhurup, M. (2013). Drivers of e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMES) and variations with age of business owners. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 53-6.
- Gentili, M. (2016). *Impacto del Marketing Digital en el posicionamiento en la plataforma digital. El caso de una empresa de embalajes de la ciudad de Rosario*. Universidad Abierta Interamericana.
- Gordón, A. M. (2015). *Estrategias de Marketing Digital y el posicionamiento de marca en el mercado, de la empresa INDUTEX de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato.
- Gutiérrez, A. K. (2017). *Implementación de estrategias de marketing digital para generar competitividad en la pequeña y mediana empresa*.
- Horn, J. (2017). *Marketing digital y su relación con el posicionamiento en los clientes de las pastelerías MIPYMES del distrito de Trujillo, en el año 2017*. Universidad César Vallejo.
- Hoyos, R. (2016). *Branding. El arte de marcar corazones*. Ecoe Ediciones.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- López, J., & Pérez, A. (2008). *Ventajas competitivas generadas por el marketing digital en las pequeñas y medianas empresas en Cumaná estado Sucre*. Universidad de Oriente.
- Luna, S. M. A. (2007). *El e-marketing como herramienta tecnológica para mejorar la competitividad de la PYME en México*. Instituto Politécnico Nacional.
- Maldonado, G. (2019). Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México. *Estudios Gerenciales*.
- Maldonado, G., Castro, S. Y. y Aguilar, J. T. (2018). *Gestión de marca y propiedad intelectual. Un análisis de las pymes de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Noyola, A. M. (2016). *El marketing digital su impacto en el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Academia & Negocios*, 7, 55–64.
- Ortegón, L. (2014). *Gestión de marca* (21a ed.). Editorial Politécnico Grancolombiano.
- Phau, I. y Lau, K. (2001). Brand personality and consumer self-expression: Single or dual carriageway? *Journal of Brand Management*, 8, 428-444.
- Peinado, V. y Prado, R. (2008). *Propuesta de una guía general de acción para la aplicación del marketing digital en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en la ciudad de Cumaná estado Sucre*. Universidad de Oriente.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Ramírez, J. A. (2014) *La gestión de marca como generadora de ventajas competitivas. revisión conceptual*.
- Ramírez, J. A. (2018). *La gestión de marca como generadora de ventajas competitivas. Revisión conceptual*. Universidad Santo Tomás.
- Rodríguez, C., Camargo, P., González, J. y Gorrin, J. (2015). Ventajas y desventajas del marketing digital. *Revista Convicciones*, 2, 24-31.
- Sánchez, J., Coello, M. F., Manosalvas, J. C. y Miranda, M. F. (2019). El marketing digital y su potencial aporte para el posicionamiento de marca. *El marketing digital y su potencial aporte para el posicionamiento de marca*.
- Sciarroni, R. (2009). *Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Pearson Education.
- Shamsuddoha, A. y Ali, M. A. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Spence, M. y Hamzaoui, L. (2010). SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*.
- Temporal, Paul y Lee, K. C. (2003). *Branding de alta tecnología*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S. A
- Zambrano, R. (2015). *Importancia del marketing digital para las PYMES*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

# Capítulo 15. La relación entre el *marketing* ecológico, la gestión de marca y el posicionamiento en las empresas turísticas de Aguascalientes

Adisley Manso Ojeda<sup>\*</sup>  
Elena Patricia Mojica Carrillo<sup>\*\*</sup>  
Gonzalo Maldonado Guzmán<sup>\*\*\*</sup>  
Blanca Estela Bernal Escoto<sup>\*\*\*\*</sup>

## Introducción

Las empresas turísticas están inmersas en un contexto de globalización que exige constantes cambios para salir exitosas en el competitivo entorno empresarial. Su vocación se divide entre sufragar las necesidades y exigencias de sus clientes para mantenerse en el tiempo y funcionar con responsabilidad, y si los

---

\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, alumno de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al130856@edu.uaa.mx

\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: elena.mojica@edu.uaa.mx

\*\*\* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: gonzalo.maldonado@edu.uaa.mx

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Baja California, Campus Mexicali, Facultad de Contaduría y Administración. E-mail: blancab@uabc.edu.mx

productos o servicios que se ofrece dañan a las personas, a la sociedad o al medioambiente se deben modificar, reducir o suprimir, puesto que debe existir un equilibrio entre las necesidades de los clientes, el interés de la organización y el bienestar de la sociedad, en el presente y para el futuro, principios fundamentales del turismo sostenible (Gomero y Aguilar, 2015).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico asociado con el tránsito de las personas a diferentes lugares que se encuentran fuera de su residencia habitual, principalmente por motivos de esparcimiento y ocio. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2019), el hacer turismo sostenible difiere ampliamente del turismo tradicional, ya que se busca, además de proporcionar experiencias satisfactorias de viaje, prevenir o controlar las consecuencias negativas de esta actividad a nivel económico, social y medioambiental; esta última dimensión ha adquirido gran visibilidad a partir de los diversos esfuerzos, principalmente la Agenda 2030 y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible.

Incrementar los niveles de sostenibilidad se ha identificado como una estrategia necesaria para mejorar la competitividad de las empresas y los destinos turísticos, pero para ello existen grandes retos como para elegir los mecanismos más adecuados para lograr que los impactos ambientales, sociales, económicos y culturales negativos se minimicen. Entonces, la sostenibilidad debe ser considerada como una estrategia empresarial relevante y necesaria (Mazaro y Varzin, 2008), ya que la competitividad en un entorno de constante enfrentamiento por la permanencia en el mercado (Bernal *et al.*, 2019).

El *marketing* ecológico, según Castillo-Villanueva y Velázquez-Torres (2015), se aplica a productos o servicios que tienen características de fabricación y comercialización de bajo impacto ambiental, lo que les hace preferibles sobre otros que no toman en cuenta el daño. El *marketing* ecológico implementa acciones y actividades de innovación en productos, procesos de producción, sistemas de gestión y mercadotecnia que eliminan o reducen, por ejemplo, los ingredientes nocivos, los procedimientos contaminantes, promueven el reciclaje y el re-uso, asimismo, fomenta prácticas de empaque y promocionales novedosas que disminuyen notablemente el uso de papel o plástico, para migrar al uso de materiales eco-amigables.

La gestión de marca, según Maldonado, Reyes y Castillo (2020), es la unión de estrategias para proyectar, elegir y organizar los componentes de

una marca, con la finalidad de formar, mejorar y conservar los valores de la empresa, para comunicar un mensaje específico a un grupo determinado, y así adquirir ventajas competitivas. Hoy el valor de una marca es esencial para el éxito de las empresas y los destinos turísticos como un factor de diferenciación y decisión, considerando que los turistas definen sus elecciones cada vez más por la marca que conlleva una serie de atributos deseables relacionados con la experiencia, satisfacción y cumplimiento de expectativas.

León (2015) define al posicionamiento como el conjunto de percepciones que existen en la mente de un consumidor respecto a la marca de un producto o servicio, con base en una serie de atributos que establecen la diferencia entre esa marca y las de la competencia. Las empresas turísticas buscan lograr y mantener un posicionamiento positivo fuerte, que les coloque en un lugar preferencial al momento en que los consumidores eligen entre diversas opciones. Ante tantas opciones, se busca construir el posicionamiento a partir de elementos fuertes, impactantes, que sean relevantes para los nuevos turistas más conscientes, atributos como la responsabilidad social y la sostenibilidad, particularmente en la dimensión medioambiental, que son de un interés creciente. Esta investigación plantea medir la relación entre el *marketing* ecológico, la gestión de marca y el posicionamiento en las empresas turísticas, en el contexto del estado de Aguascalientes, México.

## Revisión de la literatura

La revisión de la literatura se desarrolló respecto a los tres constructos de la investigación; se inicia con el *marketing* ecológico, luego, la gestión de marca y se termina este resumen de marco teórico con el posicionamiento; en todos los casos se destacan puntos de relación entre las variables.

### *Marketing ecológico*

Durante los últimos años, los países, a través de sus gobiernos, han expresado su preocupación por los problemas ambientales que afectan a la Tierra, implementando normas para fomentar el cuidado y preservación del medioambiente; y por el lado de las personas, estas poco a poco van incrementando el

consumo de productos ecosostenibles (Olcese, 2012; Hamann, 2013; Apaza, 2014). García (2017) manifiesta que el creciente interés por temas ambientales ha propiciado el surgimiento de nuevos productos y mercados.

Según Kotler y Armstrong (2013); Kerin, Hartley y Rudelius (2014), el *marketing* busca desarrollar productos o servicios que permitan satisfacer necesidades y las decisiones que se toman afectan no sólo a organizaciones o clientes, sino también a sectores económicos y naciones. Santesmases (2012) define al *marketing* ecológico como la comercialización de bienes, los cuales se caracterizan por ser elaborados con materiales reciclados, amigables con la naturaleza y, por ende, la contaminación que ocasionan es menor; el autor señala también que se le denomina *marketing* verde o *eco-marketing*, y aún se encuentra en una etapa de formación, ya que el consumidor no asume un íntegro comportamiento ambientalista o de ecoconsumo.

Por su parte, Esteban, Mondéjar y Cordente (2012) complementan la definición anterior, indicando que el *marketing* ecológico también es conocido como *marketing* medioambiental o sostenible, y su aplicación abarca a empresas lucrativas y no lucrativas cuya orientación es de carácter social (manifiesta una preocupación por el individuo y la sociedad en su conjunto), y busca “direccionar los esfuerzos hacia reformas para tener agua potable, aire limpio, conservación y protección de parques nacionales, páramos, bosques y demás zonas para una fauna libre” (Mesa, 2012, p. 254); sin embargo, para que se considere dentro del modelo de *marketing* sostenible se requiere no sólo observar la dimensión medioambiental, sino también la contribución económica y social que se pudiera generar.

Para Calomarde (2000), el *marketing* ecológico es la adaptación del *marketing* comercial, ya que trabaja con las variables del *marketing mix* como son el producto, precio, plaza y promoción, pero agregando la finalidad de contribuir a la conservación y protección del medioambiente. Desde el punto de vista empresarial, Lewandowska, Witczak y Kurczewski (2017) señalan que la finalidad de que una organización implemente medidas de carácter medioambiental radica en disminuir los efectos provocados por sus productos o servicios, mejorar y difundir la imagen y reputación empresarial producto de dichas medidas e incrementar la rentabilidad económica; y para ello, es fundamental el compromiso no sólo de la organización, sino también de sus clientes, ya que la adopción de una postura ecológica debe ser de ambas partes.

Del mismo modo D'Souza *et al.* (2015) argumentan que el *marketing* ecológico resulta importante para que una organización esté en condiciones de responder a las nuevas necesidades y demandas de los clientes que han adoptado un comportamiento ambientalista; además, indican que si una organización las cumple a cabalidad entonces podría construir su ventaja competitiva basada en este atributo. Gallocchio (2015) manifiesta que los orígenes del *marketing* ecológico como disciplina se remontan al año 1975, ya que en dicho año la American Marketing Association (conocida por sus siglas en inglés como AMA) organizó la primera conferencia sobre el tema en cuestión; posteriormente, en el año 1987 se planteó la primera definición de desarrollo sostenible, indicando que se deben satisfacer las necesidades presentes sin perjudicar a las generaciones futuras (FuiYeng & Yazdanifard, 2015).

Sin embargo, según Garg (2015), la preocupación por los aspectos medioambientales, enfocada en la contaminación de los suelos, aire y agua, ya venía desde la década de 1960 y los esfuerzos por combatirlas eran de parte de organizaciones no gubernamentales y ambientalistas; además, sostiene que el *marketing* ecológico como un movimiento de carácter público surgió en los Estados Unidos de América en las celebraciones por el Día de la Tierra (abril de 1990). Complementando los planteamientos anteriores, Dangelico (2016) manifiesta que la Cumbre de la Tierra de Estocolmo, realizada en junio de 1972, fue la primera conferencia organizada por la Organización de las Naciones Unidas que trató sobre temas medioambientales y tuvo como finalidad el desarrollo de medidas para la conservación del planeta, y a partir de aquel suceso, el tema ambiental comenzó a ser considerado por los países dentro de sus agendas políticas.

La relación entre *marketing* y ecología es abordada por Grant (2009), quien señala que entre ambas existe un vínculo muy estrecho, dentro del cual se busca que los objetivos ambientales se encuentren alineados con los objetivos empresariales, procurando la rentabilidad económica; además, dicho autor argumenta que cuando la relación entre ambas es favorable, todo aquello que se realice para preservar el medio ambiente, también tendrá efectos positivos en la organización (convirtiéndose en una ventaja competitiva).

## Gestión de marca

Hoeffler y Keller (2002) consideran que la gestión de marca en los últimos diez años ha sido un tema significativo, no sólo para el estudio académico, sino también para el entorno empresarial ya que a partir del mismo se pueden generar ventajas competitivas y de *marketing*. La revolución de marcas en la que están inmersos la mayoría de los países desarrollados como los en vías de desarrollo, están situando a la marca no sólo como estrategia sino también como variable financiera ya que al ser adoptada por las empresas puede ser un elemento de diferenciación ante su competencia (Kapferer, 2008).

En la actual literatura de las ciencias empresariales y de gestión, y del campo del *marketing*, es posible encontrar dos características fundamentales de la gestión de marca: centralización de la marca y centralización de los clientes. La centralización de la marca es una táctica de orientación estratégica de las empresas, que busca la adaptación y gestión de la marca de acuerdo con las características de sus bienes y/o servicios ofrecidos (Low & Fullerton, 1994). La centralización de los clientes se refiere al contexto en que están involucrados los consumidores en el proceso de creación de la marca de los bienes y/o servicios de la empresa en la actualidad o en el futuro (Louro & Cunha, 2001). A continuación, se presenta un resumen de las principales definiciones de gestión de marca, destacando sus beneficios para la gestión empresarial.

Tabla 1. Conceptos de gestión de marca

<i>Autor y año</i>	<i>Principales enfoques</i>
Hoyer y Brown (1990)	Conocimiento de marca que comprende desde el simple reconocimiento del nombre de la marca, hasta el desarrollo de estructuras de conocimiento con información detallada sobre sus atributos.
Goodyear (1996)	Plantea la evolución del significado de la marca a través del tiempo y a través de su ciclo de vida, en seis etapas (bienes sin marca, marca como referencia, como personalidad, como un icono, como compañía y como política).
Saavedra (2004)	Hoy en día, la marca es el activo más importante de cualquier organización, bien sea una corporación orientada a productos, servicios, o que esté ubicada en el sector no lucrativo o gubernamental

Monge (2008)	Es el arte, ciencia y disciplina de crear y gestionar marcas. El <i>branding</i> es una disciplina que nace la necesidad manejar conceptos estratégicos más perdurables que las propias campañas de comunicación.
Muñoz (2009)	El <i>branding</i> es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Puede implicar la identificación o la definición de estos conceptos; prácticamente siempre, supone el desarrollo creativo de una identidad (p. 248).
Costa (2011)	La marca es una realidad compleja y global. Es el todo y las partes. No es una cosa ni una superposición de cosas y acciones. La marca es ambivalente: consta de un aspecto real y económico (es el principal capital de la empresa) y un aspecto ideal y cultural (la fascinación social por las marcas y el deseo de apropiación que ellas suscitan).
Ghio (2011)	El <i>branding</i> se encarga de estudiar el negocio, los valores y la filosofía referidos a la marca implementando recursos creativos y estratégicos para conseguir su posicionamiento.
González (2012)	Es un catalizador de afectos, es decir, como la suma de todas y cada una de las sensaciones, percepciones y experiencias que una persona tiene como resultado del contacto con una organización, sus productos y servicios.

Fuente: elaboración propia con información Jiménez (2016, pp. 45-47).

De la tabla 1 se puede concluir que la buena gestión de la marca permite a las empresas turísticas ser reconocidas de mejor manera, construyendo imagen a partir de atributos relevantes; en esta investigación se plantean el *eco marketing* o *marketing* ecológico como factores esenciales para la construcción del posicionamiento de las empresas turísticas, para su diferenciación y éxito competitivo.

## Posicionamiento

Baños (2012) considera que el posicionamiento comienza con un producto y/o servicio, no refiriéndose a ellos en sí, sino al lugar que ocupan estos en la mente de los consumidores en que se quiere influir, en la manera que estos tienen ubicada la marca de la empresa en su subconsciente. Para él, el posicionamiento es lo primero en que piensan los grupos objetivo cuando perciben la marca, fundamental para obtener participación en el mercado en una sociedad tan saturada como la actual. En la tabla 2 se resumen conceptos sobre el posicionamiento, su construcción e importancia.

Tabla 2. Conceptos de posicionamiento empresarial

<i>Autor y año</i>	<i>Principales enfoques</i>
Ries y Trout (1981)	El posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una organización de diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores, al proporcionar un valor superior a sus clientes. Un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente.
Lautman (1993)	El posicionamiento es básico para tener éxito en esta era y es una herramienta fundamental del <i>marketing</i> estratégico competitivo.
Kotler (1996)	El posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.
Mestre (1999)	El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto, según las percepciones de los clientes, con relación a otros.
Díaz (2002)	El objetivo del posicionamiento es la mente del cliente para garantizar su fidelidad y por ende las utilidades de la organización; esto se logra mediante una estrategia acertada y coherente con el resto de los elementos de la mezcla (producto, precio y distribución).
Lamb (2005)	Es desarrollar una mezcla de <i>marketing</i> específica para influir en la percepción global de clientes potenciales de una marca, línea de productos o una organización en general.

Kotler y Keller (2006)	El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona. Pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto; posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas.
Aráoz (2014)	El posicionamiento se determina por las percepciones de los compradores sobre la marca de la empresa en relación con la marca de sus competidores directos; por ello, lo esencial es cómo es percibido el programa de mercadotecnia de la empresa (producto, precio, distribución y comunicación) por las personas que están en el segmento meta, en relación con los programas de mercadotecnia de los competidores.

Fuente: elaboración propia con información Jiménez (2016) y Aráoz (2014).

Con base en la revisión de la literatura, se plantea que existe una relación entre el *marketing* ecológico, la gestión adecuada de las marcas y la creación/ aprovechamiento del posicionamiento en las empresas turísticas del estado de Aguascalientes, ya que el primero permite cumplir con la responsabilidad social de la empresa, así como crear una posición positiva en la mente de los consumidores, que abona también a la diferenciación e incremento del valor de marca, mecanismo que, finalmente, estimulará el nivel de competitividad de las empresas turísticas además de su contribución a los objetivos del desarrollo sostenible.

## Metodología

### *Tipo de investigación*

La investigación que se pretende realizar será transaccional-causal, ya que se describirá relaciones entre tres variables que han sido relacionadas en la literatura existente. Es un estudio empírico que incluye la realización de una encuesta con empresas turísticas que representan a sus diferentes giros: alojamiento, alimentación, mediación, transporte y esparcimiento. Es una investigación transversal, no experimental, ya que los participantes contestarán un cuestionario en un solo momento, en las condiciones reales, sin manejo de condiciones ambientales.

### *Población y determinación de la muestra*

Dado que el contexto geográfico en el que se realizara la investigación es el estado de Aguascalientes, la población serán las empresas ubicadas en esta entidad. La población se ha definido a partir de las cifras del Programa de Monitoreo de la Secretaría de Turismo del Gobierno Federal, denominado DATATUR, que reporta que en el estado existen aproximadamente 8 625 unidades económicas (SECTUR, 2020). Para el cálculo de la muestra se ha tomado esta base y se ha aplicado la fórmula estadística para poblaciones finitas que se explica a continuación:

$$n=(Z^2*N*p*q)/(e^2 (N-1)+(Z^2*p*q))$$

Donde:

*n= Tamaño de la muestra.*

*p= Probabilidad del éxito.*

*q= Probabilidad de fracaso.*

*z= Valor asociado a la certidumbre del análisis o nivel de confianza.*

*N= Tamaño de la población.*

*s= Error máximo permisible o precisión.*

Por lo tanto, con estos datos y esta fórmula se realizó la aplicación que se muestra enseguida:

$$n=(1.96^2*8625*0.5*0.5)/(0.5^2 (8625-1)+(1.96^2*0.5*0.5))$$

$$n=368$$

Por lo tanto, para una población de 8 625 empresas, la muestra estadísticamente representativa deberá ser de 368 casos, que según Hernández *et al.* (2010), permitirá observar con alta confianza (95%) las características de la población en estudio.

### *Instrumento*

Para recabar información empírica sobre el tema de investigación, se diseñó un cuestionario que incluye preguntas que previamente han sido definidas

para medir cada una de las tres variables que se ha propuesto; en todos los casos, se han planteado en una modalidad de respuesta en escala del tipo Likert de cinco puntos, donde se le pide al participante que responda su opinión ante diferentes enunciados calificando desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”, asimismo, se agregó una sección de información general de la empresa y la persona que la dirige, la cual permitirá la clasificación de la información y algunos análisis descriptivos. Esta encuesta se aplicará de manera electrónica a partir de correos directos y refuerzo de llamadas telefónicas a personas clave de un directorio que conjunta datos de establecimientos turísticos de todo tipo ubicados en el Estado.

## Resultados

La metodología de investigación inició con una primera etapa de análisis documental para establecer un marco teórico suficiente; posteriormente, se definieron la población, muestra y cuestionario, aplicará una encuesta electrónica a empresarios y/o directivos de empresas cuya actividad primordial sea el turismo, independientemente de su tamaño. Dicha encuesta es de tipo estructurada con 18 ítems. La información que se recabe se analizará a través de técnicas cuantitativas, tentativamente análisis de regresión lineal, a fin de poder contrastar las hipótesis, que se muestran a continuación, así como llegar a resultados.

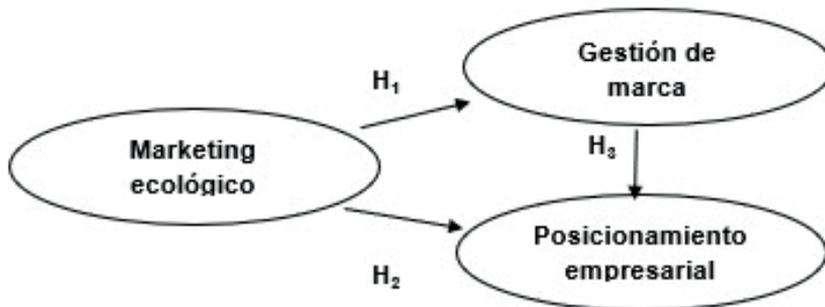
Fundamentos teóricos de las hipótesis:

Los conceptos y principios que sustentan el modelo teórico y estas hipótesis provienen de los siguientes estudios.

*H1: Existe una relación positiva entre marketing ecológico y la gestión de marca en las empresas turísticas de Aguascalientes, México*

Díaz y Moya (2016) consideran que el *green marketing* (mercadotecnia verde o *marketing* ecológico) pasó de ser una ideología para ocupar gran trascendencia en las empresas, debiéndose esto principalmente al surgimiento de un cambio en la percepción de los actores del mercado hacia la necesidad urgente de conservar el medioambiente. Esto ha llevado a las compañías a desarrollar

Figura 1. Modelo gráfico de las hipótesis



Fuente: elaboración propia.

líneas de producción, distribución y/o comercialización con menor impacto ambiental. Comprendiendo la relevancia de realizar un *marketing* y *branding* enfocados al beneficioso de la sociedad, donde las marcas y los consumidores evolucionen paralelamente a la sostenibilidad.

Portugal (2019) opina que la creciente preocupación de los consumidores por la conservación del medioambiente ha llevado a las empresas a incorporar medidas ecológicas a sus estrategias de *marketing*, para menguar las afectaciones al entorno natural, dando lugar al surgimiento del *marketing* verde, que tiene como objetivo que las empresas produzcan o brinden, bienes o servicios que desgasten menos los recursos naturales y por ende tengan menor impacto en el ambiente. A partir de esto, las empresas pueden usar el *green marketing* como medio para fortalecer su imagen de marca, es decir, incrementar las representaciones mentales de sus ofertas en los consumidores (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2008, lo que favorecería a la lealtad de los estos, que permanecerán más tiempo con la marca y estarán dispuestos incluso a gastar más para apoyar principios ambientalistas, proporcionando que la empresa aumente su liquidez (Kotler y Armstrong, 2017).

Esteban (2019) manifiesta que la situación actual del medioambiente es extremadamente preocupante; por esta razón, la sociedad contemporánea ha tenido que generar soluciones innovadoras para atenuar la contaminación ambiental, como es el caso de *marketing* ecológico. Para Peatti (1995) el *marketing* ecológico es un proceso de gestión integral, responsable de la

identificación, anticipación y satisfacción de las demandas de los clientes y de la sociedad de una forma rentable y sostenible. Las empresas tienen la posibilidad de explotar este nicho de mercado, donde se va desarrollando la valoración del medioambiente, y así lograr el impulso de su marca, mediante las diversas estrategias como conservación del ambiente, lo cual les caracteriza ante sus mercados objetivo.

## *H2: Existe una relación positiva entre marketing ecológico y el posicionamiento en las empresas turísticas de Aguascalientes, México*

Ibarra *et al.* (2015) definen al *marketing* ecológico como el resultado de complementar el factor medioambiental en las funciones de *marketing* y, por lo tanto, la aplicación de un *marketing* operativo que reafirme al consumidor el producto que, por su naturaleza, presentación, costo e impacto medioambiental, responda mejor a sus necesidades. Existen varias razones para adoptar el *marketing* sustentable o verde en la estrategia de la organización, puesto que este genera oportunidades y ventajas competitivas que se pueden obtener una vez que la empresa se diferencie de los competidores, generando un mejor posicionamiento de marca. Otra razón fundamental es la responsabilidad social empresarial, ya que hoy los consumidores son cada vez más conscientes de los daños ambientales, por lo que exigen una mayor responsabilidad por parte de las empresas hacia la protección medioambiental. También tienen peso las regulaciones gubernamentales en materia ambiental, motivo por el cual, los competidores comienzan a alentar a los consumidores sobre la adquisición de productos ecológicos (Echeverri, 2010; Lara, 2011 como se citó en Ibarra *et al.*, 2015).

Contreras (2019) opina que las organizaciones que trabajan actualmente con el *marketing* ecológico brindan diseños de ofertas comerciales que van a satisfacer en el presente y el futuro las necesidades de las nuevas generaciones. Planteando estrategias para reorganizar la cultura organizacional con el fin de aportar al medioambiente y a la empresa. Una gestión responsable y eficiente las diferencias de la competencia y las define como empresas responsables, favoreciendo su posición en relación con las demás compañías del mismo rubro.

Rivero (2020) considera que el *green marketing* es una herramienta corporativa que genera desarrollo sostenible a corto, mediano y largo plazos, creando productos y/o servicios que no perjudican al ambiente y a la vez satisfacen las necesidades de sus consumidores. Palacios (2011 como se citó en Rivero, 2020) menciona que aplicar esta herramienta corporativa añade valor a la empresa, ya que le comunica al consumidor una relación favorable entre el precio, la calidad, el servicio y la conservación.

### *H3: Existe una relación positiva entre gestión de marca y el posicionamiento en las empresas turísticas de Aguascalientes, México*

Vilchez (2016) considera que la gestión de marca en el mercado a partir de sus características diferenciales y deseadas por los consumidores, permite competir en mercados con gran número de ofertantes, los cuales requieren de la construcción de un posicionamiento diferenciado, que brinde ventajas competitivas. El posicionamiento se torna en un elemento básico y diferencial en mercados que se encuentran saturados de comunicaciones e información al consumidor.

Párraga y Lino (2018) definen que una imagen corporativa es un instrumento en el que la organización se agrega valor, puesto que crear una opinión respecto a sí misma, ante su entorno, como son los proveedores, los patrocinadores, la competencia, los consumidores, y sus propios trabajadores. Dichos elementos visuales brindan identidad y componentes comunicacionales, en favor de la captación de los clientes abriendo así un espacio importante dentro del mercado donde se encuentran sus competidores.

Thay Chi (2019) opina que la gestión de marca utiliza conceptos estratégicos que van más allá del crecimiento de las campañas comunicacionales, ya que entiende a la marca como un activo para la empresa, por lo que estas deben estudiar, medir y construir el desempeño de sus propias marcas, en busca del reconocimiento y fortalecimiento en el mercado. Ries y Trout (2002, como se citó en Thay Chi, 2019) consideran que el posicionamiento se edifica con base en una serie de consideraciones, entre las que destacan las fortalezas y debilidades que posea la empresa ante sus competidores. Siendo su marca un elemento básico y diferencial en mercados que se hallan saturados de comunicaciones e información al consumidor.

Con base en la información revisada se puede proponer que, en el contexto de las empresas turísticas del estado de Aguascalientes, existe una relación positiva entre el *marketing* ecológico o *eco-marketing* (*marketing* verde), la gestión de marca y el posicionamiento, todo lo cual se traduce en una mayor competitividad y mejores resultados.

## Conclusiones

Con esta investigación se pretende, desde el punto de vista teórico, revisar antecedentes hasta llegar a establecer el estado del arte, continuar con la implementación de una encuesta para generar información empírica con el objetivo de aportar evidencias de la existencia e intensidad de las relaciones propuestas para así poder contrastar las hipótesis. Con base a la literatura examinada, se concluye que el *marketing* ecológico facilitará que las empresas se puedan enfocar estratégicamente para lograr una imagen de continuidad, dirección, y conexión; fortaleciendo su marca hacia un esquema de mayor valor, así como la definición de una ventaja competitiva sostenible, basada en la mejora de su manejo medioambiental y empresarial. En el momento en que se realiza este informe se ha iniciado el trabajo de campo, y en los próximos meses se concretará la encuesta, el análisis de la información y se procederá a publicar los resultados empíricos con la finalidad de contribuir a la mejor comprensión del modelo que se propone.

## Referencias

- American Marketing Association (2020). *Marketing*. Recuperado de: <https://www.ama.org>.
- Apaza, A. (2014). La conciencia ecológica en el consumo de productos en la ciudad de Puno-Perú. *Comuni@ccion*, 5(2), 5-12.
- Aráoz, R. A. B. (2014). El posicionamiento. Una estrategia de éxito para los negocios. *Quipukamayoc*, 7(14), 103-111.
- Arifin, Z. (2012). Analysis of green marketing strategy on real estate company to achieve competitive advantage: A case study of Ijen Nirwana

- residence, Malang, East Java. *International Journal of Academic Research*, 4(1), 145-149.
- Arseculeratne, D. y Yazdanifard, R. (2014). How green marketing can create a sustainable competitive advantage for a business. *International Business Research*, 7(1), 130-137.
- Astaburuaga, P. y Kaltwasser, F. (2012). *Responsabilidad social empresarial y marketing sustentable*. Santiago, Chile: UCC.
- Baños, M. (2012). *Imagen de marca y product placement*. España: Esic.
- Bernal Escoto, B. E., Portal Boza, M. y Feitó Madrigal, D. (2019). Turismo sustentable: Una perspectiva de la estrategia de competitividad en Baja California. *Sustentabilidad*, 11(24), 34-69.
- Blackett, T. (1989). The role of brand valuation in marketing strategy. *Marketing and Research Today*, 17(1), 245-248.
- Bonacic, C. y Morales, L. (2011). Los desafíos del marketing sustentable. *Agronomía y Forestal*, 41(1), 20-23.
- Brundtland, C. (1987). *Nuestro futuro común*.
- Bur, A. (2013). Marketing sustentable: Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 45(1), 133-142.
- Burhop, P. (2021). *Marketing*. Recuperado de: <https://anthembranding.com/>
- Calomarde, J. (2000). *Marketing ecológico*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Castillo-Villanueva, L., y Velázquez-Torres, D. (2015). Sistemas complejos adaptativos, sistemas socioecológicos y resiliencia. *Quivera Revista de Estudios Territoriales*, 17(2), 11-32.
- Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Chávez, K. L. (2019). *El marketing ecológico y el desarrollo de marca de productos de las empresas agroindustriales de la provincia de Leoncio Prado, Tingo María, Perú*. Tesis de Grado. Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Chockalingam, S. e Isreal, D. (2016). Redesigning the marketing mix for eco-friendly product consumption among non-purchasers in India. *Management & Marketing*, 11(1), 355-370.
- Cobo, D. S. (2015). *El marketing ecológico y el posicionamiento de la marca de la empresa curtisa*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

- Contrera (2019). *El marketing ecológico y el posicionamiento de Camaza Perú EIRL, Miraflores*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Cortázar, L. O. (2012). *Gestión de marca. Conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Bogotá, Colombia: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- D'Souza, C., Taghian, M., Sullivan-Morta, G. y Gilmore, A. (2015). An evaluation of the role of green marketing and a firm's internal practices for environmental sustainability. *Journal of Strategic Marketing*, 23(7), 600-615.
- Dangelico, R. (2016). Green product innovation: Where we are and where we are going. *Business Strategy & the Environment*, 25(8), 560-576.
- Díaz, J. A. y Moya, O. S. (2016). *Impacto de las actividades de green marketing, la contribución al proceso de creación de valor de marca y el impacto en la intención de compra en el sector tecnológico empresarial en Bogotá*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Durmaz, Y. y Yaşar, H. (2016). Green marketing and benefits to business. *Business and Management Studies*, 2(2), 64-71.
- Esteban, Á., Mondéjar, J. y Cordente, M. (2012). Marketing y medio ambiente: Una revisión de la literatura. En J. Ferrari, J. Montero, G. Mondéjar y M. Vargas (ds.), *Impacto ambiental de las actividades económicas*. Oviedo, España: Septem Ediciones.
- Esteban, C.K.L. (2019). *El marketing ecológico y el desarrollo de marca de productos de las empresas agroindustriales de la Provincia de Leoncio Prado*. Tesis de Licenciatura. Perú: Universidad Nacional Agraria de la Selva, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración.
- Estrella, M. y González, A. (2014). *Desarrollo sustentable*. México: Grupo Editorial Patria.
- FuiYeng, W. y Yazdanifard, R. (2015). Green Marketing: A Study of Consumers' Buying Behavior in Relation to Green Products. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(5), 17-23, en [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume15/2-Green-Marketing-A-Study.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/2-Green-Marketing-A-Study.pdf) [Consulta: 20 de julio de 2017]
- Fuller, D. (1999). *Sustainable marketing managerial –Ecological Issues*. Reino Unido: SAGE Publications India Pvt. Ltda.

- Gallocchio, M. (2015). *Green Marketing: Benessere per l'impresa e l'ambiente* (Tesis de licenciatura). Padova, Italia, Università degli Studi di Padova, en [http://tesi.cab.unipd.it/49902/1/Gallocchio\\_Matilde.pdf](http://tesi.cab.unipd.it/49902/1/Gallocchio_Matilde.pdf) [Consulta: 15 de julio de 2017]
- García, P. (2017). "Greenwashing": Ser o no ser verde. *Harvard Deusto Marketing y Ventas* (141), 30-35.
- Garg, A. (2015). Green Marketing for Sustainable Development: an Industry Perspective. *Sustainable Development*, 23(5), 301-316. DOI: 10.1002/sd.1592.
- Gomero, T.C.G., y Aguilar, B.M.L. (2015). *Propuesta de un plan de marketing ecológico para mejorar el posicionamiento de la empresa Producción y Servicios Fotoabonados Vida Sac*. Tesis de Grado. Perú: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Govender, J. y Govender, T. (2016). The influence of green marketing on consumer purchase behavior. *Environmental Economics*, 7(2), 77- 85. DOI: 10.21511/ee.07(2).2016.8.
- Grant, J. (2009). *The Green Marketing Manifesto*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gurría, M. (2002). *Introduction to Tourism Mexico*. Editorial Trillas.
- Hamann, A. (2013). El marketing verde: Un compromiso de todos. *Tiempo de Opinión*, 4(6), 36-45, en [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11\\_tiempo\\_de\\_opinion\\_antonieta\\_hamann.pdf/](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11_tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf/) [Consulta: 20 de julio de 2020]
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoeffler, S. y Keller, K. L (2002). Building brand equity through corporate social marketing. *Journal of Public Policy Marketing*, 21(1), 78-79.
- Ibarra, L. et al. (2015). *El marketing sustentable como estrategia de posicionamiento global en las franquicias mexicanas que operan en la ciudad de Hermosillo, Sonora*. México: Universidad Estatal de Sonora-RIAF, vol. 8.
- Jiménez, C.K. (2016). *Gestión de marca y posicionamiento de Comercial "Pintura y Matizados mi Karen"*. Tesis de Licenciatura. Perú: Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. 4a. ed. London: Kogan Page.

- Keller, K. y Lehmann, D. R. (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 23(6), 740-759.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, And Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2014). *Marketing* (11a. ). (M. Herrero, N. Martínez y M. Cevallos, trads.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kinoti, M. (2011). Green marketing Intervention Strategies and Sustainable Development: A Conceptual Paper. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 263-273, en <https://pdfs.semanticscholar.org/a002/62d9cf67b387d1c1d641b836faf6fdf460c3.pdf> [Consulta: 15 de octubre de 2017]
- Kordshouli, H., Ebrahimi, A. y Bouzanjani, A. (2015). An analysis of the green response of consumers to the environmentally friendly behaviour of corporations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 315-334. DOI: 10.22059/IJMS.2015.53632.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9a. ed. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11a. ed.). (A. Mues, Trad.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., Kartajaya, H. Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. España: LID.
- Kotler, P., Keller, K. L. y Rivera, C. E. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson/educación.
- Larrondo et al. (2014). *Marketing Sustentable. Donde la innovación crea valor*.
- Lazăr, C. (2017). Perspectives on green marketing and green businesses for sustainable development. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Sciences*, 10(1), 45-52. Recuperado de la base de datos Business Source Complete de EBSCO.
- León, F. (2015). ¿Sabes qué es el posicionamiento? Merca 2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/sabes-que-es-el-posicionamiento/>.
- Lewandowska, A., Witzak, J. y Kurczewski, P. (2017). Green marketing today - a mix of trust, consumer participation and life cycle thinking. *Management*, 21(2), 28-48. DOI: 10.1515/manment-2017-0003.

- Lin, J., Lobo, A. y Leckie, C. (2017). The role of benefits and transparency in shaping consumers' green perceived value, self-brand connection and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 133-141. DOI: 10.1016/j.jretconser.2016.12.011.
- Lorenzo Díaz, M. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: Conceptos y estrategias empresariales. *Revista Gallega de Economía*.
- Louro, M. y Cunha, P. (2001). Brand management paradigm. *Journal of Marketing Management*, 17(8), 849-876.
- Low, G. S. y Fullerton, R. A. (1994). Brands, brand management and the brand manager system: A critical historical evaluation. *Journal of Market Research*, 31(1), 173-190.
- Luostarinen, R. y Gabrielson, M. (2004). Finnish Perspective of International Entrepreneurship. En L. P. Dana (coord.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Lusch, C. y Harvey, D. (1994). The case for an off -balance- sheet controller. *Sloan Management Review*, 2, 101-105.
- Maldonado, G., Pinzón, S .Y. y Marín, J.T (2018). *Gestión de marca y propiedad intelectual. Un análisis de las PYMES de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Maldonado, G., Reyes E. y Castillo M. (2020). La gestión de marca en PYMES familiares vs. No familiares en México. Aguascalientes. México: *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences*.
- Marcillo *et al.* (2019). Turismo sustentable, tendencia emergente para la economía local con el marketing 2.0 para su impulso. *Dominio de las Ciencias*, 5-1.
- Martínez, R. (2020). *El rol conjunto del marketing y la sustentabilidad para la construcción de valor empresarial a través de los ODS 2030*.
- Mas, F. F. (2016). Marketing y posicionamiento: Un análisis desde la gubernamentalidad neoliberal. La gestión pública del turismo en la Argentina del siglo XXI. *Questión*, 1(50), 315-330.
- Mazaro, M. R., y Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de Administración Contemporánea*, 12(3), 789-809.
- Mendiguri, M.D. (2019). *Marketing verde y su relación con la imagen de marca*. Arequipa, Perú: Universidad Católica San Pablo.

- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Monteiro, T., Giuliani, A., Cavazos, J. y Kassouf, N. (2015). Mezcla del marketing verde: Una perspectiva teórica. *Cuadernos del CIMBAGE*, 17, 103-126. Recuperado de: <http://bibliotecadigital>.
- Moon, M. y Millison, D. (2001). *Firebrands: Building brand loyalty in the internet age*. McGraw-Hill, Inc.
- Morales, F. (2012). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*.
- Moravcikova, D., Krizanova, A., Kliestikova, J. y Rypakova, M. (2017). Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business. *Sustainability*, 9(12), 1-13. DOI: 10.3390/su9122218.
- Neira, P. y Fernández, D. (2001). *Gestión competitiva para una mediana y pequeña empresa*. Lima: Navarrete.
- Olcese, A. (2012). Marketing y responsabilidad social en la empresa. En: J. Maqueda (ed.). *Marketing para los nuevos tiempos*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Organización Mundial de Turismo (OMT), recuperado de <https://www.unwto.org/es/tourismo-por-los-ods>.
- Ozturkoglu, Y. (2016). On the 4Ps & 4Cs of Green Logistics Marketing Mix. *Logistics & Transport*, 29(1), 5-17. Recuperado de la base de datos Business Source Ultimate de EBSCO.
- Padhy, N. y Vishnoi, P. (2015). Green marketing mix and sustainable development. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(7), 34-36. Recuperado de la base de datos Business Source Complete de EBSCO.
- Papadas, K., Avlonitis, G. y Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 80, 236-246. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.05.024.
- Párraga, L. y Lino, A. (2018). *Gestión de imagen corporativa como estrategia de posicionamiento de la asociación mesa servida en Guayaquil, año 2018*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: Teoría y práctica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Pilar, J. C. (2016). *Gestión de marca y posicionamiento de comercial "pintura y matizados mi Karen"*, Bagua Grande-Amazonas. Pimentel.

- Polonsky, M. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311-1319. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.01.016.
- Portugal, M. M. D. (2019). *Marketing verde y su relación con la imagen de marca*. Tesis de Licenciatura. Perú: Universidad Católica San Pable, Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas, Escuela Profesional de Administración de Negocios.
- Quinatoa, C. I. (2015). *El marketing ecológico y su relación con el posicionamiento de la marca en la empresa Muebles León de la ciudad de Ambato*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Rajeev, K. (2016). Green marketing: The next big thing. *Advances in Management*, 9(2), 1-4. Recuperado de la base de datos ProQuest.
- Rivero, P. (2020). *Influencia de la implementación de un Plan de Marketing Ecológico en el posicionamiento de marca en un restaurante, Cajamarca 2020*. Cajamarca, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Rosero, A. M. y Castillo, M. A. (2018). *Estrategias de marketing sostenible y el desarrollo de la imagen corporativa de la empresa Cordillera Products Ecuador S.A. Guayaquil*.
- Salgado, T. et al. (2015). Marketing sustentable: ética y responsabilidad social. En S. V. Félix Rogelio Flores, *Innovaciones y puntos clave para el desarrollo de las organizaciones: competitividad, calidad, educación, conocimiento, responsabilidad social, finanzas* (p. 232). México: Competitive Press.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias* (6a. ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Secretaría de Turismo de México (SECTUR) (2020). *Oferta de servicios turísticos*. México: SECTUR. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>
- Shah, N. (2011). *Green purchasing: the issue of responsible supply chain management for improving the environmental performance*, en Recuperado el 19 de noviembre de 2017 de: [http://www.hshieldsconsulting.com/downloads/green\\_purchasing.pdf](http://www.hshieldsconsulting.com/downloads/green_purchasing.pdf) [Consulta: 19 de noviembre de 2017]
- Silva, C. G. (2015). *Marketing sostenible: una exigencia de la sociedad y una oportunidad para las empresas*. Medellín.
- Spector, P. E. (1992). *Summated Rating Scale Construction: An Introduction*. Newbury Park, CA: Sage.

- Tauber, E. M. (1988). Brand Leverage-Strategy for Growth in a Cost-Control World. *Journal of Advertising Research*, 28(4), 26-30.
- Temporal, P. y Lee, K. C. (2003). *Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado*. McGraw-Hill.
- Thay, Chi. (2019). *Gestión de marca y su influencia en el posicionamiento del Colegio Orión Ben Carson, Trujillo 2019*. Trujillo, Perú: Universidad de César Vallejo.
- Vilchez, A. (2016). *La gestión de marca y su relación con el posicionamiento de una universidad privada en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Trujillo, Perú: Universidad Privada del Norte.



## Comportamiento y cultura organizacional: un análisis desde la intra e interdisciplinariedad

Primera edición 2022

El cuidado y diseño de la edición estuvieron  
a cargo del Departamento Editorial  
de la Dirección General de Difusión y Vinculación  
de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.