



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE ECONOMÍA

**El legado de la economía digital pospandemia:  
oportunidades para el desarrollo de la micro y  
pequeña empresa en México**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ECONOMÍA

P R E S E N T A :

BAEZ TORRES MARÍA GUADALUPE

TUTOR:

MTRO. GUERRERO GALEANA FRANCO

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.

2022

---





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

## FACULTAD DE ECONOMÍA

**El legado de la economía digital pospandemia:  
oportunidades para el desarrollo de la micro y  
pequeña empresa en México**

# T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A :  
BAEZ TORRES MARÍA GUADALUPE

SINODALES

Mtra. María Azucena Ortiz Alcántara    Lic. Alejandra Morán Cruz

Mtra. Nadiezhda Escatel Luna    Dra. Alejandra Patiño Cabrera



Mtro. Franco Guerrero Galeana  
(Tutor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.  
2022

---

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto lo dedico de manera especial a la familia BAEZ TORRES, inigualable en su conjunto y completamente extraordinaria en cada uno de sus componentes.

Primeramente, a mi padre, JOEL BÁEZ. El hombre admirable, infinitamente leal, amoroso, transparente, lleno de generosidad, dedicado a protegernos y apoyarnos de manera incondicional, siempre preocupado por ofrecernos lo mejor sin olvidar guiarnos hacia el camino correcto.

No sabes el orgullo que me da cuando veo que todos tus conocidos te recuerdan con mucho cariño y admiración, sé que estás muy feliz por la familia que formaste con tu ejemplo... Aún me sigo preguntando por qué Dios decidió llamarte tan rápido, tal vez consideró que este mundo no merecía a alguien con un alma tan noble como la tuya. Te mando un fuerte abrazo hasta el cielo.

A mi hermana VERÓNICA BÁEZ, la eterna fuente de inspiración, altamente respetable, dulce, empática, llena de virtudes y fortalezas, quien hace que la palabra “virtud” cobre sentido con el solo hecho de mirarla.

Gracias por ser la mejor hermana que pude tener, por preocuparte por mí, tener el tiempo para contarme lo que te pasa y lo que hiciste para superarlo. Sé que existen cosas que a veces nos guardamos porque son difíciles de expresar, pero sabes que siempre estoy y estaré para ti, me gusta verte feliz, riendo, jugando y disfrutando de la vida. No sabes cómo me gustaría poder cuidarte para que nada ni nadie pueda dañarte, eres un ser lleno de luz que siempre merecerá lo mejor que el mundo pueda ofrecerle y, aun así, se quedaría en deuda contigo.

A mi hermano ROBERTO BÁEZ, quien se caracteriza por su profundo pensamiento crítico y reflexivo sumado a la forma divertida de vivir al máximo. Dedicado a protegernos en todo momento y enseñarnos que el esfuerzo siempre traerá grandes experiencias, el todólogo que destaca en cualquier proyecto que emprende, siempre con la solución precisa y óptima ante cualquier caso, independientemente de su rama.

Gracias por esas madrugadas de insomnio donde en vez de contarme cuentos, nos poníamos a escuchar la radio, te veía arreglar cualquier cosa mientras me explicabas cómo se hace y por qué, veíamos documentales, hablabas de tus materias de la universidad, consejos o cualquier cosa que verdaderamente ayudara para mi desarrollo. Siempre fuiste mi superhéroe.

A mi hermano FERNANDO BÁEZ, la seriedad andante con grandes sentimientos y alegría contagiosa. Sus cualidades se describen de manera propia, con una pasión distintiva por la estética y empeño para poder ayudar a quien lo necesite.

Si hay algo que deba reconocer de ti es tu fortaleza, tu paciencia y que eres altamente comprensivo, encontrando la tranquilidad aún en situaciones difíciles. Sé que esta es una etapa de lucha donde serás el vencedor, solo recuerda que contarás con nosotros en todo momento, que tus dolores son los nuestros, que tus problemas son los nuestros y que tu felicidad también será la nuestra, ya te lo he dicho, es lo que los hermanos hacen y jamás te vamos a dejar solo en este proceso, nunca pierdas la fe, yo sé que Dios está de nuestro lado.

A mi hermano JOEL BÁEZ, quien posee un carácter sumamente estricto, en especial consigo mismo, el eterno buscador de la excelencia porque efectivamente la consigue. Con una mente tan brillante y exigente que merece respuestas tan altas como su rendimiento.

Desde que tengo memoria se ubica una constante en mi vida y eras tú guiándome en las diferentes etapas de mi desarrollo, fuiste quien me ayudó a conocer mis fortalezas y a perfeccionar cada una de ellas, a superar las limitaciones, inseguridades y suprimir las debilidades. Gracias por ayudarme a no dudar de mis cualidades y saber que puedo lograr grandes cosas porque tengo el potencial para conseguirlo.

A la mejor madre de todas GUADALUPE TORRES, extremadamente ejemplar, la única poseedora de todas las virtudes existentes acompañada por un carácter riguroso.

Es difícil decir algo digno de ti sabiendo que aún no existen las palabras suficientes que muestren tu grandeza, lograste lo que muchos padres sueñan, pero pocos alcanzan, siempre trabajaste duro para no dejar caer nuestros sueños, seguiste los pasos de cada uno de nosotros para llevarnos en el camino correcto, nos cuidaste, apoyaste, exigiste y nos formaste con principios extremadamente sólidos, todo al mismo tiempo. No descansaste ni un solo momento porque tus objetivos siempre fueron claros y nunca te dejaste intimidar por nada ni nadie.

Gracias a ti entiendo que siempre hemos sido y seremos nosotros solos contra el mundo, lo único que tenemos son nuestros conocimientos, la unión de nuestra familia, salud y la fe en Dios. Eso es suficiente para alcanzar nuestras metas.

Te agradezco por todos tus sacrificios, la manera en la que nos enseñaste a ver la vida, de no olvidar nuestras raíces ni valores. Estoy muy orgullosa de ti porque sé que tengo a la mejor madre que pudo existir, siempre estarás en ese nivel inalcanzable que pone celosa y en ridículo a cualquier mujer que se atreva a compararse contigo en cualquier categoría.

Solo tienes un defecto que siempre evito recordar y es que no eres eterna. Espero que la vida me alcance para poder agradecerte todo lo que has hecho por mí. Gracias por darme lo mejor que puede existir, una familia preciosa:

*“Los frutos siempre serán extraordinarios cuando la raíz es perfectamente impecable, excelente fuente de grandes virtudes que absolutamente nadie puede tener, pero al menos pueden mirar”*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, la Facultad de Economía y en especial a mi asesor, el maestro Franco Guerrero Galeana, es gracias a su amplio conocimiento que este proyecto pudo encaminarse de una manera enteramente fiel a mi propuesta y logrando un alto impacto en ella. Reconozco, su gran respeto y vocación que sirve como fuente de inspiración para sus alumnos. Le agradezco enormemente por haberme permitido ser parte de sus proyectos, por dedicar su valioso tiempo y atención, por su paciencia y comprensión. Sé que no pude tener mejor dirección, muchas gracias.

A mi muy estimado jurado conformado por las profesoras Alejandra Patiño, Nadiezhda Escatel, Alejandra Morán y Azucena Ortiz. Mujeres admirables, dedicadas, brillantes y altamente profesionales, bellas personas por dentro y por fuera. Es un placer haber coincidido no solo en clase, sino en este proyecto final que, sin duda, me alegrará recordar en un futuro solo por su presencia.

A mis profesores que son dignos de reconocerse pues me acompañaron en todo este recorrido encargado de consolidar mi conocimiento, personas altamente calificadas de las cuales solo puedo expresar inmenso cariño y admiración por su amor a su profesión: Víctor Manuel De La Cruz Zamarripa, Esperanza Maldonado, Armanda Bocanegra, Alfredo Beltrán, José Alejandro Rodríguez, Héctor Israel Ramírez, Fernando Aurelio López, Alejandro Portales, Israel De La Rosa, Gabriel Delgado, Juan Marcos Ortiz e Israel Rollo. Gracias por todas sus enseñanzas, apoyo incondicional, charlas que considero tesoros invaluable y por supuesto, su amistad.

Finalmente, pero no menos importante, quiero expresar el más sincero agradecimiento a mis amigos, Beatriz González, Ivar Martínez, Madelenn Pérez, Pamela Cruz, Óscar López, Fernando Mendizábal, Dulce Ramírez, Anaid Arellano, Gloria González, Jesús Velázquez, Monserrat García, Eva Ávila, Arturo Soto, Karina Hernández y amistades de la Facultad de Economía.

Gracias a ustedes supe que los verdaderos amigos existen y que no son un invento de las novelas soñadoras, gracias por ser personas leales, maravillosas y transparentes que hoy tengo el honor de presumir. Sin duda sé que tengo mucha suerte al contar con ustedes porque sabemos que claudicar no es una opción.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 El tema de la investigación .....	1
1.2 Definición del problema u objeto de investigación .....	2
1.3 Alcance del estudio.....	3
1.4 Marco teórico de referencia.....	4
1.5 Descripción del Problema de la Investigación.....	7
1.6 Hipótesis.....	7
1.7 Objetivo General .....	8
1.8 Objetivos específicos .....	8
1.9 Método de la Investigación .....	8
<b>CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS INDUSTRIAS MEXICANAS. ....</b>	<b>9</b>
2.1 La estructura industrial en México.....	9
2.2 Características prácticas de las micro y pequeñas industrias.....	11
2.2.1 Evolución y desempeño de las empresas .....	13
2.2.2 Limitaciones y/o errores que impiden el crecimiento o buen posicionamiento en el mercado .....	16
2.3 La importancia del sector comercio y la distribución .....	18
2.4 El papel del buen análisis estratégico .....	23
2.5 Cualidades fundamentales del empresario.....	25
<b>CAPÍTULO 3. LA TRANSICIÓN DE LA TECNOLOGÍA HACIA EL MUNDO ONLINE .....</b>	<b>28</b>
3.1 Adaptación o fracaso ante un mundo dependiente de la red .....	28
3.2 El papel del comercio móvil o electrónico (e-commerce) .....	29
3.2.1 Características del comercio móvil .....	30
3.2.2 Tipos de comercio electrónico .....	31

3.2.3 Ventajas resaltables del e-commerce .....	32
3.3 El impacto del COVID-19 en el comercio móvil .....	33
3.4 La incertidumbre como factor clave en el desarrollo de los planes de negocio .....	35
3.4.1 Algunas propuestas para enfrentar la incertidumbre .....	36
<b>CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN, UNA NECESIDAD PARA EL PROCESO DE ADAPTACIÓN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Características básicas para innovar.....	40
4.2 La innovación en valor para la estrategia del océano azul.....	41
4.2.1 Las TIC como medio para fomentar la innovación y productividad .....	42
4.2.1.1 Aplicaciones funcionales de las tecnologías .....	44
4.2.1.2 La digitalización, fundamental para un buen cambio .....	45
<b>CAPÍTULO 5. LAS CAPACIDADES POTENCIALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PARA APROVECHAR LA TECNOLOGÍA POSPANDEMIA.....</b>	<b>49</b>
5.1 Las 2 herramientas innovadoras imprescindibles en el desarrollo del plan estratégico. ....	49
5.1.1 Los programas informáticos .....	51
5.1.2 La inteligencia artificial (IA) y su funcionamiento.....	54
5.1.2.1 Aplicaciones viables de la IA .....	55
5.2 Futuros retos y consideraciones finales.....	57
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>71</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Es bien sabido que el brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) fue notificado por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019. Su expansión por el resto del mundo se efectuó a gran velocidad y esto significó problemas irreparables sin importar las fronteras, fue así como la OMS declara de manera oficial a la situación como una pandemia mundial, cesando la actividad económica hasta antes conocida.

Se trató de conservar la calma entre la población ya que (se creía), se trataba de un cierre definido y hasta cierto punto, breve. Sin embargo, con el paso de los meses la situación no parecía cambiar en cuanto a las medidas tomadas para evitar contagios.

La esperanza parecía apuntar a una sola dirección, la llegada de la vacuna y efectivamente ocurrió, pues, poblaciones que ya contaban con su esquema de vacunación completo fueron suprimiendo algunas restricciones, por lo que era posible la reapertura de la actividad económica, claro, con sus debidas precauciones puesto que las variantes del virus seguían significando una amenaza.

En cuanto a la actividad económica, se sabe también, que se ocasionó una alteración significativa en cadenas globales de valor, con afectaciones en la producción de diversas industrias que dependen de insumos y commodities que se volvieron bienes escasos. Cabe resaltar que aquellos problemas que ya se estaban presentando en la era “prepandemia” se intensificaron aún más, es decir, no aparecieron “mágicamente” como consecuencia de ésta, sino que vino a resaltar ineficiencias que rápidamente se hicieron más notorias por la crisis.

Es decir, en los últimos años, múltiples empresas han reportado pérdidas considerables a nivel financiero, destacándose las micro y pequeñas empresas como las más afectadas debido a la inestabilidad económica que se presenta a nivel mundial. Los principales factores por los cuales se resalta la importancia de este sector son; por su capacidad para generar empleos y, por su aporte superior al 50% del Producto Interno Bruto, por lo que su participación resulta fundamental para la reactivación y consolidación del crecimiento económico competitivo del país.

Ante semejante escenario de cierre total, también se resalta el incremento considerable del uso de tecnologías disponibles y su utilidad para la dinámica de bienes de consumo básico hacia las familias y por supuesto, para el diseño de la organización empresarial, logrando el vínculo de la oferta y demanda entre proveedores, productores y distribuidores. Además, se hizo más común entre la población el realizar transacciones vía remota, poco a poco dejando a un lado los prejuicios.

Si bien el uso, acceso y disponibilidad de las nuevas tecnologías no se da de manera homogénea para todas las empresas, es en el sector de la micro y pequeña empresa donde ocurre una mayor preocupación por reforzar las oportunidades de

crecimiento y al mismo tiempo, revisar si sus estrategias son oportunas para permitir la recuperación incorporando y/o perfeccionando el uso de nuevas herramientas.

Para fines de la presente investigación, se contempla y recuerda que las cadenas globales de valor no se conforman únicamente de megaempresas, sino que también existen series de redes de producciones donde participan las medianas, pequeñas e incluso microempresas para lograr la producción final, de tal modo que, cualquier pausa en la cadena repercute sin lugar a duda, en la actividad económica mundial.

Absolutamente cada empresa (independientemente de su tamaño) resulta ser indispensable tanto en las cadenas globales de valor como en las cadenas de producción industrial interna de los países. La micro y pequeña empresa se dirigen a nichos de mercado que las grandes y medianas empresas no atienden por su aprovechamiento de economías de escala a través de la distribución por canales al mayoreo, medio y al menudeo. Es gracias a la micro y pequeña empresa que las grandes operen a escala.

Como la micro y pequeña empresa producen bienes y servicios destinados a mercados reducidos, especializados, o bien, únicamente producciones especiales en sus propios talleres, sus tecnologías deben ser las adecuadas para dichos mercados.

Ante el avance de la globalización y la apertura de mercados, grandes empresas se han permitido enriquecerse (aún más) al producir y distribuir sus productos en todo el mundo a precios inferiores (gracias a las economías de escala por los grandes volúmenes que demanda el mundo), por otro lado, las micro, pequeñas y medianas empresas optan por dejar su papel productor y deciden volverse simples comercializadoras de los productos de aquellas empresas que producen muy por abajo del costo al que ellas lo realizan. Esto provoca un deterioro de la capacidad de generación de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías propias.

Datos oficiales señalan tres hechos importantes a los cuales se debe la realización de la presente investigación; el incremento la cantidad de hogares con conexión a internet, la normalización del uso de internet desde una edad temprana y, el número de usuarios de internet que realizan transacciones vía internet. (*Apéndice A*)

Esto conduce a la idea de contemplar el poder de las redes digitales y el conocimiento humano que originaron a la “nueva economía” o “economía digital”, misma que otorga a las empresas más pequeñas la oportunidad de aprovechar sus beneficios tales como; reducción de costos, tiempo, mejoras en la administración de inventarios, interacción con los clientes, entre otros, y así poder crecer en tamaño y escala.

Ahora bien, el caso que se ha planteado consiste en explotar al máximo los avances tecnológicos disponibles para aumentar la esperanza de vida de las empresas, consiguiéndose una buena posición en el mercado con el incremento de sus ventas, lo que implica no solo enfocarse en los clientes potenciales, sino aprovechar los

medios que le sean posibles para lograr llegar a los diferentes segmentos de clientes y así no poner en riesgo su existencia.

En resumen, se expresa que el presente Tema de Investigación se basa en el resultado de una reversión, por supuesto, no total ya que sería poco realista, sino que de un cierto grado de reducción del proceso globalizador que ha sido sello distintivo de las últimas cuatro décadas.

En el cuerpo de la presente investigación se presentan cinco capítulos que son los siguientes:

En el capítulo 1 se argumenta la importancia y el alcance del estudio, así como el planteamiento metodológico que atiende dicho tema y que nos acerca a responder la inquietud expuesta de acuerdo con la dimensión definida.

En el capítulo 2 se destaca de manera más específica la estructura de las empresas de interés, así como su importancia, características y condiciones específicas. Resaltando también sus principales limitaciones por las cuales tiene lugar la realización del presente trabajo pues es en las debilidades donde se deben buscar oportunidades para después convertirlas en fortalezas. Finalmente, se menciona la importancia del buen análisis estratégico, punto que, si bien no se aborda de manera extensa, resulta esencial para la buena aplicación de conocimientos (de nada sirve contar con las herramientas y los medios suficientes si no hay nociones básicas de planeación estratégica y saber las cualidades que debe poseer el empresario).

En el capítulo 3 se expone el impacto de los avances tecnológicos en la manera de hacer negocios, destacándose la transformación digital y el famoso comercio electrónico, dejando en claro que la incertidumbre siempre será una variable importante en cualquier análisis y para enfrentarla es necesario plantearse posibles escenarios conociendo los recursos con los que cuenta la empresa y cuáles son los que necesita desarrollar para tener ventaja sobre sus competidores.

En el capítulo 4 se expone la necesidad de innovar ante una realidad en constante cambio, haciendo referencia a la innovación en valor de acuerdo con la estrategia del océano azul, se exponen algunos casos que el empresario puede tomar como ejemplo gráfico sobre cómo actuar de acuerdo con sus necesidades y posibilidades, destacando siempre que no se debe basar en la imitación, sino de aplicar sus conocimientos para encaminar de mejor manera sus proyectos.

En el capítulo 5 se exponen las soluciones más viables para los empresarios en cuestión que servirán en los principales ejes de acción: gestión, marketing, ventas y atención al cliente. Se trata del uso de programas informáticos e inteligencia artificial, mismos que han comprobado ser de gran utilidad en múltiples categorías.

Finalmente se logra cumplir el objetivo de la investigación comprobando la hipótesis planteada, señalando que el tamaño de la entidad no significa necesariamente un gran impedimento para el buen posicionamiento en el mercado y que no se requiere de capital significativo para poder promocionarse o formar un canal con el público.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

Como ya se mencionó en la introducción, el tema de investigación surge con la cuestión sobre qué ocurriría al presentarse una reducción del grado de producción globalizada sobre las estructuras productivas inter e intra-economías domésticas.

En el presente capítulo se enfoca en el estudio de los estratos más significativos en cuanto a 2 factores importantes: la generación de empleos y los avances tecnológicos de amplia y libre disposición (ya estos últimos, se vieron fortalecidos en los últimos años en cuanto a la proveeduría de insumos clave para mantener cadenas productivas de valor en operación).

### **1.1 El tema de la investigación**

Uno de los fenómenos que resulta ser llamativo independientemente de su época (antes y después de la pandemia y la guerra), es el incremento de los flujos de migración que se describen por la búsqueda de oportunidades de trabajo en regiones donde muy probablemente se les ofrecerá alguno, lo cual significa cubrir sus necesidades esenciales para llegar a tener una vida plena y saludable.

Dicho fenómeno se identifica por las imposibilidades de tener una vida digna en la región de origen. Lo que orilla a ciudadanos de continentes cercanos a Europa dirigirse hacia ella y en el caso de América, el norte de esta. Aceptando situaciones inhumanas en sus intentos por alcanzar su meta.

Si bien se trata de uno de los problemas que no apareció solo después de la pandemia, se resalta su incremento con la apertura comercial que planteaba una mejor situación para los cincuenta años posteriores a su instrumentación.

Hubo una concentración por parte de las industrias en empresas específicas ante el avance de las economías de escala y como se ha comentado anteriormente, muchas MIPYMES tuvieron que dar un giro y volverse distribuidoras puesto que les era imposible competir como productoras. No está de más mencionar que persiste un número significativo de estos sectores industriales atendiendo nichos y mercados especializados, incluidas maquilas para medianas y grandes empresas.

La presente investigación no pretende abordar estos temas puesto que se busca un enfoque en la influencia resultante de la expectativa al mejorar ingresos en países en desarrollo, específicamente en México, en las micro y pequeñas empresas con base en determinados avances tecnológicos que se han venido fortaleciendo en tiempos de pandemia y en tiempos que los países buscan la protección de las empresas en algunas de sus industrias.

## 1.2 Definición del problema u objeto de investigación

Sobrevivir al ambiente empresarial y competir en los mercados actuales definitivamente no es una tarea sencilla, INEGI en su estudio a nivel nacional “Esperanza de vida de los negocios en México 2017” declaró que por cada 100 empresas que comienzan a operar, al finalizar 1 año siguen existiendo solo 67 de ellas y para el segundo año, solo se mantienen 48.

Ahora bien, a nivel general, la esperanza de vida de los negocios en nuestro país tan solo es de 7.8 años, pero ocurre una variación dependiendo el sector del que estemos hablando, de tal manera que, en las manufacturas la esperanza de vida es de 9.7 años, en el comercio 6.9 y en los servicios son 8 años. (*Apéndice B*)

Evidentemente estas cifras resultan llamativas y nos ponen a reflexionar sobre qué es lo que impide la continuidad de operación de las distintas organizaciones.

Ahora bien, con la llegada de la crisis sanitaria y económica, los datos resultan más preocupantes aún, aproximadamente 1 de cada 5 negocios tuvo que desaparecer según los resultados del “Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020” del INEGI.

Como es de esperarse, la mayoría de las pérdidas fueron por las micro, pequeñas y medianas empresas pues a comparación de las grandes empresas, estas no cuentan con ahorros significativos o bien, el fácil acceso a un crédito bancario, mucho menos emitir deuda en los mercados de capitales. El problema recae en aquellas entidades dedicadas al proceso de distribución que se dirige al público consumidor.

Ahora bien, el sector comercio de la economía es prácticamente el final de las cadenas productivas de valor y cada una de las pequeñas y microempresas se refiere a la multiplicación de puntos de venta que provee la mayoría de los bienes de consumo a las familias.

Es importante recordar que existen ejemplos de grandes empresas que surgen de agentes económicos que emprenden y, en un principio se conocen como negocios familiares, que, con la aplicación adecuada de las tecnologías disponibles, se trazan inteligentemente una ruta de crecimiento donde se fortalecen habilidades en la organización y esto conduce al logro de las metas planteadas por la dirección correspondiente.

Tampoco se puede negar que, así como hubo efectos negativos, la crisis a causa del COVID-19 permitió el aceleramiento de las tecnologías referentes al comercio electrónico, fue conocimiento que, correctamente aplicado a una estructura organizacional, hizo posible mantener por encima del punto de cierre a muchas empresas de las dimensiones que estamos tratando.

Una frase con la cual se identifican diversos microempresarios en la Ciudad de México y el Estado de México es que “Ahora imposible vender si no se cuenta con el servicio de internet”

Se hizo un recorrido visual ya que no se encontraron estudios elaborados al respecto por las instituciones públicas cuyos medios son posibles para poder realizar las muestras representativas.

Si bien es cierto que actualmente es más frecuente encontrar diversos casos en que las micro y pequeñas empresas se auxilian con la posesión de sus teléfonos inteligentes particulares en vez de manejar una línea telefónica fija con el propósito de atender a clientes y proveedores con mayor velocidad y en cualquier lugar, no parece ser suficiente.

Todo esto nos conduce a una vía en común, que independientemente del tamaño de la entidad empresarial de la que estemos hablando, se destaca el uso de herramientas digitales para poder continuar con las actividades habituales, pero ahora, a distancia, principalmente nos referimos a la compraventa en línea y la gestión de los procesos de producción.

Entra a escena la pregunta: ¿Es posible que el sector conformado por pequeñas y microempresas pueda alcanzar alto nivel de productividad mediante el uso de innovación tecnológica de comercio electrónico disponible?

### **1.3 Alcance del estudio**

Se reconoce que la presente investigación tiene un sesgo hacia información escrita en trabajos de instituciones y analistas del sector privado y público disponibles, sobre el tema planteado, lo cual se cubrió con la realización de recorridos visuales sin el objeto de formar una muestra significativa en ámbitos estadísticos. Lo anterior se justifica por el tiempo, recursos requeridos y medidas recomendadas para la prevención de contagios de virus y seguridad personal.

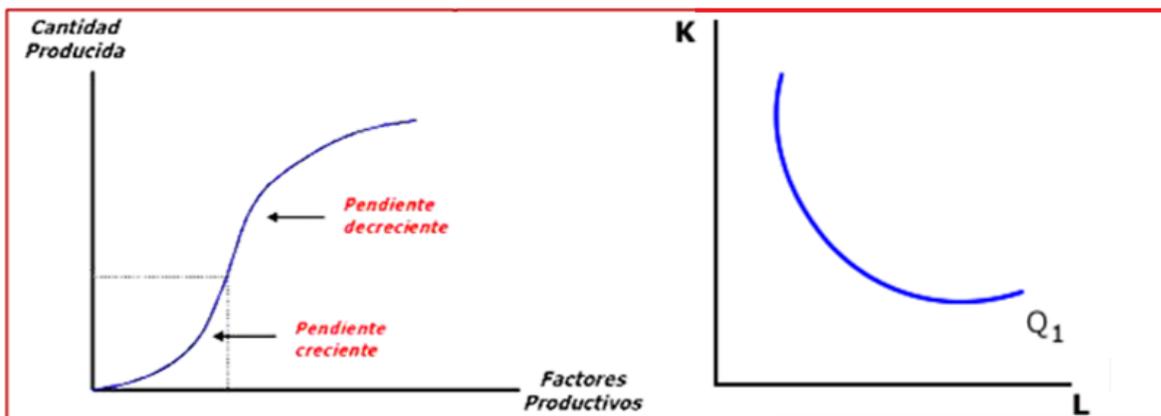
Dichos recorridos visuales se realizaron en zonas accesibles para la investigación en el Estado de México y la Ciudad de México, sin profundizar en zonas industriales, que de hecho incluyeron, en su mayoría, pequeños talleres mecánicos, electrónicos, pequeñas boutiques de ropa, productos alimenticios, papelerías, tiendas de regalos y de consumo básico.

## 1.4 Marco teórico de referencia

La microeconomía como parte de la teoría económica tradicional sugiere que la estructura competitiva implica un conjunto inmenso de productores y consumidores, lo cual resulta ser un factor que impide la apropiación de una fracción de mercado como para alterar el precio en el mercado.

Se trata de un mundo de micro, pequeñas y medianas empresas cuyo problema más importante es determinar la cuota de mercado que puede atender. Este supuesto se complementa con el requisito de información plena sobre tecnologías, mercados y su estructura interna y operaciones:

Gráfico 1.1 La función de producción y la isocuanta



Fuente: Varian, 2005

Como se puede observar en el gráfico 1.1 la empresa elige su tecnología, parte izquierda en el gráfico, con lo cual se coloca en el corto plazo y en la representación de la función de producción se mantendrá constante la variable capital y solamente bastará elegir un punto sobre la curva para una producción eficiente, dado que producir menos es improductivo y producir por encima es tecnológicamente imposible.

Es necesario resaltar que, para los fines de este trabajo, la teoría elemental considera como base de eficiencia de asignación, la presencia de un conjunto de micros y pequeñas empresas dentro de los ramos productivos existentes.

No se tratarán las diferentes teorías conocidas como heterodoxas, que buscan explicar desde la reproducción misma de estas pequeñas empresas hasta la actividad de decisión interna en la llamada “caja negra” transformadora de insumos en productos y servicios, como explicación de los resultados económicos correspondientes. Teorías sobre costos de transacción y de contratos, teorías institucionales, teorías sobre la capacidad de los recursos, entre otras que explican

la presencia o ausencia de empresas por tamaños, cuyo objetivo principal es la obtención de ganancias extraordinarias.

Como ya se ha mencionado, los avances tecnológicos junto con la extensión del mercado se encuentran como apoyo de cualquier teoría que explica la presencia de la empresa por tamaño desde los tiempos de Adam Smith.

Si bien, para la elaboración de este estudio, se retoman las ideas de diversos autores, mismas que se facilitan al final del documento (*Apéndice C*). Se resaltan algunas propuestas fundamentales para contribuir a la base teórica de la investigación que tiene lugar en la actualidad (el antes y después de la pandemia).

En primer lugar tenemos la propuesta de un economista suficientemente reconocido en la época caracterizada por el fuerte nacimiento de empresas que usualmente poseían un dominio en las industrias de su país, Frank Knight (1947) toma la clasificación típica de la estructura empresarial de su país de origen para demostrar que la Gran Empresa bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima, es la más eficaz para transformar la incertidumbre a riesgo al consolidar la información de experiencias que se acumulan al tomarse decisiones ejecutivas.

Encontrando que esta posibilidad de "incertidumbre controlada", es lo que incita a las micro y pequeñas empresas a la extender sus escalas de operaciones. Knight argumenta que, si no se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones ejecutivas (propia de los micro y pequeños negocios), ocurrirán afectaciones catastróficas en el capital invertido, lo que pone en riesgo su viabilidad ante cualquier fuente de créditos para apoyarlas. Es decir, para Knight, el capital o su acceso, está en función del tamaño y eficacia de las empresas.

La siguiente propuesta seleccionada es un trabajo sobre dinámica empresarial (Cepeda y Barbosa, 2016) que se acerca de buena manera a la idea que trata este trabajo de tesis sobre los fundamentos que pueden hacer posible que los micro y pequeños empresarios aprovechen los adelantos tecnológicos disponibles en la actualidad.

Al mencionar la evolución de la sociedad industrial hacia una sociedad del conocimiento, claramente sabemos que hay un protagonismo cada vez más fuerte de los cambios tecnológicos y no solo eso, sino que también hablamos de los cambios en las actitudes.

El escenario actual nos señala que nos enfrentamos a una nueva dinámica empresarial, donde el ambiente se caracteriza por ser altamente competitivo y al mismo tiempo, se cuestionan los modelos de gestión a través de la modificación de tres aspectos principales:

- El conocimiento
- El emprendimiento y la innovación y;
- El de la ética y responsabilidad social.

Destacamos al enfoque de las capacidades, específicamente la teoría de las capacidades dinámicas que, tiene como objetivo dar las respuestas ante estos nuevos escenarios.

El estudio de las capacidades en la dinámica empresarial no es un tema nuevo pues se puede ubicar desde el principio de la economía industrial (el objetivo de todos los estudios de administración y dirección de empresas ha estado en obtener la tan deseada ventaja competitiva).

Por otro lado, las propuestas de Schumpeter (1934) resultan ser de gran utilidad ya que Cepeda y Barbosa hacen referencia a otras obras para sustentar la suya, misma que lleva implícita la concepción Schumpeteriana.

Nos enfocamos específicamente en el papel que tiene la innovación para el mundo empresarial y es que Schumpeter menciona el término “innovación”, mismo que asociaba a los experimentos del mercado y a los cambios en los sectores productivos.

Si bien, la innovación se concretaba al introducir nuevos productos o métodos de producción, apertura de nuevos mercados, desarrollo de fuentes de suministro de materias primas e insumos y creación de nuevas estructuras de mercado. Lo cierto es que el conocimiento funciona como fuente de la innovación.

Lo interesante de la propuesta es que en el terreno de la oferta de bienes y servicios es necesario que la “conducción de las empresas y formas de hacer sus negocios” mantenga una dinámica apropiada respecto al tiempo.

Schumpeter es quien señala que una empresa que no le teme a la innovación será exitosa.

Entonces, es a partir de esto que buscamos características específicas que bien pueden seguirse de manera general (independientemente del tamaño de la empresa) para demostrar que con la adecuación necesaria (enfocándonos en el aspecto innovador), el éxito no solo será una cualidad de las grandes empresas.

Porter es quien complementa la idea con su argumento señalando que la estrategia para una empresa consiste en innovar atendiendo al conocimiento del entorno y a la estrategia de la organización, no existen etiquetas y puede lograrse tanto en una empresa de gran tamaño hasta lograr una buena adaptación a las empresas pequeñas.

Para Porter (1991) una ventaja competitiva casi nunca será sostenible si se basa en la imitación, por ello, consideramos necesario aclarar que, al descubrir aquellas características que bien pueden tomarse de casos exitosos, se puede hacer una adecuación para las entidades en estudio y así puedan corregir o bien, incluir los aspectos que señalaremos a lo largo de este proyecto.

Finalmente se selecciona entre las múltiples propuestas de aquella vieja práctica de diferenciación que lleva a proponer de manera distinta con mayor valor o con nuevas aplicaciones, un producto o ensambles de productos conocidos, que atienden mejor

las necesidades reales o creadas de los consumidores finales, o que permiten realizar desarrollos en las cadenas de valor con base a estas nuevas presentaciones, que se resume en el término innovaciones o avances tecnológicos, sin descartar el encontrar aplicaciones prácticas para negocios a propuestas producto de la investigación científica conservadas como conocimientos protegidos o no por patentes. Es así como destacan las propuestas de Michael Porter sobre las bases de la competitividad y la estrategia de océano azul (Mauborgne y Kim, 2004).

## **1.5 Descripción del Problema de la Investigación**

Las investigaciones conocidas sobre las micro y pequeñas empresas de nuestro país frecuentemente señalan las ventajas y desventajas que estas presentan, destacando las desventajas respecto al balance neto puesto que las variaciones tan altas en sus márgenes de ganancia resultan ser el motivo principal por el cual se hacen acreedoras a diversos apoyos en términos técnicos y fiscales para poder compensar (de cierto modo) dicho desbalance, pero a pesar de los esfuerzos, aún no se ha podido revertir esa tendencia.

## **1.6 Hipótesis**

Tomando en cuenta el problema y los puntos anteriormente señalados, se plantea la siguiente Hipótesis:

La micro y pequeña empresa pueden usar a su favor 2 aspectos importantes: los avances tecnológicos actualmente disponibles y realizar los cambios pertinentes en sus capacidades para conseguirse una buena adaptación dentro de la nueva dinámica empresarial que dejó la era pospandemia de la economía mexicana.

Es decir, para lograr permanencia con márgenes de ganancias crecientes, la industria necesita combinar los avances en el comercio electrónico con un sistema apropiado de organización en su sistema de distribución.

Si bien la innovación tecnológica se considera como un factor determinante para alcanzar el éxito empresarial, la realidad nos señala que no todas las empresas cuentan con los recursos necesarios como para destinar una suma considerable en este ámbito.

Nos centramos en el supuesto de que el tamaño de la empresa no resulta ser un problema grave para el aprovechamiento estratégico de la tecnología disponible y así lograr un margen neto de ganancia positivo. Claro, haciendo las adecuaciones pertinentes para volver accesible esta posibilidad ante la empresa perteneciente a la dimensión en estudio que desee innovar en cuanto al uso de la tecnología disponible.

## **1.7 Objetivo General**

Mostrar que es posible que el sector conformado por las micro y pequeñas empresas que cubre la distribución de la actividad económica de comercio de bienes y servicios de consumo final aumente su productividad y margen económico con el aprovechamiento de las tecnologías disponibles (principalmente programas informáticos e inteligencia artificial) para lograr y/o mantener un buen posicionamiento en el mercado además de fortalecer de las capacidades dinámicas tradicionales naturales que hacen posible sus aperturas y reaperturas renovadas.

## **1.8 Objetivos específicos**

1. Identificar la importancia del sector económico
2. Resaltar las características de las empresas que atienden la actividad de distribución en industrias del Sector Comercial e identificar las ventajas y desventajas que las caracterizan.
3. Analizar los avances tecnológicos disponibles y de posible aplicación al sector de empresas en estudio.
4. Exponer los efectos positivos que surgen y/o se intensifican con la aplicación de la innovación constante al aprovechar las TIC.

## **1.9 Método de la Investigación**

En la presente investigación se presentan las características del objeto de estudio agrupado y definido por tamaño en micro y pequeñas empresas con la finalidad de exponer una composición de la información disponible del tema y por supuesto, cubrir los objetivos anteriormente mencionados, dejando en claro, evidentemente, que establece un enfoque microeconómico.

Lo que se pretende expresar es que se trata de una investigación mayormente documental cuyo complemento es la observación directa, dejando en claro que no se efectuó grado alguno de aplicación de técnicas estadísticas formales.

Para el desarrollo de los subtemas que se presentan en el cuerpo de este documento, se toman en cuenta algunas teorías calificadas como heterodoxas que buscan explicaciones no resueltas, es decir, para lo que no fue diseñado el modelo económico ortodoxo.

Se toma como apoyo algunas propuestas teóricas y prácticas de otras disciplinas que funcionan de manera satisfactoria para contribuir al tema de estudio.

## **CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS INDUSTRIAS MEXICANAS.**

La actividad económica que se lleva a cabo en las diferentes partes del mundo ocurre gracias al conjunto de empresas que conforman a las industrias y sectores que se relacionan entre sí puesto que el objetivo es alcanzar la eficiencia y eficacia respecto a la asignación de recursos y su consumo.

No está de más mencionar que en cada industria o sector trabajan empresas que no necesariamente deben contar con la misma dimensión. En México, las empresas se dividen en Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas.

Tal como se espera, en el presente capítulo se muestra a detalle que el objeto de estudio se basa en el enfoque hacia los dos primeros tipos de empresa, así como sus características para poder contribuir con el desarrollo de la hipótesis que se pretende demostrar.

Las empresas son organizaciones económicas que buscan obtener beneficios a través de la coordinación de los recursos que posee, destacándose: humanos, financieros y tecnológicos. Una empresa no solo debe ser capaz de generar riqueza y empleos, también debe impulsar el cambio tecnológico independientemente de su nacionalidad. (García & Taboada, 2012)

### **2.1 La estructura industrial en México**

Para comenzar con este apartado, merece la pena dar lugar a un artículo de la revista Comercio Exterior donde se resaltaba (Hernández 1983)<sup>1</sup>:

*“...En cada Industria, las manufacturas mexicanas, muestran grados variables de heterogeneidad en más de un sentido: En el uso de tecnología, en la escala de operaciones de sus establecimientos, en su distribución geográfica, en sus formas de organización y propiedad, y en el grado de concentración absoluto de su producción en pocos establecimientos.... en lo general los más pequeños utilizan procesos tecnológicos intensivos en mano de obra en comparación los de mediano y gran tamaño.”*

Entonces, queda en evidencia que, sin importar las décadas de diferencia, la situación no se ha modificado de manera suficientemente notoria en un ámbito general, sin embargo, no debe ignorarse que efectivamente ocurren cambios en sus particularidades. Es decir, la desigualdad sigue vigente en cuanto a su notoriedad de acuerdo con los aspectos tecnológicos, escalas, distribución geográfica, formas de organización y propiedad, pero, evidentemente, estos han sufrido transformaciones marcadas por la época.

---

<sup>1</sup> Hernandez Laos Enrique. *Productividad y desarrollo Industrial en México*, Comercio Exterior, vol 33, núm. 8, México, agosto 1983 pp. 679-688

Tal y como se ha mencionado, en este capítulo se establece un enfoque en la escala de operaciones que describen a las empresas más pequeñas, mismas que resultan ser extensivas en mano de obra a comparación de aquellas con escalas superiores.

Dicha heterogeneidad de la industria no ocurre especialmente en la economía mexicana, en todo el mundo existen empresas de diferentes dimensiones, donde las características principales de agrupamiento son, principalmente, el número establecimientos, número de empleados, producción, etc.

A continuación, se define de manera concisa la estructura industrial del país y la ubicación del objeto de estudio dentro de esta y que se enfoca en las escalas de menor tamaño.

Tomando en cuenta que los criterios para clasificar las empresas no son únicos, sino que existen variaciones hechas por los diferentes organismos públicos. A continuación, se exponen las formas más comunes para clasificarlas:

- a) Por su tamaño y número de empleados (clasificación universal más conocida)

**Tabla 2.1 Clasificación por tamaño y número de empleados**

Tamaño	Número de empleados
<b>Micro</b>	1 a 15 empleados
<b>Pequeña</b>	16 a 100 empleados
<b>Mediana</b>	101 a 250 empleados
<b>Grande</b>	Más de 250 empleados

Fuente: Hernández & Rodríguez, 2006

- b) Por su giro o sector específico: Donde se toma como apoyo la monografía presentada por INEGI sobre la “Estratificación de los establecimientos” (INEGI, 2020)<sup>2</sup>, donde se resalta que la clasificación divide a las empresas en manufacturas (dedicadas a la extracción y transformación de recursos naturales), comerciales (dedicadas a la compraventa de productos terminados con canales de distribución diversos), de servicios (que ofrecen productos no tangibles cuyos fines pueden ser lucrativos o no lucrativos) y otros.
- c) Por la procedencia de su capital o recursos: Aquí encontramos a las empresas públicas (con capital perteneciente al Estado y pretende satisfacer necesidades de carácter social), privadas (donde el capital es de inversionistas

<sup>2</sup> INEGI. (2020). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019. Recuperado 31 de septiembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825198657#:%7E:text=Estratificaci%C3%B3n%20de%20los%20establecimientos%2C%20se,los%20establecimientos%20agrupados%20por%20tama%C3%B1o.>

en particular y su objetivo es generar utilidades), transnacionales (con capital que viene del extranjero y su presencia es en muchos países) o mixtas.

d) Por sector económico: Agropecuario, industrial o servicios

Finalmente, a manera de resumen se menciona la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el Diario Oficial de la Federación<sup>3</sup>

**Tabla 2.2 Clasificación por tamaño y número de empleados**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía [SE] (2009)

Como puede notarse, el tamaño en estudio se define por todos los negocios con máximo 50 trabajadores y ventas anuales que pueden llegar a los 100 millones de pesos. Se procede a mostrar con detalle las características de esta dimensión.

## 2.2 Características prácticas de las micro y pequeñas industrias

Una vez que es definida con claridad la dimensión, procedemos a detallar las características que posee este conjunto.

Por un lado, las microempresas usualmente se crean por la necesidad de ingresos para subsistir o bien, dar una salida económica a diferentes habilidades, no olvidando que suele ser el desarrollo base, es decir, que espera crecer en un futuro

<sup>3</sup> SE [Secretaría de Economía] (2009, 25 de junio). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación (DOF). México: SE. [Archivo electrónico]: Recuperado 22 de junio de 2022 de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

no muy lejano y busca alcanzar las dimensiones de los siguientes escalones, es decir, llegar a ser una mediana e incluso, una gran empresa.

Se definen 3 categorías según sus características:

- a) De supervivencia. Se crean por necesidad económica y no disponen de un capital base que funcione para hacerle frente a los costos de operación, se trata de producción inmediata y acotada, tal es el caso de los vendedores ambulantes.
- b) De expansión. Cuentan con ingresos superiores a la categoría anterior, pero el dinero restante resulta insuficiente para el desarrollo de la empresa.
- c) De transformación. Superior a las anteriores en cuanto a facturación, es así como el ingreso permite la formación de capital y como consecuencia, tiene mayores posibilidades de crecer.

Por otro lado, algunas características que definen a la microempresa son:

- El dueño frecuentemente forma parte de los trabajadores (hay excepciones).
- Cuenta con una facturación limitada, lo que impide un fácil crecimiento.
- No influyen de manera significativa en la economía a nivel local o nacional
- Son de fácil creación pues pueden originarse con ventas de comida rápida desde casa.

Entonces, ¿Qué tiene de especial la microempresa? ¿Cuáles son sus ventajas?

Formar una microempresa trae consigo ciertas ventajas, la más evidente es funcionar como fuente de ingresos, pero ¿Qué podría decirse aparte de esto? A continuación, enlistamos las siguientes:

1. Facilidad de modificación debido a su insuficiencia para servir como sustento.
2. Pueden recibir apoyos del gobierno, además, pueden financiarse con ciertos servicios que los bancos ofrecen a los emprendedores.
3. Generan empleos, brindan la posibilidad de percibir un sueldo.
4. Velocidad al momento de tomar decisiones pues, es el dueño (o un grupo selecto al mando) quien generalmente tiene el control del negocio.

En este punto resulta útil mencionar un fragmento de la revista “Imaginales” (Bocanegra, 2007: 65-66)<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Bocanegra Gastelum, Carmen. (2007). El comercio minorista tradicional en Sonora: la relevancia de los abarrotes en Hermosillo. Revista Imaginales, núm. 5, enero–junio. México. pp. 85-86.

*“Dentro del micro comercio se encuentran los abarrotes, las misceláneas, y las tiendas especializadas como las fruterías, panaderías, carnicerías, etc. Las cuales son atendidas por su propietario, donde no existe el autoservicio. Los productos que ofrecen son muy poco diversos: abarrotes comestibles y no comestibles y algunos perecederos. La clase de actividad más representativa es la de los abarrotes y posteriormente las misceláneas. La infraestructura del establecimiento consiste en instalaciones fijas con un área de ventas de exhibición y bodega no mayor a los 50 metros cuadrados. En el ámbito tecnológico, no poseen cajas registradoras para el cobro de las mercancías o el control de las mismas. No poseen integración vertical ni horizontal. Adquieren de sus proveedores los bienes en pequeños volúmenes, por lo mismo el costo es mayor, el cual se ve reflejado en el precio del producto al venderlo al consumidor final, con un alto margen de comercialización y al menudeo, sin embargo, son de alta rotación. El establecimiento no cuenta con estacionamiento propio. Se localizan esencialmente en la casa-habitación de sus propietarios, misma que se ubica en zonas de ingresos medios y bajos. La productividad obtenida por trabajador es muy baja”*

Ha de aclararse que no todo puede ser perfecto para quien tenga algún proyecto y desee concretarlo, en el momento de poner en marcha la empresa, puede haber ciertas desventajas asociadas a la naturaleza de esta:

1. Problemas para hacerse de un crédito.
2. La tecnología o equipo con los que cuentan usualmente es limitado, escaso, poco evolucionado. Esto demanda un esfuerzo mayor a los trabajadores.
3. Los trabajadores pueden tener una formación y especialización insuficiente.
4. Algunos casos en que la producción está limitada para consumo inmediato que deriva de necesidades inmediatas.
5. No existe una estructura de jerarquía bien definida, lo que se aleja del ejemplo de los modelos corporativos que poseen las empresas de gran dimensión.

Como se pudo observar, el sector de estudio ayuda al desarrollo económico y social del país, combate la desigualdad y mejora el ingreso de la población de la región que se trate y, en conjunto, a la población en todo el país.

A continuación, se describe el desempeño que tuvieron las empresas en cuestión.

### **2.2.1 Evolución y desempeño de las empresas**

Tal como se acaba de revisar, no es una novedad enterarse que las micro y pequeñas empresas han estado sufriendo diversos problemas, entre los cuales se destacan el bajo crecimiento, poca escalabilidad y crédito.

Si bien es cierto que, para la instalación de las grandes empresas, el gobierno otorga ciertas facilidades, se sabe también que a la mayoría de las empresas en nuestro país

no cuentan con apoyos destinados a su operación, el caso se agrava tratándose de recursos para la innovación.

Son estas mismas empresas las que no cuentan con la tecnología suficiente o bien, esquemas organizacionales que conducen a un modelo eficiente. Entonces, como no pueden disponer de recursos suficientes para su correcto funcionamiento, no tienen opción y sus prácticas operacionales se califican como ineficientes o bien, se dirigen a mercados financieros informales cuyos costos son muy elevados.

En general, las empresas en nuestro país se encuentran enfrentando un escenario completamente desconocido, de condiciones extraordinarias pues del lado económico, se nota una clara desaceleración, es decir, que el entorno no es para nada sencillo tanto a nivel local como a nivel global, esto lo comprueba recientemente el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) pues declaró una contracción de la economía mexicana en el periodo comprendido entre octubre de 2018 y junio de 2019, con este registro, hablamos de una recesión técnica.

Por otro lado, en el punto de vista estratégico y operativo, el reto está en que las empresas deben tener la capacidad para asimilar de buena manera el avance que han tenido las nuevas tecnologías, mismas que surgieron con la conocida “Industria 4.0” tales como la automatización de procesos productivos, la inteligencia artificial, el análisis avanzado de información, el Big Data, etc. Se debe comprender que todos estos avances influyen considerablemente en la forma en que las empresas hacen negocios y las relaciones con la cadena de suministro, empleados, clientes, etc.

Ahora bien, el caso con el COVID-19 expone que se generó un choque externo en la mayoría de las empresas, así que las acciones tomadas por las organizaciones ante la contingencia debían contemplar la obligación de balancear diversas prioridades con las partes interesadas a la vez.

Se pueden mencionar 2 fases que representan la forma en la que las compañías actuaron frente a los problemas generados por la contingencia:

- FASE 1: Proteger y asegurar la continuidad operativa: Esta parte describe cómo se lidia con los impactos inmediatos, identificando 3 principales retos: salud, operatividad y liquidez.
- FASE 2: Acelerar y ajustar la recuperación para la nueva normalidad: Esta fase no es más que la adaptación ante la situación actual, ¿Qué es lo que sigue ante este nuevo escenario?, se identifican 6 retos: la incertidumbre (tema para el cual dedicamos un capítulo en el presente proyecto), la evolución de las necesidades de los consumidores, cambio de ambición y prioridades, nuevos paradigmas operativos, liquidez a mediano y largo plazo y, finalmente, el ajuste del modelo organizacional y operativo.

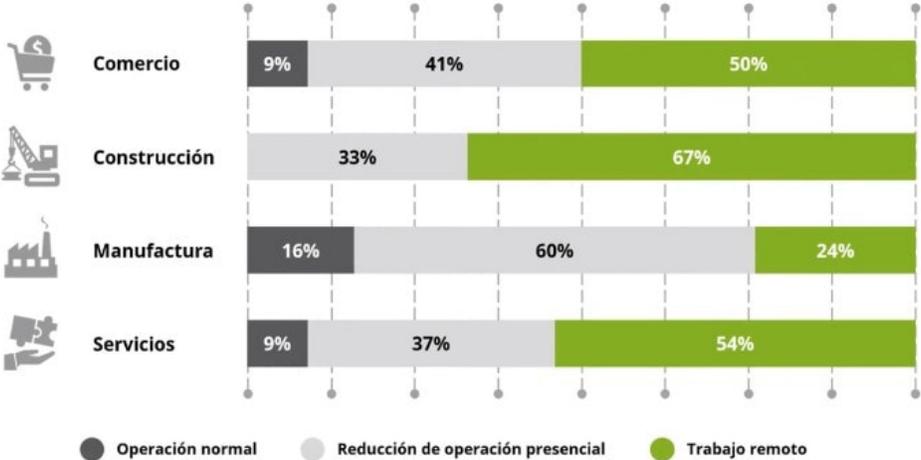
Con la caída del 8.5% del PIB registrado en el año 2020, queda claro que la crisis económica golpeó fuertemente en todos los sectores y si bien, algunas empresas salieron beneficiadas como tal es el caso de los supermercados con las compras de pánico, las cadenas departamentales no tuvieron más opción que suspender sus operaciones mientras que los restaurantes se vieron en la necesidad de realizar sus entregas a domicilio, el turismo se contrajo, grandes pérdidas en aerolíneas, el cierre de plantas en el sector automotriz, eso sin olvidar el duro golpe que recibió la industria petrolera tras el hundimiento de la demanda de hidrocarburos provocada por el distanciamiento social y la parálisis económica, además, los precios internacionales del petróleo bajaron significativamente por estas variables, y por si fuera poco, se sumó la guerra de precios entre Arabia Saudita y Rusia.

Se considera importante mencionar que “Mejores Empresas Mexicanas” lanzó una encuesta a 170 organizaciones participantes en el programa y se les cuestionó sobre sus principales preocupaciones ante la crisis generada por el COVID-19.<sup>5</sup>

Es necesario aclarar que el 65% de las empresas respondieron dicha encuesta donde el 35% son pertenecientes al sector servicios, el 34% corresponde al sector comercio, el 25% es de empresas manufactureras y el 6% pertenece al sector de construcción.

Fue así como se llegó a 2 puntos de interés: conservar el nivel de ingresos y la liquidez de la entidad. Por otro lado, las necesidades de mayor relevancia se ubican en 4 ejes:

**Gráfico 2.1 Esquema actual de operación**



Fuente: Deloitte, 2021

- La relación con los clientes: Destacándose como la mayor de las preocupaciones por las bajas ventas derivadas de la suspensión de

<sup>5</sup> Deloitte. (2021, 25 enero). *Principales retos de las empresas en México frente al COVID-19*. Deloitte México. Recuperado 6 de diciembre de 2021, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html>

actividades, cierre de puntos de venta, cancelaciones en los proyectos, modificaciones en las prioridades de los consumidores, retraso de pagos, solicitud de prórrogas y la revocación de créditos pues no hay un ambiente claro sobre la continuidad y falta de liquidez de los clientes.

- Finanzas: En esta parte se mencionan los gastos no presupuestados que dificultan la buena gestión, la solicitud y reestructura de financiamientos, la influencia del tipo de cambio, pérdidas cambiarias y el incremento de los precios de la materia prima.
- Operaciones: El cierre de fronteras y accesos, los retrasos en las entregas, la renegociación de pago a proveedores, limitaciones de proveeduría, la gran demanda de actividades fundamentales, pero con una plantilla reducida, la incapacidad de satisfacer la cadena de suministro, la creciente inseguridad, etc. Pueden afectar la continuidad de operaciones de la empresa
- Talento y trabajo remoto: Aquí se procura preservar el bienestar de los colaboradores con elementos como el pago de nómina, la consideración de la fuga de talentos, recorte de personal, contar con los elementos necesarios para trabajar de manera eficiente vía remota.

No debe descartarse que la continuidad del negocio, impuestos, asuntos legales y tecnológicos son otras áreas de interés.

Sin duda, las capacidades de las empresas se han puesto a prueba para ver qué tanto logran adaptar sus modelos de negocio a las actuales necesidades del mercado, a continuación, se observa explícitamente aquello que impide su buen posicionamiento en el mercado.

### **2.2.2 Limitaciones y/o errores que impiden el crecimiento o buen posicionamiento en el mercado**

Entre los errores y limitaciones que encontramos en las empresas grandes, mencionamos fraudes, daño al medio ambiente, irregularidades en contratos, errores operativos, mal reemplazo de directivos, triangulación no transparente de recursos, cierres, problemas con inversionistas asociados, bajo rendimiento en sus productos, noticias contundentes, situaciones de seguridad, etc.

¿Qué hay del sector que estamos estudiando?

Puede parecer difícil identificar los errores más comunes que suelen aparecer en las organizaciones de la dimensión en cuestión, sin embargo, no son diferentes a las que

encontramos en el “Reporte de Crédito Pyme” realizado por una Fintech centrada en el financiamiento a Pymes (Konfío, 2018)<sup>6</sup>:

- No realizan investigaciones de mercado: Es considerado como el error fundamental del emprendimiento, no contar con un análisis que identifique al público objetivo, lo que buscan y lo que está haciendo la competencia.
- Fallas en la planeación: Se debe contar con un plan que defina el objetivo a seguir, cuándo y cómo lograrlo, el plan de trabajo debe estar calendarizado y con objetivos medibles que sean realistas, es decir, que la empresa sea capaz de lograr con sus recursos.
- Ausencia de asesoría legal: El desentenderse de las responsabilidades legales y fiscales o bien, no haberse constituido de manera correcta, impedirá el crecimiento de la empresa.
- Descartar la atracción de talento: Un equipo de trabajo sólido sin duda es fundamental para alcanzar el éxito, por lo que las personas contratadas deben ajustarse a la visión de la empresa. De lo contrario, se espera un estancamiento y pérdida de dinero debido a la rotación de personal o el mantenimiento de equipo incorrecto, es por lo que se debe invertir en la atracción y retención del talento para lograr los objetivos que se plantee la organización.
- La búsqueda inadecuada de financiamiento: El financiamiento externo es temido por la mayoría de los pequeños empresarios pues creen que perderán el control de su negocio, es por esto que acuden a un financiamiento incorrecto que termina provocando más problemas que soluciones, entre ellos mencionamos: combinar finanzas personales con las del negocio o pedir créditos personales para destinarlos a la empresa. Esto, sin duda tarde o temprano frenará las operaciones de la organización.
- No tener un plan financiero: Se refiere a no llevar un control correcto de las entradas y salidas de efectivo, el balance general y la ausencia de un plan que indique la dirección a seguir del negocio.
- Descartar el marketing: Existe la idea errónea de creer que el marketing es un recurso caro y es efectivo únicamente para grandes empresas, una inversión en una campaña adecuada contribuye a aumentar la presencia de la marca y también, enganchar a nuevos clientes.

---

<sup>6</sup> Konfío. (2018, 25 julio). *Los 10 errores más comunes de los dueños de pequeños negocios*. Konfío.Mx. Recuperado 19 de septiembre de 2021, de <https://konfio.mx/tips/negocios/errores-comunes-de-pequenos-negocios/>

- No tener presencia en internet: Independientemente del tamaño de la empresa, esta debe tener presencia digital ya sea en redes sociales o con la creación de páginas web para ofrecer sus productos y/o servicios, además, sirve de mucho para tener contacto con los clientes y así recibir comentarios y retroalimentación del servicio.
- Precios no competentes en el mercado: Los precios deben asignarse de acuerdo con la calidad y no salirse de los parámetros de la competencia. Un producto más caro que no resulta ser novedoso o bien, no cuente con una justificación ante su precio elevado, pronto será desplazado.
- No medir resultados: La información de los puntos anteriores será de gran utilidad para llevar a cabo evaluaciones periódicas del desempeño del negocio.

Al analizar esta información, es preciso reflexionar que, si algunas de las grandes y medianas empresas con su conocimiento más desarrollado en el ramo y antigüedad presentan fallas, resulta más sencillo para un micronegocio caer en alguno de estos puntos, el caso se agrava si sus fundadores carecen de experiencia, pero ¿Por qué es importante el comercio y la distribución?

### **2.3 La importancia del sector comercio y la distribución**

No es de extrañarse que el comercio y la distribución tienen mayor influencia económica, social y ambiental en el mundo, lo que condiciona el funcionamiento de las cadenas de suministro globales.

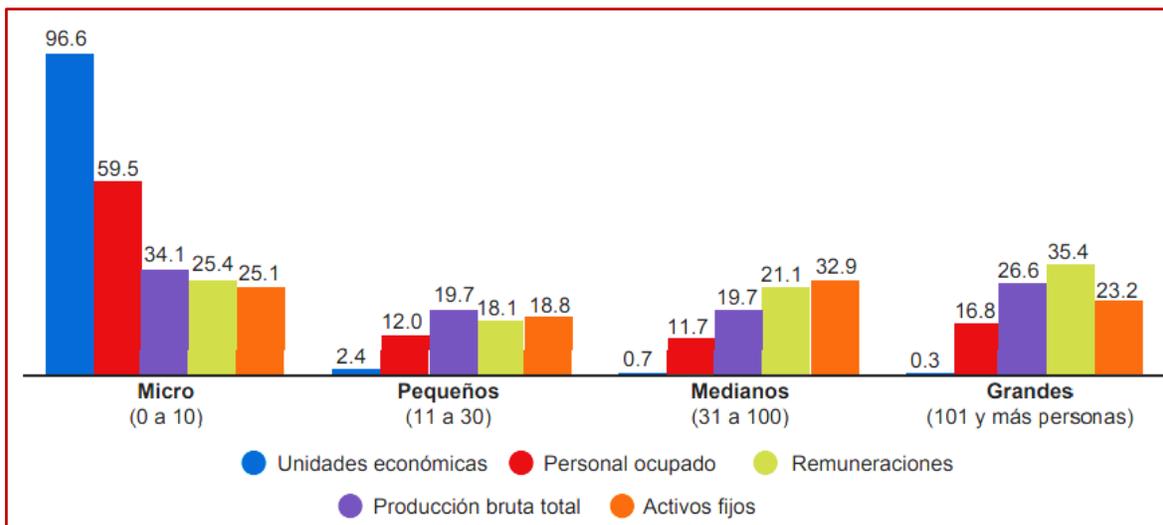
De acuerdo con los Censos Económicos, con la estratificación de los establecimientos, 2019<sup>7</sup> sabemos que, del total nacional, el comercio aporta 46.8% de las unidades económicas, 27.6% del personal ocupado total y 13.6% de la producción bruta total.

Y como se puede observar, las microempresas registraron tener mayores unidades económicas (con un total de 96.6%), personal ocupado con 59.5% y mayor producción bruta total (34.1%). Sin embargo, siguieron siendo las empresas grandes quienes destacaron en el ámbito de remuneraciones y las medianas en el ámbito de activos fijos.

---

<sup>7</sup> INEGI. (2020). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019. Recuperado 31 de septiembre de 2021, de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)

**Gráfico 2.2 Características principales por tamaño de los 2018 (porcentajes)**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

Ahora bien, en lo particular, tomando como punto de referencia el número de unidades económicas por entidad federativa, el Estado de México se llevó el primer lugar con 14.8%, esto fue gracias a los establecimientos micro que representaron el 15.0% del total nacional, después se encuentra a la Ciudad de México con 9.4% de los establecimientos.

En cuanto al personal ocupado total, el estado de México aportó a nivel nacional el mayor número de personas ocupadas con 12.0% y como segundo lugar está la Ciudad de México pues participa con el 11.8%, lo cual funciona como un buen ejemplo para centrar la atención en ambas entidades y por lo que hay lugar para su estudio en específico.

Otro asunto relevante es que, entre los 10 municipios o alcaldías con mayor número de personal ocupado total a nivel nacional en el Comercio, se encuentra Cuauhtémoc, CDMX y Ecatepec de Morelos, Méx. Mismos por los que tiene lugar la presente investigación ya que se retomaron ejemplos de ambas para su realización.

Como ya se sabe, el sector se compone de dos grupos: comercio mayorista y comercio minorista. Sin embargo, es el comercio electrónico el que se ha manifestado en gran medida en los últimos años, esto no es más que la prueba del proceso de transformación en el que se encuentra dicho sector, evidentemente, como consecuencia del vínculo con la digitalización.

No debe ignorarse que las empresas en las que se enfoca la presente investigación pueden abarcar casi cualquier actividad de alguno de los sectores; manufacturas, comercio, servicios y otras actividades tales como el transporte, correo, almacenamiento, entre otros. Bien vale la pena mencionar a cada uno de estos:

➤ El sector Manufacturero

Fue en 2018 donde el sector manufacturero se destaca por su participación importante en la producción bruta total, generando 48.2% del total nacional, el 23.9% del personal ocupado total y el 12.1% de las unidades económicas.

En cuanto a la evolución de unidades económicas de interés, se encuentra que de 2013 a 2018, hubo un incremento porcentual del 18.4% gracias a los establecimientos micro y pequeños que contribuyeron en mayor medida:

**Tabla 2.3 Manufacturas, evolución de las unidades económicas y personal ocupado por tamaño de los establecimientos 2013 y 2018**

Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual	Personal ocupado total		Crecimiento porcentual
	2013	2018	2013-2018	2013	2018	2013-2018
<b>Total</b>	<b>489 530</b>	<b>579 828</b>	<b>18.4</b>	<b>5 073 432</b>	<b>6 493 020</b>	<b>28.0</b>
Micro	458 096	543 236	18.6	1 057 456	1 262 739	19.4
Pequeñas	20 455	24 247	18.5	446 181	530 281	18.8
Medianas	7 431	7 808	5.1	851 506	929 730	9.2
Grandes	3 548	4 537	27.9	2 718 289	3 770 270	38.7

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

Fueron los establecimientos micro de hasta 2 personas y los pequeños de 11 a 50 personas, que en conjunto reportaron 567 483 unidades económicas, las cuales representaron 97.9% de participación en el total manufacturero (93.7% correspondiente a las unidades micro y el 4.2% a las unidades pequeñas), tal como se muestra a continuación:

**Gráfico 2.3 Características principales de las unidades económicas micro 2018 (porcentajes)**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

**Gráfico 2.4 Características principales de las unidades económicas pequeñas 2018 (porcentajes)**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

Como muchas unidades económicas a nivel micro se trata de empresas familiares, se dice que, del total de personal no remunerado, 96.1% trabajó en una microempresa.

La mayor participación de negocios pequeños y medianos se registró en la Región Noreste con 8.7 y 3.7%, respectivamente.

➤ El sector servicios

En cifras generales, la importancia de los servicios en la economía muestra que, del total nacional, estos aportan el 39.6% de unidades económicas, 40% del personal ocupado y el 23.2% de la producción bruta total.

En particular, de un total de 1 899 812 unidades económicas de servicios registrados en el informe, 94.5% se compone por microempresas y el 4.5% de pequeñas empresas, en cuanto al personal ocupado total del sector, estas aportaron el 38.9% y 16.3% respectivamente.

**Tabla 2.4 Servicios, evolución de las unidades económicas y personal ocupado por tamaño de los establecimientos 2013 y 2018**

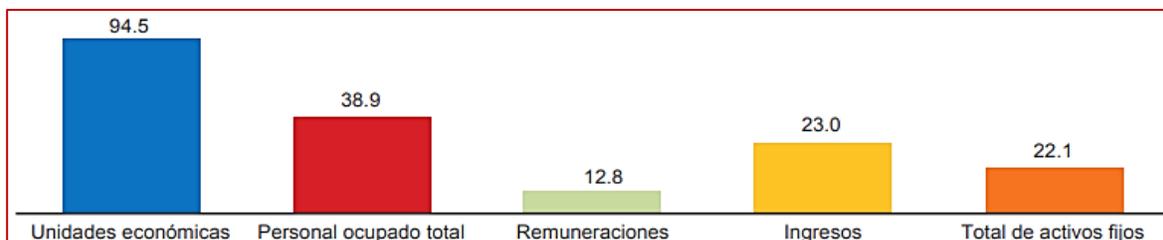
Tamaño	Unidades económicas		Crecimiento porcentual 2013-2018	Personal ocupado total		Crecimiento porcentual 2013-2018
	2013	2018		2013	2018	
<b>Total</b>	<b>1 637 362</b>	<b>1 899 812</b>	<b>16.0</b>	<b>8 195 046</b>	<b>10 844 080</b>	<b>32.3</b>
Micro	1 560 949	1 795 680	15.0	3 528 093	4 219 138	19.6
Pequeñas	64 274	86 219	34.1	1 348 207	1 767 038	31.1
Medianas	5 923	8 953	51.2	414 660	631 039	52.2
Grandes	6 216	8 960	44.1	2 904 086	4 226 865	45.5

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

Tal como puede verse, sobre la evolución de las unidades económicas comparándose los años 2013 y 2018, el crecimiento del 16% remarcado fue gracias a los establecimientos micro y pequeños, dejando atrás a los medianos y grandes. En cuanto al personal ocupado la micro y pequeña empresa presentan cifras significativas apenas por debajo de los grandes establecimientos.

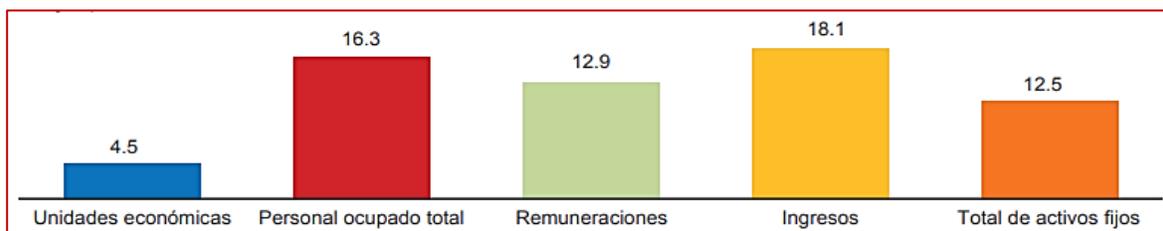
De manera más sencilla, a continuación, se presentan los indicadores de las empresas de interés:

**Gráfico 2.5 Características principales de las unidades económicas micro 2018 (porcentajes)**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

**Gráfico 2.6 Características principales de las unidades económicas pequeñas 2018 (porcentajes)**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014 y 2019.

Tal como puede notarse, el protagonismo indiscutible se lo llevan las microempresas con su aportación del 94.5% de las unidades económicas del sector servicios, seguida por el 4.5% aportado por las empresas pequeñas (dejando a las medianas y grandes repartiéndose tan solo el 1%). Sin embargo, en los ámbitos restantes, son las empresas grandes quienes conforman los mayores porcentajes.

Por otro lado, a nivel nacional, del total de establecimientos de servicios, personal ocupado y participación en los ingresos la región Centro concentró la mayor parte. Asimismo, en la región centro los micronegocios representaron 94.2% y los pequeños, 4.6%, dejando a los medianos y grandes con 0.6 y 0.7%, respectivamente.

Finalmente, la entidad federativa que contiene el mayor número de unidades económicas registradas fue el Estado de México, seguido por la CDMX y, de las 226 535 unidades económicas del estado de México, el 97.2% son micronegocios.

Respecto a la CDMX, sobresalieron las unidades económicas de gran tamaño, además, cuenta con mayores aportes de personal ocupado de todo el país, aunque, cabe resaltar, las unidades económicas grandes son las que más personal ocuparon.

Cuando se habla de distribución, debe destacarse que esta debe ocurrir de manera eficaz y para conseguirlo, primero debe existir una buena planeación que organice las actividades participantes para poder posicionar la mercancía o servicio en cuestión. Con esto, los consumidores pueden conocer y posteriormente, adquirir gran variedad de mercancías a precios competitivos.

La comercialización necesita encontrar 2 factores importantes: la presentación adecuada junto con el acondicionamiento (que vuelven a los productos en cuestión más atractivos en el mercado), además, debe ayudar a que sea posible una red más apropiada de distribución y generar condiciones de venta que dinamicen a los distribuidores en cada canal. Es decir, hablamos del indispensable vínculo entre productores y consumidores, dentro de las fronteras y a través de ellas.

*“La Secretaría de Economía apoya la inserción de las empresas nacionales a los mercados mediante estrategias que les permiten identificar oportunidades potenciales, ingresar y competir en ellos, al tiempo que desarrollan sus productos para cumplir con estándares cada vez más altos de calidad”* (Secretaría de Economía [SE], 2010)

Este sector, sin duda, se destaca por su gran dinamismo, es decir, su evolución se da de manera rápida, lo que marca una tendencia al desarrollo acelerado y con novedosas formas de suministro, tal es el caso del comercio electrónico, tema fundamental que mencionaremos más adelante con mayor detenimiento ya que no debe perderse de vista la importancia de ayudar a los empresarios a iniciar su viaje de transformación digital para crear nuevas fuentes de ingresos, nuevos modelos de negocio y nuevas formas de trabajar en la economía digital.

Es en esta parte donde, antes de introducirnos a la manera de trabajar en la economía digital, el empresario no debe descartar una revisión detallada de la manera en la que está haciendo negocios, tema que, si bien no se desarrolla a detalle en la presente investigación, más adelante mencionaremos por qué es fundamental el conocimiento básico sobre planeación estratégica.

## **2.4 El papel del buen análisis estratégico**

La “Planeación estratégica” consiste en idear a detalle un futuro deseado y a su vez, aumentar los medios para lograrlo, las palabras clave son: viabilidad en el tiempo y, contribución al bienestar económico, claro, sin dejar a un lado los usos alternativos y optimización de los recursos. Siempre teniendo en cuenta que el proceso de la planeación estratégica necesita ser continuo y sistemático.

No se puede hablar de planeación estratégica sin mencionar el papel del liderazgo pues, se trata de una acción estratégica eficaz, donde las tareas se resumen en explorar y conservar las competencias centrales, desarrollar el capital humano y mantener una cultura organizacional efectiva sin olvidar las prácticas éticas y finalmente, la instrucción de controles equilibrados en la organización.

Los objetivos particulares que se persiguen son 9: definir metas para el corto y mediano plazo; determinar ventajas y desventajas de la actividad económica de la empresa, formular un sistema para comprender los factores en su entorno y que pueda afectar su competitividad; ubicar a la empresa respecto de la competencia; definir situaciones que se enfrentarán en un futuro; formular estrategias; analizar y a su vez, elegir la mejor estrategia; instrumentar la estrategia elegida y finalmente; aplicar el control sobre el proceso.

No se puede hablar de una buena planeación sin conocimientos previos en historia económica, geografía económica y la metamorfosis social y cultural del país. Tampoco debe olvidarse que la percepción no es lo mismo que la realidad, es un grave error dejarse llevar por subjetividades, es necesario ser críticos cuando se determina la situación (tomando en cuenta a la economía existente, que evidentemente no es la misma de ayer y mucho de lo que vemos hoy muy probablemente se transformará el día de mañana).

Es conveniente planear con diversas situaciones que se presenten, resulta fundamental plantearse posibles escenarios (desde los más favorables hasta los que resulten más inconvenientes para los proyectos de las empresas), de esta manera se podrá contar con un catálogo de posibles soluciones o bien, acciones preventivas que ayuden a prevenir los peores casos, la incertidumbre es inevitable, pero se puede estar preparado para situaciones específicas si se planean con detenimiento.

Con toda la información anterior, sabemos que en el presente proyecto nos referimos a empresas privadas, con un número no superior a 100 empleados, con giro comercial, dedicándose a la venta de bienes y servicios con distintos canales de distribución, nos referimos al sector terciario.

Sabemos también, que nuestro sector en estudio cumple con las siguientes características:

1. Un papel fundamental en el proceso del cambio tecnológico y dan paso a la actividad innovadora.
2. Se consideran agentes de cambio al crear una dimensión de competencia diferente que no se capta por las estáticas y tradicionales estructuras del mercado.
3. Crean un nivel de posicionamiento en el mercado por su estilo de competencia y promoción.
4. Son entidades que protagonizan la generación de empleos.

Queda claro que cuando se habla de planear, es necesario que en las proyecciones que se tenga de la empresa y no solo esto, el empresario debe reunir ciertas cualidades que le permitan guiar sus proyectos de la mejor manera.

## 2.5 Cualidades fundamentales del empresario

En este punto, bien vale la pena recordar que los emprendedores son quienes ocupan el primer nivel dentro de la pirámide empresarial, es así que con el fomento y promoción de programas y herramientas pueden desarrollar o consolidar pequeñas y medianas empresas las cuales conforman el 99% de los negocios totales existentes en nuestro país, eso, sin mencionar que son generadoras del 72% de empleos y alrededor del 52% del PIB, todo esto lo sabemos según las cifras de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) en 2019.

Su importancia es tal que, la Secretaría de Economía promueve la cultura y desarrollo empresarial, para que surjan más emprendedores, con ideas mejores.

Los emprendedores deben consolidar una empresa con los elementos básicos que a continuación se describen:

- **Unidad económico-social:** Consiste en una unidad formada por capital, trabajo y dirección, que busca satisfacer las necesidades de la comunidad con sus bienes y/o servicios, así obtiene sus beneficios económicos.
- **Capital:** Que resulta esencial para cumplir los fines de la empresa y como el capital asume un riesgo al integrarse a la empresa, el inversionista necesita resultados visibles en forma de utilidades las cuales usualmente se reinvierten para permitir el crecimiento.
  - **Trabajo o fuerza laboral:** Es quien genera los productos o servicios que generan valor para los consumidores
  - **La dirección y administración:** Que coordinan los elementos de la empresa y permitir que ésta logre sus objetivos.
- **El bien común:** No es más que la satisfacción de las necesidades que presentan los consumidores, a su vez, produce otros beneficios como los empleos, el pago de impuestos y subsistencia de proveedores.
- **Confianza y credibilidad:** Esta característica es determinante para la subsistencia de la empresa, hablamos de la formación de una buena reputación ante los usuarios y no solo a los consumidores, sino a los agentes con los cuales la empresa tiene compromisos tales como pagos a proveedores, impuestos, medio ambiente, etc.
- **Congruencia:** Como resultado de la planeación con objetivos bien estructurados, así como expectativas con resultados que satisfagan no solo a clientes sino a inversionistas, usuarios internos y externos, proveedores, empleados, etc.

En este punto, vale la pena que el empresario reflexione y sepa que debe preguntarse todo el tiempo, ¿Es suficiente?

Si bien las características recién mencionadas resultan ser esenciales para que una empresa siga su marcha, no debe asumirse que el hecho de tener conocimientos teóricos en la materia lo significan todo, el empresario debe tener en cuenta que sus actitudes en el ámbito “personal” son decisivas en su proyecto<sup>8</sup>, las que determinarán su futuro en los negocios, entre ellas encontramos:

1. Creatividad, ingenio: Con las ideas surgen proyectos que, con una dirección correcta, pueden revolucionar el mercado o el sector.
2. Pasión y flexibilidad: Motivación para enfrentar los obstáculos que lleguen a presentarse y adoptar una actitud flexible incluso ante situaciones inesperadas.
3. Visión o iniciativa: No es suficiente el pensar en buenas ideas, sino de buscar los medios para consolidarlas.
4. Liderazgo y disciplina: Saber tomar las riendas del proyecto con la detección de oportunidades y aprovecharlas en el mejor momento. Eliminar cualquier tipo de obstáculo o distracción que lo ponga fuera de sus objetivos.
5. Perseverancia, ser positivo y evitar la conformidad: No perder el ánimo ante un error pues se debe enfrentar las adversidades con un intento tras otro.
6. Confianza en sí mismo: Una imagen segura ante los demás influirá significativamente en el proyecto.
7. Responsabilidad: Independientemente del tamaño de la empresa, debe tomarse con seriedad.
8. Ser receptivo y competitivo: El empresario debe dedicarse a aprender todo lo que le sea posible y estar dispuesto a aceptar críticas constructivas para mejorar en lo que hace. Frecuentemente, las empresas se forman gracias a que un emprendedor entiende que puede hacer un trabajo mejor que los demás.
9. Empatía y comunicación: Necesarias para formar vínculos con las personas, lograr una buena conexión con los clientes y facilitar las relaciones profesionales esenciales para el proyecto.

---

<sup>8</sup> Economía 3. (2021, 25 febrero). *10 cualidades de los empresarios de éxito* | Economía 3. Recuperado 24 de junio de 2022, de <https://economia3.com/10-cualidades-de-los-empresarios-de-exito/>

10. Decisión: Que surge con el análisis objetivo de ventajas y desventajas de la situación, si se realiza de manera adecuada, el resultado será una decisión acertada.

Adicionalmente, el empresario debe tener una fuerte voluntad al aceptar la toma de riesgos, para asesorarse con especialistas, pedir apoyo a alguna institución que brinde financiamiento, mantenerse actualizado ante una competencia cada vez más peligrosa y sobre todo, tener en cuenta que la mejor manera de descubrir la viabilidad de una idea es intentando, no asustarse por sus errores ya que cada error se vuelve aprendizaje y ese aprendizaje lo acerca cada vez más a su meta.

Evidentemente, sería un error imperdonable descartar a la incertidumbre, tema que probablemente resulte ser complejo de entender, por lo que lo explicaremos en el siguiente capítulo de manera más detallada.

## **CAPÍTULO 3. LA TRANSICIÓN DE LA TECNOLOGÍA HACIA EL MUNDO ONLINE**

Hasta hace poco se creía que las TIC (tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos) se encontraban en una de las fases finales de madurez, pero no podría haber mayor equivocación.

Actualmente el hacer videollamadas con personas al otro lado del mundo, crear prótesis con impresoras 3D, hacer intervenciones quirúrgicas a través de una computadora, observar satélites orbitando alrededor de la tierra, pagar con criptomonedas, y realizar pagos online, son algunos de los principales logros que se deben a la investigación y la tecnología.

En el presente capítulo se abordará la evolución que sufrió el mercado como consecuencia de los avances tecnológicos y las condiciones sociales del momento, también expondremos que los empresarios se enfrentaban a una difícil y cruda disyuntiva: Adaptación o fracaso, tema que sigue vigente y se presenta inmediatamente.

### **3.1 Adaptación o fracaso ante un mundo dependiente de la red**

Cada vez más los empresarios cuentan con más opciones para comprar insumos que bien pueden ser locales o provenientes del extranjero y encima, a un menor costo gracias al Internet y a los avances tecnológicos.

La transformación digital aparte de otorgar beneficios también ofrece oportunidades para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, el inconveniente es que aquellas que son resistentes al cambio, si no están preparadas, indudablemente terminarían por ser desplazadas y esto significa un gran desafío. No se descarta la influencia del nuevo contexto económico y operativo pues tiene impacto en todas las industrias productivas, pero no en la misma magnitud.

*“Previsiblemente, los sectores más intensivos de capital, que son muy transaccionales, con operaciones sofisticadas de transformación o con cadenas de suministro más globalizadas, son los que tendrán los desafíos más significativos para mantener su posicionamiento y nivel de competitividad” (Perojo, 2019)*

Debe quedar claro que antes de esperar el impacto por los cambios tecnológicos y la situación económica, es necesario que las empresas se prevengan con un análisis estratégico interno que considere también a las variables exógenas y así establezcan el rumbo al cual dirigirse, en donde quieren estar en el futuro. Con la idea de que, en todo momento, los problemas deben enfrentarse de manera eficiente y proactiva.

Ante un mundo modernizado, no es opción poner resistencia a la inclusión de herramientas tecnológicas para el bienestar de la organización, claro, siempre tomando en cuenta el papel de la responsabilidad. La adopción de la tecnología puede traer ahorros significativos, mayores utilidades y ampliar el periodo de vida de la empresa.

### **3.2 El papel del comercio móvil o electrónico (e-commerce)**

Su origen se encuentra en el comercio tradicional y cuenta con principios de la economía clásica como lo es el proceso de oferta, demanda, precio, etc. Sin embargo, es su naturaleza tecnológica la que lo hace tan especial, pero, es necesario aclarar que se trata de una definición compleja, misma que consiste en algo más que la simple realización de transacciones a través de medios electrónicos.

El uso de las TIC divide al comercio tradicional del comercio electrónico. Recordando la idea de Michael Parkin, tomamos en cuenta que las personas están dispersas en el mundo, no existe el encuentro físico y unos saben muy poco de los otros, sin embargo, lo que los une es la conexión a través de internet.

El comercio electrónico no cuenta con una única definición, así que las definiciones que tomaremos en cuenta para la presente investigación son:

- *“La compra o venta de bienes o servicios, ya sea entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas, realizadas en redes mediadas por computador” (OCDE, 2011)*
- *“El comercio electrónico describe el proceso de compra, venta, transferencia, servicio o intercambio de productos y servicios o información mediante una red de computadores, incluyendo Internet” (Turban y Volonino, 2010)*
- *“Para muchas personas el comercio electrónico significa comprar a través de internet mediante la web. Sin embargo, el comercio electrónico incluye otras actividades, tales como comercio entre negocios y procesos internos que las organizaciones usan para soportar la compra, venta, contratación, planeación y otras actividades” (Schneider, 2013)*

Como es lógico, en estas definiciones podemos ubicar 2 puntos importantes: el uso de la tecnología y el intercambio comercial que pueden explicarse con los siguientes puntos:

- El uso de la red: Que se enfoca en el tipo de tecnología a la cual se recurre para concretar la transacción (intranet, extranet, intercambio electrónico de datos, transacciones hechas solo en internet, teléfono, fax, etc.)
- El tipo de transacción.

Indudablemente, el comercio electrónico es una actividad económica que influye en la mejora de los procesos de negocios, adquirir un bien o servicio a través de un dispositivo electrónico nunca fue tan fácil como en la actualidad. No debe olvidarse que su participación en el PIB nacional también resulta importante con su evidente incremento. (*Apéndice D*)

En palabras más simplificadas, contamos con la definición de Robayo:

*“El comercio electrónico involucra el uso de Internet, la World Wide Web (web), las aplicaciones móviles (apps) y los buscadores (browsers) que corren en los dispositivos móviles para la realización de transacciones de negocio”* (Robayo,2020)

Es necesario resaltar la diferencia de los principales conceptos que suelen confundirse, es decir, se entiende a la *“Internet”* como la red mundial de ordenadores y la *web* es uno de sus principales servicios, finalmente, la *app* es un software de aplicación.

### **3.2.1 Características del comercio móvil**

Basándonos en las palabras de Laudon y Guercio Traver (2017), el comercio electrónico cuenta con características únicas y se resumen en:

- Ubiquidad: Señala la disponibilidad en cualquier sitio y en cualquier hora del día, adaptándose al lugar donde se encuentre el consumidor (siempre y cuando cuente con un dispositivo conectado a la red). Así se forma un *marketspace* (espacio del mercado) donde no existen límites referentes al espacio y tiempo.
- Alcance global: Gracias a los avances tecnológicos, las transacciones se realizan sin importar los límites regionales, nacionales y culturales, haciendo posible un tamaño potencial del mercado equivalente a la población mundial en línea.
- Estándares universales: Señalan que los estándares técnicos de Internet son universales, así que se comparten en todo el mundo, no tienen un costo y solo queda cumplirlos. Esto reduce los costos de entrada al mercado y los costos de búsqueda.
- Riqueza: Se trata de la oportunidad de ofrecer información suficiente gracias a la interactividad y mensajes adecuados a las necesidades del consumidor. Tal es el caso de los asesores virtuales (tema que abordaremos más adelante), asimismo, la riqueza permite la venta de productos más complejos que anteriormente necesitaban el contacto presencial (por ejemplo, la adquisición de un servicio financiero.)

- **Interactividad:** Se refiere a espacios tales como redes sociales o foros donde se comparten experiencias con los bienes y servicios. Por ejemplo, los botones de Me gusta y Compartir, hacen posible que los consumidores interactúen con el negocio y otros consumidores.
- **Densidad de la información:** Se refiere a la cantidad y calidad de la información disponible para todo aquél que participa en el mercado, es gracias a las TIC que existen actualizaciones y mayor precisión de la información. Con este punto, se busca garantizar la transparencia y discriminación de precios.
- **Personalización:** Por un lado, se trata del enfoque que tienen los mensajes de acuerdo con las necesidades, intereses y compras anteriores de los consumidores, por otro, se refiere a la posibilidad de personalizar el producto de acuerdo con las preferencias del cliente.

Tecnología social: El comercio electrónico facilita crear y compartir contenido con la comunidad web. Lo interesante es que los espacios son aprovechados también por las organizaciones ya que hay una interacción directa y gracias a esa relación, se conocen directamente las opiniones y sugerencias de los usuarios, mismas que se usan para mejorar o innovar los productos ofertados.

### **3.2.2 Tipos de comercio electrónico**

*“El comercio electrónico puede tomar muchas formas dependiendo el grado de digitalización del producto, el proceso de compra/venta y la entrega. Cuando el producto, el proceso de compra/venta y la entrega es digital se habla de comercio electrónico puro”* (Turban y Volonino, 2010).

Más adelante retomaremos la importancia de la digitalización en nuestras entidades de estudio. Sin embargo, algunos ejemplos sencillos para comprender lo anteriormente mencionado, son adquisición de un libro electrónico o bien, un curso de idiomas online, ambos se pagan vía electrónica a través de la app de nuestro banco y se obtiene un enlace de descarga (a cambio de dicha transferencia). Resulta ser que en ninguno de los casos la transacción implica el producto físico o bien, la presencia del comprador en un determinado lugar para adquirirlos.

Por otro lado, tenemos al comercio electrónico parcial que ocurre cuando el producto o el proceso de compra/venta o la entrega no se realizan de manera digital. Por ejemplo, la compra de una pipeta para mascotas, se levanta el pedido de forma electrónica con un pago vía digital y la entrega se realiza gracias al servicio de mensajería de preferencia para que pueda llegar a manos del cliente.

Existen otros tipos de comercio electrónico de acuerdo con los actores que intervienen, entre los más populares encontramos:

- Entre empresas (B2B, Business to Business): Transacciones realizadas entre negocios donde uno es el proveedor y el otro como cliente usará los productos comprados para revenderlos o producir otros.
- De empresa a consumidor (B2C Business to Consumer): Son empresas que se dirigen de manera directa a los consumidores finales a través de una página web.
- Entre empresas y administración (B2A Business to Administration): Se trata de la relación comercial entre el gobierno y las empresas.
- Entre ciudadano y administración (C2A Citizen to Administration): Es la relación comercial donde el ciudadano es el cliente que recurre a determinado sitio web para adquirir productos y/o servicios de manera electrónica, haciendo innecesaria su presencia en un lugar físico para obtenerlos.
- Entre ciudadanos (C2C Citizen to Citizen): Es la relación comercial donde las personas compran y/o venden productos o servicios en un espacio determinado dentro de un sitio web, el dueño del sitio web recibe su comisión por cada transacción efectuada.
- Gobierno a empresas (G2B Business to Government): Se refiere a la racionalización de los procesos donde se provee documentación en línea por parte del gobierno y se facilita la búsqueda de documentos para los empresarios.

No nos adentraremos en las características que poseen los diferentes tipos de comercio electrónico establecidos de acuerdo con su clasificación basada en el valor añadido al cliente, sin embargo, no está de más mencionarlos:

- Página web propia
- Marketplaces
- Discovery, E-commerce
- Ventas flash (privadas)
- Couponing
- Grupales
- Crowdfunding
- Colaborativos

### **3.2.3 Ventajas resaltables del e-commerce**

Las ventajas se pueden percibir por los diferentes agentes económicos:

- Para los consumidores: Se evitan costos de desplazamiento al adquirir el producto, cuentan con una oferta mayor de bienes y servicios, ofertas (productos a menor costo a comparación de adquirirlos en el mercado físico).

También, permite la adquisición de productos en regiones donde resulta costoso para las empresas ofrecerlos de manera física.

- Para las empresas: Existen menores barreras de mercado, más clientes potenciales, reducción de costos en el establecimiento de la empresa (al ahorrarse el espacio de venta al cliente presencial). En otras palabras, suprime la necesidad de establecer canales de distribución y, evidentemente, tiendas físicas.

En otras palabras, los movimientos realizados con ayuda de la internet ayudan a:

- Eliminar los límites geográficos (los límites se determinan por la cobertura de las redes y no por fronteras geográficas, así la compañía independientemente de su tamaño tendrá presencia en todo el mundo).
- Reducir los inventarios, así como las cadenas de entrega, almacenamiento intermedio y retrasos en la distribución (los productos se administran eficientemente).
- Reducir los costos al contar con un catálogo electrónico en su sitio web comercial en vez de ofrecer los productos y/o servicios vía telefónica o con un centro de exhibición de productos.
- Tener contacto con el público objetivo y al mismo tiempo, con los distribuidores a bajo costo.
- Enviar información con un solo archivo que, si se coloca de manera pública, puede visualizarse por millones de personas al visitar su sitio web comercial.

Como ya pudimos observar, la infraestructura tecnológica de una organización es fundamental. Los canales de comunicación en medios digitales son los medios para la atracción, retención y conversión de clientes. Es posible el uso del multicanal, haciendo la combinación de ellos que más convenga a la empresa.

### **3.3 El impacto del COVID-19 en el comercio móvil**

Tal como podemos observar en las cifras presentadas por INEGI acerca del Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico, existe un crecimiento significativo tanto del comercio al por mayor y el comercio al por menor, destacándose este último ya que su incremento del 2013 (año de registro) al 2020, presentó un avance mayor:

**Tabla 3.1 Sistema de Cuentas Nacionales de México. Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico. Base 2013. Serie 2013 - 2020.**

Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico/ Participación según la actividad económica conforme al total de cada actividad								
Concepto								
Participación porcentual								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>R</sup>	2020 <sup>P</sup>
Comercio al por mayor								
Comercio al por menor								
<sup>a</sup> Otros servicios	9.6	12.1	12.2	12.9	14.2	13.8	14.0	15.6
<sup>a</sup> Los otros servicios se refiere a aquellas actividades de servicios que realizaron ventas por vía electrónica, distintas al comercio al por mayor y al por menor.								
<sup>R</sup> Cifras revisadas.								
<sup>P</sup> Cifras preliminares.								

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico

Ahora revisemos lo que respecta a la participación en el producto interno bruto total, donde, como era lógico esperarse, también existe un incremento en ambos aspectos, destacándose la evolución del comercio al por menor:

**Tabla 3.2 Sistema de Cuentas Nacionales de México. Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico. Base 2013. Serie 2013 - 2020. 2020 Preliminar.**

Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico/ Participación en el Producto interno bruto total								
Concepto								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 <sup>R</sup>	2020 <sup>P</sup>
Participación porcentual								
Valor agregado bruto	3.0	3.4	3.6	4.1	4.6	4.9	5.8	5.8
Comercio al por mayor	0.8	1.0	1.1	1.2	1.3	1.3	1.3	1.5
Comercio al por menor	0.5	0.7	0.6	0.9	1.1	1.4	2.2	2.4
<sup>a</sup> Otros servicios	1.7	1.8	1.9	2.0	2.2	2.3	2.3	2.0
<sup>a</sup> Los otros servicios se refiere a aquellas actividades de servicios que realizaron ventas por vía electrónica, distintas al comercio al por mayor y al por menor								
<sup>R</sup> Cifras revisadas								
<sup>P</sup> Cifras preliminares								

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico

Es necesario aclarar que los datos presentados son recientes, por lo que aún cuenta con la leyenda “preliminar”.

Si bien es cierto que la pandemia trajo consigo una baja en cuanto al consumo de productos y servicios, ya que la gente solo se dedicó a destinar sus recursos en lo indispensable durante la cuarentena y consideraba lo demás como superfluo, evidentemente, se fue intensificando el cierre de diversos negocios y por consiguiente el despido de empleados.

Sin embargo, no se puede negar que fue la misma pandemia por Covid-19 que actuó de manera favorable para el crecimiento del comercio electrónico en México pues se aprovecharon las indicaciones para prevenir contagios, así como el aislamiento social de la población. Fue así como la demanda de ciertos productos de uso e higiene personal, limpieza y alimentos se disparó, hubo un cambio en los hábitos de los consumidores que parecían familiarizarse cómodamente con sus compras en línea. (Apéndice E)

*“La pandemia modificó aceleradamente el comercio interno; aunque comprar o vender cosas o servicios por internet ya se hacía popular en México, la llegada de la Covid-19 intensificó esta tendencia.”* (García, 2021)

Si bien, la recuperación post COVID-19 resultará efectuarse con menor celeridad que la de crisis anteriores, es importante señalar que, con ella, las personas han reconocido el trabajo de empleados, proveedores y por supuesto, de las empresas encargadas de la distribución, esto hace que cuente con más apoyo para salir de la crisis.

*“El Covid-19 empujara a que los negocios adopten estrategias innovadoras que les permitan entregar valor al consumidor de manera digital.”* (Enrico, 2020)

¿Cuál es la lección?

No cabe duda que la pandemia nos dejó diversas lecciones, sin embargo, el papel de la incertidumbre en la planeación de las organizaciones se lleva el protagonismo.

### **3.4 La incertidumbre como factor clave en el desarrollo de los planes de negocio**

Queda claro que los problemas en estas micro y pequeñas empresas no surgieron de manera paranormal con la aparición del virus. Mejor dicho, los problemas que ya venía arrastrando el sector se acentuaron aún más, en la mayoría de los casos, por una mala administración:

*“Debido a la actual globalización y la apertura comercial, las mipymes de servicios enfrentan una fuerte competencia. Y desafortunadamente muchas de ellas no logran*

*mantenerse por mucho tiempo en el mercado, como resultado de diversos factores relacionados con su administración” (Aguilar & Martínez, 2013).*

Por otro lado, es bien sabido que muchos microempresarios tienen incertidumbre sobre hacer cambios dentro de los procesos que conducen al crecimiento de su negocio. Entre las preocupaciones más frecuentes encontramos; la duda en invertir mayores cantidades de dinero, la inseguridad de recuperar de manera satisfactoria la inversión realizada, las consecuencias que traería una revolución social o política, la preocupación por la delincuencia que incluso llega a superar al orden policial, el aumento de precios y, al mismo tiempo, la disminución del consumo de bienes y servicios, el acoso por parte de los ayuntamientos o delegaciones, etc.

*“Las micro empresas se ven ante una gran incertidumbre para poder crecer o ser empresas generadoras de empleos, a diferencia de las medianas y grandes empresas, sobre esto no existe una cifra certera al respecto, pero una realidad es que la micro y pequeña empresa, incluyendo a la mediana, viven procesos de formación de forma distinta, buena parte de trabajadores son miembros de familia, en la práctica implica tener políticas claras de incorporación y retribución, sin embargo el 30% de estas empresas enfrentan el problema de remunerar por parentesco, no por funciones realizadas”. (Vargas, 2012)*

Hemos aprendido que hay 3 factores principales que afectan a las empresas en cuestión y son los siguientes:

- Factores económicos: Al sufrir una recesión en la economía del país, evidentemente surge una afectación directa que obliga a las empresas a recortar recursos y gastos o bien, posponer las nuevas contrataciones.
- Factores de salud: Que abarca desde una pandemia, un accidente o condición laboral que afecte en la salud de los trabajadores, problemas sanitarios, etc. Son factores que, si bien son complicados de predecir, sus consecuencias no son un juego y un problema en particular puede desencadenar un caos de dimensiones mayores, no solo para la empresa o sector.
- Cambios en el comportamiento de los consumidores: Considerado como el popular causante del cierre de diversos negocios pues un producto que satisface las necesidades de los consumidores el día de hoy, no será suficiente en el futuro.

### **3.4.1 Algunas propuestas para enfrentar la incertidumbre**

Antes de proporcionar las recomendaciones generales ante este tema tan importante, se considera conveniente tratar lo que es inmediato, es decir, ¿Cómo hacerle frente a la incertidumbre en un escenario donde aún hay afectaciones por el COVID-19, ¿Qué acciones tomar?

*“Los programas de recuperación de cada empresa deberán navegar el reinicio de operaciones al mismo tiempo que se trabaja en el posicionamiento de la empresa para ser exitosa en la nueva normalidad” (Rubio & Ciuró, 2020)*

Para lograr lo anteriormente mencionado, se necesita atender la fase 2 (descrita en el punto 2.5) y, adicionado a esto, no deben descartarse los siguientes puntos que sin duda, deben tener en cuenta las organizaciones:

- Identificar los escenarios más probables: Es cierto que no puede saberse con certeza lo que ocurrirá en el futuro, sin embargo, con una buena información sobre las posibles condiciones y sus identificadores, las organizaciones pueden tener mayor facilidad para ajustar el plan ante el suceso que se presente. Se deben reconocer las variables suficientes e importantes que funcionen para la proyección de escenarios y poder realizar sus respectivos pronósticos.
- Comprender el cambio en las necesidades y expectativas de los clientes: Debe haber cambios en las estrategias comerciales y marketing ya que, el COVID-19 ha transformado lo que se conocía sobre el mercado. Ahora existe la necesidad de la redistribución de recursos en los diferentes canales e incrementar el uso de metodologías ágiles para probar y adaptarse sin mayores complicaciones a las necesidades de los clientes. (*Apéndice F*)
- Redefinir prioridades como consecuencia de las nuevas condiciones: Se identifican cuatro factores clave para fortalecerse después de la pandemia; la claridad del destino de la dirección de la empresa, el conocimiento de prioridades en el periodo de recuperación, la posibilidad de agilizar los esfuerzos de transformación y las inversiones que se harán a largo plazo.
- Modelar un plan de operación durante la crisis priorizando de manera proactiva a clientes y, por supuesto, adaptar la manera de trabajar a las nuevas expectativas y herramientas disponibles.
- Saber conducir la posición financiera de la compañía en cuanto a liquidez, costos, etc.

Una vez revisado esto, lo que se puede hacer para prevenir situaciones desafortunadas e impredecibles en nuestras empresas, es necesario centrar especial atención en las siguientes recomendaciones:

1. Prestar atención a las noticias del mundo día con día y vigilar determinados indicadores económicos, es decir, informarse del estado general de la economía del país para reconocer amenazas, decisiones tomadas por líderes políticos, predicciones de expertos, etc.

2. Tener buenas relaciones profesionales, es decir, colegas, socios y amigos familiarizados con el mundo empresarial
3. Ser cuidadoso, escuchar, ser capaz de detectar potenciales amenazas antes de que ocurran, actuar rápida y eficazmente ante los problemas, de ser posible con ayuda de los empleados.
4. Capacidad para gestionar cambios y amenazas repentinos, es decir, estar atento, pero no esperar con nerviosismo o ansiedad.
5. Una buena reputación lo dice todo, el objetivo es sobre ser una empresa confiable tanto para clientes como proveedores, socios, empleados, etc.
6. Contar con un plan de negocio al cual puedan hacerse ajustes de acuerdo con los cambios en las tendencias.
7. Aprovechar oportunidades de crecimiento como clientes regulares cuya demanda sea superior a lo que puede cubrir la empresa, el aumento sostenido de beneficios independientemente de su porcentaje indica un buen futuro ante la búsqueda de crecimiento y, finalmente, el crecimiento de todo el sector puede ser señal de una tendencia creciente que ya está ocurriendo o pronto sucederá.
8. Determinar sabiamente los datos e indicadores relevantes que evalúen el desempeño del negocio con ayuda de algún software de gestión. Pensar en términos de probabilidades, no en resultados extremos.
9. No ofrecer un solo producto, lo recomendable es ofrecer productos o servicios complementarios a los que ya se ofrecen.
10. Aumentar el flujo de caja accediendo a ofertas para empresas, revisar los hábitos de gasto, recurrir a métodos de pago flexibles.
11. Elegir cuidadosamente clientes y proyectos, saber en qué invertir y en qué no con una financiación equilibrada.
12. Convertir en fijos los gastos financieros que así lo permitan para poder medir su grado de impacto en la caja y así adaptar los otros costos.
13. Asegurar la liquidez a largo plazo con financiación suficiente al mayor plazo
14. Apostar por la presencia online
15. Buscar una buena posición en el mercado ofreciendo la máxima generación de valor posible, diferenciación.

16. Apostar por el desarrollo tecnológico considerando el impacto de los nuevos sistemas de información.
17. Aplicar la innovación disruptiva la cual busca posibles transformaciones en el mercado antes de comprobar su factibilidad además de experimentar sin arriesgar mucho (esto acerca a la empresa al éxito en cada prueba- error).

Como se puede observar, no se pretende convencer al empresario para que decida dedicar todos los recursos y fe al comercio en línea ya que no todos pueden acceder a él de manera fácil o equitativa (amplios segmentos de la población aún sufren por factores relacionados con la brecha digital como ingresos insuficientes, bajos niveles de escolaridad, origen étnico, sexo, lugar de residencia rural o urbano, falta de habilidades digitales, etc.). Sumado a esto, el empleo informal y los bajos niveles de bancarización limitan la expansión del comercio digital.

Finalmente, se recuerda que, ante un futuro incierto, la mejor estrategia consiste en idear escenarios posibles y conocer los recursos con los que cuenta y necesita la organización para enfrentarlos.

Gracias a los avances tecnológicos actuales y herramientas disponibles en la materia, las micro y pequeñas empresas pueden aprovechar lo que esté a su alcance sin arriesgar tanto. El comercio electrónico se considera como una buena oportunidad de crecimiento y un camino extra para hacer más amplio el segmento de consumidores que ya tenía contemplado el microempresario.

Es entonces donde hay lugar para el siguiente capítulo, donde presentamos a detalle: ¿Por qué es tan importante la innovación en el éxito empresarial?

## **CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN, UNA NECESIDAD PARA EL PROCESO DE ADAPTACIÓN**

La innovación empresarial consiste en mejorar cualquier actividad de la empresa, involucra cambios en los modelos de negocio, procesos, organización, productos o la comercialización. Dicho de otro modo, se observa desde diferentes puntos lo que se ofrece pretendiendo mejorar los modelos de negocio, se busca hacerlos más eficientes.

Algunos motivos para innovar en sus productos o procesos frecuentemente se resumen en:

- La diferenciación al ofrecer una mejor calidad al mismo costo
- Ofrecer un producto nuevo
- Hacer más productivos los procesos internos

Es esencial saber diferenciar entre innovación y digitalización, pues la primera se centra en un proceso creativo de investigación y la segunda consiste en la transformación digital, ambas están íntimamente ligadas.

Al innovar los niveles de productividad y eficacia aumentan generando más ganancias para que la rentabilidad se incremente

En el presente capítulo se abordará la importancia que tiene la innovación dentro del sector de estudio, así como, qué es lo que se podría considerar para la creación de valor y algunos factores resaltables que funcionaron por parte de las grandes empresas y que pueden tomarse como buenos ejemplos para tomar un riesgo bien planificado.

### **4.1 Características básicas para innovar**

La innovación tiene su origen desde las propias ideas que pueden considerarse como útiles para alcanzar el éxito comercial, no olvidemos que la innovación se considera como tal cuando llega al mercado, de otro modo, se trata de una invención.

De acuerdo con Arnal, 2017, entre las principales habilidades que se necesitan para el fomento de la innovación, encontramos:

- La creatividad: Consiste en perder el miedo a generar soluciones independientemente de si se consideran malas, imposibles o incluso, ridículas.
- Ser pacientemente observador: Esto es, al grado de desarrollar cierta sensibilidad ante los detalles pues, al observar detenidamente el entorno

lograremos detectar lo que otros no, saber las posibles causas de los problemas y descubre oportunidades en las necesidades no satisfechas.

- Empatía: Al poder sentir lo que los demás, es más fácil identificar las necesidades del público, de ser posible, debemos ser expertos en identificar sus problemas, necesidades, deseos y percepciones.
- Curiosidad: Se trata de no limitar el deseo por la investigación, aprendizaje y exploración sin temor a lo desconocido. Mientras más información se tenga, más acertadas serán las decisiones.
- Cuestionamiento constante: El no acostumbrarse a la realidad actual sirve para ubicar todo aquello que se pueda mejorar, el ser críticos para todo nos traerá mejores soluciones.
- Tolerancia a la incertidumbre: Como ya lo revisamos anteriormente, la incertidumbre es inevitable por lo que debe procurarse tener un razonamiento que generen soluciones, aunque no exista una fuente de respaldo confiable.
- Perder el miedo a la experimentación: No se pueden concebir ideas sin antes experimentar con ellas al menos hipotéticamente. En cada ensayo de prueba-error hay una enseñanza que se acerca a la solución más certera.
- Optimismo: Consiste en tener una visión a futuro y no desechar las ideas que se tengan antes de tiempo, pueden desarrollarse un poco más.

Como se pudo observar, lo que marca la diferencia entre empresas que se pueden señalar como exitosas de las demás, es precisamente la manera en la que enfocan sus estrategias para la creación de su océano azul, tema al cual nos adentraremos a continuación.

## **4.2 La innovación en valor para la estrategia del océano azul**

Las empresas que se encuentran atrapadas en el océano rojo son aquellas que siguen el enfoque convencional para tratar de superar a la competencia, no cuestionan el orden existente de la industria. En cambio, quienes crean sus océanos azules no usan a la competencia como punto de partida para la comparación, sino que aplican una lógica estratégica diferente, lo que puede conocerse como innovación en valor, para esto, existen diversos ejemplos de empresas exitosas que dejaron grandes enseñanzas para su aprovechamiento, evidentemente, atacando sus problemas desde un eje oportuno (*Apéndice G*)

Conociendo algunos casos de éxito, fácilmente se puede identificar un recurso especial que no resulta ser desconocido en la actualidad y tampoco significa un peligro para los ingresos de nuestras empresas. Por el contrario, una correcta ejecución traerá consigo cambios positivos. Por supuesto, hablamos del aprovechamiento de las TIC.

Y es que, la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación han traído significativas ventajas para nuestro sector ya que involucra ahorros importantes y una mejora en cuanto eficiencia y productividad, lo que aumenta su esperanza de vida.

Son diversos los beneficios que ofrecen las soluciones tecnológicas al optimizar los sistemas de logística pues permiten predecir, controlar, planear y producir de forma inteligente, sin embargo, todavía son pocas las empresas que deciden aprovechar lo que ofrecen las TIC, pues el financiamiento resulta ser el principal obstáculo.

Los empresarios creen que se deben realizar inversiones fuertes para su puesta en marcha, sin embargo, no consideran que la dimensión de la organización es lo que define una apuesta razonable, lo pertinente es no tomar riesgos poco aterrizados.

Entonces, el uso de tecnologías como la nube, tipos de IA, big data, incluso las redes sociales, conforman al conjunto de grandes oportunidades que no se han aprovechado lo suficiente ya sea por miedo, desconocimiento o lo que es más grave, el poco interés en cuanto a actualización por parte de los empresarios aun cuando son conscientes de los cambios en su entorno.

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul pues en vez de tratarse de las victorias sobre la competencia, se busca que esta pierda importancia al descubrir un espacio nuevo y que aún no se conoce por el mercado.

La innovación sin valor suele tratarse de tecnología, en el concepto de ser pionero o futurista. Por lo que supera aquello que los compradores están dispuestos a aceptar y adquirir.

Resaltamos que, en la presente investigación, enfocamos la innovación en valor al uso de las tecnologías disponibles para su buen aprovechamiento en el ámbito empresarial, es decir, aprovecharse de lo que ya existe y está razonablemente al alcance de nuestros empresarios, por lo que dedicamos el siguiente punto para que resulte más sencillo de comprender.

#### **4.2.1 Las TIC como medio para fomentar la innovación y productividad**

*“Un elemento esencial de la competitividad y la sostenibilidad de las empresas es su capacidad de innovación que le permita traducir las oportunidades generadas por los*

*desarrollos científicos y tecnológicos en nuevos productos y servicios, nuevas maneras para competir y lograr ventajas competitivas.” (Scarabino & Colonnello, 2009)*

Como se ha mencionado anteriormente, las TIC son el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como voz, datos, texto, video e imágenes.

La definición parece impresionante, sin embargo, el empresario no debe dejarse llevar por el deslumbramiento que pueda causar pues, muchas de las herramientas como la telefonía móvil y fija, computadoras personales, Internet, intranet, comercio electrónico, el uso de programas como WhatsApp, Facebook, Twitter, LinkedIn y diversos blogs no resultan ser tan desconocidos.

Las tecnologías en la nube también resultan de gran ayuda al almacenar y compartir información al mismo tiempo que permiten una mejor gestión en cuanto a datos tales como las apps que ofrece Dropbox o Google (Gmail corporativo, Drive, contactos y calendario, Docs, Hangouts intranets y Groups).

Tal como observamos, su aplicación implica diferentes beneficios ante una baja inversión, flexibilidad en cuanto a número de usuarios, con una actualización es continua y soporte y confiabilidad a nivel mundial.

Ejemplo 1:

Tenemos el caso de Beatriz González León, residente de Ecatepec de Morelos, Estado de México quien, junto con su familia, se dedica a vender bisutería y aparatos electrónicos, sin embargo, los pedidos que reciben por parte de sus clientes los realiza ella de manera “tradicional” haciendo anotaciones en su agenda personal, mismo que su hermana menor decidió tomar para ir en su primer día de clases y extravió.

Beatriz apenada por lo sucedido se ve en la necesidad de disculparse con los clientes y tomar sus pedidos nuevamente, pero ahora vía WhatsApp. Esto parece ser una mejor opción puesto que la única persona que puede usar el celular de Beatriz es únicamente Beatriz.

Tiempo después todo se conduce mejor, sin embargo, debido a la inseguridad en las calles, Beatriz sufre un atentado y se desprende de su celular, mismo que contenía la información de sus clientes y sus pedidos.

Beatriz se da cuenta que no era tan buena idea mezclar su contacto personal con el que mantiene en los negocios puesto que siempre termina ignorando algunos mensajes involuntariamente y, además, puede sufrir otra pérdida de información.

Se le ocurre ocupar un celular con un número que solo atiende cuestiones del negocio y puedan acceder a él ella y su familia, sin embargo, tampoco sería conveniente contar con toda esa información en un solo dispositivo pues está expuesto al peligro.

La solución ante este caso parece ser simple. Beatriz es consiente de los avances tecnológicos actuales y como ella administra los pedidos, se le ocurre subir todos esos datos en un solo archivo de Excel a su cuenta en la nube.

Finalmente se percata que con ello puede acceder a los pedidos e información de sus clientes a través de cualquier dispositivo conectado a la red y no solo eso, también se actualizan de manera automática en tiempo real cuando haga alguna edición por más mínima que parezca y así mantener su información al día.

#### **4.2.1.1 Aplicaciones funcionales de las tecnologías**

Las aplicaciones más viables que encontramos de las TIC para nuestras empresas de interés son:

- Servicios de información (tal como mencionamos anteriormente con el almacenamiento en la nube)
- Inteligencia de mercados.
- Automatización industrial
- Sistemas de control

Según el portal de *negociosdigitalesmovistar.com*, sabemos que cada vez es más frecuente la aplicación de los servicios de comunicación y pago en los modelos de negocio, algunos ejemplos de esto son:

1. Mercado Pago y PayPal, que permiten realizar transacciones con clientes de todo el mundo.
2. Skype y Hangouts para realizar videoconferencias.
3. WhatsApp para facilitar el contacto con los clientes en vez de utilizar el mail o el teléfono.
4. YouTube, Vine y Wideo (creada por el argentino Agu De Marco) para hacer y promocionar videos corporativos.
5. Mercado Libre, e-Bay, Amazon y Alibaba para comprar y vender.
6. Páginas web, LinkedIn, Facebook, Google Ads y blogs con notas, utilizados para informar a los clientes, mantener una comunicación periódica y promocionar sus productos y servicios.
7. MailChimp para enviar *newsletters*.
8. Trello y Google Calendar para organizar eventos y tareas.

No puede olvidarse que una buena aplicación de las TIC's también conduce a una mejora en cuanto al servicio de atención al cliente, así la empresa puede buscar soluciones para sus clientes al administrar los reclamos, quejas y sugerencias.

Ejemplo 2:

Se cuenta con el caso de la empresa “Atascadero Mx” ubicada en Miguel Hidalgo, Ciudad de México. Se trata de un restaurante de comida rápida que se creó una página de Facebook con un público filtrado, lo que hace más eficiente su publicidad a comparación de las recomendaciones o repartición de volantes.

Se creó un chatbot para contestar preguntas frecuentes y redirigir a los clientes al menú digital, donde el usuario puede ordenar a través de GloriaFood.com, este sistema de orden de comida está automatizado y funciona de manera similar a las aplicaciones de comida rápida.

Gracias a estos cambios el restaurante pudo enfrentar su deuda además de registrar ganancias considerables que permiten al dueño pensar en abrir más sucursales.

#### **4.2.1.2 La digitalización, fundamental para un buen cambio**

Una vez revisando los temas anteriores, el tema de la digitalización vuelve a manifestarse y es que, no merece quedarse como una simple mención en el capítulo referente al comercio electrónico y sus tipos. Se trata de un tema fundamental para nuestras empresas.

La digitalización consiste en todo lo que implique la transformación digital (documentos y procesos que eran análogos). Es decir, se logra un modelo de negocio mejor organizado con la digitalización de algunos procesos y, evidentemente, tanto la producción, el consumo, estructura y gestión del negocio se ven afectados.

Como es lógico, con la pandemia generada por el COVID-19, la digitalización se convirtió en una necesidad urgente pues aquellos negocios que tenían presencia online y contaban con herramientas digitales a su favor como la tienda en línea, promoción de servicios y atención al cliente, se beneficiaron durante la crisis.

Según datos presentados por la Asociación Mexicana de Venta *Online* (AMVO), el *e-commerce* tuvo un crecimiento del 81% en nuestro país en el 2020.

La adopción de la digitalización presenta cierta variación entre sectores pues, es razonable que para algunos resulta ser más fácil, tal es el caso del comercio.

Bien vale la pena mencionar que un estudio global de Lenovo muestra que el 63% de los trabajadores en el mundo se sienten más productivos en el formato *home office* a comparación de trabajar en la oficina como pasaba antes del confinamiento.

Por si esto fuera poco, también se reportó que la mayoría de los trabajadores contaba con menores niveles de estrés, mejoraron su ética en el trabajo y experimentaron

una mayor productividad con el formato a distancia, quedando claro que la digitalización impulsa nuevas formas de empleo y crea nuevas oportunidades laborales.

Solo nos queda por responder una pregunta, ¿Qué beneficios puede traer la famosa digitalización de la que hablamos?

Los beneficios son diversos, sin embargo, podemos enlistar algunos aspectos generales:

- Se ofrece un mejor servicio al cliente al cliente en su experiencia de compra con atención en cualquier día y hora con una comunicación más personalizada y directa.
- Mejoramiento de imagen y reputación en el mundo online pues, una empresa que cuenta con su propia página web y redes sociales genera mayor confianza.
- Incremento en la productividad al optimizar los procesos laborales pues se detectan problemas con mayor facilidad y se toman decisiones cuyas soluciones ocurren de manera rápida.
- Se aumentará el alcance de clientes y profesionales talentosos, lo que resultará atractivo para más clientes potenciales.
- Se logra una buena adaptación ante los cambios constantes del mercado lo que conservará la fidelidad de los clientes.
- Se obtiene cierto control de información al estar al tanto de las tendencias de consumo de los clientes potenciales, lo que permite dirigir las estrategias de mejor manera para llegar al público rápidamente.
- Con información automatizada, los trámites se pueden realizar con una rapidez casi instantánea
- Al generarse canales de comunicación efectivos se optimizará el trabajo en equipo con tareas realizadas en menor tiempo con errores menores.
- Con la digitalización de documentos se disminuye el almacenamiento físico, se ahorra el tiempo de consulta, se optimizan registros, se garantiza la seguridad con las copias de seguridad, se controla el acceso a la información a personas autorizadas, habrá una mejor conservación al no deteriorarse, etc.

Una vez quedado claro el concepto de innovación en valor que estaremos utilizando y resaltando en cuanto al uso de las TIC'S, debemos ser prudentes y mencionar que la verdadera necesidad de las empresas no se trata innovar, sino que el objetivo a

perseguirse es ser relevante para los clientes resolviendo los problemas que impiden el crecimiento de la organización.

*“Esto ha provocado que las organizaciones tengan que adaptarse a un nuevo ambiente más desafiante y con una alta incertidumbre, demandando nuevas capacidades que permitan detectar problemas, crear soluciones apropiadas e implementar éstas de manera efectiva. Pero son pocas las empresas que han logrado desarrollar una cultura de innovación propia que asegure el crecimiento sustentable a largo plazo”*

*(Arnal, 2017)*

Se reitera la idea de un ambiente incierto con frecuentes cambios, el detalle está en que una vez revisando los casos de éxito que ofrece el presente capítulo, fácilmente se logran identificar aquellas decisiones que pueden darse sin problema en las grandes marcas, pero existe algo verdaderamente importante para nuestros pequeños protagonistas, volvemos a caer en la gran oportunidad que, tal vez ha estado ignorándose o aplicándose de manera incipiente, aprovechar al máximo la cantidad de dispositivos móviles conectados a la red. Claro, ahora con el concepto de “digitalización” en mente ya que consiste en el uso de la tecnología como herramienta de interacción con el objetivo de mejorar procesos, trabajando de manera digital.

La digitalización no se trata solamente de una opción, sino una necesidad para lograr un negocio exitoso en la actualidad.

Anteriormente hablamos de una adaptación obligada y es precisamente lo que el empresario no debe pasar por alto. En este punto, existe lugar para el siguiente capítulo, pues se dedica a aquellos empresarios que no solo buscan sobrevivir, sino que sean valientes al buscar nuevas oportunidades explotando sus posibilidades, aquellos que deseen progresar aprovechando lo que esté razonablemente a su alcance, de tal manera que, su empresa logre avanzar a las siguientes dimensiones.

Ejemplo 3:

Para comprender mejor lo anteriormente expuesto, existe el caso presentado por Ivar Martínez y la familia Martínez Cristino quienes cuentan con una farmacia ubicada en Naucalpan de Juárez, Estado de México. Cuyo problema se resume en poseer un sistema de punto de venta obsoleto y deficiente ante un alza significativa en la demanda de ciertas vitaminas y medicamentos, destacándose; la loratadina, paracetamol, dexametasona, vitamina C, ADerogyl, entre otros, durante la vigencia del semáforo de riesgo epidémico a nivel nacional.

Si bien es cierto que la aparición del virus no ocasionó este problema, resaltó aún más los inconvenientes que venía arrastrando la farmacia hasta el punto de convertirse en un problema imposible de seguir ignorando.

Para enfrentarlo, se instaló un nuevo punto de venta que buscaba mejorar la cuestión de los registros de entrada y salida junto con los pagos puesto que el control de inventarios y registro de ganancias se realizaba en cuadernos físicos, lo que

significaba pérdidas monetarias y de tiempo. Esto pudo resolverse satisfactoriamente con la medida tomada, la instalación del software “Eleventa” en reemplazo de “Abarrotes Punto de Venta”

Además, se agregó una base de datos desde Excel para poder llevar un mejor control de productos; precio de adquisición, precio de venta, existencia y caducidad. También, se agregó un control de venta electrónico en medicamentos especiales tales como antibióticos y controlados, ya que, de manera tradicional, las recetas y datos debían archivarse con el llenado de datos de manera manual. Es decir: Para poder vender antibióticos y controlados, se recogen las recetas originales de los clientes y se archivan conforme a la venta de los medicamentos solicitados, anotando la fecha de venta, sustancia y caducidad, para que esos registros se entreguen a COFEPRIS cuando se solicite. Esto es parte del protocolo de control de Farmacias.

Finalmente, se instaló la terminal para cobro con tarjeta y QR junto con las cámaras de seguridad enlazadas vía Internet a aplicaciones móviles para monitorear la seguridad del local y desempeño de los empleados.

Sin duda fue un cambio significativo que trajo grandes beneficios.

## **CAPÍTULO 5. LAS CAPACIDADES POTENCIALES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PARA APROVECHAR LA TECNOLOGÍA POSPANDEMIA.**

Como ya se ha revisado antes, resulta ser ciertamente contradictorio el que aun estando en una época donde la información y comunicación tiene cada vez menos restricciones, algunas empresas estén limitándose por su propio temor ante los cambios.

Las ventajas del aprovechamiento de los avances tecnológicos disponibles permiten a las empresas el fácil acceso y análisis de la información, lo que lleva a la toma de decisiones de manera más sencilla, se mejora la comunicación dentro y fuera de la empresa (con correos electrónicos, redes sociales, uso del teléfono móvil, etc.), hay un enfoque mejor dirigido a satisfacer a los clientes, se permite implementar nuevas y mejores estrategias de venta, facilitar procesos de pago, etc.

*“Para Michael Porter las tecnologías de la información van más allá de lo que es el ordenador, incluyen también los aparatos de reconocimiento de datos, (lector óptico), tecnologías de la comunicación (TV, radio, Internet) y la automatización de la producción (robot) (1999:82). Es decir, comprende la aplicación de tecnología de la información en todo el proceso de generación del producto, hasta su venta directa, por el canal de distribución al consumidor final” (Bocanegra & Vázquez, 2010)*

Por supuesto, no debe olvidarse que la aplicación de la tecnología por parte de los empresarios puede darse antes de la fase de distribución, por ejemplo, en el caso de elaborar su marca propia.

Hasta este punto ya hablamos de los beneficios que nos otorga la tecnología disponible, pero nos queda responder la pregunta final, ¿Cuál es la solución más adecuada para la dimensión en cuestión?

En el presente capítulo finalmente se exponen las 2 soluciones que los empresarios deberían tomar en cuenta en el complejo y rápido proceso de adaptación, se trata de soluciones que no implican costos significativos (en algunos casos los costos son nulos). Llegó la hora de aprovecharlos sin temor alguno pues no existen riesgos que signifiquen grandes amenazas.

### **5.1 Las 2 herramientas innovadoras imprescindibles en el desarrollo del plan estratégico.**

Para explicar este punto, es necesario tener presente el concepto de “tecnología empresarial” y no es más que toda la tecnología que puede ser aplicada en el sector con el objetivo de volver más objetivas y eficientes las actividades de la empresa.

La tecnología empresarial se puede dividir en dos sectores: hardware y software, siendo hardware el conjunto de lo que es tangible, es decir, los dispositivos tecnológicos físicos, y, por otro lado, el software se refiere a la programación que llevan esos dispositivos físicos (es el conjunto de programas y aplicaciones).

Anteriormente hemos revisado algunas de las decisiones que tuvieron como consecuencia grandes beneficios en los diferentes casos expuestos de empresas reconocidas, destacándose el enfoque en; los “no clientes” , precios, calidad, inversión estratégica en marketing, prestigio, diversidad de productos, cambio de formato, buen servicio, operaciones simples, reducción de costos, tendencias, ecología, accesibilidad, promociones, cambio de materiales y diseños, optimización del tiempo, personalización, etc. (*Apéndice G*)

Sin embargo, sería irracional esperar que las empresas de nuestro sector sigan con precisión cada uno de estos actos (significa apostar grandes cantidades de dinero que no se poseen), ni hablar del caso de empresas que usan tecnologías inteligentes de manera más avanzada como, por ejemplo:

- Internet de las Cosas (IoT): cuya aplicación se basa en el mantenimiento predictivo de maquinaria y equipamiento mediante sensores que monitorean en tiempo real el funcionamiento general de las máquinas, esto previene fallas y descomposturas
- Machine Learning: Que, por medio de algoritmos y de manera automatizada procesa datos, detecta tendencias, realiza predicciones, registra patrones y modelos de venta en las preferencias de los clientes y crea mecanismos de seguridad.
- Realidad Aumentada/Virtual: Funciona con una simulación a través de unas gafas donde el objetivo consiste en vigilar el funcionamiento de máquinas o aprender a usarlas, instruir a los empleados y diseñar.
- Blockchain: Cuyas operaciones se realizan gracias a redes que se retroalimentan entre sí y no requieren intermediarios, permite la comunicación directa entre empresas sin involucrar a terceros.
- Inteligencia Artificial (IA): Que involucra el uso de robótica en empresas manufactureras, chatbots para la automatización de procesos de comunicabilidad con los clientes, programas automatizados para crear vínculos más personalizados, programas que funcionan para predecir tendencias, programas para operar en la Bolsa, etc.

Lo que se desea expresar es que, a pesar de estas limitaciones, el micro y pequeño empresario puede aprovechar una rama de la tecnología empresarial, así es, el uso de softwares, y algunos elementos de inteligencia artificial.

Para comprender mejor esto, se exponen 4 factores clave en los que el empresario debe prestar especial atención para lograr permanecer en el mercado:

- Gestión
- Marketing
- Ventas
- Atención al cliente

A continuación, veremos de qué manera le será posible.

### **5.1.1 Los programas informáticos**

En un mercado cada vez más digitalizado, el empresario debe buscar introducirse y mantenerse en él. Para esto, necesita saber qué es lo que necesita su negocio o bien, qué área es la que requiere mayor atención y para cada una, existe una categoría ya que existen diferentes tipos de software, por ejemplo:

- **Sistemas:** Que incluye tanto, sistemas operativos, escritorios, servidores de aplicaciones, etc.
- **Internet, correo electrónico y seguridad:** Que incluye videoconferencias, correo electrónico, agenda, protocolo de transferencia de ficheros (FTP), navegador web, mensajería, acceso remoto, antivirus, copias de seguridad, etc.
- **Gestión:** Que atienden asuntos respecto a remuneraciones, Contabilidad, Facturación o Inventario, ERP, CRM, TPV, CMS, Gestión documental, gestores de tareas, gestores de tiempo, sincronización y almacenamiento de datos, Suite colaborativa, Recursos humanos, Firma electrónica, estadísticas web, gestión de proyectos, atención al cliente, comercio electrónico, etc.
- **Logística:** Que se enfoca en la toma de decisiones, Supply chain, tiendas virtuales, atención al cliente, subasta, sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), ventas, transporte, etc.
- **Otros:** En esta categoría se incluye la ofimática, formación en línea, diseño e imagen (que funcionan para reconocer de manera fácil la marca), compresión, reproductor multimedia, estudios de mercado, infografías, presentaciones, diagramas, creación de webs y blogs, redes sociales, email marketing, reputación online, entre otros.

Una vez que se consideran los conceptos expuestos en el punto anterior, es más sencillo reconocer el camino que el empresario debe seguir de acuerdo con las

necesidades de su empresa, las variables en juego y la herramienta adecuada con la cual logrará alcanzar su objetivo. En otras palabras, la idea que el empresario debe comprender es sencilla, puede poseer tanto softwares de instalación local como en la nube pues estos últimos permiten acceder a la información a través de cualquier equipo con acceso a internet.

Si bien, una empresa que dispone de un software de instalación local tiene ventajas sobre otras que aún no lo aplican, también presenta debilidades ante aquellas que cuentan con uno en la nube, principalmente, porque ofrece tranquilidad respecto a las copias de seguridad, instalaciones y/o realización de actualizaciones, facilita la colaboración en equipo, no necesita la compra de hardware, ofrece fácil acceso desde diferentes dispositivos, los cambios se ven reflejados en tiempo real, etc.

Pero ¿Cómo entender todo lo anteriormente expuesto de manera clara?

Recordemos que los 4 puntos fundamentales a considerarse son:

- Gestión
- Marketing
- Ventas
- Atención al cliente

Ahora, imagine el caso de una empresa familiar dedicada a vender cosméticos y su problema son las bajas ventas, su estrategia de marketing se basa en difundir las cualidades de sus productos de boca en boca e incluso, ha pegado carteles llamativos en toda la colonia para poder atraer más clientes. Sin embargo, esto parece no ser suficiente.

¿Qué es lo que sucede?

El problema general señala que el empresario recurre a maneras antiguas de vender, esto no significa que se trate de una mala idea, sin embargo, no debe desperdiciarse todo aquello que pueda servir para alcanzar sus objetivos.

La estrategia consiste en utilizar los avances tecnológicos disponibles y que no pongan en juego su capital.

En esta parte surge la pregunta ¿Cómo saber qué utilizar?

Si bien las grandes empresas pueden hacer fuertes inversiones para adquirir máquinas cada vez más autónomas, equipos de última generación, contratar ingenieros especializados, personal dedicado a atender comentarios y quejas, expertos en marketing, etc. No significa que nuestros empresarios deban quedarse en el pasado y no puedan asemejarse a esas características.

Todo comienza con una página web...

En el ejemplo expuesto en este caso, lo fundamental sería que la empresa cuente con una página web propia donde pueda dividir en categorías los productos que ofrece (cuidado de la piel, limpieza, maquillaje, cuidado del cabello, etc.), exponer con

claridad las especificaciones de sus productos tales como presentación, precio, contenido, beneficios, medio de pago, entrega, teléfonos de contacto, sección de dudas o comentarios, reseñas, preguntas frecuentes, etc.

Esto permite que el cliente acceda de manera más sencilla al catálogo y se sienta más atraído para realizar alguna transacción.

Por otro lado, esta misma página web, sirve al empresario para conocer por categoría, qué productos presentan el mayor número de ventas, disponibilidad de stock, etc.

Asimismo, se aprovecha el apartado de dudas o comentarios para saber si la calidad de los productos mantiene satisfechos a los clientes o bien, cuáles son las características específicas que buscan en un producto determinado de la categoría correspondiente.

Respecto a las reseñas y preguntas frecuentes, el empresario puede optar por la creación de un blog que se enlace a su página donde los clientes expresen sus ideas respecto a sus productos y así, aquellos que no se vean convencidos o bien, no conozcan la efectividad de los productos, puedan resolver sus dudas y así logren comprar lo que les resulte conveniente.

Es decir, algunos de los beneficios de contar con una página web especial señalan que, por un lado, los consumidores cuentan con fácil acceso a través de diferentes dispositivos para realizar sus compras en la comodidad de sus hogares y, por otro lado, permite al empresario llevar un control más adecuado de su inventario, con estadísticas en tiempo real que señalen, por ejemplo, cuándo se requiere nueva mercancía.

Como se puede intuir, los datos que puedan obtenerse de los registros sirven para ubicar productos estrella, perro, vaca e incógnitos, lo que funciona para tomar las decisiones más acertadas respecto al rumbo que señala la demanda. Se busca el nivel de respuesta más adecuado a la situación.

En caso de que el empresario no esté tan familiarizado con la creación de su propia página web, puede sustituirlo (inicialmente) por un perfil nuevo, exclusivo de su empresa en alguna red social (Facebook, Instagram, WhatsApp, etc.)

Respecto al marketing, queda claro que la empresa podrá ser conocida por un mayor número de personas gracias a la difusión en redes sociales; ya sea al publicarlo en diferentes grupos, cuentas personales, pedir a amigos compartir información e incluso recomendar, vía correos electrónicos etc.

Finalmente, en atención al cliente, la tarea es sencilla cuando el número de consumidores es reducido o bien, posible de atender de manera particular, sin embargo, se pretende que la empresa crezca, ¿Cuál será la solución en el caso de que muchos clientes requieran respuestas específicas?

Hasta aquí, hemos revisado que la creación de una página web ayuda a cubrir de manera satisfactoria los puntos correspondientes a gestión y ventas, pero, en el caso de marketing y atención al cliente, el caso se complica cuando la empresa desea captar un mayor número de consumidores.

Entonces, es donde entra en escena el uso de la famosa inteligencia artificial (IA), la herramienta que puede solucionar problemas más complejos.

### **5.1.2 La inteligencia artificial (IA) y su funcionamiento**

En esta parte, al hablar de “inteligencia artificial” nos referimos a la simulación de procesos de inteligencia humana con máquinas y sistemas informáticos, entre sus principales aplicaciones encontramos la automatización de procesos (con el uso de máquinas inteligentes), análisis de datos (con sistemas informáticos), apoyo a equipo humano (robots), atención al cliente (asistencia virtual con chatbots), aprendizaje de errores (machine learning).

En otras palabras, es gracias a la IA que las máquinas o empleados virtuales se dedican a las tareas más monótonas mientras que el equipo humano se encarga del área más creativa, con la creación de ideas, actividades de contacto comercial, etc. Donde se logra agilizar los ritmos de trabajo, abarcar más actividades con un esfuerzo menor, el ahorro de tiempo, mejor conocimiento de los clientes (que conduce a ventas y marketing), seguridad, ciberseguridad, transporte, mejor conocimiento de los productos y, evidentemente reducción de costos.

*“En México se ha utilizado IA para aprovechar los datos no estructurados en una amplia gama de sectores, como fintech, seguros, pensiones, compliance y marketing digital; esto es un indicador de la creciente necesidad que tienen las industrias por encontrar nuevas maneras de entender sus datos. Empresas como Afore XXI Banorte, Seguros Banorte, CEMEX, OnlyIf, BBVA Bancomer, Inbursa y Sr. Pago han sido pioneras en la transición hacia estrategias basadas en datos no estructurados y en la aplicación de Inteligencia Artificial, obteniendo una ventaja en términos de asignaciones más eficientes de recursos frente a sus competidores.” (Aragónés, 2019)<sup>9</sup>*

No debe existir confusión respecto a la definición de IA y lo que son los programas informáticos ya que estos últimos cumplen con lo que tienen que hacer a través de instrucciones específicas realizadas en un ordenador, es decir, se trata de órdenes

---

<sup>9</sup> Aragónés, M. (2019, 19 junio). *La revolución de la Inteligencia Artificial en las empresas*. Forbes México. Recuperado 25 de junio de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/la-revolucion-de-la-inteligencia-artificial-en-las-empresas/>

que cubren todas las opciones posibles que se enfrentarán y, en el caso de existir un error, se obtendrá como respuesta un mensaje de “error”.

La diferencia se encuentra en el hecho de que en el programa informático la máquina no tiene la capacidad de pensar, solo sigue instrucciones. En el caso de IA, es la máquina quien recibe la entrada de datos y debe procesarlos de la mejor manera para obtener un resultado.

La IA funciona bajo la estructura: aprendizaje, entrenamiento y resultados:

Queda claro que la IA trata de imitar el pensamiento humano y para lograrlo, primeramente, debe aprender a realizar una tarea específica con el procesamiento de múltiples casos para identificarlos y poder distinguirlos.

Después, comienza el entrenamiento (poner en práctica la teoría antes descrita), evidentemente, habrá fallas en los primeros experimentos y debe señalársele sus aciertos, de esta manera la IA desarrollará cierta capacidad para descubrir por qué falla y mejorará mientras más pruebas realice.

### **5.1.2.1 Aplicaciones viables de la IA**

Como ya se expuso en el punto anterior, la IA puede usarse en diferentes procesos de la empresa y los principales se enlistan de la siguiente manera:

1. Toma de decisiones: Esto es posible con el análisis de datos (que deben ser claros, ordenados y actualizados) pues se obtienen conclusiones de manera rápida.
2. Optimización de logística: que consiste en planificar, ahorrar tiempo y optimizar la atención al cliente.
3. Tareas de marketing (marketing digital): Al hablar de la posibilidad de realizar un análisis de resultados en tiempo real, se da un seguimiento riguroso de clientes potenciales para que realicen alguna compra, aquí participan las técnicas de agrupamiento que se refieren a algoritmos capaces de identificar grupos representativos de la población.
4. Conocer comportamientos de pago: Con la IA podremos saber si el cliente pagará a tiempo y si no fuera el caso, se le exigirán más garantías de pago.
5. Detección de problemas en la empresa: Con el análisis de datos se ubica el área de la empresa que enfrenta dificultades (finanzas, marketing, ventas, etc.) y así crear una solución con rapidez.

6. Análisis de mercado: gracias a los perfiles de personalidad de los clientes al enlazar sus intereses con los productos que se ofrecen.
7. Seguridad informática: Con información guardada en la nube la IA es capaz de vigilar y controlar en tiempo real las ciber-amenazas potenciales y notificarlo.
8. Predicción de comportamiento (motores de recomendación): Donde cada búsqueda por el usuario hace posible personalizar anuncios de acuerdo con sus preferencias registradas.
9. Asistentes virtuales: Encargado de agendar, organizar tareas o hacer un seguimiento.
10. Chatbots: Dedicados principalmente a realizar transacciones, informan saldos y resolver dudas y problemas de los clientes con mayor rapidez.

Para comprender estos términos, regresamos al caso anteriormente expuesto de la empresa dedicada a vender cosméticos. ¿Qué beneficios puede aprovechar el microempresario en cuestión?

Es necesario tener siempre presente que mientras más popular se vuelva la empresa y registre más transacciones, debe adecuarse a los datos que cada vez crecen puesto que desarrollan un sistema cada vez más complejo. Resulta fundamental para el empresario saber que para poder usar los beneficios de IA se necesita de una gran cantidad de datos.

Contemplamos nuevamente los 4 factores clave que no deben pasarse por alto:

- Gestión
- Marketing
- Ventas
- Atención al cliente

De acuerdo con la gestión, las aplicaciones que puede utilizar el empresario son: Reply, Clickup, Timely, Zenefits, Clara Labs, etc.

Para el caso de marketing, el empresario no solo puede probar si sus campañas funcionan, sino que también puede enterarse de dónde vienen los clientes potenciales a los sitios. Para esto, existen diferentes plataformas que puede usar a su favor tales como Frase.io, Salesforce Einstein, Deep L, NetBase Quid, Concured, Google Analytics o Facebook Insights, etc.

En el caso de ventas, podemos encontrar las siguientes plataformas: Zoho Zia, Crystal Knows, Conversica, etc.

Finalmente, en atención al cliente, tenemos a los chatbots, mismos que se pueden crear en plataformas como: Hubspot, Centribal, Tawk, Landbot, Cliengo, Zendesk, SnatchBot, VirtualSpirits, Aivo, 1millionbot, Intercom, Jivochat, CariAI, bluecaribu, LiveChat, Olark, Pure Chat, Freshchat, etc.

La ventaja de contar con un chatbot es atender a los clientes los 365 días del año en las 24 horas del día, lo que señala que no es necesario contratar a una persona para dedicarse a atender cualquier asunto que desee comunicar el cliente.

Después de revisar esto, resulta válido que el empresario se pregunte por qué es necesario contemplar la atención al cliente de manera personalizada pues, empresarios de su misma dimensión solo se limitan a maneras simples de promocionar sus productos y creen que todo termina al vender alguno.

Entonces, resulta oportuno volver a mencionar que lo que se busca, es que el micro y pequeño empresario sean capaces de adaptarse a la realidad actual, manejarla a su favor y obtener ventajas sobre aquellos que aún no se atreven a hacerlo.

En este caso, la atención al cliente es un factor clave para una buena posición en el mercado ya que se dedica a darles seguimiento y, como es lógico, su objetivo es informar al empresario si el producto les resulta suficiente, lo que puede modificarse, adicionarse o bien, suprimir.

Así se formará poco a poco una buena reputación de la empresa y sus productos, mismos que cada vez más, formarán no solo una especie de fidelización, sino que atraerán a más consumidores conforme sea más popular y recomendable.

Solo queda responder una última pregunta ¿Qué es lo que debería tomar en cuenta el empresario para no verse sorprendido ante un entorno tan cambiante?

## **5.2 Futuros retos y consideraciones finales**

Queda claro que la tecnología avanza con rapidez y que su influencia es altamente importante en los hábitos de los seres humanos al mantener un contacto constante con algún dispositivo tecnológico.

Entonces, la forma en la que el empresario logre que su empresa pueda conseguir y/o mantener una buena posición en el mercado, debe tener siempre presente la necesidad de incorporar las nuevas tecnologías para que esta sea más competitiva al buscar la mejora constante, es decir, no conformarse en aplicar únicamente estrategias que en el pasado eran suficientes.

Los principales retos por enfrentar a corto plazo son los siguientes:

- Encontrar nuevas oportunidades de negocio al aprovechar la revolución digital.

- Buscar ser más dinámicas al replantear sus planes estratégicos y revisarlos de manera constante ya que las expectativas de los clientes van cambiando.
- Analizar, predecir y tomar las mejores decisiones para el servicio de los clientes con los datos disponibles.
- El marketing debe buscar crear un vínculo emocional con el cliente.
- Contar con la seguridad adecuada (ciberseguridad) para proteger sus sistemas de información y disminuir riesgos.
- Adecuarse a trabajar en ambientes híbridos y no exclusivamente de manera presencial.
- Ofrecer privacidad y protección de los datos personales de los clientes (no realizar uso inadecuado de estos).

Así que, las prioridades que debe tener el empresario se resumen en; buscar el crecimiento sostenido, revisar sus fallas en cuanto a comunicación con clientes, ubicar sus debilidades a nivel administrativo y de gestión de tiempo y trabajo, la capacidad de capturar datos en tiempo real, que el incremento de sus costos no sobrepase sus capacidades y poder procesar los datos de manera correcta y respetuosa.

Finalmente, se expone la imposibilidad de pensar en una idea de negocio que no se conforme con el apoyo de las nuevas tecnologías e internet, pues son las nuevas tecnologías quienes logran establecer un vínculo que relacione de manera rápida a la empresa con sus clientes.

## CONCLUSIÓN

Las microempresas impulsan la economía al consumir materias primas elaboradas como insumos para sus productos, asimismo, son demandantes de bienes intermedios y, al operar bajo condiciones mínimas de organización y una planta física, demandan bienes de consumo durables.

Apoyar al sector que conforman las microempresas es fundamental para el crecimiento del país debido a su importancia en la creación de empleo y productividad. Las microempresas deben ser prioritarias debido a su vulnerabilidad e importancia en la economía en general.

Se destaca que, para lograr permanecer en una buena posición en el mercado, se deben desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas.

Es así como se comprueba que el impacto de la tecnología en las empresas puede ser tan significativo, a tal grado que estas deben actuar de manera rápida y analizar si su modelo de negocios resulta suficiente para poder adaptarse a la economía digital, la cual se refiere al conjunto de actividades comerciales que se efectúan a través del uso de tecnologías de computación digital. Esto promueve el desarrollo de nuevas empresas y busca hacer más eficaces aquellas que sean tradicionales.

Dicho en otras palabras, se concluye que las empresas del sector pueden adaptarse de buena manera a la situación actual e incluso, aumentar su esperanza de vida al contar con una buena posición en el mercado, misma que puede lograrse con el desarrollo de factores clave como; crear un sitio web en su versión móvil, formular contenido atractivo que vaya de acuerdo con el perfil de la empresa, mantener un registro de la actividad en internet y encargarse de revisar cómo esta fluctúa en el mercado (número de visitas, procedencia, apartados más visitados, etc.), usar redes sociales más populares con el objetivo de extender el alcance de la empresa, entre otros.

Por supuesto, el empresario debe tener la capacidad necesaria no solo para poder elegir la tecnología más adecuada que utilizará su empresa, sino para saber integrar las aplicaciones (herramientas) que se desean implementar de manera correcta, es decir, que no genere alteraciones negativas en el resto de los componentes y finalmente, asegurar la información de la compañía con la protección de datos.

*“Si bien la digitalización y la tecnología no serán la única solución a todo el estrés y las externalidades que rodean al sector logístico regional, sin lugar a dudas, es una herramienta que ha llegado para quedarse” (CEPAL, 2019)*

Finalmente, es recomendable para el empresario desprenderse de la idea errónea que señala que el éxito de las grandes empresas se debe solo a sus méritos, puesto que un factor importante que entra en juego y muchas veces ignorado, es la suerte.

Como bien lo ha mencionado Alchian, el azar toma un papel importante en los procesos de selección del mercado (referencia Alchian). Sin embargo, nos enfocamos en el aspecto del uso de las tecnologías, asumiendo que en la empresa existe una buena planeación estratégica.

El sector de la micro y pequeña empresa puede seguir una serie de consejos (respecto al uso de herramientas tecnológicas) para lograr o conservar un buen margen de ganancia de acuerdo con su situación particular, dejando en claro que, **NO** se trata de “imitar”, sino “adecuar”.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ambrosini, V., Bowman, C. and Collier, N. (2009) Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base. *British Journal of Management*. London. pp. 20, 9-24.
2. Anzola Castillo, Iván E. (2008). El Futuro de la Administración de Gary Hamel y Bill Breen. Harvard Business Review School Press. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. ISBN 978-958-45-2299-3. 376 Págs. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VII, núm. 13, julio-diciembre, 2011, pp. 81-82 Universidad El Bosque Bogotá, Colombia.
3. Bocanegra Gastelum, Carmen. (2007). El comercio minorista tradicional en Sonora: la relevancia de los abarrotes en Hermosillo. *Revista Imaginales*, núm. 5, enero-junio. México. pp. 85-86.
4. Bocanegra Gastelum, C., & Vázquez Ruiz, M. A. (2010). El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora. *Estudios Fronterizos*, 11(22), 207-229.
5. Cepeda-Carrión, G. y Barbosa Trueba, Á. (2016). La dinámica empresarial: capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Economía Industrial: Universidad de Sevilla*. España. pp.399, 23-32.
6. Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Grupo editorial Norma. Colombia.
7. Dominique Nora. (1997). La conquista del ciberespacio. (Primera edición). Editorial Andrés Bello. España.
8. Grant R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17. EUA, pp. 109-22.
9. Hernandez, Laos, Enrique. (1983). Productividad y desarrollo Industrial en México. *Comercio Exterior*, vol 33, núm. 8, México, pp. 679-688.
10. Jaramillo, Alberto. (2010). Empresa y administración: una aproximación a la visión austriaca. Ad-Minister, Universidad EAFIT. núm. 16. enero-junio. Medellín, Colombia. pp. 11-29.
11. Knight, F. (1947). Riesgo, Incertidumbre y Beneficio (Manuel Torres, Traducción). Aguilar. España.
12. Laudon, K. y Guercio Traver, C. (2017). E-Commerce. Pearson. EUA.
13. Laudon, K. y Laudon, J. (2016). Sistemas de Información Gerencial. Pearson. México.

14. Ménard, Claude (2008), "A new institutional approach to organization", en C. Ménard y M. Shirley, Handbook of New Institutional Economic. Primavera. Netherlands, pp. 281-318.
15. O'Brien, J. y Marakas, G. (2011). Management Information Systems. McGraw-Hill. EUA
16. Penrose, T. Edith (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Editorial Aguilar. España.
17. Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Continental. México.
18. Porter, M. (2017). Ser competitivo. Grupo Editorial Patria. México.
19. Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Javier Vergar. Buenos Aires, Argentina.
20. Porter, M. E. (1997). Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. ( 24ª ed.). CECSA. México.
21. Rumelt, R. P. (2011). Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters. Random House, Inc. Google Scholar. USA.
22. Scarabino, Juan C.; Colonnello, Mariana B. Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs Invenio, vol. 12, núm. 22, junio, 2009, pp. 93-107 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina.
23. Schneider, G. (2013). Electronic Commerce. Cengage Learning. EUA.
24. Taboada, Eunice (2007). Teoría del crecimiento de la empresa. La perspectiva de Edith Penrose. en Eunice Taboada (coord.). Hacia una nueva teoría de la empresa. Elementos desde la economía institucional contemporánea. Ediciones Eón-UAM-A y UAM-C. México. pp. 135-155.
25. Turban, E. y Volonino, L. (2010). Information Technology for Management. Nueva York: Wiley. EUA.
26. Vargas, I. H. (2012). Contrata como los grandes para tu pyme. Expansión, 10.
27. Varian, Hal R. (2005). Microeconomía Intermedia: Un enfoque actual. (5ª ed.) Barcelona: Antoni Bosch. España.
28. Zapata Palacios Leila. (2017) Industria de la comunicación y economía digital. (1ª ed.). Editorial UOC. España.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Advertorial, F. (2018, 27 agosto). Pymes mexicanas: llegó el momento de apostar por la tecnología. Forbes México. Recuperado 9 de enero de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/pymes-mexicanas-llego-el-momento-de-apostar-por-la-tecnologia/>
2. Aguilar Martínez, M. M., & Martínez Alvarado, K. I. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 185(1). Recuperado 6 de enero de 2020, de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/pymes.html>
3. Alcázar Molero, P. (2022, 25 abril). El software gratuito que más utilizan los emprendedores. Emprendedores.es. Recuperado 17 de mayo de 2022, de <https://www.emprendedores.es/gestion/software-gratis-para-empresas-emprendedores/>
4. Alchian, A. A. (1950). Artículo de Armen Alchian: “Incertidumbre, evolución y teoría económica”. applet-magic.com. Recuperado 23 de junio de 2021, de <http://www.applet-magic.com/alchianosp.htm>
5. Amazon Business. (2020, 15 mayo). Ayuda a las pequeñas empresas para que se adapten a la incertidumbre. business.amazon.com. Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://business.amazon.com/es/discover-more/blog/helping-small-businesses-adapt-to-uncertainty>
6. Amvo Mx, A. (2022, 25 abril). La Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) impulsa el ecosistema del comercio electrónico y la economía digital en México. AMVO | Asociación Mexicana de Venta Online. Recuperado 24 de mayo de 2022, de <https://www.amvo.org.mx/>
7. Aplimedia. (2020, 1 julio). ¿Cómo lidiar con la incertidumbre empresarial? Prepara tu negocio ante un futuro incierto. Aplimedia.com. Recuperado 16 de septiembre de 2021, de <https://aplimedia.com/incertidumbre-empresarial/>
8. Aragon. (2022, 27 mayo). Software libre para las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes). Portal de Aragon. Recuperado 30 de mayo de 2022, de <https://www.aragon.es/-/software-libre>
9. Aragonés, M. (2019, 19 junio). La revolución de la Inteligencia Artificial en las empresas. Forbes México. Recuperado 25 de junio de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/la-revolucion-de-la-inteligencia-artificial-en-las-empresas/>
10. Arnal, L. (2017, 28 noviembre). ¿Qué habilidades se requieren para innovar? Forbes México. Recuperado 15 de junio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/que-habilidades-se-requieren-para-innovar/>
11. Arrieta, P. E. (2015, 20 octubre). Diez retos tecnológicos para las empresas. Expansión.com. Recuperado 24 de diciembre de 2021, de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2015/10/20/562116d146163f95788b4594.html>

12. Borbonio Rojas, V. (2021, enero). Comercio electrónico: una herramienta para el crecimiento de las Pymes mexicanas. TESIUNAM. Recuperado 6 de enero de 2021, de <http://132.248.9.195/ptd2021/enero/o806738/Index.html>
13. CEOE. (2018, 6 marzo). Las mipymes generan el 28% del PIB en Latinoamérica pero carecen aún del impulso necesario. CEOE: Empresas Españolas. Recuperado 17 de enero de 2020, de <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del>
14. CEPAL. (2019). Logística para la producción, la distribución y el comercio. Repositorio.Cepal.Org. Recuperado 7 de diciembre de 2021, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44897/1/S1900719\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44897/1/S1900719_es.pdf)
15. CEPAL. (2020). Acerca de Microempresas y Pymes | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Cepal.org. Recuperado 20 de enero de 2021, de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
16. Cesce. (2018, 6 noviembre). Pymes. Cómo adaptarse a la incertidumbre del entorno actual. Cesce. Recuperado 12 de diciembre de 2020, de <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/pyme-incertidumbres-entorno-actual>
17. Deloitte. (2021, 25 enero). Principales retos de las empresas en México frente al COVID-19. Deloitte México. Recuperado 6 de diciembre de 2021, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html>
18. DENUE. (2022). Descarga masiva. INEGI. Recuperado 6 de junio de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/>
19. Descuadrando. (2012, 15 junio). Teoria del empresario riesgo de Knight. descuadrando.com. Recuperado 23 de junio de 2020, de [https://descuadrando.com/Teoria\\_del\\_empresa\\_riesgo\\_de\\_Knight](https://descuadrando.com/Teoria_del_empresa_riesgo_de_Knight)
20. Economía 3. (2021, 25 febrero). 10 cualidades de los empresarios de éxito | Economía 3. Recuperado 24 de junio de 2022, de <https://economia3.com/10-cualidades-de-los-empresarios-de-exito/>
21. Emprendimiento, A. (2022, 18 abril). ¿Cuál es el impacto de las TIC en las pequeñas empresas? Negocios digitales Movistar. Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://negociosdigitalesmovistar.com/emprendimiento/impacto-tic-pequenas-empresas/>
22. ENAPROCE. (2019, septiembre). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. INEGI. Recuperado 10 de mayo de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>
23. Enrico, C. (2020, 24 abril). El efecto de COVID-19 en el ecommerce. Forbes México. Recuperado 16 de septiembre de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/el-efecto-de-covid-19-en-el-ecommerce/>
24. Equipo editorial, Etecé. (2021, 5 agosto). Microempresa - Concepto, tipos, ventajas y desventajas. Concepto.de. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de <https://concepto.de/microempresa/#ixzz7R4UBJJXQ>

25. Equipo Ekon. (2022, 30 marzo). ¿Qué es la innovación empresarial y cómo implementarla en tu empresa? Ekon. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.ekon.es/blog/innovacion-empresarial-empresa/>
26. Expansión. (2016, 20 mayo). 2014: 8 empresas mexicanas que sufrieron crisis. Expansión. Recuperado 5 de enero de 2020, de <https://expansion.mx/negocios/2014/11/21/13-empresas-mexicanas-que-libraron-una-crisis-en-2014>
27. Expansión. (2020, 20 enero). Estas fueron las 20 marcas con peor reputación en 2019. Expansión. Recuperado 22 de marzo de 2020, de <https://expansion.mx/mercadotecnia/2020/01/20/estas-fueron-las-20-marcas-con-peor-reputacion-en-2019>
28. Expansión. (2021, 28 febrero). Un año de COVID-19 en México: así afectó a las empresas. Expansión. Recuperado 17 de enero de 2022, de <https://expansion.mx/empresas/2021/02/28/un-ano-de-covid-19-en-mexico-asi-afecto-a-las-empresas>
29. Expansión. (2022, 10 junio). El top 10 de las 500 empresas más importantes de México 2021. Expansión. Recuperado 12 de diciembre de 2022, de <https://expansion.mx/empresas/2021/06/22/top-10-500-empresas-mas-importantes-mexico-2021>
30. García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012, junio). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. SciELO, 36. Recuperado 23 de junio de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=So188-33802012000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So188-33802012000100002)
31. García Novo, A. (2020, 24 junio). Cómo adaptar la estrategia de la empresa a la incertidumbre. Content Factory. Recuperado 17 de enero de 2021, de <https://www.abc.es/contentfactory/post/2020/06/15/como-adaptar-la-estrategia-de-la-empresa-a-la-incertidumbre/>
32. García, A. K. (2021, 23 agosto). La Covid-19 catapultó el comercio electrónico y ventas por TV; registran nuevo máximo histórico. El Economista. Recuperado 27 de octubre de 2021, de <https://www.economista.com.mx/empresas/La-Covid-19-catapulto-el-comercio-electronico-y-ventas-por-TV-registran-nuevo-maximo-historico-20210823-0038.html>
33. García, J. (2021). ¿Cuáles son las tecnologías más utilizadas por las empresas? | Telcel Empresas. Telcel Empresas. Recuperado 15 de marzo de 2022, de <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/tecnologias-mas-utilizadas-en-empresas>
34. Geografía, E. D. N. I. Y. (2014). Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ENTIC 2013). INEGI. Recuperado 2 de septiembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/programas/entic/2013/#Tabulados>
35. Geografía, E. D. N. I. Y. (2016). Esperanza de vida de los negocios en México. INEGI. Recuperado 17 de enero de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

36. Geografía, E. D. N. I. Y. (2018). Percepción sobre ciencia y tecnología. INEGI. Recuperado 15 de septiembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/temas/pecyt/>
37. Geografía, E. D. N. I. Y. (2021a). Banco de indicadores. INEGI. Recuperado 15 de febrero de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/>
38. Geografía, E. D. N. I. Y. (2021b). Comercio Electrónico. INEGI. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/temas/vabcoel/#Tabulados>
39. Geografía, E. D. N. I. Y. (2021c). En hogares. INEGI. Recuperado 6 de enero de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/#Tabulados%20=>
40. Geografía, E. D. N. I. Y. (2021d). En hogares. INEGI. Recuperado 15 de enero de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/>
41. Geografía, E. D. N. I. Y. (2022, 23 febrero). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2020. INEGI. Recuperado 27 de mayo de 2022, de <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2020/#Documentacion>
42. Gerentes, D. Y. (2021, 15 julio). ¿Por qué deben apostar las pymes por el uso e implementación del software en la nube? Dir&Ge | Directivos y Gerentes. Recuperado 22 de septiembre de 2021, de <https://directivosygerentes.es/marketing/por-que-apostar-pymes-uso-implementacion-software-nube>
43. GfK. (2021). Estudio sobre Venta Online en México – 2021 | AMVO. AMVO | Asociación Mexicana de Venta Online. Recuperado 27 de mayo de 2022, de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/>
44. González Chávez Gerardo, C. (2021, febrero). Importancia de las MIPYIMES en el desarrollo económico de México. libros.iiec.unam. Recuperado 30 de mayo de 2022, de [https://libros.iiec.unam.mx/sites/libros.iiec.unam.mx/files/2021-09/Gonzales\\_ImportanciaMipymes.pdf](https://libros.iiec.unam.mx/sites/libros.iiec.unam.mx/files/2021-09/Gonzales_ImportanciaMipymes.pdf)
45. Gutiérrez Vargas, S. M. (2020, mayo). Tipos de comercio electrónico y canales de comunicación digital. udgvirtual. Recuperado 14 de febrero de 2021, de <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3876/4/Tipos-de-comercio-electronico.pdf>
46. Gutiérrez, F. (2019, 21 agosto). El apoyo a la microempresa es vital para el crecimiento del país: Secretaría de Economía. El Economista. Recuperado 23 de junio de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/El-apoyo-a-la-microempresa-es-vital-para-el-crecimiento-del-pais-Secretaria-de-Economia-20190821-0129.html>
47. Hernández Y Rodríguez, S. (2006). Introduccion A La Administracion (4.a ed., Vol. 1). MCGRAW HILL/INTERAMERICANA. [https://www.academia.edu/36640009/JORGE\\_HERNANDEZ\\_Y\\_RODRIGUEZ\\_ADMINISTRACION](https://www.academia.edu/36640009/JORGE_HERNANDEZ_Y_RODRIGUEZ_ADMINISTRACION)
48. IKUSI VELATIA. (2022). digitalizacion – Ikusi. IKUSI. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://www.ikusi.com/es/digitalizacion-el-camino-hacia-la-innovacion/digitalizacion/>

49. INEGI. (2020). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019. Recuperado 31 de septiembre de 2021, de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
50. Jacobo Solís, J. H. (2021, agosto). Análisis de la Generación y Gestión de la Innovación en Empresas Tecnológicas de Reciente Creación que han Participado en Programas de Apoyo al Emprendimiento en México. TESIUNAM Digital. Recuperado 15 de octubre de 2021, de <http://132.248.9.195/ptd2021/agosto/0814051/Index.html>
51. Jiménez Sierra, J. A. (2021, 19 marzo). Problemas que inciden en una alta mortalidad de las Pymes en México. Soy Conta. Recuperado 23 de junio de 2021, de <https://www.soyconta.com/problemas-que-inciden-en-una-alta-mortalidad-de-las-pymes-en-mexico/>
52. Konfío. (2018, 25 julio). *Los 10 errores más comunes de los dueños de pequeños negocios*. Konfío.Mx. Recuperado 19 de septiembre de 2021, de <https://konfio.mx/tips/negocios/errores-comunes-de-pequenos-negocios/>
53. Las 4 miradas de la gestión empresarial. (2021, 21 mayo). ¿Tu PYME sufre de “Incertidumbre Improductiva”? (¿Cuántas veces has actuado como “bombero” en el último año?) – Blog – Las 4 Miradas de la Gestión Empresarial. 4Miradas. Recuperado 27 de mayo de 2021, de <https://4miradas.com/blog/2021/05/21/tu-pyme-sufre-de-incertidumbre-improductiva-cuantas-veces-has-actuado-como-bombero-en-el-ultimo-ano/>
54. Lewin, Peter, y Howard Baetjer. (2011). The capital-based view of the firm. Rev Austrian Econ, abril, publicación en línea, primavera. Recuperado 19 de julio de 2011, de <http://www.utdallas.edu/~plewin/CBV.pdf>.
55. M. (2021, 22 mayo). Diferencia un programa informático de una IA. Comunidad Huawei Enterprise. Recuperado 27 de enero de 2022, de <https://forum.huawei.com/enterprise/es/diferencia-un-programa-inform%C3%A1tico-de-una-ia/thread/741423-100757>
56. Martínez Domínguez, M. (2022, 17 mayo). El comercio electrónico durante la pandemia de Covid-19. ICHAN TECOLOTL. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://ichan.ciesas.edu.mx/el-comercio-electronico-durante-la-pandemia-de-covid-19/>
57. Medina, L.(2020). UPS primera clase de planeación estratégica. Google classroom. Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=unHMhLlhJX4>
58. Medina, Luis (2021). Más de diferenciación. Google classroom. Recuperado el 04 noviembre de 2021, de [https://www.youtube.com/watch?v=dSDO-xbeifI&ab\\_channel=luismedinaeconom%C3%ADa](https://www.youtube.com/watch?v=dSDO-xbeifI&ab_channel=luismedinaeconom%C3%ADa)
59. Melo, S. (2018, 5 noviembre). La importancia de la tecnología en los negocios (2021). DataScope. Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://datascope.io/es/blog/la-importancia-de-la-tecnologia-en-los-negocios/>

60. OECD (2011), OECD Guide to Measuring the Information Society 2011, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264113541-en>
61. Organización Mundial del Comercio. (2020). OMC | Servicios de distribución. [wto.org](http://www.wto.org). Recuperado 12 de febrero de 2022, de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/distribution\\_s/distribution\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/distribution_s/distribution_s.htm)
62. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). Netjets y Southwest Airlines. Dropbox. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.4+Southwest+Airlines+y+NetJets.pptx>
63. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). Alimentos Pret. Dropbox. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/preview/FEPI%20II%202021-1/9.7%20Alimentos%20Pret.pptx?role=personal>
64. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). La industria automovilística. Dropbox. Recuperado 16 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.10+La+industria+automovil%C3%ADstica.pptx>
65. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). La industria de las salas de cine. Dropbox. Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.9+La+industria+de+las+salas+de+cine.pptx>
66. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). La magia del cirque du soleil. Dropbox. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.3+La+magia+del+cirque+du+soleil+ene2021.pptx>
67. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). QB House. Dropbox. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.5+QB+House.pptx>
68. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). Samsung electronics. Dropbox. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.6+Samsung+Electronics.pptx>
69. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (05/01/2021). Swatch. Dropbox. Recuperado 11 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.8+Relojes+Swatch.pptx>
70. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (22/12/2020). Industria vinícola EUA. Dropbox. Recuperado 05 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.1+Industria+vin%C3%ADcola.pptx>
71. Ortiz, Alcántara, María Azucena. (22/12/2020). Yellow tail. Dropbox. Recuperado 05 de enero de 2021, de <https://www.dropbox.com/home/FEPI%20II%202021-1?preview=9.2+Yellow+Tail.pptx>

72. Peraza Domínguez, X. (2020, junio). ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO. eumed.net. Recuperado 12 de diciembre de 2021, de <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/39-analisis-de-la-evolucion-de-las-pymes-en-mexico.pdf>
73. Perojo, J. J. (2019, 18 diciembre). Empresas en México. Deloitte México. Recuperado 20 de enero de 2020, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/empresas-en-mexico.html>
74. Proyectos México. (2021, 22 noviembre). ¿Por qué México? Proyectos México, Oportunidades de Inversión. Recuperado 6 de diciembre de 2021, de <https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/economia-solida/crecimiento-economico/>
75. Ramírez Lazos, E. (2020, enero). PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, POR MEDIO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO EN MÉXICO. TESIUNAM Digital. Recuperado 19 de febrero de 2020, de <http://132.248.9.195/ptd2020/enero/o800337/Index.html>
76. Ramírez, L. (2022, 16 marzo). 13 aplicaciones de inteligencia artificial que tu empresa necesita. Thinking for Innovation. Recuperado 20 de marzo de 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/herramientas-aplicaciones-inteligencia-artificial-big-data/>
77. Redacción. (2018, 22 agosto). 10 errores que frenan el crecimiento de las Pymes en México. El Financiero. Recuperado 14 de febrero de 2020, de <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico/>
78. Robayo Botiva, D. M. (2020, septiembre). EL COMERCIO ELECTRÓNICO: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES. Repositorio Institucional. Recuperado 16 de septiembre de 2021, de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20171/3/2020\\_LC\\_El%20comercio%20electronico\\_Robayo\\_VF.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20171/3/2020_LC_El%20comercio%20electronico_Robayo_VF.pdf)
79. Rodriguez, J. (2022, 29 marzo). Los 10 mejores chatbots en español para empresas en 2022. Hubspot. Recuperado 20 de abril de 2022, de <https://blog.hubspot.es/sales/mejores-chatbots-espanol>
80. Rubio, R., Sanromán, R., & Ciuró, J. (2020). Covid-19: Retos y Oportunidades para el Sector Empresarial Mexicano. bain.com. Recuperado el 23 de junio de 2021, de [https://www.bain.com/contentassets/a751c0c21a1f497388e892b57fd5a8aa/covid-19-retos-y-oportunidades-para-el-sector-empresarial-mexicano\\_.pdf](https://www.bain.com/contentassets/a751c0c21a1f497388e892b57fd5a8aa/covid-19-retos-y-oportunidades-para-el-sector-empresarial-mexicano_.pdf)
81. Santander Universidades. (2021, 15 octubre). Avances en la tecnología | Blog. Becas Santander. Recuperado 19 de enero de 2022, de <https://www.becas-santander.com/es/blog/avances-en-la-tecnologia.html>
82. SE [Secretaría de Economía] (2009, 25 de junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación (DOF). México: SE. [Archivo electrónico]: Recuperado 22 de junio de 2022 de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

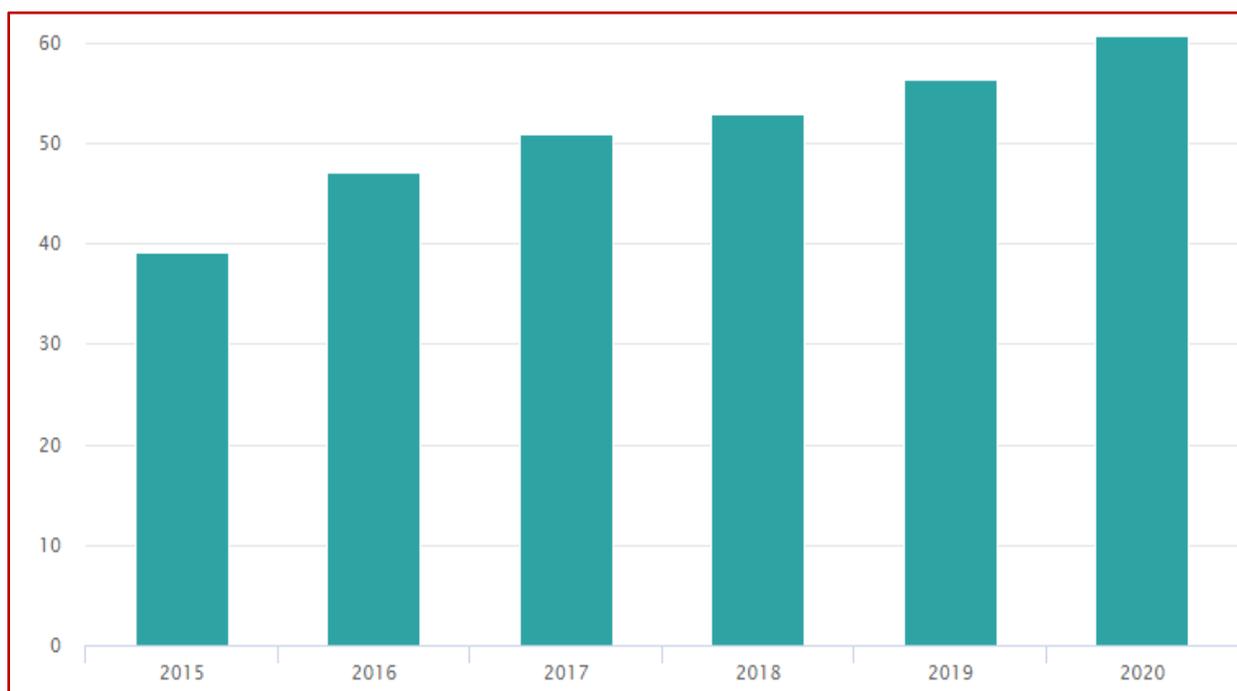
83. Secretaría de Economía. (2010). Comercialización. [Economia.gob.mx](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion). Recuperado 23 de junio de 2020, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>
84. Secretaría de Economía. (2010). Empresas. [economia.gob.mx](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas). Recuperado 22 de marzo de 2020, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
85. Secretaría de Economía. (2010). Microempresas. [economia.gob.mx](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario#:~:text=Las%20microempresas%20son%20todos%20aquellos,ciento%20del%20Producto%20Interno%20Bruto). Recuperado 23 de junio de 2021, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario#:~:text=Las%20microempresas%20son%20todos%20aquellos,ciento%20del%20Producto%20Interno%20Bruto>.
86. Secretaría de Economía. (2018, 1 marzo). Las MiPyME en México: retos y oportunidades. INADEM. Recuperado 6 de enero de 2020, de <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20del,consolidarse%20en%20el%20mercado%20nacional>
87. Solucion México. (2021, 14 diciembre). MiPymes mexicanas y su impulso para la recuperación económica. Recuperado 3 de febrero de 2022, de <https://www.solucion.mx/blog/mipymes-mexicanas-y-su-impulso-para-la-recuperacion-economica/>
88. Teknei, S. (2021, 20 mayo). Usos de la inteligencia artificial en la empresa. Teknei. Recuperado 29 de marzo de 2022, de <https://www.teknei.com/2020/08/26/usos-de-la-inteligencia-artificial-en-la-empresa/>
89. Téllez, C. (2020, 17 julio). Esperanza de vida de las empresas en México es de 7.8 años. El Financiero. Recuperado 20 de septiembre de 2020, de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/esperanza-de-vida-de-las-empresas-en-mexico-es-de-7-8-anos/>
90. Transformación Digital. (2022). Tecnología en los negocios: beneficios, impacto y ejemplos de uso. DispatchTrack. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.beetrack.com/es/blog/tecnologia-en-los-negocios-logistica-ejemplos-reales#:~:text=Beneficios%20de%20la%20tecnolog%C3%ADa%20en%20los%20negocios&text=Los%20desarrollos%20tecnol%C3%B3gicos%20se%20traducen,Mejor%20administraci%C3%B3n%20del%20inventario>.
91. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, U. A. D. E. (2020). Clasificación de las empresas en México. [uaeh.edu.mx](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html). Recuperado 12 de diciembre de 2021, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
92. Vass, E. C. (2021, 4 abril). Por qué la inteligencia artificial es clave para tu empresa. VASS. Recuperado 18 de mayo de 2021, de <https://vasscompany.com/por-que-la-inteligencia-artificial-es-clave-para-tu-empresa/#:~:text=La%20aplicaci%C3%B3n%20de%20la%20inteligencia,tiempo%20y%20con%20menos%20recursos>.

## APÉNDICE

### Apéndice A

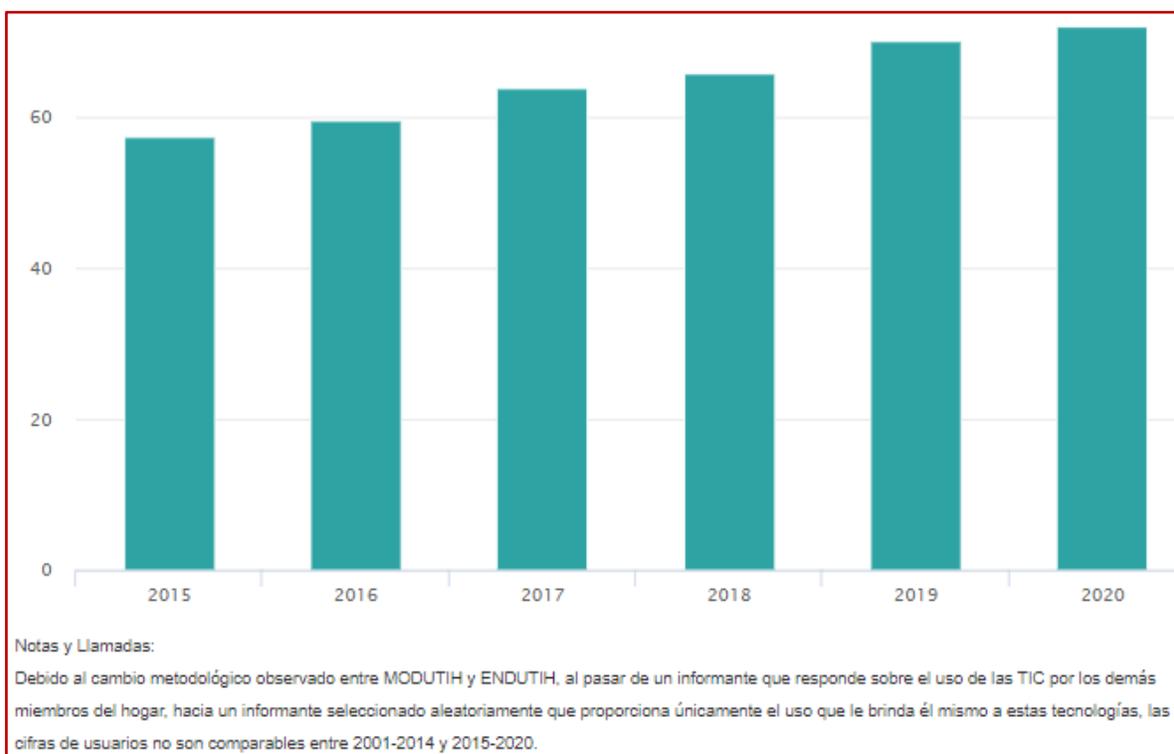
Indicadores sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información

**Gráfica a.1. Hogares con conexión a internet como proporción del total de hogares 2015-2020**



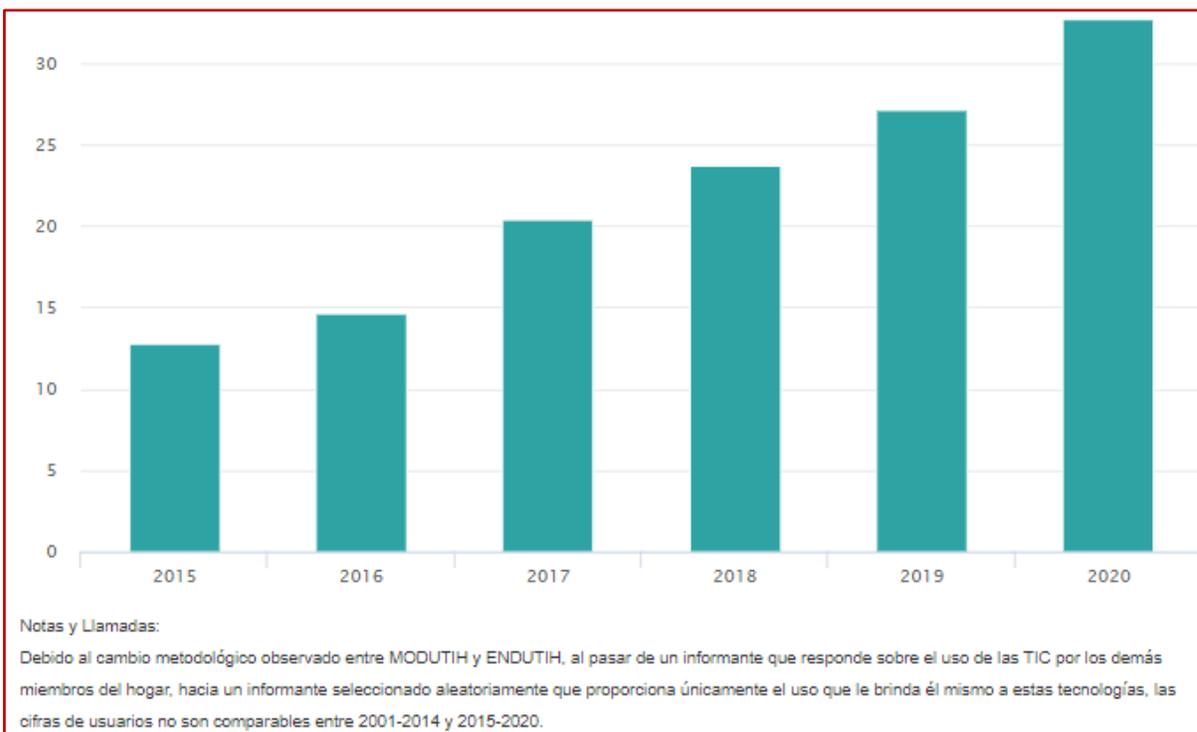
Fuente: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH)

**Gráfica a.2. Usuarios de Internet como proporción de la población de seis años o más de edad 2015-2020**



Fuente: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares

**Gráfica a.3. Usuarios de Internet que han realizado transacciones vía Internet como proporción del total de usuarios de Internet 2015-2020**

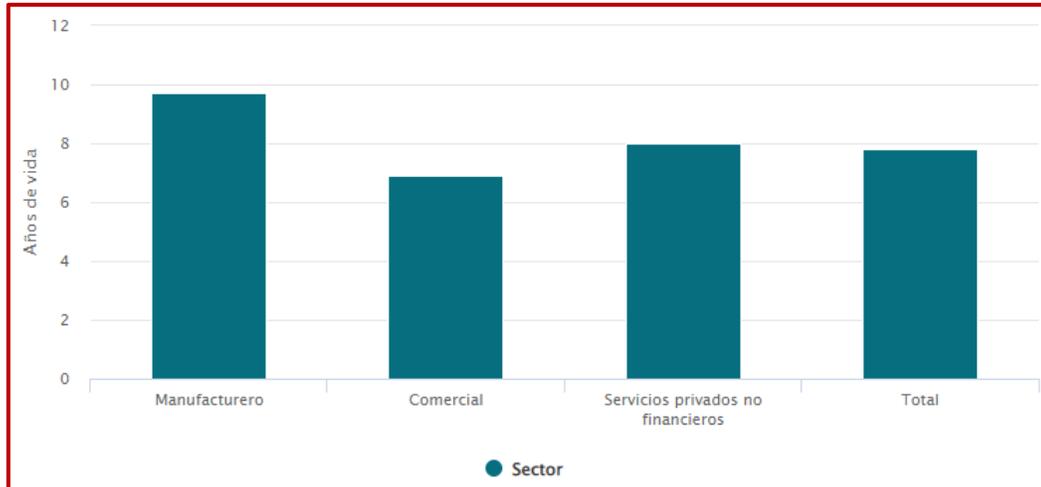


Fuente: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares

## Apéndice B

### Indicadores del sector comercial

**Gráfica b.1 Esperanza de vida al nacer por sector económico (años de vida) a nivel nacional**



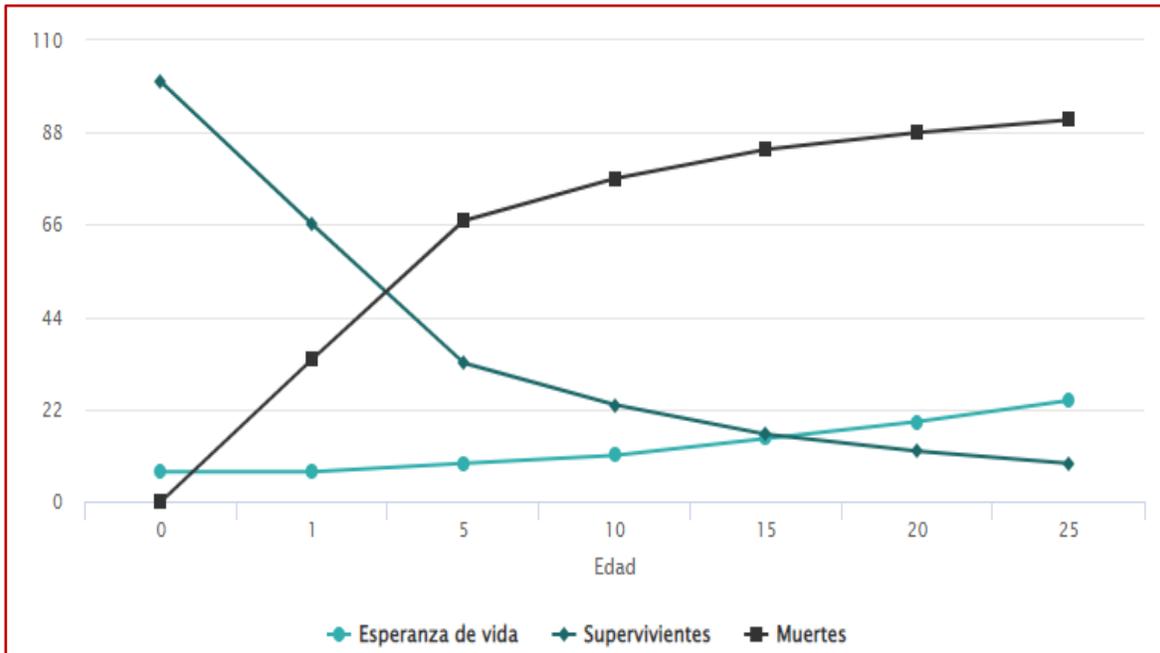
Fuente: INEGI, 2016

**Tabla b.1 Indicadores del sector comercio según edad**

Edad de los negocios	Supervivientes <sup>1</sup>	Muertes <sup>1</sup>	Esperanza de vida <sup>2</sup>
0	100	0	6.9
1	66	34	7.2
5	33	67	8.8
10	23	77	11.3
15	16	84	14.5
20	12	88	18.6
25	9	91	23.9

Fuente: INEGI, 2016

Gráfica b.2 Indicadores del sector comercio según edad



Fuente: INEGI, 2016

## Apéndice C

### Ideas complementarias...

Las empresas explotan sus capacidades y con esto, logran un negocio eficiente, además, apoyan al mantenimiento de las capacidades existentes y si es posible, desarrolla otras nuevas:

*“Las capacidades ayudan a responder a la pregunta fundamental de toda disciplina de gestión de empresas, sobre cuál es la fuente principal para obtener una corriente actual y futura de cash-flow”* (Grant, 1996)

No se olvida la importancia que tiene el papel del directivo en el rendimiento y la dinámica empresarial:

*“Las capacidades surgen en parte del aprendizaje, de los recursos y de la propia historia de la organización”* (Ambrosini y Bowman, 2009).

Además de ayudarnos a entender cómo es una empresa y cómo funciona, las capacidades tienen una proyección de futuro, es decir, nos informan sobre cuál es el verdadero potencial que una organización puede obtener. En otras palabras, las capacidades empresariales se vinculan con el devenir diario de la empresa, explican parte de su idiosincrasia y la pregunta que busca responder es: ¿Qué es de lo que sería capaz de hacer una determinada organización?

Para el desarrollo de capacidades operativas debe de haber 4 componentes:

1. Personal cualificado, incluyendo en determinadas circunstancias personal externo a la empresa (asesores y/o consultores)
2. Instalaciones y equipos
3. Procesos y rutinas adecuadamente documentados/as
4. La coordinación necesaria para realizar ese trabajo.

Podemos decir que las mejores capacidades operativas son aquellas que mejoran la velocidad, la calidad y la eficiencia. Sin embargo, las capacidades operativas no siempre resultan suficientes para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Claro, no se descarta el hecho de que existen casos donde las capacidades operativas pueden impedir la posibilidad del replanteamiento de la organización.

*“La necesidad de mantener una alta productividad y mantener las mejores prácticas puede distraer a la alta dirección de acometer los cambios que son realmente necesarios.”* (Rumelt, 2011)

La cita anterior nos recuerda que concentrarse solo en las capacidades operativas no va a garantizar el éxito a largo plazo, claro, exceptuando el caso en que la competencia este muy debilitada a causa de normativas gubernamentales, u otro tipo de barreras.

No está de más dejar en claro la diferencia entre capacidades operativas y capacidades dinámicas pues las primeras consisten en hacer las cosas bien y, por

otro lado, las capacidades dinámicas consisten en hacer las cosas correctas, en el momento adecuado.

Podemos observar un detalle y es que la teoría de la economía neoclásica ha generado modelos poco realistas de acción e interacción. Su estudio del comportamiento humano se califica como demasiado abstracto y hasta forzado pues se enfoca en representaciones perfectas de empresas y de los distintos agentes económicos.

Por otro lado, tenemos a la escuela austriaca cuyas ideas principales se distinguen por tener un enfoque más causal y realista de la formación de precios, centrados en los precios reales de mercado, y no en unos hipotéticos o los perfectos establecidos. Además, existe una concentración en los procesos de ajuste para la búsqueda del equilibrio a largo plazo y no únicamente a corto plazo:

*“Según esta escuela, es la figura del directivo (y sobre todo el emprendedor) quien gestiona las distintas fuerzas del mercado; la producción depende del momento temporal y de la incertidumbre; y es el directivo a quien le corresponde esa responsabilidad y también tareas tales como la predicción, la toma de decisiones y la innovación” (Cepeda y Barbosa, 2016)*

La economía austriaca es más compatible con las capacidades dinámicas que la neoclásica y esto se hace evidente en la asignación de recursos. El modelo neoclásico asume una asignación técnicamente eficiente y siempre constante, además da por hecho que nuevos bienes y servicios se están diseñando eficientemente. Pero bien podemos argumentar que afirmar que toda la información es siempre completa, no es algo muy realista, esto podría deformar la realidad.

En contraste con lo anterior, la escuela austriaca sí asume, la existencia del gerente y/o emprendedor. Es decir, que los aspectos como las funciones que tiene el directivo, la toma de decisiones y la gestión de la incertidumbre son ideas de la escuela austriaca. Las teorías económicas clásicas no reconocen que la labor del directivo sea algo más que la división y especialización de la mano de obra.

Sabemos que los directivos además se encargan de la creación, co-creación y coordinación, es decir, llevan a cabo tareas para lograr productos y servicios innovadores. Con el paso del tiempo, se espera el surgimiento de una economía centrada en las capacidades de la figura del hombre y del directivo como un ser protagónico y acabar con el pensamiento de que el hombre solo se encuentra sometido a los procedimientos.

La situación es que, a pesar del uso de tecnologías, nuevos conocimientos, nuevas aplicaciones del conocimiento, entre otras cosas, la empresa debe desarrollar una cultura de la innovación, como lo mencionan Escorsa y Valls (2003, p. 21): *“las ideas y los conceptos no son innovaciones. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica con éxito para satisfacer a los clientes”*.

En otras palabras, es necesario desarrollar la innovación tecnológica como administrativa para poder lograr excelentes resultados.

Algunos casos que pueden exponerse, donde las organizaciones tomaron en cuenta esta idea son: optar por competir con otros factores como costos, calidad, diseño, plazos, grado de satisfacción al cliente, etc. Pero en la actualidad y con un mundo cada vez más conectado entre sí, la estrategia competitiva debe ir unos pasos más adelante:

*“Estas nuevas realidades exigen capacidades organizativas y gerenciales diferentes. Para prosperar en un mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes. Para salvaguardar sus márgenes deben convertirse en manantiales de innovación anticonvencional, y para poder ganarle la partida a una multitud creciente de empresas jóvenes en lo que se refiere a ideas e inventiva, tendrán que aprender a inspirar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismo día tras día. Estos son los desafíos que los innovadores de la administración tendrán que enfrentar en el siglo XXI”* (Hamel y Breen, 2008)

Con Hamel y Breen volvemos a confirmar que el conocimiento influye en mucho sobre la innovación pues este se acumula, modifica y reinventa sin fin, es un activo intangible que genera valor y nos presenta diferentes posibilidades y opciones de reestructuración de la empresa.

Al innovar, las empresas ofrecen una alternativa sumamente atractiva e interesante para la satisfacción de las necesidades de los consumidores, mismos que exigen cambios, piden transformaciones y esperan la innovación misma.

Se retoma la obra de Frank H. Knight “Riesgo, incertidumbre y beneficio” donde se pronuncia su teoría sobre el empresario, porque se resalta la diferencia existente entre riesgo (aleatoriedad con probabilidades conocidas) e incertidumbre (aleatoriedad con probabilidades desconocidas).

Para Knight el papel del empresario consiste en asegurar las rentas de los factores productivos asumiendo un riesgo en la actividad económica. Se dice que el empresario asume un riesgo ya que adquiere los factores de producción a un precio cierto y conocido, entonces, su tarea es hacer previsiones de la demanda futura puesto que la cantidad y el precio resultan ser inciertos.

El beneficio funciona como recompensa ante dicho riesgo asumido y Knight lo bautiza como “beneficio residual” pues no se conoce con seguridad.

El riesgo está en que las previsiones del empresario sobre la demanda no lleguen a cumplirse, esto provoca que no se alcancen los objetivos planteados, lo que conduce a tener pérdidas en vez de ganancias.

Una vez que queda claro lo que significa el riesgo y sus implicaciones, se sabe que la aportación fundamental de Knight es considerar a la incertidumbre como un elemento base de la actividad empresarial.

Es de acuerdo con la información y conocimientos del empresario que la incertidumbre será mayor o menor, si es menor, entonces las predicciones podrían ser acertadas.

Knigh identifica dos tipos de incertidumbre:

- La que no se puede reducir a una probabilidad de ocurrencia y;
- La que se puede reducir a una probabilidad de ocurrencia. Es aquí donde el empresario se encuentra en una situación de riesgo, (el riesgo es la medida de la incertidumbre), el riesgo que se asume es el que justifica el beneficio y claro, depende de la postura de aversión, preferencia o indiferencia ante el riesgo.

Dicho de otra manera, la incertidumbre nace cuando no se tiene la capacidad de asignar una función de distribución de probabilidades a un evento determinado, es decir, se conocen las acciones, pero no los resultados y cuando se es capaz, se tiene un riesgo, que como ya mencionamos anteriormente, se presenta cuando conocemos las probabilidades del evento, esto coincide con las ideas de Alchian pues, si se conoce el resultado y pago, entonces no se trata de incertidumbre.

Aprovechando la mención de Alchian, es conveniente mencionar su obra “Incertidumbre, Evolución y Teoría Económica” donde se argumenta que cuando hay incertidumbre no necesariamente gana el agente que optimiza o maximiza puesto que no hay información disponible para hacerlo, entonces, la selección de mercado no siempre los elegirá, el mercado siempre elegirá a los que tengan ingresos positivos.

Es bien sabido que los agentes económicos tienden a imitar muchas veces a quienes han tenido éxito, pero no deben olvidar que el papel de la suerte se vuelve importante y el azar se trata de un evento que no sabe que sucederá.

Para Alchian el rol que juega la suerte en el proceso de azar se resume en 4 puntos:

1. Diversidad de adoptantes: Cuando hay suerte no solo se adopta a quienes maximizan sino a los de ingresos positivos.
2. Elección individual -patrones colectivos: Un conjunto de elecciones individuales llevan a un resultado masivo como la migración. La selección de Alchian habla de patrones colectivos que son adoptados por los procesos de selección.
3. Los economistas pueden predecir (firma representativa): Se puede predecir si se conocen las condiciones de cada escenario y las empresas podrían saber qué hacer para sobrevivir en el largo plazo. Se debe pensar en 2 niveles (el entorno y el interior de la empresa). Así se puede averiguar si la empresa será seleccionada o se comportará mejor a largo plazo.

4. Acciones vs formas organizacionales: Las acciones de una empresa constan un nivel individual, en cambio, cuando son muchas, se trata de formas organizacionales.

A pesar de que las empresas decidan diferente, habrá formas de organización comunes. Grupos con comportamiento similar.

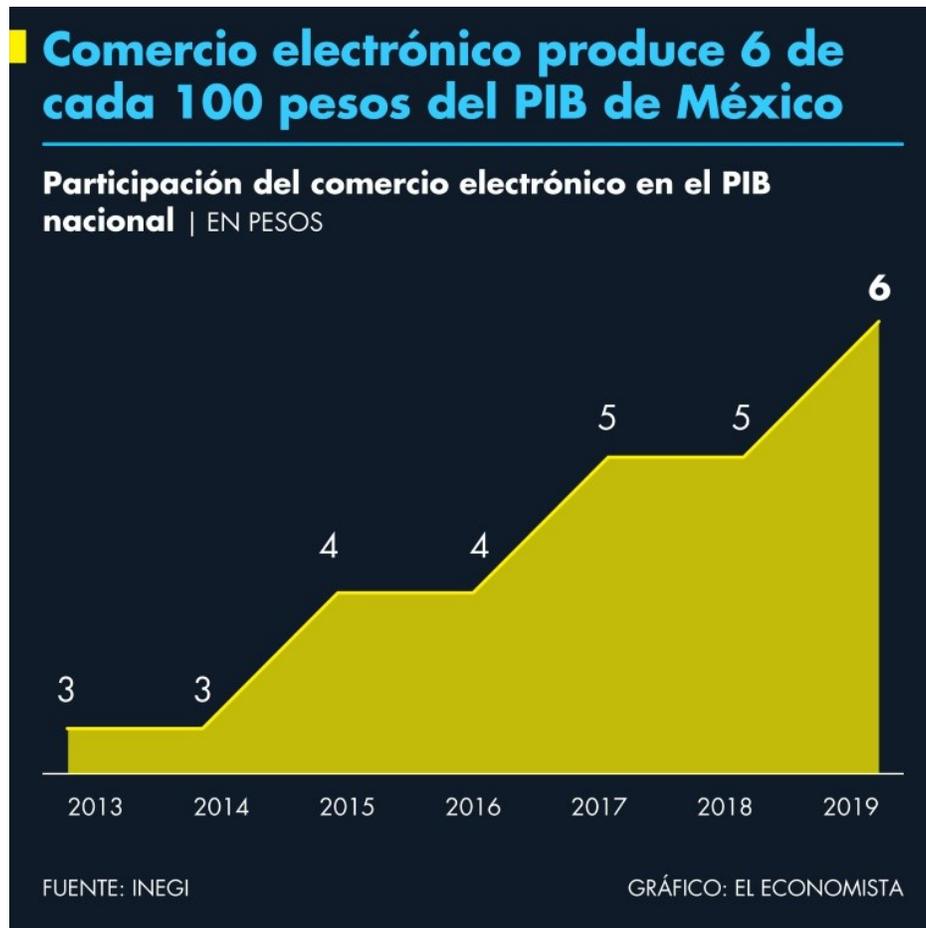
Indudablemente, el futuro es incierto, pero lo que se puede hacer para saber hacia dónde irá la compañía, es un modelo econométrico, en el caso de no tener suficientes datos para hacer una regresión o bien, el modelo no se ajusta y hay mucha variabilidad. Se puede recurrir al método de plantearse posibles escenarios.

Del corto plazo al largo plazo hay una brecha de incertidumbre, se desconoce si se tendrá éxito en el mercado, así que la empresa debe centrarse en el conocimiento y eso implica el nivel operativo y estratégico.

## Apéndice D

### Participación del comercio electrónico

Gráfica d.1 Comercio electrónico y su relación con el PIB

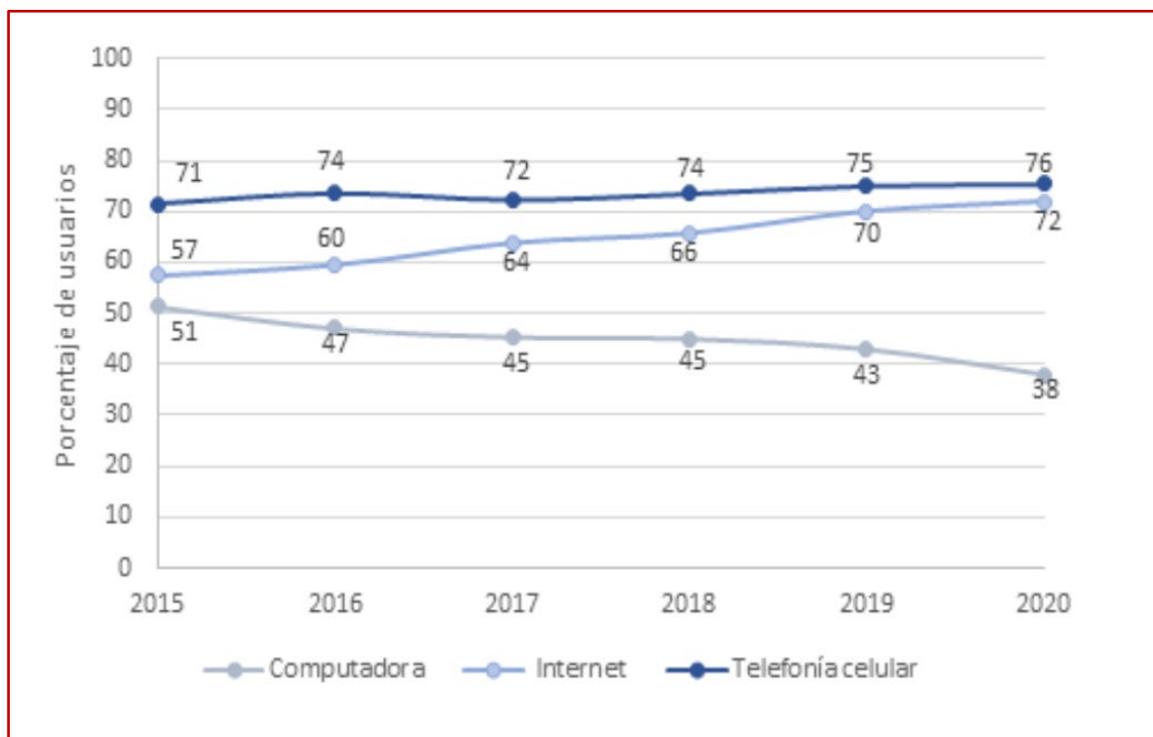


Fuente: INEGI, GRÁFICO: EL ECONOMISTA

## APÉNDICE E

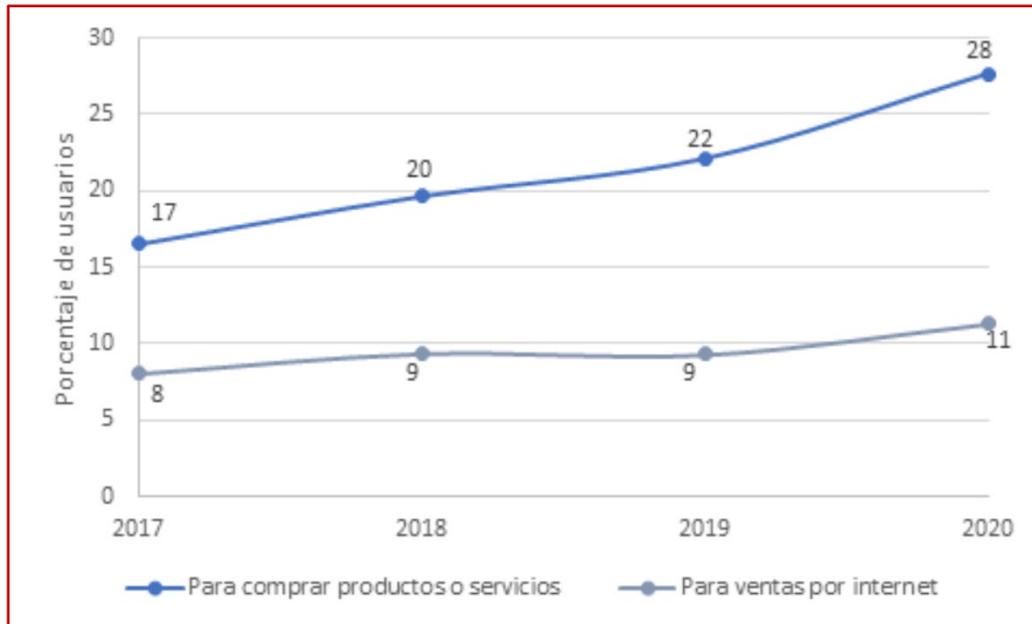
### Cambios registrados en el uso de TIC

**Gráfica e.1 Tasa de usuarios de Tecnologías de la Información y Comunicación en México 2015-2020**



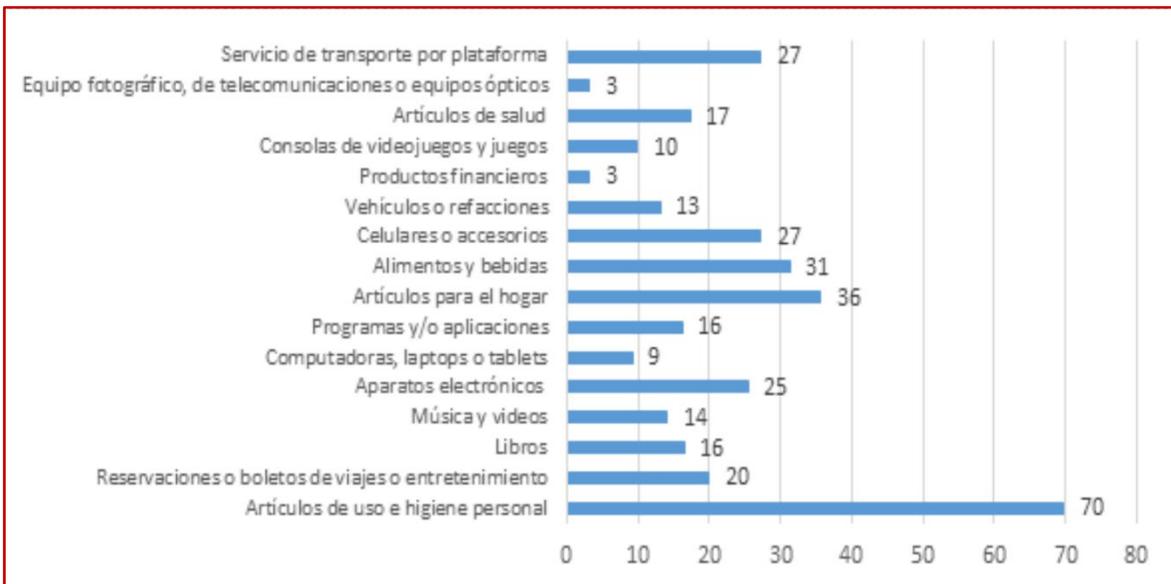
Fuente: [ichan.ciesas.edu.mx](http://ichan.ciesas.edu.mx)

**Gráfica e.2 Tasa de usuarios de compras y ventas por internet en México 2017-2020**



Fuente: [ichan.ciesas.edu.mx](http://ichan.ciesas.edu.mx)

**Gráfica e.3 Usuarios de Internet que han realizado compras vía internet, según tipo de productos, 2020**

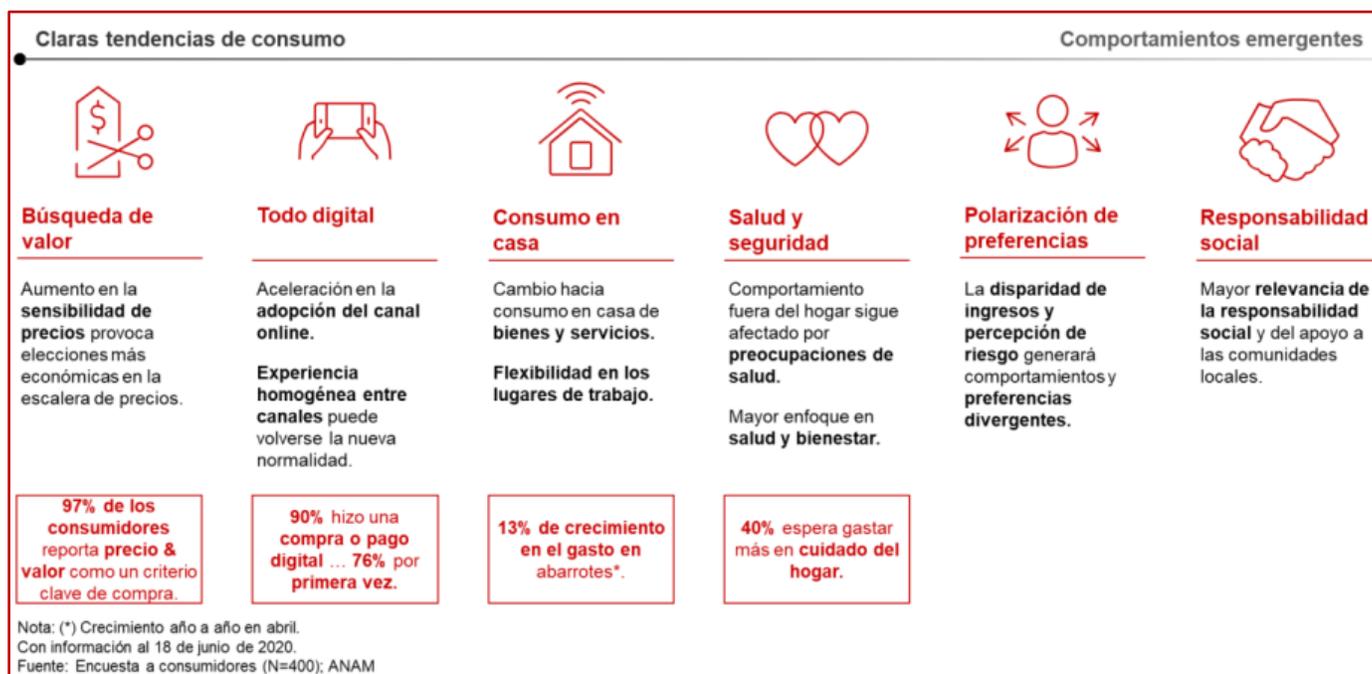


Fuente: [ichan.ciesas.edu.mx](http://ichan.ciesas.edu.mx)

## APÉNDICE F

### Cambios en el consumo

**Gráfico f.1 El cambio en los comportamientos de consumo a consecuencia de la pandemia en México.**



Fuente: bain.com

## APÉNDICE G

### Ejemplos prácticos de creación de océanos azules

#### CASO 1 “YELLOW TAIL”



La historia de la marca comenzó en Australia, con la producción y venta de uva a personas residentes en la localidad, después, en el año de 1969, los fundadores dieron el siguiente paso, crear su propia bodega para producir vino en grandes cantidades (las barricas de acero inoxidable y los fermentadores contribuyeron al proceso).

El nombre “Yellow Tail” se hizo oficial en el año 2000 bajo la administración de John Casella, al año siguiente se logra la exportación a EUA con muy buenos resultados. Para el año de 2005, Yellow Tail logra entrar al mercado japonés (con más de 20 millones de cajas vendidas), 3 años después la marca llega a Gran Bretaña y para el 2013, la marca ya contaba con mil millones de botellas vendidas en el mundo.

Ahora bien, para que Yellow Tail lograra tan maravillosas ventas, tuvo que guiarse bajo un buen conjunto de estrategias, el océano rojo que tenía la marca eran las empresas grandes que impedían tocar el éxito, la solución para esto evidentemente consistía en competir en el mercado existente, explotar al máximo la demanda disponible en el mercado, elegir entre valor y costo y ganarle a la competencia.

El comienzo se describe con 2 vinos principales: *Chardonnay Shiraz* (excelentes para aquellos consumidores que nunca han tomado vino), es decir, el valor identificable para el comprador consiste ya sea en el precio, en la facilidad de seleccionar y beber el vino o diversión y aventura.

Asimismo, no puede pasarse por alto que los productos (ya sea blanco o tinto) tenían el mismo tipo de botella, esto significaba bajo costo.

Yellow Tail se concentró en sus “NO clientes” y esto le permitió un mayor conocimiento sobre cómo lograr un océano azul, con clientes satisfechos.

La estrategia empresarial se basó en 5 principales puntos: el precio y calidad de la botella, inversión estratégica en marketing, el prestigio del viñedo, complejidad y sofisticación del vino y la gama extensa de vinos.

También, se buscó darle mayor importancia al precio del producto con respecto a los vinos económicos y la participación de los comercios minoristas, además, se buscó crear la facilidad de beber, de elegir y tomar en cuenta la diversión y la aventura. Una vez eliminada la necesidad de añejamiento, se redujo la necesidad de capital, de trabajo para precisamente, añejar los vinos, esto provocó que se recuperara más rápido la inversión sobre el vino producido.

Fue así como Yellow Tail logró posicionarse como la cuarta marca de vino más importante del mundo y la segunda más vendida en EUA (el mayor consumidor de vino).

Actualmente, la gama que ofrece la marca (aparte de Shiraz y Chardonnay), ahora incluye: Chardonnay súper crujiente, Rosa, Pinot Grigio, Moscato, Sauvignon Blanc, Riesling, Moscato rosado, mezcla roja suave, Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot noir, Shiraz Cabernet, Cabernet Merlot y Burbujas. Indudablemente una experiencia diferente se encontrará en cada presentación y no puede negarse que, con esta presentación, la curiosidad nos hará probar los productos de esta prestigiosa marca.

## CASO 2 “CIRQUE DU SOLEIL”



Se trata de una empresa de entretenimiento de origen canadiense, o como la misma empresa se identifica: un montaje dramático de artes circenses y esparcimiento callejero. La empresa ofrece múltiples espectáculos, mismos que pueden agruparse en 3 formatos: itinerantes (que son los espectáculos presentados bajo la “Gran

carpa”), arenas (son shows presentados en estadios cubiertos) y residentes (shows presentados en teatros y no van de gira).

El circo no tenía un camino fácil pues el escenario en su entrada exigía un deber, de retar a la competencia, competir por un espacio en el mercado y a su vez, explotar la demanda existente, distinguir entre el valor y el costo, ofrecer una diferenciación o bajo costo. Entonces, su innovación de valor consistió en explorar las fronteras en el mercado del teatro, creaciones y actos con tema e historia, su inspiración fue Broadway, se cambió el formato de una sola producción a muchas producciones, los shows combinaban al teatro con el ballet, se suprimieron los elementos más costosos del circo tradicional y así se obtuvo la diferenciación y bajo costo, finalmente, se lograron los precios al nivel del teatro.

La empresa se creó un nuevo mercado, con un nuevo concepto de lo que es el circo y eso se debe principalmente a que fueron los pioneros, marcan las tendencias, la cultura del circo tradicional (como lo mencionamos ya), cambió y se volvió incluyente, claro, sin olvidar el gran aporte de la internacionalización. Claro, los retos siempre existirán, sin embargo, no debe negarse que esta empresa ha tenido grandes aciertos en sus decisiones.

### **CASO 3 “SOUTHWEST AIRLINES”**



Southwest Airlines, se trata de una aerolínea de bajo costo, cambió el curso de la industria aerocomercial y construyó un modelo de negocios invencible. ¿Cómo logró esto?

La respuesta fue simple, Southwest Airlines ofrece bajas tarifas (evitando operar en aeropuertos de alto costo), la empresa evita un aeropuerto de base (así los pasajeros evitaban perder el tiempo, haciendo que los aviones permanezcan más tiempo en el aire). Por último, la combinación de características como un solo tipo de avión, costos bajos, buen servicio y simplicidad en la operación, le permitieron una buena posición entre las aerolíneas.

#### CASO 4 “NETJETS”

# NETJETS®

Para el caso de NetJets, hablamos de una propuesta de valor enfocada a reducir el costo y el tiempo de traslado para los ejecutivos.

El dilema al cual se enfrentaban los ejecutivos, tenía de un extremo a una aerolínea comercial (con un costo bajo), y por el otro lado, estaba la opción de adquirir un avión para ofrecer un servicio exclusivo (mismo que consistía en el ahorro del tiempo del viaje mismo y el traslado). NetJets fracciona la propiedad de los aviones.

La innovación en valor del lado de la empresa se interpreta como la disminución de costos (comparándose con un avión comercial de primera clase), y, del lado del cliente, hablamos de un aumento en la comodidad de los ejecutivos, así como la disminución de las horas de vuelo y el desplazamiento de un punto a otro.

#### CASO 5 “QB HOUSE”



Hablamos de una empresa dedicada al mantenimiento de una cabellera impecable, específicamente en el corte de la misma. En otras palabras, QB House se arriesgó al innovar en ese mismo sentido, el corte de cabello, debido al análisis que realizó sobre los usos y costumbres, la nueva forma de vida dinámica y el énfasis en el cuidado personal (prestando atención a las tendencias de los cortes), además, la empresa se dedicó a romper con la tradición (que caracterizaba un servicio extenso, de más de 60 minutos, la aplicación de toallas calientes, masajes, bebidas y tratamientos capilares).

QB HOUSE logró evitar la disminución de clientes y suprimió el tiempo y costo elevados disminuyó el precio y con esto, los costos (lo que provocó el incremento de la utilidad mientras ofrecía un nuevo procedimiento para el corte de cabello). ¿Pero, qué es lo que marca la diferencia? Su sistema de lavado con aire, que permite eliminar residuos de cabello en la cabeza, ofrece a los usuarios materiales desechables como el papel de cuello y peine (mismos que se entregan al cliente una vez terminado el proceso). Existe un esterilizador de cepillos y un armario para las pertenencias.

Finalmente, decimos que esta empresa ofrece un modelo basado en la optimización del tiempo, con una mayor rotación de clientes y, evidentemente, un servicio especializado en el corte de pelo donde, es muy útil la inclusión de un semáforo que indique los tiempos de espera, la transacción por medio de tickets y no efectivo, por último, la numeración de la silla (que obviamente le indica al cliente su turno).

## CASO 6 “SAMSUNG ELECTRONICS”



Se trata de una empresa muy importante pues es el grupo empresarial más grande de Corea del Sur, es un bien reconocido líder en muchas ramas de la industria electrónica a nivel mundial. ¿Qué fue lo que lo llevó a ese lugar tan privilegiado?

Samsung se enfocó en ofrecer una mayor accesibilidad a sus clientes, esto lo hizo líder en tecnología de inteligencia artificial. No podemos olvidar que la empresa (con el paso de los años), ha incrementado el desarrollo de productos ecológicos, bien podemos mencionar la forma en la que ideó nuevos empaques de cartón y más sencillos para evitar el uso de tintas con diseños extravagantes, además uso su gran creatividad para grabar patrones que los consumidores puedan hacer juguetes, mini-muebles, pequeñas maquetas o incluso una casa para su mascota. No podemos dejar mencionar que ofrece controles con plástico 100% reciclado (así se ayuda en mucho al medio ambiente).

Finalmente, con la situación actual (la pandemia derivada del COVID-19), la empresa no se ha quedado con los brazos cruzados pues ha aterrizado muy bien sus ideas respecto a la accesibilidad de sus consumidores. Por ejemplo, en el pasado nunca se habría imaginado que una persona con cierta discapacidad visual pudiera ver televisión de manera cómoda. Hoy, Samsung lo hizo posible gracias a la

simplicidad de sus controles remotos y configuraciones avanzadas para que personas con ciertas deficiencias puedan disfrutar al máximo su experiencia.

## CASO 7 “PRET A MANGER”



Se trata de una cadena rápida de origen británico, especializada en comida orgánica y en la preparación de sándwiches.

Esta cadena se enfoca en ofrecer comida saludable, buena, de buen sabor, con un precio justo y fresca, claro, sin dejar afuera el cuidado del medio ambiente pues los productos se envasan con cartón reciclado en vez del uso de plásticos.

Su forma de ofrecer los productos es sencilla, semejante a un restaurante pues cuentan con cocinas y un área específica para aquellos que deseen consumir sus alimentos dentro de la tienda. Hay 2 modalidades, una que es como cualquier tienda de conveniencia y la segunda es para aquellos que compran y consumen ahí mismo (similar a Starbucks).

¿Qué es lo que ofrece Pret que otras cadenas no?

Aparte de ofrecer productos elaborados con ingredientes 100% orgánicos (sin colorantes ni saborizantes), todos los alimentos se preparan el mismo día de venta (al final, lo que no se pudo vender, se dona a refugios). Además, por cada ensalada que se venda, se dona un porcentaje a la fundación Pret, alimentos y hogar. Y por si esto fuera poco, existe una preocupación por los animales y son lo más respetuosos que se pueda (en especial con el pollo).

Ya habíamos mencionado su buena idea de suprimir plásticos y un incentivo para los clientes es el descuento que pueden exigir al llevar a rellenar su propia taza.

Existe algo que se llama *Pret Coin* y consiste en un sorteo que se realiza en cada sucursal y pueden cambiarse por un almuerzo para el ganador y su acompañante. Además, para crear una especie de lealtad, no está desentendido con las aplicaciones para compras en línea (regalan café).

Pret supo encaminar muy bien las necesidades de sus clientes a sus estrategias, además es una excelente opción para comer algo sano y al mismo tiempo con un excelente sabor.

## CASO 8 “RELOJES SWATCH”



Swatch es una empresa que se origina a partir de la fusión de 2 grandes grupos SSIH y ASUAG, con Nicolas Hayek al mando, se creó una fábrica única para proveer a toda la industria de su país de origen. Fue así como se formó Grupo Swatch.

Su estrategia se encaminó en la idea de la juventud y el estilo de vida, es decir, recuperar el nivel básico del mercado de relojes de cuarzo y de los relojes digitales.

Cambió los materiales, el diseño, rompió esquemas hablando de los accesorios, colecciones de estaciones ofreciendo una gama extensa de colores y estilos que se adecuen a las exigencias de los consumidores. Con ese éxito que tuvo la empresa, comenzó a lanzar diseños cada temporada (aliándose con artistas) para no soltar ese mercado que ya había ocupado.

¿Cuál fue la novedad? El mensaje de esta marca es sencillo pues aparte de lograr un estilo personalizado, el reloj es de bajo precio, como un accesorio de moda, con calidad suiza y diseños modernos adecuados para todas las edades.

Definitivamente Swatch es un gran ejemplo como la empresa que decidió reinventarse (y no tiene inconveniente con seguir haciéndolo si fuera necesario) para seguir siendo líder en el mercado.

## CASO 9 “LA INDUSTRIA DE LAS SALAS DE CINE”



La primera sala de cine se funda en 1905 debido a la existencia de una necesidad de entretenimiento pues. Hasta antes de ese tiempo, el teatro y la ópera resultaban muy costosos y poco atractivos para la mayoría de los estadounidenses (que pertenecía a la clase trabajadora).

Esto quiere decir que el lanzamiento de la industria en EUA fue con Nickelodeon que pudo conservar los precios bajos porque las instalaciones se redujeron al mínimo y, al mismo tiempo, se ubicaron en vecindarios de la clase trabajadora transmitiendo comedias burdas en un horario de 8am a 12pm.

¿Qué encontramos?

Que la estrategia aplicada por Harry Davis, ofreció entretenimiento accesible a todas las clases sociales, como consecuencia la demanda creció al grado de tener más de 7000 clientes al día, así nació un nuevo mercado. Después vino la gran idea de dividir el cine en 2 salas que ofrecían películas distintas (multiplex). *Multiplex* fue muy exitoso en EUA y se creó un océano azul ofreciendo a los clientes diversidad de alternativas para elegir la película de su preferencia y con larga duración.

Cuando llegó la televisión por cable, satelital y las cintas de video, surgió *megaplex* que ofrecía: asientos más cómodos, mejor audio y calidad visual (3D), casi todas las películas del mercado y se aumentó el número de salas.

## CASO 10 “INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA”



Su origen se encuentra en el año 1893 con el lanzamiento del primer auto con un cilindro, los autos eran un lujo, no tan confiables y caros. Fue hasta el año de 1908 cuando llega el modelo T, que era durable, confiable y fácil de reparar, además su precio era accesible para la mayoría de los estadounidenses.

Ford ofreció opciones limitadas y piezas intercambiables, además, la línea de ensamblaje trajo a obreros comunes (reemplazando a los artesanos), así se logró reducir el tiempo de producción de 21 a 4 días.

General Motors presenta autos de diferentes colores, tamaños y con precios adecuados para el nivel de ingreso del público, GM se enfocó en la perspectiva global, dando un mensaje claro: *“convertir a los autos en algo divertido, emocionante, cómodo y elegante”*, además, el modelo anual del automóvil creó demanda nueva cuando los compradores cambiaban por moda o simplemente por comodidad a sus autos.

Chrysler crea un océano azul con el lanzamiento de la minivan, que ofrecía un vehículo más pequeño que una camioneta, pero con más capacidad que un auto, el auge de la minivan deportiva expandió ese océano azul. La minivan era práctica y al alcance de las familias.

Los vehículos japoneses (Honda, Toyota y Nissan) crearon otro océano azul con autos pequeños y económicos pues los japoneses optaron en favor de la calidad, tamaño reducido y autos altamente eficientes en uso de combustible.

Es verdad que los precios estándares, la lucha de precios, los modelos convencionales, competir en mercados existentes y la disyuntiva de elegir entre valor y costo. Resultan un fuerte reto para las marcas que conforman esta industria.

Así que sus estrategias deben enfocarse a la creación de nuevos mercados, la funcionalidad, la alta demanda, los nuevos vehículos y los mercados cautivos.

## CASO 11 “INDUSTRIA VINÍCOLA”



La mayoría del vino que se produce en el planeta proviene de 5 países: Italia, Francia, España, EUA, Argentina (dejando con el 37% de producción para el resto del mundo).

Como principales consumidores de vino encontramos a EUA, Francia, Italia, Alemania y China (en ese orden).

Enfocándonos en EUA, existen 4 regiones que producen vino: California (con un 90% de la producción pues su clima junto con sus adaptados viñedos y bodegueros contribuyeron demasiado bien; luego tenemos la región del noroeste, que presenta un buen incremento en la producción de vinos con calidad destacable; finalmente, tenemos la región del sur con el medio oeste, que, a pesar de contener bodegas pequeñas, esto no fue impedimento para la producción de excelentes vinos.

Siguiendo con el caso de EUA, el cultivo es de 3 tipos de vides: *Vitis Vinifera* (cabernet, sauvignon, merlot, pinot noir, syrah, chardonnay, sémillon, muscat, etc), *Cepas autóctonas* (tipo *Vitis Labrusca* y *Vitis rotundifolia*, de intensidad aromática excesiva) y *Nuevas variedades o híbridos* (lográndose con cruces e injertos como ruby cabernet, rubired, burger, léon maréchal, etc.)

El número de puestos de trabajo (directos e indirectos) que otorga la industria del vino en EUA asciende a la cantidad de 1,738,270 empleos y 75,800 millones de salarios, el número de bodegas o empresas del sector que se encuentran en los 50 estados, es de 10,236. La industria del vino tiene un valor aproximado de 20 billones de dólares.

Las variables usadas para poder competir en la industria del vino son: el precio, la imagen de élite, el marketing directo, la edad del vino, el viñedo mismo y la variedad que se ofrece.

Finalmente, la innovación que encontramos para la competencia contra la cerveza es que el vino puede ofrecerse en lata (esta presentación es más barata y, por lo tanto, se espera ganar más consumidores). Dicha innovación resultó ser una excelente solución, pues la presentación encajó perfectamente en los gustos de los jóvenes, además de que se trata de ofrecer la cantidad perfecta para una persona.