



Decisiones gerenciales en **Pymes** de **México y** **Colombia**

*Javier Mauricio García Mogollón
Mónica Eugenia Peñalosa Otero*

**Decisiones gerenciales en Pymes de
México y Colombia: casos de estudio**

Decisiones gerenciales en Pymes de México y Colombia: casos de estudio

Dr. Javier Mauricio García Mogollón
Mag. Mónica Eugenia Peñalosa Otero



Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz

Decisiones gerenciales en Pymes de México y Colombia: caso de estudio / Dr. Javier Mauricio García Mogollón y Mónica Eugenia Peñalosa Otero -- Pamplona: Universidad de Pamplona. 2024.
324 p. ; 17 cm x 24 cm.

ISBN (digital): 978-628-7656-26-0

© **Universidad de Pamplona**

Sede Principal Pamplona, Km 1 Vía Bucaramanga-
Ciudad Universitaria. Norte de Santander, Colombia.
www.unipamplona.edu.co
Teléfono: 6075685303

Decisiones gerenciales en Pymes de México y Colombia: casos de estudio

Dr. Javier Mauricio García Mogollón
Mag. Mónica Eugenia Peñalosa Otero

ISBN (digital): 978-628-7656-26-0
Primera edición, mayo de 2024
Colección Economía y Finanzas
© Sello Editorial Unipamplona

Rector: Ivaldo Torres Chávez Ph.D
Vicerrector de Investigaciones: Aldo Pardo García Ph.D

Jefe Sello Editorial Unipamplona: Caterine Mojica Acevedo
Corrección de estilo: Andrea del Pilar Durán Jaimes
Diseño y diagramación: Laura Angelica Buitrago Quintero

Hecho el depósito que establece la ley. Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio, sin permiso del editor.

Contenido

Introducción	9
1. Estrategias de marketing adoptadas por el Cariongo Plaza Hotel después del Covid-19 en la ciudad de Pamplona, Colombia: caso de estudio	11
Mónica Eugenia Peñalosa Otero y Laura Estela Fischer de la Vega	
2. Poder de la proximidad. Diagnóstico ANSOFF de Abarrotes Kelly	33
Isabel Cristina Flores Rueda, Armando Sánchez Macías y Lourdes Martínez Cerda	
3. Estudio de caso sobre competitividad en la empresa Bulevú Bogotá- Colombia	59
Juan Carlos Cuartas Marín, Sandra Patricia Cáceres Cepeda, Luz Emith Moreno Muñoz, Richard Allin Muñoz, Diego Armando Marín Idárraga	
4. Apapacho Café: inclusión social y marketing digital	85
Grace Aileen Ruiz Santoyo, Berenice Juárez López, María Guadalupe Barrera García	
5. Decisiones gerenciales asociadas al desarrollo económico del municipio de Carmen de Carupa: caso Glamping Cascada Escondida	101
Diego Rafael Roberto Cabrera Moya y Juan Carlos Robles Camargo	

6. Uniforex international.	
El camino a ser una transnacional	127
Juan Bernardo Amezcua Núñez, Juana María Saucedo Soto y Ana Lucía Ruíz Vigil	
7. Información financiera para evaluar hipótesis de negocio en marcha – Interdico Ltda	155
Gloria Patricia Calderón Carmona y Fernando Bello Cárdenas	
8. Marketing interno para fortalecer la vinculación con los egresados. Caso: Dirección de vinculación con egresados de la UAEH	179
Alejandra Vega Barrios, Ruth Josefina Alcántara Hernández y Arlen Cerón Islas	
9. La industria de belleza como modelo de negocio: caso de estudio Carmen Mora Peluquería	203
Mónica Eugenia Peñalosa Otero y Javier Mauricio García Mogollón	
10. Decisiones de marketing gerencial- emprendimiento en las MiPymes comerciales y de servicio: caracterización de la emprendedora	217
Emigdio Larios-Gómez, Monserrat Galicia Cruz, Roxana Trejo Caltenco	
11. Delicao, el delicioso cacao colombiano que brota en el corazón del Valle del Cauca	259
Ena Yuritze Barón López, Suyapa Barón López	

12. Caso de estudio: Grupo Bimbo y su desarrollo para la sustentabilidad a través de la aplicación de diversas estrategias	281
Germán Martínez Prats, Verónica Vázquez-Vidal. y Candelaria Guzmán Fernández	
13. Construyendo una cultura innovadora: InnvaSoftK- now, gestión estratégica del conocimiento	299
Carlos Alberto Almanza Junco, María del Pilar Pulido Ramírez y Yenny Katherine Parra Acosta	

Introducción

En la actualidad, la toma de decisiones gerenciales es uno de los aspectos más representativos en cualquier organización bien sea pequeña o mediana, pública o privada, dado que es a partir de esta, que se reflejan la cultura, las creencias y en general las prácticas gerenciales que definen el futuro de las empresas.

Por tanto, una buena toma de decisiones implica dedicar tiempo para analizar las diversas posibilidades que se tienen, así como al desarrollo de estrategias que en definitiva impactarán positiva o negativamente el entorno interno y externo de las organizaciones.

El libro Decisiones Gerenciales en Pymes de México y Colombia: Casos de Estudio, es el resultado del trabajo de investigación colaborativo entre la Red Internacional de Investigadores en Marketing - RIIM, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona - UNIPAMPLONA y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano - UTADEO; a través del cual se busca dar a conocer situaciones específicas de las pequeñas y medianas empresas de México y Colombia y las decisiones acertadas que han adoptado en el campo de las Ciencias Económicas y Administrativas.

Esta obra está compuesta por 13 casos de estudio, los cuales fueron debidamente sometidos a evaluación por pares dobles y en donde participaron 35 académicos de México y Colombia. Quienes la lean, encontrarán información acerca de empresas de diversos sectores de la economía, categorizados como casos de estudio, en los cuales se presenta un diagnóstico situacional de las empresas, seguido de las estrategias desarrolladas e implementadas en las áreas de la Administración, el Mercadeo y la Contaduría. Así mismo, al final de cada caso se presentan unas preguntas de reflexión y análisis que sirven como mecanismo de discusión en el aula de clase.

Desde una perspectiva metodológica cada uno de los casos de estudio tienen un alcance exploratorio con enfoque cualitativo, dado que la temática abordada en cada capítulo no se ha investigado a profundidad previamente y se tiene el interés de examinar las estrategias abordadas y los resultados obtenidos. Finalmente, se apoyaron con entrevistas en profundidad con expertos y observaciones directas tanto participantes como no participantes in situ.

Agradecemos a las empresas que participaron en la elaboración de estos casos y nos permitieron entrar en su diario quehacer, acercando la academia y el sector real de la mano con el conocimiento científico.

Este documento aporta conocimiento teórico y práctico sobre las organizaciones, de modo tal que sirve como texto complementario y de consulta, tanto a estudiantes como a investigadores, a través de los casos expuestos desde la metodología del análisis de casos con rigor académico y científico.

*Dr. Javier Mauricio García Mogollón
Mag. Mónica Eugenia Peñalosa Otero*

1 Estrategias de marketing adoptadas por el Cariongo Plaza Hotel después del Covid-19 en la ciudad de Pamplona, Colombia: caso de estudio

Mónica Eugenia Peñalosa-Otero¹
Laura Estela Fischer-de la Vega²

1. Resumen

El turismo fue hasta antes de la pandemia de Covid-19 uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía colombiana, que se caracterizó por generar millones de puestos de trabajo directa o indirectamente relacionados con él. La ciudad de Pamplona ubicada en el departamento de Norte de Santander en Colombia, fue afectada drásticamente por esta situación; debido a que, uno de las principales fuentes de su economía proviene del turismo.

El objetivo de este caso es mostrar cómo el Cariongo Plaza Hotel, que es el hotel principal de la ciudad, afrontó las diferentes situaciones que se fueron presentando durante la pandemia y, cómo a través de la realización de un plan estratégico puntual, a través de acciones de marketing digital, se pudieron aminorar los efectos de la crisis producida.

Para tal fin, se realizó una investigación de alcance exploratorio con enfoque cualitativo y se tiene el interés de examinar las estrategias abordadas y los resultados obtenidos.

¹ Profesora Asociado II, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. monica.penalosa@utadeo.edu.co Enlace ORCID: /0000-0002-2208-9224

² Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM; México. lfischer@fca.unam.mx Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5791-6058>

Lo realizado por el hotel puede ser tomado como referente para comprender la importancia de la implementación de acciones, a través de un plan de mercadeo con énfasis en la comunicación digital, lo cual les permitió seguir en el mercado, mantener su posicionamiento de marca, así como la preferencia y fidelización entre sus consumidores.

2. Contextualización geográfica y evolución histórica de la empresa

Pamplona es un municipio colombiano, ubicado en el departamento de Norte de Santander; fue la capital de la Provincia de Pamplona y su economía está basada en la gastronomía, la agricultura, el turismo (especialmente el turismo religioso) y la educación. (de la Vega y col, 2023).

Se le conoce como la "*ciudad mitrada*", debido a que en ella se instauró la Arquidiócesis de Nueva Pamplona; la primera diócesis católica de la región nororiental del país. Está localizada en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos, a una altitud de 2200 m s. n. m., en la zona suroccidental de Norte de Santander. Su extensión territorial es de 1.176 km² y su temperatura promedio de 14 °C. Limita al norte con Pamplonita, al sur con Cácuta y Chitagá, al oriente con Labateca y al occidente con Cucutilla. Está conectada por carreteras nacionales con las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá y Arauca. (de la Vega y col, 2023).

En el contexto turístico de Pamplona, cabe resaltar que la celebración de la Semana Santa o Semana Mayor es una de las más reconocidas a nivel nacional e internacional; donde se congregan peregrinos de todas las regiones de Colombia y Venezuela. A través de sus tradicionales procesiones se da una gran participación de la Hermandad de Nazarenos de Pamplona, quienes en recorrido llevan los tradicionales pasos (imágenes) por las diferentes calles de la ciudad, acompañados por las jóvenes "*sahumadoras*" y los llamados "*Caballeros de la Santa Cruz*"; estos últimos conformados por estudiantes del Colegio Seminario Menor Santo Tomás de Aquino. Así como también la participación de todas las autoridades civiles, militares, educativas de Pamplona. La Semana Santa en Pamplona es considerada Patri-

monio Cultural e Inmaterial de la Nación por la Ley 1645 del 12 de julio de 2013. (de la Vega y col, 2023)

Desde una perspectiva turística es importante identificar el marketing que los hoteles desarrollan, a través de la planificación de las acciones que pueden atraer a los huéspedes, la celebración de eventos promocionales y la toma de todas las precauciones necesarias para hacer frente a las temporadas altas y bajas; así como también el crear materiales y otras estrategias que puedan reforzar la marca. Además, el marketing es la herramienta más poderosa que una marca puede usar para presentar su imagen, relacionarse y generar un *engagement* con los consumidores. Una estrategia de marketing efectiva puede hacer que una marca pase de ser desconocida a familiar y, en última instancia, bien conocida, sin embargo, esos no son los únicos beneficios que tiene el marketing; este permite establecer autenticidad y confianza con los consumidores.

Con relación a la hotelería y de acuerdo con las normas de diseño y características de los hoteles, es común que, dentro de la industria turística, se determinen diferencias delimitadas a partir del servicio al cliente de los hoteles, dentro de los que se encuentran:

- ***Hoteles modestos o de mediana categoría***

Los cuales se caracterizan por tener alojamientos cómodos con baños privados y cuenta con un servicio de alimentos, bebidas y botones. Son también llamados hoteles de clase turista o estándares. Estos ofrecen un nivel más alto que el normal, con lujo, comodidad y decoración diseñada profesionalmente. Es probable que tenga una buena vista o una ubicación conveniente. Finalmente, se categorizan con 3 estrellas o menos, según la Norma Técnica Sectorial NTHS-006: Categorización por Estrellas; Cotelco - Asociación Hotelera y Turística de Colombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

- ***Hoteles Ostentosos***

Quienes tienen instalaciones superiores al promedio, pero a un costo de mediana categoría. Las habitaciones cuentan con áreas separadas para dormir y sala de estar, sumado a otros beneficios tales como cocina y minibar surtido. Además, el

servicio de alimentos & bebidas, lavandería y el servicio de botones acorde con la firma de cada hotel. Están categorizados con 4 estrellas en adelante, según la Norma Técnica Sectorial NTHS-006: Categorización por Estrellas; Cotelco - Asociación Hotelera y Turística de Colombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

De otro lado, la ciudad de Pamplona cuenta además del Cariongo Plaza Hotel, con otros hoteles, sin embargo y después de haber hecho un barrido de los existentes, los que pueden llegar a considerarse como competencia directa son:

- **Hotel Hontibón.** Hotel de 3 estrellas que ofrece el servicio de 30 habitaciones con servicio de desayuno, parqueadero, wifi, Televisión y baño con ducha caliente. Las habitaciones varían en su precio entre 7 USD y 30 USD.

- | Está ubicado en la carrera 4 # 4-70 junto a La Casona de la Universidad de Pamplona.

- **Hotel Boutique 1549 Hostal.** Hotel de 3 estrellas, su oferta se basa en 10 habitaciones con servicio de desayuno, copa de vino de bienvenida, parqueadero, televisión y wifi. Los precios varían entre 19 USD y 30 USD.

- | Está ubicado en la zona céntrica de la ciudad en la Calle 8b No. 5-84 / Calle Los Miserables.

- **Hotel El Solar.** Hotel de 3 estrellas que cuenta con el servicio de 5 habitaciones con desayuno, parqueadero, wifi, agua caliente y televisión. Los precios se encuentran entre 14 USD y 26 USD.

- | Se ubica en la calle 5 No. 8-10.

Descripción de la empresa

Cariongo Plaza Hotel es un hotel de 3 estrellas, cuenta con más de 65 años de experiencia; se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Pamplona en la carrera 5 calle 9 esquina Plazuela Almeyda. Desde sus inicios, la misión del hotel ha sido la de complacer a los clientes excediendo sus expectativas a través de experiencias inolvidables y enriquecedoras; convirtiéndolo de esta manera a la ciudad de Pamplona como destino principal. Por su parte, esperan llegar a ser un hotel altamente posicionado en el sector turístico de la región del nororiente colombiano, valorando y difundiendo la riqueza cultural e histórica del territorio y generando bienestar y desarrollo local, regional y nacional.

Figura 1
Cariongo Plaza Hotel



Fuente: <https://www.hotelcariongo.com/>

Su coloquial nombre procede de una leyenda surgida en el asentamiento Chitarero, en donde un cacique guerrero guiado por la voluntad de su padre luchó contra su hermano, con ello se concibió como líder y protector de su tribu. De allí, 1500 años han marcado la historia de los indígenas oriundos de Pamplona. Cariongo Plaza Hotel revela en su extenso patrimonio, historias de evangelización calcadas a través de los años en la belleza de la cordillera Oriental que hoy permite nuevas formas de ecoturismo para entregar a propios y extranjeros el encanto y misterio que profesa el legendario hotel.

Figura 2

Logotipo



Fuente: <https://www.hotelcariongo.com/>

Este recinto, ofrece 85 selectas habitaciones y suites distribuidas de la siguiente manera:

Suites Cariongo

Elegantes y espaciosas; nuestras cómodas suites rinden homenaje a la famosa Leyenda del Cacique Cariongo, quien era un guerrero indígena que en la época de la conquista luchó contra los españoles por defender su territorio y su asentamiento.

Suite Senior

Desde las terrazas de nuestras suites senior aprecie la histórica Plazuela Almeyda y la incomparable panorámica verde de la cordillera Oriental, el encanto de la ciudad mitrada y su privilegiado clima.

Gran Familia

Refinadas y espaciosas habitaciones creadas para el disfrute plácido en compañía de su familia, en donde la tranquilidad es propietaria del espacio que le permitirá de manera cómoda compartir con sus seres más cercanos.

Familiar

Agradable y sencilla; el lugar perfecto para descansar del estrés de la ciudad en compañía de su familia. Disfrute de la tranquilidad y espiritualidad que se respira en nuestras instalaciones y reviva con sus hijos momentos inolvidables de juegos en nuestro hermoso parque infantil.

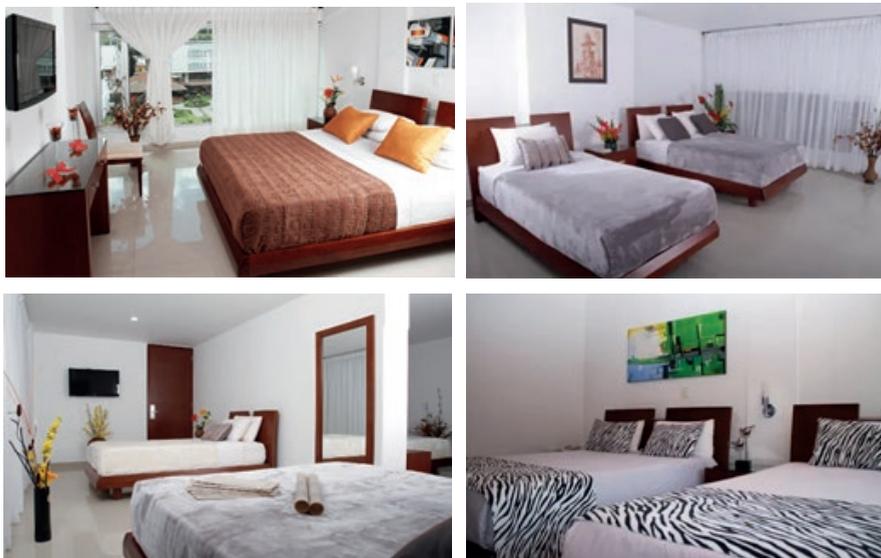
Ejecutiva

Esta cómoda habitación le permitirá restaurar sus energías después de un arduo día laboral o de un recorrido turístico en nuestra ciudad.

Standard Superior

Nuestra habitación standard superior, cuenta con un cómodo dormitorio que deja ver la elegancia y el confort a través de un meritorio descanso, con todas las comodidades que desea. Restaure y equilibre todas sus energías, respirando aire puro y relajándose en nuestro inspirador jardín.

Figura 3
Habitaciones



Fuente: <https://www.hotelcariongo.com/>

Los precios de las habitaciones varían desde 26 USD a 41 USD dependiendo del tipo de habitación seleccionada.

De otro lado, Cariongo Plaza Hotel cuenta con un completo centro de convenciones, dotado con cuatro diversas y adaptables salas de reuniones, ofreciendo a sus clientes flexibilidad para desarrollar cualquier tipo de reunión, bien sea social o de negocios. Entre estas se destacan el salón ejecutivo, ideal para pequeñas reuniones, apto para 20 personas en mesas de trabajo y 44 en auditorio. Es el lugar perfecto para desarrollar juntas sociales o de negocios. Este espacio cuenta con la amplitud, organización y un decorado agradable que hacen de sus reuniones un éxito rotundo.

También, se encuentra el salón Almeyda, nombre que hace alusión a los líderes de la independencia, los hermanos Vicente y Ambrosio Almeyda. Cuenta con capacidad para 60 personas en mesas de trabajo y 150 en auditorio.

Refinadas y espaciosas habitaciones creadas para el disfrute plácido en compañía de su familia, en donde la tranquilidad es propietaria del espacio que le permitirá de manera cómoda compartir con sus seres más cercanos.

Figura 4
Centro de convenciones



Fuente: <https://www.hotelcariongo.com/>

Por su parte, el salón estelar, rinde homenaje a los próceres y personas destacadas de la ciudad. Ubicado en el segundo piso y con capacidad para 60 personas en mesas de trabajo y 140 en auditorio. Finalmente, se encuentra el salón Enrique Rochereau, ideal para cualquier tipo de evento empresarial, comercial, corporativo, social,

cultural, artístico, público, político entre otros. Brinda a sus invitados una excelente experiencia; está dotado con una amplia tarima con dos camerinos separados cada uno con servicio de baño, para la mayor comodidad de expositores, artistas, grupos musicales o sus invitados VIP. Cada uno de los salones cuenta con equipos técnicos, iluminación, sonido y audiovisuales.

Sumado a lo anterior, el hotel cuenta con un restaurante de comida internacional, con vista desde los grandes ventanales a la bella cadena montañosa de los Andes que armonizan y agradan el apetito de los comensales.

Además, el hotel cuenta con áreas deportivas y recreativas: Una cancha sintética de fútbol 6, la cual es pionera en brindar este servicio en la ciudad. También en el tercer piso dentro del hotel, tiene una cancha de tenis con vista hacia el jardín interior. Los más pequeños se pueden divertir en los espacios diseñados en los jardines, con atracciones tales como columpios, subibajas, resbaladero, tren mecánico, entre otras.

Contiguo al *lobby*, se encuentra el salón de juegos -exclusividad de los huéspedes- donde encontrarán pool o billar. En el Spa Cariongo se prestan todos servicios como tratamientos, sistemas de relajación o terapias que ayudan a mejorar la salud y brindar al cuerpo relajación, tranquilidad e incluso con ciertas técnicas, se puede ayudar al cuerpo en otros niveles para eliminar dolencias.

Finalmente, Cariongo Plaza Hotel ofrece el servicio de lavandería: lavado y planchado de prendas de todo tipo; este servicio se ofrece a toda la ciudad con horario de atención de lunes a sábado de 7 a.m. a 12 a.m. y de 2 p.m. a 5 p.m.

Figura 5
Instalaciones



Fuente: <https://www.hotelcariongo.com/>

Teniendo en cuenta el tipo de servicio turístico que oferta la marca y desde el punto de promoción y publicidad, a lo largo de los años se han dado a conocer a través de su página web, <https://www.hotelcariongo.com/> y de manera muy tradicional, a través de diversas plataformas turísticas como booking, expedia, viajala, tripadvisor, trivago, hoteles.com, entre otros.

Así mismo, se han manejado redes sociales como Instagram <https://www.instagram.com/p/Bz5qNc-HkPT/?hl=es> y Facebook <https://www.facebook.com/HotelCariongoPamplona/> con el portafolio básico. Cabe resaltar, que el voz a voz siempre ha sido uno de los mayores mecanismos de difusión del hotel, dado el posicionamiento de marca que tienen los consumidores.

De otro lado, a nivel regional se caracterizaron por manejar ventas institucionales, prestando el servicio a diversos eventos como congresos, encuentros, grados, de entidades públicas o privadas, así como siendo sede de diversos eventos celebrados en la ciudad a lo largo de cada año. Lo anterior, permitió que el Hotel, continuara siendo el preferido por clientes locales y turistas.

Por lo anterior, podemos afirmar que el Cariongo Plaza Hotel, durante 65 años y hasta antes de la pandemia por el Covid-19, había logrado crecer en seguidores, en comunidad, en información y, sobre todo, en fidelización.

A partir de 2020 a causa de la pandemia de Covid-19 y a las medidas tomadas por el gobierno, el confinamiento y aislamiento de las personas repercutió de manera drástica en el sector hotelero, haciendo que muchas empresas buscaran alternativas de solución para enfrentar esta situación. Es de destacar, que la afluencia turística disminuyó drásticamente ante el confinamiento, generando un bajón económico, tal cual ocurrió con todos los sectores de la economía y llevando a las directivas del hotel a operar con la planta básica de personal, que no llegó a superar las 15 personas.

Una vez dada la contingencia, las directivas administrativas del Cariongo Plaza Hotel, iniciaron con un trabajo colaborativo de todo el personal en pro de la prestación óptima y segura de sus servicios, centrándose en la generación de confianza, tranquilidad y en la disminución del miedo entre sus clientes, teniendo en cuenta que el turismo es considerado como un sector particularmente sensible al valor de la seguridad física y emocional, motivo por el cual la crisis golpeó de manera abrupta este sector de la economía colombiana.

Con esta finalidad, desarrollaron un plan de acción que a continuación se muestra partiendo de la situación que imperaba en ese tiempo y las estrategias mercadológicas tomadas por el hotel, para aminorar los efectos negativos de la crisis.

3. Diagnóstico situacional durante la pandemia de covid-19 y estrategias llevadas a cabo

Situación 1

Debido al confinamiento por el Covid-19, la prestación de servicios del hotel disminuyó de manera representativa en la venta de servicios, teniendo que reinventar su comunicación y asegurando la prestación de sus servicios de manera segura.

Estrategia

Crearon un plan de comunicación, dejando de lado los medios de comunicación tradicionales y se apoyaron fuertemente en redes sociales y la página web. De esta manera dieron a conocer las medidas preventivas y de salubridad tomadas al interior de las instalaciones del hotel.

Figura 6

Difusión de medidas preventivas



Fuente: <https://instagram.com/hotelcariongo?igshid=YmMyMTA2M2Y=>
<https://www.facebook.com/HotelCariongoPamplona>

Situación 2

Las estrategias digitales de comunicación del Cariongo Plaza Hotel, presentaron deficiencia en cuanto a desarrollo y contenido de estas.

Estrategia

Desarrollaron un plan de acción contundente a través de sus estrategias digitales de comunicación, implementando de una manera constante redes sociales como Instagram y Facebook, en donde se dieron a conocer los paquetes promocionales desarrollados dada la situación.

Situación 3

La cercanía con los clientes y por ende, la fidelización hacia los mismos era baja, debido a la situación de temor que existía por el Covid-19.

Estrategia

Fortalecieron sus estrategias de fidelización, publicidad, promoción de servicios y búsqueda de alternativas para clientes potenciales. Para tal fin, se apoyaron en las redes sociales que implementaron y a través de estas comenzaron a desarrollar y dar a conocer paquetes de servicios diseñados a la medida para sus clientes, aprovechando, por ejemplo, festividades tradicionales como el día de la madre, día del padre, día internacional de la mujer y del hombre, celebración de amor y amistad, etc.

En cuanto al alojamiento, también trabajaron en una oferta de planes rebajados incluyendo la alimentación, así como estadías por varios días.

Figura 7
Promociones



Fuente: <https://instagram.com/hotelcariongo?igshid=YmMyMTA2M2Y=>
<https://www.facebook.com/HotelCariongoPamplona>

Situación 4

Se experimentó la disminución en la afluencia de los clientes dentro del área de restaurante.

Estrategia

Se implementó la prestación del servicio de restaurante a través de entrega a domicilio, sumando la opción de contar con diversos menús cada día de la semana.

Figura 8
Prestación del servicio de restaurante a domicilio



Fuente: <https://instagram.com/hotelcariongo?igshid=YmMyMTA2M2Y=>
<https://www.facebook.com/HotelCariongoPamplona>

Con las acciones mencionadas anteriormente, el Cariongo Plaza Hotel, no esperó recuperar la confianza por completo por parte de los consumidores en un primer momento, dado que el confinamiento por el Covid-19, generó cambios fuertes conductuales y comportamentales, sin embargo, las directivas del hotel supieron entender y asimilar un proceso de adaptación y cercanía con su mercado meta, en donde no solo se empeñaron por mantener sino por mejorar el portafolio de productos y servicios ofertados, sumado a la búsqueda de herramientas para seguir satisfaciendo la demanda de sus clientes, obteniendo una respuesta positiva por parte de los mismos.

En la actualidad, el hotel continúa siendo un referente en el campo turístico del nororiente colombiano, preferido por propios y turistas.

4. Resultados y discusión

La crisis del coronavirus provocó en un corto tiempo cambios organizativos, así como también, cambios de mentalidad en las empresas turísticas tan intensas como en los dos últimos años. Sumado a la disrupción en la industria turística y hotelera por la parálisis de los viajes a nivel global, también se afectó la forma de consumo de productos y servicios, encontrando como consecuencia la súper digitalización.

Para Hinojosa, Pazmiño, & Solís, (2020), a pesar de este hecho, Colombia buscó la manera de mitigar el impacto de la pandemia por el Covid-19 en todos los sectores de la economía, incluyendo al hotelero, a través de la redefinición de los objetivos estratégicos de marketing; implementando planes de emergencia que incluyeran una reorientación en los esfuerzos de marketing, comercialización y ventas.

El análisis del caso Cariongo Plaza Hotel, permitió demostrar que siempre las empresas tendrán necesidades de mercado desatendidas, de acuerdo con las tendencias que se van presentando; en este caso, la crisis económica como consecuencia por la pandemia del Covid-19, la cual conllevó a adaptar el modelo de operación y prestación de los servicios allí encontrados hacia el modelo que actualmente maneja, fortaleciendo su estrategia de comunicación (promoción y publicidad), aprovechando y maximizando el uso de las redes sociales, que al final del día por su voz a voz posicionan las marcas.

De otro lado, el hecho de ampliar y/o modificar el portafolio de servicios pensando en fidelizar a sus clientes, generó una respuesta positiva entre su población objetivo y se demuestra con el posicionamiento de marca que hoy existe.

Algo de resaltar, es la conexión que existe en cuanto a la arquitectura de marca (logotipo), el vínculo con la historia territorial y el interés de mantener una marca región. Este aspecto, genera calidez y confiabilidad porque existe credibilidad en lo que se ofrece, en lo que hace y en hacia donde se proyecta Cariongo Plaza Hotel.

5. Conclusiones

Se puede concluir que el sector turístico y en especial el Cariongo Plaza Hotel de la ciudad de Pamplona, tiene una gran oportunidad de negocio a través de la personalización de experiencias de sus clientes antes, durante y después de su visita, sin llegar a ser intrusivos y generando valor en la información para la empresa y para el cliente. Por ende, cuanta más información se genere, más valor se podrá desarrollar hacia el cliente. Todo lo anterior gracias a las estrategias de comunicación generadas.

Cabe resaltar, que una de las lecciones aprendidas por el confinamiento derivado del Covid-19, ha sido el desarrollo y la implementación de herramientas como la comunicación a través del marketing digital, que antes de la pandemia se utilizaban poco, pero dada esta realidad se convirtió en una exigencia que se quedó para apoyar las estrategias de marketing. Es así como se demuestra la aplicación de marketing de contenidos como apuesta para estructurar nuevos procesos. Todo lo anterior, gracias a la creación de contenidos exclusivos y relevantes para los viajeros y huéspedes.

De otro lado, en la actualidad el hotel hace un constante análisis de sus posibles clientes, generando con ello, paquetes turísticos, gastronómicos y experiencias que logran posicionamiento de marca buscando la fidelización. Esto ha sido posible gracias al marketing conversacional, que no es más que el uso de herramientas que ayudan a los futuros huéspedes, viajeros e interesados en los servicios a encontrar información, realizar negocios y resolver preguntas a través de conversaciones directas en tiempo real. Estas conversaciones pueden darse entre personas y ser guiadas por una inteligencia artificial o un chatbot.

Hoy se puede decir que existe una mayor facilidad en la adaptación ante la nueva normalidad post Covid-19, debido a que se puede llegar a tener un mejor conocimiento de los clientes y, un acercamiento a sus datos con miras a crear nuevas estrategias, todas estas, gracias a la interacción y el intercambio de información generado a través del sitio web del hotel, las redes sociales y la creación de contenido relevante para la marca.

De manera general y dadas algunas limitaciones, se recomienda que el sector hotelero debe aumentar el uso del marketing digital, entendiendo que una buena utilización de esta estrategia, alineada con los objetivos de comunicación de la organización, puede acrecentar la recordación y el reposicionamiento de marca, lo cual se traduce en fidelización por parte de sus clientes.

Así mismo, con las nuevas tecnologías y como recomendación, podrían hacer uso de herramientas como por ejemplo el Big Data; ya sea comprando bases de datos o crear su propia base de datos ordenadamente, de forma escalada y empezando con pequeños bloques de datos, para posteriormente ir añadiendo más información. Esta información le sería de gran utilidad para estar en comunicación directa con los clientes, ampliar mercado y ofrecer un mejor servicio al conocer las necesidades y deseos de su mercado meta.

6. Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles considera que son las ventajas comparativas de Cariongo Plaza Hotel frente a la competencia?
2. De acuerdo con lo expuesto en el caso, ¿cuál considera que fue la estrategia de marketing desarrollada por Cariongo Plaza Hotel para enfrentar la pandemia?, ¿aparte de lo señalado, usted que otras acciones hubiera tomado considerando el ambiente competitivo y los cambios de consumo en los últimos tiempos por el Covid-19?
3. ¿Considera usted que deben ampliarse las estrategias de marketing digital? De algunos ejemplos.
4. ¿Cómo trabajaría usted el servicio post venta en la actualidad?

7. Referencias

- Alles, M.T. (2020). Turismo Post-Covid 19. Reflexiones, retos y oportunidades. Recuperado en: <https://acortar.link/dQZ7tY>
- Ardura, I. R. (2011). Principios y estrategias de marketing:(incluye web). Editorial Uoc.
- Arora A, Dahlström P, Hazan E, Khan H y Khanna R. (2020). Reimaginando el marketing en la próxima normalidad. Recuperado en: <https://acortar.link/jwTppr>
- Bermejo-Sánchez FR, Peña-Ayudante WR, EspinozaPortilla E. Depresión perinatal en tiempos del COVID-19: rol de las redes sociales en Internet. Acta Med Peru. 2020;37(1):88-93. doi: <https://doi.org/10.35663/amp.2020.371.913>
- Charm A, Dhar R, Haas S, Liu J, Novemsky N y Teichner W. (2020). Comprender y dar forma al comportamiento del consumidor en la próxima etapa normal. Recuperado en: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/understandingand-shaping-consumer-behavior-in-the-next-normal>
- Castillo-Reina, M. Ángel. y Cruz Vásquez, J.L. 2021. La innovación en el sector turístico: una aproximación a los servicios y la cocreación de experiencias. Turismo y Sociedad. 30, (dic. 2021), 25–49. DOI:<https://doi.org/10.18601/01207555.n30.02>.
- Cotelco. (2020). La hotelería de Colombia tocó fondo en el segundo trimestre. Indicadores. Recuperado en: [webhttps://www.cotelco.org/busqueda/indicadores](https://www.cotelco.org/busqueda/indicadores)
- Hinojosa, R. M. M., Pazmiño, Í. O. M., & Solís, H. P. D. (2020). Emprendimiento y marketing durante el aislamiento social por la pandemia. E-IDEA Journal of Business Sciences, 2(6), 30-40

De la Vega, L. E. F., Oterob, M. E. P., & Celis, D. M. L. (2023). Caso: Cerveza Pamplona Artesanal: una marca región. *Multidisciplinary Business Review*, 16(1), 124-134.

Home Page Hotel Cariongo (2023). Recuperado en: <https://www.hotelcariongo.com/>

Hosteltur. (2020). Llegan las esperadas medidas de Colombia para apoyar el turismo. Recuperado el 31 de agosto de 2020, del sitio Web de Hosteltur Latam https://www.hosteltur.com/lat/137237_llegan-las-esperadas-medidas-de-colombia-para-apoyar-alturismo.html

Hosteltur. (2020). La pandemia acelera la super digitalización de turismo. Recuperado el 31 de agosto de 2020, del sitio Web de Hosteltur Latam https://www.hosteltur.com/136890_la-pandemia-acelera-la-superdigitalizacion-del-turismo.html

2 Poder de la proximidad. Diagnóstico Ansoff de Abarrotes Kelly

Flores-Rueda, Isabel Cristina³
Sánchez-Macías, Armando⁴
Martínez-Cerda, Ma. Lourdes⁵

1. Resumen

El presente estudio aborda un diagnóstico mediante la matriz ANSOFF de la tienda Abarrotes Kelly desde una perspectiva de mercadotecnia. El objetivo es evaluar la situación precedente y actual de la empresa de retail y proponer recomendaciones estratégicas para su crecimiento continuo. En consecuencia, se aplica un enfoque metodológico exploratorio, cualitativo a partir de entrevista con el propietario y charlas con clientes, así como fotografías del establecimiento; una vez realizado se aplica un enfoque de análisis de matriz de crecimiento ANSOFF. Los resultados de este análisis revelan que el establecimiento cuenta con una sólida cartera de clientes satisfechos debido a su enfoque de mejora, diversificación en la oferta de productos, atención a necesidades cambiantes del mercado, gestión eficiente de inventarios y adaptación de las demandas. No obstante, se identificaron áreas de oportunidad como la penetración de mercado a través de la incorporación de programas de lealtad y expansión geográficas a colonias circundantes. En conclusión, se puede resaltar

³ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesora de Tiempo Completo, México, isabel.flores@uaslp.mx, orcid.org/0000-0003-1257-2893, índice h 3

⁴ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesor de Tiempo Completo, México, armando.sanchez@uaslp.mx, <https://orcid.org/0000-0001-9575-3248>, índice h 8

⁵ Universidad Autónoma de San Luis Potosí, profesora de Tiempo Completo, México, lourmar@uaslp.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2831-9366>, índice h 3

la relevancia en la exploración de la situación actual y precedente, así como la proyección de herramientas estratégicas para la toma de decisiones y la importancia en el enfoque de crecimiento y diversificación del negocio de retail.

2. Evolución histórica de la empresa

La historia de Abarrotes Kelly ejemplifica cómo una visión prospectiva puede conducir a la creación y consolidación de una PYME minorista resiliente y próspera. Desafiando las limitaciones de su contexto y convirtiéndose en un pilar esencial para su barrio en el municipio de Cedral, San Luis Potosí (México), incluso las tiendas de retail son sumamente relevantes para la estructura comercial mexicana. Sin embargo, los retailers -minoristas- enfrentan oportunidades derivadas de los cambios en el consumo causador por la pandemia, con un incremento en productos básicos y de sanidad y una baja en la de productos que no son esenciales (Deloitte, 2020).

En el ámbito del comercio de retail, la historia de Abarrotes Kelly emerge como un ejemplo destacado de cómo una visión prospectiva y una sólida estrategia empresarial pueden transformar un modesto inicio en una próspera y diversificada empresa. Con una presencia de 21 años en el mercado de abastecimiento para "las tienditas de la esquina" en la ciudad de Cedral, Abarrotes Kelly ha dejado una huella distintiva en la industria del *retail* de la colonia que abastece, evolucionando desde su comienzo hasta convertirse en un referente en el abastecimiento de productos diversos y esenciales para su comunidad local.

El fundamento de esta evolución se asienta en la previsión y la determinación de la familia propietaria, quién con visión, decidió invertir en un terreno en una colonia emergente y consideró un enfoque de no limitarse a ofrecer únicamente productos básicos, como era común en las tienditas de la esquina de la década de inicio de los 2000, visualizando una tienda más surtida, capaz de satisfacer una gama diversa de necesidades de sus clientes, en la misma línea López, et al., (2015), apuntan que las tiendas de retail en las colonias transforman los "*lotes de producción en lotes de venta, adaptándose a la demanda del consumidor, utilizando un canal de distribución a menudo largo*" (p.1).

En sus inicios, Abarrotes Kelly se asentó en un modesto espacio que compartía con la vivienda de la familia propietaria y su abastecimiento inicial se nutría de una inversión de \$5,000.00 pesos (MXN). La logística de aprovisionamiento se centraba en la ciudad capital del estado de San Luis Potosí, no obstante, a medida que la demanda comenzó a crecer de manera acelerada, la tienda experimenta una expansión sin precedentes. En consecuencia, se realizaron cambios estructurales físicos, como la ampliación de espacios, los cuales se convirtieron en una necesidad imperante para dar cabida a la vorágine de clientes que buscaban los variados productos ofrecidos por Abarrotes Kelly.

Sin embargo, la apuesta por la expansión no se limitó a ajustes internos, la visión emprendedora del propietario llevó a la adquisición de un nuevo terreno: Se construyó una tienda más grande y moderna con una medida de 10x20 metros (200 metros cuadrados) y una ubicación estratégica en una esquina. Con ello, Abarrotes Kelly consolidó su presencia y capacidad para abastecer la diversidad de productos que se habían convertido en su sello distintivo. En la industria minorista la ubicación de los locales es lo que define en un 80% el éxito del negocio y el resto pertenece a las otras variables de marketing (Troncoso, 2008). No obstante, las tiendas *retail* se obligan a diseñar y aplicar este tipo de estrategias para sobrevivir debido a la competencia (Treviño y Treviño, 2021).

En su contexto competitivo, Abarrotes Kelly demostró su capacidad para sobresalir y diferenciarse; entonces, la competencia consistía en locales pequeños ubicados en un radio de dos cuadas. Estos competidores se centraban en la venta de productos alimenticios básicos como refrescos y frituras, junto con insumos esenciales como azúcar. Por lo que, la carencia de un surtido diversificado les impedía competir eficazmente con la oferta más amplia y variada que Abarrotes Kelly proporcionaba a su clientela.

En palabras del propietario: “*La empresa contaba con aproximadamente 20 o 30 proveedores al inicio*”, que representaban una mezcla diversa de marcas conocidas como Coca-Cola, Lala, Sabritas, Gamesa, Pepsi, Bimbo, Marinela y otros. En consecuencia, la asociación con estos proveedores permitió a Abarrotes Kelly garantizar un

flujo constante de productos frescos y variados para satisfacer las demandas de su clientela diversa y en constante evolución.

A lo largo de su evolución histórica, Abarrotes Kelly ha logrado no solo satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes, sino también influir en la transformación del concepto tradicional de “tiendita de la esquina”. La visión proyectada desde sus comienzos, la adaptación continua a las demandas del mercado y, la búsqueda constante de la excelencia ha impulsado su crecimiento y éxito, como refieren Srichookiat y Jindabot (2017), es seguro que las minoristas exitosas, se adaptan con logros a partir de cambios en su estructura urbana, económica, mercado y competencia. Por lo que tienen mayores posibilidades de sobrevivir hasta la próxima generación. No sorprende al presenciar que las tiendas minoristas suelen estar en continuo cambio de formato durante su proceso de evolución.

El presente estudio tiene como propósito, realizar un diagnóstico de la tienda de Abarrotes Kelly desde una perspectiva de mercadotecnia utilizando la matriz Ansoff (1965), por ello, es necesario evaluar la situación previa y actual de la empresa minorista para así, analizar y formular recomendaciones estratégicas para la toma de decisiones. En consecuencia, se emplea un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación de estudio de caso (Yacuzzi, 2005) que combina métodos de obtención de información mediante una entrevista con el propietario, donde detalla información histórica de la empresa, desafíos experimentados y su visión para el futuro. Conversaciones con clientes, que permiten identificar aspectos clave relacionados con la satisfacción percibida y las oportunidades de mejora. Fotografías del establecimiento para identificar la presentación visual, disposición de productos y organización del espacio, lo que brinda información visual e impresión general del negocio. Finalmente, la aplicación de la matriz Ansoff, mediante la cual se evalúan las estrategias de crecimiento actuales y potenciales en cuatro estrategias: Penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.

3. Diagnóstico de la situación actual

Este análisis se centra en el diagnóstico de la situación actual y la gestión interna del negocio "Abarrotes Kelly". El diagnóstico situacional permite identificar los recursos con que cuenta la organización y con ello se puedan realizar propuestas para alcanzar mejoras o resolver problemas (Huilcapi y Gallegos, 2020). La información obtenida a través de la entrevista con el propietario, dan cuenta que la empresa opera en el sector de abarrotes, se esfuerza por proyectar una imagen atractiva y variada hacia el futuro. Cuenta con un enfoque en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que cobra sentido con lo expresado por Treviño y Treviño, (2021) quien advierte que la imagen es un aspecto de supervivencia y consolidación de las tiendas retail. En algunos casos, incluso, son clave para el posicionamiento y el desarrollo de confiabilidad. El propietario, sus familiares y empleados desempeñan roles cruciales en diversas áreas de la operación y su visión compartida para el futuro del negocio, se perfila como un punto de partida hacia una gestión sólida y exitosa. Dado su carácter de empresa familiar, es de relevancia identificar cómo es que se desarrollan las acciones de gestión participativa (Báez-Roa, et al., 2021).

Abarrotes Kelly aspira a ser un negocio en constante crecimiento y mejora, se visualiza como un lugar que sigue evolucionando con una amplia variedad de productos de alta calidad. Además, se enfoca en mantener una imagen externa impecable, con una fachada pintada y una entrada acogedora para los clientes. Atender a la imagen corporativa y sus dimensiones es una de las bases del éxito empresarial por la importancia del mensaje que comunica al cliente (Álvarez, et al., 2019). Además, se considera que la comodidad es uno de los elementos que permiten satisfacción del cliente (Ureña, 2012), por lo que contempla la incorporación de un sistema de aire acondicionado para proporcionar un ambiente fresco durante los días calurosos. También, planifica diversificar los servicios ofrecidos más allá de lo básico, incluyendo opciones como servicios de telecomunicaciones y entretenimiento. La innovación y la mejora continua en el sector de los supermercados son fundamentales para su desarrollo y consolidación (Sagbay-Llivichuzhca, et al., 2020).

La gestión de Abarrotes Kelly se basa en la anticipación y la planificación cuidadosa. En concreto, se mantiene un inventario controlado, con un seguimiento constante de los niveles de existencias y la identificación de faltantes. Por ello, el propietario se esfuerza en establecer relaciones sólidas con proveedores y ajustar los precios de acuerdo con las fluctuaciones del mercado, generando una ventaja sobre sus competidores (Koças y Bohlmann, 2008). Es notorio el enfoque en la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, debido a que son fundamentales para la administración exitosa del negocio (Veintimilla, et al., 2020).

En lo que respecta a la visión de futuro, la familia del propietario comparte su entusiasmo por la expansión y mejora del negocio. No obstante, los empleados no están al tanto de los planes y proyectos a largo plazo del propietario. Lo anterior, puede limitar su capacidad para alinearse completamente con la visión de crecimiento, ya que su enfoque podría centrarse en su trabajo diario más inmediato, así como propiciar acciones de microgerenciamiento, las cuales afectan la efectividad de los procesos (Jiménez, 2022).

4. Análisis de los aspectos internos y externos

Composición del personal y sus características

El equipo de Abarrotes Kelly está compuesto por el propietario, su esposa, sus hijos, un empleado y una empleada. Los empleados varían en su nivel de eficiencia y puntualidad, aunque todos se esfuerzan por presentar una buena apariencia y tener un comportamiento profesional. La puntualidad y la eficiencia son rasgos valorados, aunque algunos empleados pueden tener dificultades al enfrentar desafíos desconocidos. A pesar de estas diferencias, se reconoce que las áreas de mejora son corregibles a través de la capacitación y el desarrollo constante (Rojas, et al., 2020).

El equipo de siete personas en Abarrotes Kelly desempeña funciones específicas y complementarias; la esposa y el propietario gestionan los aspectos financieros y de servicio al cliente, mientras que los hijos brindan apoyo en la caja y la atención al cliente. Los empleados que no son miembros de la familia se enfocan en la limpieza y la

organización. Asumen tareas de reabastecimiento y, ocasionalmente, asistencia en la caja. Es necesario destacar que, la eficiencia del personal se evalúa según su capacidad para anticipar necesidades, satisfacer las demandas de los clientes y mantener una comunicación fluida (Treviño y Treviño, 2021). Destaca la ausencia de conflictos y problemas de comunicación, considerando la mezcla de familiares y no familiares como empleados, lo cual tiende a generar tensiones y confusiones en las organizaciones (Bernal y Gutiérrez, 2021).

El propietario desempeña un papel multifacético en la gestión del negocio, desde la atención al cliente hasta la administración de pedidos y pagos con proveedores. Supervisa todas las operaciones, además, se encarga de mantener un control constante de la disponibilidad de productos, realizar pedidos para mantener el stock adecuado y gestionar el ajuste de precios según sea necesario. Se preocupa por la limpieza y la caducidad de los productos, asegurando que la experiencia del cliente sea satisfactoria en todos los aspectos. Esto hace referencia al llamado “hombre orquesta” mencionado por Pérez y Baly (2022) y a los riesgos de dicha situación.

a. Microtarget y proveedores. La atención en el horario puede contribuir a la satisfacción del consumidor, así lo declara Helgesen y Nettet (2010) donde una de las características evaluadas en el modelo de SERVQUAL y SERVERF son los horarios de apertura. En el caso de estudio de los Abarrotes Kelly, se caracteriza por tener tres períodos de mayor afluencia de clientes a lo largo del día. Los horarios pico se presentan en la mañana, aproximadamente de 10 a 11 horas. En la tarde, entre las 14 y las 16 horas y en la noche, desde las 19 hasta las 20 horas. Los 3 tiempos de mayor afluencia representan momentos clave en los cuales el tráfico de clientes es más significativo, lo que sugiere que podría ser estratégico concentrar esfuerzos y recursos durante estos intervalos para maximizar la atención y satisfacción de los consumidores. Por lo anterior, trabajar en la disponibilidad de horario amplios, así como la diversificación de productos y la percepción sobre la estructura del punto de venta moderno, son aspectos que se deben tomar en cuenta para la ventaja competitiva a partir de la proximidad según López, et al. (2015).

En cuanto a la cantidad de clientes que visitan la tienda diariamente, se estima que la cifra supera los 100, en parte por la frecuencia con la que algunos clientes realizan compras, regresando al establecimiento en diversas ocasiones durante el día. Esto sugiere la existencia de una base de clientes leales y habituales, lo cual puede ser aprovechado para implementar programas de fidelización y promociones específicas. Esto es congruente con lo que afirma Rondán (2002), quien menciona como los consumidores que reiteran la compra pueden hacerlo debido al conocimiento de los precios sobre experiencias pasadas. Por lo que la diversidad de clientes es un aspecto destacado en las tiendas de retail. En Abarrotes Kelly, especialmente, se atienden a clientes de diferentes tipos y actitudes, desde aquellos pacientes y amables hasta otros más impacientes y apresurados. La variedad de comportamientos podría requerir estrategias de atención y servicio al cliente, adaptadas a las distintas personalidades y expectativas. Por ello, es necesario un trato profesional para que de este modo la calidad del servicio sea satisfactoria (Treviño y Treviño, 2021).

En relación a los clientes, la tienda ha enfrentado desafíos como reclamos por errores en el cambio otorgado. La percepción de faltantes en el dinero devuelto y discrepancias en la cantidad de dinero entregado. La resolución que menciona el propietario es que cuando el error es atribuible a la tienda, se procede a reembolsar o corregir la situación. Sin embargo, cuando se demuestra que la tienda tiene razón, se utilizan las grabaciones de las cámaras de seguridad como herramienta de apoyo para resolver disputas y garantizar la satisfacción del cliente.

Ahora bien, sobre la gestión de pagos y cobros, se ha observado que la tienda ofrece a los clientes la opción de realizar compras a crédito, aunque algunos clientes no han cumplido con sus pagos y no han regresado. Por lo que, la tienda reconoce el riesgo asociado con esta política y acepta que el crédito se basa en la confianza y la palabra del cliente, lo anterior tiene un grado de normalidad (Srichookiat y Jindabot, 2017; Susano, et al., 2021). Tovar y Mendoza (2009) afirman que la alta conveniencia de la tienda, desde la cercanía, así como la posible relación vecinal, la amistad y conocimiento pueden incentivar a permitir créditos informales.

Abarrotes Kelly ha mantenido una reputación positiva en términos de la variedad de productos que ofrece a sus clientes. Según las entrevistas realizadas con los clientes, la mayoría ha expresado comentarios positivos con relación a la diversidad y disponibilidad de productos en la tienda. Por lo que, los mismos han elogiado la capacidad de la tienda para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, los clientes manifiestan que encuentran regularmente los productos que buscan e incluso, en situaciones excepcionales. Incluso cuando no existe existencia de un producto específico, la administración ha demostrado una actitud proactiva para satisfacer esas necesidades en el futuro cercano, prometiendo traer el producto solicitado en breve. Estas acciones hacen que el cliente prefiera acudir a este negocio (López, et al., 2015).

Entre los testimonios de los clientes también resalta la impresión general de que la tienda tiene un inventario pertinente y variado. Además, se incluyen observaciones sobre la amplia gama de productos disponibles y de cómo esto ha atraído tanto a clientes regulares como a aquellos que visitan ocasionalmente. Inclusive, algunos han notado con satisfacción que la tienda ha aumentado su oferta de productos con el tiempo, lo que ha resultado en una experiencia más positiva para aquellos que buscan una amplia variedad de opciones, como lo expresan López, et al. (2015). En términos de la política de garantía, la tienda minorista tiene una política sólida en caso de que un producto resulte defectuoso o no cumpla con sus expectativas. Esto se visualiza como un compromiso a devolver el dinero o proporcionar un reemplazo si un producto resulta dañado o defectuoso. La implementación de esta política refuerza la confianza de los clientes en la calidad de los productos que adquieren en la tienda.

En cuanto a la *relación* con los proveedores, Abarrotes Kelly trabaja con un número aproximado de 70 a 80 proveedores. La amplia variedad de productos ofrecidos es resultado de un esfuerzo constante por satisfacer las demandas de los clientes, buscando proveedores para obtener los productos que los consumidores demandan. No obstante, también se han experimentado dificultades con algunos proveedores. Un caso ejemplar es el proveedor de la marca Coca-Cola, el cual ha presentado inconvenientes tales como: errores en los pedidos, productos caducados y complicaciones en el proceso de

cambio de productos defectuosos. El proceso de solución de problemas con proveedores involucra una insistencia constante por parte del propietario para recordar y corregir los problemas identificados. Este proceso puede ser prolongado y demandante, especialmente cuando se trata de productos caducados o en mal estado.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Abarrotes Kelly se distingue por su enfoque en la optimización del manejo de productos con poca fecha de caducidad. Se busca priorizar la salida de estos productos antes de su vencimiento, anticipando a que, en caso de que un producto expire, se recurre a los proveedores para realizar cambios o reemplazos. Mientras que, aquellos productos no susceptibles de cambio son adecuadamente desechados, lo anterior toma relevancia según expresado por Montero, et al., (2012) quienes afirman que los elementos básicos para competir son la calidad y el precio del producto. Dicha práctica refleja un enfoque responsable y consciente respecto al manejo de inventario con la técnica primeras entradas, primeras salidas y evita el desperdicio de productos vencidos. Además, la gestión del stock se basa en una estrategia reactiva, los estantes son rellenos a medida que se agotan, permitiendo un control efectivo del inventario en función del espacio disponible. Este método se complementa con un proceso de reabastecimiento que involucra la realización de pedidos a proveedores cuando el almacén se vacía en una o dos cajas, garantizando la disponibilidad constante de productos para los clientes. No obstante, Susano, et al., (2021) advierten que de no actualizar constantemente el inventario se pueden presentar pérdidas en productos debido a la naturaleza perecedera o por descomposición.

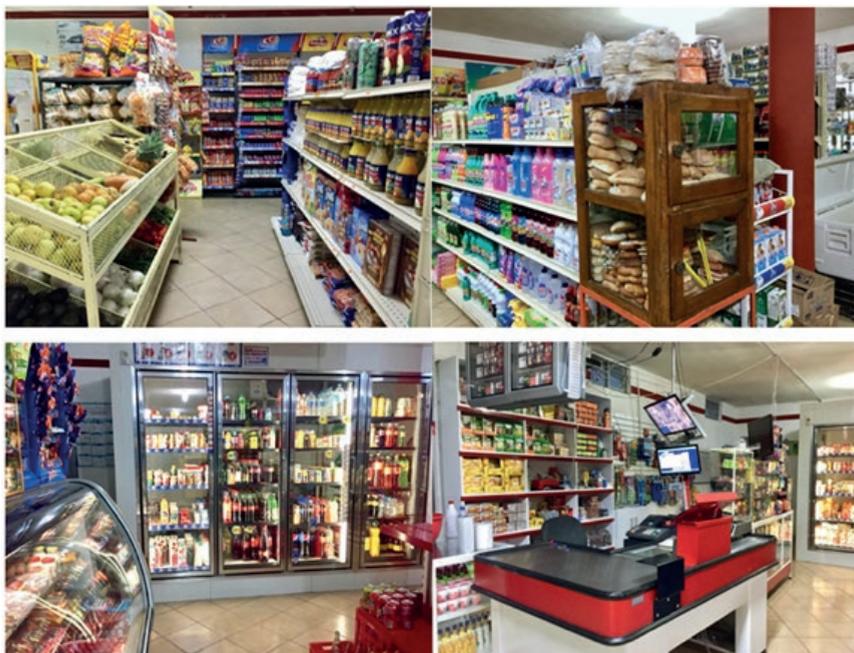
La investigación empírica y teórica sobre las tiendas minoristas detallan que existen dos procedimientos de cuidado, que además coincide con lo relatado por el propietario. El manejo de inventario se realiza de forma empírica debido a que no menciona atender a los registros históricos. Además de problemas de logística con los proveedores, debido a que su relación es puramente transaccional, caracterizada por una falta de interacción, lo que es dicotómico en razón de la relación y la construcción de lealtad con el cliente.

Además, de una falta de reconocimiento por parte de los proveedores hacia las tiendas *retail* destacadas (Martínez-Daza, 2022).

La organización de productos en el almacén se simplifica debido a la naturaleza de la tienda. Se manejan principalmente piezas en pequeñas cantidades, lo que facilita la tarea de ordenar y mantener el almacén de manera eficiente (véase figura 1). Sin embargo, Erosa y Arroyo (2011) afirman que esto es un problema que la mayoría de las tiendas minoristas presentan. Tienden a equilibrar el abasto y empaquetarlo con la demanda, como resultado, se puede incurrir a comportamientos del consumidor como: i) cancelación de la lista de compras original y la compra de productos en otra tienda, ii) compra de productos disponibles en la minorista y los faltantes en otra tienda, iii) retrasar la compra para una compra futura y iv) compra de productos sustitutos o de marcas diferentes.

Figura 1

Distribución de anaqueles Abarrotes Kelly



Fuente: Fotografías por Martínez Hernández (2023).

En cuanto a la diversificación de servicios, la tienda ha incorporado opciones de pago de servicios como Teléfonos de México (TELMEX), VETV SKY, DISH y Comisión Federal de Electricidad (CFE). Esto ha sido bien recibido por la clientela y ha generado un flujo adicional de clientes que pagan sus servicios mientras compran en la tienda. Sin embargo, se menciona que existen demandas por otros servicios, como depósitos bancarios y transferencias, que actualmente no se ofrecen.

En relación con la fijación de precios, la tienda sigue una estrategia basada en los precios sugeridos por los proveedores, a los que se les agrega un margen de utilidad del 20%. Esto adopta una posición similar al estudio empírico de Tovar y Mendoza (2009). En este se detallan las prácticas comunes del sector de minoristas, las cuales no se fijan en los precios del competidor sino en un directo sentido del costo del producto más un porcentaje que se fija de forma práctica. Esto muestra una falta de análisis de los costos y del impacto de la variación en el precio de venta en las utilidades, de manera sistematizada.

Se destaca la existencia de márgenes de utilidad diferenciados según la categoría de producto. Por ejemplo, la papelería, los dulces y los juguetes consideran márgenes más altos. Esta segmentación en la estrategia de precios refleja un enfoque consciente de la demanda y el valor percibido por los clientes, en diferentes categorías de productos. Aunque en la teoría es posible observar conductas de minoristas que exhiben una considerable dispersión de precios en cuanto a precios altos y descuentos que pueden mostrarse como inconsistentes con las predicciones teóricas. No obstante, estos minoristas deciden fijar estos precios para vender solamente a sus segmentos de clientes leales y/o cautivos por ubicación (Koças y Bohlmann, 2008).

En relación con las formas de pago, la tienda acepta efectivo, tarjetas de crédito, débito y vales de despensa, incluso, se han implementado terminales bancarias para diversificar aún más las formas de pago (tarjetas de crédito y débito). Esta medida ha tenido éxito puesto que ha permitido a los clientes flexibilidad. Además, la inclusión de vales de despensa también ha sido beneficiosa para atraer a clientes que desean utilizar este tipo de medios, apoyando la estrategia el

estudio de Susano, et al., (2021) quienes destacan que las razones para incorporar facilidades en el pago se concretan a que i) el monto es razonable y ii) las personas que realizan el pago se consideran clientes frecuentes o vecinos de confianza.

Las promociones se han utilizado como una estrategia intermitente en la tienda. Aunque, no han sido consistentes, se han aplicado principalmente en productos de necesidad como jabones, leche, huevo y papel higiénico. Además, se exhiben de manera destacada en la entrada de la tienda. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva para atraer a los clientes y estimular compras adicionales, por lo que se reconoce su impacto positivo en las ventas. Esta práctica es consistente con la información obtenida por Koças y Bohlmann (2008), quienes mencionan que los pequeños minoristas promocionan con menor intensidad los precios de descuento.

6. Resultados obtenidos

Abarrotes Kelly ha demostrado un enfoque proactivo en la gestión de inventario, la diversificación de servicios y la implementación de estrategias de precios y promociones. Aunque existen áreas de mejora, como la consistencia en la implementación de promociones y la expansión de servicios adicionales, la tienda ha logrado establecerse como un punto de referencia en la comunidad local. Su compromiso con la satisfacción del cliente y la adaptación a las demandas del mercado son factores clave en su éxito continuado.

Ansoff busca identificar el "nexo compartido" presente en todos los productos y mercados a los que la empresa se dirige. Para lograrlo, realiza un "seguimiento" de los productos y mercados a los que ha prestado atención desde su posición inicial (Martínez Lobatón, 2006). A continuación, se describe en un análisis diagnóstico Ansoff (Matriz de producto-mercado) la identificación de oportunidades comerciales y la definición de la visión de los Abarrotes Kelly. Esta matriz permite identificar los aspectos de penetración de la minorista en su barrio, así como las posibilidades de crecimiento-expansión hacia otros segmentos (tabla 1).

Tabla 1

Matriz ANSOFF producto-mercado Abarrotes Kelly

Clientes	Productos	
	Actuales	Nuevos
Actuales	<p>i) Penetración en el mercado</p> <p>En esta estrategia, la tienda podría seguir expandiendo su base de clientes actuales al aumentar la frecuencia de compra y el valor promedio de compra por cliente, esto podría lograrse a través de programas de lealtad, promociones personalizadas y programas de referidos.</p>	<p>iv) Desarrollo de productos</p> <p>Aunque la tienda ofrece una variedad de productos, podría considerar la introducción de nuevos productos o líneas de productos que complementen su oferta actual, por ejemplo, podría expandirse hacia alimentos orgánicos, productos saludables o productos gourmet para atraer a segmentos de mercado interesados en opciones más exclusivas.</p>
Nuevos	<p>ii) Desarrollo de mercado</p> <p>Dado que Abarrotes Kelly ya ha establecido una imagen positiva y una sólida relación con sus clientes existentes, podría considerar la expansión a nuevos mercados geográficos.</p>	<p>v) Diversificación</p> <p>Abarrotes Kelly podría explorar la diversificación relacionada o no relacionada, en el ámbito relacionado, podría expandirse hacia servicios adicionales que beneficien a sus clientes, como la entrega a domicilio, la preparación de alimentos listos para consumir o la incorporación de una cafetería en la tienda.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cientes actuales + productos actuales = penetración en el mercado. Abarrotes Kelly ya ha demostrado su habilidad para anticipar las necesidades de los clientes y satisfacerlas con eficacia, su enfoque en la mejora constante y la satisfacción del cliente lo ha establecido como un punto de referencia en la comunidad local.

Propuesta. Abarrotes Kelly podría centrarse en consolidar y expandir su presencia en el mercado local, enfocándose en la satisfacción del cliente y en mejorar la eficiencia operativa para mantener su posición de liderazgo. Estrategias como programas de fidelización, promociones especiales para clientes existentes y mejora continua de la calidad de productos y servicios pueden ser clave (Chen, et al., 2021).

Clientes nuevos + productos actuales = desarrollo de mercados. Implica abrir nuevas sucursales en áreas vecinas o llegar a zonas donde aún no tienen presencia, además, podría explorar la posibilidad de vender sus productos en línea para llegar a un público más amplio.

Propuesta. En este sentido, se puede evaluar la apertura de nuevas sucursales en áreas vecinas o en lugares donde aún no tienen presencia. Además, como sugieren Dutch-Brown y otros (2017) la exploración de la venta en línea podría ayudar a llegar a un público más amplio. La estrategia debe enfocarse en entender las necesidades y preferencias de los clientes en nuevos mercados para adaptar sus ofertas de productos y servicios de manera efectiva.

Clientes actuales + productos nuevos = desarrollo de productos. Diversificar en la cartera de productos que ofrece a los consumidores, incluyendo nuevos servicios, podría aumentar el valor por transacción y atraer a nuevos tipos de clientes.

Propuesta. Al respecto, la empresa podría diversificar su cartera de productos introduciendo nuevos productos o servicios. Esto podría implicar la oferta de servicios adicionales o la introducción de productos que complementen su oferta actual. El propósito es atraer a los clientes existentes hacia las novedades y mejorar la propuesta de valor para aumentar la participación de mercado. Esta complementación tiene la capacidad de generar compromiso en los clientes actuales, mediante productos o servicios innovadores (Molling y Klein, 2022).

Clientes nuevos + productos nuevos = diversificación. En la diversificación no relacionada, podría considerar la posibilidad de invertir en negocios fuera de su industria actual, como la apertura de una

tienda de conveniencia o la incursión en la venta de productos no alimenticios y solamente de limpieza en nuevas sucursales.

Propuesta. Esto implicaría considerar la posibilidad de diversificarse en nuevos territorios y explorar oportunidades fuera de su industria actual. La diversificación no relacionada, como la apertura de una tienda de conveniencia o la venta de productos no alimenticios y de limpieza, implicaría riesgos mayores, pero también podría abrir nuevas fuentes de ingresos (Ng, 2007). Cada estrategia tiene sus implicaciones y riesgos, por lo que es necesario evaluar cuidadosamente la situación y recursos antes de tomar decisiones estratégicas. De la misma manera, es indispensable ampliar el análisis hacia el contexto, incluyendo las oportunidades y amenazas de orden político, social y económico.

Entre los resultados de las encuestas con los clientes y la entrevista con el propietario, se reconoce que se enfrentan desafíos y que existen oportunidades en su relación con proveedores y clientes. En específico la alta afluencia de clientes en ciertos horarios pico, lo cual dificulta la adecuada atención. La variedad de tipos de clientes, lo cual requiere atención diferenciada. Así como la necesidad de mantener una relación sólida con proveedores mediante una estrategia de gestión de relaciones con proveedores (SRM por sus siglas en inglés) para garantizar la calidad y disponibilidad de los productos. Todos ello, son aspectos destacados en el diagnóstico de la situación actual de la tienda. Por su parte, se evidencia como desafío la implementación de estrategias para agilizar la resolución de problemas con proveedores y garantizar una atención al cliente eficaz, por ejemplo, con la implementación de procesos tecnológicos podrían contribuir a mejorar la experiencia general en la tienda y fortalecer su posición en el mercado de abarrotes.

Se considera que se ha logrado establecer una imagen positiva en términos de la variedad y disponibilidad de sus productos, puesto que los testimonios reflejan la satisfacción general de los clientes con la diversidad de productos y la disposición de la tienda para atender sus necesidades, incluyendo, la política de garantía sólida y la gestión de pagos eficaz, que han contribuido a fortalecer la relación entre la tienda y sus clientes aunque existen riesgos asociados con el crédito,

la tienda está dispuesta a asumirlos para mantener la confianza y lealtad de sus clientes en el largo plazo.

La situación actual y la gestión de Abarrotes Kelly revela un enfoque integral en la mejora constante y la satisfacción del cliente. Es necesario destacar que la visión compartida entre la familia del propietario es un catalizador para la expansión y la diversificación de los servicios. Si bien, existen desafíos en términos de eficiencia y puntualidad del personal, se reconoce que estas áreas son manejables y pueden mejorarse mediante la capacitación y el desarrollo continuo. Entre las fortalezas destacan, la atención constante a la anticipación de necesidades, la gestión eficiente de inventarios y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado, los cuales, son los cimientos de la gestión exitosa la minorista en el futuro.

La anticipación a necesidades, la gestión eficiente de inventarios y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado son elementos fundamentales que sientan las bases de una gestión minorista exitosa. La capacidad de prever y satisfacer las necesidades emergentes de los clientes no solo confiere una ventaja competitiva al anticiparse a las tendencias del mercado, sino que también construye relaciones sólidas y duraderas con la clientela (Musiello-Neto, 2021). La gestión eficiente de inventarios no solo optimiza los costos operativos, sino que también garantiza la disponibilidad constante de productos, mejorando la satisfacción del cliente y la experiencia de compra (Zhang, et al., 2021). Además, la adaptabilidad a las demandas cambiantes del mercado asegura la resiliencia empresarial (Samán, et al., 2022) y la capacidad de innovar (Canizales, 2020), elementos esenciales en un entorno minorista dinámico y competitivo en el que se desarrolla. En conjunto, estas prácticas apoyan el éxito actual de Abarrotes Kelly, así como posibilitan una gestión minorista robusta y adecuada en el futuro.

7. Conclusiones

En este estudio se alcanza el objetivo de evaluar la situación precedente y actual de la empresa de retail, mediante un diagnóstico situacional y la matriz Ansoff. Se proponen además estrategias para su consolidación y crecimiento enfocadas en la diversificación de productos y servicios, expansión hacia otros mercados y mediante otros canales. El éxito y la permanencia de las microempresas en México como Abarrotes Kelly es esencial para fomentar el crecimiento económico inclusivo, la generación de empleo, la innovación y el desarrollo sostenible en las comunidades locales y a nivel nacional; en ese sentido este estudio presenta un diagnóstico y propuestas que pueden apoyar la consolidación y escalabilidad de este emprendimiento que opera en el municipio de Cedral, San Luis Potosí.

Abarrotes Kelly muestra una serie de fortalezas significativas que le han permitido establecer una base sólida en el mercado de abarrotes, su enfoque en la satisfacción del cliente, inventarios variados y procesos de planeación son elementos clave que han contribuido a construir relaciones sólidas con la clientela y a mantener un flujo constante de productos.

La fidelización de los clientes y la disposición para aceptar diversas opciones de pago, también demuestran un compromiso con la comodidad y la preferencia del cliente. No obstante, el negocio también enfrenta desafíos notables que requieren atención estratégica, a saber: i) la dificultad para relacionarse con los proveedores puede afectar la disponibilidad de productos y la capacidad para ofrecer variedad; ii) las horas pico en las que la atención al cliente es insuficiente indican una necesidad de optimización de la gestión de personal y flujo de trabajo, además; iii) la diversidad de las necesidades de los clientes sugiere que podría ser beneficioso diversificar aún más el inventario o introducir servicios personalizados.

Una carencia crucial es la falta de implementación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente, la adopción de soluciones tecnológicas podría agilizar los procesos, permitir el seguimiento de preferencias del cliente y mejorar la eficiencia operativa. Además, la ausencia de estrategias de promoción y precios limita el potencial de

crecimiento del negocio. En consecuencia, la aplicación de estrategias de marketing y una estructura de precios estratégica podrían atraer a nuevos clientes y aumentar la lealtad de los existentes.

Abarrotes Kelly tiene la oportunidad de capitalizar sus fortalezas para superar las debilidades; la implementación de tecnología, el establecimiento de relaciones sólidas con proveedores y la adopción de estrategias de promoción y precios podrían generar un cambio positivo en la dinámica del negocio. Al abordar de manera proactiva sus debilidades, Abarrotes Kelly podría fortalecer su posición en el mercado y seguir brindando un servicio de calidad que satisfaga las necesidades cambiantes de sus clientes. Finalmente, se considera, que sus prácticas de gestión participativa deben evolucionar paulatinamente a la implementación formal del gobierno corporativo que le permita profesionalizar la empresa y darle escalabilidad en el tiempo.

8. Preguntas de reflexión

Esta investigación destaca la importancia de utilizar herramientas estratégicas como la matriz ANSOFF para la toma de decisiones y resalta la relevancia de mantener un enfoque en el crecimiento y la adaptación en el sector del retail, algunas preguntas de reflexión a partir de las conclusiones y resultados del presente estudio son:

1. ¿Qué ventajas podrían derivarse de la adopción de estrategias de marketing y una estructura de precios estratégica en Abarrotes Kelly?
2. ¿Cómo podría Abarrotes Kelly capitalizar sus fortalezas para abordar las debilidades identificadas?
3. ¿Qué desafíos podrían surgir durante este proceso y cómo podrían ser mitigados?

Puntualmente sobre los resultados de la matriz ANSOFF:

4. ¿Cómo podrían las recomendaciones estratégicas influir en la dinámica del negocio y en la satisfacción de las necesidades cambiantes de los clientes a lo largo del tiempo?

- ¿Qué factores crees que deberían considerarse al implementar las recomendaciones estratégicas en Abarrotes Kelly para asegurar su viabilidad y éxito a largo plazo?
- En una perspectiva más amplia, ¿cómo los desafíos y oportunidades identificados en el caso de Abarrotes Kelly se relacionan con las microempresas en México en general y su contribución a la economía local y nacional?

Agradecimiento

Agradecemos sinceramente al propietario de Abarrotes Kelly, por su generosa contribución y valiosa colaboración en el proceso de recolección de información para nuestro estudio exploratorio. Su compromiso con la investigación y su tiempo dedicado son invaluable, y estamos profundamente agradecidos por su apoyo en este proyecto. La información proporcionada por ambos ha sido crucial para identificar oportunidades estratégicas y desarrollar recomendaciones con miras al crecimiento continuo y la expansión exitosa en el competitivo mundo del comercio minorista; su participación activa y disposición para compartir *insights* y conocimientos han sido fundamentales para enriquecer nuestro análisis y comprender mejor la dinámica de su negocio.

9. Referencias

- Álvarez, I., Labrada, R., y Vega, M. (2019). La imagen corporativa forma de gestión en el ámbito empresarial. Importancia de la imagen pública. *Opuntia Brava*, 11(3), 178-187, <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/800>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Báez-Roa, M. P., Puentes-Montañez, G. A., y Sosa, V. C. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocero de Duitama, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 261-272, <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n2.2021.12755>
- Bernal, L. L., y Gutiérrez, R. L. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (50), e107, <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50–69. <https://doi.org/10.54198/innova06.03>
- Chen, Y., Mandler, T., y Meyer-Waarden, L.(2021) Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda, *Journal of Business Research*, 124, 179-197, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>.
- Deloitte (2020). *Retail en México: Nueva realidad, ¿mismo consumidor?* Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2020/Retail-en-Mexico-nueva-realidad.pdf>

- Duch-Brown, N., Grzybowski, L., Romahn, A. y Verboven, F. (2017). The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 30-62, <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.01.009>.
- Erosa, V.E., y Arroyo, M. P. E. (2011). Reacciones del consumidor mexiquense hacia las faltantes en anaquel. ¿Qué factores intensifican las reacciones negativas hacia el detallista? *Contaduría y administración*, (233), 33-53. http://www.scielo.org.mx/scielonline.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100003&lng=es&tlng=es.
- Helgesen, Ø. y Nettet, E. (2010) Gender, store satisfaction and antecedents: a case study of a grocery store, *Journal of Consumer Marketing*, 27(2), 114 – 126, <http://dx.doi.org/10.1108/07363761011027222>
- Huilcapi, S. I. y Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Espacios*, 41(40), 11-23, <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/20414002.html>
- Jiménez, R. ¿Mató la COVID a la estrella de la microgestión? (2020) En: AEPap (ed.). Congreso de Actualización en Pediatría 2022. Madrid: Lúa Ediciones 3.0, 75-87.
- Koçaş, C., y Bohlmann, J. D. (2008). Segmented Switchers and Retailer Pricing Strategies. *Journal of Marketing*, 72(3), 124–142. <http://www.jstor.org/stable/30162216>
- López J. P., López, H.I. y Martínez, H.M. (2015) Ventaja competitiva de las tiendas de proximidad, *REAXION*, 2(2), http://reaxon.utleon.edu.mx/Art_Ventaja_Competitiva_Tiendas_de_Proximidad.html
- Martínez-Daza, M.A. (2022) La gestión hacia el cambio organizacional. Situación de las tiendas minoristas, *Revista internacional de cultura visual*, (2022), pp. 2-14. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3764>

- Martínez Lobatón, J. I. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y negocios*, 1(1), 41-44. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>
- Molling, G., y Klein, A. Z. (2022). Value proposition of IoT-based products and services: a framework proposal. *Electronic Markets*, 32, 899–926, <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00548-w>
- Montero, N. I., Muñoz, D., y Vázquez, S. O. (2012). En busca de un posicionamiento de mercado: modelo de mercadotecnia efectiva aplicable a la pyme. *Mercados y Negocios*, (26), 83-103.
- Musiello-Neto, F., Rua, O. L., Arias-Oliva, M., y Silva, A. F. (2021). Open Innovation and Competitive Advantage on the Hospitality Sector: The Role of Organizational Strategy. *Sustainability*, 13, 13650. <https://doi.org/10.3390/su132413650>
- Ng, D. W. (2007). A Modern Resource Based Approach to Unrelated Diversification. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1481-1502, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00719.xC>
- Pérez, L. y Baly, E. (2022). Análisis crítico de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desde la perspectiva de la economía política marxista leninista. *Economía y Desarrollo*, 166(2), 10, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842022000200010&lng=es&tlng=pt.
- Rojas, D. L., Shugulí, C. N., y Mantilla, K. N. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme. Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), 30-44, <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1437>
- Rondán, C. F.J. (2002) Estrategias de precios minoristas para productos de compra frecuente, [Tesis doctoral], Universidad de Sevilla, p. 525. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41814>

- Sagbay-Llivichuzhca, M. C., Bermeo-Pazmiño, K., y Ochoa-Crespo, J. (2021). Determinación del nivel de satisfacción de los consumidores en los supermercados del Cantón Sígsig. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 277-309. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.430>
- Samán, S. N., Mendoza, W. I., Miranda, M. P., y Esparza, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021>
- Srichookiat S. y Jindabot T. (2017) Small family grocers' inherent advantages over chain stores: a review, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(4), pp. 446-462. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2016-0050>
- Susano, L.J., Bonilla, A.M. y Cabreara, M. S.(2021). Implementación de Estrategias de Marketing en Tiendas de Abarrotes para Hacer Frente al COVID-19 en Guerrero, México. *European Scientific Journal*, 17(4), 213. <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n4p213>
- Tovar, S. A. y Mendoza, C.X. (2009) La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la localidad La Candelaria, [trabajo de grado], Universidad del Rosario: Bogotá, p. 75.
- Treviño, R., y Treviño, E. (2021). Análisis entre imagen de la tienda y satisfacción del cliente en tiendas minoristas transnacionales en el sector autoservicio. *Estudios Gerenciales*, 37(161), p. 556-565, <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4293>
- Troncoso L., J.A. (2008). Diseño de estrategias de micromarketing para una tienda de conveniencia [Tesis de pregrado], Universidad de Chile: Santiago de Chile, p.105, <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103064>
- Ureña, M. L. (2012). Diseño Estético - Funcional de la Tienda de de Abarrotes Dianita en Loja. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Veintimilla, J., Gómez, M., y Mora, N. (2020). Enfoque basado en la la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *593 Digital PublisherCEIT*, 5(2), 44-55. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación, Serie Documentos de Trabajo, No. 296, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.

Zhang, S., Huang, K., y Yuan, Y. (2021). Spare Parts Inventory Management: A Literature Review. *Sustainability*, 13, 2460. <https://doi.org/10.3390/su13052460>

3 Estudio de caso sobre competitividad en la empresa Bulevú Bogotá- Colombia

Juan Carlos Cuartas-Marín⁶
Sandra Patricia Cáceres Cepeda⁷
Luz Emith Moreno Muñoz⁸
Richard Allin Muñoz⁹
Diego Armando Marín-Idárraga¹⁰

1. Resumen

El objetivo de esta investigación es presentar el estudio de caso de la empresa Bulevú, en la cual se aplicó una herramienta de valoración diagnóstica con el fin de determinar el nivel de competitividad de la empresa, a través de la recopilación y análisis de datos cuantitativos. La generación de la información se realizó con base en entrevistas efectuadas al ápice estratégico de la organización, usando un cuestionario de 89 preguntas, dicho instrumento fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, con antecedentes de su utilización en organizaciones de similares características en relación al tamaño o PYMES en la ciudad de Bogotá D.C, Colombia, lo que ha permitido generar cotejos que coadyuven a las teorías propuestas en referencia a la competitividad.

⁶ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo, Profesor asociado 2. Colombia. Correo electrónico: juanc.cuartasm@utadeo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1432-8528>

⁷ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones -SIGO-, adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones -AdGeO-. Colombia. Correo electrónico: sandrap.caceresc@utadeo.edu.co

⁸ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones -SIGO-, adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones -AdGeO-. Colombia. Correo electrónico: luzem.morenom@utadeo.edu.co

⁹ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. integrante del Semillero de Investigación en Gestión y Organizaciones -SIGO-, adscrito al Grupo de Estudios en Administración, Gestión y Organizaciones -AdGeO-. Colombia. Correo electrónico: richard.allinm@utadeo.edu.co

¹⁰ Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo, Profesor titular. Colombia. Correo electrónico: diego.marin@utadeo.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5021-6331>

La empresa evaluada tiene un nivel de competitividad del 63% y las áreas funcionales que presentan mayor susceptibilidad de mejora son las de planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, recursos humanos y gestión ambiental. Se recomienda realizar e implementar de forma improrrogable, un plan estratégico en el que se plasmen de manera sistemática los recorridos que se harán para lograr los objetivos en cada una de las áreas de Bulevú.

2. Evolución histórica de la empresa

En este trabajo se expone la evaluación competitiva de la empresa Bulevú, constituida hace 3 años en Bogotá D.C - Colombia. La empresa es una academia de inglés y francés y se encuentra ubicada en la calle 76, en la localidad de Chapinero; cuenta con 20 docentes, 5 colaboradores de tipo administrativo y 3 comerciales. Los principales clientes son estudiantes, empleados, referidos y familias que requieren viajar al exterior.

El primer año de la organización se considera una etapa de conocimiento y casi que de ensayo error, principalmente en lo administrativo, ya que se requería adaptación para implementar los procesos y procedimientos internos, además de monitorear el entorno para garantizar un emprendimiento exitoso, lo que implicaba duplicar esfuerzos y dedicación de tiempo completo.

En este momento la empresa se encuentra en fase de supervivencia y a medida que se vaya consolidando, se posicione en el mercado y tenga los recursos suficientes, se prevé que pueda iniciar una fase de crecimiento.

En este sentido, y como aporte a la sostenibilidad y al mantenimiento de Bulevú en el mercado, el caso se fundamenta en la perspectiva de la competitividad de las organizaciones, en aras de mejorar el desempeño organizacional; aspectos importantes en este campo investigativo.

Este trabajo busca aportar conocimiento empírico a las investigaciones sobre competitividad, es por ello que la captura de la información se hizo a través de una entrevista a un directivo del ápice estraté-

gico (Mintzberg, 1984), con una herramienta y unas escalas elaboradas por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-. Los resultados indican que la empresa tiene un nivel de competitividad del (63%) debido al bajo desempeño en las áreas de planeación estratégica (37%), aseguramiento de la calidad (45%), recursos humanos (58%), gestión ambiental (50%). Se destacan las de mejor evaluación como: Aprovechamiento (97%), comercialización (82%), contabilidad y finanzas (60%) y sistemas de información (71%).

3. Diagnóstico de la situación actual¹¹

La competitividad de las PYMES es una variable que se ha estudiado profusamente, pero que aún tiene muchas betas de análisis y de desarrollo investigativo porque es tanta la importancia que tienen las PYMES en el mundo y más en el ámbito latinoamericano, que los trabajos que se desarrollen sobre este tema aportarán conocimiento para mejorar la comprensión y el análisis de estas organizaciones (Adame & García, 2016).

La competitividad por su auge, importancia y pertinencia ha sido abordada desde múltiples aproximaciones, pero el paradigma dominante en este campo es el de Porter (1985), quien la define como “la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales”. Para Ivancevich y Lorenzi (1997), es la medida en que un país en libre mercado produce bienes y servicios que enfrenten mercados internacionales, manteniendo y aumentando, la renta per cápita de la población. Enright et al. (1994) expresan que, la competitividad en el ámbito empresarial se refiere a la capacidad de ofrecer bienes y servicios igual o más efectivamente que los de la competencia. Estas miradas a la competitividad centran su análisis en aspectos externos a la organización y con base en ello, obtener una ventaja competitiva.

Como una aproximación complementaria a la competitividad externa aparece la perspectiva endógena, como fuente de ventajas competitivas y en esta perspectiva, la teorización sobre los recursos y

¹¹ Dado que este trabajo hace parte de otros casos desarrollados en el ámbito colombiano, este apartado conserva la mayoría de las fuentes bibliográficas reseñadas en otros trabajos de esta índole, en los que ha participado como coautores los profesores Diego Armando Marín Idárraga y Juan Carlos Cuartas Marín.

capacidades de las organizaciones, argumenta que cuando se logra la racionalización, ajuste y potenciación de los recursos, se crean capacidades que son claves para lograr una diferenciación competitiva (Grant, 1991; Barney, 1991). En este mismo sentido, la teoría basada en el conocimiento (Nonaka, 1994), expresa que la ventaja competitiva depende de la óptima gestión del conocimiento tácito y explícito. Acotando que esta gestión depende en gran medida de las características de los que toman las decisiones estratégicas, tal como se expresa en la teoría del “Upper Echelon” (Hambrick & Mason, 1984).

Con base en las perspectivas teóricas de la competitividad, es de anotar que en Latinoamérica aproximadamente el 98% de las empresas son MiPymes y aportan a la economía con el 63% de los puestos de trabajo (Velecela-Abambari, 2013). Para el caso colombiano, el 99% son MiPymes, contribuyen al P.I.B. con el 35%, además que generan el 80% del empleo. La tasa de mortalidad de las nuevas empresas es del 70% en los primeros dos años de fundación (Confecámaras¹², 2018; Acopi¹³, 2020). Para Galvez et al (2014), los inconvenientes más destacados de estas unidades productivas residen en que: el 48% no elabora ni gestiona con base en planes estratégicos, el 78,8% de las que utilizan la herramienta de la planeación tienen perspectiva de corto plazo, es decir, planean a un año, el 77,6% no hace alianzas estratégicas con otras organizaciones, 62% no cuentan con alguna certificación en calidad, el 58% no innovan en el ámbito administrativo. Además, no acceden fácilmente a las líneas de crédito especializadas que ofrecen las entidades bancarias y tampoco se benefician de las ayudas gubernamentales. Finalmente, 83% no ha exportado bienes o servicios en 10 años (ACOPI, 2020).

Otras problemáticas de estas unidades productivas son: i) impuestos, ii) exposición a la inflación, iii) variables económicas, iv) costos asociados a la mano de obra, v) legislación respecto a la solución de pleitos con los empleados, vi) financiamiento formal. También y no menos preocupante, es que gestionan con base en el empirismo, presentan baja credibilidad en la contabilidad y no cuentan con

¹² Confecámaras es la Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia.

¹³ ACOPI es la Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias.

respaldo patrimonial para apalancarse con crédito bancario, entre otras debilidades. (Cohen et al, 2018; Meier, 2019).

El caso toma como referencia la teoría de la competitividad sistémica de Maggy y Messner (2002), que la definen como aquellas unidades productivas que conocen con precisión el segmento de mercado, tienen vocación constante para aprender y que fortalecen la posición financiera en conjunto con los *stakeholders*. No obstante, el trabajo que los autores toman como referente es el elaborado por Saavedra (2014), que desarrolló una investigación en MIPYMES con la herramienta mapa de competitividad en México, Colombia y Venezuela, que a la fecha es uno de los pocos estudios elaborados con dicho instrumento, lo que evidencia la veta y la pertinencia del caso de estudio.

La utilización del estudio de casos en el ámbito de la administración implica: integrar el conocimiento teórico con la praxis (aprender haciendo), analizar y proponer acciones sobre un fenómeno de la realidad (modelamiento), destacar eventos atinentes a una organización y utilizar el saber hacer en contexto en el momento de estudiar los casos; pero también ha sido discutida su fiabilidad como herramienta de pedagogía y en los trabajos de investigación (Aktouf, 2000; Anzola, 2002).

La herramienta utilizada para el levantamiento de los datos ha sido testeada en varias MIPYMES del contexto Latinoamericano (Saavedra, 2014). El instrumento consta de un formulario con 89 ítems que califican, clasifican y priorizan la competitividad de la empresa.

Las áreas que se califican son: i) Planeación Estratégica, ii) Producción y Operaciones, iii) Aseguramiento de la Calidad, iv), Comercialización, v) Contabilidad y Finanzas, vi) Recursos Humanos, vii) Gestión Ambiental, y viii), Sistemas de Información. El procesamiento de los datos se hace a través de Excel.

Para la calificación de los ítems se utiliza una escala Likert (ver tabla 1), y las respuestas son dadas por un empleado del ápice estratégico (Mintzberg, 1984).

Tabla 1
Ponderación

Calificación	
1	Nunca
2	Pocas veces
3	Regularmente
4	Con bastante frecuencia
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas con puntaje por debajo del 60% son las que se deben priorizar para el desarrollo de un plan de mejoramiento.

4. Análisis de los aspectos internos y externos

En la tabla 2 se evidencia que Bulevú tiene un nivel de competitividad del 63% resaltando principalmente que las áreas con bajo desempeño son: Planeación estratégica (37%), aseguramiento de la calidad (45%), recursos humanos (58%) y gestión ambiental (50%), pero son susceptibles de mejoramiento, mientras que aprovisionamiento (97%), comercialización (82%), contabilidad y finanzas (60%) y sistemas de información (71%) son las mejores evaluadas. En este sentido se hace el análisis, desagregando cada una de las categorías:

Tabla 2
Mapa empresa

Área	Evaluación del área
1. Planeación Estratégica	37%
2. Aprovisionamiento	97%
3. Aseguramiento de la Calidad	45%
4. Comercialización	82%
5. Contabilidad y Finanzas	67%
6. Recursos Humanos	58%
7. Gestión Ambiental	52%

8. Sistemas de información	71%
Nivel de competitividad de la empresa	64%

Fuente: Elaboración propia.

Aprovisionamiento

El área de aprovisionamiento tuvo un resultado del 97%, debido principalmente a que, por ser una empresa de servicios, los inventarios no afectan significativamente la operación de la empresa. En la pandemia, se refleja aún más este fenómeno debido a que la virtualidad le ha permitido a la organización llevar a cabo actividades de forma remota utilizando computación en la nube, lo que optimiza de manera significativa el uso de papelería y demás materiales inherentes a la prestación del servicio. Además, la naturaleza de la empresa permite que no existan retos representativos en las sub-áreas de aprovisionamiento, manejo de inventarios y ubicación e infraestructura.

Tabla 3

Mapa por áreas: aprovisionamiento

2. Aprovisionamiento	Evaluación
A. Aprovisionamiento	95%
B. Manejo de inventarios	100%
C. Ubicación e infraestructura	100%
Evaluación del área	97%

Fuente: Elaboración propia.

Aprovisionamiento

Esta sub-área presenta un nivel de competitividad sobresaliente del 95%, debido a que la organización toma las decisiones de aprovisionamiento mediante información confiable para realizar los pedidos de los insumos de forma oportuna, teniendo en cuenta la cantidad de estudiantes y las herramientas necesarias para que se puedan llevar a cabo las actividades académicas sin contratiempos.

Se cuenta con gran variedad de proveedores de las herramientas y materiales requeridos para una óptima prestación del servicio, puesto que estas son estandarizadas en su gran mayoría, lo que permite que se logre una similitud en los criterios que se tienen en cuenta para evaluar a los proveedores, como calidad, precio, condiciones de pago y servicio.

Manejo de inventarios

Como se ha mencionado, las subáreas evaluadas en este apartado no presentan mayores desafíos debido a la misión de la empresa, es así como en esta presenta un nivel de competitividad destacado del 100% y los factores evaluados están bien controlados a través de información en tiempo real, que permite la adecuada toma de decisiones cuando se enfrentan a situaciones complejas.

El nivel de pérdidas es muy bajo, casi nulo y mucho más con la modalidad virtual. El sistema de almacenamiento se ha optimizado debido a la virtualidad de modo tal, que las herramientas para la realización de las clases son administradas de forma eficiente.

Ubicación e infraestructura

En esta subárea la calificación es del 100% explicado en la excelente ubicación de la organización (Cra. 16a # 75-80, Bogotá), ya que se encuentra alrededor de varias universidades y de una zona muy comercial (Unilago), además, es de fácil acceso para un adecuado y rápido abastecimiento de materiales y herramientas académicas en caso de requerirse. El arribo de los colaboradores se logra a través de una gran variedad de opciones en materia de transporte, así como la cercanía a lugares estratégicos que facilitan la llegada del público objetivo.

Aseguramiento de la calidad

Esta área fue una de las que tuvo menor calificación con el 45%, como se evidencia en la tabla N° 5. En este sentido, se debe realizar un mejoramiento en algunos aspectos para que la empresa pueda tener un mayor control y una dirección dentro de los procesos que desarrolla.

Tabla 4

Mapa por áreas: aseguramiento de la calidad

3. Aseguramiento de la calidad	Evaluación
A. Aspectos generales de la calidad	20%
B. Sistema de calidad	62%
Evaluación del área	45%

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos generales de la calidad

La calificación para esta subárea es de 20% porque si bien la empresa busca ofrecer sus servicios y productos con alta calidad, no cuenta con normas de calidad formalizadas, lo mismo que los procedimientos; lo que implica que no se tenga una estandarización de los procesos, además de una mejor comprensión del sistema de calidad que usan para así poder obtener unas evidencias y de esta manera, lograr los objetivos y metas propuestas.

Sistema de calidad

Esta subárea, tiene un puntaje de 62% ya que la empresa cumple con los requisitos y normas técnicas que rigen al sector educativo, además, el sistema identifica las necesidades de los clientes a través de encuestas de satisfacción y evaluaciones a docentes, lo que permite encontrar qué mejoras puede realizar Bulevú en los cursos que brinda. Sin embargo, el sistema de calidad no está realizando una retroalimentación completa para implementar acciones correctivas y poder de esa manera, hacer un seguimiento.

Comercialización

La calificación general obtenida para esta área corresponde al 81%, reflejando un buen comportamiento con respecto al estándar requerido del 60%. En la tabla No 6 se evidencia el detalle del comportamiento del área y cada una de las subáreas.

Tabla 5*Mapa por áreas: comercialización*

4. Comercialización	Evaluación
A. Mercado nacional: comercialización y ventas	82%
B. Mercado nacional: servicios	84%
C. Mercado nacional: distribución	78%
Evaluación del área	81%

Fuente: Elaboración propia.

Mercado Nacional: comercialización y ventas

Esta subárea presenta como resultado 82%; los factores principales se refieren a que la empresa no cuenta con un plan estratégico, ni tiene definido un plan de mercadeo anual donde se tengan establecidas metas y alcances, sin embargo, una fortaleza es que para la comercialización llevan a cabo un plan de mercadeo elaborado en conjunto con la empresa de publicidad, el cual se hace cada 3 o 5 meses según la campaña que quieran lanzar para los clientes.

Otro aspecto importante que tiene la empresa Bulevú es que realizan captación de clientes a través del perfilamiento demográfico, tales como, edades, sexo, estrato, etc., que manejan por medio de las redes sociales para conocer las preferencias de marca y compra. También hacen *benchmarking* para analizar y evaluar los servicios, productos y demás aspectos que ofrecen otras empresas del mismo sector educativo, centrados en el idioma inglés y francés, para tomar como referencia esa información obtenida y poder realizar nuevas estrategias.

Teniendo en cuenta que la empresa es pequeña, se construye una base de costos de acuerdo con variables como: Bases para aperturas de grupos, cantidad mínima de estudiantes que deben tener para lograr sostenibilidad y rentabilidad.

Mercado Nacional: servicios

Esta subárea arroja un resultado de 84%, resaltando que la empresa tiene una gran fortaleza y es que todos los empleados del área administrativa cuentan con amplia experiencia en el sector educativo de idiomas, lo que les ha permitido posicionarse mejor y establecer diferencias en la prestación del servicio con referencia a otras escuelas de idiomas, permitiendo que esto sea una ventaja competitiva ya que conocen muy bien el negocio y las necesidades de las personas que adquieren este tipo de servicios.

Actualmente, la empresa realiza evaluaciones de satisfacción al cliente pero no se llevan a cabo análisis de los resultados con el fin de hacer procesos de retroalimentación de los servicios.

Mercado Nacional: distribución

Para esta subárea se tiene una calificación de 78% ya que la empresa Bulevú actualmente cuenta con una fuerza de ventas capacitada, adicionalmente, los canales de distribución son a través de página web, pautas publicitarias, redes sociales, voz a voz y referidos, lo que permite que los interesados tengan varios canales de búsqueda. Los vendedores son contratados por prestación de servicios lo que se considera una desventaja puesto que esto puede generar alta rotación y bajo compromiso.

Contabilidad y finanzas

El área de contabilidad y finanzas arrojó una calificación del 67%, afectado principalmente porque es muy empírico el monitoreo que se realiza a los costos y al presupuesto. Además, no hay un sistema contable bien diseñado que permita determinar de forma adecuada el costo de los servicios, pero actualmente están desarrollando acciones de mejoramiento en este sentido. Importante también resaltar, que tampoco se tiene en cuenta la información contable para realizar análisis financiero ni en la toma de decisiones.

No obstante, la organización cumple con todas las normas legales y tributarias.

Tabla 6*Mapa por áreas: contabilidad y finanzas*

5. Contabilidad y finanzas	Evaluación
A. Monitoreo de costos y contabilidad	75%
B. Administración financiera	42%
C. Normas legales y tributarias	100%
Evaluación del área	67%

Fuente: Elaboración propia.

Monitoreo de costos y contabilidad

El nivel de competitividad en esta rama llega a niveles del 75%, con algunas variables cuyas calificaciones difieren entre sí. Es así como se evidencia una deficiencia en las salidas de información, que permitan la toma de decisiones de forma ágil y ajustadas a los cambios que pudieran presentarse en materia financiera y de costos, en la particularidad de los servicios ofrecidos. La empresa cuenta con un buen nivel de rotación de la cartera, es decir, la tasa de morosidad es baja; lo que permite contar con efectivo que mejora los niveles de flujo de caja, además el sistema usado para llevar a cabo los procesos es confiable.

Administración financiera

La subárea de administración financiera se ha valorado con un total de 42%, por lo que se evidencia una mayor susceptibilidad para la aplicación de planes que permitan el mejoramiento de los procesos en esta. No se tiene una planeación financiera formal ya que la información no permite una correcta toma de decisiones, porque no se hacen reportes y cálculo de razones financieras, lo que inevitablemente no coadyuva a realizar análisis comparativos.

La empresa conoce la rentabilidad de los servicios que se prestan, sin embargo, no existe una adecuada evaluación a través de indicadores financieros, ni la tasación de las fluctuaciones en estos, por lo que necesariamente derivarán en un inconveniente al momento de

tomar decisiones con respecto a la situación financiera de Bulevú.

Normas legales y tributarias

Se obtuvo como calificación total en esta subárea de 100%, dicho resultado se ve claramente explicado en que la organización cumple con todas las normas legales y tributarias, así como el control en los registros contables ajustados a las normas colombianas.

Recursos humanos

Esta área tiene un menor desempeño (58%), donde las subáreas que tienen calificación por debajo del 60% son: Aspectos generales 40% y salud y seguridad 20%. La tabla 8 presenta estos resultados.

Tabla 7

Mapa por áreas: recursos humanos

6. Recursos humanos	Evaluación
A. Aspectos generales	40%
B. Capacitación y promoción del personal	81%
C. Cultura organizacional	72%
D. Salud y seguridad industrial	20%
Evaluación del área	58%

Fuente: Elaboración propia

Aspectos generales

Esta subárea tiene una calificación del 40% ya que Bulevú no cuenta con un organigrama definido y actualizado, que permita ver la estructura de la empresa y las líneas de autoridad de cada cargo. Sin embargo, la autoridad está definida de manera informal entre los empleados y el ápice estratégico. Asimismo, la empresa no cuenta con manuales de funciones y procedimientos escritos y que sean conocidos por el personal. De otra parte, la empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes como Cámara de Comercio, impuestos, Secretaría de Educación, Seguridad Social, Marco Común

Europeo, entre otros.

Capacitación y promoción del personal

Esta subárea obtuvo una calificación del (81%) ya que la empresa tiene un programa de capacitación definido para el nuevo personal, permitiendo la facilitación de transmisión de conocimiento de cada proceso. Por otro lado, la empresa no tiene una escala salarial ya que es una empresa que está en el proceso de mantenerse en el mercado; la productividad se tiene en cuenta para la remuneración de cada empleado de acuerdo con las metas que cumplan.

Cultura organizacional

En cuanto a este ítem, la empresa tiene una calificación del 72% ya que existe trabajo en equipo; al ser una empresa pequeña entre colaboradores se ayudan para poder cumplir con cada tarea estipulada y llegar a la meta propuesta, lo que permite una comunicación oral y escrita de manera correcta entre los diferentes empleados de la empresa y al mismo tiempo existe un buen clima laboral. Sin embargo, la empresa no implementa frecuentemente actividades sociales que involucren a los mismos empleados y sus familias (work life balance).

Salud y seguridad industrial

Esta subárea tiene un puntaje menor de 20%, esto se debe a que la empresa no ha implementado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo -SGSST-, para casos de accidentes de trabajo cuando se encuentran de forma presencial. Sin embargo, la empresa cuenta con una infraestructura y equipos que procuran un ambiente seguro para cada empleado.

Gestión ambiental

El resultado obtenido en esta área corresponde al 50%, siendo así otra de las áreas que se encuentra por debajo del estándar permitido del 60%, lo que implica que requiere de una intervención prioritaria para evitar riesgos de competitividad; de mayor a menor la valoración obtenida de las subáreas fue: Estrategia para proteger el medio ambiente 65% administración del desperdicio (60%), política ambiental de la empresa (41%) y concientización y capacitación del personal (20%). A continuación, la ponderación de cada uno de los temas anteriores se encuentra en la tabla No 9.

Tabla 8

Mapa por áreas: gestión ambiental

7. Gestión ambiental	Evaluación
A. Política ambiental de la empresa	41%
B. Estrategia para proteger el medio ambiente	65%
C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	20%
D. Administración del desperdicio	60%
Evaluación del Área	50%

Fuente: Elaboración propia

Política ambiental de la empresa

En esta subárea el resultado es de 41%, en la actualidad la empresa cumple con los estándares mínimos requeridos por la Secretaría de Salud con respecto a normas como manejo de residuos, ventilación de los espacios e iluminación, sin embargo, no se tiene documentado un plan medioambiental que le permita a Bulevú identificar las oportunidades de mejora en este aspecto, adicionalmente, no se indaga acerca de otras normas que posiblemente le puedan aplicar en el sector educativo y de esta forma evitar no cumplir con este tipo de normativas.

Estrategia para proteger el medio ambiente

La empresa no tiene implementadas estrategias que ayuden a la conservación y preservación del medio ambiente como lo es la cultura del reciclaje. A pesar de que no son grandes generadoras de estos materiales, se debe contar con un procedimiento formal y establecido donde todas las personas que intervienen desde los directivos, personal administrativo, docentes y alumnos, conozcan los impactos que puede generar en el ambiente el no realizar clasificación adecuada de los residuos aprovechables.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un plan de gestión ambiental que le permita realizar una planificación, implementación de objetivos, control y verificación de todo lo relacionado con los aspectos medioambientales que aplican para el sector de la educación, no hay identificación de riesgos, por lo tanto, no se evidencian los impactos que puede generar la compañía de manera directa o indirecta. Los resultados de esta subárea corresponden al 65%.

Concientización y capacitación del personal en temas ambientales

En esta subárea se obtuvo resultado de 20; la empresa no tiene establecido un plan de capacitación formal para los trabajadores y estudiantes en temas relacionados con el medio ambiente, no se llevan a cabo sensibilizaciones en normativa, procedimientos, clasificación de residuos, huella ambiental, entre otros, por lo tanto, no hay concientización en las personas que contribuyan al correcto uso de los recursos naturales como energía, agua y consumo de papel.

Administración del desperdicio

Por el tipo de negocio no es una empresa que genere un gran impacto en la medición del desperdicio, sin embargo, se debe documentar y sensibilizar con respecto a las acciones que se deben tomar frente al consumo de agua, energía y uso de papel, para así no sobrepasar los límites. El resultado que obtuvo esta subárea corresponde al 60%.

Sistemas de información

En cuanto a los sistemas de información, el porcentaje de cumplimiento de las variables evaluadas se sitúa en 71%, se evidencia que se cumplen parcialmente las tareas que permiten la correcta producción de datos indispensables para la toma de decisiones y el análisis de problemas. Es así como vemos que, en el engranaje o articulación de este sistema, los procesos se encuentran en un nivel crítico y producto de ello, también las salidas de información aunque las entradas y la planeación del sistema de información son favorables.

Tabla 9

Mapa por áreas: Sistemas de información

8. Sistemas de información	Evaluación
A. Planeación del sistema	93%
B. Entradas	100%
C. Procesos	20%
D. Salidas	52%
Evaluación del área	71%

Fuente: Elaboración propia.

Planeación del sistema

Debido al tamaño de la organización, el sistema de información que se ha establecido hasta el momento ha funcionado eficazmente, permitiendo que exista una articulación sobresaliente de la información generada en todos los niveles de la empresa. La planeación del sistema ha servido como mapa articulador propuesto por el nivel directivo de Bulevú, así como la correcta evaluación fundamentada en los riesgos de futuras implementaciones cuando la organización se requiera robustecer en materia de infraestructura tecnológica e informática para adaptarse a la visión y objetivos preestablecidos. La calificación que se brindó fue del 93%.

Entradas

En este apartado se brinda una calificación del 100%, con base en que se realiza una recolección y captura de datos e información de forma eficaz y debido a que es el primer piso del engranaje y, por la naturaleza y el tamaño de la organización, no se ha requerido de procesos avanzados para llevar a cabo en dicha tarea. Estas entradas de información han sido tanto externas como internas, valiéndose de herramientas de soporte bastante tradicionales, pero funcionales.

Procesos

Se evidencian falencias en cuanto al procesamiento de la información cuyo nivel se encuentra en un 20%, puesto que al no ser lo suficientemente robustas no permiten la adecuada transformación y circulación de esta hacia las demás áreas o colaboradores. Al tratarse de un engranaje que debe ser equilibrado, esta deficiencia perjudica evidentemente las siguientes etapas del sistema de información. Adicionalmente, no existen políticas establecidas para la salvaguarda de la información o back-ups que brinden mayor garantía respecto a incidentes de fuga de datos e información valiosa, así como son nulas las políticas de contingencia ante incidentes o fallas no controlables.

Salidas

La información que se genera no es totalmente confiable y oportuna, por lo tanto, dificulta la toma de decisiones estratégicas de la gerencia con base en esta. Las demás partes relacionadas -tanto internas como externas-, no interactúan de forma directa con la organización a través de los sistemas de información, por lo tanto, la velocidad en el flujo de datos se reduce significativamente, afectando por consiguiente la eficiencia en los procesos y la retroalimentación de las salidas hacia las entradas. Por lo anterior, se brinda una calificación de esta sub-área de 52%.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Planeación estratégica

En la tabla No 10 se evidencia que el área de planeación estratégica presenta un desempeño bajo con 37%, las principales razones se deben a que Bulevú no utiliza para sus operaciones las técnicas propias de la planeación estratégica 42% y de la implementación estratégica 33%, debido a que la empresa no tiene establecida una metodología adecuada para ello, lo que puede ocasionar bajos niveles de competitividad. En seguida se realiza el análisis de las dos subáreas comprendidas en la planeación estratégica.

Tabla 10

Mapa por áreas: planeación estratégica

1. Planeación estratégica	Evaluación
A. Proceso de planeación estratégica	42%
B. Implementación de la estrategia	33%
Evaluación del área	37%

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de planeación estratégica

Una vez conformada la empresa Bulevú se realizó un ejercicio inicial para la elaboración de un plan estratégico, sin embargo, este requiere de una mayor estructura para lograr que se considere como tal y que sirva de guía para las operaciones de la organización a corto, mediano y largo plazo. Uno de los factores relevantes que ha influenciado a la subárea fue la pandemia, puesto que al interior de la empresa se realizaron varios cambios en su estructura lo que implicó que no se diera continuidad en este tema, ni la importancia necesaria aún con los cambios que generó esta condición, además, no se han planteado objetivos estratégicos que permitan que la empresa tenga una visión a largo plazo. Esta subárea obtuvo un 42% como resultado final.

Implementación de la estrategia

Para esta subárea la empresa tiene una ponderación de 33%, teniendo en cuenta que no se tiene un plan estratégico, no obstante que las dos fundadoras intentaron realizar una actividad al respecto. En este sentido, es imperativo que la empresa elabore un plan estratégico que dirija a la organización en el corto, mediano y largo plazo.

6. Resultados obtenidos

A partir de los resultados que arrojó la herramienta mapa de competitividad, es pertinente que Bulevú tome decisiones estratégicas sobre aspectos que la lleven a mejorar su competitividad, algunas acciones son:

De manera prioritaria se debe implementar el SGSST, ya que este trata de prevenir los riesgos físicos y mentales de los empleados, lo que implica mejorar las condiciones laborales y el ambiente en el trabajo, realizando un plan anual en cumplimiento de los requisitos mínimos que se indican de acuerdo con el tipo de riesgo en el que clasifica la empresa, además de cumplir con la normatividad colombiana porque desde 2019 es obligatorio tener implementado este sistema, de lo contrario se verían abocados a multas y hasta al cierre del establecimiento.

La empresa debe elaborar e implementar un plan estratégico que permita establecer las decisiones encaminadas necesariamente al logro de los objetivos. Por supuesto, esta formulación debe realizarse de forma holística, de tal manera, que logre la integración de todas las áreas de la organización y por supuesto, involucrando también a todos los actores que contribuyen al éxito de la misma.

Contemplar dentro del presupuesto los recursos necesarios con el fin de mejorar el nivel de formación de los empleados, lo que permitirá mayor productividad para la empresa; empleados motivados y comprometidos con sus actividades, estabilidad laboral y mejoramiento continuo de sus competencias a través de capacitaciones, como por ejemplo, con el Sena en conjunto con el Ministerio de Industria,

Comercio y Turismo y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), que cuentan con una convocatoria para el programa "MiPymesettransforma: Empresas con Mentalidad Tic", ayudando a las PYMES a mejorar en sus procesos de competitividad con impacto en ventas de nuevas líneas de negocios digitales, cómo obtener clientes en canales digitales, el costo de adquisición de los clientes y formación adicional para los empleados en el tema digital.

Desarrollar un plan de acción para minimizar los traumatismos cuando sea el momento de regresar a la presencialidad, con el fin de que estos factores continúen siendo una ventaja competitiva frente a otras academias.

Fortalecer de forma inmediata el área de calidad con el fin de que se logre transformar los conocimientos tácitos a explícitos, a través de la documentación de procesos y procedimientos y se pueda realizar un mayor control; así evidenciar aspectos susceptibles de cambios y mejoras. Para ello se sugiere que la gerencia incorpore el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) para asegurar que cada proceso se gestione de la mejor manera posible y hacer que las oportunidades de mejora se coloquen como prioridad, obteniendo una mayor satisfacción del cliente.

Hacer un análisis de las evaluaciones de satisfacción del cliente con el fin de identificar oportunidades de mejora, que permitan tener una ventaja competitiva y así mejorar el posicionamiento de la empresa, adicional a que es un proceso importante del servicio postventa.

Realizar un monitoreo constante de los reportes, cálculos de indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, que ayuden a identificar cómo ha evolucionado la empresa de un periodo a otro.

Implementar más actividades que integren a los empleados, como, por ejemplo, día de cumpleaños, día de los niños, amor y amistad, caminatas ecológicas etc. y también vincular a las familias con el bienestar de los colaboradores.

7. Conclusiones

Con una experiencia de 3 años en el mercado, Bulevú se enfrenta a los constantes retos y cambios que implica lograr la supervivencia de una empresa en Colombia, mejorando día a día para obtener una sostenibilidad que perdure en el tiempo y de esta forma, dejar un legado para los futuros emprendedores.

Conforme a los parámetros y al instrumento mapa de competitividad, la empresa Bulevú es competitiva si se tienen en cuenta los factores globales. Sin embargo, presenta importantes debilidades en algunas áreas, por lo que es imperativo realizar un plan de mejoramiento para aumentar la competitividad y lograr ser un actor importante en el sector en el cual se desempeña.

Teniendo en cuenta la competencia que existe en el mercado, la empresa Bulevú debe contar con un equipo de profesionales con altos niveles de formación, que contribuyan al mejoramiento continuo, la productividad y la competitividad.

La competitividad de Bulevú se midió a partir de una entrevista a un directivo del ápice estratégico lo que puede limitar el análisis, por lo tanto, a futuro es necesario auscultar la opinión de un grupo de empleados de la organización.

El caso se desarrolló en una empresa de la ciudad de Bogotá – Colombia por lo que no pueden ser endosados de forma idéntica en empresas del mismo sector, es por ello que se hace conveniente realizar estudios con empresas de las mismas características para hacer comparaciones y llegar a conclusiones más amplias y precisas, de modo que los resultados ofrezcan mayor conocimiento para la gestión de este tipo de organizaciones.

Este estudio es el primero que se realiza en la organización, por lo que se sugiere repetirlo durante los años siguientes, después de que se hayan implementado las acciones de mejora recomendadas y así determinar si mejoró la posición competitiva de Bulevú.

Es de resaltar que el trabajo se desarrolló en el contexto de la pandemia del COVID-19, por ende, las actividades académicas se han desarrollado de forma virtual, lo que limitó la posibilidad de contrastar la información suministrada por el directivo.

Los resultados del trabajo entregan información y genera reflexiones sobre las acciones a emprender considerando la etapa del ciclo de vida de la organización, también sobre la gestión empírica, principalmente en Micros y Pymes y sus efectos en la supervivencia.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Explique por qué Bulevú tiene un nivel de competitividad del 63%?
2. ¿Cuáles son los factores claves de éxito de la empresa para mantenerse y posteriormente, pasar a un objetivo de crecimiento?
3. Con base en lo anterior, ¿qué estrategias puede implementar la empresa para aumentar su nivel de competitividad?
4. ¿Es viable que Bulevú mantenga las clases de forma virtual? Ventajas y desventajas.
5. ¿Qué acciones de mejoramiento debe priorizar la empresa para mejorar su competitividad? Justifique con base en la información presentada.

9. Referencias

- ACOPI, (2020) reflexiones y propuestas para la reactivación y fortalecimiento de las Mipymes en Colombia en el marco del covid-19. ACOPI, Pág 1-40
- Adame, M. E. C., & García, M. L. S. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria Ruta*, 18(1), 1-27.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y Pedagogía*. Medellín: University Eafit.
- Anzola-Morales, O.L. (2002). Metodología del caso en los estudios empresariales. *Casos Empresariales* 4, 13-30.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cohen Arazi, M., Alonso, A. L. y Kühn, F. L. (2018). Relevamiento sobre la Realidad Empresarial 2018. Córdoba: IERAL.
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la Supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Confecámaras. Pág. 4-5.
- Enright, M.; Francés A. & Scott, E. (1994). *Venezuela, El reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Gálvez, E. J; Cuellar, K; Restrepo, C; Bernal, C; & Cortés, J. A. . (2014). *Análisis estratégico para el desarrollo de las Mipymes en Iberoamérica: Colombia 2012*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

- Grant, r. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hambrick, d. C. & Mason, p. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. España
- Maggy & Messner (2002). Chile: ¿un caso modelo? Desafíos en los umbrales del siglo XXI. En *Modelos de Desarrollo Nacionales y Desafíos de la Globalización. Los casos de Chile, Cuba y México*. Ministerio de Economía y Tecnología del Estado de Renania del Norte-Wesfalia.
- Meier, M. F. (2019). El impacto de la falta de financiamiento sobre las pymes en Embalse durante el año 2019 (Bachelor's thesis).
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nonaka, Y. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA.
- Saavedra García, M. L. (2014). *Hacia la Determinación de la Competitividad de la Pyme Latinoamericana*. Edit, UNAM.
- Velecela Abambari, N. E. (2013). *Análisis de las fuentes de financiamiento para las PYMES*.

4 Apapacho Café: inclusión social y marketing digital

Dra. Grace Aileen Ruiz Santoyo¹⁴
Dra. Berenice Juárez López¹⁵
M.A. María Guadalupe Barrera García¹⁶

1. Resumen

En la actualidad, los países consideran a las microempresas como un factor clave para el crecimiento económico. En México, el impulso hacia el sector alimenticio se ha beneficiado, gracias a que se observa un aumento en la demanda de restaurantes y cafeterías. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la empresa Apapacho Café, a partir del diagnóstico de la situación actual, el análisis de los aspectos internos y externos, así como las estrategias de mercadotecnia implementadas. Una vez realizadas diversas entrevistas, se concluye que tanto la inclusión social y el marketing digital son eficientes, sin embargo, la propuesta de valor se tendría que replantear como estrategia. Finalmente, se realizan diversas recomendaciones referentes a las estrategias desarrolladas por Apapacho Café.

2. Evolución histórica de la empresa

Apapacho Café & Brunch abre sus puertas el 29 de julio de 2022, sin embargo, las propietarias y emprendedoras Perla Rioja y Carolina

¹⁴ Universidad Autónoma de Coahuila, Directora de la Facultad de Economía y Mercadotecnia, México, grace.ruiz@uadec.edu.mx, ORCID 0000-0002-0811-5131, índice h 4.

¹⁵ Universidad Autónoma de Coahuila, Secretaria Administrativa de la Facultad de Economía y Mercadotecnia, México, berenice.juarez@uadec.edu.mx, ORCID 0000-0002-5261-3066, índice h 4.

¹⁶ Universidad Autónoma de Coahuila, Secretaria Académica de la Facultad de Economía y Mercadotecnia, México, mbarreragarcia@uadec.edu.mx, ORCID 0000-0002-3685-1080

aclaran que la idea surge de muchos años atrás, justo antes de conocerse. Carolina inició en el mundo del café desde hace más de ocho años y siempre tuvo la intención de poner su propia cafetería, y, por su parte, Perla sabía que quería tener un lugar donde la gente se sintiera como en casa. Una vez que cruzan sus caminos y, platicando sus proyectos y aterrizando sus ideas, deciden concretar Apapacho. En ese momento, ellas deciden comenzar a buscar locales en la ciudad de Torreón, Coahuila, que transmitieran algo, que contara una historia y que fuera de la mano con su historia.

La decisión de emprender siempre fue explotar sus conocimientos y profesiones, Carolina al ser una barista certificada, estaba muy limitada en la parte creativa, por lo que quería aprender más y hacer más, para que la gente disfrutara el café tanto como ella lo hace, y por parte de Perla, adentrarse más en un mercado desconocido para ella, con la intención de poder explorar más su profesión en el marketing.

Apapacho Café busca brindarle a la gente un espacio que le permita sentirse como en casa, ya que una taza de café transmite el calor de hogar. Al contar su historia, Carolina y Perla transmiten un mensaje a los jóvenes emprendedores y mencionan que “si tus ideas se cruzan con la oportunidad, no debes dejarla ir, porque así nos pasó a nosotras (...) Y hoy, más que nunca, sabemos que las coincidencias no existen, ya que la oportunidad se concreta en el cumpleaños de Perla y el diseño creativo en el cumpleaños de Caro”.

Figura 1

Perla y Carolina en la apertura de Apapacho



Fuente: Redes sociales de Apapacho.

A poco más de un año de abrir sus puertas, Apapacho ha sido todo un éxito en la ciudad, ya que es frecuente encontrar el lugar lleno; observar que lo visitan personas de todas las edades quienes deciden disfrutar una taza de café, degustar sus alimentos o pasar su tiempo conviviendo con sus seres queridos. En palabras de las dueñas: “cuando una persona está cómoda en un espacio, se nota”.

Las fundadoras señalan que el éxito es relativo y que puede tener un significado diferente para todos, sin embargo, para ellas el éxito es ver que la gente visite el lugar y disfrute de su variado menú y que pueda pasar horas platicando, leyendo, escuchando música o trabajando. Así mismo, mencionan que la idea es ofrecer una atmósfera completa y coinciden que ese es el éxito de Apapacho, ya que, al tener solo un año de haber iniciado operaciones, las proyecciones de ventas fueron superadas.

Figura 2
Apapacho Café & Brunch



Fuente: Redes sociales de Apapacho.

Cabe señalar que cada emprendimiento debe analizarse desde su contexto, con el objetivo de conocer la situación actual de la región, así como las variables que afectan el desarrollo y crecimiento de las microempresas. En el caso de Apapacho Café, que se localiza en la ciudad de Torreón, Coahuila, México, es necesario describir el papel y la importancia que tienen los emprendimientos a nivel nacional, estatal y local.

3. Diagnóstico de la situación actual

Para analizar la situación de la empresa Apapacho, es necesario identificar los factores externos e internos que impactan e influyen en las decisiones del negocio (Kotler & Armstrong, 2012).

En México, las microempresas representan una parte muy importante en la economía, ya que generan una gran variedad de productos y/o servicios, así mismo, cuentan con una amplia capacidad de adaptabilidad a las nuevas tecnologías, así como al conocimiento de las generaciones y los cambios en la tendencia de los mercados.

La Asociación de Emprendedores de México (ASEM), señala que las micro, pequeñas y medianas empresas fracasan por los siguientes motivos: 34% debido a la falta de conocimiento en el mercado, 32% debido a la mala administración del negocio, 25% debido a algún problema con algún socio, 23% debido a la falta de capital de trabajo, 22% debido a los problemas para conseguir alguna clase de financiamiento, 18% debido a la falta de clientes, 14% debido a la disponibilidad de tiempo y los restantes, debido a la falta de conocimiento técnico y fallas con el equipo de trabajo (ASEM, 2023).

En Torreón, se observan emprendimientos en el centro de la ciudad; la mayoría de ellos dedicados al esparcimiento y entretenimiento. Cabe mencionar que los restaurantes y cafeterías han tenido un impulso importante después de la pandemia generada por la COVID-19. Un claro ejemplo es Apapacho, empresa creada por mujeres y quienes han logrado generar empleo, invertir en la región y atender a un segmento de la población que buscaba un espacio de calidez humana.

En palabras de sus propietarias, Apapacho Café es una empresa que se encuentra posicionada en su mercado principal y, actualmente, es una de las cafeterías más ubicadas, mencionadas y visitadas, incluso por *influencers* locales que han visitado el local y quienes han quedado enamorados de todo, principalmente, de su café.

4. Análisis de los aspectos internos y externos

El ambiente de la mercadotecnia está compuesto por actores y fuerzas internas y externas que afectan la capacidad de las acciones mercadológicas. Los factores internos denominados microambiente son los más cercanos a la compañía: La empresa y su cultura organizacional, los clientes, proveedores, intermediarios, competidores y públicos. Los agentes externos denominados macroambiente, son aquellos que influyen y son difíciles o imposibles de controlar como: La demografía, la economía, el ambiente natural, el ámbito político, la tecnología y la cultura (Kotler & Armstrong, 2012).

Macroambiente

El contexto internacional y nacional son aspectos externos que influyen directamente en las empresas. Lo anterior, debido a la constante alerta por el regreso de la pandemia generada por la COVID-19, la cual llevó a múltiples negocios al cierre de sus operaciones y al desempleo de un gran número de personas.

De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del total de las unidades económicas localizadas en el país, 95.2% son microempresas, las cuales generan 45.6% del empleo y contribuyen con 15% del valor agregado de la economía (Secretaría de Economía, 2023).

Para el 2023, se registraron 52,108 empresas en la Zona Metropolitana de La Laguna (ZML) y 30,129 en Torreón (INEGI, 2023). La fortaleza económica de la ZML es diversa y se sustenta en diferentes sectores. Según el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE), existen 52,108 unidades económicas y el giro predominante es el comercio al por menor con 19,051 negocios dedicados a este tipo de actividad (IMPLAN, 2023). De igual manera, se consideran 7,473 empresas dedicadas a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (IMPLAN, 2023).

Cabe mencionar, que las microempresas son definidas como aquellas empresas que cuentan de seis a 10 personas ocupadas (INEGI, 2023). Un dato interesante es que 3.5% de las microempresas, las decisiones las tomó, principalmente, una mujer. Así mismo, 15% fueron de algún familiar o pariente de la persona fundadora (INEGI, 2023).

La cultura y educación que existe sobre el café de especialidad, es un factor importante en el caso de Apapacho ya que suele tener una mala percepción sobre la calidad-precio del café, así que algunas de las amenazas que se observan es que aún falta conocimiento sobre de este tema, para poder explotar el café mexicano de especialidad.

Microambiente

Para el caso de Apapacho, el aspecto principal que afecta a la empresa es la competencia directa, ya que existen otros lugares que ofrecen café y abaratan o exceden el precio del producto. En la ciudad de Torreón, se observa el crecimiento de la competencia y el fortalecimiento del sector de alimentos y bebidas, por ello, el incremento en el número de competidores, se observa como un aspecto externo que amenaza el desarrollo comercial de la empresa.

La rotación de personal es un factor que afecta ampliamente. Las empresarias señalan que la falta de compromiso del personal es un problema para el negocio, señalando que las personas no cuentan con la seriedad ni la formalidad necesaria, por ende, no aprovechan el conocimiento ni la capacitación que se les brinda dentro de la cafetería.

En ese sentido y con el objetivo de identificar los principales problemas que enfrenta Apapacho, se presenta una matriz FODA, la cual permite observar y analizar todas las variables que intervienen en la empresa, con la finalidad de tomar las mejores decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

El análisis FODA remonta su origen a la década de 1960, y fue desarrollado por Albert Humphrey, consultor de la Universidad de Stanford. Se trata de una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la situación de una compañía en un momento en particular y está dado por cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es pertinente su análisis en el presente caso debido al rol que desempeña para la toma de decisiones e implementación de estrategias.

Como se muestra en la siguiente tabla, existen áreas de oportunidad que la empresa puede aprovechar, sin dejar de visualizar aquellas situaciones de riesgo. Es por ello, necesario plantear estrategias de mercadotecnia exitosas que complementen las acciones hasta ahora emprendidas por la empresa.

Tabla 1
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto como diferenciador de la competencia • Materias primas de alta calidad. • Buen servicio al cliente. • Desarrollo de estrategias de marketing digital. • Segmentación precisa. • Horarios de atención. • <i>Pet Friendly</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. • Creación de asociaciones con proveedores esenciales. • Colaboraciones con influencers. • Aumento en la popularidad del concepto de cafetería. • Ciudad en crecimiento.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal. • Falta de diversificación en el menú de las tardes. • Local pequeño. • Problemas con los proveedores por la tardanza de los envíos del grano de café. • No cuentan con plataformas de envío a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia directa. • Cambios en las tendencias del mercado. • Ubicación poco transitada. • Desconocimiento de los consumidores sobre el café de especialidad. • Fallas en el servicio de suministro de energía eléctrica.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las debilidades que se identifican, se encuentra la alta rotación de personal, la cual es considerada el factor que más ha afectado a la empresa. Así mismo, se observan dificultades con los proveedores, falta de diversificación del menú en el horario vespertino y falta de plataformas para el envío a domicilio. De igual manera, se observan como amenazas el aumento de la competencia directa, cambios en las tendencias del mercado, ubicación poco transitada y el desconocimiento sobre el café de especialidad.

Las fortalezas y oportunidades son factores clave que deben ser utilizados por las empresas como estrategias para su crecimiento y

desarrollo. En el caso de Apapacho se identifica el concepto como diferenciador, el marketing digital, la segmentación de mercado, los horarios de atención y el ser *pet friendly*. Así mismo, como oportunidades se encuentran la creación de asociaciones con proveedores esenciales, colaboraciones con influencers, aumento en la popularidad del concepto de cafetería y una ciudad en crecimiento.

Cabe mencionar, que las empresas que identifican sus fortalezas y oportunidades, son aquellas que logran cumplir sus metas, a través de la implementación de estrategias desarrolladas en función de la situación de cada empresa. Dichas estrategias deben concretar la misión y visión, y, por lo tanto, las acciones a seguir para lograr sus objetivos.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Apapacho cuenta con un factor clave para su desarrollo, una de sus dueñas es experta en mercadotecnia, por ello, todo en Apapacho es marketing. Un nombre de marca adecuado, puede influir mucho en el éxito de los productos o servicios (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Los elementos visuales como el logotipo, desempeñan una función muy importante en la construcción del valor capital de una marca. (Lane Keller, 2008). En este sentido, en la siguiente imagen se observa el logo el cual representa cómo una taza abraza la palabra apapacho y el fruto del café sale de la taza, así mismo, el slogan “café hecho con amor”, tiene como objetivo generar emociones y sentimientos en los consumidores.

Figura 3
Logo y Slogan



Fuente: Redes sociales de Apapacho.

Apapacho cuenta con un diseño pensado en la calidez del hogar, así mismo, sus instalaciones son muy cómodas, tiene iluminación cálida, un buen acomodo del lugar y los colores están en equilibrio. La herramienta principal, la máquina de espresso, está situada en la barra y cerca de la puerta, con la intención de utilizar el olfato como estrategia de marketing sensorial como aroma natural del café. Finalmente, se puede ver varias plantas que brindan un toque verde al lugar y que generan tranquilidad.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de una compañía se puede obtener diseñando ofertas que satisfagan las necesidades del mercado meta de mejor manera que las que ofrece la competencia (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

El diferenciador de Apapacho ha sido su café de especialidad, gracias a que Carolina es experta en el cuidado y preparación de cada bebida. Así mismo, cuentan con bebidas de autor, coctelería sin alcohol, catas de café y actividades artísticas.

Figura 4
Propuesta de valor



Fuente: Redes sociales Apapacho.

Inclusión social

Según el reporte “The State of Organizations 2023” emitido por McKinsey & Co., en la actualidad es fundamental la inclusión y para llegar a ella, se requiere equidad y aceptar la diversidad. La inclusión y equidad deben ser contempladas en la visión para crear planes de acción que se desarrollen en la gestión de marca, atención a clientes, desarrollo de nuevos productos, gestión del talento y alianzas competitivas (Guggenberger, Maor, Park, & Simon, 2023).

Apapacho se ha caracterizado por ser una empresa liderada por dos mujeres, quienes como familia homoparental, han inculcado los valores y el respeto en sus clientes. Ejemplo de ello, son las colaboraciones que han realizado con influencers de la comunidad LGBTQ+, a través de charlas que buscan fomentar la libertad de las nuevas generaciones y de una sociedad más incluyente.

Figura 5
Inclusión social



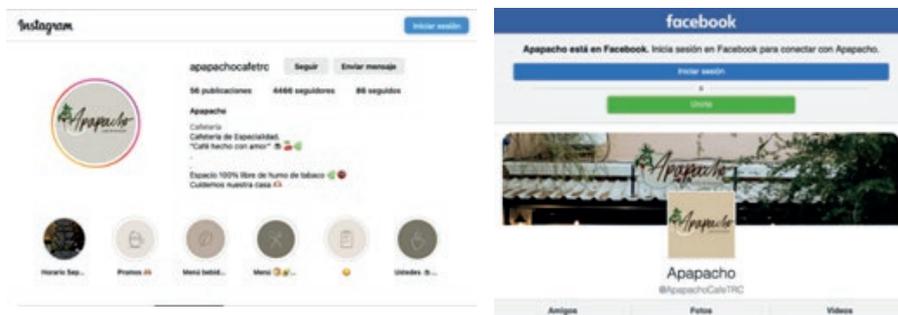
Fuente: Redes sociales Apapacho.

Marketing digital

Una estrategia exitosa es la que consigue que los clientes perciban un mayor valor. El usuario es la razón de ser de las redes sociales, por lo que se debe atender temas relevantes para él, fomentando la fidelización (De Vicuña Ancín, 2021).

Desde su apertura, Apapacho se ha mantenido siempre activo en medios digitales, en especial Instagram y Facebook, gracias a su diseño fresco e imagen cálida. Por ello, sus redes sociales cuentan con contenido diario, el cual abarca historias, publicaciones de gráficos, reels, videos, portadas, anuncios y promociones.

Figura 6
Instagram y Facebook Apapacho



Fuente: Redes sociales Apapacho.

6. Resultados obtenidos

Apapacho se caracteriza por ser un café de especialidad, sin embargo, el aumento de la competencia directa y la alta rotación de personal, han llevado a la empresa a tomar decisiones difíciles como cambios en los horarios de atención, sin embargo, la estrategia que siguen utilizando y de la cual han tenido los mejores resultados es el marketing digital.

El marketing digital es su estrategia mejor desarrollada ya que, a partir de diversas campañas digitales han logrado ver su crecimiento en las ventas. Las propietarias consideran que el manejo de las redes sociales es clave para su mercado, al considerar que parte de las recomendaciones las llevan a cabo los mismos clientes, a través de sus historias, menciones, calificaciones en Google, reseñas en páginas locales e invitaciones a familiares y amigos.

Cabe señalar que no han realizado inversiones robustas en marketing digital, por el contrario, se han apalancado en las redes sociales de sus consumidores. Así mismo, decidieron dejar de contratar profesionales para las fotografías, en cambio, comenzaron a escuchar a sus clientes y se dieron cuenta de lo que realmente les gustaba ver, así que ellas mismas desarrollan el contenido que se publica.

De igual manera, la inclusión social ha sido parte importante de su crecimiento, ya que gracias a las colaboraciones con *influencers*, se han consolidado como una empresa que abre sus puertas a toda la comunidad LGBTQ+. Así mismo, la participación activa de Perla y Carolina en eventos del orgullo gay o notas periodísticas en el día de la visibilidad lésbica, les ha permitido fortalecerse como una empresa incluyente.

Por último, el futuro de Apapacho es estar más cerca de la gente, por ello, las empresarias han planteado un crecimiento a corto plazo, a partir de crear una barra de café para cubrir diversos eventos, así como continuar con las competencias de baristas y, a largo plazo, abrir una nueva sucursal en otro sector de la ciudad.

7. Conclusiones

En tan solo un año, Apapacho Café ha logrado un crecimiento destacado, gracias a diversos factores tanto externos como internos, entre los que destaca el posicionamiento de la marca. Este posicionamiento lo han desarrollado a partir de segmentar y conocer a profundidad su mercado.

La estrategia de inclusión social ha sido clave para consolidar a los consumidores que buscaban un espacio seguro y cómodo para convivir. Cabe mencionar, que las propietarias se siguen preocupando por brindar un servicio de calidad, el cual han logrado al conocer las opiniones de sus consumidores y así, mantener la satisfacción y lealtad de sus clientes.

Referente a la estrategia de marketing digital, Apapacho debe continuar con el excelente manejo de sus redes sociales, debido a que dicha estrategia permitirá tener un mayor acercamiento con los consumidores, sobre todo, con las generaciones que están conectados todo el tiempo o que pasan la mayor parte de su tiempo en línea. Así mismo, la comunicación directa será el medio para recibir retroalimentación a través de estos medios digitales.

La propuesta de valor puede replantearse como estrategia, ya que el aumento en la popularidad del concepto de cafetería es un área de

oportunidad, sin embargo, no debe descuidarse el concepto de café de especialidad, el cual es el diferenciador de la empresa respecto a la competencia directa, por ello, debe ser más visto. Lo anterior, se puede lograr con nuevas catas de café, publicaciones sobre competencias de baristas o promociones enfocadas en los productos exclusivos de Apapacho.

Finalmente, se recomienda a Apapacho seguir en contacto directo con sus clientes, ya que es la manera de conocer los gustos y necesidades de sus consumidores, quienes han sido los actores clave para el posicionamiento de la marca, a través de sus recomendaciones en diversos medios digitales.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Qué aspectos se deben de considerar en la propuesta de valor?
2. ¿Qué riesgos representa una estrategia como la inclusión social?
3. ¿Por qué Apapacho debería seguir invirtiendo en marketing digital?
4. ¿Cuáles estrategias de marketing digital recomienda implementar, además de las mencionadas en el caso? Justifique.
5. ¿Qué estrategias de mercadotecnia debe implementar Apapacho, para obtener crecimiento de ventas y mayor participación en el mercado?

9. Referencias

- Asociación de Emprendedores de México (ASEM) (2023). Radiografía del Emprendimiento en México. Consultado en <https://asem.mx/investigacion/>
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2021). El plan de marketing digital en la práctica. Madrid: Esic Editorial.
- Guggenberger, P., Maor, D., & Simon, P. (2023). The State of Organizations 2023. McKinsey & Co. Consultado en: <https://acortar.link/XMHij1>
- Instituto Municipal de Planeación y Competitividad de Torreón (IMPLAN) (2023). Aspectos socioeconómicos de la Zona Metropolitana de La Laguna. Consultado en <https://www.trcimplan.-gob.mx/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC). Consultado en <https://www.inegi.org.mx/app/saic/-default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2023). Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE). Consultado en: <https://inegi.org.mx/app/mapa/denue/Default.aspx?i-dee=2416327>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Education.
- Lane Keller, K. (2008). Administración estratégica de marca. México: Pearson Prentice Hall.
- Secretaría de Economía (2023). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Consultado en <https://mipymes.economia.gob.mx/>

5 Decisiones gerenciales asociadas al desarrollo económico del municipio de Carmen de Carupa: caso Glamping Cascada Escondida

Diego Rafael Roberto Cabrera-Moya Ph.D.¹⁷
Juan Carlos Robles Camargo Ph.D.¹⁸

1. Resumen

El presente estudio tiene como objetivo analizar las decisiones gerenciales que permiten el desarrollo económico y el aumento de la productividad en el municipio de Carmen de Carupa (Colombia), utilizando como técnica de investigación el caso de estudio desarrollado en la empresa Glamping Cascada Escondida.

El municipio de Carmen de Carupa se caracteriza por su actividad agrícola y ganadera, pero también cuenta con un gran potencial turístico basado en sus atractivos naturales y culturales. La empresa Glamping Cascada Escondida fue fundada en 2021 como una iniciativa familiar, para aprovechar un terreno destinado a la ganadería y convertirlo en un espacio de hospedaje ecológico y recreación natural.

El problema central evidenciado en el estudio es la falta de planeación estratégica y la toma de decisiones empíricas, situación que limita el crecimiento y el impacto de la empresa en el desarrollo económico del municipio. Como aporte académico para este caso, se

¹⁷ Profesor Área Académica de Administración, Contaduría y Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia. diegor.cabreram@utadeo.edu.co – ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8942-4437>. Índice h = 7.

¹⁸ Docente Universidad de América, ingeniero industrial, PhD. en Administración – juan.robles@profesores.uamerica.edu.co – ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3208-9287>. Índice h = 1.

plantea un análisis interno y externo de la empresa utilizando las matrices MEFI y MEFE, que evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de la empresa. Los hallazgos y las conclusiones del estudio destacan los aspectos a mejorarse para potenciar el aporte de la empresa Glamping Cascada Escondida al desarrollo turístico de la región.

2. Introducción

Las tendencias globales han generado cambios en los hábitos de consumo de las personas, que buscan cada día productos más personalizados y servicios con valor agregado para permitir equilibrar el trabajo y el ocio. Así mismo, el estado de cuarentena mundial por el COVID-19, incrementó en los consumidores la necesidad de realizar actividades de turismo diferentes, orientadas más a entornos naturales y ecoturismo. Ante esta necesidad, varios municipios del país han mostrado la importancia que tiene el paisajismo, la cultura, el clima y la gastronomía propia de cada zona, como atractivo turístico nacional e internacional, impulsando la creación de diversas empresas que ven en la industria del turismo el motor económico y de desarrollo para sus regiones, además del posicionamiento y visibilidad que se le daría a cada municipio.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las decisiones gerenciales relacionadas con el desarrollo económico y el aumento de la productividad en el municipio de Carmen de Carupa, utilizando como técnica de investigación el caso de estudio que se desarrollará en la empresa Glamping Cascada Escondida, una microempresa asociada al sector turismo con un año de antigüedad en la región previamente mencionada. Lo anterior, en concordancia con Guitarra Romero (2019) quien afirma que: “Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son la base de la estructura económica de un país. Su contribución al desarrollo económico y social es trascendental, pues generan empleo, aportan al Producto Bruto Interno (PBI), entre otros. Por tal motivo, es necesario que desarrollen procesos de gestión y toma de decisiones innovadoras para hacer frente al entorno de incertidumbre, complejidad y competitividad en el que se encuentran inmersas” (p. 107)

En consecuencia, se hace necesario estudiar el proceso de toma de decisiones gerenciales aplicadas en la puesta en marcha y crecimiento de la empresa *Glamping Cascada Escondida* y su contribución al desarrollo económico de la región de Carmen de Carupa.

Lo anterior, tomando en cuenta que de acuerdo a Jiménez (2017), Colombia tiene un importante potencial para ser un jugador relevante en turismo de naturaleza teniendo en cuenta que este es un sector que en el mundo mueve USD215 billones por año y crece tres veces más rápido que los segmentos de turismo masivos. Además, el gobierno ha incluido al sector de turismo de naturaleza dentro de sus apuestas productivas consignadas en el Programa de Transformación Productiva (PTP).

Por otro lado, la competitividad del turismo debe ser comprendida no solo a partir de la riqueza de sus atractivos turísticos o capacidades de las empresas, sino que se debe contemplar el desarrollo mismo del territorio como punto de partida para la generación de una oferta de servicios competitivos, que le permita a Colombia ganar una posición en el escenario global y por encima de todo, ser sostenible.

De allí la importancia de realizar el presente estudio en el municipio de Carmen de Carupa, evidenciando una oportunidad específica de desarrollo territorial, mediante el aprovechamiento de los paisajes y recursos naturales con los que cuenta la zona para intensificar la labor turística y promover el desarrollo urbanístico en términos de vías de acceso, hotelería, gastronomía y diversidad cultural, para ser reconocidos como destino turístico en un plazo de 5 años.

3. Contexto económico de Carmen de Carupa - Cundinamarca

El turismo es un sector clave para el desarrollo económico, social y cultural de una región; involucra a múltiples actores que pueden influir directa o indirectamente en su gestión. Para maximizar el potencial turístico de una región, es necesario contar con un adecuado conocimiento y orientación que permita a estos actores desarrollar actividades relacionadas con los recursos turísticos de forma sostenible y competitiva. (Blanco. et al., 2015)

Por tal motivo, se ha decidido realizar este ejercicio de investigación en el municipio de Carmen de Carupa, municipio ubicado en el departamento de Cundinamarca, situado al norte de este y colindante con el departamento de Boyacá. Se encuentra a una distancia aproximada de una hora y media de Bogotá.

Este municipio abarca un área total de 228 km², de los cuales 0.45 km² corresponden al área urbana y alrededor de 227.55 km² al área rural., su población actual es de 8.247 habitantes con una densidad poblacional de 28 hab/km² y más del 60% de la población reside en áreas rurales, mientras que el resto habita en el casco urbano. La mayoría de estas personas se dedican a la agricultura y la ganadería. Sin embargo, en la actualidad, una gran proporción de la población se dedica a la minería de arena y gravilla, lo que ha contribuido al crecimiento del municipio.

Respecto a su actividad económica, el municipio se soporta principalmente en las actividades agrícolas y de ganadería, sin embargo, cuenta con una serie de atractivos turísticos vírgenes, que motivan la creación de proyectos orientados a dinamizar la economía de la región a partir de iniciativas que atraigan a turistas nacionales y extranjeros al municipio. Dentro de los principales atractivos se encuentran:

- Parque Embalse el Hato.
- Cerro de Chegua.
- Peña de Sucre.
- Museo Fotográfico Parque Principal.
- Capilla de Cabrera.
- Iglesia Nuestra Señora del Carmen.
- Cerros de Santuario.
- Chorros de Salinas.
- Ferias y fiestas (homenaje a la Virgen del Carmen mes de julio).
- Festival y Reinado de la papa (celebrado en el mes de octubre).
- Páramo de Guargua.

Figura 1
Chorros de Salinas



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Figura 2
Cerro Chegua



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Figura 3
Cascada Escondida



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

4. Evolución histórica de la empresa

De allí que el proyecto Cascada Escondida nace en 2021, en la vereda Sucre del municipio de Carmen de Carupa, tras la evidencia de una gran oportunidad de turismo en este terreno, cuyo uso inicial era destinado a procesos de ganadería y su extensión es de aproximadamente 64 hectáreas, haciéndolo apto para el desarrollo de hospedajes ecológicos conocidos como “*glamping*”, además de la posibilidad de llegar a una cascada, tres quebradas, una zona boscosa, y senderos montañosos, a través de senderos naturales adaptados, proporcionando un valor agregado a la estadía de sus huéspedes.

Figura 4

Terreno inicial para el desarrollo del proyecto



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Para dar inicio al proyecto constituido como empresa familiar, se realizó una exploración de los terrenos, la configuración que iban a tener los *glamping*, la adecuación de senderos y los servicios a prestar, para que la familia del propietario, aprobara el desarrollo del proyecto y de esta forma, constituir legalmente la empresa de turismo ecológico denominada Glamping Cascada Escondida

Una vez constituida la empresa y con los permisos pertinentes por parte de la alcaldía municipal, se da paso a la construcción de los *glamping* geodésicos, incentivando la participación de las personas de la región como proveedores de insumos tales como madera o mano de obra, en aras de generar la dinamización económica de la región mencionada.

Finalmente, en enero de 2022 se realizó la inauguración inicial, donde participaron los familiares y socios del proyecto para posteriormente, dar apertura formal a huéspedes externos, logrando el alquiler de los *glampings* durante algunos puentes festivos del 2022, lo que permitió el desarrollo de un restaurante y la mejora de los senderos a través de la adecuación de puentes, permitiendo el acceso a nuevas rutas de exploración.

Figura 5
Apertura Glamping Cascada Escondida



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Figura 6
Vistas panorámicas del Glamping



Fuente: Glamping Cascada Escondida.

Planteamiento del problema

Según las proyecciones realizadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019), basadas en datos históricos, se espera que el número de turistas internacionales siga en aumento a nivel mundial hasta el año 2030.

De manera gradual, las autoridades locales han asumido la responsabilidad de gestionar las actividades turísticas en sus respectivas jurisdicciones, dentro de sus capacidades. Este fenómeno representa un desafío administrativo complejo, ya que la presencia de recursos que suscitan interés turístico conduce a un crecimiento orgánico de actividades relacionadas en las comunidades locales. Estas actividades, que abarcan una variedad de servicios, son formas mediante las cuales estas comunidades buscan obtener beneficios económicos. (Llugsha et al. 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario analizar desde una perspectiva administrativa, la contribución al desarrollo territorial de Carmen de Carupa que se puede generar a partir de las decisiones

gerenciales implementadas en la PYME Glamping Cascada Escondida.

Todo ello, teniendo en cuenta que desde noviembre de 2022 el servicio de alquiler de *glamping* se encuentra en estado cesante, debido a la temporada de lluvias que ocasionó daños en las estructuras de los puentes y algunos de los domos usados como glamping, por lo que lo que la toma de decisiones también estará orientada a la reactivación del servicio.

5. Diagnóstico de la situación actual

Para el desarrollo del caso, se optó por usar como instrumento de investigación una entrevista semiestructurada aplicada al señor Juan Medina (ver anexo A) único dueño de la empresa Glamping Cascada Escondida, con el fin de comprender la perspectiva desde la dirección respecto a los factores internos y externos que terminan impactando el negocio y su prospectiva de desarrollo económico para la región.

Los datos de la entrevista fueron condensados y analizados a partir de las matrices MEFE y MEFI que evalúan de forma resumida los factores internos y externos dentro de las áreas funcionales de la empresa (Palomares, 2020).

Matriz MEFI

Según González y Rodríguez (2019), la matriz MEFI es un instrumento que las organizaciones emplean para evaluar y cuantificar los factores críticos de éxito que influyen, positiva o negativamente, en los procesos internos de las empresas. Esta herramienta permite, mediante una auditoría interna, analizar las fortalezas y debilidades que presentan los procesos organizacionales (p.57).

Talancón, H. (2006) propone la siguiente metodología para elaborar la matriz MEFI:

1. **Asignar un peso a cada factor**, que varía desde 0% (no importante) hasta 100% (muy importante). El peso otorgado a cada factor refleja su importancia relativa, y la suma total de todos los pesos debe ser 100%.
2. **Asignar una calificación a cada factor**, que oscila entre 1 y 4, en orden de importancia. El valor 1 se considera irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
3. **Realizar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente**, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. **Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor** para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Tabla 1
Matriz MEFI Glamping Cascada Escondida

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	51%		
La empresa no tiene misión ni visión.	15%	4	0,60
El músculo financiero es bajo.	8%	2	0,16
Falta de experiencia en el sector turístico.	5%	3	0,15
Diseño de plan estratégico.	10%	4	0,40
Las decisiones son unipersonales.	3%	2	0,06
Vías de acceso inestables y limitadas.	4%	3	0,12

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Acceso limitado a servicios públicos.	4%	3	0,12
Falta de profesionalización de los empleados.	2%	2	0,04
FORTALEZAS	49%		
Terreno amplio para desarrollo del proyecto.	5%	2	0,10
Cascadas de agua y senderos ecológicos dentro de la propiedad.	15%	4	0,60
Único propietario del terreno.	3%	2	0,06
El terreno no está financiado.	10%	3	0,30
Orientados a trabajar con energías limpias.	8%	4	0,32
Diversificación turística y cultural.	8%	2	0,16
Totales	100%		3,19

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Si bien, al analizar el total ponderado de la empresa en la evaluación de los factores internos, el resultado es de 3,19 superando el valor de la media. Sin embargo, al analizar puntualmente el ponderado de debilidades y fortalezas, las debilidades son valoradas con un ponderado de 1,65 frente al 1,54 de las fortalezas, evidenciando de esta forma, el desarrollo de la empresa de forma empírica y la necesidad de formular un plan estratégico que facilite y soporte el proceso de toma de decisiones orientadas al desarrollo económico de la empresa Glamping Cascada Escondida y su aporte a la región de Carmen de Carupa.

Matriz MEFE

Según Mar y Pérez (2019): Se considera como la herramienta que permite que se resuma y evalúe la información con la finalidad de comprender, anticiparse y conocer el entorno externo de la empresa. El proceso de evaluación de factores es exactamente el mismo que se describe en la matriz MEFI.

Tabla 2**Matriz MEFI Glamping Cascada Escondida**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	23%		
Cambios climáticos que afectan la infraestructura de los glamping y los senderos.	10%	4	0,4
Baja penetración de mercado por desconocimiento del municipio.	8%	4	0,32
Incremento de la oferta por nuevos competidores.	1%	5	0,05
OPORTUNIDADES	77%		
Apoyo de la Alcaldía para trámites de permisos.	12%	2	0,24
Desarrollo de infraestructura municipal.	12%	2	0,24
Desarrollo de infraestructura municipal.	15%	4	0,06
Alianzas estratégicas con campesinos de la zona.	15%	4	0,06
Fortalecimiento del sector agro y la industria lechera de la región.	15%	4	0,06
Baja oferta de servicios turísticos en municipios cercanos (Ubaté y Pacho)	8%	3	0,24
Totales	100%		3,29

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Finalizada la calificación de la matriz, nuevamente se evidencia la gran relación que proporciona el entorno para motivar el desarrollo de la PYME Glamping Cascada Escondida, aprovechando las bondades del territorio, su inexplorada cultura y su economía orientada al agro y la minería, los productos lecheros y los paisajes naturales, que sin duda alguna, permiten la integración de ellos como estrategia turística para el posicionamiento del municipio como alternativa de ecoturismo para los habitantes de Bogotá.

Una vez analizados los datos obtenidos en la entrevista, se evidencia la concentración mayoritaria de debilidades que tiene la empresa y que le impiden acceder a las oportunidades que fomenten el crecimiento económico no solo de la misma sino del municipio de Carmen de Carupa. A pesar de ello, vale la pena resaltar que el señor Juan Medina, pretende integrar a las comunidades del municipio, generando un desarrollo integro que va desde la generación de empleo directo, pasando por la alianza con los campesinos, artesanos y comerciantes del municipio, desencadenando en un desarrollo a nivel de infraestructura que facilite el acceso y dinamice la economía.

Por tanto, es necesario analizar este tipo de iniciativas a través de la matriz de nudos críticos y posteriormente, llevada a la matriz de identificación de alternativas o estrategias de cambio y actores competentes, con el fin de evidenciar el posible impacto que tendrían las decisiones gerenciales en el desarrollo económico del municipio de estudio.

Matriz de identificación de nudos críticos

La matriz de nudos críticos es una herramienta que posibilita la identificación y evaluación de los factores o desafíos, que amenazan la eficacia operativa de una organización. Estos nudos críticos pueden obstaculizar el avance o funcionamiento de procesos técnicos, operativos y gerenciales en cualquier sistema. Conforme a los principios de la gestión moderna, el término “nudo crítico” se emplea como sinónimo de brecha, cuello de botella, debilidad o problema. Un nudo crítico se define como cualquier cambio cualitativo o cuantitativo que provoque una alteración significativa en las características al definir un problema (Robbins, 1996).

La evaluación de los factores, se realiza en una escala de 1 a 10, donde 1 es menos probable que la empresa esté en peligro de continuar con su funcionamiento y 10 es inminente el peligro que afecta la continuidad de la empresa. Por tanto, se da mayor valoración a los factores expresos de la planeación estratégica soportados en la investigación realizada por Silva et al. (2007), donde se destaca la necesidad de una definición precisa del propósito o misión en estas organizaciones, como un paso inicial para la formulación de objetivos

que se alinean con los criterios empresariales.

Por tanto, se hace necesario definir claramente el propósito o misión de estas organizaciones. Los elementos que configuran la misión en estos sistemas se basan en la tradición familiar, la vocación, la única fuente de ingresos y la estabilidad, además de poseer una visión orientada al corto plazo.

En consecuencia, se presenta la valoración de los nudos críticos identificados para la empresa Glamping Cascada Escondida.

Tabla 3

Matriz de identificación de nudos críticos Glamping Cascada Escondida

Número	Nudos críticos identificados	Valoración
1	Infraestructura vial que garantice el acceso al glamping	7
2	Infraestructura física versátil a los cambios climáticos	8
3	Definición de una misión y visión empresarial que oriente la toma de decisiones	10
4	Integración de la comunidad productora (campesinos, artesanos, restaurantes) para diversificar la oferta de servicios del municipio	7
5	Desarrollo de planes estratégicos que permitan medir el crecimiento del negocio y el impacto en el municipio	8

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se evidencia una falta de planeación estratégica al no tener definida una misión y una visión empresarial y que, a su vez, impide el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en las matriz MEFE que han estancado la empresa y por ende, su estado cesante desde noviembre de 2022.

Tabla 4
Matriz de identificación de alternativas

Nudos críticos	Estrategia de cambio	Impacto en la región
Infraestructura vial que garantice el acceso al glamping.	Aprovechar el apoyo técnico de la Alcaldía para el desarrollo de infraestructura municipal, que facilite el acceso al municipio y los glamping.	Desarrollo de infraestructura vial, hotelera y turística que dinamiza la economía de la región del Carmen de Carupa.
Infraestructura física versátil a los cambios climáticos.	Inversión del sector privado para el desarrollo de infraestructura especializada y adaptable a los climas de la región.	Articulación entre el sector privado y la Alcaldía que facilite el acceso a recursos financieros para el desarrollo de nuevas alternativas de turismo y empresas en la región.
Definición de una misión y visión empresarial que oriente la toma de decisiones.	Definición de una misión y visión acorde a los recursos de la empresa, experiencia en el sector y oportunidades de la región.	Aprovechamiento de los recursos naturales del municipio, mediante el desarrollo de iniciativas sostenibles y activación económica.
Integración de la comunidad productora (campesinos, artesanos, restaurantes), para diversificar la oferta de servicios del municipio.	Desarrollo de alianzas estratégicas con campesinos, artesanos y empresarios de la región para el desarrollo de un turismo integral, que dinamice distintos sectores económicos de la región.	Creación de empresas nuevas y generación de empleo que diversifique las alternativas del turista y motive el mejoramiento continuo de la oferta de servicios en la región además, de la profesionalización de los habitantes del municipio para poder ofertar los distintos servicios.
Desarrollo de planes estratégicos que permitan medir el crecimiento del negocio y el impacto en el municipio.	Definición de un plan estratégico específico para la empresa Glamping Cascada Escondida, que permita controlar los procesos y medir el impacto de las estrategias implementadas.	Diversificación de los sectores económicos generando alternativas de empleo que, a su vez, requieran una oferta educativa especializada mejorando la calidad de vida los habitantes del municipio.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

6. Resultados obtenidos

Resultado de la evaluación realizada para la empresa Glamping Cascada Escondida, se evidenció que la formulación de una matriz de análisis de factores internos y externos, permitió identificar que la empresa no cuenta con un proceso administrativo definido y toma decisiones de forma empírica y circunstancial, ni con una misión y visión definidas afectando a su vez el desarrollo económico de la región, tal como lo evidencia Saporiti (2006):

“El turismo ha liderado el desarrollo en muchos países y aparece como una opción atractiva que permite estimular el crecimiento económico y aliviar la pobreza, mejorar la balanza de pagos y la provisión de divisas, aumentar el empleo, desarrollar redes formales e informales entre las empresas fomentadas en racimos productivos mediante eslabonamientos, aumentar los ingresos públicos y diversificar la economía, es decir teniendo un impacto económico positivo” (p.80).

Todo lo anterior, lleva que las decisiones se tomen de forma centralizada y unificada por el único dueño de la empresa, además, de no contar con un apalancamiento financiero externo que limita el desarrollo de infraestructura apropiada para el proyecto. Por otro lado, el dueño no cuenta con experiencia previa en el sector turismo y tampoco se soporta con algún tipo de asesoría externa.

Lo anterior, contrasta con las fortalezas identificadas, ya que el no tener conocimiento de la planeación estratégica y la definición de estrategias hace que se desaprovechen baluartes como el terreno con que cuenta el dueño para el desarrollo del proyecto, ya que es lo suficientemente amplio para aumentar la oferta de servicios, además de la riqueza natural que se encuentra dentro de su propiedad y la facilidad en el trámite de los procesos orientados a los permisos y licencias de funcionamiento otorgados por la alcaldía local.

Por otro lado, el entorno presenta grandes oportunidades como por ejemplo la baja oferta de servicios turísticos en la región, que supone ser pioneros en un sector económico hasta ahora no explorado por el municipio.

De igual manera, se proyecta el desarrollo de alianzas estratégicas con campesinos y artesanos de la región, que posiblemente desarrollen una reacción en cadena ya que se le daría mayor visibilidad al municipio, atraería mayor número de turistas, motivaría la generación de empleo y la adecuación de infraestructura de acceso y estadía en la región, tal como lo asegura Ortiz et al. (2019) el sector turístico se destaca como un generador significativo de empleo, atribuible a la multitud de enlaces intersectoriales que comprende. Esta red incluye operadores turísticos, agencias de viajes, empresas de transporte, hoteles y restaurantes. Por lo tanto, esta actividad se convierte en un potente motor para el desarrollo económico.

7. Conclusiones

El diagnóstico elaborado en este caso de estudio como resultado de la aplicación de los instrumentos detallados, permite identificar diferentes aspectos que deberían evaluarse para mejorar el desempeño de la empresa y potenciar su aporte al desarrollo turístico de la región. A continuación, se desarrollan estos hallazgos y se plantean algunas sugerencias de mejora para el desempeño de la empresa.

La falta de planeación estratégica puede ser perjudicial para el éxito a largo plazo de una empresa turística. En el caso de Glamping Cascada Escondida, la falta de planificación estratégica ha llevado a la empresa a un estado cesante desde noviembre de 2022 debido también a la temporada de lluvias. Por lo tanto, es importante que las empresas turísticas realicen una planificación estratégica adecuada para garantizar su éxito a largo plazo.

La falta de inversión en infraestructura y servicios turísticos puede limitar el potencial turístico de una región. En el caso del municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, carece de infraestructura y servicios turísticos adecuados. Por lo tanto, es importante que las autoridades locales inviertan en infraestructura y servicios turísticos para aprovechar al máximo el potencial turístico de la región.

La falta de integración con la comunidad local puede limitar el impacto económico y social del turismo en una región. En el caso del

municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, la falta de integración con la comunidad local ha limitado su impacto económico y social. Por lo tanto, es importante que las empresas turísticas trabajen en estrecha colaboración con la comunidad local para garantizar que el turismo tenga un impacto positivo en la economía y la sociedad local.

La falta de diversificación de la oferta turística puede limitar el atractivo de una región para los turistas. En el caso del municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, carece de una oferta turística diversificada. Por lo tanto, es importante que las autoridades locales y las empresas turísticas trabajen juntas para desarrollar una oferta turística variada que atraiga a diferentes tipos de turistas.

La falta de capacitación y formación en el sector turístico puede limitar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En el caso del municipio de Carmen de Carupa, aunque tiene un gran potencial para el ecoturismo, la falta de capacitación y formación en el sector turístico ha limitado la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es importante que las empresas turísticas inviertan en capacitación y formación para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

La visibilidad y el alcance de una empresa turística pueden verse limitados por la falta de promoción y marketing. Este es el caso de Glamping Cascada Escondida, que, a pesar de su gran potencial para el ecoturismo, no cuenta con una estrategia de promoción y marketing efectiva. Por lo tanto, es esencial que las empresas turísticas implementen una estrategia de promoción y marketing sólida para aumentar su visibilidad y alcance.

Considerando que Glamping Cascada Escondida no cuenta con una estrategia de marketing efectiva, sería beneficioso para la empresa desarrollar una que aumente su visibilidad y alcance. Esta estrategia podría incluir la creación de un sitio web atractivo, la publicación en redes sociales, la participación en ferias y eventos turísticos y la colaboración con agencias de viajes y operadores turísticos. Estas acciones podrían ayudar a la empresa a alcanzar un mayor público y a incrementar su presencia en el mercado turístico.

Dado la falta de capacitación y formación en el sector turístico, ha limitado la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, por lo que evaluar la posibilidad de invertir en capacitación y formación sería beneficioso para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La capacitación podría incluir temas como atención al cliente, gestión hotelera, sostenibilidad ambiental, entre otros.

Cuando se trata de inversiones que implican recursos limitados, es crucial realizar una evaluación exhaustiva de la inversión mediante un estudio de factibilidad. Este estudio debe explorar la mayor cantidad de opciones posibles en el sector objetivo, incluyendo la elección de la ubicación geográfica más adecuada. La ubicación es un factor crítico que puede aprovechar las ventajas de las economías de localización, lo que puede tener un impacto significativo en la maximización del retorno de la inversión. (Cabrera-Moya, 2020).

Es esencial que este proceso se realice de manera objetiva y basada en datos para asegurar que las decisiones tomadas sean informadas y responsables. La elección de la ubicación geográfica no debe ser una excepción a este enfoque basado en datos. Al considerar la ubicación, se deben tener en cuenta factores como la proximidad a los mercados objetivo, la disponibilidad de recursos, la infraestructura existente y las políticas locales, entre otros. Esta consideración cuidadosa de la ubicación puede ayudar a minimizar los riesgos asociados y a aprovechar al máximo las oportunidades disponibles. (Cabrera-Moya, 2021).

Las sugerencias anteriormente expuestas permitirán a los autores continuar con el desarrollo de este caso, planteando metodologías y estrategias que permitan a la empresa completar su inserción en el mercado.

8. Discusión

El desarrollo de turismo de naturaleza en Colombia es un eje de aprovechamiento no solo desde la sostenibilidad ambiental, también, comienza a desarrollar interés el hecho de ser sostenible desde el punto de vista financiero, promoviendo la creación de marcas región que a su vez permitiría la comercialización de productos con

denominación de origen de cada una de las regiones en las que se desarrollen este tipo de proyectos.

Así mismo, el turismo de naturaleza en el Carmen de Carupa, permitirá una integración desde lo social, ambiental y financiero teniendo como eje principal la participación activa de las comunidades locales, quienes serán las encargadas de proporcionar interacciones culturales entre la comunidad local y los visitantes, proporcionar servicios, potenciar los productos locales, tomar decisiones en los diseños de los proyectos e iniciativas respecto a las acciones, participar con los costes de los proyectos y proteger las normas culturales (Martínez, 2017).

Esto, sin duda alguna genera la necesidad de desarrollo urbanístico, académico, social, financiero y ambiental y le permitirá al municipio de Carmén de Carupa ser cada vez más competitivo, posicionándose como el destino turístico de los bogotanos en 2029. Sin embargo, es necesaria una debida planeación estratégica, que permita tener un crecimiento controlado en el número de visitantes, la proyección de aumento en la tasa de turismo acorde a la oferta de servicios de hotelería y el uso responsable y sostenible de los atractivos naturales con que cuenta la región.

9. Preguntas de reflexión y/o análisis

En esta sección se invita a los lectores a profundizar en los temas discutidos en este artículo, particularmente en relación con la empresa Glamping Cascada Escondida y su impacto en el desarrollo turístico de Carmen de Carupa. Las preguntas planteadas buscan fomentar análisis crítico sobre la importancia de una estrategia de marketing efectiva y la integración con la comunidad local, para el éxito de las empresas turísticas.

1.

¿Qué tipo de metodología se podría utilizar para evaluar el impacto económico y social del turismo en el municipio de Carmen de Carupa, teniendo en cuenta las particularidades de su contexto y su población?

2.

¿Qué estrategias se podrían implementar para mejorar la calidad y la competitividad de los servicios turísticos ofrecidos por la empresa Glamping Cascada Escondida, considerando las mejores prácticas del sector y las expectativas de los clientes?

3.

¿Qué acciones se podrían realizar para fortalecer el vínculo entre la empresa Glamping Cascada Escondida y la comunidad local, fomentando la participación, la cooperación y el desarrollo sostenible de la región?

4.

¿Qué herramientas se podrían utilizar para diseñar e implementar un plan estratégico que oriente la toma de decisiones gerenciales de la empresa Glamping Cascada Escondida, teniendo en cuenta su misión, visión, objetivos y recursos?

5.

¿Qué desafíos y oportunidades se podrían presentar para la empresa Glamping Cascada Escondida ante el escenario actual y futuro del turismo, considerando los efectos de la pandemia del COVID-19 y las tendencias globales del sector?

10. Referencias

- Aguilera, A. y Virgen, V. (2016). Model for developing strategies specific to SME business growth. *Entramado*, 12(2), p.30-40. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24204>
- Blanco, P., Vázquez, V., Reyes, J. y Guzmán, M. (2015). Inventario de recursos turísticos como base para la planificación territorial. *Cuadernos de turismo*. 35, 17-42. Disponible en: <https://www.re-dalyc.org/pdf/398/39838701001.pdf>.
- Cabrera-Moya, D. (2020). Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia. En M. F. Martínez Aguilar y M. E. Peñalosa Otero (Eds.), *De la teoría a la empresa* (pp. 1-33). San Luis Potosí: Editorial Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2021). Empresas de servicios en Bogotá en 2015 y posicionamiento geográfico. Visión directiva y decisión estratégica. In M. Á. Aizaga (Ed.), *Gestión administrativa de las organizaciones, actualidad y perspectivas* (pp. 302-327). Quito, Ecuador: Universidad de Israel.
- Carrillo, I. y Pulido, J. (2021). Planteamiento estratégico para la financiación inclusiva del turismo por parte de los organismos financieros internacionales. *Innovar*, 31(80). 45-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93663>.
- Correa, F., Leiva, V., y Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En Dini, M., y Stumpo, G. (Coord.). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. (pp. 473-543). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- González, J., y Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Bogotá: Diaz de Santos.

- Guitarra Romero, R. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la micro, pequeña y mediana empresa. *Tendencias*, 20(1), 107-129. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.110>.
- Hernández, A., Marulanda, C., y López, M. (2013). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*. Vol. 25(2), 111-122. doi: 10.4067/S0718-07642014000200013
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, N (2017). Caracterización y análisis de la competitividad del sector de turismo de naturaleza en Colombia. Documento contratado por Swisscontact Colombia. Disponible en: <https://www.colombiamascompetitiva.com/wp-content/uploads/2021/02/Reporte-Turismo.pdf>
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica, En: *EconoQuantum*, Revista de Economía y Negocios. 2 (1), p. 141-164. Disponible en: <http://EconPapers.repec.org/RePEc:qua:journl:-v:2:y:2005:i:1:p:141-164>.
- Llugsha, V., Cabanilla, E., Camacho, S., y Carrillo-Flores, R. (2021). Turismo y desarrollo desde un enfoque territorial y el covid-19. *CONGOPE Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador.*, (pp. 7-35).
- Mar Morales, M., & Pérez Vargas, V. (2019). *EI IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS*.
- Martínez, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193 (785): a396. doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Murillo, M. y Restrepo, L. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogotá: Confecámaras. Recuperado el 1 de diciembre de 2018 de: https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_11.pdf

- Ortíz, J., Cancino, S. y Cancino, G. (2019) El aporte del turismo al desarrollo económico del municipio del Pamplona, región nororiental de Colombia, *Espacios*, 40 (1). 15. 24.
- Palomares, A. (2020). Plan estratégico para el desarrollo turístico en el municipio de Carmen de Carupa 2020-2023. Trabajo de grado administración de empresas, inédito. Universidad de Cundinamarca. Disponible en: <https://drive.google.com/drive/folders/1ER-ZRu3z-qaPXA2Xn8yEFU03QRUEOxnWD>
- Robbins, S. 1996. Administración. Teoría y Práctica. Prentice-Hall, editorial Hispanoamericana S.A. México 600 pp.
- Saporiti, P. (2006). Turismo y desarrollo económico. (Documento de trabajo No. 4 del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/turismo-y-desarrollo-economico.pdf>
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología (10ed.). Bogotá, D.C. 3R Editores.
- Silva, D, Rincón, N, Pérez, Y, Peña, M, y Urdaneta, F. (2007). Nudos críticos de procesos gerenciales en unidades de producción de ganadería de doble propósito del municipio Machiques de Perijá, estado Zulia. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 24(3), 547-576. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-78182007000300009&lng=es&tlng=es.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.
- Uribe, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento y gestión*. 51, 15.53. doi: <https://dx.doi.org/10.14482/pege.50.658.155>

6 Uniforex International. El camino a ser una transnacional

Juan Bernardo Amezcua Núñez¹⁹
Juana María Saucedo Soto²⁰
Ana Lucía Ruíz Vigil²¹

1. Resumen

En el competitivo mundo de los negocios, comprender las necesidades cambiantes de los clientes y adaptarse a ellas se ha convertido en un factor crítico para el éxito sostenible de las empresas. Este estudio de caso profundiza en la historia y estrategias de crecimiento de UNIFOREX, pequeña empresa mexicana que ha demostrado ser ejemplo destacado de cómo una organización puede evolucionar y expandirse en un mercado dinámico y globalizado. Resalta la importancia de comprender a fondo las necesidades del cliente, crear nuevas unidades de negocio con una identidad de marca sólida y establecer una visión estratégica para la internacionalización. La empresa ha demostrado cómo estas estrategias pueden impulsar el crecimiento sostenible y la expansión exitosa en un mercado globalizado y competitivo.

2. Antecedentes y evolución histórica de la empresa

Gerardo Eli Torres Córdova desde que estudiaba su carrera de Ingeniería Mecatrónica sintió la necesidad de emprender, de tener un

¹⁹ Universidad Autónoma de Coahuila. Coordinador de Investigación y Posgrado de la Facultad de Mercadotecnia México juan.amezcua@uadec.edu.mx ORCID 0000-0001-6227-2202

²⁰ Universidad Autónoma de Coahuila Coordinadora de Programas Internacionales México juanasaucedosoto@uadec.edu.mx - ORCID 0000-0002-8075-8764

²¹ Universidad Autónoma de Coahuila. Profesora de Tiempo Completo México anruizv@uadec.edu.mx ORCID 0000-0002-4160-8587

negocio que le permitiera obtener un ingreso durante sus años de estudio. Y la oportunidad surgió al asociarse con un compañero cuyos padres eran propietarios de una óptica en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México, donde radicaba. Los padres de su amigo requerían de un proveedor que les suministrara lentes de contacto de colores pues la oferta local era muy limitada. Así que de inmediato se pusieron a buscar proveedores tanto en México como en Estados Unidos (USA), porque al vivir en una ciudad cercana a la frontera podían con cierta facilidad importar dichos artículos. Así lo hicieron, pues los proveedores estadounidenses tenían una oferta de productos más amplia y precios que les permitiría obtener una ganancia atractiva. Solicitaban los pedidos que eran entregados en un P.O. Box en Laredo, Texas, USA. Ellos iban personalmente por la mercancía para después entregarla a los padres de su amigo en México. El negocio tuvo éxito y pronto estaban surtiendo otras ópticas de la ciudad. Fue una experiencia tan positiva que el virus del emprendimiento quedó inculcado en Gerardo.

Ya graduado, entró a trabajar en una de las plantas que John Deere tiene en la ciudad de Saltillo en el área de ingeniería de proyectos. En su nuevo trabajo, como parte de sus funciones cotizaba los proyectos que llegaban a esta planta dedicada a la fabricación de equipo agrícola. Los clientes globales acudían a él, con el dibujo de la pieza que requerían y Gerardo con los conocimientos de maquinado y corte que adquirió en la empresa, calculaba el costo de fabricación y el precio de venta atractivo para el cliente y que dejara la utilidad esperada por la empresa. Durante dos años tuvo contacto regular con clientes de USA y Europa, lo que le brindó la certeza de que los productos hechos en México competían al tú por tú con fabricantes de otros países.

Estando siempre atento y perceptivo de lo que sucedía en su trabajo, pronto aprendió los principios de administración de una empresa global. Conoció de primera mano los procesos que siguen para adquirir productos empleados en sus procesos productivos (insumos, materiales, consumibles, etc.) y se percató de la importancia de un adecuado análisis financiero para el lanzamiento de nuevos proyectos, como la apertura de una nueva planta.

El conocimiento adquirido y el deseo de emprender lo llevó a tomar la decisión, ante el asombro y desaprobación de sus padres por dejar la seguridad de un trabajo bien remunerado, de salirse de la empresa y junto con su novia, Mishell Quezada (quien trabajaba en el departamento de RRHH y reclutamiento de Daimler), iniciarse en el mundo de los negocios.

En palabras de Gerardo ambos compartían ese deseo de superación:

“Algo que siempre nos motivó era alcanzar las nuevas metas, que nos proponíamos para nuestro futuro profesional, a pesar de que en nuestro contexto cercano había pocas personas emprendedoras, tanto en el ámbito familiar como en el social”.

De esta forma, en 2014 fundan la empresa UNIFOREX para la fabricación de uniformes empresariales. La decisión de fabricar uniformes se basó en el análisis que hicieron de los productos adquiridos por las empresas donde hasta entonces laboraban. Les atrajo el hecho de que los uniformes empresariales son relativamente sencillos de fabricar, además de que los padres de Michelle eran propietarios de Uniforama, una empresa local comercializadora de uniformes escolares y les daba cierto conocimiento de cómo operaba la industria de los uniformes. Adicionalmente, el mercado para los uniformes era bastante amplio y existían pocos competidores con capacidad para surtir a las grandes empresas. En su análisis, detectaron cómo las empresas que brindan los servicios de seguridad a las grandes empresas, podrían ser sus primeros clientes, pues debido a que experimentan una alta rotación de personal, requieren comprar uniformes con frecuencia. A cada guardia, la empresa de seguridad privada les proporciona 3 uniformes; mismos que se llevan al renunciar al trabajo y en consecuencia, necesitan reponerlo. Por tal motivo, las empresas de seguridad adquieren uniformes económicos de calidad media, pero en altos volúmenes. Al no demandar una alta calidad, las empresas de seguridad privada constituían una opción adecuada para surtir sus primeros pedidos y aprender en el proceso. Posteriormente, sus contactos en John Deere y Daimler les ayudarían a participar en las licitaciones de compra para ellas, así como para toda la empresa, parte de sus cadenas productivas.

Por último y la razón más importante quizás, fue que para proveer piezas de maquinaria a las grandes empresas requerían de una gran inversión (entre \$50,000 y \$100,000 USD) que no tenían. La inversión requerida para la fabricación de uniformes era mucho menor y, por lo tanto, menos riesgosa.

Para la fundación de la empresa solicitaron un préstamo de \$28,000.00 pesos mexicanos (MXN) equivalentes a aproximadamente \$1,400 USD, pensando que lo máximo que podían perder era esa inversión, pero siempre podrían volver a empezar. Y aunque también decidieron casarse en esas fechas, el hecho de no tener hijos los llevó a decidir que era el tiempo adecuado para emprender.

Antes de renunciar empezaron a diseñar su proyecto de negocio, de tal forma que cuando salieran de la empresa, pudieran iniciar operaciones a la brevedad. Trabajaron en la arquitectura de marca para su empresa, pues estaban conscientes de lo imprescindible de proyectar una imagen profesional y la urgencia de generar confianza en los clientes a quienes buscaban servir.

De esta forma, surge “UNIFOREX, Uniformes de Excelencia” estableciendo en este nombre de marca y desde un inicio, su compromiso con la calidad. El nombre de marca es descriptivo y ubica perfectamente el tipo de producto que iban a producir y comercializar. De igual forma, su slogan “Tú imagen, nuestra pasión” denota el compromiso como un valor central que ofrece la marca para servir a sus clientes.

Figura 1
Logo Uniforex México



Fuente: Tomado de <https://www.uniforexmexico.com/> Recuperado el 30 de agosto del 2023.

Construyeron una página web (<https://www.uniforexmexico.com>) para dar certeza a los clientes potenciales de ser una empresa formal y debidamente establecida. Así mismo, abrieron página en Facebook (https://www.facebook.com/Uniforex.mx?locale=es_LA) y en Instagram (<https://www.instagram.com/uniforex.mx/>) para generar contenido que les permitiera comunicar la vocación de la empresa y mostrar la gama de los productos ofrecidos de tal forma, que cumpliera la función de un catálogo digital y pudieran consultar los directivos de los departamentos de RRHH y de compras de los prospectos que contactarían.

En sus primeras semanas de operación, Gerardo se dedicó a prospectar clientes y Mishell a la administración (e.g., compra de materiales) del negocio. Los pedidos iniciales se componían de productos de otros fabricantes, que ellos comercializaban, y de productos manufacturados a través de la maquila con pequeños fabricantes y talleres de costura locales; a pesar de las limitaciones que ello implicaba para el surtido en el tiempo requerido y con la calidad solicitada. Sin embargo, los buenos resultados en ventas los llevó a contratar al cabo de unos meses a dos empleados que les ayudaran con los procesos administrativos para el área de marketing, ventas y atención a clientes, pues comprobaron que su éxito se basaba en proporcionar un servicio de excelencia. El objetivo era dar un seguimiento cercano a las órdenes de compra de cada cliente para poder cumplir en tiempo y forma. En palabras de Gerardo:

“El marketing es la herramienta que abre puertas. Es bien tangible, pues de nada sirve tener una imagen bonita si no se refleja en prospectos y en ventas”.

Fueron mejorando y puliendo sus procesos, empezaron a armar equipos de trabajo multidisciplinarios apoyándose en practicantes, quienes aportaban un entusiasmo renovado e ideas frescas. El trabajo conjunto y profesional permitió un crecimiento acelerado, que llevó a la apertura en el 2016 del área de ventas en un segundo establecimiento. Hasta esa fecha UNIFOREX había operado en un solo lugar, la fabricación y venta, pues ya contaban con maquinaria propia para el bordado de prendas. Con la apertura de la sucursal, el local original se convirtió en centro exclusivo para la producción y el nuevo albergó

al personal de marketing y ventas.

En el establecimiento dedicado al marketing establecieron tres departamentos con funciones y roles claramente diferenciados:

1. Marketing. Para la prospección de clientes estratégicos y pequeños. Definición de listas de precios y descuentos por volumen.

2. Ventas. Para la conversión de prospectos en clientes.

3. Gestión. Para la atención de clientes y seguimiento de las órdenes de compra, pues el 95% de las ventas son a través de este sistema. Aproximadamente, el mismo porcentaje de clientes paga a crédito, lo que hace esencial dar un seguimiento cercano a las órdenes de compra emitidas por ellos.

Con el equipo de marketing fortalecido, también se consolidó su presencia en la web y en las redes sociales (incluyendo TikTok), pues comprobaron que son una herramienta efectiva para llegar a las pequeñas empresas (estrategia *pull de marketing*). Determinaron, por otro lado, que la fuerza de ventas era más eficaz para los clientes estratégicos pues requieren de una atención personalizada, así como tener presencia en exposiciones industriales de prestigio.

El volumen fuerte de ventas lo generaban los clientes estratégicos, sin embargo, ellos exigían que se les otorgara un crédito. Para poder tener la capacidad de otorgar crédito a sus clientes (30, 60 y 90 días) y no descapitalizarse en el proceso, contrataron servicios de factoraje con NAFINSA (Nacional Financiera, S.A.) y otras financieras, quienes por una comisión adelantaban el pago a UNIFOREX y se encargan de la cobranza de las facturas emitidas. Para Gerardo, el uso del factoraje es un factor clave para la supervivencia de las PyMES, pues les permite dar crédito y al mismo tiempo hacer frente a los gastos operativos (renta, nóminas, pagos de servicios, etc.).

En el área de producción a su vez, se establecieron los siguientes departamentos:

1. Abastecimiento. Para garantizar la existencia en inventario de insumos y materiales para los órdenes de compra de uniformes “a medida” (personalizados para las empresas e incluso para cada usuario) y el inventario adecuado de uniformes estándar. Este departamento es muy importante porque el 80% de los pedidos que reciben son a través de órdenes de compra, y no es viable financieramente tener un gran stock de todos los productos que utilizan, pues implicaría tener miles de pesos invertidos en el mismo, lo que afectaría su flujo de efectivo.

2. Producción. Cubriendo los procesos de manufactura y personalización (bordados, estampados, etc.)

3. Logística. Para la entrega de pedidos a los clientes.

Los pedidos recibidos con órdenes de compra son *bill to order* (BTO) o hechos a medida para un cliente en particular, con las especificaciones exactas que solicita. Sin embargo, el 20% restante de los pedidos son para uniformes estándar que UNIFOREX fabrica y/o distribuye.

Para la línea de uniformes estándar establecieron convenios de distribución con otras marcas de prestigio como, por ejemplo, Airman que maneja camisas para personal ejecutivo y fueron bien recibidos. Ante la buena aceptación de los uniformes estándar, decidieron crear su propia marca para los trabajadores de la industria y así desarrollaron la marca JOBS en el 2016.

Figura 2
Productos y marca JOBS



Fuente: Tomada de <https://www.uniforexmexico.com/>

La identidad de la marca JOBS, fue pensada para ropa de trabajo rudo a base de mezclilla. Es una marca cuyo valor central es la durabilidad y resistencia. Bajo esta marca también empezaron a distribuir equipo de protección personal (EPP) para evitar accidentes de trabajo y garantizar la seguridad de los trabajadores de la industria, como chalecos, tapones para los oídos, lentes, cascos etc.

En cuanto a la fabricación de los uniformes de mezclilla hicieron contacto con pequeños talleres en la ciudad de Parras, Coahuila, a 150 km de la ciudad de Saltillo donde, desde hace más de 100 años operaba la fábrica de mezclilla “La Estrella” (establecida en 1870), y donde hasta algunos años estaban instaladas grandes empresas maquiladoras de marcas como Levi’s, Calvin Klein, Lee, Wrangler, Dickies, entre otras. Las fábricas de Parras llegaron a producir 100 millones de metros mensuales de mezclilla y ocho millones de pantalones (Expansión, 2011). Sin embargo, en la última década las maquiladoras cerraron operaciones en Parras dejando a los trabajadores de la mezclilla sin trabajo. Por ejemplo, el cierre de una de las plantas de Dickies en el 2021 dejó a 900 personas sin empleo en esa ciudad de 55,000 habitantes (Briones, 2020).

La fabricación de mezclilla es una actividad con especialidades y los desempleados se quedaron con el *know how* para producir pantalones pues las empresas que cerraron operaciones en Parras, se especializaban en ellos. Las personas desempleadas empezaron a abrir pequeños talleres para vender pantalones a los turistas que llegan a la ciudad, por que el lugar también cuenta con una gran tradición vinícola.

Actualmente, UNIFOREX cuenta con un proveedor en Parras dedicado exclusivamente a maquilar la marca JOBS con el empleo de 18 trabajadores de tiempo completo. Se tienen planes para en el corto plazo de integrar al proveedor de mezclilla a la empresa de manera formal, lo que permitiría incrementar la capacidad actual de 4,500 piezas al mes.

Esto, les permitió convertirse en proveedores de sus proveedores, como Airman, que no fabrica pantalones de mezclilla y factura alrededor de \$250,000.000 MXN (12,500,000 USD) anualmente, lo que les

permitted to attend a new market very attractive. In special, when UNIFOREX and its manufacturers are certified under the ISO 9001 standard, in guarantee of quality in the productive processes; ensuring at an international level the fulfillment of the legal requirements, in addition, of those that establish their clients.

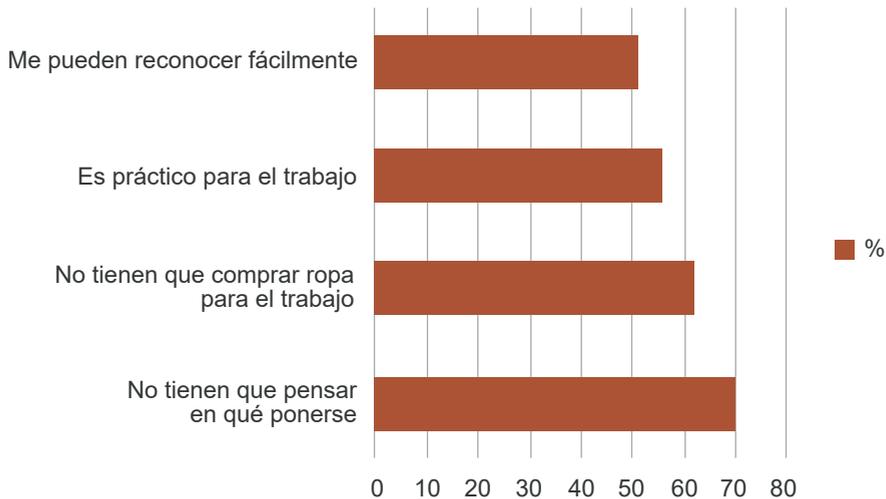
3. Panorama de la situación actual

At an international level, the growth of the uniform industry has been constant, according to what reveals a study conducted by YouGov Galaxy Australia (CargoCrew, 2018). Among the reasons for the growth, the study highlights the following:

- 50% of the workers in the companies interviewed use uniform.
- The proportion of men versus women who use uniform is 55% versus 45%.
- For employees who earn more than \$100,000 USD per year, it is also pleasant to use uniforms.
- 94% of consumers prefer to be served by staff in uniform because they can be easily identified.
- 1 out of every 4 young people between 18 and 24 years old prefer to look for work in companies where staff use modern and stylized uniforms.
- 93% of employees in the age category mentioned above use uniform, compared to 79% of employees over 50 years old.
- Only 1% of the population would not accept a job if they were required to wear uniform.
- 68% of women are happy to wear a uniform because they would not have to worry about work clothes.

El mismo estudio identificó las razones que tienen los empleados para querer utilizar uniformes.

Figura 3
Razones para querer usar uniforme (%)



Fuente: Elaboración propia con información brindada por Gerardo Torres.

Otras razones que se han encontrado por la que los empleados de las pequeñas empresas les guste usar uniforme, de acuerdo con Startupguys (2021) son:

- 1 Los uniformes incrementan la unidad entre los empleados, el sentido de pertenencia a la empresa, se establece la igualdad entre compañeros (no hay diferencias sociales o económicas), les ayuda a ahorrar dinero y por todo lo anterior, contribuye a incrementar la moral de los trabajadores.
- 2 Impulsa el reconocimiento y refuerza la identidad de la marca al colocarlos en los uniformes, pues habla del nivel de profesionalismo que tiene la empresa.
- 3 Pueden ayudar a proteger a los empleados, al incorporarles medidas de seguridad para cuando realizan sus tareas. Por ejem-

plo, rayas fosforescentes para distinguirlos a distancia, materiales resistentes al fuego o que no conduzcan la electricidad.

En México, actualmente se están abriendo nuevas oportunidades por el *Near shoring*, ya que nuevas empresas están llegando a la región en los últimos 6 meses derivado de la política comercial de USA y Europa contra China. Sin embargo, existen ciertas circunstancias que representan un riesgo para las empresas de esta industria:

- 1 En lo económico, el depender fuertemente de una sola industria puede ser riesgoso, como en el caso de UNIFOREX que gran parte de sus clientes estratégicos pertenecen al clúster automotriz qlocalizado en la ciudad de Saltillo. Así mismo, la firma del TEMEC ha endurecido las normas de calidad y de procedencia de los insumos. Los gobiernos de Canadá y especialmente los de USA, realizan auditorías para asegurarse de que no se incluyan componentes chinos por arriba de la tasa autorizada.
- 2 En lo legal, se están enfrentando los efectos de los cambios implementados en la Ley Federal del Trabajo en México, que subió el salario mínimo y aumentó los días de vacaciones para todos los empleados. De la misma manera, se han endurecido las políticas fiscales y se han eliminado los estímulos por parte de los gobiernos en sus tres niveles (municipio, estado, federación).
- 3 En lo social, existe un déficit en la región, de personal capacitado en la industria textil (fuera de la mezclilla en Parras), por lo que se hace imperativo implementar estrategias de fidelización (retención) del talento humano para no perder los empleados que se van capacitando en la materia.

4. Evaluación de los aspectos internos y externos

UNIFOREX atiende 2 tipos de clientes en las empresas: Empleados administrativos y empleados operativos (obrerros sindicalizados). Los empleados administrativos utilizan camisas, polos, pantalones de gabardina y pantalones de vestir. Los empleados operativos utilizan uniformes de uso rudo, de resistencia: como pantalones de mezclilla playeras de cuello redondo, overoles, uniformes para soldadores, uniformes para operadores de robots, batas, mandiles, etc. 80% de los uniformes que venden son para hombres y el 20% para mujeres.

La proporción de empleados en la industria es de 5 a 1, es decir, por cada empleado administrativo tienen 5 empleados operativos, por lo que el volumen más alto de venta se encuentra en los uniformes para el personal sindicalizado y la marca JOBS permitió satisfacer dicha demanda.

Con esas cifras en mente, crearon en el 2014 la empresa DITEX (https://www.tiktok.com/@ditex_slw), una distribuidora textil para comercializar la marca JOBS a distribuidoras de uniformes industriales, de tal forma, que no solo surtieran directamente a las empresas sino afianzaran un canal de distribución alterno.

Figura 4
Logo DITEX



Fuente: Tomado de https://www.tiktok.com/@ditex_slw

Se buscó una identidad de marca y personalidad fiscal distinta (razón social y domicilio fiscal diferente), porque esta empresa también participaría en las licitaciones a empresas y de cierta forma competiría con UNIFOREX.

A la par y ante la necesidad de personalizar los uniformes, crearon la empresa BORDATEQ (<https://bordateq.com.mx/>), para la cual se adquirieron bordadoras y máquinas para serigrafía.

Figura 5
Logo Bordateq



Fuente: Tomado de <https://bordateq.com.mx/>

Así, BORDATEQ, desde el 2017 maquila estos procesos bajo contrato y convenio de confidencialidad para proteger a sus clientes y dar seguridad en el manejo de exclusividades, marcas, franquicias y pagos de regalías. Es decir, con el compromiso de que BOEDATEQ no tratará de acaparar a los clientes de sus clientes.

UNIFOREX tiene una adecuada cobertura regional en el Noreste de México. Sin embargo, como atienden a empresas que tienen varias plantas en diferentes ciudades del país también surten en ciudades como Torreón, Durango, Nuevo Laredo, Celaya, Guanajuato, Ciudad de México, Querétaro, Puebla, Guadalajara y Culiacán. En los mercados que atienden, pero principalmente, en la zona urbana de Saltillo se tienen ubicadas a las grandes empresas en un mapa de la ciudad por zonas, levantado mediante un censo. Con sus datos se tiene integrado un directorio especificando los nombres y datos de contacto de los ejecutivos de RRHH y de compras de cada empresa lo que facilita la labor de ventas. Para ello, se apoyan en los directorios ya publicados por la Cámara de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) de la cual son miembros. Gerardo considera que pertenecer a una Cámara brinda gran soporte a la operación y supervivencia de las pequeñas empresas.

También, han realizado exportaciones a Riad y Dubai en Arabia Saudita, atendiendo a filiales de sus clientes multinacionales. De igual manera, han enviado pedidos a Alemania, Francia e Inglaterra.

En el mercado mexicano actualmente, tienen una participación de mercados estimada del 8% y el resto está dividido entre empresas locales como Piccini, CIO producciones, Brother Group, Bradford y Copea que poseen participaciones similares. Empresas foráneas como Uniformes del Norte (Monterrey), Albero (Monterrey), Antum (Durango) y Uniformes Diamante (Ciudad de México) poseen el otro 50% del mercado. Se podría decir que la oferta en el mercado está a niveles de saturación, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores especialmente si son pequeñas empresas.

Algunas otras barreras de entrada para las MiPyMES que quieren ingresar a la industria de los uniformes son:

- 1 La falta de capital para soportar los plazos de pago que marcan las grandes empresas y la falta de acceso al crédito por parte de las instituciones financieras.
- 2 La carencia de software que les permita dar un seguimiento cercano y profesional a cada orden de compra. El software de seguimiento es fundamental, pues los catálogos pueden llegar a ser muy extensos por las variaciones (tallas, para hombre o para mujer, versiones de las prendas, tipos de telas, colores, accesorios, etc.) que puede tener un mismo producto. UNIFOREX cuenta actualmente con un catálogo de más de 20,000 SKU o códigos de productos.
- 3 La dificultad para que una gran empresa le dé de alta como proveedor, pues no se arriesgan fácilmente con pequeños fabricantes o comercializadores que no conocen. Las empresas buscan tener la menor cantidad de proveedores, por lo que es esencial que un mismo proveedor le surta varios productos o servicios, es decir, brinden un servicio integral. La decisión de aceptar a un proveedor no se basa solamente en un precio más bajo, sino en la capacidad de cubrir todos sus requerimientos. Los proveedores que logran ser aceptados por la empresa, permanecen activos

por períodos largos (aproximadamente 5 años) en el que la empresa no considera a otros proveedores, a menos de que haya una falla en el suministro.

- 4 Las órdenes de compras son emitidas regularmente por el usuario que generalmente, es el gerente de RRHH y el departamento de compras simplemente tramita la orden. Al hacer contacto con los usuarios hay que tener en cuenta su perfil. El 70% de los gerentes de RRHH son mujeres y de ellas un 25% tienen entre 25 y 30 años de edad, un 50% entre 30 y 40, y el 25% más de 40 años. Además, hay que considerar que si la orden de compra excede los \$50,000 MXN debe llevar la autorización del gerente de planta y si excede el \$1,000,000 MXN requiere la firma del director o del corporativo, lo que dificulta aún más la participación de las pequeñas empresas.
- 5 La estacionalidad en la compra de uniformes, pues las empresas generalmente hacen 2 o tres pedidos fuertes al año y el resto sólo hacen pequeños resurtidos para enfrentar situaciones fortuitas como un crecimiento en la tasa de rotación. Los 3 pedidos fuertes se dan en:
 - a. **Abril-mayo:** Pedidos de verano como los uniformes de manga corta.
 - b. **Julio-agosto:** Pedidos tardíos o excepcionales de uniformes de verano.
 - c. **Octubre-diciembre:** Es la temporada más fuerte pues a los pedidos de uniformes de invierno se agregan los regalos navideños.

Estos ciclos se explican porque generalmente, los uniformes operativos tienen una durabilidad garantizada de 25 ciclos de lavado, equivalente a 6 meses si se lava una vez a la semana con los cuidados adecuados. Por tal razón, las empresas entregan a cada empleado 4 o 5 uniformes para que les duren ese período. Los uniformes administrativos tienen una garantía de durabilidad de 45 ciclos de lavado.

La complejidad de cada pedido es alta, pues cada cliente puede tener varios solicitantes o usuarios de uniformes (área administrativa, área de producción, área de mantenimiento, etc.) y cada uno de ellos pide uniformes diferentes con logotipos distintos. El seguimiento de dichos pedidos no puede administrarse con software simple como Excel o como un ERP (Enterprise Resource Planner) en versión libre (gratuito) para gestionar las actividades empresariales cotidianas, como la contabilidad, las adquisiciones, la gestión de proyectos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro. Contar con software especializado es un factor de éxito en las relaciones con los clientes y en la productividad de la empresa.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Gerardo afirma que su filosofía empresarial es siempre tratar de satisfacer las necesidades que los clientes expresan. La idea de UNIFORMEX es dar una respuesta positiva a los clientes ante cualquier solicitud, aunque eso implique investigar, aprender e invertir en una nueva unidad de negocios.

Esta filosofía genera nuevas oportunidades para ampliar su cartera de productos, ingresar a nuevos mercados e incrementar sus ventas, como en el caso de incursionar en el desarrollo del software adecuado para este tipo de empresa.

Software administrativo

Aunque a la mayoría de las PyMES les es difícil adquirir el software apropiado para manejar adecuadamente la complejidad de sus operaciones, ellos hicieron el esfuerzo y adquirieron el SAP Business One, una aplicación de planificación de recursos y activos empresariales diseñada para PyMES, comercializada por SAP SE (de origen alemán) y que en su versión más amplia es una de las plataformas más utilizada por las grandes empresas globales. El objetivo de este software es lograr la automatización de funciones comerciales clave en finanzas, operaciones y recursos humanos, lo que permite minimizar errores y fallas que pudieran surgir si los pedidos se procesaran

manualmente.

Sin embargo, el uso del SAP Business One no se adaptaba al 100% a los requerimientos de UNIFOREX y ante la incapacidad financiera de adquirir el software en su versión más completa y a que SAP en la versión simple no permite que se modifique la programación de su aplicación, Gerardo empezó a buscar nuevas opciones entre empresas informáticas en México y USA.

Una de ellas fue Odoo (https://www.odoo.com/es_ES), un ERP lanzado por Google, que permite administrar todas las operaciones de la empresa y que en aquel tiempo no manejaba la facturación electrónica que el Gobierno de México empezó a exigir a las empresas. Por iniciativa propia, después de pagar infructuosas horas de desarrollo de programación, decidió de manera autodidacta, estudiar el lenguaje Python que es el que utiliza ese sistema para hacer las adecuaciones que requería la empresa. Adicionalmente, logró contactar a los directivos y programadores de la matriz de Odoo en California y los convenció de que le dieran acceso al portal de programación donde empezó a realizar cambios y mejoras a su sistema.

Gerardo se asocia con un desarrollador de software en México, donde a partir de un programa de CRM de código abierto elaboran un ERP propio. De esta forma, surge en el 2018 la empresa ACTIVEONE Business Solutions SAPI de CV desarrolladora de software ERP en la nube (<https://www.activeone.com.mx/>).

Figura 6
Logo ACTIVEONE



Fuente: Tomado de <https://www.activeone.com.mx/>

ACTIVEONE tiene como misión apoyar a organizaciones y/o empresas pequeñas o grandes a digitalizar sus operaciones, de tal forma, que les permita optimizar su desempeño, su productividad y alcanzar sus metas financieras bajo la perspectiva de la mejora continua y de la adaptación al cambio.

ACTIVEONE se ha convertido en proveedor para todo tipo de empresas y no sólo de la industria de uniformes. Actualmente ACTIVEONE tiene oficinas en Saltillo y en San Pedro Garza García, para atender a la ciudad de Monterrey que es una de las ciudades con más industrias en México. También cuentan con oficinas en Houston, USA; Bogotá, Colombia y Barcelona, España.

Otra estrategia de la que Gerardo percibió su importancia es la de Branding o construcción de marca, Dotando a cada una de sus unidades de negocio de una identidad única y distinta, dándoles una personalidad jurídica diferente y permitiendo la competencia entre ellas mismas, para no ‘dormirse en sus laureles’.

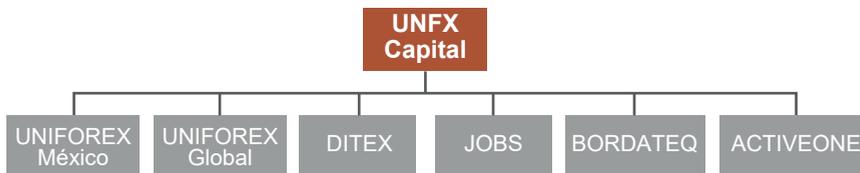
Estrategia de marcas múltiples

Con la creación de las nuevas empresas surgió la necesidad de tener un corporativo al que denominaron UNFX Capital y que centraliza las decisiones con cada una de las empresas y marcas en el portafolio. Centralizar la administración de todas las unidades de negocio, les permite realizar una estrategia financiera adecuada que les ayuda a aumentar la rentabilidad.

A este corporativo se afiliaron cada una de las empresas creadas, pero sin quitarles autonomía de tal forma, que cada una pueda buscar su desarrollo. A cada una de ellas se le construyó una identidad de marca diferente para evidenciar que son unidades distintas. La estructura de marca queda de la siguiente forma:

Figura 7

Estructura de marca de Uniforex Capital



Fuente: Elaboración propia con información de Gerardo Torres.

Apoyo a la comunidad

UNIFOREX apoya a miembros de la comunidad para alcanzar sus metas personales. Entre ellas, apoyó a Linda Contreras, boxeadora profesional de la ciudad de Saltillo para participar en eventos locales y nacionales (ver fotografía). De la misma manera apoyó a Lizeth Gómez, estudiante del Tecnológico de Saltillo, para formar parte del *International Air and Space Program* de la NASA donde participaron 59 estudiantes de todo el mundo. Con tal objetivo, se imprimieron y comercializaron playeras para recaudar fondos que les permitieran costear el viaje.

Figura 8

Participantes de International Air and Space Program



Fuente: Fotografía proporcionada por Gerardo Torres.

6. Resultados obtenidos

El crecimiento de UNIFOREX desde su fundación ha sido constante, llevándola a ampliar sus líneas de productos y sus mercados geográficos. El trabajo ha sido constante y el avance lento pero seguro. Los resultados positivos son alentadores y confirman que la expansión al mercado internacional fue una buena estrategia de crecimiento. De hecho, Ansoff (1957) en su matriz de estrategias para nuevos mercados y productos, asegura que la búsqueda de nuevos mercados geográficos es una estrategia con riesgos controlados y que, debe ser una de las primeras opciones de las empresas. Especialmente para las PyMES, la internacionalización es parte de la diversificación geográfica que les permite expandirse en mercados similares al actual, requiriendo sólo pequeños ajustes en su oferta para satisfacer mejor las preferencias del nuevo territorio (Quiñonez-Cabeza et al., 2023). UNIFOREX así lo ha demostrado, y la siguiente tabla provee evidencia empírica de los logros alcanzados a la fecha.

Tabla 1

Resultados de UNIFOREX a agosto 2023

Ventas 2022	Ticket	Conversión	Empleados	Centros operativos
15 millones MXN (\$750,000 USD)	Promedio \$25,000 MXN Media \$130,000 MXN	Razón de efectividad de cotizaciones 75%	20 directos y 18 indirectos	2 sucursales de venta 3 centros de fabricación (Saltillo, Parras y Monterrey)

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por Gerardo Torres.

Construidas firmemente las bases en el mercado mexicano, llegó el momento de incursionar de manera formal en otros mercados. Por la cercanía geográfica, así como por los tratados de libre comercio (TEMEC principalmente) y el fenómeno del Near shoring, se decidieron iniciar en los Estados Unidos de Norteamérica.

De esta forma, en el 2016 inicia operaciones en USA UNIFOREX International Group LLC o UNIFOREX Global con sede en la ciudad

de Houston, Texas. La decisión de establecer la empresa en dicha ciudad se tomó la existencia de un clúster petrolero y petroquímico muy importante y se deseaba, en una primera instancia, dar servicio a las empresas que lo conforman.

Las empresas de la industria petroquímica requieren uniformes de mezclilla y resistentes al fuego, productos que UNIFOREX maneja con la marca JOBS.

Figura 9
Landing page de UNIFOREX GLOBAL



Fuente: <https://www.uniforexglobal.com/>

La meta de UNIFOREX Global es comercializar los uniformes dando servicio directamente a los clientes. Por otro lado, esta empresa es clave para recibir la mercancía que los proveedores estadounidenses le surten a UNIFOREX México de artículos de marcas premium (gorras, polos, etc.) como Nike, Eddie Bauer, Puma, Northface, etc., para los clientes en México que requieren este tipo de productos y que en el país no se consiguen tan fácilmente. Vale la pena destacar que, obtener la autorización de estas marcas es un proceso difícil, pues exigen tener control sobre el manejo de sus marcas en todos los sentidos: el tipo de empresa que pondrá su logo en el artículo (e.g., no permiten logos de empresas alcohólicas o de armas), sólo se pueden

personalizar con proveedores autorizados y no conceden descuentos fuertes, lo que impacta el precio final. UNIFOREX Global ha aprobado con éxito este proceso lo que le permite comercializar estos productos también en USA.

De igual forma, UNIFOREX Global permite comercializar en Estados Unidos lo que UNIFOREX México fabrica en México a precios muy competitivos.

UNIFOREX Global, constituye la piedra angular para el proyecto de internacionalización que la empresa ha iniciado con determinación y destreza.

7. Conclusiones

UNIFOREX ha sabido aprovechar el hecho de que los uniformes constituyen una extensión de la cultura de las empresas, que ayuda a fortalecer la confianza de los empleados y de los consumidores o usuarios que tienen contacto con ellos y, que incluso, contribuye a disminuir la rotación de empleados.

Sin embargo, el éxito de una empresa no radica sólo en la existencia de un mercado que demanda un producto. En tiempos de la economía global es imprescindible para las pequeñas empresas profesionalizarse y hacer uso de las herramientas que les permite ofertar un producto de calidad, con los requerimientos que establecen las grandes empresas.

La estrategia de *branding* fue un gran acierto. No sólo en la construcción de relaciones cercanas y duraderas con los clientes, sino desde la dotación de una imagen profesional a su empresa, visualizando lo que llegaría ser. La creación de sus nombres de marca desde el día uno, se realizó teniendo en cuenta el crecimiento internacional que podría tener la empresa, de tal forma, que marcas como UNIFOREX o JOBS funcionaran sin ningún problema en el mercado americano u otros mercados internacionales.

Sin embargo, el trabajo arduo se debe hacer cada día y UNIFOREX ha enfrentado diversos retos que ha tenido que enfrentar. La empresa

ratifica que ha sido crítico resolver situaciones como las siguientes:

1. El requerimiento de personal calificado en procesos textiles y del cual existe un déficit en la región. Esto ha llevado a la empresa a traer operadores de otras regiones de México como Veracruz, Tlaxcala y Puebla proporcionándoles casa y alimentos por períodos de 2 meses.

2. Un 60% de los clientes de UNIFOREX México pertenecen a la industria automotriz que tienen, en su cadena productiva, proveedores de nivel o tier 1, 2 y 3. La operación de dichos proveedores está directamente ligada a la operación de la ensambladora. Si la ensambladora para su producción, ocasiona el paro de las operaciones en los proveedores de los tres niveles y en consecuencia la demanda de uniformes.

3. Eventos fortuitos como la pandemia obligan a ajustar rápidamente la operación del negocio. UNIFOREX a pesar de tener una línea de uniformes médicos, vio como sus ventas se desplomaron cuando las empresas redujeron o pararon completamente sus operaciones. Sin embargo, Gerardo, atento a las nuevas solicitudes de los clientes, se decidió a iniciar la fabricación de cubrebocas en las etapas tempranas de la pandemia. Lo que le permitió, una vez que el uso de los mismos fue obligatorio y ante el cierre de las fronteras comerciales (escasez de materia prima), convertirse en un fuerte proveedor en el país. En el tiempo que duró la pandemia fabricaron 650,000 cubrebocas de tres capas de polipropileno o SMS (Spunbond-Meltblown-Spunbond). Para dar garantía de calidad obtuvieron el permiso de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) del Gobierno de México como fabricante de productos para atender la emergencia sanitaria. La página que tenían habilitada en Mercado Libre se convirtió en un importante canal de ventas para los cubrebocas donde llegaban hasta 100 pedidos de paquetes de 50 piezas diariamente. Así mismo, empezaron a participar en COMPRANET que es el sistema de compras del Gobierno de México, para surtir batas uniformes para el Instituto Mexicano del seguro Social (IMSS). Por casi un año, la empresa sobrevivió atendiendo casi exclusivamente las necesidades derivadas de la emergencia sanitaria.

4. El tema de identidad de marca es importante al momento de prospectar clientes. Pero una vez realizada la primera compra, la clave del éxito es implementar una buena estrategia de CRM (customer relationship management) para consolidar una relación de confianza, tratar de cubrir todas sus necesidades y no fallarles en las entregas.

5. Los procesos de cobranza son difíciles puesto que cada cliente tiene diferentes plataformas y procedimientos que deben seguirse antes de que entre el proceso de pago a 30, 60 o 90 días. Para ello se requiere contar con sistemas de crédito revolvente, aunque los bancos comerciales difícilmente otorgan líneas de crédito a pequeñas empresas.

Pero todo reto trae nuevas oportunidades y las estrategias de crecimiento que la empresa vislumbra en el corto plazo pueden darse en los siguientes ámbitos:

a. Mismos productos-mismos mercados; con las nuevas empresas que han llegado por el *Near shoring*. Además de que la política de satisfacer todas las necesidades de los clientes, los lleva a introducir con frecuencia nuevos productos a su portafolio, como la nueva línea de calzado industrial que están a punto de lanzar.

b. Mismos productos-nuevos mercados; con la apertura de la oficina en Houston desean atender con mayor fuerza el mercado estadounidense.

La internacionalización, se espera, catapulte la empresa a las grandes ligas.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cómo podría aumentar ingresos? Sin que represente mayores egresos.
2. ¿Cómo se debería capacitar a la fuerza de ventas para conectar más fácilmente con los encargados de RRHH y de compras? ¿Cómo debería ser una estrategia de posicionamiento para estar presente en la mente de estos ejecutivos que son los que toman las decisiones?
3. ¿Cómo incrementar la presencia en el área conurbada de Monterrey (Santa Catarina y Apodaca)? Ya que constituye un mercado muy grande que también se está beneficiando del *Near shoring*.
4. ¿Cómo consolidar el mercado en los Estados Unidos?
¿Cuáles son los patrones de consumo en el mercado americano comparado con el mexicano, puesto que, entre otras cosas, el número de empleos operativos es menor?
¿El mayor poder adquisitivo compensa la cantidad menor de empleados operativos?
5. ¿Cómo consolidar el mercado europeo y en oriente medio?
6. ¿Cómo impacta el TEMEC a UNIFOREX? ¿Y la guerra comercial entre China y USA que ha llevado a bloqueos de ciertos materiales y componentes?

9. Referencias

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Briones, C. (12 de noviembre del 2020). Cierre de Dickies en Parras Coahuila, impacta a 900 empleados <https://elmanana.com.mx/nacional/2020/11/12/cierre-de-dickies-en-parras-coahuila-impacta-900-empleados-38119.html>

Cargo Crew. (2018). Uniform Industry Research. <https://www.cargocrew.com.au/work-uniform-industry-statistics-research/>.

Expansión. (20 de septiembre del 2011). Una historia que se teje con mezclilla. <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/una-historia-que-se-teje-con-mezclilla>.

Qiñonez-Cabeza, B. M., López-Pérez, P. J., Salgado-Ortiz, P. J., y Venaza-Corozo, N. C. (2023). Estrategias para mejorar la competitividad de las PYMES en La Concordia Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 8(2), 156-170. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i1>

Startupguys.net (03 de marzo del 2021). 4 Reasons Why a Custom Uniform Will Improve Your Small Business. <https://www.startupguys.net/reasons-custom-uniform-improves-small-business/>.

7 Información financiera para evaluar hipótesis de negocio en marcha – Interdico Ltda.

Calderón Carmona, Gloria Patricia²²
Bello Cárdenas, Fernando²³

1. Resumen

Los casos empresariales brindan la oportunidad de abordar particularidades de las disciplinas y su pertinencia para el desarrollo del país. En este capítulo se abordará el valor de la información contable y financiera, como base para identificar indicadores orientados a evaluar la hipótesis de negocio en marcha y con ello, aportar insumos relevantes que sustenten las decisiones tomadas por diferentes grupos de interés. El caso de Interdico Ltda., permite aproximarnos al reconocimiento de una pyme colombiana del sector de la construcción, con una trayectoria de 30 años, en la que diversas situaciones le han significado un declive en sus operaciones, no obstante, de acuerdo con la información reportada en los estados financieros se puede afirmar que no hay incertidumbres significativas que pongan en riesgo su continuidad, por lo que está lista para abordar su proceso de reactivación.

²² Universidad Jorge Tadeo Lozano Profesora asociada II Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cra. 4 22-61, Bogotá-Colombia. gloria.calderon@utadeo.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2176-702X>

²³ Universidad Jorge Tadeo Lozano Profesor Asociado I Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cra. 4 22-61, Bogotá-Colombia. fernando.belloc@utadeo.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3636-5522>

2. Introducción

El concepto de negocio en marcha como hipótesis fundamental para la preparación de información financiera, hace suponer que la empresa tiene la capacidad para continuar operando, por lo menos, durante un período adicional después de la fecha en la que se presenta la información. Esta hipótesis se puede ver comprometida por la existencia de múltiples factores de orden interno y externo que afectan su capacidad de mantener las operaciones, la viabilidad de los negocios y su equilibrio y, conllevan a escenarios de incertidumbre que impactan directamente la sostenibilidad y el equilibrio de la empresa. (Ferreira Garzón & Vega Urrea, 2022)

Con este trabajo se busca aportar elementos acerca de cómo hacer uso de la información de los estados financieros, para que a partir de su análisis se determinen indicadores útiles, que contribuyan a evaluar las condiciones para determinar si una empresa cumple con el principio de negocio en marcha, y de esta manera, tener información relevante que les permita a los grupos de interés tomar decisiones con respecto a sus diferentes necesidades (Bello & Calderón, 2022). Con estas mediciones no solamente se pretende tener una mejor visión con respecto a la situación actual y futuro de su interés frente a la continuidad del negocio, sino también a identificar en qué variables deben tener un continuo control con el fin de eliminar el riesgo de no cumplir la hipótesis de negocio en marcha y tomar las decisiones más acertadas en materia operacional, de inversión y de financiación, para así mitigar posibles pérdidas en un futuro. (Correa Mejía, Murillo Palacios, & Vélez Cardona, 2021)

En este capítulo se presenta el caso de Interdico Ltda., una pyme colombiana del sector de la construcción, para conocer su evolución histórica y la situación actual en la que es vital implementar mecanismos de análisis de la información financiera y no financiera, como base para evaluar el cumplimiento de la hipótesis de negocio en marcha y de esa manera, identificar aquellos aspectos en los que la administración debe centrar su atención, con el fin de garantizar la continuidad del negocio tanto para el cumplimiento de condiciones de orden legal como para el propósito empresarial propio. El instrumento utilizado para hacer dicha evaluación puede constituir una guía de

uso para otros casos de estudio pues se recogen aspectos y criterios de orden legal, comercial, financiero y contable aplicables a las pymes.

3. Evolución histórica de la empresa

En el año 1989 los colegas y amigos Gerardo Suárez y Carlos Castro crearon la empresa Castro&Suarez Ingeniería Estructural Ltda, dedicada al diseño estructural; en 1992 se disolvió esta sociedad pues el ingeniero Suárez decidió cambiar su lugar de residencia y buscar nuevos horizontes en Australia. Después de disolver la empresa, se dio origen a **Interdico Ltda.**, fundada por los ingenieros Carlos Castro y Fernando Baquero. Más adelante, en la reorganización societaria se integraron como socios los hermanos Rodrigo y Juan Antonio Castro Silva y tiempo más adelante Claudia Patricia quien se vinculó como socia capitalista en una época determinante para las finanzas de la empresa; actualmente son socios los hermanos Castro Silva: Carlos con propiedad del 60% y Rodrigo con el restante 40%. Interdico Ltda. inició labores en enero de 1993 con la expectativa de ampliar el portafolio de servicios y orientarlos a las actividades de interventoría, diseño y construcción de estructuras, de ahí su denominación.

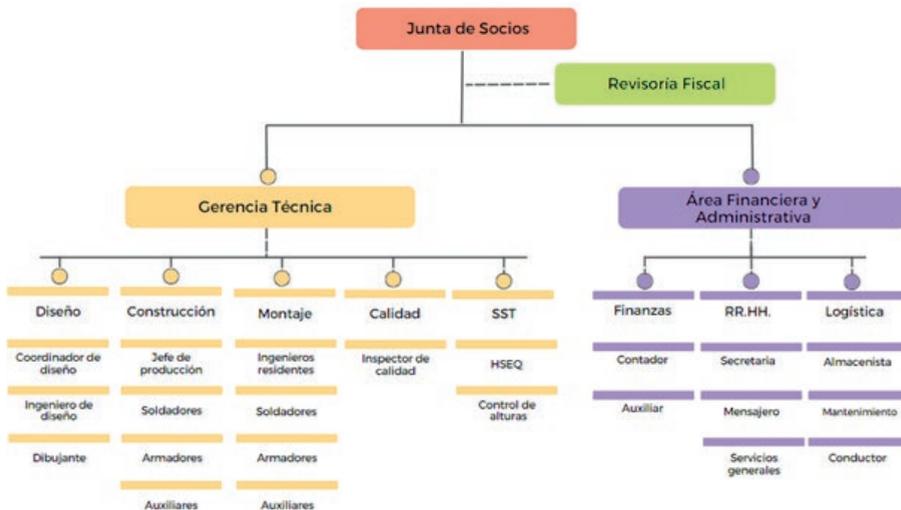
Con el paso del tiempo, Interdico Ltda. se fue consolidando principalmente en las actividades relacionadas con el diseño y fabricación de estructuras metálicas, teniendo participación en importantes proyectos de desarrollo en la ciudad de Bogotá y algunas intervenciones en otros municipios colombianos; en sus 30 años de trayectoria han participado en por lo menos 270 proyectos para empresas públicas y privadas, destacando las diversas estructuras para la Caja de Compensación Familiar y EPS Compensar, Parque Central Bavaria en los proyectos de Carrefour Colombia, Hyunday Colombia, Empresa de Teléfonos de Bogotá ETB, Banco de la República, entre otros; de igual forma, trabajando en colaboración con otras empresas como Amarillo, Ospinas, Avianca, Universidades Nacional y Jorge Tadeo Lozano, entre otras. (Castro Silva C. A., 2023)

En sus orígenes las actividades fueron desarrolladas en pequeñas locaciones en arriendo, (oficina y bodega) y con un número bajo de

colaboradores itinerantes. En su proceso de crecimiento y expansión, en el año 2001 adquirieron una planta locativa cercana a los 2500 mt² tomando una construcción que tiene afectación de conservación arquitectónica para la ciudad de Bogotá, puesto que allí era en otros tiempos la sede principal de “Molinos El Cóndor”. Con las correspondientes adecuaciones se pudo consolidar el funcionamiento de la empresa, disponiendo de áreas para el diseño, el corte, ensamble, pintura, montaje, entre otras y por supuesto del área técnica, financiera y administrativa.

El ritmo de trabajo creció sustentado en el prestigio de la empresa ante clientes y acreedores, logrando aproximadamente en el año 2007 una consolidación de la actividad, en la que se ejecutaron más de 30 proyectos por año, con una planta de personal fija que superaba los 80 colaboradores más otro buen número de contratistas vinculados según las necesidades de los proyectos; se adquirió y mejoró la infraestructura, así como la maquinaria y equipo para poder satisfacer las necesidades de los servicios de obra. La estructura de la empresa en este momento de plena operación se puede observar en la figura 1.

Figura 1
Estructura organizacional de Interdico Ltda.

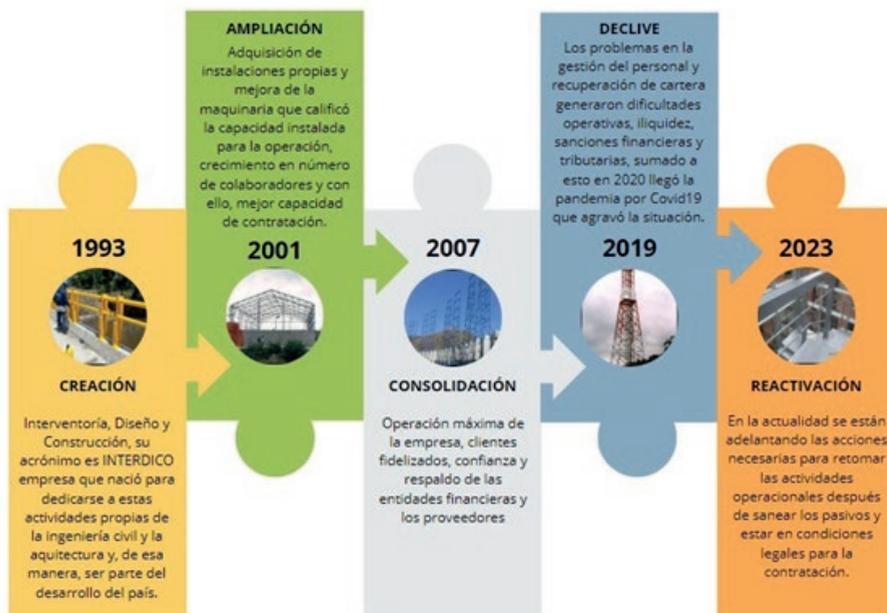


Fuente: Elaboración propia con base en (Interdico Ltda., 2017).

Hacia el año 2016 empezó una época de declive para la empresa que tuvo su punto más crítico en los años 2019 y 2020; esta situación sumada a la coyuntura por la pandemia de Covid19 llevó a los socios a considerar el cese definitivo de operaciones, sin embargo, no era una decisión fácil pues se reconocía la trayectoria y potencialidades de esta empresa, por lo que con el empeño y determinación de los socios se hizo uso de las oportunidades financieras y los recursos gubernamentales para afrontar la crisis y de esa manera, sanear las finanzas, enfrentar asuntos legales, laborales y tributarios que les permitieron salir adelante e iniciar en el año actual, 2023, el proceso de reactivación de la actividad económica que se adelanta actualmente, desde el punto de vista legal y comercial gestionando la ampliación de la vigencia de la sociedad y desde el punto de vista operativo dando continuidad a las actividades que es posible de atender con los recursos y la capacidad instalada.

Figura 2

Resumen de evolución histórica de Interdico Ltda



Fuente: Elaboración propia. Fotografías de archivo de la empresa.

Además de sus actividades específicas, los intereses de los fundadores se han enfocado hacia el desarrollo del software para el diseño estructural, implementando soluciones que se ajusten a sus propios conocimientos, experiencia, necesidades e ideas de negocio, siendo de esta manera propositivos e innovadores para respaldar su actividad principal y para hacer un aporte al sector de la construcción, puesto que otros colegas han hecho uso de estas aplicaciones en sus empresas y proyectos. Desde la época de Castro&Suárez, el ingeniero Carlos participó en el diseño del software RCB útil para el análisis y diseño de estructuras en concreto, en la actualidad este software sigue en uso licenciado para Interdico Ltda. bajo la denominación RCBE; en el año 1995, época en la que empezó el uso de planos asistidos por computador, se hizo un desarrollo propio muy útil para apoyar las labores de diseño en cuanto a dibujo y despiece de vigas y columnas. Actualmente han sido sustituidos por el DC-Cad; otras aplicaciones específicas se han desarrollado para mejorar los procesos en el diseño de tanques y para el diseño de puentes en voladizos sucesivos (Castro Silva C. A., 2023) De igual forma, en el plano de formación profesional el ingeniero Carlos ha dirigido trabajos de grado de maestría relacionados con este aspecto, destacando la importancia y el aporte de sus conocimientos para las nuevas generaciones de ingenieros estructurales (Cruz Avilés, 2021).

4. Diagnóstico de la situación actual

Con fundamento en la información contable y financiera presentada por Interdico Ltda. para los años 2020 y 2021, se presentan a continuación algunos aspectos significativos que detallan el estado actual de operación de la empresa y en relación con los grupos de interés. Si bien esta información es muestra de los años citados, puede afirmarse que da cuenta de la composición a través de su trayectoria:

Productos y servicios

Los ingresos generados en Interdico Ltda. están relacionados con los servicios de obra en las siguientes líneas de productos y servicios: (Interdico Ltda., 2017)

Diseño de estructuras metálicas y en concreto. Cálculos, diseño estructural, memorias de cálculo, cantidad de materiales y planos de la estructura metálica y/o de concreto del diseño estructural del proyecto, siguiendo estrictamente las normas colombianas de diseño y construcción. Los diseños se desarrollan teniendo en cuenta los efectos sísmicos y los de carga vertical, además de las combinaciones indicadas en el Código Normas Colombianas de Diseño y Construcción Sismorresistente (Ley 400 de 1997). Los análisis estructurales tanto para fuerzas horizontales como para carga vertical, se desarrollan utilizando el método de elementos finitos (programas r.c building, staad-pro y otros).

Diseño, montaje y mantenimiento de sistemas. Electromecánico e Hidráulico. los trabajos consisten en la ejecución de los cálculos, diseño estructural, electromecánico, hidráulico, memorias de cálculo, cantidad de materiales y planos de la estructura y de los sistemas del proyecto siguiendo estrictamente las normas colombianas de diseño.

Construcción de estructura metálica. Planos de taller, fabricación de la estructura metálica, suministro de material según disponibilidad del mercado, transporte, montaje, limpieza manual tipo sspc sp2- sp3., pintura anticorrosiva genérica alquídica aplicada en taller, pintura terminada, esmalte aplicada en taller y retoques en obra.

Administración, imprevistos y utilidad. Se detallan conceptos asociados a todos los proyectos para reconocer ingresos relacionados con el riesgo y la seguridad al ejecutar un presupuesto de obra.

Otros servicios. Se incluyen en esta categoría ingresos por servicios de alquiler de maquinaria y equipos, de transporte terrestre, de almacenamiento, entre otros, que son demandados por los proyectos y que la capacidad instalada permite para la empresa y el sector.

En la tabla 1, se relaciona la participación promedio en los ingresos provenientes de los productos y servicios que ofreció Interdico Ltda. durante el año 2020:

Tabla 1
Productos y servicios de Interdico Ltda

Producto o servicios	% Participación
Servicio de obra	78,02%
Administración	12,34%
Imprevistos	4,09%
Utilidad	3,48%
Alquiler maquinaria y equipo	1,10%
Servicio de transporte por carretera	0,97%
TOTALES	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera interna de la empresa para el año 2021.

Clientes

Los clientes de Interdico Ltda., están conformados por entidades públicas y privadas de diferentes sectores económicos. En la tabla 2, se relacionan los clientes con el porcentaje de participación sobre las ventas de la empresa y el sector económico al cual pertenecen.

Tabla 2*Distribución de clientes de Interdico Ltda*

Cliente	Sector	% participación
Metal y Concreto SAS Meta	Construcción	41,82%
Estructuras Sostenibles	Construcción	13,16%
Inmobiliaria Royal S.A.S.	Cine/finca raiz	12,39%
Activar servicios	Almacenamiento	9,65%
Hatogrande Golf & Tennis	Recreación	5,68%
Constructora Veca Limitada	Construcción	5,24%
Constructora Mercadeo	Construcción	3,23%
Intelectum SAS	Construcción	2,65%
Universidad de La Sabana	Educación	2,02%
Compensar EPS - CCF	Salud/ Bienestar	1,15%
Clientes menores	Comercio	2,99%
Totales		100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera interna de la empresa para el año 2021.

Proveedores

Los proveedores de Interdico Ltda están representados principalmente por ferreterías y servicios especializados para el tratamiento de materiales (corte, doblaje, galvanizado, etc.). En la tabla 3 se relacionan los proveedores, el tipo de negocio y el porcentaje de participación en la adquisición de bienes y servicios durante el año 2020; representativo del comportamiento habitual.

Tabla 3*Distribución de proveedores de Interdico Ltda*

Proveedor	Tipo de negocio	% participación
Metaza S.A.	Ferretería	28.45%
Dismaceros SAS	Ferretería	26.00%
Fajobe S.A.S.	Ferretería	8.18%%
CYRGO S.A.S.	Ferretería	4.26%
AGOFER S.A.S	Ferretería	4.10%
Hilti Colombia SAS	Herramienta	3.59%
Montes Botello Hugo Albe	Servicios	3.48%
Gases Industriales de Col	Gases	3.37%
La Campana Servicio de Ac	Ferretería	3.18%
Hierros El Dorado S.A.S.	Ferretería	2.35%
Inversiones Maba y CIA S. en C	Equipos	2.00%
INMAD COMPANY LTDA	Servicios	1.79%
G Y J FERRETERIAS S A	Ferretería	1.78%
Roscados y Tornillos S.AS.	Servicios	1.76%
Consortio Metalúrgico NA	Ferretería	1.00%
Proveedores Menores	Ferretería	4.71%
Totales		100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera interna de la empresa para el año 2021.

5. Análisis de los aspectos internos y externos

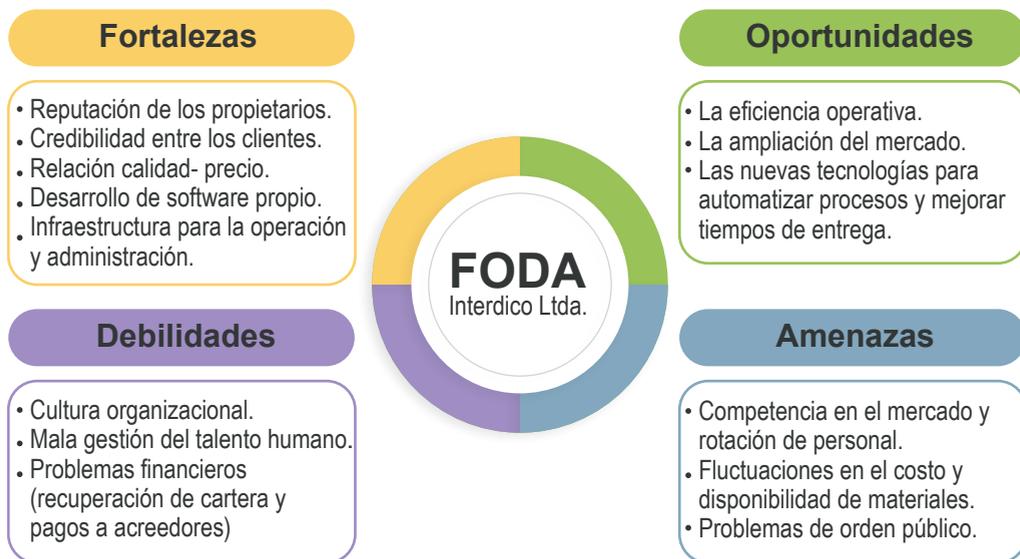
De acuerdo con el reconocimiento y el análisis efectuado, fue posible identificar los aspectos fundamentales que definen la realidad de la empresa en términos de sus debilidades y fortalezas (aspectos internos) y sus amenazas y oportunidades (aspectos externos): (Castro Silva R. , 2023)

En cuanto a los aspectos internos se debe mencionar, en primera instancia, el conocimiento, experiencia y compromiso de los socios, para quienes su empresa representa la realización de un sueño personal y profesional; a la que le dedican su vida y les confiere autoridad ante los demás miembros de la organización y una maravillosa reputación ante los grupos de interés, respaldada por productos y servicios de alta calidad a un precio competitivo para el mercado. El ambiente de confianza resulta, en la mayoría de los casos, beneficioso para este tipo de empresas porque hay buenos canales de comunicación y se pueden tomar decisiones de manera más ágil que cuando existen sistemas con mayor burocracia, sin embargo, para Interdicto Ltda. esto no ha sido manejado del todo bien, generando una cultura que se confunde con la desorganización y mala gestión del factor humano, que repercute directamente en la operación porque afecta la adhesión y lealtad en los empleados. Estos problemas fueron la causa principal del declive de la empresa; conllevó a acumular una deuda significativa que sumado a la escasa recuperación de cartera afectó la liquidez y se vieron incursos en cesación de pagos a proveedores, incumplimiento en pagos tributarios con las consecuentes sanciones y demandas laborales por pagos de liquidaciones e indemnizaciones.

Sobre los aspectos externos, las mayores oportunidades están representadas en la mejora de los aspectos que han sido claramente identificados en relación con la mejora en la eficiencia de la operación, esto incluye además de atraer y fidelizar el talento humano, ampliar el segmento de mercado al que se puede llegar con los productos y servicios mejor afianzados y la incorporación de tecnologías para los componentes técnico y administrativo que les permita ser competitivos mejorando costos y tiempos de respuesta; de esta manera, se puede hacer frente a los aspectos como el crecimiento de la competencia específica que no solo se queda con los mejores proyectos sino que también atrae al personal mejor calificado, de igual manera, enfrentando como hasta ahora lo han hecho las coyunturas de orden público que afectan a nuestro país.

Al construir esta matriz fue posible identificar los factores críticos y determinantes del desempeño de la empresa, su resumen se puede ver en la figura 3:

Figura 3
Matriz FODA para Interdico Ltda



Fuente: Elaboración propia con base en (Castro Silva R. , 2023)

6. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

El objetivo de cualquier empresa es desarrollar el objeto social o actividad para la cual fue creada durante su ciclo de vida, y bajo este principio de negocio en marcha se preparan y presentan los estados financieros bajo normas internacionales de información financiera en Colombia.

Para contextualizar el concepto de hipótesis de negocio en marcha desde lo normativo y lo contable, podemos mencionar que en el párrafo 25 de la Norma Internacional de Contabilidad No. 1, se establece que es responsabilidad de la gerencia evaluar la capacidad que tiene una empresa para continuar en funcionamiento en el momento de preparar los estados financieros; en el párrafo 26, se menciona que el periodo que debe contemplar la gerencia para realizar la evaluación, teniendo en cuenta la información disponible sobre el

futuro, debe cubrir al menos los doce meses siguientes al periodo sobre el que se informa. (IFRS Foundation, 2005)

En el párrafo 3.9 del marco conceptual para la información financiera, se menciona que en la hipótesis de negocio en marcha:

“Los estados financieros se preparan normalmente bajo el supuesto de que una entidad que informa está en funcionamiento y continuará su actividad dentro del futuro previsible. Por lo tanto, se supone que la entidad no tiene la intención ni la necesidad de liquidar o cesar su actividad comercial. Si tal intención o necesidad existiera, los estados financieros pueden tener que prepararse sobre una base diferente. Si es así, los estados financieros describen la base utilizada.”, (IFRS Foundation, 2018)

En Colombia el gobierno nacional en el artículo 4 de la Ley 2069 de 2020 (Congreso de la República, 2020) establece como causal de disolución de una sociedad comercial el no cumplimiento de la hipótesis de negocio en marcha al cierre del ejercicio.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 28 de octubre de 2021 emitió el Decreto 1378, mediante el cual incorpora la implementación de los siguientes indicadores para monitorear los estados financieros, la información financiera y las proyecciones de la sociedad comercial, para establecer la existencia o posibilidad de deterioros patrimoniales y riesgos de insolvencia. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021)

Tabla 4
Indicadores sobre deterioros patrimoniales y riesgo de insolvencia

Indicador	Dimensión	Fórmula
Posición patrimonial negativa	Deterioro Patrimonial	Patrimonio total < 0
Dos periodos consecutivos de cierre utilidad negativa en el resultado del ejercicio	Deterioro Patrimonial	Utilidad ejercicio anterior < 0 y utilidad ejercicio actual < 0
Dos periodos consecutivos de cierre con razón corriente inferior a 1	Riesgo de insolvencia	(Activo corriente/pasivo Corriente) < 1.0 Del ejercicio anterior y actual

Fuente: Tomado de (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

El anexo 5 del Decreto Único Reglamentario 2420 de 20215 del Ministerio de Industria y Comercio en Colombia, establece que algunos aspectos que pueden generar dudas significativas sobre la presunción de negocio en marcha tienen que ver con lo financiero, lo operacional y lo legal.

De igual manera, contempla que como resultado de la evaluación se pueden considerar los siguientes escenarios en los cuales se pueden encontrar las entidades:

a. No existen incertidumbres importantes relacionadas con eventos o condiciones que puedan generar dudas significativas acerca de la capacidad de la entidad para continuar como un negocio en marcha.

b. No existen incertidumbres importantes relacionadas con eventos o condiciones que puedan generar dudas significativas acerca de la capacidad de la entidad para continuar como un negocio en marcha, pero la administración ha tomado la decisión de liquidar la entidad y el valor de sus activos o pasivos se ha afectado significativamente. Es en este escenario, cuando deberá aplicarse lo establecido en esta norma.

c. Existen incertidumbres importantes relacionadas con eventos y condiciones que pueden generar dudas significativas acerca de la capacidad de la entidad para continuar como un negocio en marcha, pero la hipótesis de negocio en marcha continúa siendo apropiada.

d. La hipótesis de negocio en marcha no es apropiada debido a que la entidad no tiene alternativas reales diferentes a las de terminar sus operaciones o liquidarse. Es en este escenario, cuando deberá aplicarse lo establecido en esta norma.” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015)

Con la información recolectada y sabiendo la importancia de la hipótesis de negocio en marcha en las pymes, se diseñó un instrumento que recogiera los aspectos más relevantes que las empresas deben tener en cuenta al realizar el proceso de evaluación.

En la tabla 5, se relacionan los aspectos a evaluar y los criterios a tener en cuenta en cada ítem para que una vez se aplique en la entidad, la gerencia pueda identificar el escenario que más se ajuste a la situación de la empresa y en consecuencia, pueda tomar las decisiones apropiadas.

Tabla 5

Instrumento para evaluar la hipótesis de negocio en marcha

Aspecto a evaluar	Criterios para la evaluación	Sí	No	N.A.
1. Viabilidad financiera	Posición patrimonial negativa.			
	Dos periodos consecutivos con utilidad neta negativa.			
	Dos periodos consecutivos con razón corriente inferior a 1.			
	Cesación de pagos.			
	Proyección de disminución en ingresos.			
2. Viabilidad operacional	Intención de la dirección de liquidar la entidad o cesar en sus actividades.			
	Salida de miembros clave de la dirección sin sustitución.			
	Presenta dificultades laborales (experiencia del equipo técnico y directivo).			
	No cuenta con los recursos humanos, técnicos y operativos para operar el negocio con éxito.			
	Escases de suministros importantes para el desarrollo del negocio.			
3. Viabilidad legal	Cambios en disposiciones legales o en políticas públicas que previsiblemente afectarán de manera negativa a la entidad.			
	Omisión de requerimientos legales y administrativos.			

Aspecto a evaluar	Criterios para la evaluación	Sí	No	N.A.
	Incumplimiento de obligaciones tributarias.			
	Informe de revisoría fiscal con salvedades o con opinión negativa.			
4. Viabilidad de mercado	Pérdida de un mercado importante (de uno a varios clientes o proveedores).			
	No tiene identificados sus clientes potenciales.			
	Aparición de competidores directos e indirectos de gran éxito.			
	No se identifican aspectos diferenciadores que le permitan destacar en el mercado.			

Fuente: Elaboración propia.

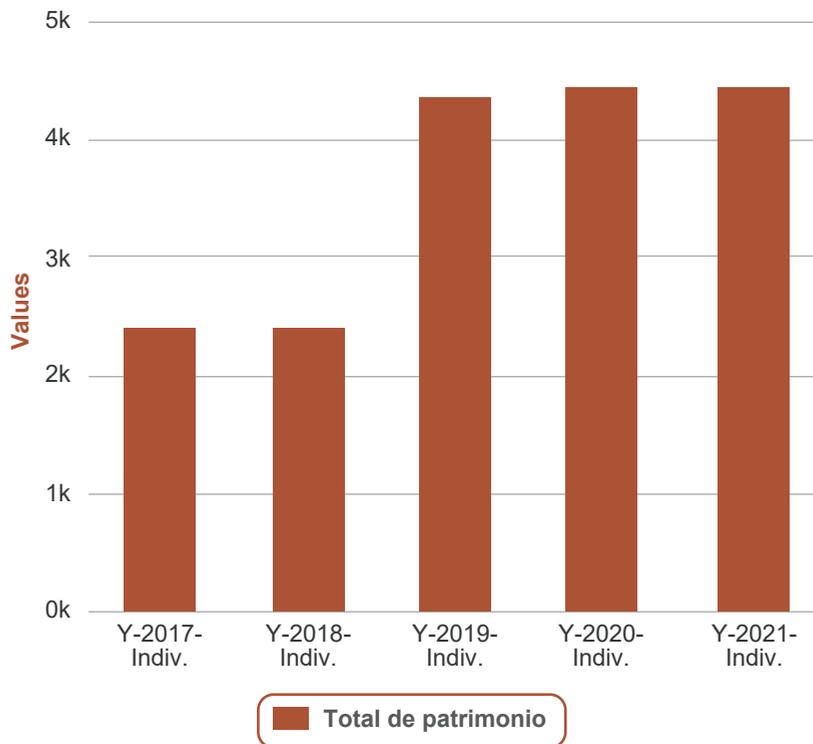
7. Resultados obtenidos

De acuerdo con el contexto descrito para la empresa y el propósito de este análisis, la mirada se centró en estudiar la información financiera de la empresa y a través de ella evaluar los criterios que podrían contener dudas significativas sobre la presunción de negocio en marcha y ser determinantes de la viabilidad financiera, encontrando lo siguiente:

Posición patrimonial. El patrimonio total de la empresa entre el 2017 y el 2021 se ha mantenido estable, mayor a cero, como se muestra en la figura 4.

Figura 4

Patrimonio total. Cifras en miles de millones COP



Fuente: Tomado de (EMIS University, 2023).

Evaluación de los resultados obtenidos. En el periodo de observación, los márgenes de rentabilidad han sido positivos como se muestra en la tabla 6, permitiendo evaluar la eficiencia de la empresa en términos operacionales y no operacionales, y en cuanto al uso del capital invertido por los socios; asunto relevante para respaldar la evaluación del desempeño empresarial y pronosticar los resultados futuros.

Tabla 6*Patrimonio total. Cifras en miles de millones COP*

Ratios de rentabilidad	2021	2020	2019	2018	2017
Rendimiento sobre los activos (roa)	0.20%	0.57%	0.42%	1.03%	1.46%
rendimiento sobre activos anualizado	0.20%	0.57%	0.42%	1.03%	1.46%
Rendimiento sobre el patrimonio (roe)	0.29%	0.83%	0.64%	1.99%	3.02%
rendimiento sobre el patrimonio anualizado	0.29%	0.83%	0.64%	1.99%	3.02%
Rendimiento sobre el capital empleado	1.34%	3.65%	1.07%	2.56%	3.70%
Margen neto	4.14%	3.90%	2.59%	2.56%	3.18%
Margen de ganancia bruta	25.80%	23.39%	32.04%	24.58%	31.22%
Margen operacional	25.80%	23.39%	6.10%	5.47%	7.12%
Roa operativo	1.26%	3.41%	0.99%	2.20%	3.28%

Fuente: Tomado de (EMIS University, 2023).

Evaluación de la liquidez y del capital de trabajo neto. Las razones evaluadas muestran que la empresa tiene una buena capacidad para cumplir con sus obligaciones operacionales y generar flujos de efectivo en el corto plazo, en forma complementaria, estos indicadores permitirán en caso de ser necesario, estimar la eficiencia de la empresa en el uso de los recursos para la operación.

Tabla 7*Ratios de liquidez*

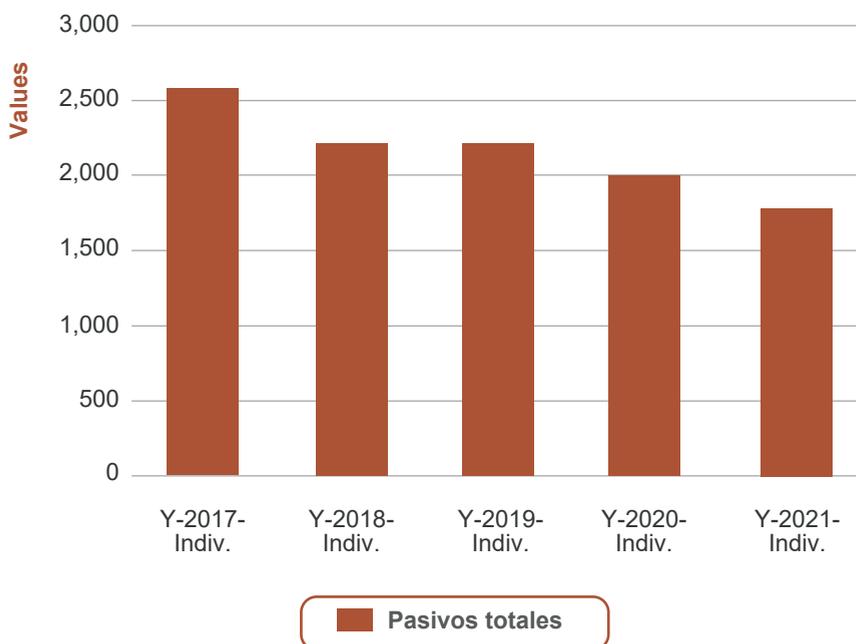
Ratios de liquidez	2021	2020	2019	2018	2017
Razón De Liquidez	4.41x	4.38x	3.96x	3.38x	4.27x
Prueba Ácida	4.41x	4.38x	3.96x	3.38x	4.27x
Efectivo Neto	-1,843	-2,012	-2,252	-2,275	-2,544
Capital De Trabajo	1,297	1,402	1,509	1,574	1,838

Fuente: Tomado de (EMIS University, 2023).

Cumplimiento en los pagos a los acreedores. La utilidad de medir el nivel de endeudamiento y la capacidad para responder por los pagos es relevante en toda evaluación financiera, en este aspecto se encontró que entre el 2017 y el 2021 las acreencias de Interdicto Ltda han venido disminuyendo, lo cual evidencia que, a pesar de la crisis descrita, ha cumplido con sus obligaciones y no se ha presentado cesación de pagos propiamente dicha, en la gráfica 2 se muestra el comportamiento de las acreencias totales.

Figura 5

Pasivo total. Cifras en miles de millones COP



Fuente: Tomado de (EMIS University, 2023).

Revisión de presupuestos y proyecciones financieras. Con base en el análisis de las tendencias de los ingresos y de los resultados operacionales en el periodo de observación, se encontró que han venido disminuyendo considerablemente, por lo que, de mantenerse la tendencia en este aspecto, podría considerarse un riesgo para la

hipótesis de negocio en marcha. Sin embargo, dado que los socios están adelantando los procesos para la reactivación de las operaciones, se presupuesta que la tendencia en los ingresos cambie de manera positiva.

Tabla 8
Ratios de tendencias financieras

Ratios de tendencia	2021	2020	2019	2018	2017
Tendencia de los ingresos netos	-67.43%	-12.76%	-43.44%	-16.38%	-20.71%
Tendencia de los ingresos operacionales	-67.43%	-12.76%	-43.44%	-16.38%	-20.71%
Tendencia de la utilidad bruta	-64.09%	-36.30%	-26.29%	-34.15%	
Tendencia de la utilidad operacional	-64.09%	234.59%	-36.98%	-35.71%	-27.40%
Tendencia de la utilidad neta	-65.40%	31.38%	-42.90%	-32.52%	-45.48%
Tendencia del valor contable	0.29%	0.83%	78.94%	2.26%	3.47%
Tendencia de los activos totales	-2.43%	-3.07%	40.44%	-4.34%	15.70%

Fuente: Tomado de (EMIS University, 2023).

8. Conclusiones

Sobre la viabilidad financiera se concluye que todos los indicadores financieros obtenidos muestran un comportamiento, según el cual, no está en duda la continuidad del negocio. Las tendencias señalan un nivel de riesgo alto que es compensado con los presupuestos de ingresos que la administración ha formulado para los siguientes doce meses. De igual manera, en los informes de la revisoría fiscal no se hace evidente una advertencia sobre incertidumbres razonables en este sentido.

En cuanto a los criterios relacionados con la viabilidad operacional no se identificaron situaciones que representen riesgos significativos para la hipótesis de negocio en marcha, la empresa cuenta con los recursos de capacidad instalada para apalancar el proceso de reactivación.

En el aspecto de viabilidad legal, se identificó que la empresa tuvo vida jurídica hasta enero de 2023 y no se ha efectuado la reforma de los estatutos que contemple la ampliación de la duración de la sociedad, motivo por el cual no han efectuado la renovación de la matrícula mercantil y registro como comerciante; este asunto ya fue tratado en Junta de Socios en donde se aprobó la ampliación de la duración de la compañía y se están adelantando los trámites notariales y de registro correspondientes.

En los criterios asociados a la viabilidad de mercado se puede afirmar que, aunque la empresa ha estado en declive, su reputación se mantiene intacta y dentro del proceso de reactivación que adelantan se han establecido los contactos con clientes y proveedores para el desarrollo de proyectos a partir del año 2024.

En conclusión, con el análisis efectuado para Interdico Ltda., se podría afirmar que se ubica en el **escenario c** (DUR, 2420 de 2015). Como se citó antes, este escenario supone la existencia de incertidumbres de consideración que podrían afectar las condiciones de operación y continuidad del negocio, sin embargo, la hipótesis de negocio en marcha se mantiene en niveles apropiados.

El modelo propuesto puede ser replicado por pymes de diversos sectores de la economía para fundamentar las decisiones gerenciales de operación, inversión y financiación necesarias para dar continuidad al negocio.

9. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Qué aspectos destaca sobre la utilidad de la información contable y financiera para evaluar la hipótesis de negocio en marcha?
2. ¿Qué implicaciones tiene para las organizaciones la incertidumbre sobre la continuidad del negocio?

3. ¿Cuál es el papel del contador público frente a la información que da cuenta de la hipótesis de negocio en marcha?
4. ¿Cuáles son los controles apropiados para hacer seguimiento a la presunción del negocio en marcha en las organizaciones?
5. ¿Cuál es la responsabilidad de la gerencia con respecto a la evaluación de cumplimiento de la hipótesis de negocio en marcha?

10. Referencias

- Bello, F., & Calderón, G. (2022). La pandemia por Covid19 también afecta la información contable: revelaciones y continuidad del negocio ante la crisis. *FACE Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(2), 134-144. doi:ISSN: 1794-9920 Impreso / Electrónico 2500-9338
- Castro Silva, R. (8 de agosto de 2023). Entrevista sobre el desempeño administrativo y financiero de la empresa.
- Castro Silva, C. A. (17 de agosto de 2023). Entrevista sobre evolución histórica de la empresa.
- Congreso de la República. (2020). *Ley 2069 de 2020*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Correa Mejía, D. A., Murillo Palacios, M. C., & Vélez Cardona, N. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-24. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4882>
- Cruz Avilés, E. Y. (2021). *Optimización de Vigas Preesforzadas Tipo Cajón para Puentes Continuos*. Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de Magister en Ingeniería - Estructuras, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/81539/1032425169.2021.pdf?sequence=1>doi:<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4882>
- EMIS University. (10 de agosto de 2023). *Interdico Ltda. Financials reporting*. Obtenido de EMIS University : https://emis.utadeo-proxy.elogim.com/php/companies/index/financials?pc=CO&cmpy=2180198&view-fins=ratios&stmt_type=50

Ferreira Garzón, S. M., & Vega Urrea, M. P. (noviembre de 2022). El impacto del COVID-19 en la revelación de la hipótesis de negocio en marcha en empresas colombianas. *Apuntes Contables*(31), 71-95. doi:<https://doi.org/10.18601/16577175.n31.05>.

IFRS Foundation. (2005). *Norma Internacional de Contabilidad 1*. Obtenido de NIC 1 - Presentación de Estados Financieros: <https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-tecnicos-de-informacion-financi/1534364977-6992>

IFRS Foundation. (2018). *Marco conceptual para la Información Financiera*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/EI%20Marco%20Conceptual%20para%20la%20Informaci%C3%B3n%20Financiera.pdf>

Interdico Ltda. (2017). *Plan de Implementación NIIF para Pymes*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *DUR, 2420 de 2015*. Obtenido de Gestor normativo del Gobierno Nacional: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Decreto 1378 de 2021*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/e64edbd5-c1c4-4f8b-ab68-902cd68bcc07/Decreto-1378-del-28-de-octubre-de-2021.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Decreto 854 de 2021*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167886>

Superintendencia de Sociedades. (2018). *Circular Externa 100-000004 de 2018*. Obtenido de https://www.supersociedades.gov.co/documentos/80312/331022/Circular_Externa_No_100-000004_del_26_de_septiembre_de_2018.PDF/d5fe300c-817b-0e4a-f3e1-7f869f05a19c?t=1666637087342

8 Marketing interno para fortalecer la vinculación con los egresados. Caso: Dirección de Vinculación con Egresados de la UAEH

Alejandra Vega Barrios²⁴
Ruth Josefina Alcántara Hernández²⁵
Arlen Cerón Islas²⁶

1. Resumen

Este caso destaca la implementación exitosa de estrategias de marketing interno para mejorar la vinculación con los egresados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. La institución, a través de la Dirección de Vinculación con Egresados ha adoptado un enfoque proactivo y centrado en el cliente, para mantener una relación sólida y duradera con sus exalumnos.

Las estrategias clave incluyen la creación de una comunidad virtual de egresados, implementación de programas de mentoría que conectan a egresados exitosos con estudiantes actuales, la organización regular de eventos de *networking*, la personalización de la comunicación a través de boletines electrónicos y actualizaciones de eventos y el reconocimiento de los logros destacados de los egresados, mediante un programa de radio, así como la Credencial de Egresado que permite la apropiación en Las estrategias clave incluyen la creación de una comunidad virtual de egresados, implementación de programas de mentoría que conectan a egresados exitosos con estudiantes actuales, la organización regular de eventos de *networking*, la

²⁴ UAEH, Profesor investigador, México. vbarrios@uaeh.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-2368-7939>.

²⁵ UAEH, Profesor investigador, México. ruthj@uaeh.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-2508-6870>.

²⁶ UAEH, Profesor investigador, México, arlenc@uaeh.edu.mx, <http://orcid.org/0000-0003-3982-5053>.

personalización de la comunicación a través de boletines electrónicos y actualizaciones de eventos y el reconocimiento de los logros destacados de los egresados, mediante un programa de radio, así como la Credencial de Egresado que permite la apropiación en una comunidad identificada con este instrumento, conjuntado beneficios institucionales y comerciales con el apoyo de la institución y de otros egresados interesados en participar.

Estas estrategias han demostrado ser efectivas para fomentar la participación activa de los egresados, promover el aprendizaje continuo, el desarrollo profesional, y fortalecer el sentido de pertenencia a la comunidad educativa. Por tanto, el enfoque de marketing interno ha beneficiado tanto a los egresados como a la institución, creando un vínculo valioso que genera beneficios mutuos.

2. Evolución histórica de la empresa

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo es la institución de enseñanza más antigua de esta entidad federativa. El plantel nació con el Estado y en sus distintas etapas de desarrollo, se reflejan las correspondientes épocas de la historia hidalguense.

En una breve síntesis histórica se pueden distinguir cuatro etapas en la vida de la Universidad. Durante la primera, que abarca de 1869 a 1911, se suscitaron los hechos siguientes: La escuela se fundó en la ciudad de Pachuca en febrero de 1869 con el nombre de Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios y por iniciativa de un grupo de profesionistas encabezados por don Agustín Cárdenas, el Dr. Miguel Varela y el Dr. Marcelino Guerrero. A los pocos días, el gobernador Juan C. Doria lo convirtió en un organismo oficial y lo inauguró el 3 de marzo.

Su primer reglamento interno se expidió en 1872; estuvo inspirado en las ideas de la filosofía positivista y de entonces data el lema "Amor, Orden y Progreso", que hoy identifica a la Universidad hidalguense. En 1875 la escuela, que funcionaba en una casa alquilada en la calle de Allende, se trasladó al edificio del que fuera hospital de San Juan de Dios, fundado al poniente de Pachuca en 1725 y abandonado por los Juaninos en 1836, que hoy es el Edificio Central de la calle de Abasolo.

En la segunda etapa, de 1911 a 1925, el instituto sufrió las consecuencias de la guerra civil por lo que en dos ocasiones estuvo a punto de ser clausurado. Después de la Revolución Mexicana experimentó varios cambios: En 1921 se le incorporaron otras escuelas llamándose Universidad de Hidalgo, hasta 1925, año en que recupera el nombre de Instituto Científico y Literario.

A partir de ese momento, comenzó un largo periodo de maduración. En la década de los cuarenta se abrieron estudios profesionales para las carreras de Medicina, Derecho e Ingeniería, en sus dos primeros años. En 1948 el instituto adquirió autonomía.

Durante el gobierno del licenciado Adolfo López Mateos se fueron creando universidades en varios estados de la República. En Hidalgo, la población estudiantil que demandaba educación superior iba en aumento, así que las circunstancias fueron propicias para que, el 24 de febrero de 1961, la XLIII Legislatura Local promulgara el Decreto número 23 que creaba la actual Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (UAEH, 2023)

A lo largo de los años, la UAEH ha experimentado un crecimiento significativo en términos de infraestructura, programas académicos y población estudiantil. Así mismo se han creado diversas facultades, escuelas e institutos, a lo largo del Estado de Hidalgo, ampliando de esta forma la oferta educativa, que beneficia a más de sesenta mil estudiantes que buscan superarse en la Educación Media Superior y Superior.

Por otra parte, la UAEH ha destacado en la investigación con la creación de centros y laboratorios especializados en diversas disciplinas; ha incorporado tecnología en la enseñanza y en la administración, mediante la actualización constante de los sistemas con los que se trabajan.

Adicionalmente, se ha promovido la colaboración con otras instituciones académicas y de investigación a nivel nacional e internacional, promoviendo la internacionalización con la participación activa de estudiantes y profesores en programas de intercambio, de tal manera, que se han obtenido numerosos reconocimientos y acreditaciones por

la calidad de sus programas académicos, programas de extensión, servicio social y proyectos de impacto social, mantenido un fuerte compromiso con la comunidad hidalguense con la finalidad de contribuir al desarrollo de la sociedad.

Es por ello, que la institución mantiene un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que da la pauta de hacia dónde se deben realizar las dependencias a partir de las funciones sustantivas y adjetivas.

Dentro del Plan Rector de la Coordinación de Vinculación e Internacionalización se ha determinado que la Dirección de Vinculación con Egresados, es la encargada de realizar acciones que tienen por objetivo atraer a los egresados a la institución, por lo que, a partir de la modificación del Estatuto General en 2017, inicia las operaciones correspondientes a esta función por lo que el diagnóstico se tendrá a través de la dirección citada.

3. Diagnóstico de la situación actual

En la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), la administración del rector Adolfo Pontigo Loyola (2017- 2023) se determinó mediante el estatuto general de la UAEH, la creación de la Dirección de Vinculación con Egresados, buscando involucrar a los egresados en las actividades de la institución mediante la aplicación de estrategias de marketing interno, debido a que la baja participación de los egresados en actividades propias de la institución.

Aunque se han implementado estudios de seguimiento de egresados por la Dirección General de Evaluación, la participación de los exalumnos en este estudio es considerablemente baja, por lo que se ha buscado identificar las necesidades de los estudiantes en cuanto a la satisfacción que se tiene con la institución, las actividades que se realizan y con los programas educativos, con la finalidad de poder seguir vinculados.

Establecer relaciones de vinculación con egresados, no es un trabajo fácil, pues si bien es cierto que todos en algún momento hemos sido egresados, no todos hemos estado involucrados con nuestra alma máter. López et al. (2021) menciona que “abordar la

temática de egresados en las instituciones de educación superior implica necesariamente preguntarse por la Responsabilidad Social Universitaria, toda vez que el egresado representa, en gran medida, la materialización de su deber-ser institucional” (p.2) citado en Vega et al (2023).

4. Análisis de los aspectos internos y externos

La situación actual de la Dirección de Vinculación con Egresados, como una dirección de reciente creación, tiene oportunidades importantes por lo que utilizando un enfoque FODA para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se muestra en la tabla 1 lo siguiente:

Tabla 1
Análisis FODA de la Dirección de Vinculación con Egresados

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La Bolsa Universitaria del Empleo está siendo reconocida por las empresas locales, nacionales e internacionales. • Alianzas estratégicas con empresas para beneficios de la credencial. • Alianzas estratégicas con empresas para vacantes. • Pláticas y servicios de empleabilidad de manera gratuita para complementar la formación de los egresados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El sitio web de vinculación con egresados es informativo y no es fácil de encontrar, pues la palabra ALUMNI no es entendida por los egresados. • La comunidad universitaria no logra discernir dónde debe hacer trámites administrativos. (correo electrónico confuso, egreso y egresados). • Las áreas académicas buscan el seguimiento de egresados y la opinión de empleadores con el área, siendo que estos procesos los desarrolla otra dependencia.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Los egresados pueden realizar su curriculum a través de la actualización de datos. • Fortalecer los medios de comunicación con los egresados para fomentar participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudiantes no saben qué es la oficina de vinculación con egresados, qué es lo que se hace y cómo puede apoyarlos. • Actitud apática de los egresados hacia las actividades.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr acercamiento con empresas internacionales para inserción laboral. 	

Fuente: Información de la Dirección de Vinculación con Egresados, 2022.

Por otra parte, se explorarán estrategias utilizadas basadas en principios de marketing interno para fortalecer la conexión entre la universidad y sus egresados.

Participación de los egresados

La participación de los egresados en eventos institucionales no solo es un indicador del vínculo entre la universidad y sus graduados, sino también un testimonio vivo de la fortaleza de la comunidad de egresados.

El compromiso en eventos institucionales no solo fomenta la conexión entre los graduados, sino que también abre puertas a oportunidades profesionales, colaboraciones y experiencias valiosas. Por lo tanto, se muestra la participación de los egresados en eventos organizados por la Dirección de Vinculación con Egresados (DVE) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), analizando datos cuantitativos que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Participación de egresados en eventos organizados por la Dirección de Vinculación con Egresados

Concepto	2022	2023
Egresados credencializados	500	560
Actividades realizadas de manera conjunta egresados y BUE UAEH	165	170

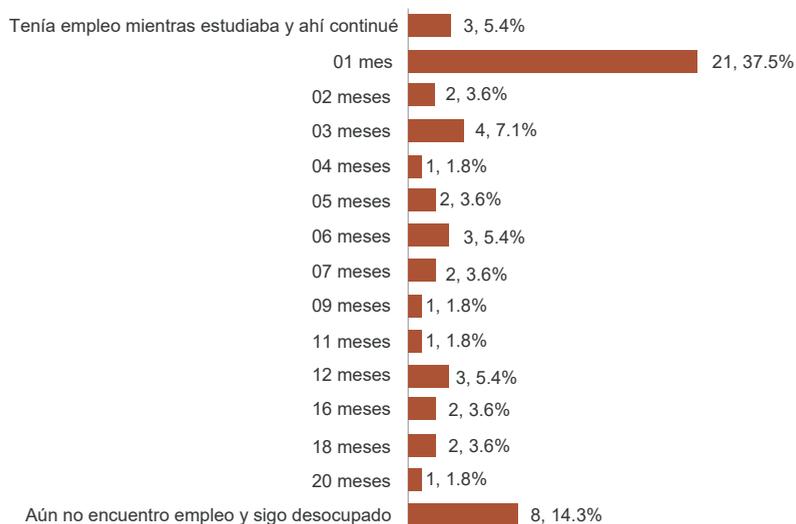
CONCEPTO		2022	2023
Empresas atendidas con las acciones de la bolsa de trabajo		758	682
Egresados en búsqueda activa de empleo		4,479	8,040
Egresados colocados por la bolsa de trabajo		79	133
Egresados participantes en egresados UAEH	Facebook	13,761	14,748
	Twitter	970	878
	Instagram	925	1044
	Canal YouTube	312	330
Egresados participantes en Bolsa Universitaria del Empleo UAEH	Facebook	23,471	27,341
	Linkedin	35,100	39,963
	Instagram	211	334
Número de programas de radio egresados Garza		25	38

Fuente: Dirección de Vinculación con Egresados, 2023.

Estudios de seguimiento de egresados

La Dirección General de Evaluación de la UAEH realiza estudios de seguimiento de egresados con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de la trayectoria y satisfacción de los graduados. A continuación, se presentan algunos ejemplos de los datos recopilados en estos estudios, iniciando con aquellos egresados que obtuvieron su primer empleo al año de haber concluido la Licenciatura en Mercadotecnia, siendo el 71.4%, mientras que el 5.4% tenía empleo mientras estuvo estudiando, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1
Tiempo en conseguir el primer empleo



Nota. Estudio de seguimiento de egresados de la licenciatura en mercadotecnia.
Fuente: Elaboración propia con base en (Castro Silva R. , 2023)

Como el registro de la ubicación actual de los egresados, el 51.8% de los egresados que trabajan indicó que labora en el Estado donde realizó sus estudios, lo cual se refleja en la Tabla 3.

Tabla 3
Ubicación actual de egresados

Trabajo actualmente		Frecuencia	Porcentaje
<i>Sí</i>	<i>En el mismo Estado</i>	29	51.8
	<i>En un Estado colindante</i>	2	3.6
	<i>En un Estado no colindante</i>	12	21.4
<i>No</i>	<i>No respondió</i>	13	23.2
Total		56	100.0

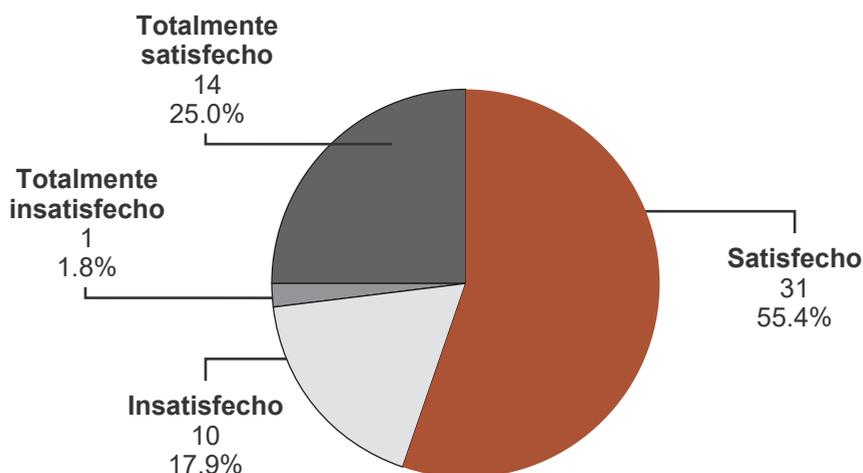
Fuente: Dirección General de Evaluación UAEH, 2022

Satisfacción con la formación académica

Dentro de la evaluación de la satisfacción de los egresados con respecto a la formación académica recibida durante su tiempo en la universidad, el 55.4% de los egresados encuestados indicó que estuvo satisfecho con la Licenciatura en Mercadotecnia y el 25.0% estuvo totalmente satisfecho, como lo muestra la figura 2.

Figura 2

Satisfacción de los egresados con la formación académica



Nota. Estudio de seguimiento de egresados de la licenciatura en Mercadotecnia.
Fuente: Información obtenida de la Dirección General de Evaluación UAEH.2022.

Foros de empleabilidad para actualización curricular

La falta de actualización constante de los programas educativos con la retroalimentación de los egresados y la limitada participación de empleadores en los procesos de actualización curricular, son factores que han contribuido a la realización de los foros de Empleabilidad como una iniciativa de la Dirección de Vinculación con Egresados para fortalecer los lazos con empleadores y anticipar las dinámicas del mercado laboral. Este evento, se ha llevado a cabo en el mes de noviembre en tres ocasiones; ha demostrado ser una plataforma

valiosa para la interacción entre la universidad, los egresados y las empresas.

Los principales objetivos del Foro, los constituyen la identificación de tendencias del mercado laboral, así como anticipar y comprender cómo se comportará el mercado laboral en el próximo año. Esta perspectiva informa a la universidad sobre las habilidades y competencias demandadas, orientando así la actualización curricular.

Se ha observado un aumento en la participación de empleadores locales, nacionales e internacionales en cada edición del Foro; además de facilitar el establecimiento de conexiones directas entre los egresados y los empleadores. Los representantes de empresas pueden identificar talento y ofrecer oportunidades laborales directas a los graduados, se proporciona un espacio para que las empresas compartan sus experiencias y expectativas con respecto a los egresados de la UAEH, permitiendo que la universidad ajuste sus programas académicos para satisfacer las necesidades del mercado.

Sin embargo, existen áreas de mejora, ya que es indispensable poder evaluar la efectividad de la información recopilada en el Foro y su integración en las estrategias de vinculación con egresados, así como fomentar la participación de egresados en este evento, aprovechando la oportunidad para involucrarlos en las discusiones sobre el futuro del empleo proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias de marketing interno, orientadas a la vinculación con los egresados y sus necesidades de actualización.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

La implementación exitosa de estrategias de vinculación con egresados desde el ámbito de las ciencias económicas y administrativas requiere una metodología precisa y adaptada. A continuación, se describen los pasos seguidos en el desarrollo de las estrategias que han fortalecido la conexión entre la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) y su comunidad de egresados, es decir, la implementación de metodología en el estudio de análisis.

Primeramente, se llevó a cabo un análisis del mercado laboral para comprender las necesidades específicas tanto de los empleadores como de los egresados. Esto incluyó la identificación de habilidades duras y blandas demandadas por empleadores y las expectativas cambiantes del entorno profesional.

Posteriormente, se realizó una investigación sobre las mejores prácticas en vinculación con egresados en instituciones educativas similares. Este análisis proporcionó ideas y estrategias efectivas adaptadas a los egresados de la UAEH, que ayudaran a la creación de la Comunidad Virtual de Egresado – Garza, la cual se basó en la comprensión de las preferencias de comunicación y participación de la comunidad.

Se utilizaron plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, X, y LinkedIn para facilitar la conexión y la colaboración entre los egresados, además, del diseño del programa de mentoría, identificando las habilidades y conocimientos que proporcionarían orientación en áreas profesionales específicas. La selección de mentores exitosos en estos campos fue vital para el éxito del programa.

Se implementó la Credencial Egresado-Garza con la finalidad de identificar a los egresados como parte de la comunidad universitaria, así mismo, se buscó ofrecer beneficios comerciales con las empresas participantes en foros y ferias de empleabilidad además de beneficios institucionales alineando con estrategias de precio y promoción.

Los eventos de *networking* se planificaron de manera que se alinearan con las necesidades y expectativas de los egresados, seleccionando las temáticas y a los participantes cuidadosamente para maximizar las oportunidades de colaboración y desarrollo profesional.

Las estrategias de comunicación personalizada se adaptaron al lenguaje y las expectativas. Los boletines electrónicos, actualizaciones de eventos y oportunidades profesionales fueron diseñados específicamente para abordar los intereses y necesidades de esta comunidad.

Por otra parte, se adopta un enfoque cualitativo basado en la fenomenología, para explorar y comprender las experiencias, perspectivas y significados en la vinculación con egresados, con la finalidad de comprender las experiencias de los participantes a las actividades desarrolladas por la DVE.

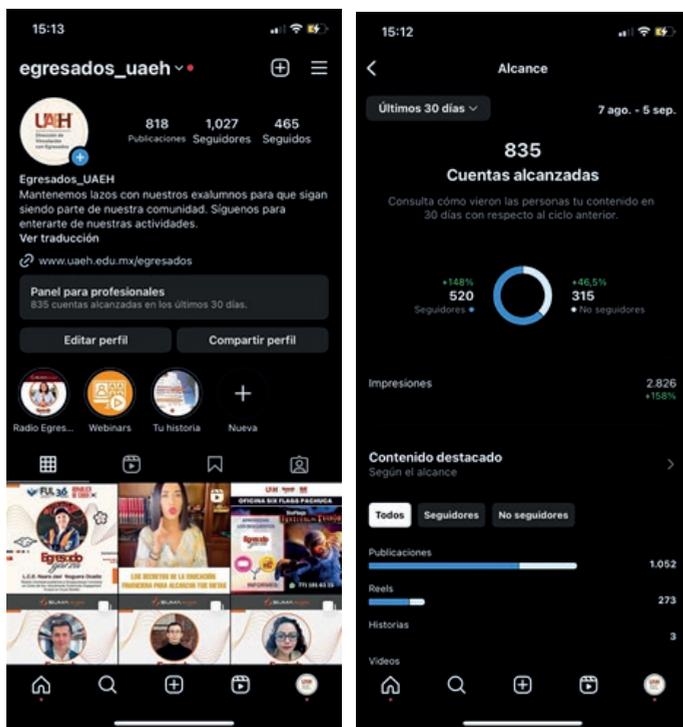
En conjunto, estas estrategias de marketing interno se incorporaron para fortalecer la vinculación con nuestros egresados. Hemos creado un ambiente que fomenta la participación activa, el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional, lo que beneficia tanto a nuestros egresados como a nuestra institución.

6. Resultados obtenidos

La implementación de estrategias diseñadas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas ha generado resultados significativos en la vinculación con la comunidad de egresados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). Estos resultados no solo son indicativos de una conexión más sólida entre la institución y sus graduados, sino también de un impacto positivo en la trayectoria profesional y la participación de los egresados en su alma máter. A continuación, se detallan los resultados obtenidos a través de un análisis de métricas clave y la percepción cualitativa de la comunidad.

La creación de una comunidad virtual de egresados ha permitido visualizarnos en las diferentes redes sociales teniendo en **Instagram**, un total de 1,027 seguidores, siendo publicaciones orgánicas con alcance mensual de 1,052 cuentas, como se puede observar en las métricas de la cuenta egresado_uah de **Instagram** que se visualiza en la figura 3.

Figura 3
Métricas de la cuenta egresados_uah de Instagram

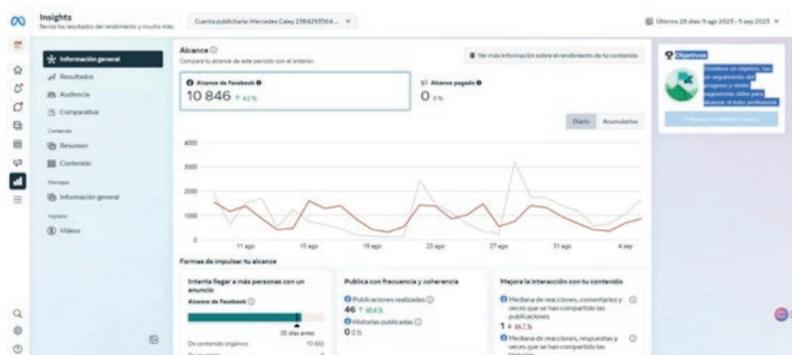


Fuente: Panel información estadística Egresado_UAEH. (2023).
https://www.instagram.com/egresados_uah

En cuanto a Facebook, nuestra comunidad virtual de egresados ha alcanzado a 14,478 usuarios seguidores de la página, logrando un alcance mensual que oscila entre 10,000 y 12,000 cuentas, de acuerdo con las métricas de la cuenta egresados_uah de esta red social, como se puede observar en la figura 4.

Esto nos ha posiciona en la categoría de "Entidades con un alcance orgánico, como una página que se destaca con un rendimiento "Superior a los demás". Esto abre la posibilidad de alcanzar una audiencia de entre 90,200,000 y 106,100,000 usuarios si optáramos por lanzar contenido pagado.

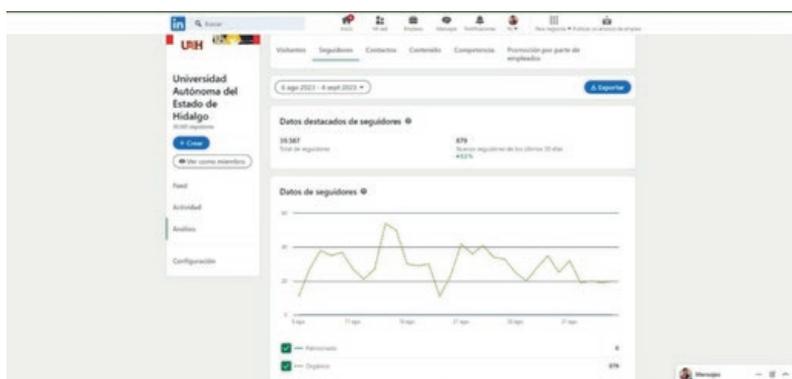
Figura 4
Métricas de la cuenta egresados_uah de Facebook



Fuente: Panel de métricas. (2023).
https://www.facebook.com/egresados_UAEH

En LinkedIn, nuestra comunidad cuenta con un total de 39,585 seguidores, y continuamos sumando más de 800 usuarios nuevos al mes. Esto ha contribuido a alcanzar aproximadamente 34,000 impresiones orgánicas mensuales, reflejando un alto nivel de interacción y participación en esta plataforma, como se puede apreciar en la figura 5.

Figura 5
Métricas de la cuenta Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de LinkedIn



Fuente: Panel de métricas. (2023).
<https://www.linkedin.com/UniversidadAutonomadelestadodehidalgo>

Además, en la red social X, se ha logrado reunir un conjunto de 870 seguidores y las publicaciones orgánicas llegan a un público de 652 cuentas al mes, como se aprecia en la figura 6.

Figura 6
Métricas de la cuenta egresados_uah de X (antes Twitter)



Fuente: Panel de métricas. (2023). https://www.x.com/egresados_UAEH

En general, los resultados indican que la estrategia de creación de comunidad virtual de egresados está siendo efectiva en términos de crecimiento, alcance y participación.

En cuanto a los programas de *mentoring* que conectan a egresados exitosos con estudiantes actuales, se ha tenido la contribución de egresados que exponen un tema a partir de un webinar y con ello se minimiza la brecha entre el egresado y el estudiante; dependiendo del tema se invita al área académica correspondiente con la finalidad de generar alianzas, que coadyuven a que los estudiantes pregunten y puedan tener contacto directo con los egresados.

Este espacio brinda una oportunidad única para que los mentores inspiren, orienten y guíen a la próxima generación de profesionales, creando un vínculo poderoso entre los que se gradúan y los que están por graduarse.

Figura 7

Ejemplo de las publicaciones para conocer a los mentores y sus temáticas



Fuente: Elaboración propia. (2023). https://www.facebook.com/egresados_UAEH

Se han realizado tres encuentros con los egresados como actividades de networking. Dos de ellos en formato virtual y uno presencial. El Tercer Encuentro de Egresados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo tuvo lugar el 9 de junio de 2023 en las instalaciones de la Dirección de Educación Continua y a Distancia.

Estos eventos han iniciado con una conferencia magistral por parte de alguno de los egresados, con la finalidad de aportar algo significativo a los asistentes además, de promover el intercambio de ideas, el establecimiento de contactos y la creación de oportunidades de colaboración.

Figura 8

Cabecal promocional de evento de networking en 2023



Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2023).
<https://www.uaeh.edu.mx/egresados/>

Realización de boletines electrónicos y actualizaciones de eventos, los cuales han tenido como resultado la promoción del evento específico y el registro de los participantes, iniciando con la segmentación del correo (qué egresados estamos invitando) con la finalidad de personalizar los emails, como se puede visualizar en la figura 9.

Las llamadas a la acción (CTA) solo se han medido a partir del registro, donde en cada evento se tienen aproximadamente entre 100 y 150 registros, los datos sobre las tasas de apertura, clics en enlaces y conversiones son pocos debido a que se utiliza una herramienta gratuita.

Figura 9

Ejemplo de boletines electrónicos enviados utilizando email

----- Forwarded message -----
De: **Vinculación con Egresados** <egresados@uaeh.edu.mx>
Date: jue, 7 sept 2023 a las 15:52
Subject: ¡Invitación a la Semana del Bienestar para Egresados!
To: <branda_alvarado11@hotmail.com>

Estimados egresados de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo,
Esperamos que se encuentren bien. En la Dirección de Vinculación con Egresados, nos complace anunciar la Semana del Bienestar, un evento especial diseñado para brindarles valiosas herramientas y recursos para su desarrollo personal y profesional.
Abordaremos temas como "Cáncer de mama, de la prevención a la superación".
Salud mental, alimentación saludable entre otros más... No faltes te esperamos, realiza tu registro en el siguiente link, y está atento a participar en los siguientes webinars..

<https://forms.gle/FDVprnw2VMkZGRud7>



Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2023). Correo [Página de la Dirección de Vinculación con Egresados]. UAHE. egresados@uaeh.edu.mx

Otra de las estrategias para el marketing interno ha sido la creación del programa de radio Egresado Garza, el cual ha sido exitoso y demandado por la comunidad de egresados. Al inicio se planteó con una de las emisoras de radio de la Universidad, siendo Radio Huejutla, quién fuera el productor del mismo, con la finalidad de contar con un espacio para los egresados.

Actualmente, se han llevado a cabo tres temporadas donde se han entrevistado 57 egresados, de los cuales 6 han tenido impacto municipal; 15 impacto estatal, 11 nacional y 25 internacional.

La promoción del programa de radio se realiza a través de las redes oficiales de egresados, así como a través de las seis emisoras de radio con las que cuenta la Universidad, como se puede ver en la Figura 10.

Figura 10

Ejemplo de publicación para promoción de programa de radio con egresados



Fuente: Promoción (2023). https://www.facebook.com/egresados_uah/

Así mismo, la Credencial Egresado-garza ha tenido impacto en la comunidad. Se inició el desarrollo y difusión de la misma en 2019, con un donativo por \$100.00 pesos mexicanos. Sin embargo, en 2020, debido a la pandemia se paró un poco la venta del producto incursionando en el desarrollo de la credencial en formato virtual, con la finalidad de llegar a los usuarios. Por lo que se tienen credencializados 2,700 egresados.

Figura 11

Imagen de credencial de egresado



Nota: Cabezal_Credencial Egresado (2023), UAEH.
<https://www.uaeh.edu.mx/egresados/credencial-garza.html>

7. Conclusiones

Los egresados de las universidades demuestran la calidad educativa que adquieren en su alma máter como un sello que los distingue en el mundo laboral y es por esto, que es importante considerar los indicadores tanto nacionales como internacionales sobre lo que realizan después de concluir los estudios, es decir, un análisis y seguimiento a su trayectoria laboral en la disciplina, la obtención de premios o reconocimientos, su actividad o experiencia laboral, o incluso atendiendo algún otro apoyo que la Universidad pueda evaluar; de tal forma, que se asimile al egresado a un producto terminado con estándares de calidad educativa y formativa.

Por lo tanto, los egresados cumpliendo con todo lo anterior son la evidencia de contar con la capacidad de ser contratados y mantenerse en el empleo ad hoc a sus habilidades y conocimientos. De tal forma, que de acuerdo con Shivorro et al. (2018) “las cualidades y habilidades de los graduados son conceptualizadas de manera diferente por cada una de las universidades de educación superior y sistemas educativos” (p.219).

Sin embargo, la intención de seguir en contacto con los egresados en concordancia con Rodríguez Espinar (2015) es mejorar la empleabilidad [debe ser], lo cual es el resultado de la convicción de los diferentes agentes (universidad-empresas-gobiernos) de que el objetivo de insertar a los graduados en el campo laboral, forma parte

sustancial de la formación académica y profesional.

Los egresados se deben visualizar como aquellos que llegaron en calidad de aspirantes, se convirtieron en alumnos que pasaron por las aulas, recorrieron los pasillos y forjaron sueños y aspiraciones para convertirse en el profesionista líder que, a diario cumple con su visión personal para destacar como docente, activista, empresario, funcionario público o filántropo; pero que sin duda forma parte esencial de un entorno en caso particular, de su alma mater que establece lazos de lealtad hacia una visión integral.

En ese sentido es importante destacar que, la vinculación con egresados es parte fundamental para el avance de nuestra máxima casa de estudios, pues la comunidad de egresados es sinónimo de la calidad de la institución, así como embajadores de nuestra marca UAEH.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cómo se pueden aplicar principios de marketing interno para mejorar la comunicación y la participación de los egresados?
2. ¿Cuáles podrían ser las principales razones por las que los egresados se sienten desconectados de la institución?
3. ¿Qué actividades específicas podrían implementarse para involucrar a los egresados en la vida de la institución?
4. ¿Cómo se podría medir el éxito de la estrategia de vinculación con los egresados?
5. ¿Cuáles serían las fuentes de financiamiento para este programa de vinculación?

9. Referencias

- López, A., Duarte, J., Florez, J., y Taborda, C. (2021). Vínculo universidad- egresado: una acción socialmente responsable. *Congreso Iberoamericano de Educación*. https://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/EIC/RLE2401_Lopez.pdf
- Rodríguez Espinar, S. (2015). La evaluación de la calidad de la educación obligatoria. Madrid: Síntesis.
- Shivoro, R., Shalyefu, R., & Kadhila, N. (2018). Perspectives on Graduate Employability Attributes for Management Sciences Graduates. *South African Journal of Higher Education*, 32 (1), 216-32. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.20853/32-1-1578>.
- Stenko, M. (2022). ¿Ya lo logramos? Planeación Estratégica de la Vinculación con Egresados. Council for Advancement and Support of Education. Alumni Relations A Newcomers Guide to Success (CASE). Diplomado Vinculación con Egresados.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH, 2017) Acta 333 Inclusión de la Dirección de Vinculación con Egresados: México. https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/juridica/leyOrganica.pdf
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH, 2019) Estatuto General, De la Organización Administrativa de la UAEH: México. https://www.uaeh.edu.mx/adminyserv/dir_generales/juridica/estatuto_gral.htm
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH, 2021) Plan de desarrollo Institucional (PDI 2021-2023). <https://www.uaeh.edu.mx/excelencia/pdi-2021-2023.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH, 2021) Manual de Organización Dirección de Vinculación con Egresados. <https://www.uaeh.edu.mx/egresados/documentos-administrativos/2021/DVE-MO-V4.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH, 2022) QS reconoce disciplina de la UAEH para colocarse entre las mejores. *Boletín Electrónico informativo 117*: México. <https://www.uaeh.edu.mx/noticias/6905/>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH, 2023) Dirección de Vinculación con Egresados. Actividades realizadas durante 2021, 2022 y 2023. *Reporte impreso*.

Universidad del Valle de México (UVM, 2021) Encuesta Nacional de Egresados 2021 <https://opinionpublica.uvm.mx/estudios/encuesta-nacional-de-egresados-2021/>

Vega-Barrios, A., Alcántara-Hernández, R. y Cerón, A. (2023) Mercadotecnia de contenidos como una estrategia para la Vinculación con Egresados. En Flores-Rueda, I.C, Tristan-Monroy, B. V.; Sánchez-Macías, A. y Azuara-Pugliese, V. (Coord.) (2023) *Educación en ciencias socioadministrativas y humanísticas: desafíos y oportunidades en tiempos de cambio*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <http://a.uaslp.mx/Se8q9DWr>

9 La industria de belleza como modelo de negocio en Bogotá, Colombia: caso de estudio Carmen Mora Peluquería

Mónica Peñalosa-Otero²⁷
Javier Mauricio García Mogollón²⁸

1. Resumen

En Colombia, uno de los sectores donde la mayoría de los ingresos es controlada por microempresarios es el de belleza, estética y cosmética, dentro de las cuales se encuentran las peluquerías. Una industria que de acuerdo con Gutiérrez (2022), le genera al país \$11 billones anuales, y se proyecta crezca 11,6% en los próximos años. Según la fuente, el país es el cuarto de la región con más ventas.

El objetivo de este caso de estudio es dar a conocer el modelo de negocio de Carmen Mora Peluquería y analizar cuáles han sido los aciertos y desaciertos a los cuales se ha enfrentado su fundadora y administradora Carmen Mora durante los últimos 22 años y, El objetivo de este caso de estudio es dar a conocer el modelo de negocio de Carmen Mora Peluquería y analizar cuáles han sido los aciertos y desaciertos a los cuales se ha enfrentado su fundadora y administradora Carmen Mora durante los últimos 22 años y, de igual forma, poder vislumbrar los retos venideros en los próximos años desde la óptica de las Ciencias Económicas y Administrativas.

²⁷ Profesora asociada II, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. monica.penalosa@utadeo.edu.co Enlace ORCID: /0000-0002-2208-9224

²⁸ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona; Colombia. jmgmogollon@unipamplona.edu.co Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7423-8909>

Para tal fin, se realizó una investigación de alcance exploratorio con enfoque cualitativo dado que la temática abordada no se ha investigado a profundidad previamente y se tiene el interés de examinar las estrategias abordadas y los resultados obtenidos. Así mismo, lo realizado por este negocio de tipo mipyme correspondiente al sector belleza, estética y cosmética, puede ser tenido en cuenta como referente para comprender la importancia del diagnóstico empresarial en cualquier modelo de negocio y la implementación de acciones que conlleven a la fidelización de los clientes y el *top of mine* en el *target* objetivo.

2. Contexto y evolución histórica de la empresa

El marketing es considerado como una actividad que logra identificar necesidades y deseos de los consumidores y generar bienes que satisfagan dichas necesidades. Es así como, gracias a la evolución de aspectos tecnológicos y teniendo en cuenta aspectos socioculturales, la aplicación de estrategias de marketing ha tomado un papel primordial en los sectores empresariales en la actualidad.

En el campo de la industria de la belleza, el mercadeo se mueve bajo dos principios: Obtener rentabilidad y ofrecer satisfacción de las necesidades humanas. El servicio es belleza e imagen y su mercadeo debe propender por obtener la satisfacción de sus clientas, a partir de las variables de la mezcla de mercadeo.

El incremento del interés y la demanda creciente de las personas por este tipo de servicios, ha contribuido al surgimiento de continuas innovaciones. Durante las últimas décadas se han venido produciendo cambios en las preferencias y en los hábitos que otorgan una mayor importancia a las redes sociales; todos estos fenómenos han contribuido a que el sector de los servicios personales en general y el subsector de las peluquerías y salones de belleza en particular, hayan experimentado una paulatina pero notable evolución, pasando de un mercado muy atomizado en el que predominan los pequeños establecimientos de barrio, al surgimiento de nuevos establecimientos en los que la imagen de marca y el diseño del espacio físico en el que se desarrolla la actividad juegan un papel primordial, lo cual se traduce en la existencia de un mercado muy competitivo en el que la innova-

ción es uno de los factores de éxito, así como la calidad de los servicios prestados, en donde la presencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es muy variable, convirtiéndose en un reto para este sector cuyas implicaciones pueden repercutir directamente sobre la organización, aportando una mayor calidad del servicio mediante la mejora de la atención al cliente y la utilización de herramientas que permiten la adaptación de las necesidades individuales.

Carmen Mora Peluquería

Para el año de 2001, la señora María del Carmen Mora Pedraza con 30 años de edad, se desempeñaba como auxiliar en una peluquería en el sector de Hayuelos de la ciudad de Bogotá, Colombia, quien, con base en sus conocimientos y la experiencia adquirida durante los últimos 15 años - dado que desde muy joven comenzó a trabajar como auxiliar de peluquería- descubrió no solo el gusto, sino las habilidades que tenía para este oficio y fue así como tomó la decisión de crear su propio negocio.

Habiendo visto un local comercial que llamó su atención, ubicado en la Avenida La Esperanza # 81C-56, del barrio de Modelia y con el apoyo económico de su mamá y una base de USD 972, compró el mobiliario necesario e hizo los trámites pertinentes ante la Cámara de Comercio para la creación de la empresa; así mismo, invirtió otros USD 243, para la compra de insumos y con ello dio apertura a Carmen Mora Peluquería, donde la misma dueña era la estilista principal, contando con el apoyo de dos compañeras que desempeñaban labores de manicure, pedicure y cepillado, de lunes a sábado en un horario de 7:00 a.m. a 7:00 p.m.

Carmen Mora Peluquería se convirtió en un negocio de economía familiar creado el 16 de julio de 2001, en el barrio Modelia de la ciudad de Bogotá, Colombia y perteneciente a la Localidad de Fontibón. Vale la pena mencionar que, para ese entonces, el valor del arriendo del local comercial era de USD 49 equivalente a dos salarios mínimos vigentes de la época. A la fecha y tras 22 años en el negocio, este mismo arriendo asciende a un valor de USD 490.

Figura 1
Instalaciones Carmen Mora Peluquería



Fuente: <https://carmen-mora-peluqueria.negocio.site/>. Recuperado el 19 de febrero de 2024.

3. Diagnóstico de la situación actual del negocio

Una vez conocida la historia de Carmen Mora Peluquería y pretendiendo analizar el operar actual del negocio, a continuación, se hizo uso de la matriz FODA a través de la cual se analizan todas las variables internas y externas, que intervienen en el modelo de negocio con el fin de desarrollar estrategias empresariales en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 2
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y conocimiento de los servicios ofrecidos al público. • Posicionamiento de la marca en el barrio Modelia de Bogotá por 22 años en el mercado. • Personal capacitado para la realización de las labores. • Precios asequibles a los consumidores. • Diversidad e innovación en el portafolio de servicios. • Incorporación de practicantes y jóvenes universitarias como capital humano y posibilidad de permanencia y crecimiento en el negocio. • Voz a voz positivo entre sus clientes. • Programa de responsabilidad social empresarial con ECOCAPITAL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de estrategias de publicidad lo cual limita la posibilidad de darse a conocer y generar posicionamiento de marca. • Las promociones son nulas lo cual no es atractivo para los clientes frente a la fidelización que pueden llegar a tener con la competencia. • Estancamiento en la oferta de servicios relacionados con el mantenimiento y cuidado de las pestañas lo cual es una tendencia actual.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en estrategias de publicidad a través de redes sociales como Instagram y Facebook. • Establecer promociones de manera permanente y por estacionalidad, apalancadas en el voz a voz y en redes sociales. • Innovar con la oferta de nuevos servicios como extensiones de pestañas, dada la tendencia del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de negocios de salas de belleza en la ciudad. • Alta rotación de personal en este tipo de negocios lo cual genera desconfianza. • Tendencia de nuevos procedimientos de belleza. • Precios similares de la competencia. • Inestabilidad económica y social. • La inseguridad de la capital por los grupos delincuenciales que generan temor en los clientes.

Fuente: Elaboración propia. 2024

4. Análisis de los aspectos internos y externos

Carmen Mora Peluquería es un negocio que, en cabeza de su fundadora y propietaria, presta el servicio de todo lo relacionado con el cuidado y arreglo del cabello, entre lo que se encuentra, color y tinte, vitaminas capilares y cambio de estilo. Sumado a lo anterior, se ofrece el servicio de manicure y pedicure, depilación de cejas, zona de bigote y zona facial.

El éxito en la prestación de los servicios se debe a la preparación, experticia y experiencia con la que cuenta su propietaria y el equipo de colaboradoras, manteniendo la tradición en los procesos con insumos de calidad.

En cuanto al branding, el concepto de la marca es muy fácil de comunicar desde la perspectiva de arquitectura de marca, dado que el nombre y el diseño de esta se resumen en una sola frase: "*Carmen Mora Peluquería*". Esto se demuestra con la fácil recordación de la marca y por ende la fidelización entre sus clientes, que ha permitido el mantenimiento del negocio a través de los años.

Figura 3
Logotipo



Fuente: <https://carmen-mora-peluqueria.negocio.site/>.

Al analizar el proceso organizacional, se reconoce el aprendizaje a través de sus propios errores; específicamente en tema administrativos y financieros. En cuanto al capital invertido ha sido completamente propio y pequeño, el cual ha permitido el funcionamiento y crecimiento del negocio y el cumplimiento en cuanto a las obligaciones que este emana.

La fijación de precios de los servicios que se ofertan va acorde a las otras peluquerías que se consideran competencia dentro del mismo sector del barrio Modelia y que prestan los mismos servicios. Además, se tiene en cuenta el tipo de cliente que frecuentan la peluquería, que por lo general son hombres y mujeres de estrato 3 y 4 trabajadores e independientes, amas de casa, estudiantes universitarias y de colegio, entre otros.

Según su propietaria, siempre se ha buscado ofrecer el precio más bajo de la zona y realmente así es. De acuerdo con lo anterior, un corte de cabello oscila entre los USD 4 y USD 5 dependiendo de la cantidad de cabello y el largo del cliente. A su vez, el cepillado está alrededor de los USD 4, el manicure USD 3 y el pedicure USD 4.

En cuanto a los proveedores de la peluquería, son todos distribuidores mayoristas de belleza; se encuentran ubicados en el centro de la ciudad y dentro de la misma localidad de Fontibón, quienes por previo pedido telefónico mensual tienen servicio a domicilio para todo tipo de negocio de belleza, dando los precios más bajos en el mercado en cuanto a insumos se refiere, tales como toallas absorbentes, diluyentes, tintes de cabello, brochas, esmaltes, pinceles, entre otros, de diversas marcas, lo cual también permite que la peluquería ofrezca los precios más bajos en su portafolio de servicios.

Además de tener el punto físico operando de lunes a sábado, también se ofrece el servicio a domicilio debidamente agendado. Durante el periodo de confinamiento por el Covid-19, fue así como operaron y una vez se dio aprobación para la reapertura de los negocios, cumplieron con todos los requisitos de prevención proferidos por el Ministerio de Salud y Protección Social.

En la actualidad, en Carmen Mora Peluquería cuentan con 3 empleadas más su propietaria; de las cuales 2 de sus colaboradoras se desempeñan como manicuristas y una tercera ejerce como estilista, ayudante de coloración y corte. Debe resaltarse que todas son mujeres y se distribuyen los horarios laborales en dos turnos diarios: dos en la mañana y dos en la tarde.

En lo relacionado con el pago del salario laboral, el equipo de empleadas cuenta con un pago fijo quincenal del 60% sobre el valor de lo trabajado. El contrato establecido es el de prestación de servicios y cada una de las trabajadoras deben asumir el pago de seguridad social. Cabe aclarar que nunca se ha instaurado el contrato de exclusividad, lo cual permite a todas las colaboradoras trabajar o estudiar de manera alterna. Para el pago del salario, desde el inicio del contrato hacen apertura de una cuenta de ahorros en el Banco Caja Social y se consigna allí la quincena.

Carmen Mora resalta como una ventaja competitiva de su negocio, el hecho de trabajar en equipo y con humanidad; es por ello por lo que las empleadas que pasan por su peluquería, una vez habiendo estudiado este oficio, adquieren todo su conocimiento para que sea puesto en práctica desde la apariencia personal de quienes trabajan allí, pues de esta manera reflejan el tipo de servicio que ofrecen. De igual forma, Carmen Mora impulsa a sus empleadas, a quienes considera más compañeras de trabajo, a que estudien una segunda carrera, crezcan y evolucionen sin importar las limitaciones que puedan aparecer en el camino.

Las medidas de seguridad e higiene en los centros de belleza han mejorado notablemente en los últimos años y no solo se ha puesto especial atención a los riesgos a los que se exponen los clientes, sino también a la protección del trabajador para evitar la proliferación de bacterias, hongos y virus.

Todos los trabajadores de la peluquería deben realizar los cursos de bioseguridad para manejo de asepsia del establecimiento, dado el uso de hipoclorito de sodio para desinfección y una solución para esterilización y desinfección de cepillos, peinillas y demás insumos utilizados. Cada año se debe renovar el certificado de bioseguridad,

con el curso que se oferta a través de academias de belleza debidamente certificadas.

En cuanto al manicure y pedicura se manejan kits desechables de un solo uso por cliente, garantizando la prevención de infecciones.

Para el manejo de los residuos sanitarios, existe un programa liderado por la Alcaldía local de Fontibón y Ecocapital, quien es una empresa con 16 años de experiencia y operación en Bogotá, que ofrece soluciones ambientales integrales en la gestión de residuos peligrosos y especiales, hospitalarios e infecciosos a través de sus servicios de recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento y disposición final de los mismos.

Es así que, todo lo tipificado como riesgo biológico, por ejemplo, los residuos utilizados para los tratamientos capilares, manicure y pedicura y los cabellos, deben separarse en una bolsa de color rojo; por este servicio la peluquería paga USD 9 mensuales.

Figura 4

Sistema de recolección de residuos hospitalarios y similares



Fuente: <https://www.secretariadeambiente.gov.co>

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las ciencias económicas y administrativas

Con base en la contextualización expuesta de Carmen Mora Peluquería, se identificaron las siguientes estrategias de mercadotecnia desarrolladas al interior de ésta:

Durante toda su existencia han sabido optimizar la operabilidad del negocio, con una planta de personal fija mínima de acuerdo con los servicios que prestan. De igual forma, han fijado de manera óptima los precios de los servicios que prestan, convirtiendo este factor como uno de los ressaltados por sus clientes y con respecto a la competencia.

En tiempo de pandemia por la crisis del Covid-19, se adaptaron a la situación y prestaron sus servicios con atención personalizada y domiciliaria previo agendamiento. Así mismo, contaron con todas las medidas de bioseguridad, lo cual generó confianza en los consumidores. Para Flores-Rueda, I. C., Sánchez-Macias, A., López-Celis, D. M., y Peñalosa-Otero, M. E. (2022), la segmentación de consumidores con actitudes proambientales aporta comprensión para comunicarse con éxito con cada perfil de consumidores.

Cada día se preocupan por mejorar sustancialmente el servicio al cliente, lo cual es un factor diferencial con respecto a la competencia y un distintivo propio de su marca.

Han creado alianzas estratégicas con diversos proveedores, asegurando la adquisición de insumos de calidad necesarios para operar el negocio y al tiempo, permitiendo un buen manejo en los precios que impactaron -a su vez- en la fijación de precios más bajos en la peluquería.

De otro lado, siempre han llegado a sus clientes a través de las referencias de sus mismos clientes, así como a través del voz a voz, dado que son muy conocidos en la zona y generan credibilidad. Carmen Mora Peluquería en sus 22 años de existencia como microempresa, ha logrado crear una conexión con los consumidores, lograr estar en su top of mind y convertirlos en clientes habituales. En otras palabras, ha logrado generar marketing emocional.

6. Resultados obtenidos

El análisis del caso Carmen Mora Peluquería, se permite demostrar que siempre las empresas tendrán necesidades de mercado desatendidas, de acuerdo con las tendencias que se van presentando.

En este caso, se puede evidenciar cómo los cambios socioeconómicos, el aumento de la competencia en el mercado y las transformaciones en los hábitos de consumo, conllevan a la necesidad de la constante evaluación empresarial y con ello, con el desarrollo de estrategias dentro del contexto de las P's del mercadeo (producto o servicio, precio, promoción, publicidad, plaza y postventa), en pro del posicionamiento y la preferencia de marca por parte de los consumidores.

Es muy importante ofrecer un buen contenido a través de redes sociales y plataformas digitales. Los servicios de belleza pueden crear cierta incertidumbre a los consumidores a la hora de elegir, dado el miedo a que el resultado no sea el esperado o no reciban un servicio acorde a sus expectativas. Por eso, es fundamental ofrecerles la posibilidad de conocer cómo se trabaja y qué se puede hacer por ellos antes de ir a comprar el servicio. Si se ofrece contenido sobre los servicios, los resultados con los clientes y los tratamientos que se realizan, se estará generando confianza a quienes valoren acudir a la peluquería. (Invokkers, 2022).

Sumado a lo anterior, cabe destacar cómo la crisis económica consecuencia de la pandemia del Covid-19, obligó a adaptar el modelo de operación de Carmen Mora Peluquería, logrando sobrevivir a este periodo de tiempo que acabó con muchas empresas. Todas estas acciones, estuvieron soportadas con el voz a voz y la lealtad por parte de los consumidores.

En la actualidad, el consumo responsable es una variable que impacta en los mercados dado que, cuando una empresa da a conocer el tipo de iniciativas o programas socialmente responsables con los que opera, los consumidores se identifican y se fidelizan con esta. En el caso de Carmen Mora Peluquería, esta variable es trabajada mediante la gestión con Eco-capital, bajo el programa para la recolección y el manejo de los residuos hospitalarios y similares que arroja la peluquería. Para López, D., & Peñalosa, M. (2017), en el caso de las mipymes, los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tienen o podrían llegar a tener influencia en la disposición de los consumidores, al pagar más por las marcas y/o

productos que realicen estas prácticas, lo cual traería un impacto positivo para la empresa.

7. Conclusiones

En conclusión, se puede decir que Carmen Mora Peluquería es un modelo de negocio que ha sido exitoso por 22 años en el mercado, manteniendo la preferencia por parte de sus clientes y gracias al buen servicio que presta; dando empoderamiento a hombres y mujeres que consumen la marca, obtienen satisfacción y regresan a volver a consumir los servicios.

Sin embargo, el modelo de negocio necesita desarrollar e implementar estrategias de comunicación, buscando dar a conocer toda la oferta de servicios que presta y augurando de esta manera, el aumento de conocimiento de la marca en el mercado y con ello la posibilidad de aumentar los clientes de la misma.

La publicidad es una herramienta de la comunicación, que busca dar a conocer todo lo referente a la marca. En este orden de ideas y de acuerdo con el análisis DOFA realizado a Carmen Mora Peluquería; teniendo en cuenta las estrategias de la competencia, se presenta como una oportunidad de negocio el desarrollo de redes sociales como Instagram y Facebook.

Por su parte, la promoción es considerada como un argumento para lograr la venta a través de la difusión de las propiedades de un producto o servicio y con ello, lograr persuadir a los consumidores al realizar un acto de consumo.

Todo lo anterior, teniendo en cuenta la dinámica de la competencia, quienes pueden llegar a tener una muy buena ventana de comunicación y un visual merchandising atractivo, sin embargo, al tiempo pueden carecer de calidad y posicionamiento de marca, lo cual hoy es una ventaja con la que cuenta Carmen Mora Peluquería.

Además, vale la pena que la empresa implemente otros servicios que hoy son considerados tendencia, tales como el cuidado, mantenimiento y alargamiento de pestañas, lo cual es altamente demandado en la actualidad y puede convertirse en una oportunidad por explotar.

Finalmente, formular estrategias de mercadeo para la peluquería puede ser la mejor manera de aumentar el conocimiento del negocio, dado que el mercado ha evolucionado de tal forma, que las empresas que no actualizan sus medios de promoción son prácticamente invisibles.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cuál considera que es el principal problema de la empresa y cuáles son los problemas secundarios identificados en el caso?, ¿qué soluciones recomienda para resolver el problema identificado?
2. ¿Cómo consideran que logran tener permanencia en el mercado?
3. ¿Qué estrategia le recomendaría a Carmen Mora Peluquería para posicionar o reposicionar su marca en el mercado local?
4. ¿Cuáles cree que son los objetivos que tienen proyectados a corto y mediano plazo?
5. De acuerdo con las variables de la mercadotecnia y de acuerdo con su percepción como consumidor, elabore una propuesta de plan de mercadeo que conlleve al reposicionamiento de la marca.

9. Referencias

Carmen Mora Peluquería <https://carmen-mora-peluqueria.negocio.site/>

Flores-Rueda, I. C., Sánchez-Macías, A., López-Celis, D. M., y Peñalosa-Otero, M. E. (2022). Actitudes proambientales en segmentos de consumidores mexicanos y colombianos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1058-1077. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.13>

Gutiérrez (2022). Diario La República. Martes, 12 de julio de 2022. Disponible en <https://www.larepublica.co/companias/el-pais-es-uno-de-los-que-lidera-el-sector-belleza-en-la-region-con-11-billones-anuales-3401696>

Invokkers (2022). Marketing para peluquerías ¿Por qué es tan importante? Disponible en: <https://invokkers.com/marketing-para-peluquerias-por-que-es-tan-importante-invokkers/>

López, D., & Peñalosa, M. (2017). Oferta de productos sustentables (Caso Colombia) El aporte de la sustentabilidad empresarial colombiana como construcción de marca: caso Casa Luker. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica* (pp. 349–360). México: Editorial UNAM.

Secretaría de Ambiente (2023). Sistema de recolección de residuos hospitalarios y similares. Disponible en <https://www.secretaria-deambiente.gov.co>

10 Decisiones de marketing gerencial: emprendimiento en las Mipymes comerciales y de servicio: caracterización de la emprendedora

Emigdio Larios-Gómez²⁹

Montserrat Galicia Cruz³⁰

Roxana Trejo Caltenco³¹

1. Resumen

El presente estudio de caso desarrolla una investigación de tipo cualitativa, realizada a través de entrevistas a profundidad a 10 empresarias-emprendedoras pymes de diferentes industrias creativas del sector comercial y de servicios en las ciudades de Puebla, Veracruz y Oaxaca, en México. Fueron entrevistadas con el objetivo de conocer sus percepciones respecto a la toma de decisiones en Marketing Gerencial y de Emprendimiento, lo que permitió la caracterización de la emprendedora en México. El estudio se centró en las características de sus habilidades blandas y profesionales con los tópicos de estudio: Visión empresarial, motivaciones de la emprendedora, oportunidades de negocios, toma de decisiones y creatividad e innovación en el emprendimiento. Como resultados principales se tiene que, los emprendedores siempre piensan por el futuro y el bienestar de la empresa, desde una manera metódica con análisis, benchmarking, encuestas, investigaciones de mercado, hasta hacerle caso a su instinto o en sus creencias o conocimientos, todas buscando una libertad financiera, creativa, de horarios y administrativa. Esta

²⁹ Facultad de Administración Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Profesor investigador, Puebla, México Emigdio.larios@correo.buap.mx ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3514-1319> Citas: 721, Índice h: 13, Índice i10: 17

³⁰ Trozmer Centro Universitario - Alumna de la Especialidad en Administración de Empresas del Diseño, Puebla, México - eaed20171336@trozmer.edu.mx

³¹ Trozmer Centro Universitario - Alumna de la Especialidad en Administración de Empresas del Diseño, Puebla, México - eaed20211930@trozmer.edu.mx

independencia y autonomía a la hora de emprender -y que nadie les enseña a ser emprendedora- con el tiempo, el esfuerzo, dedicación y disciplina se puede llevar a un camino de éxito.

2. Evolución histórica del emprendimiento

La evolución histórica del emprendimiento es un tema amplio y complejo que ha experimentado cambios significativos a lo largo de los siglos. El emprendimiento ha existido desde los orígenes de la humanidad, cuando el hombre comenzó a buscar nuevas formas de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, el concepto de emprendimiento tal como lo conocemos hoy en día ha evolucionado a lo largo del tiempo (León, 2023). A continuación, describiré de manera general la evolución del emprendimiento:

• Antecedentes históricos

El emprendimiento tiene raíces históricas que se remontan a civilizaciones antiguas como la romana, griega y china, donde los individuos realizaban actividades comerciales y artesanales (Terán-Yepez & Guerrero-Mora, 2020). En la Edad Media, surgieron los gremios y el comercio a larga distancia, lo que marcó un paso importante hacia el emprendimiento. También se le puede llamar como la etapa Preindustrial (hasta el siglo XVIII). En esta etapa, el emprendimiento se centraba en la creación de pequeñas empresas para satisfacer las necesidades básicas de la población. Los emprendedores eran personas que tenían habilidades y conocimientos prácticos para la producción de bienes y servicios (de Oca Rojas, Bastidas & Cabeza, 2022).

• Revolución Industrial

Durante el siglo XVIII y XIX, la Revolución Industrial transformó radicalmente la economía mundial. Surgieron empresarios visionarios como James Watt y Richard Arkwright, que desarrollaron innovaciones tecnológicas y establecieron fábricas. Este período marcó el surgimiento del emprendimiento industrial. En esta etapa industrial (siglo XIX - siglo XX), el emprendimiento se desarrolló en torno a la

revolución industrial. Los emprendedores fueron los responsables de la creación de nuevas empresas que aprovechaban los avances tecnológicos para producir bienes y servicios a gran escala (Valdiviezo & Gallardo, 2020).

• Era de la innovación y la tecnología

En el siglo XX, con el avance tecnológico y la globalización, el emprendimiento se diversificó. Empresas como IBM, Apple y Microsoft fueron fundadas por emprendedores que lideraron la revolución informática. Además, se crearon Silicon Valley y otros ecosistemas tecnológicos. Se le puede llamar como la etapa Postindustrial (siglo XXI), donde el emprendimiento se ha vuelto más globalizado y digitalizado (Arroyo, Sánchez & Quiñonez, 2020). Los emprendedores son personas que buscan crear nuevas empresas que resuelvan problemas o necesidades sociales (Pacheco-Ruiz et al., 2020; Merino & Esli, 2021).

• Emprendimiento social y sostenibilidad

A medida que surgieron preocupaciones ambientales y sociales en el siglo XXI, el emprendimiento social y sostenible se hizo más prominente. Emprendedores como Muhammad Yunus y empresas como Tesla trabajan en soluciones a problemas globales.

• Globalización y emprendimiento

La globalización ha permitido a los emprendedores acceder a mercados internacionales. Plataformas en línea, como Amazon y Alibaba, han empoderado a pequeños empresarios para que vendan productos en todo el mundo. El emprendimiento ha evolucionado a lo largo de la historia en respuesta a cambios económicos, tecnológicos y sociales. Desde sus raíces en la antigüedad hasta la era digital actual, el espíritu emprendedor ha desempeñado un papel crucial en la economía global y sigue siendo una fuerza impulsora de la innovación y el cambio.

• **Emprendimiento en la economía digital**

La economía digital y las redes sociales han cambiado la forma en que se inician y se promocionan los negocios. Empresas como Facebook, Google y Amazon, han cambiado la forma en que las personas interactúan con las empresas y crean oportunidades para emprendedores digitales.

• **Ecosistemas de emprendimiento**

A lo largo de los años se han desarrollado ecosistemas de emprendimiento en todo el mundo, que incluyen incubadoras, aceleradoras, espacios de *coworking* y financiamiento de riesgo. Estos ecosistemas han fomentado el crecimiento del emprendimiento.

• **La pandemia de COVID-19**

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en el emprendimiento, acelerando tendencias como el comercio electrónico y el trabajo remoto, al tiempo que generó nuevos desafíos y oportunidades para los emprendedores (Martínez & Larios-Gómez, 2021; Zavala, Larios-Gómez & Gochis, 2023). A partir de esta etapa, el emprendimiento se caracteriza por las siguientes características:



Innovación.

Los emprendedores buscan crear nuevas empresas que ofrezcan productos o servicios innovadores.



Globalización.

Los emprendedores operan en mercados globales, lo que les permite llegar a un mayor número de clientes.



Digitalización.

Los emprendedores utilizan las tecnologías digitales para desarrollar sus negocios.

3. Diagnóstico de la situación actual

El emprendimiento y la industria del diseño ante el COVID-19 emprededurismo en México, ¿por qué es tan importante el emprededurismo?

Actualmente, los jóvenes traen un pensamiento diferente del ser emprendedor o crear un negocio propio, ya que es algo con lo que crecemos y buscamos dejar a un lado los trabajos tradicionales para ser *freelance*; creo que es la meta de muchos. Esa creatividad e innovación, buscar una identidad y ser apasionados por nuestras ideas es algo que nos identifica como generación. Por otro lado, como dicen "México tiene talento, solo falta apoyarlo", se considera que hay mucho talento en los mexicanos, pero haciendo un cambio en nuestra educación y tocando el tema de emprender para dejarlo de ver como algo negativo o que no funciona, percibirlo como una posibilidad de éxito desde edades tempranas, perderle el miedo a emprender pensando que se fracasará.

Otro punto muy importante es que la pandemia vino a cambiar la forma de los negocios tradicionales y el negocio que no se adaptó a las exigencias de este problema mundial, local, simplemente no sobrevivió. Por consecuencia este es un tema muy fuerte ya que atañe a todos los sectores incluyendo al sector público y de gobierno, creo que este tema prendió el foco rojo para replantear los apoyos que existen en las empresas generadoras de empleo (Velasco, Moya & Olvera, 2021).

La pandemia de COVID-19 ha impactado significativamente al mundo entero, incluyendo a México. El sector económico ha sufrido una contracción considerable, con repercusiones en las empresas y los emprendimientos. La industria del diseño, en particular, ha enfrentado desafíos debido a la reducción de la actividad comercial y la reestructuración de las prioridades de los consumidores (Asociación de Emprendedores de México, 2020). En definitiva, a los nuevos emprendedores nos toca saber reaccionar a los cambios que los tiempos te plantean y a la facilidad de adaptación.

Ranking mundial del emprendimiento

El emprendimiento es un factor crucial para el desarrollo económico de México. Según el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2020, México se ubica en el puesto 21 de 53 países en términos de actividad emprendedora. La tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en México es del 23.4%, lo que significa que 1 de cada 4 personas adultas en el país está involucrada en un emprendimiento (GEM, 2022).

México ocupa la posición 23, entre 54 naciones analizadas en este nuevo indicador del Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2019/2020, que cada año elaboran el Babson College y la London Business School (GEM, 2021). En esta edición, México aparece en solo una medición de 23 que componen el estudio global. El Índice de Contexto de Emprendimiento Nacional (NECI) se compone de 12 variables y evalúa el financiamiento empresarial “en la que obtuvo 4.44 puntos (Estados Unidos, que ocupa el sexto lugar en el índice, tuvo 6.61); apoyo y relevancia de las políticas gubernamentales (5.14); impuestos y burocracia (4.08), así como programas de emprendimiento del gobierno (5.63)” (Expansión, 2019). Las calificaciones son asignadas por expertos consultados por los equipos nacionales que participan en el GEM.

Datos relevantes del emprendedor en México

El panorama del emprendimiento en México está marcado por la juventud, la ambición y el potencial de las mujeres. Sin embargo, persisten desafíos como el miedo al fracaso, la falta de financiamiento y la baja tasa de supervivencia empresarial. Impulsar la asesoría, la diversificación de las fuentes de financiamiento y la internacionalización son claves para fortalecer el ecosistema emprendedor y convertir las ideas en empresas prósperas. Y re imaginando al emprendedor mexicano: se tiene los siguientes datos (INEGI, 2021; GEM, 2021):

- **Juventud y ambición.** Los jóvenes entre 22 y 35 años conforman el 40% de los emprendedores en México, lo que demuestra el papel crucial de la formación universitaria en la incubación de ideas innovadoras. Sin embargo, el miedo al fracaso aún limita a

muchos; con 1 de cada 3 mexicanos con aspiraciones emprendedoras que no las concretan.

- **Financiamiento propio.** El 90% de los emprendedores inicia con recursos propios o familiares, evidenciando la necesidad de fortalecer el acceso a apoyos gubernamentales y bancarios.

- **Hacia la equidad de género.** El ecosistema emprendedor mexicano está evolucionando hacia una mayor participación de las mujeres, con un 32% frente al 68% de hombres en 2023, una cifra que ha mejorado en comparación con años anteriores.

- **Solteros y enfocados.** Un dato curioso es que el 60% de los emprendedores, tanto hombres como mujeres, son solteros al iniciar su negocio, lo que sugiere una mayor disposición para asumir riesgos y dedicar tiempo completo a su proyecto.

- **Supervivencia empresarial.** El 80% de las empresas no logran superar el segundo año, lo que resalta la importancia de la asesoría y el acompañamiento para fortalecer las nuevas iniciativas.

- **Emprendimiento virtual.** La tendencia hacia la virtualidad se refleja en el 55% de las empresas que operan desde casa o de forma online, sin necesidad de una oficina física.

- **Globalización pendiente.** Solo el 15% de las empresas incursionan en mercados internacionales, lo que representa un área de oportunidad para el crecimiento y la expansión del sector emprendedor mexicano.

Respecto a las mujeres, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México hay un total de 6 millones de mujeres emprendedoras, lo que representa el 20% del total de emprendedores en el país. Las estadísticas más importantes de las mujeres emprendedoras en México son las siguientes (INEGI, 2021).

La mujer emprendedora mexicana se caracteriza por su juventud, ímpetu y formación. Su participación en diversos sectores económicos es un reflejo de su capacidad de adaptación y visión estratégica.

Si bien las microempresas son el tipo de empresa más prevalente, existe un enorme potencial para escalar y consolidar proyectos de mayor envergadura. Fortalecer el acceso a la educación, la capacitación y el financiamiento será fundamental para impulsar el crecimiento del emprendimiento femenino y contribuir al desarrollo económico del país. Por lo que la radiografía de la mujer emprendedora es (INEGI, 2021; GEM, 2021):

- **Juventud y empuje.** La mayoría de las mujeres emprendedoras (49%) se encuentran entre los 18 y 34 años, seguidas por un 41% entre 35 y 54 años. Esto demuestra la vitalidad y el ímpetu de las nuevas generaciones para liderar proyectos empresariales.
- **Educación como base.** La educación juega un papel fundamental en el emprendimiento femenino. El 30% de las mujeres emprendedoras tiene estudios superiores, mientras que el 40% ha completado la educación media superior. Esto refleja una mayor preparación para afrontar los desafíos del mundo empresarial.
- **Oportunidades en diversos sectores.** El 45% de las mujeres emprendedoras se concentra en el sector comercial, mientras que el 25% se dedica a los servicios y el 30% a la industria. Esta diversificación refleja la capacidad de las mujeres para explorar diferentes áreas y encontrar nichos de mercado.
- **Microempresas.** Predominio actual. El 82% de las empresas lideradas por mujeres son microempresas, lo que evidencia un gran potencial de crecimiento y desarrollo. El 14% son pequeñas empresas y el 4% medianas o grandes, lo que indica un camino por recorrer para alcanzar una mayor escala en el tejido empresarial.

4. Análisis de los aspectos internos y externos

Las decisiones gerenciales y el emprendimiento

Pacheco-Ruiz et al. (2023), mencionan que las decisiones gerenciales y el emprendimiento se desarrollan de manera conjunta, ya que ambos procesos requieren de la toma de decisiones para alcanzar

sus objetivos. Mientras que en el emprendimiento, las decisiones gerenciales son fundamentales para el éxito del negocio; por lo que el emprendedor debe tomar decisiones sobre una amplia gama de temas, como el desarrollo del producto o servicio, la estrategia de marketing, las finanzas, y la gestión del personal. Es así como, en la gerencia, el emprendimiento es una herramienta para generar nuevas oportunidades de negocio (Merino & Esli, 2021). Los gerentes pueden utilizar el emprendimiento para crear nuevas unidades de negocio, desarrollar nuevos productos o servicios o entrar en nuevos mercados.

Las decisiones gerenciales en las emprendedoras de la industria del diseño

Para el presente caso de estudio, se realizó una investigación cualitativa, en la cual se entrevistaron a 10 empresarios-emprendedores de diferentes industrias del sector comercial y de servicios en las ciudades de Puebla, Veracruz y Oaxaca, en México. Con el objetivo de conocer sus percepciones respecto a la toma de decisiones de Marketing Gerencial y de Emprendimiento en las Mipymes, que permita la caracterización del emprendedor. La Guía de Tópicos se estructuró con: La visión, habilidades gerenciales, motivaciones del emprendedor, oportunidades de negocios y toma de decisiones. En la Tabla 1 se pueden observar las preguntas que se realizaron.

Tabla 1
Tópicos del estudio cualitativo

Tópico	Ítems
La visión	1. ¿Cómo es la visión de un empresario? y ¿qué es un empresario?
Habilidades gerenciales	2. ¿Qué papel juegan las capacidades, características y habilidades en el día a día del emprendedor?
Motivaciones	3. ¿Cuál es su motivación para emprender/hacer negocio?
	4. ¿Qué piensa de la autoeficacia al emprender/hacer negocio?

Tópico	Items
Oportunidades de negocios	5. ¿Cómo realiza el reconocimiento de oportunidades al emprender/hacer negocio?
	6. ¿Cómo realiza la explotación de oportunidades al emprender/hacer negocio?
Toma de decisiones	7. ¿Cómo toma decisiones bajo incertidumbre al emprender/hacer negocio?
	8. ¿Qué acciones realiza para tomar el liderazgo al emprender/hacer negocio?
	9. ¿Qué tipo de herramientas y métricas usa para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa?
	10. ¿Cuál es el periodo de medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?
	11. ¿Qué hace con la información que recaba durante la medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las teorías de las decisiones gerenciales y el emprendimiento, se realizaron entrevistas a profundidad a las 10 emprendedoras (Mipymes dedicadas al Diseño Gráfico, Diseño de Modas, Diseño de Imagen Profesional, Diseño Publicitario y Diseño de Marketing); se recopilaron las percepciones sobre los aspectos más importantes que el emprendedor debe tomar en cuenta en la toma de decisiones gerenciales para emprender (Tabla 2). Estas emprendedoras consideran que los principales factores que influyen en el desarrollo de las decisiones gerenciales y el emprendimiento son:

- **El entorno.** El entorno económico, político, social, y tecnológico influye en las decisiones que toman los emprendedores y los gerentes.
- **Las habilidades y conocimientos del emprendedor o gerente.** Las habilidades y conocimientos que posee el emprendedor o gerente determinarán la calidad de sus decisiones.

- **Los recursos disponibles.** Los recursos disponibles como el capital, la tecnología y el personal, limitan las opciones que tienen los emprendedores y los gerentes.

Los procesos de toma de decisiones gerenciales y el emprendimiento pueden ser mejorados mediante lo siguiente:

- **Formación y capacitación.** La formación y capacitación en habilidades de toma de decisiones puede ayudar a los emprendedores y los gerentes a tomar mejores decisiones.

- **Herramientas y técnicas de apoyo.** Las herramientas y técnicas de apoyo como los modelos de análisis y los sistemas de información, pueden ayudar a los emprendedores y los gerentes a tomar decisiones más informadas.

- **Enfoques colaborativos.** Los enfoques colaborativos como la lluvia de ideas y el trabajo en equipo, pueden ayudar a los emprendedores y los gerentes a tomar mejores decisiones.

Tabla 2

Áreas empresariales en las decisiones gerenciales

Producción	Mercadotecnia	Administración
Desarrollo del producto	Ventas	Liderazgo
Manufactura	Promoción	Planes estratégicos
Embalaje	Puntos de venta	Implementación de objetivos
Transporte	Publicidad	Establecimiento de metas
Diseño	Redes sociales	Convenios
Prototipos	Atención al cliente	Cultura Organizacional
Control de calidad	Fijación de precio	Políticas
Logística	Fidelidad del consumidor	Relaciones externas
Gestión de insumos	Desarrollo de productos	RRPP
Línea de producción	Investigación de mercados	Estructura orgánica
Finanzas	Recursos humanos	Junta de Accionistas
Contabilidad	Reclutamiento	Imagen empresa

Gestión de recursos monetarios	Evaluación	
Nómina	Administración de Capital Humano	
Inversión	Capacitación	
Créditos	Planes de crecimiento	
Proveedores	Perfil de puestos	
Financiamiento	Manuales de operación	

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, tomando en cuenta estas áreas de intervención, el emprendedor de la Mipyme se debe enfrentar a: 1) la falta de insumos, 2) el reclutamiento de proveedores, 3) el abastecimiento de combustibles, 4) la falta de aprobación de leyes, 5) los desastres naturales, 6) la paridad del peso Vs dólar, 7) la falta de ingresos por ventas, 8) la devaluación e inflación, 9) el cierre de espacios por circunstancias como el Covid-19, 10) la falta de inversión, 11) la guerra del narcotráfico, 12) las nuevas tendencias y 13) la baja producción por la falta de ventas o insumos; eso aunado a la actual tendencia de la carencia de perfiles. Con base en estos aspectos, se presentan algunos ejemplos de cómo se desarrollan las decisiones gerenciales y el emprendimiento:

- Un emprendedor decide crear una nueva empresa de tecnología. Para ello, debe tomar decisiones sobre el tipo de producto o servicio que ofrecerá, el mercado al que se dirigirá y la estrategia de marketing que utilizará.
- Un gerente de una empresa de manufactura decide implementar una nueva estrategia de producción. Para ello, debe tomar decisiones sobre la inversión en nueva maquinaria, la capacitación del personal y la gestión de los inventarios.
- Un gerente de una empresa de servicios decide expandir su negocio a un nuevo mercado. Para ello, debe tomar decisiones sobre la ubicación de las nuevas oficinas, la contratación de nuevo personal y la adaptación de los productos o servicios a las necesidades del nuevo mercado.

Es así como las decisiones gerenciales y el emprendimiento son procesos que se complementan entre sí. Ambos procesos requieren de la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos. El desarrollo de las decisiones gerenciales y el emprendimiento puede mejorarse mediante la formación y capacitación, el uso de herramientas y técnicas de apoyo y la adopción de enfoques colaborativos.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Lemus (2022) asegura que las habilidades blandas son el salvavidas que todo emprendedor necesita para navegar con éxito en el mercado actual. Actualmente, las habilidades blandas o *Soft skills* es una de las estrategias para sobrevivir en el mercado empresarial. Por lo que, invertir en el desarrollo de estas habilidades es una inversión en el futuro de la empresa, asegurando una mayor adaptabilidad, resiliencia y capacidad de crecimiento en un entorno cada vez más desafiante.

Se puede decir que las habilidades blandas son el salvavidas del emprendedor en un mar turbulento, ya que, en el océano turbulento del mercado actual, las habilidades blandas son el salvavidas que todo emprendedor necesita para navegar con éxito. Más allá de la experiencia técnica o el conocimiento del mercado, estas habilidades transversales son la brújula que permite sortear las olas de la incertidumbre, conectar con la tripulación y llegar a buen puerto.

La investigación realizada con las entrevistas a profundidad a las 10 emprendedoras de la industria del diseño en la ciudad de Puebla, México, tuvo como objetivo analizar el perfil y características de la empresaria-emprendedora para conocer el impacto que existe entre las habilidades blandas y las habilidades profesionales en las empresas; y cómo se relacionan con las competencias personales y sociales de las empresarias. Debido a que estas habilidades son fundamentales para la toma de decisiones gerenciales, ya que permiten a los gerentes comprender y gestionar las emociones, comunicarse de manera efectiva, trabajar en equipo y resolver problemas (Peláez, 2023; Lemus, 2022).

Para ser un emprendedor exitoso, no basta con tener una idea rentable, ser creativo, innovador y poseer un espíritu perseverante; ya que además de tener las habilidades y competencias claves, se deben adquirir ciertos conocimientos para manejar una empresa. Los emprendedores deben de adaptarse a los cambios, crisis y acontecimientos que son premisas externas que no pueden controlar como la pandemia del Covid-19 género. Si bien, hubo muchos cambios en la forma de comprar, de vender en la demanda de servicios, creo que uno de los temas más importantes es que el Covid-19 ha impulsado la digitalización de las empresas y por ende, el emprendimiento en este medio virtual. De acuerdo con la página CONECTA (2020) antes de la situación provocada por la pandemia, solo un 44% de las empresas disponían de página web y según una encuesta encargada por IONOS, la crisis aceleró la digitalización de las empresas a un 71%.

El camino del emprendimiento está plagado de retos y desafíos. Sin embargo, aquellos que poseen las características y habilidades adecuadas tienen mayores posibilidades de alcanzar el éxito. A partir de los resultados analizados en las entrevistas, se ha delineado un perfil de la emprendedora exitosa que abarca ciertas características (ver tabla 3), respecto a las habilidades blandas que destacan antes y después de la pandemia provocada por el Covid-19.

Tabla 3

Características del emprendedor antes y después de la pandemia Covid-19

N		Antes	Después
1	Asumir riesgos	"Qué puede pasar?" Saber que puede pasar=responder ante la situación	Visión de escenarios=Mercado (Tarot emprendedor)
2	Autoconfianza	Seguridad y habilidades=emprender	Seguridad en uno mismo. Capacidad de atraer más oportunidades
3	Iniciativa	Plus=diferente (proactivo)	Transformas ideas en acciones
4	Productivo	Generador permanente ideas	No productivo=baja en la producción

N		Antes	Después
5	Organizado	Cumplimiento de objetivos + Negociación	Tareas, actividades para lograr tener más control de tu negocio
6	Comunicación	Enamorar a los públicos= sin medios fríos	Atención a la cliente fría (Bots)
7	Paciente	Esperar= Alcanzar los logros en los tiempos adecuados (Capacidades)	Velocidad tecnológica + capacidades <i>fast track</i>
8	Innovador	¿Idea nueva o ya existente? Explorar ideas con diferente enfoque	Modificar ideas para la "nueva normalidad"
9	Creativo	Habilidad para los problemas. Optimizar los recursos= solución de problemas	Investigar soluciones de otros
10	Observador	Capacidad de ver las cosas= evaluar su alrededor	Observar las "nuevas realidades"
11	Carismáticos	Encantador=confianza y enamorar al consumidor	Modificar el trato con los medios disponibles, ser más empático
12	Buen negociador	Cerrar tratos=ágil + rápido	Tomar mejores decisiones
13	Resiliente	Sin educación a la pérdida o al fracaso	La capacidad de iniciar de nuevo (aprendí de mi "pérdida")
14	Previsor	Ser proactivo = Estudias escenarios	Administrar sabiamente
15	Paciente	Tiempo + Esperar (entender nuestras capacidades)	Mantener lo que se tiene
16	Trabajador	Esfuerzo = Dedicación	Conducir mejor el trabajo para priorizar
17	Tolerante	Tiempo + Esperar (entender nuestras capacidades)	Recuperación

Fuente: Elaboración propia.

No solo han cambiado las características, si no cada vez es necesario agregar más cualidades porque a lo largo del proyecto de emprender se van presentando diferentes obstáculos o situaciones que requieren de una reacción o un plan, esto a mi parecer nos hace crecer como emprendedores y como personas. En un estudio comparativo entre los empresarios consolidados más sobresalientes a nivel

mundial (tabla 3), sobre las características gerenciales que se han estudiado por ser parte de los modelos a seguir de los emprendedores, en relación con las características que se obtuvieron de las percepciones de las emprendedoras entrevistadas, se tiene que: La comparación de los cinco reconocidos empresarios: Steve Jobs, Fred Smith, Jeff Bezos, Sam Walton y Muhammad Yunus, en sus características tanto blandas como profesionales, se destacan las similitudes y diferencias entre ellos. Por lo que, no existe una fórmula única para el éxito empresarial. Cada uno de estos emprendedores ha logrado un éxito notable utilizando diferentes estrategias y habilidades. Lo que sí es evidente es la importancia de una visión clara, la pasión por el proyecto, la capacidad de resolver problemas y la adaptación a las necesidades del mercado.

Similitudes. 1) Todos los empresarios poseen una visión clara del futuro de sus empresas, 2) Todos comparten una pasión por sus proyectos, dedicando tiempo y esfuerzo a su desarrollo y 3) Todos son capaces de identificar y resolver problemas de forma efectiva.

Diferencias. 1) Jobs y Bezos se enfocan en la innovación tecnológica, mientras que Walton se centra en la eficiencia y Yunus en la inclusión social, 2) Jobs y Bezos son líderes fuertes y dominantes, mientras que Yunus es más conciliador y empático y 3) Smith y Walton poseen una amplia experiencia en sus sectores, mientras que Jobs y Bezos provienen de un entorno más técnico.

Tabla 4
Características gerenciales

	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	Empresario 4	Empresario 5
Nombre	Steve Jobs	Fred Smith	Jeff Bezos	Sam Walton	Muhammad Yunus
Empresa	Apple	Federal Express Corporation (FedEx)	Amazon	Walmart	Grammen Bank
Año	1977	1971	1997	1969	1983
País	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Bangladesh

	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	Empresario 4	Empresario 5
CARACTERÍSTICAS (BLANDAS)					
CB1	Intuitivo	Innovador	Visionario	Paciente	Solidario
CB2	Visionario	Organizado	Pasión	Empático	Empático
CB3	Decidido	Observador	Dominante	Dominante	Comunicador
CB4	Creativo	Visionario	Paciente	Liderazgo	Capacidad resolutiva
CB5	Innovador	Decidido	Capacidad resolutiva	Organizado	Crítico
CARACTERÍSTICAS (PROFESIONALES)					
CP1	Gestor de proyectos	Disciplina	Conocimiento técnico	Buen negociante	Gestor de recursos
CP2	Innovador	Experiencias	Acreditaciones técnicas	Proactivo	Gestor del tiempo
CP3	Buen vendedor	Acreditaciones técnicas	Buen administrador	Eficiente	Acreditación de conocimientos
CP4	Conocimiento tecnológico	Liderazgo	Tolerante al estrés	Manejo de proveedores	Análisis financiero
CP5	Gestor de equipos	Gestor de equipos de trabajo	Razonamiento crítico	Tolerante al estrés	Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, se tiene que el emprendedor debe ser capaz de comprender las necesidades de los clientes, desarrollar estrategias de marketing efectivas y comunicar su mensaje de manera efectiva desde las habilidades blandas como complemento, sin descartar las habilidades profesionales, también conocidas como habilidades duras o *hard skills*, como aquellas que se relacionan con los conocimientos y las habilidades técnicas de los individuos. Estas habilidades son fundamentales para la toma de decisiones gerenciales, ya que permiten a los gerentes comprender el entorno empresarial, analizar datos y tomar decisiones informadas. Por lo tanto, el emprendedor, desde el perfil del marketing, se caracteriza por las siguientes habilidades y competencias:

- **Conocimiento del mercado.** El emprendedor debe tener un conocimiento profundo del mercado en el que opera su empresa. Esto incluye conocer las necesidades y deseos de los clientes, la competencia y las tendencias del mercado.
- **Habilidades de investigación.** El emprendedor debe ser capaz de realizar investigaciones de mercado para comprender mejor el mercado y las necesidades de los clientes.
- **Habilidades de comunicación.** El emprendedor debe ser capaz de comunicar de manera efectiva su mensaje a los clientes y a la comunidad empresarial.
- **Orientación al cliente.** El emprendedor debe estar centrado en las necesidades del cliente y en cómo satisfacerlas.
- **Creatividad e innovación.** El emprendedor debe ser capaz de generar nuevas ideas y soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Tolerancia al riesgo.** El emprendedor debe estar dispuesto a asumir riesgos para alcanzar sus objetivos.
- **Liderazgo.** El emprendedor debe ser capaz de inspirar y motivar a otros para alcanzar los objetivos de la empresa.

6. Resultados obtenidos

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las 10 emprendedoras y en cada una de las preguntas analizadas se visualizan de manera cualitativa las verbalizaciones (o lexías), que fueron compartidas por cada una de ellas.

• **La visión del emprendedor (*¿cómo es la visión de un empresario? Y ¿qué es un empresario?*)**

La visión de un empresario es innovadora, creativa, es una visión que siempre está a futuro; logra notar las oportunidades, sabe el arte de negociar y desarrollar estrategias. Un empresario es la persona con las cualidades y la disciplina para manejar una empresa mediante una buena administración, un buen manejo de recursos, además de siempre pensar en una mejora constante y una actividad económica organizada. Los emprendedores y la administración van por el mismo camino e indispensables el uno para el otro, porque, los emprendedores tienen que saber administrar para poder llevar su negocio al éxito. Un empresario tiene varias características específicas que lo hace ser una persona con visión, con enfoque y con un cerebro tan imaginativo, que a final de cuentas cumple la meta que se propuso (ver Lexía 1).

Lexía 1

“En días pasados leyendo un libro sobre emprendimiento me encontré con que un emprendedor puede obtener una "radiografía" de su negocio si tiene claros sus números; y por números me refiero a la parte de ventas, sí, pero también a cada uno de los "cabos" que configuran la estructura administrativa de su negocio. Considero que la cultura en nuestro país no contempla como deberíamos este punto. Sin embargo, considero que las nuevas generaciones de empresarios que somos nosotros lo estamos viendo con otros ojos y eso nos abre mucho el panorama; es por ello que se ve un fenómeno de emprendimiento al alza en Mx y ahora más ayudados de las plataformas digitales. No podemos considerar que vamos a avanzar por un camino adecuado si no somos capaces de "entender" administrativamente y de fondo nuestro negocio”

Laura, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

“Es aquella persona o grupo de personas que de forma individual o colectiva fijan los objetivos y toman las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, así como la administración y el control de la empresa asumiendo la responsabilidad tanto comercial como legal. Por otro lado, también es importante mencionar que debe tener ciertas características como son: manejar sus finanzas, proyección de su imagen, conocimiento de sus clientes y el mercado, crear una ventaja competitiva, dominar el arte de la negociación, entre otras.”

Roxana, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

• **Habilidades gerenciales (¿qué papel juegan las capacidades, características y habilidades en el día a día del emprendedor?)**

Habilidades gerenciales, son herramientas que sirven para la toma de decisiones del día a día que tiene un emprendedor, algunas ya se tienen, otras se aprenden a desarrollar con el tiempo y las experiencias, pero considero que son indispensables y de ellas nacen los criterios y las decisiones, pueden que sean buenas o malas, pero al final eso solo se gana con experiencia. Lo que caracteriza al empresario, sin sus habilidades simplemente no podría ni tendría una empresa. Volvemos a citar la capacidad para planear, el cual conlleva a organizar, analizar, comunicar, hacer reuniones informativas, evaluar, recordar, proyectar, habilidad para el trabajo en equipo, flexibilidad. Todas estas se desarrollan como habilidades y juegan un papel muy importante que caracteriza a un emprendedor, ver Lexía 2.

Lexía 2

“En base a las lecturas y conjeturas sin temor a equivocarme es lo que caracteriza al empresario, sin sus habilidades simplemente no podría ni tendría una empresa. Volvemos a citar la capacidad para planear, el cual conlleva a organizar, analizar, comunicar, hacer reuniones informativas, evaluar, recordar, proyectar, habilidad para el trabajo en equipo, flexibilidad. Todas esta se desarrolla como habilidades y juegan un papel muy importante que caracteriza a un emprendedor.”

Roxana, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

“Muchas veces creo que tenemos la mala idea de que un emprendimiento de éxito requiere de "buena suerte" para sobresalir cuando considero que no es así. El éxito de nuestro emprendimiento se deriva del tipo de persona que lo encabeza; de la clase de líder que lo sostiene y que le da (o no) dirección e impulso. Dicho esto, y una vez leídas las lecturas en semanas anteriores puedo llegar a la conclusión que las capacidades, características y habilidades de quien emprende y quien hace negocios son LA MÉDULA que sostiene y hace florecer cada esfuerzo que se hace en el mismo. Una de las características que más admiro de los grandes empresarios que conozco y que he estudiado es la capacidad de ser DETERMINANTES en lo que quieren; porque para mí... no, no es magia, es DETERMINACIÓN”

Laura, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

“¡Claro! las capacidades son justamente lo que "los habilita" para emprender, para no desistir, para perseverar (que considero uno de los retos más interesantes que se toman cuando emprendemos algo). Hay tareas claves que un emprendedor debe realizar, como puede ser la gestión del negocio o el propio networking, pero hay muchas otras que se pueden derivar como la parte financiera y todas ellas considero que se complementan para formar al verdadero emprendedor que será un empresario”.

Laura del Carmen, profesionalista en diseñadora de imagen, Puebla.

• **Motivaciones del emprendedor (¿cuál es su motivación para emprender/hacer negocio?)**

Los factores que motivan a estos emprendedores para empezar su propio negocio en la libertad de hacer lo que les gusta, ser su propio jefe y poder administrar sus recursos (tiempo, dinero y profesión) de su propia empresa. La motivación que tienen los emprendedores son lo económico, pues buscan una independencia económica de lo depender de un Patrón, a la par del gusto la pasión por lo que realizan del compromiso social que se tienen, de la realización que se disfruta y de la capacidad que logra al hacer las cosas (ver Lexía 3 y Figura 1).

Lexía 3

"Yo creo que es el poder aplicar mi carrera antes que nada a un negocio y sobre todo el llevarle al mercado algo que creo que hoy en día no está siendo aplicado o explotado en él."

María Fernanda, 25 años, especialidad en administración de empresas de diseño.

"Algún día tener mi propio hospital y vivir de lo que me gusta"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Tener un ingreso y libertad económica desde chica"

Dania Sarahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"Poder ayudar a que el trabajo de los artesanos sea bien pagado, tener libertad creativa y poder ver mis piezas como pasan de mi mente a ya ver las prendas en una persona."

Marilú, 54 años, Licenciatura en Comunicación.

"Me gusta mucho todo el tema de maquillaje. Me encanta y es por eso que decidí aprender porque lo disfruto mucho."

Paulina, emprendedora de giro en servicios de belleza.

"El sentirme realizada. El sentirme útil saber que soy capaz de poder realizar estas actividades o mucho más. Ser capaz de demostrarme a mí qué puedo hacer esto y muchas otras cosas."

Emelia, emprendedor del giro farmacéutico.

apoyarte de gente experta que te enriquezca. Va relacionado también con la independencia, capacidad, eficiencia que te da la pauta para lograr lo que te propones.

Lexía 4

"Creo que si es posible el que tú lo lleves a cabo por sí mismo si es que tienes los conocimientos adecuados, si te asesoras o te dejas ayudar por la gente correcta."

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño..

"Es totalmente necesario porque nunca sabes qué puede suceder o alguna urgencia, sobre todo en el rubro médico y el paciente no te va a esperar entonces es necesario actuar y saber como solucionar"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Cuando empiezas la mayoría de las veces solo estás tú, por lo que tienes que saber hacer todo tú y administrarte para estar en todo y así poder delegar, así que si es indispensable"

Dania Sinahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"En la industria de la moda es súper importante eso porque tienes que aprender a resolver porque si tú no lo haces no habrá quien y nadie lo sabrá hacer como tú quieres"

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

"Una mujer independiente en el ámbito de mi negocio. Capaz de poder resolver mis problemas.
Persona eficiente para poder ir creciendo."

Emelia, emprendedor del giro farmacéutico.

• **Oportunidades de negocios (¿cómo realiza el reconocimiento de oportunidades al emprender/hacer negocio?)**

Analizando toda la situación, tomando en cuenta segundas opiniones y sabiendo la dirección a donde se quiere llevar la empresa son algunas de las respuestas que dieron los emprendedores para poder reconocer las oportunidades al emprender. Se tiene que hay una relación con las ideas de los cinco entrevistadores, empezaron con adquirir la experiencia del negocio a través del tiempo, conocimiento y sobre todo a través de la marcha, de esa manera, fueron surgiendo nuevas oportunidades por la demanda de los clientes, al observar que les hacía falta a la competencia que uno pudiera brindar, agregar un diferenciador e ir descubriendo nuevos nichos, ser muy observadores y saber el deseo de los clientes el revisar, continuar y desarrollar cierta intuición para crear ideas.

Lexía 5

"Obviamente haciendo una investigación de mercado con gente cercana o haciendo entrevistas y encuestas."

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

"Sabido que es lo que se quiere y hacia dónde quieres llevar la empresa"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Claro que he tenido malas experiencias sobre eso y donde he perdido, pero es algo de prueba y error, la experiencia te va dando el colmillo para poder reconocer estas oportunidades"

Dania Sinahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"Haciendo una junta con tu equipo de trabajo y plantear la idea, las segundas opiniones siempre son bien recibidas y otras personas pueden ver aspectos que tú no, entonces es ver todo desde una alta vista y tomar en cuenta todo"

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

Lexía 6

"A través de estrategias adecuadas de manera que hagan que (...) clientes regresen o se mantengan dentro de mi negocio o estos me atraigan más clientes u oportunidades en un futuro. "

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

"Ubicando cuáles son las ganancias que se tienen y como multiplicar esas ganancias"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"(...) entonces lo primero que se tiene que buscar es que ganas tú con eso"

Dania Sinahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"Que lo que tú inviertes se regrese en beneficios para la empresa y si pueden hacer a largo plazo pues mejor"

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

• Toma de decisiones (¿cómo toma de decisiones bajo incertidumbre al emprender/hacer negocio?)

Al momento de emprender se tienen que tomar decisiones siempre y muchas veces, estas se toman bajo la incertidumbre; la mayoría de las ocasiones se trata de aventar y confiar en la decisión que se tome, siempre haciendo un análisis completo de la situación para que no sea afectado de alguna manera, la empresa, pero conforme pase el tiempo la experiencia da el conocimiento necesario para tomar las decisiones correctas. Se tiene que las emprendedoras coinciden en tomar riesgos, si bien hay un conocimiento, una experiencia de los servicios, de los productos que se ofertan a veces, el tomar las decisiones bajo incertidumbre implica como ya mencione el arriesgar, el tener una inteligencia

emocional; pensar tranquilamente y con coherencia de forma propositiva. De algún modo, se desarrolla una intuición que va de la mano con la suerte que a veces se tenga.

Lexía 7

"Haciendo un análisis detallado de los riesgos o prioridades a solucionar, o cosas que se vean afectadas en ese momento y así poder tomar la decisión más adecuada sin que se vean afectadas claramente otras."

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

"Como médicos nos enseñan a tomar decisiones de manera rápida y por así decirlo ya estamos acostumbrados a eso entonces automáticamente reaccionamos y tomamos las decisiones rápidas comparadas a otras personas"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Investigando y analizando tenemos que conocer bien lo que vamos a emprender. A veces también se requiere de suerte. Si sabes del negocio y tienes la motivación podrás tomar buenas decisiones."

Karime, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

"Siempre tomar en cuenta las opiniones de alguien que conozca sobre el tema y analizar qué es lo mejor para la marca."

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

Lexía 8

“Tomar en cuenta a mi equipo de trabajo, que para mí es lo más importante creo al tener un negocio, la escucha efectiva tanto con mi equipo como con mis clientes, la empatía con ambos y el trabajo en equipo.”

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

“Confiar en tu equipo y que tu equipo confíe en ti.”

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

“Establecer una excelente comunicación con el equipo de trabajo para poder tener claro nuestro objetivo”

Karime, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

¿Qué tipo de herramientas y métricas usa para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Con base en el análisis cualitativo de las entrevistas a profundidad realizadas a las empresarias, los tipos de herramientas y métricas usadas para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa, son las estadísticas de redes sociales donde te arrojan qué engagement tiene la cuenta, qué tipo de contenido suben, además de benchmarking, tiendas físicas, horarios, costos de productos y nuevos servicios. Se tiene como herramienta las redes sociales, (Facebook, Instagram), los balances de cuentas, el registro de ventas, el registro de servicios, inventario, recomendaciones, encuestas de calidad y servicio, ver Lexía 9 y Figura 3.

Lexía 9

"Pues nosotros usamos normalmente las estadísticas que nos arrojen las redes sociales y con eso nos vamos basando (...)muchas veces nos basamos en un benchmarking que nos ayuda muchas veces a

¿Cuál es el periodo de medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Estas evaluaciones se hacen mensuales, a veces semanalmente, depende de qué resultados busquen ya sea en redes sociales o con un análisis de la competencia, para después hacer juntas generales con todo el equipo, así lo expresaron los emprendedores.

Lexía 10

"(...) porque nosotros normalmente es un poco más en redes sociales esto, porque ahorita estamos en redes sociales por pandemia, va variando, ya que muchas veces nos basamos por campaña, (...) habrá periodos donde si le metemos más evaluación que otros, pero normalmente anual si tiene que ser, mensual si tiene que ser y hay ocasiones donde cada semana como para contenido para redes sociales, pueden ser diferentes por campaña sobre todo"

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

"No tenemos un periodo específico, pero sí los vamos midiendo en base a nuestras ventas, vamos checando semanalmente cuáles van siendo las tendencias, al principio eran pocos clientes, pero vamos viendo cómo va creciendo y ahora vamos analizando mes con mes cuáles son los meses fuertes."

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Cada cambio de temporada y nos reunimos todo el equipo cada 6 meses en la junta de la nueva colección y discutimos sobre como lo está haciendo la competencia"

Marilú, 54 años, licenciada en Comunicación.

¿Qué hace con la información que recaba durante la medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Con la información recabada, los empresarios la utilizan para crear nuevas estrategias de ventas, analizar a la competencia y utilizar eso a su favor, así poder implementar nuevos productos y diferenciadores. Se tiene que las emprendedoras coinciden con hacer un análisis, registro, estudio de sus productos y servicios para saber qué tanta capacidad tiene en el mercado para poder obtener parámetros reales que le ayuden a la toma de decisiones, en inversión, calidad, capacitación; para estar a la vanguardia de la competencia. También comentan que es importante saber los beneficios que obtienen -de no ser así- hacer una estrategia que permita lograr las ganancias esperadas. Conocer las ganancias. Definitivamente, evaluar los resultados de los productos servicios para poder saber si van bien las ventas. De no ser así cambiar la estrategia.

Lexía 11

“Pues normalmente lo que nosotros hacemos es un documento donde una persona de nuestro equipo arroja toda esa información, (...) también depende que esté haciendo la competencia, (...) la competencia está haciendo esto ahorita nosotros tenemos esto y obviamente, vamos a tener una comparación y hacemos un análisis donde nos ayude a saber dónde estamos parados, qué tenemos y también conocer a dónde vamos y qué tenemos que hacer para llegar a ese lugar y sobre todo si la competencia está haciendo algo bueno; el cómo podemos llegar a ese camino, pero sin que el público que tenemos lo tome como a "les copiaron a" y también que no se vea esa pérdida de identidad, el sí hacer algo creativo o similar, pero con nuestra esencia, que marque la diferencia (...)"

*María Fernanda, 25 años, especialidad en
Administración de Empresas de Diseño.*

“Depende que información sea la que recabamos cuando hacemos comparativa entre farmacia y farmacia en cuanto a precios pues lo ocupamos (...) a ver en qué estamos altos, investigar qué costos tiene los medicamentos fuera, toda esa información la vamos recolectando

junto con los precios que vemos en internet, ya que tenemos todo esto, ya nosotros podemos dar un precio que sea más competitivo; también analizamos qué servicios están ofreciendo los negocios que son nuestra competencia, con esto vemos que servicios podemos ofrecer que sean un plus que sean diferenciador, ya agregamos un poquito más de cosas para dar un tratamiento más integral y todo esto que si nos hace una diferencia (...)

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

“Esta información nos sirve para crear estrategias de mejora continua en nuestros servicios en nuestras promociones. Actualizar la cartera de servicios para estar siempre a la vanguardia del bienestar.”

Karime, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

7. Conclusiones

Los emprendedores siempre piensan por el futuro y el bienestar de la empresa desde una manera metódica, con análisis, *benchmarking*, encuestas, investigaciones de mercado, hasta hacerle caso a su instinto o en sus creencias o conocimientos. Todos buscando una libertad financiera, creativa, de horarios y administrativa. Esta independencia y autonomía a la hora de emprender, nadie te enseña a ser emprendedor, pero con el tiempo, el esfuerzo, dedicación y disciplina se puede llevar un camino de éxito. Sin duda alguna tienen una mentalidad positiva, fuerte, siempre buscando oportunidades de mejora, de negocio, de implementación de enriquecer su servicio, producto de estar a la vanguardia y a las expectativas del cliente.

Las emprendedoras se preocupan por estar a la vanguardia, a las exigencias del mercado, para esto se capacitan, aprenden, confían delegan y son flexibles a las adversidades que se presentan. Con bases reales de números que le permitan tomar decisiones correctas, con conocimiento de alguna búsqueda sobre su emprendimiento. Es curioso como algunos hablaban de la intuición y el *feeling* que se desarrolla en base a la experiencia adquirida.

La independencia económica, como varios emprendedores enfatizaban. La satisfacción de sentirte realizada de saber lo que puedes hacer y la capacidad que tienes, el adoptar un compromiso social al implementar un negocio, siempre teniendo en cuenta los valores que deben ir conjuntamente de la mano con el crecimiento de este. Ofrecer calidad, y sobre todo rodearte de gente experta que pueda abrazar tu emprendimiento.

Los sujetos de estudio consideran que las acciones realizadas para llevar el liderazgo al emprender han sido saber escuchar a sus clientes, así como ser pacientes y tener la capacidad de resolver problemas y negociar, buscando que los vínculos de la marca siempre sean positivos. Al mismo tiempo mencionan la importancia de mantenerse motivado, tener seguridad, ser consistente, honesto, responsable y saber trabajar en equipo.

Finalmente, los retos que enfrentan las mujeres emprendedoras

son: 1) La falta de acceso a financiamiento: Las mujeres emprendedoras tienen más dificultades para acceder a financiamiento que los hombres, 2) La discriminación: Las mujeres emprendedoras a menudo enfrentan discriminación por parte de los clientes, los proveedores y los inversionistas y 3) La sobrecarga de trabajo: Las mujeres emprendedoras suelen tener que combinar su trabajo con las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos. Y desde las habilidades blandas y profesionales:

- **Asumir riesgos.** Con un enfoque analítico donde debe evaluar los riesgos y las posibles consecuencias antes de tomar decisiones. Y la contingencia, donde debe de desarrollar planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
- **Autoconfianza.** Con seguridad en uno mismo y la confianza fundamental para iniciar y mantener un negocio. Y las habilidades, con la posesión de las habilidades y conocimientos necesarios como clave para el éxito.
- **Iniciativa.** Con proactividad; tener la iniciativa para identificar y aprovechar oportunidades. Y la diferenciación, para diferenciarse de la competencia mediante la innovación.
- **Productividad.** Con la generación de ideas, donde se debe valorar la capacidad de generar ideas nuevas y creativas. Y enfoque en resultados, para buscar la eficiencia y la maximización de la producción.
- **Organización.** Con la planificación y establecer objetivos; se planificaban las actividades para alcanzarlos. Y la negociación, para desarrollar habilidades orientadas a negociar y cerrar acuerdos favorables.
- **Comunicación.** Con la conexión emocional para buscar conectar con los clientes a nivel emocional.
- **Paciencia.** Con la perseverancia para valorar la capacidad de esperar y trabajar duro para alcanzar los objetivos. Y la comprensión de las capacidades y limitaciones.

- **Innovación.** Con un enfoque original para buscar ideas nuevas y diferentes. Y la exploración de diferentes enfoques para buscar diferentes maneras de abordar los problemas.
- **Creatividad:** Solución de problemas para usar la creatividad y encontrar soluciones ingeniosas. Y la optimización de recursos, buscando optimizar el uso de los recursos disponibles.
- **Observación.** Con la evaluación del entorno para observarlo y analizarlo, identificando oportunidades. Y la capacidad de ver las cosas, de observar detalles y comprender el contexto.
- **Buen negociador.** Con el cierre de tratos de forma rápida y eficaz. Y la agilidad y la capacidad de actuar con rapidez y decisión.
- **Resiliencia.** Con la capacidad de aprendizaje de los errores y de superar los obstáculos. Y la adaptación a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes.
- **Previsor.** Con la planificación estratégica para el futuro del negocio. Y el análisis de escenarios, de diferentes escenarios para tomar decisiones informadas.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cuáles son las características principales de las emprendedoras en México?
2. ¿Cuáles son las características principales para la toma de decisiones gerenciales en las emprendedoras en México?
3. ¿Cuáles son los factores de marketing en la toma de decisiones gerenciales-emprendedoras en las mujeres de México?

9. Referencias

- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P. M., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 163-174.
- Asociación de Emprendedores de México, A. S. E. M. (2020). *Radiografía del emprendimiento en México 2020*.
- Canales, R. (2020). *Emprendimiento de la población joven en México*. Entreciencias.
- de Oca Rojas, Y. M., Bastidas, C. I. B., & Cabeza, S. N. C. (2022). Metodología de investigación en emprendimiento: Una estrategia para la producción científica de docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 381-390.
- Estafeta. (2020, 3 agosto). *Estafeta | Por qué emprender en México*. Estafeta.Com.
- Expansión (2020), Dainzú Patiño, *Salvar a las Pymes es urgente para México, advierte Jorge A. Castañeda*, <https://expansion.mx/economia/2020/04/14/salvar-pymes-es-urgente-para-mexico-jorge-a-castaneda>
- Expansión (2021). *México, el segundo mejor entorno para emprender de Latinoamérica según el GEM*, Acceso: [https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-el-gem#:~:text=El%20NECI%20se%20compone%20de,emprendimiento%20del%20gobierno%20\(5.63\)](https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-el-gem#:~:text=El%20NECI%20se%20compone%20de,emprendimiento%20del%20gobierno%20(5.63)).

GEM. (2020). Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship: Exploring policy remedies for recovery. Global Entrepreneurship Research Association. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-report>

GEM. (2021). 2020/2021 GLOBAL REPORT. Global Entrepreneurship

Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI (2021), ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER (8 DE MARZO)https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf

León González, G. F. (2023). Políticas públicas para el desarrollo del emprendimiento social en México: caso de estudio de la Cooperativa Cerámica Jyarü, Estado de México

Martínez, G. J. B., & Larios-Gómez, E. (2021). Emprendimiento universitario en Monterrey Nuevo León, México. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 21(3), 102-114.

Merino, J. A. V., & Esli, W. S. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010-2020. INNOVA Research Journal, 6(3), 2.

Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. Formación universitaria, 15(1), 135-144.

Research Association. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-globalreport>

Terán-Yeppez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. Revista espacios, 41(07).

The Global Entrepreneurship Monitor -GEM (2021) GEM 2019 / 2020 GLOBAL REPORT, <https://www.gemconsortium.org/report-gem-2019-2020-global-report>

Valdiviezo, M. A. V., & Gallardo, R. U. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 709-720.

Velasco, C. A. S., Moya, G. S. M., & Olvera, S. G. (2021). Emprendimiento en México: el antes y el después de la covid-19. *Revista Internacional de Organizaciones*, (27), 35-57.

11 Delicao, el delicioso cacao colombiano que brota en el corazón del Valle del Cauca

Ena Yuritze Barón López³²
Suyapa Barón López³³



1. Resumen

Colombia es uno de los países mejor posicionados a nivel global por proveer cacao fino y de aroma, actualmente ocupa el 5° lugar en las exportaciones mundiales, lo que le abre las puertas en los mercados más sofisticados del mundo. Colombia no solamente se ocupa de la calidad del producto, sino que se caracteriza por tener políticas claras en cuando a la deforestación, el uso de trabajo infantil y la regulación de precios que benefician al producto (InvestColombia, 2023). Muchos pequeños cacaocultores y sus familias se ocupan del cultivo del cacao; hay alrededor de 65 341 familias que viven del cultivo del cacao (DANE, 2020). Si bien la personalidad, la superación personal, y la situación son elementos esenciales para el emprendedurismo, la familia es un factor motivacional muy importante para tomar este tipo de decisiones (Aguilar, Chacón y Otero, 2018). Esto coincide con la historia de Delicao, delicioso cacao colombiano.

³² Investigadora del cuerpo profesoral del programa de Mercadología-Universidad Central ebaronl@ucentral.edu.co. Mercadóloga de la Universidad Central. Magíster del Institut d'administration des entreprises IAE Toulouse Université Capitot I. Doctoranda Universidad de Valencia. Maestrante de la Maestría en Analítica de Datos de la Universidad Central. ORCID: 0000-0002-2659-450. Índice h 2.

³³ Gestora de emprendimiento para los mercados campesinos en la ciudad de Bogotá. Catedrática invitada de la Universidad Piloto de Colombia, Área Andina y ECCI. suyapabaron@gmail.com. Ingeniera Ambiental y Sanitaria de la Universidad de la Salle. Especialista en Gerencia del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Prevención de Desastres Sergio Arboleda. Epidemióloga Fundación del Área Andina. ORCID: 009-0000-0184-182X

Delicao, delicioso cacao colombiano, es una empresa familiar vallecaucana que trabaja para elaborar chocolate de origen, con el sello único que le da el sabor del cacao de sus propios cultivos y de los cultivos de pequeños cacaocultores, quienes cosechan el fruto con sus propias manos. Este proyecto familiar que nace en el 2011 en el corazón del Valle del Cauca colombiano, en el Cerrito Valle, en la vereda Santa Helena, tiene como propósito llevar el sabor del chocolate artesanal del departamento a los paladares de sus clientes y mejorar la vida de muchos otros cacaocultores y personas que trabajan para Delicao, a partir de un producto con un sabor diferente y exclusivo.

1.1 El caso como metodología de estudio

El caso es una metodología de estudio que implica una investigación sobre el desarrollo de un evento de interés en los negocios y el marketing. Más allá de seguir la lógica inductiva o deductiva, el objetivo es documentar cómo las empresas y marcas (para el propósito de este libro) resuelven situaciones que surgen del mercado y que implican la innovación en los procesos, el crecimiento en los recursos y el conocimiento de los consumidores.

El caso de estudio es una herramienta muy efectiva para explicar y describir, en situaciones reales, conceptos específicos. El caso, simplifica la teoría en una realidad y toda su complejidad, lo que da como resultado varias interpretaciones de esa realidad. (Camacho Gómez, 2013).

En relación a la metodología de escritura, esta puede adoptar una estructura narrativa que abarque desde una descripción del pasado hasta el presente. Además, es fundamental presentar una descripción cronológica de los sucesos y situaciones que han llevado a la empresa a abordar y resolver el problema en cuestión. Esta aproximación no solo facilita la comprensión de la evolución temporal de los eventos, sino que también permite destacar de manera clara cómo la organización ha enfrentado los desafíos a lo largo del tiempo, proporcionando un contexto integral para la comprensión del caso de estudio (Carazo, P. C. M., 2006).

A continuación, se presentará el caso de Delicao, una empresa que ha sabido enfrentar situaciones del mercado y evolucionado a partir de la experiencia de sus propietarios. Se expondrán los antecedentes y la evolución, así como los productos y desafíos para el crecimiento de la marca.

2. Antecedentes y evolución histórica de Delicao

Como lo cuenta Johana Gómez Bustos

“En el 2011 la familia Gómez Bustos decide sembrar las primeras plantas de cacao en la finca “La Elisa” que es en parte una herencia familiar y una inversión de la misma familia. La primera planta la lleva Johana Gómez Bustos quien pidió regalada una mata de cacao a su tío, esta matica creció de manera suficiente, y la familia se dio cuenta que “La Elisa” es una tierra proclive para la siembra de cacao, por lo que tomaron la decisión de cultivarlo” (2023).

En 2011 comienza el cultivo en firme, a partir de allí la familia empieza a experimentar con el producto y aprenden el proceso de transformación y tostado del cacao. En el 2013 compran su primer horno tostador y comienzan a producir cacao de mesa; en el 2016 ya se empieza a comercializar el producto en tiendas y para aprender sobre el mercado del cacao viajan en 2017 como visitantes a la Feria Internacional de Chocolate en Paris, allí pudieron ver más de cerca los productos, el comercio y la industria a nivel global.

Uno de los momentos más importantes ocurre en el año 2019 dado que obtienen el primer registro INVIMA para el chocolate de mesa, la notificación NSA-0008060-2019, que garantiza que sus productos no implican riesgos para el consumidor; como la misma empresa lo dice “Delicao es un alimento saludable de consumo seguro”. Ya en el 2021 logran registrar 10 nuevos productos y en el 2022 se logra registrar las coberturas y la cocoa. Estos registros son financiados con recursos de la Gobernación del Valle, después de haber hecho el proceso de capacitaciones (Gómez-Bustos, 2023).

En el año 2016 Delicao, ingresa a la red de productores orgánicos, buscando que sus productos respondan a la tendencia de consumo de producción consciente y sustentable, alcanzando un nicho de

consumidores interesados en este tipo de productos, de manera que Delicao está articulada con colectivos como el Directorio Orgánico DOSA, el Museo Casa Rústica, la Asociación de Alimentos Orgánicos y la Cámara de Comercio de Bogotá, ampliando a estos espacios el sabor del chocolate vallecaucano (Delicao, 2023).

Uno de los momentos más vulnerables de la marca ocurrió como para la mayoría de los negocios, durante la pandemia del Covid 19 y a pesar de haber tenido que salir de algunos colaboradores, la familia se unió aún más para proteger su mercado y mantener la marca, aquí aprovecharon iniciativas como las de Visa para mantener la difusión de la marca a través de su campaña “Aquí estamos” (Delicao, 2020).

Sin embargo, el tiempo de pos-pandemia ha sido de gran crecimiento para la empresa. En el año 2022 ocurre el lanzamiento de nuevos productos, nuevos canales de promoción y comercialización en canales digitales y físicos, además de vincular dos personas nuevas al proyecto del Cerrito. Este mismo año la marca hizo el cambio de los empaques del chocolate de mesa y obtuvo el registro para 10 productos.

2.1 Proceso de financiación y recursos

La primera financiación viene de la misma familia en el año 2015, aquí ellos piden un crédito para la adecuación de espacios y la adquisición de insumos, esto les permitió tener una certificación de buenas prácticas de manufactura por Fedecacao, así como el primer molino, el tostador, el fermentador, la máquina Melanger o máquina refinadora.

Luego de esta primera financiación comienzan a buscar dinero en convocatorias de emprendimiento de entidades en Colombia. La idea inicial de la familia Gómez Bustos era tener una cadena de tiendas para que los consumidores disfrutaran de la experiencia del chocolate, del mismo modo, como se evalúa la experiencia del café, en bebida en productos..., no obstante, en la búsqueda de la financiación en el año 2017 cuando se presentaron al Fondo Emprender del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), aprendieron que era mejor desarrollar una empresa que se dedicara a la transformación del cacao para la venta. En una segunda ocasión, en el 2021, se presentaron con una propuesta de negocio sobre producción de chocolate de

mesa y los snacks, pero la experiencia los lleva a entender que en la propuesta se debe asegurar un total de ventas mensuales, por lo que no logran la financiación. En esta ocasión la convocatoria estaba dirigida a mujeres rurales y tenía un monto máximo de COP \$ 120 000 000. Finalmente, en el año 2022 ya con la experiencia de haberse presentado en ambas convocatorias anteriores logran ganar la financiación, pero un cambio en estas políticas durante el gobierno de Duque, dentro del marco de la economía naranja, pasó a COP \$ 80 000 000, un monto que es muy poco para la proyección que tienen sobre la compra de maquinaria (Gómez-Bustos, 2023).

Delicao entonces se presenta a Impulsa, por una financiación aproximada de COP \$98 000 000, una carrera menos compleja, no obstante, con algunas barreras culturales y burocráticas respecto a los trámites en el proceso. Con el dinero de la financiación lograron comprar las máquinas descascarilladora, grageadora, temperadora. Estas máquinas están arribando en el 2023 (Gómez-Bustos, 2023).

3. Delicao en la actualidad

- En la actualidad Delicao hace sus productos de manera manual y artesanal, pero para poder aumentar la producción y diversificar su producto, se encuentra en la ampliación y tecnificación de la maquinaria. A partir de los créditos obtenidos del Fondo emprender e Impulsa han comprado nuevas maquinarias que les ha permitido mejorar el producto (Gómez-Bustos, 2023).
- Han lanzado 3 productos nuevo: Nibs, cascarilla de cacao y cobertura de chocolate y obtuvieron el registro de 10 productos nuevos como el Choco Fruit.
- Están explorando nuevos territorios para llevar sus productos a nuevos territorios.
- Delicaco puede producir 450 kilos de chocolate de mesa, es decir 840 unidades al mes de 500 gr.

- Produce 252 kilos de Choco Fruit al mes, es decir, 1008 unidades de 25 gr lo que significa 201,6 paquetes de 5 unidades.
- Produce 336 kilos de chocolatinas al mes, es decir, 2240 unidades de 15 gr. 186,6 paquetes de 12 unidades (Delicao, 2023).

3.1 Estrategia de crecimiento y comercialización de la empresa

Delicao maneja una estrategia de comercialización de nicho, enfocada el desarrollo de clientes que encuentren valor en ofertas de productos y servicios fabricados bajo procesos responsables con el medio ambiente. Esta es la razón por la que buscan comercios que se dediquen a la venta de productos artesanales, orgánicos y agroecológicos.

Además de la venta en punto especializados, la promoción y comercialización de la marca se realiza en eventos especializados, por lo que hay un empeño desde su incursión de vincularse a ellos. Han participado en eventos como ferias gourmet en la misma región de Santa Helena - tierra vinícola- han participado en Chocoshow en el año 2019 con apoyo de Fedecacao y en el Festival de Música del Pacífico Petronio Álvarez 2022 con el apoyo de Asocaña, en las de Mercados Campesinos de Bogotá del Jardín Botánico y en Alimentarte en 2023.

En la actualidad Delicao hace sus productos de manera manual y artesanal, pero para poder aumentar la producción y diversificar su producto, se encuentra en la ampliación y tecnificación de la maquinaria, a partir de los créditos obtenidos del Fondo Emprender, Impulsa y Asocaña lo que les permite mejorar el producto.

3.2 Canales de venta y diversificación

En el futuro Delicao quiere incursionar en los principales almacenes de cadena del país, exhibidos de manera permanente en las 5 principales ciudades y además, aprovechar el cacao para abrir nuevas categorías de productos relacionadas con el cuidado personal y la belleza.

En cuanto a la diversificación de canales de comercialización, Delicao forma parte de Mercado Libre y Croper y regresó a los Mercados Campesinos en Bogotá, también comercian con minoristas especializados en la ciudad de Bogotá, Cali y Palmira con los que tienen una relación muy cercana y gratitud por la oportunidad de comercialización de sus productos.

En el año 2023 abrieron su propio punto de venta en el Cerrito, Valle del Cauca. El Cerrito es una zona turística cercana a la hacienda “El Paraíso” en donde ocurrió la romántica historia de Efraín y María contada majestuosamente por el escritor Jorge Isaacs en su libro “La María”³⁴. El punto está ubicado en Tierra Paraíso, una plazoleta comercial en inmediaciones de la hacienda.

3.3 Internacionalización de la marca

La internacionalización tiene desafíos como la certificación de los productos sustentables y orgánicos en la que están trabajando, no obstante, en la actualidad Delicao cuenta con la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que les permite acceder a estos mercados como productos orgánicos y el sello de Marca País en los empaques de sus productos, que lo respaldan por Proexport.

Actualmente la empresa está exportando 32 kilos mensuales de chocolate, pero la meta es llegar a exportar 600 kilos de chocolate, sano y agradable y bajo en endulzante. Además de esto, en compañía de la Cámara de Comercio de Buga, Delicao asistirá a una nueva de emprendimiento en New Jersey (Delicao, 2022).

4. Análisis de los aspectos internos y externos

4.1 Organización administrativa

La gerencia y representación legal está a cargo de Sandra Gómez Bustos, ella es quien se encarga de la comercialización de los produc-

³⁴ María es una novela de Jorge Isaacs. Se publicó en el año de 1867 y se inscribe dentro del romanticismo. La novela presenta muchos aspectos asimilados de sus modelos franceses; pero su gran originalidad consiste en que pone por primera vez, como idilio romántico el ambiente real de la naturaleza americana. La novela se centra en la relación de los amores de dos adolescentes, Efraín, hacendado en la región del Cauca y su hermana adoptiva María. La novela describe los parajes de la hacienda El Paraíso en el Valle del Cauca colombiano.

tos en Cali, la comunicación y la estrategia de marca, sin embargo, las decisiones son los 5 miembros de la familia. Los La gerencia y representación legal está a cargo de Sandra Gómez Bustos, ella es quien se encarga de la comercialización de los productos en Cali, la comunicación y la estrategia de marca, sin embargo, las decisiones son los 5 miembros de la familia. Los padres Mireya Bustos y Orlando Gómez se encargan del cultivo y la producción. Mireya se encarga específicamente del costeo ya que tiene gran experiencia en el sector alimentario por su formación en ingeniería industrial.

Andrea Gómez Bustos, se encarga del flujo del dinero, la organización financiera y se encarga también del talento humano y Johana Gómez Bustos se encarga de la estrategia comercial en Bogotá (Gómez-Bustos, 2023).

4.2 La promesa del sabor gourmet de Delicao

La promesa de valor de Delicao se fundamenta en su materia prima, este cacao crece en las tierras de la finca “La Elisa”, adicionalmente tienen una red de cacaocultores colombianos que les proveen, con los que han construido una relación a largo plazo, desarrollado una cadena de valor, esta relación favorece a ambas partes y que le permite a Delicao tener una propuesta de valor que ellos mismos identifican “chocolates con más cacao, a precios justos, con sabor colombiano y fino aroma”. Por otra parte, Delicao invita a sus consumidores a vivir una experiencia 360 en el cultivo de cacao para que conozcan la preparación, transformación y la producción del cacao.

Figura 1

Propuesta de valor de Delicao



Fuente: brochure productos Delicao (2023).

4.3 Los productos y experiencias que la empresa ofrece

Todos los productos de Delicao son producidos artesanalmente. Tanto el chocolate de mesa como los snacks y la cobertura provienen de un cacao de origen y son libres de conservantes artificiales, de allí su diferencia. Al consumir el chocolate Delicao las personas al consumir pueden sentir la sensación de sabor amaderado y la acidez natural del producto, y aprovechar los beneficios para la salud.

Las líneas de productos que maneja la empresa son: Chocolate de mesa, snacks de chocolate, coberturas de chocolate y derivados de cacao (Delicao, 2023).

Figura 2
Portafolio de productos de Delicao



Fuente: brochure productos Delicao (2023).

La siguiente tabla muestra en detalle las líneas de productos y sus características:

Tabla 1
Líneas y referencias de productos de Delicao

	<p>Chocolate de mesa 100% cacao. Origen Valle del Cauca. Sin azúcar. Presentaciones de 100, 200 y 500 gramos. Calidad: Cultivo propio con certificación en buenas prácticas agrícolas, notificación sanitaria, con vida útil de 1 año y marca País. Sabor: Chocolate con balance de notas ácidas y dulces, tostadas, maderables y cremosas.</p>
--	---

	<p><i>Snacks</i> de chocolate y frutas 70% de cacao. Sabor snack saludable a base de fruta crocantes recubierta con chocolate de origen. Presentaciones: Piña, fresa y banano. Origen: Valle. Vida útil de 4 meses.</p>
	<p>Barritas de chocolate en presentación de 15 gramos y 30 gramos. Chocolatinas saludables a base de cacao de origen y azúcar orgánico. 54% cacao. Vida útil de 4 meses. Origen Valle.</p>
	<p>Cascarilla de cacao. Presentaciones 100 y 200 gr en bolsa Ecoflex - polietileno 100% biodegradable. Cáscara del grano de cacao cuidadosamente tostado y descascarillado. Ideal para infusiones. La cascarilla se reconoce como un excelente suplemento nutritivo para reponer fuerzas y como un energizante suave, por su contenido de magnesio y teobromina y ser rico en fibra.</p>
	<p><i>Nibs</i> o trozos de cacao 100% naturales de granos de cacao premium, tostados y descascarillados. Presentaciones 100 y 250 gr en bolsa Ecoflex - polietileno 100% biodegradable. Sin aditivos, ni conservantes, sin gluten, sin alérgenos. Apto para personas diabéticas y celíacos. Ideales para granolas, snacks, batidos, infusiones.</p>



Cobertura de chocolate. Presentación 54% y 70%. 1 kilo en bolsa de papel biodegradable. Chocolate para preparaciones de alimentos con diferentes porcentajes de cacao, elaborada con granos seleccionados y la proporción justa de manteca de cacao (uso exclusivo de manteca de cacao, no usamos otras grasas), así alcanzamos la fluidez y viscosidad necesarias en repostería. Sin gluten. Ideal para panadería, repostería y preparaciones del hogar. Vida útil de 1 año.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Delicao (2023).

4.4 Experiencia del recorrido cacaotero

Además de los productos de la marca, Delicao también ofrece recorridos por la finca cacaotera para que las personas recorran la ruta del cultivo del cacao, vean su proceso de transformación, degusten el chocolate Delicao en su presentación de chocolate real, y creen su propia chocolatina (Delicao, 2023).

Figura 3

Promoción de recorrido "Choco Tours"



Fuente: Instagram de Delicao (2023).

5 Estrategias desarrolladas desde el contexto del marketing y la promoción, comunicación y posicionamiento de la marca

5. 1 Historia de marca y de registro ante la SIC

En el 2017 Delicao, chocolatería de Colombia logra el registro de marca con la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio); este proceso implicó que se luchara por llevar en su registro “de Colombia” (Delicao, 2017), dado que marcas mucho más grandes estaban empeñadas en Delicao no usará esta designación en sus piezas promocionales y empaques. También se han enfrentado jurídicamente con emprendedores que usan el nombre de Delicao para la comercialización. En la actualidad, están buscando el registro de Chocofruit como marca (Gómez-Bustos, 2023).

Figura 4

Registro de marca ante la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio en Colombia)

La infografía presenta el logo de Delicao en la parte superior, que consiste en un cacao con una espiral y el nombre 'delicao' en una tipografía verde. Debajo del logo, se lee: **DELICAO® DELICIOSO CACAO COLOMBIANO ES AHORA UNA MARCA REGISTRADA**. Una línea decorativa separa este texto de la siguiente sección. A la izquierda, se repite el logo de cacao. El texto central indica: **TRAS UN AÑO DE RECURSOS Y APELACIONES, LOGRAMOS:** El Registro de Marca Mixto, nominativo y gráfico que reúne las siguientes características, según **Resolución 77257/2017 Superintendencia Industria y Comercio**. A la derecha, se muestra **10 AÑOS** De vigencia y **CIN** Clasificación Internacional Niza 30 (cacao y confitería). En la parte inferior, se detallan las características de la marca: **DELICAO** (UNIÓN ENTRE DELICIOSO Y CACAO), **CHOCO TAZA** (BEBIDA CALIENTE HUMEANTE Y DOS HOJAS) y **ORIGEN** (COLOMBIANO). Finalmente, se indica **SÍGUENOS EN:** @chocolatedelicao.

Fuente: Delicao (2017).

5.2 Cambio de empaque en el chocolate de mesa

En el 2021, Delicao hace el cambio de empaque en sus chocolates de mesa por uno rojo, más alegre y con detalles y lo más importantes que tiene las condiciones técnicas para mantener mejor las características del producto, lo que maximiza la conservación de las propiedades del chocolate, son mucho más resistentes a las temperaturas y un 50% biodegradables. Adicionalmente cuenta con un código QR que tiene los datos de contacto de la empresa (Delicao, 2021).

El cambio en el empaque garantiza la promesa de valor de Delicao, un chocolate saludable y delicioso con más porcentaje de cacao. Esta renovación de imagen es mucho más coherente con la propuesta hacia los consumidores que buscan productos orgánicos, saludables y sustentables. Para esto, se asesoraron con una empresa especialista en producción de empaques y de la creatividad de un profesional en diseño gráfico (Delicao, 2021). Cuando las marcas se preocupan por la sustentabilidad, que además es un enfoque cada vez más utilizado por las empresas, están demostrando que se interesan por tener comportamiento proecológicos y prosociales para generaciones presentes y futuras (Barón, García & Navarro, 2022).

Figura 5
Cambio de empaque



Fuente: Delicao (2017).

5.3 Redes sociales

Delicao se promociona y comparte las experiencias de la marca desde sus redes sociales como Chocolate Delicao en Instagram y Facebook; esto ayuda a mantener una presencia sólida de la marca a partir de sus historias y reels compartidos en donde muestran los productos y experiencias de sus consumidores, aumentando el tráfico entre las redes sociales y en la página web <http://delicao.com.co/>.

El objetivo de la estrategia, si bien es aumentar la visibilidad de la marca, es sobre todo exponer sus diferenciales a partir de la generación de contenido de experiencia. Por otro lado, el contenido se refiere a información corporativa y del producto que mantiene al tanto no solo al consumidor final sino a minoristas y socios, proveedores y comunidad en general, sobre los avances de la marca. Por ejemplo, se visualiza la participación en eventos de comunidades, de pequeños productores y mercados locales, como la Red de Mercados Campesinos de la ciudad de Bogotá.

En cuanto a creación de contenido, éste se refresca constantemente para mantener a la audiencia de la marca al tanto de los eventos en donde participa Delicao con sus productos como en ferias, eventos además de la experiencia de recorrido en cultivos y novedades de la marca. Actualmente esta estrategia incluye colaboraciones con *influencers* para exponer la marca, específicamente trabajan con Tatiana Sánchez y con la coach Gloria Vieros que promueven un estilo de vida alegre y positivo. Estas características de la personalidad de ambas son congruentes con la imagen de la marca.

6. Resultados obtenidos

Delicao, delicioso cacao colombiano, en sus más de 10 años de trayectoria ha logrado demostrar que la unión familiar puede generar un proyecto inspirador y que represente a una marca con origen colombiano en el país y en el exterior.

La marca en este tiempo ha logrado aumentar su portafolio a 10 productos aproximadamente, llegando a un mercado de nicho en Colombia pero que a nivel global crece. Colombia ocupa el 5 lugar en

producción por la cantidad de cacao que produce y además, es catalogado como de fino aroma (InvestColombia, 2023).

La dirección entiende que debe hacer un posicionamiento constante en redes sociales, por lo que proyectan sus eventos, experiencias y productos. Además son consistentes en imagen e identidad de marca, lo que ayuda a su posicionamiento. Delicao sigue trabajando en su estrategia de comunicación, haciendo cambios en el empaque, que se relaciona de una manera más clara con el propósito de la marca y presenta el logo de Marca Colombia.

La financiación de entidades que apoyan el emprendimiento es clave para lograr los objetivos de crecimiento de la empresa, contribuyen para la ampliación de la planta, la contratación de personal y la internacionalización de Delicao, delicioso cacao colombiano.

4. Discusión

El caso de Delicao ilustra el esfuerzo que realizan las empresas familiares en Colombia para llevar a cabo sus proyectos. Este estudio de caso ejemplifica las estrategias que desarrollan los emprendedores y cómo estas estrategias evolucionan a lo largo de su crecimiento.

La metodología del caso de estudio resulta apropiada para analizar cómo las marcas y las empresas responden a las complejidades del mercado. Además, se ha demostrado ser altamente efectiva para explorar el desarrollo de empresas y emprendimientos, aplicando estos conocimientos en el entorno académico (Carazo, P. C. M., 2006). La presentación de casos de empresas en Latinoamérica proporciona una oportunidad valiosa para dar a conocer las condiciones específicas de contextos locales, beneficiando tanto a estudiantes como a docentes.

5. Conclusiones

Emprender es un duro proceso que se alimenta del sueño de hacer empresa. La familia Gómez Bustos en estos diez años se ha unido mucho más y han evolucionado porque buscan convertirse en una empresa.

Si bien este proceso no es fácil, la red de los 5 miembros se apoya en esos altibajos que suceden en el sueño de emprender. Sin embargo, la ilusión de aportar socialmente a la búsqueda de construcción de país y el sueño de algo propio, los impulsa a seguir navegando.

La experiencia desarrollada por Delicao refleja el aprendizaje, los aciertos y desaciertos. Es un caso del que se pueden beneficiar otros emprendedores cacaoteros que quieran aprovechar el camino recorrido y las vivencias, no solo en la producción, sino en la comunicación de la marca.

El sentimiento de amor a la marca y la fe en el producto, lleva a Delicao a pensar tanto en el mercado nacional como en el internacional.

No importa que Delicao sea una microempresa familiar, su estrategia de comunicación y distribución se ha fortalecido con el tiempo. La experiencia en la producción, la distribución y la comunicación ha llevado a la marca consolidar su imagen en redes; en la actualidad la marca cuenta con 3739 seguidores, trabajando constantemente en contenido interesante para seguidores y público en general.

Si bien desarrollan una clara estrategia de comercialización en puntos físicos, Delicao aún no cuenta con venta de productos en canales digitales propios, por ahora se mueve en plataformas de venta como Mercado Libre.

Es importante resaltar que Delicao, delicioso cacao colombiano, es una marca registrada y aprobada por la SIC. Es esencial que los emprendedores comprendan la importancia de registrar su marca a riesgo de perder los derechos sobre la misma, y por lo tanto el posicionamiento y la inversión en comunicación.

6. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cuáles son los riesgos de emprender en un país como Colombia?
2. ¿Cuál es la estrategia de comunicaciones adecuada para el posicionamiento de la marca Delicao que sirve para consolidar la marca para pequeñas y medianas empresas?
3. ¿Qué deberían considerar las empresas al solicitar financiación en fondos y organizaciones de apoyo para el emprendimiento?
4. ¿Cuál sería la receta para encontrar el emprendimiento perfecto?
5. ¿Cuál es el beneficio de emprender en familia?

Agradecimientos

Agradecemos a Delicao, delicioso cacao colombiano, por haber hecho parte de este caso y brindarnos la información en donde retratamos el esfuerzo de la familia Gómez Bustos por emprender en Colombia. Especialmente, agradecemos a Johana Gómez Bustos por su tiempo para contarnos la historia de Delicao.

7. Referencias

- Aguilar, M. F. M., Chacón, L. H., & Otero, M. E. P. (2018). Emprendedurismo desde la perspectiva de dos grupos de universitarios: México vs Ecuador. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 18(2), 39-49.
- Camacho Gómez, M. (2013). *Manual para escribir casos de marketing y administración*. UJAT.
- Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (20), 165-193.
- DANE (marzo, 2020). Cadena de Cacao. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. (Material en Pdf). <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/2020-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Delicao [@chocolatedelicao]. (12 de diciembre de 2017). Registro de nuestra marca @chocolatedelicao por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia. La imagen del registro de marca [imagen adjunta] <https://www.instagram.com/p/Bcn9cyKjeMw/?igshid=YTUzYTFiZDMwYg%3D%3D>
- Delicao [@chocolatedelicao]. (19 de octubre de 2020). Visa Aquí estamos. <https://www.instagram.com/p/CGiZI8YpCD0/>
- Delicao [@chocolatedelicao]. (28 de octubre de 2021). Nos preparamos para un cambio [imagen adjunta]. <https://www.instagram.com/p/CVIXVosJ4vu/>
- Delicao [@chocolatedelicao]. (4 de enero de 2022). Avances que nos llenan de emoción. <https://www.instagram.com/p/CYUT6RLJbbU/>

- Delicao (mayo, 2023). Delicao-Catalogo-Mayo2023 [Archivo pdf].
file:///C:/Users/enaba/Downloads/Delicao%20-%20Catalogo%20-%202023%20(2).pdf
- Delicao [@chocolatedelicao]. (14 de junio de 2023). Choco Tours [imagen adjunta]. <https://www.instagram.com/p/Cte0kUTpUEB/>
- Delicao (mayo, 2023). Delicao-Catalogo-Mayo2023 [Archivo pdf].
file:///C:/Users/enaba/Downloads/Delicao%20-%20Catalogo%20-%202023%20(2).pdf
- Delicao [@chocolatedelicao]. (25 de junio de 2022). Le apostamos a la internacionalización de Delicao. <https://www.instagram.com/p/CfOzfkWgSII/>
- Delicao (11 de septiembre de 2023). Experiencias.
<http://delicao.com.co/>
- Gómez-Bustos Johana (2023). Caso Delicao delicioso cacao colombiano/ la internacionalización de Delicao. <https://www.instagram.com/p/CfOzfkWgSII/>
- InvestColombia (2023). Cacao derivados y chocolate. InvestColombia.com. Recuperado 11-09-2023. <https://investincolombia.com.co/es/sectores/agroindustria-y-produccion-de-alimentos/cacao-derivados-y-chocolate>
- López, E. Y. B., García, S. P., & Navarro, O. (2022). EL ALTRUISMO, LA AUSTERIDAD Y EL COMPORTAMIENTO PROECOLÓGICO COMO CONDUCTAS SUSTENTABLES EN JOVENES UNIVERSITARIOS. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 22(3).

12 Caso de estudio: Grupo Bimbo y su desarrollo para la sustentabilidad a través de la aplicación de diversas estrategias

Dr. Germán Martínez Prats³⁵
Dra. Verónica Vázquez-Vidal³⁶
Dra. Candelaria Guzmán Fernández³⁷

1. Resumen

El caso de estudio de Grupo Bimbo destaca su compromiso y desarrollo sostenible a través de la implementación de diversas estrategias. La empresa ha demostrado una sólida trayectoria en sostenibilidad, respaldada por las siguientes estrategias clave:

Grupo Bimbo ha diversificado su línea de productos para incluir opciones más saludables y sustentables, como pan integral y productos orgánicos. Promueve prácticas agrícolas sustentables entre los proveedores de materias primas y trabaja para optimizar la cadena de suministro y reducir su huella de carbono.

La empresa ha invertido en tecnologías eficientes en el uso de energía y ha incorporado fuentes de energía renovable en sus operaciones para reducir costos y emisiones. Ha establecido programas de Responsabilidad Social Corporativa, involucrándose en comunidades

³⁵ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

germnmztprats@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

³⁶ IUDY Tabasco, MÉXICO. veronicavidal1798@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-0672-6158>

³⁷ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. candyguzmanfd@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-6144-7397>

locales a través de iniciativas de educación, nutrición y sostenibilidad. Grupo Bimbo ha expandido sus operaciones a nivel internacional, manteniendo un enfoque en prácticas sostenibles y responsabilidad social en todos los mercados.

Estas estrategias han dado como resultado una disminución de la huella ambiental, productos más saludables y una mayor aceptación de la marca por parte de los consumidores. Grupo Bimbo ha demostrado que la sostenibilidad no solo es una responsabilidad corporativa, sino también una estrategia efectiva para el crecimiento empresarial dentro de un mercado global en constante evolución.

Se aplicó una metodología cualitativa, esto debido al enfoque de investigación que tiene, el cual se centra en comprender y explorar la complejidad de los fenómenos sociales, culturales y humanos a través de la recolección y análisis de datos no numéricos. Se diferencia de la metodología cuantitativa que se enfoca en la medición y el análisis de variables a través de datos numéricos.

Al aplicar esta metodología al caso de Grupo Bimbo, se puede obtener una comprensión más holística y contextualizada de su enfoque hacia la sustentabilidad y las diversas estrategias que ha implementado. Esto no solo permitirá identificar los éxitos y desafíos de la empresa en este ámbito, sino también proporcionará ideas valiosas para mejorar y fortalecer sus prácticas sustentables en el futuro.

La metodología cualitativa es un enfoque poderoso para explorar y comprender la complejidad de los fenómenos sociales, culturales y humanos. Proporciona una comprensión rica y detallada de las experiencias y percepciones de las personas, así como de los contextos en los que se desarrollan, lo que permite generar conocimientos significativos y relevantes para abordar una amplia gama de preguntas de investigación.

2. Evolución histórica de la empresa

Grupo Bimbo es una empresa mexicana de renombre internacional en la industria de la panificación. A continuación, te proporciono una breve historia de Grupo Bimbo:

- **1945.** La historia de Grupo Bimbo comenzó en la Ciudad de México en 1945, cuando don Lorenzo Servitje junto con su hermano Roberto, Jaime Jorba, Alfonso Velasco, Jaime Sendra y José T. Mata, fundaron la panificadora "El Molino." La empresa comenzó a producir pan de molde y bollos.
- **1950s-1960s.** Durante esta década, la empresa experimentó un crecimiento significativo y diversificó su línea de productos para incluir pan blanco y otros productos de panadería. En 1957, adoptaron el nombre "Bimbo," que se convirtió en una marca muy conocida.
- **1970s.** Grupo Bimbo comenzó a expandirse internacionalmente, abriendo su primera planta de producción en Estados Unidos en 1978. Esto marcó el inicio de su expansión global.
- **1980s-1990s.** La empresa continuó su expansión a nivel internacional, adquiriendo panificadoras y empresas de panadería en América Latina, Europa y otros lugares. Durante este período, Grupo Bimbo se convirtió en uno de los principales actores globales en la industria de la panificación.
- **2000s.** Bajo la dirección de su líder, don Lorenzo Servitje, la empresa mantuvo el compromiso con la innovación y la diversificación de productos. Introdujo opciones más saludables y sustentables en su línea de productos, como pan integral y productos orgánicos.
- **2010s.** Grupo Bimbo continuó su enfoque en la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa. Se comprometió a reducir su huella de carbono y a promover prácticas de producción sustentables. También adquirió marcas líderes en la industria alimentaria, ampliando aún más su presencia global.
- **2020s.** Grupo Bimbo ha seguido creciendo y diversificándose, adaptándose a las cambiantes preferencias de los consumidores y a los desafíos del mercado. La empresa se ha mantenido como una de las principales empresas de panificación a nivel mundial.

Grupo Bimbo es conocido por su enfoque en la calidad, la innovación y la Responsabilidad Social Corporativa. Su historia es un ejemplo de cómo una empresa mexicana puede expandirse con éxito a nivel global y mantenerse competitiva en la industria alimentaria internacional.

3. Diagnóstico de la situación actual

Hoy en día la sustentabilidad es parte esencial para el desarrollo de la sociedad en un ambiente adecuado y amigable con su entorno, esto con la finalidad de no dañarlo causando estragos irreversibles en el y que puedan afectar a las generaciones futuras, por tanto “la sustentabilidad puede aportar herramientas para reorientar el comportamiento de las empresas con su entorno y redirigir el proceso de compra hacia un modelo sostenible” (Palafox, 2019, pág. 993)

Por su parte Valarezo et. al. (2020), define la sustentabilidad como “la habilidad de lograr una prosperidad económica estable protegiendo los sistemas naturales, proveyendo una alta calidad de vida para las personas” (pág.108).

Grupo Bimbo se ha mantenido comprometido con la sostenibilidad y ha implementado diversas iniciativas en esta área. Sin embargo, ten en cuenta que la situación actual puede haber evolucionado desde entonces, por lo que te recomiendo consultar fuentes actualizadas o el sitio web oficial de Grupo Bimbo para obtener la información más reciente. Algunos aspectos relevantes de la situación de sostenibilidad de Grupo Bimbo son:

- **Compromiso con la sostenibilidad.** Grupo Bimbo ha establecido compromisos claros relacionados con la sostenibilidad, incluyendo la reducción de su huella de carbono, la gestión responsable del agua y la promoción de prácticas agrícolas sustentables en su cadena de suministro.
- **Reducción de huella de carbono.** La empresa ha trabajado para reducir sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). Ha implementado estrategias de eficiencia energética en sus operaciones y ha invertido en tecnologías más limpias.

- **Uso responsable del agua.** Grupo Bimbo se ha centrado en la gestión sostenible del agua. Ha implementado prácticas de conservación del agua en sus procesos de producción y se ha comprometido a minimizar el uso en sus operaciones.

- **Envases sustentables.** La empresa ha trabajado en la reducción de residuos y la promoción de envases más amigables con el medio ambiente. Esto incluye la utilización de materiales reciclables y la adopción de envases biodegradables.

Entorno a esto, en su informe anual 2022, Grupo Bimbo menciona que “trabaja por la sustentabilidad desde el diseño. Garantizamos la calidad e inocuidad de los productos que llegan a las manos de nuestros consumidores y evitamos el desperdicio en toda la cadena de valor” (p.104).

- **Abastecimiento responsable.** Grupo Bimbo ha promovido prácticas agrícolas sustentables en la producción de ingredientes clave como trigo y maíz, en su cadena de suministro.

- **Innovación en productos sustentables.** La compañía ha lanzado productos que se alinean con las tendencias de consumo sostenible como pan integral, productos orgánicos y opciones más saludables.

- **Transparencia y reporte.** Grupo Bimbo ha sido transparente en la comunicación sobre sus esfuerzos de sostenibilidad y publica informes anuales detallados sobre su desempeño en este ámbito.

Es importante destacar, que las empresas como Grupo Bimbo suelen adaptar y fortalecer sus iniciativas de sostenibilidad con el tiempo. Te recomiendo visitar el sitio web oficial de Grupo Bimbo o consultar informes de sostenibilidad actualizados para obtener información detallada sobre su situación actual en materia de sostenibilidad y sus proyectos y logros más recientes en este ámbito.

4. Análisis de los aspectos internos y externos

Para realizar un análisis más detallado de los aspectos internos y externos de Grupo Bimbo en el ámbito de la sostenibilidad, puedes utilizar una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Esto proporcionará una visión más completa de la situación actual de la empresa en relación con la sostenibilidad.

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (Sánchez, 2020, pág.15).

Aspectos internos - debilidades y fortalezas

• Debilidades:

Consumo de recursos naturales. La producción de pan y productos de panadería requiere un consumo significativo de recursos naturales, como agua y energía. Esto puede ser un desafío en términos de sostenibilidad.

Gestión de residuos. La generación de residuos sólidos, especialmente envases puede ser una debilidad en términos de sostenibilidad, ya que puede tener un impacto negativo en el medio ambiente.

Retos de la cadena de suministro. Dependencia de materias primas agrícolas como el trigo y el maíz, lo que la hace vulnerable a eventos climáticos extremos y fluctuaciones en los precios.

Impacto del transporte. La distribución y el transporte de productos pueden contribuir significativamente a la huella de carbono de la empresa.

- **Fortalezas:**

Compromiso Histórico. Grupo Bimbo tiene un historial sólido de compromiso con la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa.

Diversificación de productos. La empresa ha diversificado su línea de productos para incluir opciones más saludables y sustentables, como pan integral y productos orgánicos.

Presencia global. Grupo Bimbo tiene una presencia global que le permite influir positivamente en la sostenibilidad en múltiples regiones y mercados.

Compromiso con la innovación. La empresa ha demostrado una disposición a innovar en términos de productos y prácticas sostenibles.

Aspectos externos - amenazas y oportunidades

- **Amenazas:**

Regulaciones cambiantes. Cambios en las regulaciones ambientales y de sostenibilidad pueden aumentar los costos y requisitos operativos.

Competencia global. La competencia en la industria alimentaria es feroz, y otras empresas pueden estar compitiendo en términos de sostenibilidad.

Cambio climático. El cambio climático puede afectar la disponibilidad y calidad de los ingredientes agrícolas clave.

- **Oportunidades:**

Crecimiento en la demanda de productos sustentables. La creciente demanda de productos alimenticios sustentables ofrece oportunidades para desarrollar y promover aún más productos sustentables.

Expansión internacional. La expansión en mercados internacionales ofrece oportunidades para promover prácticas sostenibles y cumplir con estándares globales de sostenibilidad.

Innovación continua. La innovación en productos y procesos puede ayudar a Grupo Bimbo a mantenerse a la vanguardia de la sostenibilidad y satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores.

Este análisis DOFA resalta la necesidad de que Grupo Bimbo continúe mejorando su desempeño en sostenibilidad mientras se enfrenta a desafíos y amenazas como la regulación y la competencia. Las oportunidades, como la creciente demanda de productos sustentables y la expansión global, pueden ser explotadas para fortalecer aún más su posición en el mercado y su compromiso con la sostenibilidad.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Grupo Bimbo ha implementado diversas estrategias desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas para promover la sostenibilidad. Estas estrategias se han diseñado para abordar los aspectos económicos y administrativos de la sostenibilidad en su operación. Aquí hay algunas de las estrategias clave:

- **Eficiencia energética y reducción de costos**

- Implementación de tecnologías más eficientes en el uso de energía en sus plantas de producción.

- Uso de energía renovable como la generación de electricidad a partir de paneles solares en algunas instalaciones.

- Reducción de costos operativos mediante la mejora de la gestión de la energía.

- **Gestión de la cadena de suministro sustentable**

- Fomento de prácticas agrícolas sustentables entre los proveedores de materias primas, como el trigo.

- Promoción de prácticas de gestión del agua eficientes en las áreas agrícolas.

- Reducción de la huella de carbono de la cadena de suministro, mediante la optimización de rutas de transporte y la mejora de la logística.

- **Diversificación de productos y mercados**

- Desarrollo de una amplia gama de productos más saludables y sustentables para satisfacer las demandas de los consumidores conscientes de la sostenibilidad.

- Expansión a mercados internacionales para diversificar los riesgos y aprovechar oportunidades globales.

- **Innovación en envases y reciclaje**

- Diseño de envases más ligeros y reciclables para reducir el impacto ambiental y los costos de producción.

- Promoción del reciclaje y la reducción de residuos tanto a nivel interno como externo.

- Compromiso con la comunidad y Responsabilidad Social Corporativa.

- Implementación de programas de Responsabilidad Social Corporativa centrados en la educación, la nutrición y la sostenibilidad en las comunidades donde opera.

- Colaboración con organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales para abordar cuestiones sociales y ambientales.

- **Transparencia y comunicación**

- Publicación de informes de sostenibilidad y divulgación de prácticas y logros en sostenibilidad, para mantener la transparencia y la responsabilidad.

Estas estrategias demuestran el enfoque integral de Grupo Bimbo en la sostenibilidad desde una perspectiva económica y administrativa. La empresa busca no solo reducir su impacto ambiental y social, sino también mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad a través de prácticas sostenibles. Esto es fundamental para mantener su competitividad en un mercado global en constante evolución y satisfacer las expectativas de los consumidores y las regulaciones ambientales cada vez más estrictas.

Cabe destacar que en el 2021 el Grupo Bimbo en su informe anual 2021, menciona que debutaron en un financiamiento sustentable al renovar nuestra línea de crédito revolvente comprometida por el monto de \$1,750 millones de dólares vinculados a nuestras metas de sustentabilidad: energía y agua, brindándonos liquidez y flexibilidad para seguir fortaleciendo nuestro perfil financiero (p.9).

Por lo que su compromiso en ser sustentable no solo va más allá de tener nuevas metas y objetivos, si no de igual forma, a la inversión que están haciendo para tener un perfil financiero más adecuado a las nuevas generaciones y que éstas puedan tener un entorno sustentable.

6. Discusión

El caso de estudio de Grupo Bimbo y su desarrollo hacia la sustentabilidad a través de la aplicación de diversas estrategias, es un ejemplo notable de cómo una empresa líder puede integrar prácticas sostenibles en su modelo de negocio para generar impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Este caso ofrece una visión profunda de cómo una empresa puede transformar sus operaciones y sus relaciones con las comunidades en las que opera, para contribuir a un mundo más sostenible y equitativo.

Una de las estrategias clave que ha adoptado Grupo Bimbo es la integración de la sustentabilidad en todos los aspectos de su cadena de valor. Desde la producción hasta la distribución y la comercialización de sus productos, la empresa ha buscado reducir su huella ambiental y social, al tiempo que impulsa la innovación y el crecimiento económico. Esto se refleja en sus esfuerzos por reducir las emisiones de carbono, optimizar el uso de recursos naturales, promover la igualdad de género y apoyar el desarrollo comunitario.

Otro aspecto destacado es la transparencia y la rendición de cuentas que Grupo Bimbo ha demostrado en relación con sus prácticas empresariales y sus impactos ambientales y sociales. La empresa ha sido proactiva en divulgar información sobre las políticas internas, iniciativas y desafíos en materia de sustentabilidad, lo que ha fortalecido la confianza de sus partes interesadas y ha fomentado la colaboración con organizaciones externas.

Además, Grupo Bimbo ha mostrado un compromiso continuo con la mejora y la innovación en sus prácticas sustentables. A través de la investigación y el desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías, la empresa ha buscado constantemente formas de reducir su impacto ambiental, mejorar la calidad de vida de los empleados y contribuir al bienestar de las comunidades en las que opera.

Sin embargo, a pesar de los logros alcanzados, Grupo Bimbo también enfrenta desafíos significativos en su camino hacia la sustentabilidad. Estos incluyen la necesidad de abordar de manera más efectiva las preocupaciones relacionadas con la salud y la nutrición, la gestión

de residuos y la conservación de recursos naturales, así como la adaptación a los cambios en el mercado y en el panorama regulatorio.

7. Resultados obtenidos

Grupo Bimbo en su informe anual del 2022, mostró gran importancia por ser sustentable otorgándole el siguiente significado:

Que sus marcas perduren en el tiempo siendo económicamente viables, se adapten a la dinámica del mercado, se alineen con los estándares y valores de nuestra empresa y, cumplan con las expectativas de nuestros consumidores y clientes sobre preocupaciones ambientales, sociales y nutricionales (p.38).

Algunos de los resultados obtenidos del Grupo Bimbo en el tema sustentable se mencionan a continuación:

- **Reducción de emisiones de carbono.** Grupo Bimbo había implementado medidas significativas para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Invirtieron en tecnologías más eficientes en el uso de energía e incorporaron fuentes de energía renovable en las operaciones. Esto resultó en una disminución de su huella de carbono.
- **Uso sustentable del agua.** La empresa había trabajado en la gestión sostenible del agua en sus operaciones y en las áreas agrícolas donde obtiene las materias primas. Habían implementado prácticas de conservación del agua y proyectos para mejorar la eficiencia en el uso de este recurso vital.
- **Diversificación de productos sustentables.** Grupo Bimbo había diversificado su línea de productos para incluir opciones más saludables y sustentables, como pan integral, productos orgánicos y opciones con menos azúcares añadidos. Estos productos habían ganado popularidad entre los consumidores conscientes de la sostenibilidad.
- **Innovación en envases sustentables.** La empresa había introducido envases más ligeros y reciclables para reducir su impacto

ambiental. También había promovido el reciclaje de envases a nivel de los consumidores.

- **Compromiso con la comunidad.** Grupo Bimbo había establecido programas de Responsabilidad Social Corporativa que incluían iniciativas de educación, nutrición y sostenibilidad en las comunidades donde opera. Estos programas habían tenido un impacto positivo en la vida de las personas en esas áreas.

- **Expansión internacional sustentable.** La expansión de Grupo Bimbo a nivel internacional se había llevado a cabo con un enfoque en prácticas sostenibles y Responsabilidad Social Corporativa. Esto le había permitido mantener un compromiso continuo con la sostenibilidad en diversos mercados.

Es importante destacar, que Grupo Bimbo ha sido reconocido por varias organizaciones y clasificaciones en términos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Estos resultados reflejan su compromiso con la sostenibilidad y su capacidad para combinar el crecimiento empresarial con prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad.

Grupo Bimbo remarca la importancia que tiene para ellos el ser sustentables y el poder tener una mejor relación con su entorno para evitar daños al mismo, siendo más conscientes en la realización de todos sus procesos, lo cual dejó reflejado en el informe anual 2021, donde menciona lo siguiente:

Renovó su ambición de sustentabilidad definiendo compromisos a corto, mediano y largo plazo, con un propósito orientado a enfrentar mejor los desafíos de los tiempos actuales y contribuyendo activamente para la “década de acción” a la que se refieren los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, así como los Diez Principios del Pacto Mundial (p.19).

8. Conclusiones

En conclusión, Grupo Bimbo ha demostrado un compromiso sólido y continuo hacia la sustentabilidad a través de la implementación de diversas estrategias en sus operaciones. Su enfoque en la sostenibilidad no solo ha contribuido positivamente al medio ambiente y la sociedad, sino que también ha fortalecido su posición en el mercado global.

Grupo Bimbo ha mantenido un compromiso a largo plazo con la sustentabilidad, lo que refleja su visión de ser una empresa responsable y consciente del impacto ambiental y social de sus operaciones. La empresa ha demostrado una capacidad continua para innovar en términos de productos, procesos y envases sustentables. Esto le ha permitido adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y las regulaciones ambientales. La diversificación de productos y la expansión internacional han sido estrategias clave para promover la sustentabilidad. Esto ha permitido a Grupo Bimbo llevar sus prácticas sostenibles a diferentes regiones y mercados. La mejora de la eficiencia energética, la gestión de la cadena de suministro sustentable y la reducción de residuos han contribuido a una operación más eficiente y rentable.

Grupo Bimbo ha ido más allá de sus operaciones comerciales al involucrarse en comunidades locales y promover la educación, la nutrición y otras iniciativas sociales, ha demostrado que la sustentabilidad no solo es una responsabilidad corporativa, sino también una estrategia comercial efectiva. Sus esfuerzos en este ámbito han resultado en una reducción de la huella ambiental, productos más saludables y una mayor aceptación de la marca por parte de los consumidores. El enfoque en la sustentabilidad ha sido un ejemplo valioso para otras empresas que buscan equilibrar el crecimiento empresarial con la responsabilidad social y ambiental.

El análisis del Grupo Bimbo y su desarrollo hacia la sustentabilidad a través de diversas estrategias, muestra un enfoque sólido y comprometido con la responsabilidad ambiental y social.

Grupo Bimbo ha mantenido un compromiso constante con la sostenibilidad a lo largo de los años, lo que demuestra su firme convicción en esta área. La empresa ha invertido en investigación y desarrollo para crear productos más saludables y sustentables, como opciones integrales y orgánicas. La amplia gama de productos que ofrece incluye este tipo de opciones en pro de satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. La promoción de prácticas agrícolas sustentables en su cadena de suministro es una fortaleza clave, ya que aborda directamente la sostenibilidad de los ingredientes clave. La expansión internacional de Grupo Bimbo le permite llevar sus prácticas sostenibles a múltiples regiones y contribuir positivamente a nivel global.

Cabe destacar, que la producción de productos de panadería puede ser intensiva en recursos naturales, lo que representa un desafío en términos de sostenibilidad. La generación de residuos sólidos, especialmente envases, es una debilidad en términos de sostenibilidad y gestión de residuos.

El crecimiento en la demanda de productos alimenticios sustentables ofrece oportunidades para seguir desarrollando y promoviendo su línea de productos sustentables. La expansión a mercados internacionales ofrece oportunidades para promover prácticas sostenibles y cumplir con estándares globales de sostenibilidad.

La competencia en la industria alimentaria es feroz y otras empresas también están compitiendo en términos de sostenibilidad, lo que representa una amenaza para su posición en este aspecto. Cambios en las regulaciones ambientales y de sostenibilidad pueden impactar las operaciones y los costos.

Grupo Bimbo ha logrado varios resultados significativos en sostenibilidad, incluyendo la reducción de emisiones de carbono, el uso responsable del agua, la diversificación de productos sustentables y la promoción de envases reciclables. También ha tenido un impacto positivo en las comunidades donde opera a través de programas de Responsabilidad Social Corporativa.

En resumen, Grupo Bimbo ha demostrado un fuerte compromiso con la sostenibilidad a través de la implementación de diversas estrategias que abordan sus desafíos y aprovechan las oportunidades. El enfoque en la sostenibilidad no solo es un reflejo de su responsabilidad corporativa, sino también una estrategia efectiva para el crecimiento sostenible en un mercado global en constante evolución.

9. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cuáles fueron las primeras estrategias adoptadas por Grupo Bimbo en su camino hacia la sustentabilidad?
2. ¿Cómo ha innovado Grupo Bimbo en términos de productos para hacerlos más sostenibles?
3. ¿Qué medidas ha tomado Grupo Bimbo para hacer más sostenible su cadena de suministro?
4. ¿Cuáles son las iniciativas específicas de Grupo Bimbo en términos de eficiencia energética?
5. ¿Cuáles han sido los principales desafíos en el proceso de desarrollo sostenible de Grupo Bimbo?
6. ¿Cómo ha afectado el enfoque en la sustentabilidad a la rentabilidad financiera de Grupo Bimbo?
7. ¿Cuáles son las metas y objetivos futuros de Grupo Bimbo en términos de sustentabilidad?

10. Referencias

- Grupo Bimbo (2022). *Informe anual 2021*.
<https://www.grupobimbo.com/es/inversionistas/reportes/informes-anales>
- Grupo Bimbo (2022). *Informe anual 2022*.
<https://www.grupobimbo.com/es/inversionistas/reportes/informes-anales>
- Grupo Bimbo. (28 de agosto de 2023) El inicio de nuestra historia.
<https://acortar.link/PwP8Hr>
- Palafox, K. H. O. (2019). Sustentabilidad como estrategia competitiva en la gerencia de pequeñas y medianas empresas en México. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 992-104.
<https://acortar.link/Cja1XT>
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Madrid, Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/ereader/ieu/189293?page=16>.
- Valarezo Beltrón, C. O., Julca-Otiniano, A., & Rodríguez Berrío, A. (2020). Evaluación de la sustentabilidad de fincas productoras de limón en Portoviejo, Ecuador. *Rivar (Santiago)*, 7(20), 108-120.
<https://acortar.link/i0stH2>

13 Construyendo una cultura innovadora: Innvasoftknow, gestión estratégica del conocimiento

Carlos Alberto Almanza Junco³⁸
María del Pilar Pulido Ramírez³⁹
Yenny Katherine Parra Acosta⁴⁰

1. Resumen

"Construyendo una cultura innovadora: InnvaSoftKnow gestión estratégica del conocimiento", narra la historia de InnvaSoftKnow, una empresa líder en tecnología que logró transformarse en un referente en su industria a través de la implementación efectiva de prácticas de gestión y de compartir conocimiento. En este caso, se explora cómo InnvaSoftKnow mejoró su rendimiento económico, cultura organizacional y posicionamiento de marca al aprovechar el conocimiento interno y fomentar la colaboración entre sus empleados. El caso también destaca la importancia de combinar habilidades conceptuales con habilidades humanas en la gerencia moderna, y proporciona recomendaciones tanto para mejorar la gestión del conocimiento como para estudiantes interesados en carreras administrativas y de ingeniería. Este caso invita a los lectores a aprender de las experiencias de InnvaSoftKnow y reflexionar sobre cómo pueden aplicar los conceptos y aprendizajes obtenidos a sus propias organizaciones y proyectos empresariales para impulsar la innovación y el éxito empresarial.

³⁸ Universidad Militar Nueva Granada. Profesor asociado. Programa Administración de Empresas. Colombia. Carlos.almanza@unimilitar.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-4561-4941>.

³⁹ Fundación Universitaria del Área Andina. Docente. Programa Administración de Empresas. Colombia. Mpulido20@areandina.edu.co. <https://orcid.org/0000-0003-1659-3966>

⁴⁰ Universidad Militar Nueva Granada. Profesor asistente. Programa Administración de Empresas. Colombia. Yenny.parra@unimilitar.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-6004-2796>

2. Introducción

Es común que las historias de empresas exitosas inicien recalcando cómo actuales y reconocidos empresarios dejaron situaciones cómodas de la vida y arriesgaron todo por un sueño (Hong & Park, 2014); el protagonista de esta increíble historia empresarial por supuesto no escapa a esta realidad, fue así que a mediados del año 2000 junto a su esposa y con una indefectible convicción de crecimiento fundaron InnvaSoftKnow, una de las empresas de mayor crecimiento en la industria de las Tic's, que no solo era desconocido en el mercado colombiano, sino en el que además, era imposible anticipar la dinámica de crecimiento y el impacto que tendría en las empresas bogotanas.

Un novedoso modelo de negocio, excelente servicio al cliente, un riguroso y disciplinado trabajo diario, una acertada serie de decisiones, pero sobretodo, la honestidad, conocimiento y la confianza generada por su gerente y su equipo de trabajo, hicieron de esta iniciativa empresarial un modelo de organización en servicios de tecnología de información y desarrollo de aplicaciones basadas en inteligencia artificial. Aunque el protagonista de la historia no conocía casi nada acerca de cómo crear o gestionar y gerenciar empresas, era dedicado, inteligente y con un sexto sentido que podría calificarse como milagroso para identificar las tendencias del mercado.

Su filosofía empresarial se ajusta -como él mismo lo manifiesta- a dos frases “El éxito y la felicidad gracias a lo simple” y “El conocimiento como el único recurso que cuando se comparte se multiplica”, esto sin duda, muestra una dinámica de crecimiento que enmascara una permanente visión de mejora y un desarrollo que no puede retrotraerse a solo una condición económica de la empresa. Este bogotano de 43 años sostiene que solo la posibilidad de desarrollar algo que te gusta y que, al tiempo, permite mejorar la condición de los otros, te da una verdadera ventaja competitiva para consolidarte en el mercado.

Caracterizado por su optimismo y sencillez en las tareas diarias - que no son pocas- Juan Pérez habla siempre sobre las oportunidades de negocios a través de la tecnología, el Internet y del desarrollo de aplicaciones a la medida basada en IA; de las bondades y las

ventajas del mundo de la información y de cómo se puede cambiar significativamente el mundo con buenas ideas, por eso sostiene que las asimetrías económicas pueden ser superadas con una buena dosis de imaginación, trabajo constante y una convicción que gestionar y compartir conocimiento. Esto es sin duda la base de todo proceso de crecimiento social y/u organizacional. Estas dos últimas características están presentes en el desarrollo de cada actividad de InnvaSoftKnow y han sido el motor y causa del crecimiento y sostenimiento de la empresa. Pero ¿qué es InnvaSoftKnow? y ¿cuál es su historia? El presente estudio de caso pone de relieve su dinámica, historia y el espíritu que la consolidó.

3. Evolución histórica de Innvasoftknow: una empresa de servicios de tecnología de información y desarrollo de aplicaciones basadas en inteligencia artificial

"InnvaSoftKnow" nació en 2005 como una empresa de soluciones informáticas basada en software libre, fundada por Juan Pérez; un ingeniero en informática con visión innovadora. Desde sus inicios, la empresa se enfrentó a numerosos desafíos y retos, pero logró superarlos gracias a su persistencia y enfoque en la gestión efectiva y los beneficios de una política centrada en la compartir conocimiento.

En los primeros años, apoyado en un sistema de fábrica de software, enfocado en la búsqueda de las mejores prácticas de la industria y con un equipo humano multidisciplinario y altamente competente, InnvaSoftKnow se centró en el desarrollo de software libre y herramientas informáticas convencionales, sin embargo, rápidamente se dieron cuenta del creciente potencial que tenía la personalización en las aplicaciones y la inteligencia artificial en el ámbito de las soluciones empresariales y decidieron tomar un riesgo y redirigir su enfoque hacia el desarrollo de soluciones informáticas y de aplicaciones a la medida, basados en inteligencia artificial.

Pérez de profesión ingeniero, de convicción profesor y de vocación empresario, creció en Bogotá donde obtuvo su título profesional de ingeniero informático en el 2000, un título de especialista en telemática en el 2002 y su grado de magíster en ingeniería de sistemas en

2007. A finales de la década inició sus estudios de doctorados en inteligencia artificial y cinemática. Desde sus inicios, Pérez siempre demostró un gran interés por la generación de conocimiento, hecho que fortaleció a través de la investigación y docencia y con la creación, generación y desarrollo de múltiples iniciativas empresariales. Actualmente, se dedica a la innovación tecnológica y asesoramiento de empresas en procesos de innovación y creatividad a través de aplicaciones y uso de inteligencia artificial.

Sus inicios en el mundo informático se desarrollaron a partir de la vinculación en cargos gerenciales de acuerdo a su formación profesional. El trabajar bajo estos lineamientos empresariales no solo generan en él expectativas de crecimiento profesional, sino que lo nutren de una evidente autonomía y le dan la oportunidad de desarrollar competencias personales como el liderazgo, el trabajo en equipo y una muy marcada política en su futuro: El concepto de empresa orientada al servicio basada en la gestión del conocimiento.

Tras años de trabajo en empresas reconocidas en el sector, Pérez, identifica que el desarrollo de software aún se realiza de forma artesanal: "No se aplican con rigor patrones de software, ni arquitecturas, todo se ve con una visión herramental, un kit que se aplica a diversas situaciones con una misma lógica. Pérez enfáticamente sostiene que los desarrolladores **"Aprenden a utilizar un martillo y todo les parece un clavo"**. Con esa imagen en mente, nota que en el sector en general, cada producto de software es desarrollado de manera independiente y única, con una bajísima o ninguna reutilización, lo que genera no solo un código aburrido difícil de mantener, con altos niveles de complejidad y muchos errores sino con altos costos debido en gran parte a un exagerado tiempo de ejecución en cada proyecto (Almomani et al., 2018). Consciente de esto, como fundador acoge principios de la gestión y busca principalmente rediseñar los procesos con miras a hacer de InnovaSoftKnow una empresa moderna, funcional e innovadora. Para esto se apoya en la gestión y el intercambio de conocimiento (Singh et al., 2021) integrando las Tic's con las estrategias y objetivos del negocio (Kreme et al., 2018)

A pesar que InnvaSoftKnow nace como una empresa tradicional, rápidamente Juan Pérez se da cuenta que la mayor parte del trabajo

de los gerentes de las empresas se concentra en la gestión empresarial tradicional: Resolución de problemas, administración de calidad, control de costos, eficiencia y eficacia; y poco o nada se dedica a la gestión del conocimiento ni a la innovación y la creatividad. Fue entonces que para poder superar las expectativas de sus clientes y adaptarse a los constantes cambios del entorno, InnvaSoftKnow en cabeza de Juan Pérez reta al futuro enfrentándose a tres posibilidades: imitar y subsistir, no hacer nada y desaparecer o ser creativos e innovadores y crecer.

En un principio, la adopción de soluciones a la medida era costosa, el uso de la inteligencia artificial en el mercado empresarial era escasa y las empresas se mostraban reacias a invertir en tecnologías incipientes. InnvaSoftKnow se encontró con numerosos obstáculos para vender sus productos y convencer a las empresas de los beneficios que ofrecía la inteligencia artificial. Además, encontrar personal capacitado y orientado al logro no era común en el sector, lo que dificultó aún más la consolidación de algunos de pocos procesos que estaban desarrollando.

En un momento de dificultad y desafío para InnvaSoftKnow, Juan Pérez, enfrentó la posibilidad de rendirse, sin embargo, decidió tomar un enfoque diferente. Comprendió que el conocimiento necesario para aprovechar plenamente el potencial del desarrollo en aplicaciones a la medida y la inteligencia artificial estaba disperso tanto dentro como fuera de la organización y que era fundamental compartirlo y gestionarlo de manera efectiva (Di Vaio et al., 2021). Decididos a convertirse en algo más que una estadística de fracaso empresarial colombiana, InnvaSoftKnow se la jugó toda por la creatividad y la innovación basadas en gestionar y compartir el conocimiento. Apostándole a generar una ventaja competitiva de desarrollos sostenibles, transforma su estructura organizacional tradicional a una matricial que le permite convertir su portafolio de servicios en una propuesta de valor real para sus clientes, convirtiéndolo no solo en proveedor de soluciones informáticas sino en un poderoso aliado estratégico para la obtención de resultados de sus clientes.

Fue entonces cuando InnvaSoftKnow se propuso construir una cultura basada en el intercambio de conocimiento y el aprendizaje

continuo (Antunes et al., 2020). Crearon un departamento de investigación y desarrollo altamente colaborativo, donde los empleados tenían la oportunidad de compartir sus ideas, experiencias y conocimientos de manera abierta y transparente. Además, InnvaSoftKnow implementó programas de formación y capacitación interna, invitando a expertos externos a impartir seminarios y talleres sobre inteligencia artificial. También fomentaron la colaboración con universidades y centros de investigación para acceder a los últimos avances en la materia.

Gracias a estos esfuerzos por compartir y gestionar el conocimiento, InnvaSoftKnow experimentó un cambio significativo en su enfoque y resultados. Los empleados se volvieron más proactivos y creativos, trabajando juntos para superar los desafíos y encontrar soluciones innovadoras a los problemas empresariales. Con el tiempo, la calidad de los productos y servicios de InnvaSoftKnow mejoró notablemente, al tiempo que la empresa ganaba reputación en el mercado como un referente en el campo del desarrollo de aplicaciones a la medida basados en inteligencia artificial y soluciones innovadoras en procesos de adopción de tecnología.

Para Juan Pérez la innovación está basada en el conocimiento, por eso todo gerente debe “explorar y explotar las ideas que al interior de la organización se dan y que permiten identificar la percepción subjetiva de valor que el cliente tiene”. Esta simple pero poderosa visión fue la que ha permitido que InnvaSoftKnow se materialice y se consolide cada día - como él mismo lo visionó- como una “empresa colombiana capaz de hacer frente a la competencia internacional en el desarrollo de software y aplicaciones”

Para 2018, la prosperidad de esta iniciativa empresarial se había consolidado en una empresa reconocida y a pesar de haber desarrollado su actividad en unos de los campos más competitivos del mercado en esta época, InnvaSoftKnow producía incrementos constantes tanto en el nivel de ventas como en los beneficios asociados. El creciente éxito de InnvaSoftKnow estaba básicamente centrado en la sagaz visión de un emprendedor quien identificó una oportunidad en el mercado y la explotó de manera inteligente, aprovechando en cada momento los cambios de su entorno convirtiendo estos cambios en

sus aliados estratégicos. En poco tiempo InnvaSoftKnow se consolida como una empresa de servicios de tecnología de información y desarrollo de aplicaciones basadas en inteligencia artificial con alta proyección y posicionamiento en el mercado de Tic's en Colombia. Con clientes creciendo en todos los sectores de la economía, incluido el sector público y defensa, InnvaSoftKnow acumula una experiencia y conocimiento que lo convierten en un socio ideal para adelantar proyectos de desarrollo tecnológico a cualquier nivel.

Finalmente, InnvaSoftKnow logró consolidarse como una empresa líder en soluciones informáticas y desarrollo de aplicaciones a la medida basados en inteligencia artificial. Aunque en el camino enfrentó desafíos y estuvo a punto de rendirse, encontró en la gestión y el compartir conocimiento la fuerza para superar la adversidad, lo que marcó un antes y un después en InnvaSoftKnow, transformándola en una organización robusta y exitosa en el ámbito de la inteligencia artificial, superando los retos y adversidades a los que se enfrentó en su camino.

Hoy en día, la empresa continúa enfocada en la gestión efectiva y en el compartir conocimiento como pilares fundamentales de su éxito.

4. Diagnóstico de la situación actual

Actualmente, la empresa se encuentra en una posición privilegiada en el mercado de soluciones informáticas y desarrollo de aplicaciones a la medida, basados en inteligencia artificial. Ha logrado posicionarse como un referente en su sector, gracias a un enfoque innovador y a la calidad de sus servicios. La empresa cuenta con una amplia base de clientes satisfechos y su reputación es sólida.

Sin embargo, a pesar de ser exitosa, la empresa enfrenta desafíos en cuanto a las variables base de su éxito, pues a medida que crece y desarrolla nuevos productos y tecnologías, se hace necesario mejorar la forma en que se gestiona y comparte el conocimiento dentro de la organización para maximizar su impacto y valor, por esta razón, es importante realizar un análisis exhaustivo de la situación actual para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro del contexto de la gestión de conocimiento. A continuación, se presentan los elementos principales al respecto y un análisis DOFA de la dimensión: Gestión y compartir conocimiento.

Fortalezas:

Experiencia y conocimiento en inteligencia artificial. InnvaSoftKnow cuenta con un equipo de expertos altamente capacitados en inteligencia artificial y ha demostrado su capacidad para desarrollar soluciones innovadoras en este campo.

Cultura de intercambio de conocimiento. La empresa ha establecido una cultura sólida de intercambio de conocimiento, donde se valora la colaboración, el aprendizaje continuo y la participación de todos los empleados en la generación de ideas y soluciones.

Alianzas estratégicas. InnvaSoftKnow ha establecido alianzas con universidades y centros de investigación, lo que le permite acceder a los últimos avances en inteligencia artificial y mantenerse a la vanguardia en su campo.

Debilidades:

Falta de una estructura clara. Aunque InnvaSoftKnow ha promovido la gestión y el compartir conocimiento, aún no cuenta con una estructura clara para organizar y sistematizar este proceso. Esto puede dificultar la localización y utilización eficiente de la información relevante.

Resistencia al cambio. A pesar de los esfuerzos por fomentar una cultura de intercambio de conocimiento, algunos empleados aún muestran resistencia al cambio y prefieren mantener el conocimiento de manera individual en lugar de compartirlo abiertamente.

Oportunidades

Creciente demanda de soluciones con inteligencia artificial. Existe una creciente demanda en el mercado de soluciones informáticas con inteligencia artificial, lo que representa una gran oportunidad de crecimiento para InnvaSoftKnow.

Avances tecnológicos. El rápido avance de la tecnología ofrece constantemente nuevas oportunidades para la aplicación de la inteligencia artificial en diferentes sectores, lo que permite a InnvaSoftKnow explorar nuevas áreas de negocio y expandir su cartera de servicios.

Amenazas:

Competencia creciente. La competencia en el mercado de soluciones informáticas con inteligencia artificial está en constante crecimiento. Otras empresas están desarrollando capacidades similares, lo que aumenta la presión para mantener la ventaja competitiva y diferenciarse.

Cambios en el marco regulatorio. Los avances en inteligencia artificial plantean desafíos en cuanto a la regulación y el cumplimiento normativo. InnvaSoftKnow debe estar preparada para adaptarse a los posibles cambios en el marco legal y mantenerse actualizada en materia de cumplimiento.

Tabla 1

DOFA Dimensión: gestión y compartir conocimiento

	Oportunidades:	Amenazas:
	<p>Establecer una plataforma digital robusta y accesible para el intercambio de conocimiento en toda la organización.</p> <p>Fomentar una cultura que premie y reconozca a aquellos que comparten su conocimiento de manera efectiva.</p> <p>Implementar un proceso estructurado para capturar, documentar y organizar el conocimiento tácito de los empleados.</p> <p>Promover la participación activa en comunidades de práctica y</p>	<p>Competencia que no valora el compartir conocimiento y se beneficia del conocimiento adquirido de InnvaSoftKnow.</p> <p>Posible fuga de conocimiento clave si los empleados no se sienten valorados o reconocidos por compartir su conocimiento.</p> <p>Avance tecnológico rápido que puede hacer obsoletos los sistemas de intercambio de conocimiento existentes.</p>

	<p>y redes de expertos para facilitar el intercambio de conocimientos entre empleados.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y centros de investigación para beneficiarse de su conocimiento y experiencia.</p>	<p>Resistencia cultural arraigada que dificulta el cambio y la adopción de prácticas de gestión del conocimiento.</p> <p>Limitación de recursos y presupuesto para implementar nuevas tecnologías o programas de intercambio de conocimiento.</p>
<p>Debilidades:</p> <p>Falta de una plataforma tecnológica centralizada para el intercambio de conocimiento.</p> <p>Resistencia al cambio y reticencia por parte de algunos empleados para compartir su conocimiento.</p> <p>Ausencia de incentivos y reconocimiento para aquellos que comparten activamente su conocimiento.</p> <p>Falta de un proceso estructurado para capturar y documentar el conocimiento tácito dentro de la organización.</p> <p>Dificultades para medir el impacto y la efectividad de las actividades de gestión e intercambio de conocimiento.</p>	<p>Estrategia DO (Debilidades-Oportunidades):</p> <p>Implementar una plataforma digital centralizada para el intercambio de conocimiento y promover su adopción activa en todos los niveles de la organización. Esto permitirá superar la falta de una plataforma tecnológica y aprovechar la oportunidad de mejorar la gestión del conocimiento.</p>	<p>Estrategia DA (Debilidades-Amenazas):</p> <p>Diseñar e implementar un programa de incentivos y reconocimiento para fomentar el compartir conocimiento y contrarrestar la amenaza de la fuga de conocimiento clave. Esto ayudará a superar la reticencia de algunos empleados y a garantizar que el conocimiento crítico permanezca dentro de la organización.</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>Cultura organizacional que valora y fomenta el aprendizaje continuo y la colaboración.</p> <p>Presencia de equipos interdisciplinarios que promueven el compartir</p>	<p>Estrategia FO (Fortalezas-Oportunidades):</p> <p>Fomentar la participación activa en redes y comunidades de práctica para aprovechar la fortaleza de los equipos interdisciplinarios y la oportunidad</p>	<p>Estrategia FA (Fortalezas-Amenazas):</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas y centros de investigación para aprovechar la fortaleza de programas de capacitación y</p>

<p>conocimiento y la innovación.</p> <p>Uso efectivo de herramientas de colaboración y comunicación interna para facilitar el intercambio de conocimiento.</p> <p>Existencia de líderes que promueven y modelan el compartir conocimiento en la organización.</p> <p>Presencia de programas de capacitación y desarrollo profesional que enriquecen el conocimiento de los empleados.</p>	<p>de intercambiar conocimientos con expertos externos. Esto permitirá una mayor colaboración y enriquecimiento del conocimiento interno.</p>	<p>desarrollo profesional existentes y contrarrestar la amenaza de la competencia que se beneficia del conocimiento adquirido de InnvaSoftKnow. Esto permitirá mantenerse a la vanguardia en conocimiento y mantener una ventaja competitiva.</p>
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta este análisis de la situación actual de InnvaSoftKnow, es evidente que existen desafíos y oportunidades en relación con la gestión y compartir conocimiento. Para enfrentar estos desafíos, es fundamental establecer una estructura clara para la organización y sistematización del conocimiento, así como fomentar la participación activa de todos los empleados en la generación y en el compartir ideas. Además, InnvaSoftKnow debe estar atenta a las oportunidades de crecimiento y mantenerse actualizada en los avances tecnológicos y cambios normativos que afectan su industria.

5. Análisis de los aspectos internos y externos

El compartir conocimiento es fundamental para InnvaSoftKnow en todas las etapas de su proceso. Su estructura organizativa matricial y una cultura corporativa colaborativa fomentan intercambio de conocimiento entre los empleados, lo cual se alinea a la implementación de sistemas de gestión del conocimiento eficientes, que asegura que la información se pueda compartir y acceder de manera rápida y efectiva. Además, la contratación y capacitación continua de empleados altamente capacitados contribuye al fortalecimiento de las capacidades de conocimiento dentro de la organización.

Así mismo, compartir conocimiento permite aprovechar la experiencia colectiva de la organización, evitando duplicidad de esfuerzos, fomentando la innovación y resolviendo problemas de manera más efectiva. También ayuda a mantener a la empresa actualizada en un entorno competitivo y en constante cambio, permitiendo que InnvaSoftKnow identifique oportunidades y se adapte a las tendencias del mercado de manera ágil. De esta manera, compartir y gestionar el conocimiento ha sido crucial para el éxito y crecimiento de InnvaSoftKnow en un entorno altamente competitivo. A continuación, se presentan características internas y externas que han permitido la consolidación de la empresa

Aspectos internos

Estructura organizativa. La estructura organizativa matricial de InnvaSoftKnow, donde los equipos de trabajo están organizados por proyectos y áreas de especialización, tiene como causa la necesidad de flexibilidad y colaboración en el desarrollo de soluciones informáticas basadas en inteligencia artificial. La consecuencia de esta estructura es la mayor capacidad de comunicación y de compartir conocimiento entre los empleados, lo que se traduce en una mejor generación de ideas innovadoras y una mayor eficiencia en la implementación de proyectos.

Cultura corporativa. La cultura corporativa de colaboración, aprendizaje continuo y apertura al cambio en InnvaSoftKnow se sustenta en la creencia de que el conocimiento y la innovación son fundamentales para el éxito. La causa de esta cultura es la visión y los valores promovidos por la empresa desde sus inicios. La consecuencia es una mayor participación de los empleados en la generación de ideas, mayor adopción de mejores prácticas y mayor motivación para compartir conocimiento, lo que impulsa el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Recursos humanos. La inversión en la contratación y retención de empleados altamente capacitados en InnvaSoftKnow tiene como causa la necesidad de contar con expertos en el campo de la inteligencia artificial. La consecuencia de esta inversión es el fortalecimiento del nivel de conocimiento y habilidades dentro de la organiza-

ción, lo que se traduce en una mayor calidad de las soluciones ofrecidas, mayor satisfacción de los clientes y una ventaja competitiva en el mercado.

Aspectos externos

Entorno económico. El entorno económico favorable en el que se encuentra InnvaSoftKnow se debe a la creciente demanda de soluciones informáticas con inteligencia artificial. La causa de esta demanda es la necesidad de las empresas de mejorar su eficiencia y competitividad, a través de la implementación de tecnologías avanzadas. La consecuencia para InnvaSoftKnow es la oportunidad de expandir su cartera de clientes, aumentar los ingresos y consolidar su posición en el mercado.

Competencia. La competencia en el mercado de soluciones con inteligencia artificial es intensa debido al crecimiento y desarrollo de otras empresas que ofrecen servicios similares. La causa de esta competencia es la atracción de un mercado rentable y en constante evolución. La consecuencia para InnvaSoftKnow es la necesidad de diferenciarse y mantener una ventaja competitiva, mediante la mejora continua de sus capacidades y el compartir conocimiento de manera efectiva. Esto implica estar a la vanguardia en investigación y desarrollo, así como establecer alianzas estratégicas para aprovechar sinergias.

Tendencias del mercado. Las tendencias del mercado en cuanto a la inteligencia artificial están en constante cambio. La causa de estas tendencias es el avance tecnológico y las demandas cambiantes de los clientes. La consecuencia para InnvaSoftKnow es la necesidad de estar actualizada en las últimas tecnologías y necesidades del mercado, lo que implica una inversión constante en investigación y desarrollo, así como en la formación y actualización de los empleados.

Claramente la articulación de elementos externos e internos, potencian los resultados de InnvaSoftKnow. Por un lado, la estructura organizativa matricial de InnvaSoftKnow y su cultura corporativa de compartir conocimiento, son factores internos que influyen en la

eficiencia de los sistemas de gestión y la calidad de los recursos humanos. Estos, a su vez, tienen un impacto directo en la capacidad de adaptación y competitividad frente a los aspectos externos claves como el entorno económico, la competencia y las tendencias del mercado. Compartir y gestionar efectivamente el conocimiento en la empresa permite aprovechar las oportunidades del entorno, identificar y afrontar las amenazas.

6. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas:

Implementación de un sistema de gestión del conocimiento

InnvaSoftKnow ha desarrollado un sistema de gestión del conocimiento que incluye la creación de bases de datos internas, plataformas de colaboración y herramientas de comunicación interna. Esta estrategia ha permitido a los empleados acceder rápidamente a información relevante y compartir conocimiento de manera efectiva, mejorando la toma de decisiones y promoviendo la innovación.

Fomento de la cultura de compartir conocimiento. InnvaSoftKnow ha promovido una cultura corporativa de gestionar y compartir conocimiento, donde se valora la participación de todos los empleados en la generación de ideas y soluciones. Esta estrategia ha llevado a una mayor colaboración y comunicación en toda la organización, fortaleciendo las capacidades de conocimiento y generando nuevas oportunidades de crecimiento.

Establecimiento de comunidades de práctica. InnvaSoftKnow ha creado comunidades de práctica donde los empleados con intereses y habilidades similares comparten conocimiento, experiencias y mejores prácticas. Estas comunidades promueven el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimiento entre pares, fortaleciendo las capacidades internas y fomentando la innovación.

Capacitación continua. InnvaSoftKnow ha invertido en la capacitación y desarrollo profesional de sus empleados, brindando oportunidades de aprendizaje y actualización en el campo de la inteligencia artificial y otras áreas relacionadas. Esta estrategia ha contribuido a mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados,

fortaleciendo la gestión del conocimiento dentro de la organización y mejorando su rendimiento general.

Promoción de la retroalimentación y el aprendizaje organizacional.

InnvaSoftKnow ha implementado procesos de retroalimentación y aprendizaje organizacional, donde los empleados tienen la oportunidad de compartir sus experiencias y conocimientos después de completar proyectos y enfrentar desafíos. Esta estrategia ha permitido a la empresa identificar áreas de mejora, obtener lecciones aprendidas y ajustar su enfoque para futuros proyectos, impulsando la gestión y difusión de conocimiento en la organización.

Uso de tecnologías colaborativas.

InnvaSoftKnow ha adoptado tecnologías colaborativas como herramientas de gestión de proyectos en línea, sistemas de gestión de documentos compartidos y plataformas de comunicación instantánea. Estas tecnologías facilitan la interacción y el compartir conocimiento entre los empleados, agilizando los procesos de trabajo y mejorando la gestión del conocimiento en toda la organización.

Establecimiento de alianzas estratégicas.

InnvaSoftKnow ha establecido alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones relacionadas en el campo de la inteligencia artificial. Estas alianzas permiten la colaboración y compartir conocimiento, la identificación de nuevas oportunidades y la apertura de nuevos mercados, fortaleciendo la posición competitiva de InnvaSoftKnow.

Incentivos y reconocimientos.

InnvaSoftKnow ha implementado programas de incentivos y reconocimiento, para fomentarlo y compartirlo entre los empleados. Se otorgan reconocimientos y recompensas a aquellos que demuestran un compromiso destacado con la colaboración y el intercambio de conocimiento, impulsando aún más esta cultura de compartir dentro de la empresa.

Uso de métricas y análisis de datos.

InnvaSoftKnow emplea métricas y análisis de datos para evaluar el desempeño de la gestión y el compartir conocimiento. Se utilizan indicadores de rendimiento clave para medir la eficiencia de los sistemas de gestión del conocimiento y la efectividad de las estrategias implementadas, permitiendo una mejora continua y un enfoque basado en datos para la toma de decisiones.

Aplicar todo esto a InnvaSoftKnow, permitió un aumento permanente de la productividad y eficiencia, un significativo ahorro de costos basados en la flexibilidad no solo del producto sino de la estructura de la organización; un marcado cumplimiento de los requisitos legales y sobretodo generó un nuevo modelo de negocio, para poder competir en el mercado nacional e internacional. Los resultados no podrían ser más positivos para InnvaSoftKnow, quienes soportados en la visión de Juan Pérez construyeron su propio modelo de desarrollo de software y aplicaciones basadas en inteligencia artificial.

Modelo de madurez

A raíz de los distintos análisis internos que desarrollaron, la acumulación de experiencias en los distintos proyectos y la articulación que lograron con la academia, establecieron un modelo de madurez en función de la visión de la gestión e intercambio de conocimiento a dónde quería llegar. El modelo basado en la propuesta de North & Kumta, (2018) y Almanza (2023) identificó 4 fases a través de las cuales cualquier empresa podría generar una ventaja competitiva si lograba identificar con claridad en qué etapa estaba (Tabla 1). Además, servía como parámetro temporal para medir el avance respecto a la meta establecida. El diagnóstico inicial identificó que InnvaSoftKnow, estaba superando la fase 1 y entrenado a la fase 2 por lo que debían aumentar esfuerzos organizacionales para consolidar la apuesta estratégica.

Tabla 1

Adaptación Modelo de madurez North & Kumta, (2018) y Almanza (2023)

Nivel grado de madurez	Alcance	Actividades desarrolladas
Primer grado de madurez	Gestión de datos	Datos + Análisis = Información
Segundo grado de madurez	Gestión de información	Información + Contexto = Conocimiento
Tercer grado de madurez	Gestión operativa de conocimiento	Conocimiento + Motivación = Competencia
Cuarto grado de madurez	Gestión estratégica de conocimiento	Competencia + Conciencia De Propias Formas De Trabajo = Competitividad

Fuente: Elaboración propia.

Consiente de la necesidad de lograrlo, la empresa rediseña la estructura organizacional pasando de una estructura funcional a una matricial que sirva de apoyo a los proyectos específicos que se venían trabajando. Este cambio dinamizó las áreas y permitió el crecimiento no solo del portafolio de servicios, sino en general de los colaboradores los cuales aportaban desde distintas áreas en distintos proyectos. Sin embargo, el cambio generó mucha resistencia sobretodo en el personal de apoyo pues pasaron a tener doble línea de mando y el control y coordinación de actividades eran un desafío, sobretodo, con proyectos de gran envergadura o que eran prioridad comercial. Para solucionar esto InnvaSoftKnow, generó espacios de capacitación a nivel de cultura organizacional, manejo del tiempo, resiliencia, gestión e intercambio de conocimiento y trabajo en equipo. Esto sin duda minimizó los impactos negativos y facilitó la transición organizacional a lo que es ahora. El modelo de madurez se presenta a continuación:

Fase 1. Recolección de datos y almacenamiento.

Durante esta fase, la organización se centró en recolectar datos de diversas fuentes y almacenarlos en sistemas de información. Los empleados trabajaban de manera individual y no existía una estrategia formal para compartir conocimiento. El enfoque principal consistía en recopilar datos relevantes para facilitar la toma de decisiones.

Fase 2. Intercambio informal de conocimiento.

Superada la fase anterior, la organización reconoció la importancia de compartir conocimiento entre sus empleados.

Se establecieron canales informales de comunicación, como reuniones de equipo y correos electrónicos, para facilitar el intercambio de información y experiencias. Sin embargo, aún no se contaba con una estructura formal para gestionar el conocimiento, lo que resultaba en la pérdida o falta de disponibilidad de algunos datos para todos los empleados.

Fase 3. Implementación de sistemas de gestión del conocimiento.

Al iniciar esta esta fase, la organización implementó sistemas

de gestión del conocimiento que permitieron la captura, organización y distribución efectiva del conocimiento. Se establecieron bases de datos, plataformas de colaboración y herramientas de comunicación interna para facilitar el intercambio de conocimiento. Los empleados recibieron capacitación en el uso de estas herramientas y se fomentó una cultura de compartir y colaborar.

Fase 4. Gestión integral del conocimiento.

Finalmente, la organización logró una gestión integral del conocimiento como parte de su cultura y estrategia. Se establecieron procesos y estructuras formales para capturar, organizar, distribuir y aplicar el conocimiento interno. Se promovieron comunidades de práctica, programas de capacitación y aprendizaje continuo para fomentar el intercambio y mejora del conocimiento. Además, se implementaron métricas y análisis para evaluar la eficacia de la gestión del conocimiento y realizar ajustes constantes.

La transición implicó para InnvaSoftKnow la implementación de sistemas y estructuras formales, así como una cultura de colaboración y aprendizaje continuo. A medida que InnvaSoftKnow avanza en el modelo de madurez, se vuelve más eficiente en la utilización del conocimiento, mejora su capacidad de innovación y toma decisiones más informadas, lo que conduce a un rendimiento más exitoso en general. En la actualidad, InnvaSoftKnow avanza hacia una gestión exitosa del conocimiento basada en compartir y gestionar de manera efectiva la generación y trasmisión de conocimiento.

7. Resultados obtenidos

Después de implementar las prácticas de gestión y para compartir conocimiento, InnvaSoftKnow ha obtenido varios resultados positivos en diferentes dimensiones:

Dimensiones económicas. La implementación de prácticas de gestión e intercambio de conocimiento han llevado a una mejora en la eficiencia operativa y la productividad de la empresa. La

capacidad de acceder rápidamente a información relevante y compartir conocimiento ha permitido optimizar los procesos internos, reducir costos y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Como resultado, la rentabilidad de InnvaSoftKnow ha aumentado significativamente.

Cultura organizacional. InnvaSoftKnow ha experimentado una transformación cultural hacia una mayor colaboración, aprendizaje e intercambio de conocimiento. Los empleados se sienten más motivados y comprometidos, lo que ha mejorado el clima laboral y la satisfacción de los empleados. Además, existe una mayor apertura a la innovación y al cambio, lo que ha permitido a InnvaSoftKnow adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones y desafíos del mercado.

Liderazgo estratégico. La implementación de prácticas para gestionar y compartir conocimiento ha fortalecido el liderazgo estratégico en InnvaSoftKnow. Los líderes de la empresa tienen acceso a información y conocimientos actualizados, lo que les permite tomar decisiones informadas y orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Posicionamiento de marca. Compartir conocimiento ha permitido a InnvaSoftKnow convertirse en un referente en su sector. La empresa ha participado activamente en conferencias y eventos, donde sus expertos han compartido conocimientos y socializado sus mejores prácticas. Esto ha generado una mayor visibilidad y reconocimiento de marca, lo que ha fortalecido la posición competitiva de InnvaSoftKnow en el mercado, además que se ha fortalecido su capacidad para traer nuevos talentos.

Superar la competencia. La gestión y el compartir conocimiento han brindado a InnvaSoftKnow una ventaja competitiva sobre sus competidores. La empresa ha desarrollado nuevas soluciones y servicios innovadores al aprovechar el conocimiento interno y la colaboración entre los empleados. Esto ha permitido a InnvaSoftKnow superar a la competencia y diferenciarse en el mercado.

Bienestar organizacional. La implementación de prácticas para gestión y compartir conocimiento ha mejorado el bienestar organizacional en InnvaSoftKnow. Los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos. Además, existe una cultura de aprendizaje continuo y crecimiento profesional, lo que ha contribuido a un mayor compromiso y retención de talento.

Marca empleadora. InnvaSoftKnow ha visto mejoras significativas en su imagen como empleador. La empresa es reconocida como un lugar donde se valora el conocimiento y la colaboración. Esto ha atraído a profesionales talentosos y ha permitido a InnvaSoftKnow reclutar y retener a los mejores candidatos en el mercado laboral.

En términos de indicadores clave de desempeño, InnvaSoftKnow ha experimentado un aumento en los ingresos y en la cuota de mercado. Además, se ha observado mayor satisfacción del cliente, mejora en la calidad de los productos y servicios y capacidad de respuesta a requerimientos específicos de sus clientes, significativamente superior a la competencia. Estos resultados han contribuido al crecimiento y éxito general de la empresa, posicionándola como líder en la industria y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Gracias a estas estrategias, la empresa ha experimentado mejoras significativas en términos de gestión y de compartir conocimiento. Los empleados tienen un mayor acceso a información relevante y se fomenta la colaboración y el intercambio de ideas. Como resultado, la calidad de los productos y servicios ha mejorado y se han encontrado soluciones innovadoras para los desafíos planteados por los clientes.

Discusión

Este estudio examinó el impacto de las prácticas de gestión e intercambio del conocimiento en el desempeño organizacional de la empresa tecnológica InnvaSoftKnow. Los hallazgos confirman, por un lado, la importancia crítica de gestionar el conocimiento para impulsar la innovación y el éxito empresarial. De otra parte, los resultados

indican que, al implementar estrategias para compartir y sistematizar el conocimiento InnvaSoftKnow logró mejorar su rentabilidad, fortalecer su cultura organizacional, superar a la competencia y posicionarse como líder de mercado. Estos hallazgos están en línea con estudios previos que resaltan los beneficios de la gestión del conocimiento (Singh et al. 2021; Di Vaio et al. 2021). En este sentido, el estudio aporta nueva evidencia sobre cómo las empresas tecnológicas pueden aprovechar el conocimiento como activo estratégico para adaptarse ágilmente a un entorno dinámico. Asimismo, destaca el potencial de combinar habilidades técnicas y sociales en la gerencia moderna para gestionar cambios.

Una limitación del estudio fue centrarse en una sola empresa, dando un alcance de estudio limitado, por lo que investigaciones futuras podrían validar estos hallazgos en otras organizaciones y sectores, además, se sugiere ampliar la investigación mediante diseños cuasi-experimentales y grupos de control para comparar organizaciones con y sin prácticas de gestión del conocimiento. También conveniría construir modelos económicos sobre los beneficios financieros de compartir conocimiento.

8. Conclusiones

Compartir y gestionar conocimiento ha demostrado ser fundamental para el éxito empresarial de InnvaSoftKnow en diversas dimensiones. A través de la implementación de prácticas efectivas, la empresa ha logrado mejorar su rendimiento económico, fortalecer su cultura organizacional, liderazgo estratégico y posicionamiento de marca. También ha superado a la competencia, mejorado el bienestar organizacional y se ha convertido en un empleador atractivo. Los indicadores clave de desempeño han demostrado un crecimiento y éxito sostenible en la empresa.

Además, compartir y gestionar conocimiento ha permitido a InnvaSoftKnow aprovechar el conocimiento interno de la organización y convertirlo en un activo estratégico. El acceso a información actualizada y relevante ha mejorado la toma de decisiones, la eficiencia operativa y la capacidad de innovación de la empresa. Además, la colaboración y el aprendizaje continuo han fortalecido la cultura

organizacional, creando un ambiente propicio para la creatividad y la mejora continua.

Es importante además, destacar la necesidad de combinar habilidades conceptuales con habilidades humanas al momento de compartir y gestionar conocimiento, especialmente después de la pandemia. Aunque la tecnología ha jugado un papel crucial durante este periodo, la combinación de habilidades conceptuales con habilidades humanas en la gerencia moderna es esencial para adaptarse a los desafíos actuales y mantener una relación cercana y humana tanto con los empleados como con los clientes. Esto implica comprender y atender las necesidades emocionales y sociales de las personas, así como fomentar la empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo inspirador.

Para los estudiantes de carreras administrativas y de ingeniería, es recomendable entonces orientar esfuerzos en desarrollar habilidades tanto técnicas como interpersonales, pues gran parte del éxito en el intercambio de conocimiento está afincado en estas últimas, además puede abrir nuevas oportunidades y prepararlos para futuras iniciativas empresariales. Lo anterior implica aprender a trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva, adaptarse a los cambios y mantener una mentalidad de aprendizaje continuo. También es útil buscar oportunidades de aprendizaje práctico, como pasantías o proyectos empresariales, para adquirir experiencia real y construir una red de contactos.

Este estudio convierte a InnvaSoftKnow en un caso emblemático de transformación hacia una empresa intensiva en conocimiento. Sus estrategias y resultados ejemplifican cómo la gestión efectiva del capital intelectual conduce al éxito organizacional, incluso en entornos digitales altamente cambiantes. Se espera que otras organizaciones encuentren en este caso inspiración para liberar su potencial innovador gestionando el conocimiento.

9. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. Basados en los resultados obtenidos por InnvaSoftKnow, ¿Cómo se podría adaptar y aplicar las prácticas de gestión y el compartir conocimiento en su propia organización o proyecto empresarial?
2. Considerando la importancia de combinar habilidades conceptuales con habilidades humanas en la gerencia moderna, ¿qué acciones específicas se podrían tomar para desarrollar y fortalecer sus habilidades interpersonales y de liderazgo?
3. Considerando las recomendaciones para estudiantes de carreras administrativas y de ingeniería, ¿cómo se podría aprovechar su formación académica y experiencias prácticas actuales o futuras para desarrollar habilidades de gestión y de compartir conocimiento?

A nivel individual

4. ¿Cómo puedo mejorar mi capacidad de compartir conocimiento y fomentar la colaboración en mi entorno laboral?
5. ¿Qué barreras internas puedo identificar que me impiden compartir conocimiento de manera efectiva?
6. ¿Cómo puedo contribuir de manera activa y proactiva a la construcción de una cultura organizacional basada en el aprendizaje y el intercambio de conocimiento?
7. ¿Cuáles son las oportunidades y beneficios que puedo obtener al compartir mi conocimiento con mis compañeros de trabajo y colaboradores externos?
8. ¿Cómo puedo fomentar un ambiente de confianza en el que las personas se sientan seguras al compartir sus ideas y conocimientos?
9. ¿Cuáles son algunas estrategias prácticas que puedo implementar para incentivar el compartir conocimiento en mi equipo?

10. ¿Qué roles y responsabilidades puedo asumir para fomentar una cultura de aprendizaje y de compartir conocimiento en mi organización?

11. ¿Qué impacto positivo puedo esperar ver en mi rendimiento individual y en el éxito global de mi empresa, al adoptar prácticas efectivas de compartir y gestionar el conocimiento?

10. Referencias

- Almanza, C. (2023). Intención de compartir conocimientos como factor de competitividad en empresas del sector “Tercerización de Procesos de Negocio BPO&O” en Bogotá [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad de Celaya.
- Almomani, M. A., Basri, S., & Gilal, A. R. (2018). Empirical study of software process improvement in Malaysian small and medium enterprises: The human aspects. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1953.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of business research*, 123, 220-231.
- Hong, P., & Park, Y. (2014). Building network capabilities in turbulent competitive environments: Business success stories from the BRICs (Vol. 49). CRC Press.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Marín, J. C. C., Ramírez, M. D. P. P., & Junco, C. A. A. (2022). Compromiso, intercambio de conocimiento y desempeño organizacional en tiempos de la covid 19: un estudio en empresas de servicios en la ciudad de Bogotá. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(2).

North, K., & Kumta, G. (2018). Knowledge management: Value creation through organizational learning. Springer.

Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, 128, 788-798.



En la actualidad, la toma de decisiones gerenciales es uno de los aspectos más representativos en cualquier organización bien sea pequeña o mediana, pública o privada, dado que es a partir de esta, que se reflejan la cultura, las creencias y en general las prácticas gerenciales que definen el futuro de las empresas.

El libro *Decisiones Gerenciales en Pymes de México y Colombia: Casos de Estudio*, es el resultado del trabajo de investigación colaborativo entre la Red Internacional de Investigadores en Marketing - RIIM, la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona - UNIPAMPLONA y la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano - UTADEO; a través del cual se busca dar a conocer situaciones específicas de las pequeñas y medianas empresas de México y Colombia y las decisiones acertadas que han adoptado en el campo de las Ciencias Económicas y Administrativas.