

INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNA VISIÓN HOLÍSTICA

Oscar Yahevh Carrera Mora
Mónica Karina González Rosas

COORDINADORES

«Innovación y Transformación en las Ciencias Administrativas. Una Visión Holística» visibiliza por medio de estudios de caso e investigaciones aplicadas a casos concretos, la importancia —y la necesidad— de la innovación explorando temáticas dentro de las ciencias administrativas a través de un lenguaje claro y sencillo que permite su comprensión de manera orgánica a cualquier persona con o sin conocimientos especializados. Una de las virtudes dignas de destacar de este libro, es la manera en la que se abordan temas de interés actual de manera deductiva como: *a)* El marketing digital; *b)* Los problemas al comercializar un producto; *c)* La importancia del capital humano dentro de las organizaciones; *d)* La aplicación de métodos para mejorar la calidad de servicio, y *e)* La implementación de herramientas tecnológicas en el campo docente. Asimismo, el aporte que realiza a través de estudios demoscópicos dentro de cada una de las investigaciones respalda lo vertido dentro de los mismos. La variedad de temáticas encaminadas a la innovación dentro de las ciencias administrativas es enriquecida con referencias, fuentes y ejemplos específicos y locales, pero no por ello limitan su comprensión. Por el contrario, se explica de manera muy puntual cada uno de los procesos que se llevaron a cabo para la obtención de sus conclusiones y esto permite que la metodología y resultados sean comprendidos por el lector sin importar su ubicación geográfica.

ISBN: 978-607-8716-89-0



9 786078 716890



Innovación y transformación en las ciencias administrativas

Una visión holística

Innovación y transformación en las ciencias administrativas

Una visión holística

Óscar Yahev Carrera Mora
Mónica Karina González Rosas

Coordinadores

México - 2022

© Innovación y transformación en las ciencias administrativas
Una visión holística

COORDINADORES

Óscar Yahevth Carrera Mora

Mónica Karina González Rosas

Facultad de Negocios y Tecnologías

Universidad Veracruzana

Campus Ixtaczoquitlán, Ver.

© Derechos reservados

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio electrónico o mecánico, sin la autorización por escrito de los titulares de la misma.

Primera edición como publicación electrónica

México / Noviembre 2022

ISBN: 978-607-8716-89-0

Editorial Códice

Violeta 7 Col. Salud Xalapa, Ver.

CP 91070

Tel. 2288180629

Agradecemos y reconocemos el apoyo del Comité Pro-Mejoras de la Facultad de Negocios y Tecnologías Campus Ixtaczoquitlán de la Universidad Veracruzana por el esfuerzo para el financiamiento de esta obra literaria que se encamina al cumplimiento de las metas del Programa de Trabajo 2021-2025 *Por una Transformación Integral*, del PLADER de la Región Orizaba-Córdoba y del PLADEA de la Facultad de Negocios y Tecnologías.

Índice

Directorio de dictaminadores.....	7
Prólogo	9
Introducción	11

SECCIÓN 1

Innovación y transformación en el marketing

Impacto del marketing digital en el posicionamiento de empresas familiares: Estudio de caso «Pastelería Mayita».....	17
--	----

Flor Itzel Calleja Cázares

Rubén Mendoza Bárcenas

Óscar Yahevh Carrera Mora

Problemáticas a las que se enfrentan los emprendedores al comercializar	41
---	----

Daira Samira Lara Cuahua

Ariadna Sarmiento Ramón

Gracia Aida Herrera González

SECCIÓN 2

Innovación y transformación en la gestión del talento humano en las organizaciones

Propuesta de modelo de inmersión laboral para minimizar la rotación	65
---	----

Alfonso Cortés Contreras

Liliana Amador Angón

Aplicación ServQual para mejorar la calidad del servicio al cliente en «MG Llantas»	89
---	----

Luis Javier Colorado Mendoza

Aidé Onofre Ruiz

Patricia Lagunes Domínguez

SECCIÓN 3

Innovación y transformación para la producción y la operación de los servicios

Implementación de las 5's durante la contingencia sanitaria COVID-19 en la mejora del servicio del restaurante «Los Tanques»	115
--	-----

Pablo Félix García Zapata

Francisco Rafael García Monterrosas

Herramientas tecnológicas para incrementar la producción científica de los investigadores	131
---	-----

Jacqueline Castillo Murga

Efraín González Sesma

Agustín Lagunes Domínguez

Directorio	157
------------------	-----

Dictaminadores

Agradecemos a cada uno de los dictaminadores su aportación en la evaluación *peer review* de los capítulos que integran esta obra:

Dr. Jesús Rivera Navarro

Profesor de la Universidad de Salamanca, España.

Dr. Luis Fernando Villafuerte Valdés

Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana y Miembro del SNI – CONACYT.

Dr. Mauricio Lascurain Fernández

Investigador de Tiempo Completo de Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Veracruzana y Miembro del SNI – CONACYT.

Dr. Daniel Arturo Romero León

Investigador de la Universidad Veracruzana, México.

Dr. Christian Cruz Castro

Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión Por Desarrollo y Posdoctorante de la Universidad Complutense de Madrid.

Dr. Noé Cortes Viveros

Docente de la Facultad de Contaduría y Administración Campus Xalapa de la Universidad Veracruzana.

Prólogo

La realidad económica actual cada vez exige mayor preparación en el ámbito administrativo, puesto que los procedimientos con los que se llevan a cabo el marketing, la gestión, la calidad entre otros, son indispensables al momento de innovar. La administración, como cualquier otra área de conocimiento, no puede apartarse de su realidad, ni de la forma en la que esta se construye a través de nuevos conocimientos. En cierta medida, la administración constituye, una técnica de construcción de conocimiento que involucra a la innovación dentro de su proceso evolutivo para permitir una mayor y mejor adaptación a los tiempos modernos que se suele vincular con procesos complejos, cuando la realidad es que los procesos de innovación están al alcance de todos. En realidad, todo avance científico y tecnológico involucra una reestructuración de los procesos administrativos y de gestión, por ello la necesidad de reconocer la relación que existe entre la innovación y la administración. Para que con ello, se logre concientizar a todo profesionalista involucrado en las ciencias administrativas sobre la importancia que tiene la innovación dentro de las ciencias administrativas.

En ese sentido, la obra *Innovación y Transformación en las Ciencias Administrativas. Una Visión Holística* visibiliza por medio de estudios de caso e investigaciones aplicadas a casos concretos, la importancia –y la necesidad– de la innovación explorando temáticas dentro de las ciencias administrativas a través de un lenguaje claro y sencillo que permite su comprensión de manera orgánica a cualquier persona con o sin conocimientos especializados. Una de las virtudes dignas de destacar de este libro, es la manera en la que se abordan temas de interés actual de manera deductiva como: a) El marketing digital; b) Los problemas al comercializar un produc-

to; *c)* La importancia del capital humano dentro de las organizaciones; *d)* La aplicación de métodos para mejorar la calidad de servicio, y *e)* La implementación de herramientas tecnológicas en el campo docente. Asimismo, el aporte que realiza a través de estudios demoscópicos dentro de cada una de las investigaciones respalda lo vertido dentro de los mismos. La variedad de temáticas encaminadas a la innovación dentro de las ciencias administrativas es enriquecida con referencias, fuentes y ejemplos específicos y locales, pero no por ello limitan su comprensión. Por el contrario, se explica de manera muy puntual cada uno de los procesos que se llevaron a cabo para la obtención de sus conclusiones y esto permite que la metodología y resultados sean comprendidos por el lector sin importar su ubicación geográfica.

Esta obra es muestra del compromiso que tiene la Facultad de Negocios y Tecnologías Campus Ixtaczoquitlán de la Universidad Veracruzana con la sociedad, porque a través de docentes con vocación y amplia experiencia, fomenta en su alumnado la curiosidad que les permite desarrollar investigaciones de calidad que arrojan datos interesantes derivados de estudios precisos que dejan importantes líneas de investigación, lo cual sin duda permite que futuras generaciones tengan la posibilidad de retomarlos y enriquecerlos con nueva información.

Ilce Alejandra Custodio Lerma

Juan De Dios Martínez Navarrete

Licenciatura en Ciencias Políticas y Gestión Pública

Introducción

La innovación consiste en la creación y puesta en marcha de nuevos productos y servicios; por transformación entendemos a los efectos combinados de varias innovaciones digitales que dan lugar a nuevos actores (y constelaciones de actores), estructuras, prácticas, valores y creencias que cambian, amenazan, sustituyen o complementan las reglas del juego existentes dentro de las organizaciones y los campos. Identificamos tres tipos de nuevas disposiciones institucionales fundamentales para la transformación que fue impulsado cambios en el conocimiento de las ciencias administrativas: las formas organizativas basándose en el capital humano, la mercadotecnia basada en nuevos mecanismos y los bloques de cambio de los procesos productivos y organizacionales. Por tal motivo, este libro se construye a partir de tres secciones, cada una conformada por dos capítulos.

En la primera sección denominada Innovación y transformación en el marketing, se analizan dos capítulos, en el primero, se explora el impacto del marketing digital en el posicionamiento de empresas familiares a través de un estudio de caso de una empresa local dedicada a la distribución y venta de pasteles. Los resultados obtenidos, permiten sugerir que las estrategias de marketing digital si influyen en el posicionamiento de la empresa. Por lo que, se concluye que las empresas familiares si se benefician del marketing digital, por lo que es importante cambiar el enfoque de marketing tradicional que tienen, por la implementación de un plan de marketing digital contribuyan al posicionamiento de estas empresas. En el segundo capítulo, se hace referencia a las posibles situaciones a las que un emprendedor se enfrenta durante el proceso de comercializar a través del cual se pudo concluir que el tener los conocimientos de comercialización reduce los riesgos de

fracaso, ayudando en la resolución de problemáticas futuras que se deriven del proceso comercial.

En la segunda sección denominada innovación y transformación en la gestión del talento humano en las organizaciones, también se conforma por dos capítulos, en donde, en el primero se presenta la propuesta de un modelo de inmersión laboral que se diseñó con el fin de brindarle al departamento de talento humano de una organización una herramienta para gestionar la rotación de personal de manera controlada, lo cual presenta un sistema que le permite a la organización medir el rendimiento de los colaboradores, esto con el objetivo de brindar áreas de oportunidad y de mejora continua dentro de la empresa. En el segundo estudio, se presentan los resultados de la aplicación de la Metodología ServQual en una microempresa que se encuentra ubicada en el municipio de Rafael Delgado en la zona centro montañosa del estado de Veracruz, con los resultados obtenidos se identificaron las brechas entre percepción y expectativas de cada una de las dimensiones del modelo, reflejando que la empatía tiene una brecha positiva, pero el resto de las dimensiones tienen déficits de calidad, lo que significa que la empresa debe establecer estrategias que coadyuven a la mejora continua de la empresa, sobre todo en la sensibilidad y seguridad que son las brechas más amplias, para que se traduzcan en una mejora de la calidad del servicio al cliente.

En la tercera sección y última, en el primer capítulo de la sección se estudió la implementación de la herramienta 5's en el área de cocina de un restaurante durante la pandemia COVID-19 permitiendo proporcionar un mejor servicio al comensal que manifiesta insatisfacción por la demora en los tiempos cuando este, al ser pequeño, suele llenarse los fines de semana y también, la preocupación del personal que labora en la cocina por un posible contagio debido al constante contacto físico entre el personal ocasionado por la desorganización y el desorden que imperaba. La implementación se basó en sus elementos teóricos básicos de cla-

sificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina. El segundo capítulo de la sección es el resultado de un proceso de investigación que tuvo como estudio la percepción del uso de las herramientas tecnológicas que utilizan los investigadores pertenecientes a un cuerpo académico dentro de la Facultad de Negocios y Tecnologías, esto para mejorar su producción científica. El estudio permitió detectar las fases en las que los investigadores tienen deficiencia respecto al uso de tecnología para apoyarse, lo cual representa información importante para el coordinador de investigación de la Facultad, así como a la dirección.

SECCIÓN 1

Innovación y transformación en el marketing

Impacto del marketing digital en el posicionamiento de empresas familiares: Estudio de caso «Pastelería Mayita»

*Flor Itzel Calleja Cázares
Rubén Mendoza Bárcenas
Óscar Yahev Carrera Mora*

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar el impacto de las estrategias de marketing digital en el posicionamiento de una empresa familiar dedicada a la pastelería. El estudio, por el tipo de análisis, es experimental, descriptivo, cuantitativo y correlacional, enfocándose en la Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V., con nueve sucursales distribuidas en las en diferentes ciudades del Estado de Veracruz, como: Orizaba, Ixtaczoquitlán, Río Blanco y Ciudad Mendoza. Para poder comprobar la hipótesis, el estudio se dividió en dos fases, en la primera, se implementaron las estrategias de marketing digital a través del uso de las redes sociales (Facebook, Instagram) y una página web desarrollada; en la segunda fase, se utilizó como instrumento de recolección de la información un cuestionario, el cual se aplicó a una población de 404 clientes. Los resultados obtenidos, permiten demostrar que las estrategias de marketing digital si influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. Por lo que, se concluye que las empresas familiares si se benefician del marketing digital, por lo que es importante cambiar el enfoque de marketing tradicional que tienen, por la implementación de un plan de marketing digital contribuyan al posicionamiento de estas empresas.

Palabras clave: *Empresa familiar, estrategias, marketing digital, posicionamiento.*

Abstract

The objective of this research was to determine the impact of digital marketing strategies on the positioning of a family business dedicated to pastry. The study, by type of analysis, is experimental, descriptive, quantitative, and correlational, focusing on Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V., with nine branches distributed in different cities of the State of Veracruz, such as: Orizaba, Ixtaczoquitlán, Río Blanco and Ciudad Mendoza. To test the hypothesis, the study was divided into two phases, in the first phase, digital marketing strategies were implemented using social networks (Facebook, Instagram) and a developed web page; in the second phase, a questionnaire was used as an instrument to collect information, which was applied to a population of 404 customers. The results obtained show that digital marketing strategies do influence the positioning of the company Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. Therefore, it is concluded that family businesses do benefit from digital marketing, so it is important to change the traditional marketing approach they have, by implementing a digital marketing plan to contribute to the positioning of these companies.

Keywords: *Family business, strategies, digital marketing, positioning.*

1. Introducción

En la actualidad, dentro de la región de Orizaba, existen diversas pastelerías familiares, como lo son, Pastelería Carrera fundada en 1996, Pastelería Mayita constituida en 1979, entre otras. Las pastelerías antes mencionadas, fueron fundadas hace muchos años por una administración y marketing tradicional, que hoy en día las estrategias y procesos ocupados, están desenfocados, y sin dirección a mercados nuevos.

Por otro lado, todas las pastelerías familiares y otras pastelerías más pequeñas en la región, son administradas por sus fundadores, de la tercera edad, o por sus sucesores que en su vez no existe una destinación de trabajo, por ello la desatención de no invertir en marketing digital, por falta de conocimiento, por costumbre y tradición, por miedo a la innovación y al cambio, entre otras

situaciones que se han visto abrumadas por no actualizarse para llegar al posicionamiento en las nuevas generaciones.

Hoy en día las pastelerías tradicionales no hacen uso del marketing digital para promocionar sus productos y una de ellas es Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V., que surge en el año de 1979 de forma ambulante, pasando a ser una de las empresas más grandes en los años 90's en la región de las altas montañas del estado de Veracruz.

En la región de Orizaba existe muchos negocios familiares que, con el tiempo en vez de evolucionar, decrecen o incluso cierran, de acuerdo con Cruz (2020), menciona con datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que en México las empresas mexicanas, están constituidas y dirigidas por grupos familiares, sin embargo, el 70% de éstas fracasan en los primeros cinco años desde que se fundó. En este sentido, tenemos el caso de las pastelerías tradicionales, las cuales existe evidencia de los problemas de crecimiento que presentan, como el caso de la Pastelería Mayita de Orizaba, S.A de C.V.

Este negocio familiar nació en el año 1990 con la razón social Pastelería Mayita de Orizaba, S.A de C.V., se establece como matriz en norte 3, entre calles poniente 12 y 15, en donde actualmente es la fábrica, centro de operaciones y distribución para todos los productos. En el transcurso de los años han tenido un crecimiento en producción, dentro del mercado de la repostería, debido a la demanda de consumidores.

Para el año 2005 Pastelería Mayita contaba con 11 sucursales distribuidas en diferentes ciudades del estado de Veracruz como lo son Orizaba, Ixtaczoquitlán, Río Blanco, Nogales y Ciudad Mendoza, sin embargo, Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V se ha ido decrementando durante los últimos 10 años en el posicionamiento a diferencia de la competencia dentro de la región de Orizaba, ya que la administración de la empresa Mayita ha decidido mantener el marketing tradicional como su principal medio de

publicidad (volantes, spots de radio, carteles, etc.), atrayendo así, únicamente un segmento de mercado de edad adulta.

La administración general de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V, está distribuida entre los miembros de la familia de la fundadora, donde cada uno de ellos busca realizar una función dentro de la empresa, sin embargo, no existe una buena comunicación entre sí, por lo que, en el contexto de medios digitales, no hay una congruencia y seguimiento en redes sociales como su único canal digital.

Adicional a esto, no existe un conducto donde se pueda establecer como un medio comercial, un medio de comunicación y un medio digital como promoción. Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V, ha perdido en los últimos 3 años 2 sucursales en las ciudades de Nogales y Rio Blanco del estado de Veracruz, a causa de una mala gestión y una crisis económica debido a la pandemia de COVID-19, contando únicamente para el año 2021 con 9 sucursales.

El decremento en la organización se ha debido a diferentes situaciones, una de ellas es el miedo al cambio y a la evolución, por la edad avanzada de los dueños, así como también la administración a cargo de la familia y debido a decisiones divididas han querido continuar con un modelo antiguo, conservando el marketing tradicional, que hoy en día ya no se adapta al mercado actual, razón por la cual la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V, ha ido perdiendo posicionamiento en el segmento joven.

Han existido intentos por llegar al segmento de mercado de los jóvenes, por medio de productos que se creía llamarían la atención de la juventud de la región, aunque no se ha tenido éxito en los esfuerzos de estas intervenciones, ya que no ha habido un seguimiento por esta campaña de esfuerzos por atraer a nuevos clientes. Los directivos de Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V, han evidenciado que hoy en día se ha perdido posicionamiento en el mercado en las nuevas generaciones, debido a que el segmento

de mercado de los jóvenes no tiene una referencia como se tenía hace 20 años de Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V.

Visualizando toda la problemática que se muestra a nivel nacional, estatal y local, surge la necesidad de realizar dicha investigación, exponiendo la siguiente interrogante: ¿Cómo benefician las estrategias de marketing digital al posicionamiento de una empresa familiar dedicada a la pastelería?

El presente estudio, se enfoca a mejorar el área de marketing ya que la empresa no cuenta con página web, ni actualización en redes sociales, por lo tanto, se inicia con un plan de marketing para analizar la situación en la que se encuentra la organización, así como también conocer las necesidades y las estrategias que serán utilizadas. Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo: Determinar el impacto de las estrategias de marketing digital en el posicionamiento de una empresa familiar dedicada a la pastelería.

2. Revisión de la literatura

Las empresas familiares, en la actualidad no tienen interés en invertir en tecnologías, por lo cual no se actualizan los procesos administrativos. En la mayoría de los casos los dueños de empresas familiares son gente de la tercera edad y tienen resistencia al cambio, además de poco compromiso por parte de los miembros de la familia, ya sean hijos, sobrinos, nietos etc.

De acuerdo con Burgoa, Herrera y Treviño (2013), mencionan que dentro las organizaciones familiares, no existen acuerdos internos y jerarquías, por lo que, desencadena una división de mandos entre la familia, derivado a que el sucesor no cuenta con experiencia ni estudios afines y la empresa es vista como una sucesión familiar más que como una responsabilidad profesional.

Con respecto a lo anterior las empresas familiares no tienen una estructura organizacional, división de responsabilidades y suelen ser más flexibles, puesto que los miembros que conforman

la organización son familia y eso hace tener relaciones impersonales o menos formales dentro del área de trabajo. Por lo tanto, el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), puede ser promovido por la interrelación de tres elementos: la primera, se basa en los recursos del director-gerente, como incentivación, educación, experiencia gerencial, habilidades, edad, antecedentes familiares, etc.; la segunda hace referencia al perfil comercial, como: edad, tamaño, industria, forma jurídica y régimen de propiedad; la tercera se refiere a la planeación estratégica, como: posicionamiento, internacionalización, política fiscal, talento humano, premisas para la transición, etc. (Santana & Suárez, 2007).

Por otro lado, debido a la importancia de la influencia, intereses y valores, las empresas familiares pueden diferir de las no familiares en el proceso de establecimiento de objetivos estratégicos y el desarrollo mediante el cual se logran los valores de la familia que fundó la empresa (Santana & Suárez, 2007). Por lo que se refiere al crecimiento de las empresas familiares, este se encuentra estancado debido a las deficiencias dentro de su cultura organizacional y en sus procesos, ya que están basados en tradiciones y valores de la familia, lo cual hace que sus políticas puedan contradecir en el actuar de la empresa, puesto que cada integrante o miembro de la familia opera y aporta de acuerdo con su personalidad. De acuerdo con Molina, Botero y Montoya (2019), refieren que los valores de las organizaciones familiares representan un elemento importante en el desempeño de estas, por lo que buscan ser una ventaja competitiva que pueda mantenerse a través de los años.

Dicho en otras palabras, los valores y tradiciones familiares que fueron transmitidos de generación en generación han cumplido un papel importante dentro de la organización, puesto que ha permitido que sea una ventaja competitiva, que sigue persistiendo a través de los años, sobre la competencia directa e indirecta. Asimismo, dentro de las empresas familiares se necesita desarrollar y concretar los valores a través de protocolos y procesos para

ofrecer un sitio que permita la eficiencia y eficacia de la dirección estratégica, a través de la formulación, despliegue, seguimiento y evaluación de los componentes básicos de la gestión de programas (Sukier, Molina & Portillo, 2017).

La presente investigación se presenta a partir del bajo grado de posicionamiento que presentan en la actualidad las empresas familiares, entre ellas se encuentra en la región de las altas montañas del estado de Veracruz, Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V., conocida por ser una empresa familiar desde 1979, dedicada a la producción y distribución de pasteles tradicionales. Por lo que se refiere a empresas familiares, se encuentran orientadas al logro de dos objetivos, el primero hace referencia a la rentabilidad/productividad y el segundo al legado e identidad familiar (Bastar 2013), Por otro lado, en México existen 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES), debido a su actividad económica y empleo que ofrecen están completamente vinculadas a la economía del país (Secretaría de Economía, 2019).

En relación con lo anterior, Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V. es una organización comercial cuyas decisiones son tomadas por un grupo familiar, actualmente presenta un problema de posicionamiento en el segmento de los jóvenes dentro de la región de Orizaba, que no ha sido potenciado por distintos factores que lo han limitado, como lo son las crisis económicas, problemas administrativos y el crecimiento de otras pastelerías como franquicias, tradicionales o familiares.

En cuanto a posicionamiento, se define como la marca en el pensamiento público, que este a su vez beneficiará las características principales de la empresa. Además, se adapta como guía para una estrategia de marketing por lo que transmite la esencia de la marca, así como también el prestigio y ventajas que se le otorgan al cliente o consumidor por adquirir algún producto o servicio. Por otro lado, el personal de la empresa debe comprender el im-

pacto que tiene la marca y utilizarlo en la toma de decisiones (Kotler & Keller, 2012).

Asimismo, Trout & Ries, (2018), mencionan que el objetivo principal del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya existe en la mente de las personas, reorganizando las conexiones que ya se utilizan. Por lo cual, podemos decir de manera global que el posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en un segmento de mercado determinado, además se desarrolla por medio de una estrategia que permita conseguir que el producto ocupe un lugar distinto de la competencia. Con respecto a lo anterior, el propósito principal del desarrollo de esta investigación es la realización de una estrategia de marketing que permita el acercamiento con los consumidores y clientes potenciales, así como también el posicionamiento en el mercado meta de jóvenes, con el fin de erradicar el problema que lo está originando.

Es decir, la falta de conocimiento en tecnología por parte de los miembros directivos, así como también el poco interés que tienen en invertir en la misma, la cual permite alcanzar nuevos clientes potenciales, debido a que implementan estrategias y métodos de marketing tradicional inadecuados para las nuevas generaciones. Por otra parte, esta investigación permitirá a Pastelería Mayita de Orizaba, S.A. de C.V, determinar la estrategia más conveniente para erradicar los problemas administrativos y evolutivos antes mencionados que tienen, transformando el marketing tradicional al marketing digital que es indispensable en la actualidad.

El marketing digital funge como un medio para crear un impacto positivo. Por lo tanto, su principal función es la vinculación entre empresa y cliente, por las diversas vías digitales que se encuentran al alcance, con el objetivo de comunicarse, prestar servicios y realizar campañas de ventas (Mariscal, 2018). Por consiguiente, se eligió la modalidad del sitio web, por lo que, la empresa optó por una página informativa, en la cual sus clientes pudieran visualizar los

productos y servicios que ofrecen, así como también conocer un poco más de ellos, y saber dónde se encuentran todas sus sucursales dentro de la región.

Posteriormente se contrató al servicio de la plataforma, para tener los servicios de hosting y dominio, además de tener un estudio para editar el sitio web y fotos de este, en el desarrollo de la página se consideraron seis pestañas, en la primera se encuentra la sección de inicio, la cual tiene contenido exclusivo, mostrando los siguientes puntos: mensaje de bienvenida, botón de contacto, principales y nuevos productos de la empresa, comentarios de los clientes, mismos que se encuentran vinculados con las redes sociales (Facebook e Instagram), chat interactivo e iconos de las redes sociales, con función automática.

La segunda sección, pertenece a la de productos, en la cual se presentan los más vendidos por la empresa en sus distintas categorías: pasteles, gelatinas, postres, de temporada, café mayita y catálogo de productos. Por otro lado, la institución no contaba con fotografías de ninguno de estos, así como tampoco una descripción detallada de cada uno de ellos, por lo que, se realizó una sesión fotográfica de cada producto y con ayuda de uno de los expertos de la institución sus respectivas descripciones.

En el apartado de sucursales de desarrollaron iconos interactivos, la cual se encuentran vinculados a Google Maps y muestran en tiempo real la ubicación de cada uno de los establecimientos que Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. tiene dentro de la región. En cuanto a la categoría de nosotros, muestra la cultura organizacional de la empresa, donde se desarrolló su historia, misión, visión y valores de la empresa. En el apartado de galería, se incluyeron videos y fotos de los principales productos que ofrece la misma. De acuerdo con la paleta de colores, se realizó el diseño de la página web, se creó el slogan “sabor familiar” y de igual forma se desarrolló un video publicitario, promocionando sus nuevos productos.

En la sección de contacto, se desarrolló un formulario con la finalidad de solicitar información o cotización sobre los productos y/o servicios que ofrece, se agregaron horarios y números de atención a clientes, teniendo como función principal la toma de pedidos, quejas o sugerencias, de igual forma, un botón interactivo con la función de redirigirse a la aplicación de WhatsApp, se registraron sus redes sociales y un espacio vinculado a Google Maps, el cual marca la sucursal más cercana.

De igual forma se elaboró y diseño un catálogo de productos físico y virtual; este último con un código QR para escanear, el cual lleva directamente al usuario a la página web en la sección de catálogo de productos, se realizó para la comodidad del cliente, debido a que no se contaba con un medio visual de apoyo y las descripciones de cada producto para realizar un pedido, lo cual causaba un motivo de queja de los usuarios, por lo que se veían obligados a dirigirse directamente a la fábrica para hacer un pedido. Asimismo, debido a la pandemia de COVID 19 y al uso de la tecnología se consideró que era la manera más viable de mostrar los productos al usuario, además de ser una herramienta visual para ayudar al cliente a hacer un pedido especial, de sus pasteles.

Por otro lado, la realización del catálogo físico se desarrolló como apoyo para los empleados, debido a que cada vez que acudía un cliente a preguntar sobre un pastel que se encontraba en el aparador, no sabían darle información sobre el mismo, por lo que generaba molestia en el usuario, además dicho catálogo también funcionará para mostrarlo a aquellas personas que no tuvieran acceso a internet en ese momento o para adultos mayores que no saben utilizar los medios digitales.

Por otra parte, se realizó la indexación de la página, es decir se agregó el sitio web al índice de búsqueda de Google, para que esta sea mostrada en los principales resultados de indagación en internet, asimismo, se llevó a cabo el registro en Google Search Console,

el cual permite observar el rendimiento y comportamiento de la página.

De igual manera, se realizó el registró en Google Analytics, el cual brinda un panorama amplio sobre los usuarios que visitan la página y el horario en que lo hacen, además de la sección más utilizada dentro de la página web, el tiempo en el que permanecen en la misma, así como también la ubicación de donde la visualizan y desde que dispositivos la visitan (móviles u ordenadores), permite ver los usuarios activos en tiempo real, el número y duración de sesiones, porcentaje de rebote, así como también el principal canal de trafico de los usuarios.

Por otro lado, se realizó la configuración de palabras clave mediante Search Engine Optimization (SEO), para darle una optimización y facilidad de búsqueda al usuario para encontrar el sitio web, de igual forma, favorece a que llegue a más personas y este permanezca en las principales búsquedas de Google, por lo que, se desarrollaron las siguientes: Pastelería Mayita, pasteles, sucursales, catálogo de productos, galería, nosotros, postres, Café Mayita, contacto y gelatinas, de las cuales Mayita, Mayita Orizaba y Pastelería Mayita son las más buscadas.

En cuanto a redes sociales, se desarrolló una Fan Page en Instagram y Facebook, con el nombre de Pastelería Mayita, con información específica y datos establecidos para llegar a más clientes, como: ubicación, horarios, números de atención, giro de la empresa, catalogo digital y cultura organizacional, también se configuro el segmento de mercado por edad, ciudad e intereses y un Bot con mensajes predeterminados para dar respuesta de manera automática a las preguntas frecuentes de los clientes. De igual forma, se diseñó el logo de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V de manera digital, para banners publicitarios, historias, post e imágenes de la empresa, iconos, stickers e historias destacadas de Instagram, por lo que, se vincularon ambas redes sociales por medio de Facebook Business.

3. Metodología

El tipo de estudio es experimental, debido a que existe inferencia del investigador, al modificar la variable independiente “estrategias de marketing digital” mediante el desarrollo y uso de redes sociales y página web, por su alcance es de tipo exploratoria, ya que se destacan aspectos fundamentales sobre la problemática, por lo que, han existido intentos por llegar al segmento de mercado de los jóvenes, descriptiva, por lo tanto, se utilizan técnicas cuantitativas para medirlas, recolectando datos durante un periodo determinado para su análisis y su interrelación, siendo así también una investigación transversal.

El estudio es correlacional ya que se establece una asociación entre la variable independiente las “estrategias de marketing digital” con la variable dependiente (posicionamiento), con respecto al conocimiento y uso de dichas estrategias (redes sociales y página web).

La presente investigación se llevó a cabo en las 9 sucursales con las que cuenta Pastelería Mayita de Orizaba S.A de C.V., distribuidas en las en diferentes ciudades del estado de Veracruz, como lo son Orizaba, Ixtaczoquitlán, Río Blanco y Ciudad Mendoza, con una población aproximada de 145,152 clientes que tuvieron en todas las unidades durante el año 2021.

El tipo de muestra se define en función a una población finita, acuerdo con Polit y Hungler (2000), aplicando la fórmula para poblaciones finitas, con un nivel de significancia estadística de 1.96 (95%) y error máximo aceptable de 0.05, se obtuvo una muestra de 383 usuarios.

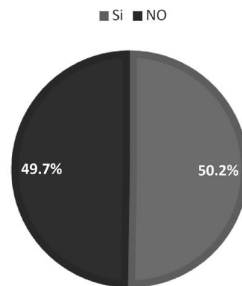
Las técnicas de recolección de datos serán mediante encuestas, debido a las condiciones de pandemia, permitió tener una mayor accesibilidad por medios digitales, utilizando la plataforma de Google Forms, por lo que, se imprimieron códigos QR que se distribuyeron en las 9 sucursales, para que los clientes escanearán dicho código a través de un teléfono celular y automáticamente

los dirigía a la encuesta; la muestra final se conformó de 404 usuarios.

4. Resultados

En la gráfica 1 se muestra que el 50.2% del total de la población (404 clientes) ha utilizado las redes sociales (Facebook e Instagram) de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., mientras que el 49.7% asegura no haber utilizado ninguna de estas.

**Gráfica 1. Cédula de identificación de datos, n=404.
Ha utilizado las redes sociales (facebook e instagram)
de Pastelería Mayita**

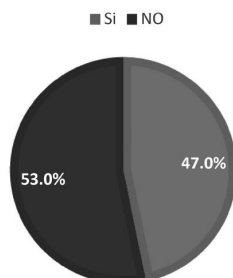


Fuente: Elaboración propia.

En relación con la gráfica 2, se observa que el 53.0% de los clientes de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., no recuerda con facilidad la marca a través de sus redes sociales (Facebook e Instagram), por lo que coinciden los resultados con la gráfica anterior, debido a que no todos los clientes han hecho uso de estas.

Sin embargo, el 47.0% de la población total afirma recordar con facilidad la marca de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., a partir del uso de sus redes sociales (Facebook e Instagram), lo cual demuestra que el marketing digital es un mecanismo útil para el posicionamiento de la marca.

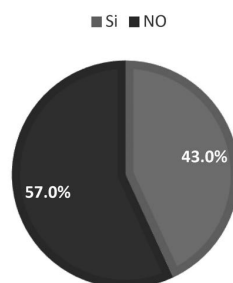
**Gráfica 2. Cédula de identificación de datos, n=404.
RM2. A partir de las redes sociales (facebook e instagram)
recuerdo con facilidad la marca de Pastelería Mayita.**



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3, se muestra el total de clientes (404), que han hecho uso de la página web de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., por lo que el 43.0% de la población afirmó haber utilizado la plataforma digital, sin embargo, el 57.0% aún no la ha utilizado.

**Gráfica 3. Cédula de identificación de datos, n=404.
Ha utilizado la página web (<https://pasteleriamayita.com>)
de Pastelería Mayita**

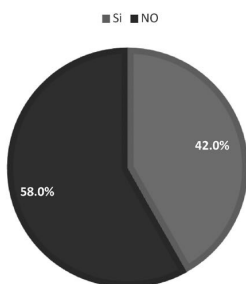


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4, se analiza el impacto que tiene el uso de la página web de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. en sus clientes, por lo que el 42.0% de la población refiere recordar con facilidad la marca, mediante el uso de la misma, sin embargo, el 58.0% difiere de esto y dichos resultados tienen relación con la gráfica 4, puesto que el porcentaje que afirmó no haber utilizado la página

web (57.0%) es similar a los que respondieron no recordar con facilidad la marca (58.0%) a través de dicha plataforma digital.

Gráfica 4. Cédula de identificación de datos, n=404.
PRM2. A partir de la página web (<https://pasteleriamayita.Com/>) recuerdo con facilidad la marca de Pastelería Mayita.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en cuanto al análisis de los resultados, para este estudio se midió el grado de relación que hay entre la variable X y la variable Y con el método de correlación de Pearson, ya que a través de este análisis se puede ver el grado de asociación que existe entre una variable dependiente y una independiente, para esto se tomaron preguntas del instrumento utilizado.

Correlaciones: ¿Ha utilizado las redes sociales (Facebook e Instagram) de Pastelería Mayita? (X_1); a partir de las redes sociales (Facebook e Instagram) recuerdo con facilidad la marca de Pastelería Mayita (Y_1).

¿Ha utilizado la página web (<https://pasteleriamayita.com>) de Pastelería Mayita? (X_2); a partir de la página web (<https://pasteleriamayita.com/>) recuerdo con facilidad la marca de Pastelería Mayita (Y_2).

Correlación de Pearson

Tabla de datos:

Resultados Minitab

Correlaciones: x_1 , y_1

Correlación de Pearson de x_1 y $y_1 = 0.933$

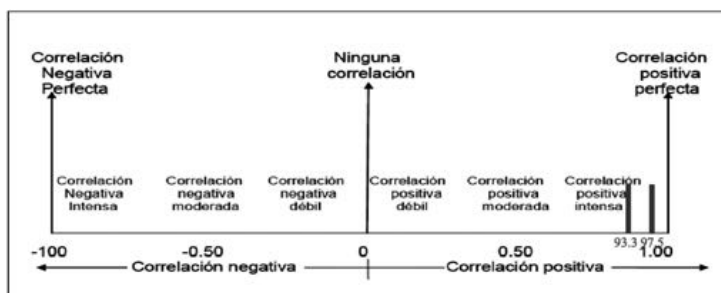
Valor P = 0.000

Correlaciones: x2, y2

Correlación de Pearson de x2 y y2 = 0.975

Valor P = 0.000

Figura 1. Intensidad y dirección de coeficiente de correlación.



Fuente: Lind, 2004.

Descripción: la correlación es positiva representada con el 93.3% (X_1, Y_1) y 97.5% (X_2, Y_2), donde se precisa que la variable dependiente (posicionamiento) se asocia con la variable independiente (estrategias de marketing digital), por lo que, se puede visualizar la comprobación de la hipótesis (Las estrategias de marketing digital influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.) como verdadera (Ver Fig. 1).

En lo que concierne a la prueba de hipótesis, derivado del presente trabajo de investigación se plantea la hipótesis de trabajo de manera cualitativa, para su posterior conversión a datos cuantitativos que permitan corroborar la hipótesis con apoyo en la estadística, para lo cual dada la población de estudio de 404 clientes de la Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.

Derivado de dicha Hipótesis de trabajo surgen así las hipótesis estadísticas:

Hipótesis Nula (H_0): $EM \neq PE$. Las estrategias de marketing digital no influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.

Hipótesis Alterna (H1): EM=PE. Las estrategias de marketing digital influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.

Nomenclatura:

EM= Estrategias de Marketing

PE= Posicionamiento de la Empresa Datos de la población

Como resultado de la evaluación del posicionamiento de la Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. con respecto al uso de las redes sociales la Media Muestral que se obtuvo a partir del uso de esta, la cual es de 0 %, por lo que, se espera que el posicionamiento mejore en función de una media hipotética hacia un porcentaje mayor del 50%, para el periodo determinado de dicho análisis.

Datos:

X= Media Muestral = 10

μ = Media hipotética = 50

α = 20 de desviación estándar (Ahora bien, dado que la diferencia en porcentaje actual y estimado es de 40 puntos se tendrá a bien considerar una desviación estándar de 20 puntos).

N= 404 (Tamaño de Muestra)

Hipótesis cuantitativa

Datos con los cuales podemos definir la Hipótesis de forma cuantitativa:

Hipótesis Nula: $\mu \neq 50$

Hipótesis Alterna: $\mu = 50$

Prueba estadística Z de la Normal

Como se mencionó adelante, una vez expresada la información de manera cuantitativa, se procede al uso de la formula Z de la normal.

Formula Z de la normal:

$$\frac{Z = X - \mu}{\sigma / \sqrt{130}}$$

Sustitución por valores:

$$\frac{Z = 10 - 50}{20 / \sqrt{404}}$$

$$Z = -40$$

$$\frac{Z = -40}{0.9955201593}$$

$$Z = -40.1799999993$$

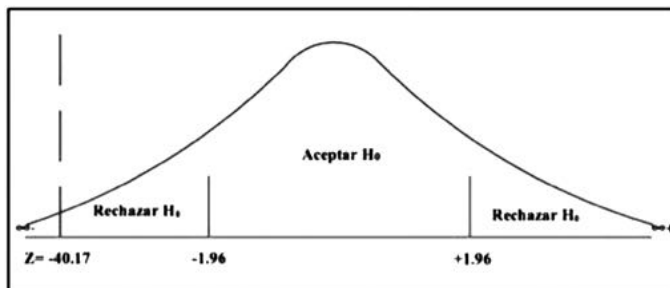
Para terminar la prueba de Z de la normal, se procede a graficar en la campana de Gauss, para lo cual estimamos:

Nivel de confianza: 95%

X= 5% donde $5\% \div 2 = 0.025$

Z = 1.96

Gráfica 5. Distribución de Z de la normal con rechazo de Ho



Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica anterior, se rechaza la Hipótesis Nula (H0):

Hipótesis Nula (H0): $EM \neq PE$. Las estrategias de marketing digital no influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.

Por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alterna (H1):

Hipótesis Alterna (H1): $EM = PE$. Las estrategias de marketing digital influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.

Esto basado en los resultados de la encuesta, donde se reflejó un impacto en el posicionamiento de la marca a través del uso de

las redes sociales (Facebook, Instagram) y la página web propuesta por el equipo de trabajo.

5. Conclusiones

En lo que concierne a la conclusión, se diseñó una página web y una Fan Page como herramienta de marketing digital de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. Se desarrolló un plan de marketing para analizar la situación en la que se encontraba la organización, así como también conocer las necesidades y estrategias que serían utilizadas.

Por lo que, se inició con la elaboración del sitio web mediante la contratación del servicio de la plataforma, para tener los servicios de hosting y dominio, además, de tener un estudio para editar el sitio web y fotos de este, al mismo tiempo se desarrolló el diseño de sus redes sociales Facebook e Instagram, por lo cual tuvieron estos últimos una actualización significativa.

Por lo tanto, una vez que se obtuvieron los servicios de hosting y dominio se inició con el diseño de la página web, posterior a ello se indexó la página en el buscador de Google, por lo que, se puede encontrar actualmente con el dominio de www.pasteleriamayita.com, de igual forma se vincularon las redes sociales (Facebook e Instagram), para que fuera más eficiente el proceso de la actualización de las tres plataformas digitales.

Además, se implementó una página web y una Fan Page como herramienta de marketing digital en la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V.; se obtuvo una aceptación por parte de los clientes en el lanzamiento del sitio, dando como resultados de una muestra de 404 personas, la cual el 43.0% (174 personas) corresponde a los usuarios que han utilizado la página web de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., mientras que el 57% (230 personas) aún no ha utilizado el sitio web.

En cuanto a la creación de redes sociales de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., se encontró que, del total de la

población (404 personas), el 50.2% (203 personas) ya utilizan las redes sociales (Facebook e Instagram), por lo que, el 61.0%, refiere estar totalmente de acuerdo en que las redes sociales han mejorado su percepción de la marca, asimismo el 31.0% de la población afirma estar de acuerdo sobre la imagen que ha causado en los usuarios.

Por otra parte, se identifica una relación con González, Reyes y Angarita (2021), ya que coinciden en que es fundamental la aplicación de algunas estrategias que estimulen el incremento de tráfico en las redes sociales donde se está exponiendo el producto o servicio, por lo que, le permite a la empresa ampliar el impacto que comúnmente obtiene con el fin de llegar a nuevos clientes.

En relación con el comportamiento del mercado a través de la implementación de herramientas de marketing; con el apoyo de la herramienta de Google Analytics, en cuanto a los datos sociodemográficos se observó, que los grupos de 25-34 años (33.5%) y de 18-24 años (27.5%) son las principales audiencias que tiene Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., mientras que el sexo masculino (54.1%) visita más seguido la página web, a diferencia del sexo femenino (45.5%).

Por último, se comprobó si las herramientas de marketing favorecen en el posicionamiento de la pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V; se observó que el 47.0% de la población total (404 usuarios) afirma recordar con facilidad la marca de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., a partir del uso de sus redes sociales (Facebook e Instagram), lo cual demuestra que el marketing digital es un mecanismo útil para el posicionamiento de la marca.

Se observó el impacto que tiene el uso de la página web de Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. en sus clientes, por lo que el 42.0% de la población refiere recordar con facilidad la marca, mediante el uso de esta, coincidiendo con Navarro (2021), menciona que mejorar los contenidos de las redes sociales y página web, be-

neficia en el posicionamiento de la marca, así como también ampliar posteriormente su línea de productos.

De igual forma, Navarro (2021), afirma que, si una empresa desea mejorar su imagen de marca en sus redes sociales y página web, debe hacerlo mediante los diferentes canales de comunicación, por lo que estos contribuirán a mejorar los contenidos que se coloquen en las diversas plataformas digitales y por consiguiente serán atractivos para los clientes y esto generará valor para el posicionamiento de la marca.

Por lo antes descrito y para responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo benefician las estrategias de marketing digital al posicionamiento de una empresa familiar dedicada a la pastelería?, se llega a la determinación que se aprueba la hipótesis de trabajo, la cual es que las estrategias de marketing digital influyen en el posicionamiento de la empresa Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V., por lo que, se obtuvo una correlación positiva representada por la variable dependiente (posicionamiento) con un 93.3%, la cual se asocia con la variable independiente (estrategias de marketing digital) con un 97.5%, por lo tanto, se puede visualizar la comprobación de la hipótesis como verdadera.

Posterior a la implementación de las estrategias de marketing digital en la Pastelería Mayita de Orizaba S.A. de C.V. influyó de manera positiva en el posicionamiento de está, además, se logró ofrecer al cliente un vínculo más cercano a través de los diferentes medios digitales con la empresa, por lo que, se concluye que el marketing digital impone diversas formas de ejecutar una administración estratégica adecuada para influir en el posicionamiento de las organizaciones.

Después de los hallazgos de la investigación se recomienda a los directivos de las empresas familiares lo siguiente: cambiar el enfoque del marketing tradicional que tienen por la implementación de un plan de marketing digital, para que las estrategias que se lleven a cabo contribuyan al posicionamiento de la organiza-

ción. Por lo que, realizar una planificación anticipada de todos los procedimientos que se llevarán a cabo en la estrategia, permitirá tener un mejor rendimiento del sitio web y redes sociales. La integración del departamento de marketing dentro de las áreas funcionales de la empresa, en caso de que no se cuente con una, ya que se facilitaran la distribución y divulgación de la marca o empresa, así como también la asignación de tareas que se competan realizar dentro de esta.

La mejora continua del sitio web y redes sociales, así como también el mantenimiento de estas, por lo que, es de suma importancia para seguir teniendo impacto, y atracción en el mercado, actualizaciones en los que se pueden subir nuevas imágenes, videos, pestañas, e interacción para el impacto del usuario y con respecto a las redes sociales, se sugiere una constante actualización de acuerdo con las tendencias continuas y eventuales que se desarrollan en cada segmento de mercado, así como también la evolución que cada uno de estos tiene, para así mantener una relación entre la organización y el cliente.

El presente trabajo de investigación se espera que sirva de base como revisión en el tema del impacto que tienen las estrategias de marketing digital en el posicionamiento de las empresas familiares, a quienes pretendan profundizar en este contenido dentro de las organizaciones. Como futuras líneas de investigación se podría sugerir adentrar más en el tema, a partir de la situación presentada en el estudio, por lo que, promover dicha investigación, es fundamental para que toda micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) familiares, cuenten actualmente con redes sociales y página web, como parte de las estrategias de marketing digital, para comercializar, promover y distribuir sus productos, servicios o marca, para así alcanzar un posicionamiento dentro de su mercado meta.

Referencias

- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (Agosto de 2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 01-22. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Cruz, G. (8 de Octubre de 2020). Gran mortandad de las empresas familiares. *El sol de México*. Recuperado de <https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/la-voz-de-la-ip-gran-mortandad-de-las-empresas-familiares.-que-hacer-5860897.html>
- González, S. A., Reyes, V. D., & Angarita, J. F. (2021). *Posicionamiento de marca mediante una estrategia de comunicación digital para la optimización del servicio al cliente en el sector asegurador: Seriscol S.A.S.* Recuperado de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13762/2021_Tesis_Silvia_Alejandra_Gonzalez.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lind, M. W. (2016). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc Grall Hill.
- Mariscal, T. (2018). *Aproximación teórica del Big Data sobre el marketing Digital*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9956/3/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-419.pdf>
- Molina, P. A., Botero, S. B., & Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Navarro, M. R. (2021). *Estrategias de Marketing digital para el posicionamiento de la marca BAMBINITOS, Chiclayo 2020*. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8509/Navarro%20Moscol%2C%20Ricardo%20Josu%C3%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Polit, D. y Hungler, B. (2000). *Investigación científica en Ciencias de la Salud* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Santana, J. M., & Suárez, K. C. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, 7(1), 81-96. Recuperado de <https://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/715.pdf>
- Secretaría de Economía. (02 de septiembre de 2019). *INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018>
- Sukier, B., Molina, H. N., & Portillo, R. M. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, 38(24), 23. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
- Trout, J., & Ries, A. (2018). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw Hill. Recuperado de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>

Problemáticas a las que se enfrentan los emprendedores al comercializar

*Daira Samira Lara Cuahua
Ariadna Sarmiento Ramón
Gracia Aida Herrera González*

Resumen

La presente investigación hace referencia a las posibles situaciones a las que un emprendedor se enfrenta durante el proceso de comercializar. Este trabajo tiene como objetivo el identificar cuáles son las problemáticas con las que se encuentran los emprendedores antes de comercializar su producto y si cuentan con la formación adecuado para emprender. Para alcanzar el objetivo se realizó un estudio explicativo con un enfoque cuantitativo mediante el uso y aplicación de un instrumento que buscaba hallar aquellos factores que influyeron en el éxito o fracaso de emprendimientos. Se hizo uso y aplicación de una encuesta a emprendedores asistente a la Expo Parade en la ciudad de Orizaba con el fin conocer si los emprendedores contaban con los conocimientos convenientes antes de emprender y cómo ello repercutió en el negocio. Se pudo concluir que el tener los conocimientos de como comercializar reduce los riesgos de fracaso y, el contar con ellos ayuda en la resolución de las situaciones que se presentan al comercializar un producto y/o servicio.

Palabras claves: *Comercialización, emprendimiento, emprendedores, producto, oportunidades.*

Abstract

This research refers to the possible situations that an entrepreneur faces during the commercialization process. The objective of this work is to identify which are the problems that entrepreneurs encounter before commercializing their product and if they have the adequate training to become entrepreneurs. To achieve this objective, an explanatory study was carried out with a quantitative approach through the use and application of an instrument that sought to find those factors that influenced

the success or failure of ventures. A survey was used and applied to entrepreneurs attending the Exppo Parade in the city of Orizaba to find out if the entrepreneurs had the appropriate knowledge before starting a business and how it affected the business. It was concluded that having the knowledge of how-to market reduces the risk of failure and that having this knowledge helps in the resolution of situations that arise when marketing a product and/or service.

Key words: Commercialization, entrepreneurship, entrepreneur, product, opportunities.

1. Introducción

Los emprendedores representan una facción de suma importancia al interior de una economía, esto debido a que son generadores de productos y servicios que buscan satisfacer problemas o necesidades específicas, adicionalmente son generadores de empleos y a su vez son fuentes de movimientos de recursos que dinamizan la economía de una sociedad sumando que es un medio de supervivencia ante las posibles crisis y situaciones cambiantes.

Solo en México, el papel de un emprendedor es de suma importancia debido a que este beneficia a la economía del país y contribuye al desarrollo económico y social del territorio nacional (Jiménez Almanza, Calderón Campos, & Vergas Hernández, 2017). Emprender en ocasiones para el público es: ya lo tengo, ahora ¿Cómo lo vendo? “saber que las ventas son el combustible de cualquier empresa y también de todos los nuevos emprendedores” (Saldaña Nuñez, 2021, pág. 3) por lo que se centran muchas veces los emprendedores en la idea de cómo vender y se olvidan de que existen aspectos que deben hacer antes de comercializar, como saber qué tipo de norma requiere su producto, si requiere certificaciones, los aspectos legales de como patentar su idea, además a qué tipo de mercado se van a introducir.

El emprendimiento se describe como una forma de integración social, humana y económica, con el objetivo de implementar iniciativas creativas que permitan aprovechar las oportunidades que se

presentan en el entorno. A causa de la pandemia, actualmente la palabra ‘innovación’ está de moda y es utilizada por emprendedores, industriales, educadores, académicos, políticos, autoridades gubernamentales, entre otros (Valenzuela & Valenzuela, 2015, pág. 404). Esto quiere decir que debido a esta crisis han surgido muchos avances científicos y tecnológicos ya que en situaciones difíciles se activa el instinto de supervivencia, (Casanova, 2020).

Como ya se mencionaba los emprendedores representan ser un medio de supervivencia en tiempos de crisis debido a las maneras creativas que tienden a tener en la búsqueda de oportunidades y el cómo llevarlas cabo, sin embargo, estos pueden llegar a carecer de los conocimientos necesarios de todo aquello que conlleva el realizar un proceso previo a la comercialización de un producto. Sin el conocimiento de dichos elementos, así como de otros más que se mencionan en el trabajo de investigación pueden ser el origen que propicia el fracaso de la comercialización del producto.

En esta investigación se presenta una revisión teórica hacia los conocimientos básicos, con los que se considera un emprendedor debe de contar antes de iniciar con la comercialización de su producto, lo que podría representar una disminución de los riesgos de fracaso, en otras palabras, esta investigación tiene el fin, identificar cuáles son las problemáticas a las que se encuentran los emprendedores antes de comercializar su producto.

2. Revisión de la literatura

Siendo los emprendedores un fenómeno que despierta el interés de investigar se encuentran diferentes áreas que han iniciado estudios enfocados en diferentes áreas como lo es la económica, psicológica, e inclusive desde una perspectiva científica, lo que dio como resultado diferentes perspectivas de lo que significa un emprendedor y en su defecto la acción que realizan que sería el emprender.

En la década de los 80 el crecimiento económico se encontraba

o dependía del desarrollo de las grandes empresas, no obstante estudios recientes y opiniones de grandes empresarios nos dicen que en la actualidad la economía se encuentra en base a las pequeñas y medianas empresas siendo estas los principales motores de la economía mundial, siendo los negocios nacientes como indicadores de desarrollo económico y social (Audretsch & Keilbach, 2004; Wennekers et al, 2005 citado en García Macías, Zerón Félix, & Sánchez Tovar, 2018).

Bajo este mismo concepto Acs y Muller (20008), Van Praag y Versloot (2007) nos dicen que las nuevas empresas que logran sobrevivir y crecer de manera significativa son aquellas que contribuirán al bienestar de un país, por lo cual los primeros años de vida de una empresa significarían su futuro. De esta manera el emprendimiento es presentado como la posible solución a los problemas, que una nación enfrenta, como lo es el desempleo, el desarrollo económico y el fomento de la innovación (citado en García Macías, Zerón Félix, & Sánchez Tovar, 2018).

Esto ha llevado a la especialización de nuevas líneas de investigación del fenómeno del emprendimiento, como; Garter (1985) observó que este fenómeno se encuentra en el nacimiento de las empresas, donde el empresario debe hacer uso de sus habilidades para que las organizaciones puedan generar un rendimiento; de igual Félix, Husted & Aigner (2017) con una línea de investigación que se enfoca al auge del emprendimiento social (citado en García, Zerón, & Sánchez, 2018); con otro enfoque Valenzuela-Klagges, Valenzuela-Klagges, & Irrazaval , (2018) presentan una investigación que busca el describir la relación del desarrollo emprendedor con la variables que influyen en el proceso; y de igual manera García, Zerón, & Sánchez, (2018) presentan una investigación que se enfoca en analizar los factores del entorno que condicionan la apertura empresarial y en su defecto el emprendimiento en México.

Emprendimiento

En la actualidad emprender comprende un sinnúmero de cosas que en conjunto son de importancia para la sociedad, es decir, emprender es generar empleos, productos y servicios, satisfaciendo las necesidades de las personas que a su vez busca obtener innovaciones ya que sería esta la herramienta clave para considerar algo como emprendimiento o en su efecto a una persona como emprendedor. Bajo este contexto este fenómeno despierta la curiosidad de diversas áreas de investigación, esto debido a las características que presentan los emprendedores, ante el manejo de las diferentes situaciones que significan entrar en el mundo de los negocios.

El comprender la esencia de lo que es un emprendedor, a través de los años ha despertado la curiosidad de las diferentes disciplinas que estudian el comportamiento del ser humano, por tal razón, se encuentran una gran variedad de diferentes conceptos únicos de lo que significa el ser emprendedor y a su vez el acto que efectúan, es decir, el emprendimiento en sí. El emprender desde fuera se puede ver como un conjunto de acciones relativamente creativas que son direccionadas a la búsqueda de satisfacer una situación. Un emprendimiento es el acto esencial de crear una nueva entrada mediante el ingreso a un mercado nuevo o establecido ya sea con algún bien o servicio de igual manera nuevo o existente (Lumpkin y Dess 1996 citado en Hoz Rosales 2019, pág. 37). La concepción de lo que son las características de un emprendedor, varían según sea la persona que lo describa, por lo cual, en este punto desde el punto de vista de algunos autores expertos en el tema, se mencionan algunas de ellas.

Como emprendedor se dice que es una persona capaz de explorar oportunidades y poseer las habilidades necesarias para concebir y desarrollar nuevos conceptos de negocios; es decir, por su confianza en sí mismo, tiene la ventaja de utilizar las capacidades y recursos a su alcance para identificar y gestionar problemas y

oportunidades (Alcaraz Rodríguez, 2011). En otras palabras, todo emprendedor debe poseer un conjunto de habilidades y aptitudes que lo ayuden a tener un correcto manejo de su negocio y poder atenerse ante los posibles riesgos/problemas que puedan surgir. Los emprendedores deben tener en cuenta que el hecho de emprender no es simplemente una iniciativa con fines de lucro, sino que va mucho más allá en los últimos años, distintos estudios han aportado abundantes evidencias sobre la contribución de los nuevos emprendimientos al crecimiento económico, a la generación de puestos de trabajo y a la innovación (Messina, *et al*, 2018).

Factores que inciden en el éxito o fracaso del emprendedor

La decisión de emprender conlleva el que la persona que toma la iniciativa de realizar el acto de emprender tenga consigo un conjunto de cualidades que le ayuden en el aprovechamiento de la oportunidad observada, pero de igual manera requiere que la persona asuma los riesgos que implica el sacrificar recursos financieros, materiales y humanos el empezar el proceso de comercializar.

La mercadotecnia nos dice que cuando se pretende empezar a comercializar un bien o servicio debemos de asegurarnos que tan factible es la idea para poder arriesgarse, y para asegurar tal cosa se deben de tomar en cuenta el entorno que rodea tanto a la persona que desea realizar este proceso como aquello que va a ofrecer, es aquí en donde nos encontramos con diferentes factores o situaciones que interfieren en el desarrollo de llevar un bien o servicio a un mercado. Por ejemplo, existen de acuerdo con Cabra (2015), diferentes áreas para estos obstáculos (factores o situaciones) los cuales son los siguientes:

- A nivel individual: rutina y pereza, repetición de experiencias, cultura y educación, apego a convencionalismos, temor a lo desconocido y miedo al ridículo.
- Obstáculos impuestos por la organización misma: precio de equivocarse, pronósticos de frustración, reputación logra-

da, presión para producir, afán de mostrar resultados tangibles, falta de estímulo a la creatividad.

Haciendo un enfoque sólo al nivel individual, algunos de los factores identificados que pueden llegar a determinar el éxito o fracaso de un emprendedor son:

- a) La percepción del emprendedor sobre la innovación
- b) Cultura y sociedad
- c) Gobierno e impuestos

De igual manera, existen otros factores que hacen referencia a los conocimientos necesarios que debe poseer un emprendedor para comercializar a continuación se mencionan algunos de estos temas:

Mercado

Para introducirse en el tópico, la definición de mercado se describe a partir de la perspectiva de Fisher y Espejo (2011) que, desde su punto de vista mercadológico, explican que un mercado es aquel donde interactúan consumidores reales y potenciales de un producto o servicio y que a su vez deben interactuar tres elementos que son:

- Una o varias personas que cuentan con necesidades y deseos que deben ser satisfechos.
- Un producto que logre satisfacer esas necesidades.
- Individuos que proporcionan productos a los necesitados a cambio de una remuneración.

Mezcla de mercadotecnia

Se entiende como mezcla de mercadotecnia al “conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler &

Armstrong, citado en Díaz Pérez, 2019, pág. 2). La mezcla de mercadotecnia está conformada por: plaza, precio, producto y promoción.

Aspectos políticos y legales

El éxito o fracaso de un emprendimiento no puede ser entendido sin el hecho de considerar que el crecimiento de este se ve afectado por las condiciones contextuales nacionales, es decir, los marcos institucionales interactúan tanto con individuos como con organizaciones, por tanto, la actividad de un negocio debe ser insertada dentro de un contexto económico, sociocultural y legal de un país (Autio & Acs 2010; Baughn, Chua & Neupert, 2006 citados por García y otros, 2018).

Bajo este contexto, considerando que existen variedad de procesos legales que se deben llevar y tomar en cuenta al momento de iniciar un emprendimiento como lo es el registro de propiedad, permiso de construcción (remodelación), permisos de venta (algunos productos), entre otros trámites que llegan a presentar un problema para el proceso de comercialización ya sea por sus costos, por el tiempo requerido, o por los confusos que llegan a ser para cumplir con ellos. Algunas leyes y normas por tomar en cuenta serían:

- Ley de protección al consumidor
- Ley de Propiedad Industrial
- Ley federal de protección de datos
- Normas sobre las especificaciones de los productos
- Normas de etiquetado

Financiamiento

Se entiende como el proceso por el que se proporciona capital a una empresa o persona para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos como dinero y crédito para que pueda ejecutar sus planes (BBVA, s.f.).

El financiamiento es uno de los factores de mayor importancia

para determinar el éxito o fracaso de un emprendimiento es el financiamiento, esto debido a que los emprendedores buscan o recurren al apoyo financiero de las diversas fuentes como lo son los bancos, prestadores e incluso apoyos del gobierno, dependiendo de cuál sea su mejor opción o la más viable de acuerdo a sus situaciones, y cuando no buscan el apoyo recurren al autofinanciamiento ya sea mediante ahorros o de financiamiento informales como lo son la familia.

La comercialización

La comercialización es la acción de vender, se puede definir como el conjunto de actividades y procesos para introducir un bien a un mercado, en otras palabras, es el acto de planear, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades o acciones necesarias que permitan poner a la venta un producto o servicio en el lugar y momento adecuado en un mercado para que lo conozcan y/o consuman.

Esta a su vez conlleva un proceso el cual, de acuerdo con Acosta, Salas, Jiménez, & Guerra (2018) nos mencionan que el vender (comercializar), consta de siete etapas fundamentales, las cuales serían:

1. Preparación
2. Concertación de la visita
3. Contacto y presentación
4. Sondeo y necesidades
5. Argumentación
6. Objeciones
7. Cierre

Tipos de Mercados

Otro aspecto que los emprendedores deben de tener muy presente es que, cuando desean comercializar un producto deben de saber a

qué mercado quieren introducirlo y de acuerdo con Quintana Navarro (2017) tenemos la siguiente clasificación de mercados:

- a) Según el conocimiento y actitud del usuario: Potencial, real, no motivado, cautivo y libre.
- b) De acuerdo con la naturaleza del producto: De productos agropecuarios y del mar, de materias primas, de productos técnicos o industriales, de productos manufactureros y de servicios.
- c) Según las características de los compradores: De consumo (inmediato, duradero), de servicios, industriales.

Competencia

Ahora bien, para realizar un análisis de competencia primero se deben hacer las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Y nuestros competidores potenciales? ¿Cuáles son las posiciones de los competidores ya establecidos en el mercado? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus estrategias a corto y a largo plazo? ¿Cómo venden? ¿Cómo evolucionan? ¿Cuáles son sus debilidades y fortalezas? (Conektica, 2020).

Finalmente, se menciona como punto importante que:

“El análisis de todos esos elementos permitirá tener una información más detallada y precisa sobre la situación real del negocio, si conviene o no arriesgarse a lanzar un nuevo producto al mercado, si realmente está relacionado con el cliente, si cumple con sus expectativas, si logrará posicionarse en el mercado, si existe algún factor diferenciador ante la competencia, entre otros datos que surgirán luego del análisis profundo” (Suárez, 2021, p.20).

Elección de la estrategia

La comercialización es la estrategia que hace uso de la psicología humana, representa un conjunto de normas que se necesita tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La decisión de la comercialización involucra cuatro componentes: (Rizo, 2017, citado por Zea Barahona, Cruz Vidaurre, & Lucas Lucas, 2022).

- Cuando (momento),

- Dónde (ubicación geográfica),
- A quién (mercados meta)
- Y cómo (estrategia de comercialización)

El concepto de estrategia proviene de la planeación en práctica como principal concepto la incrementación de garantías para mantenerse en un ámbito de competencia y ventaja, con la misma utilidad de recursos, ahora bien, “la estrategia de comercialización es una herramienta que tiene como objetivo lograr una guía de trabajo capaz de permitir planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias comerciales que se diseñan a partir de la realización de un diagnóstico” (ZeaBarahona, C. A., Cruz-Vidaurre, M. I., & Lucas-Lucas, M. G., 2022, p.321).

La puesta en práctica de una estrategia va en dirección sistemática a las cambiantes condiciones del entorno y se materializa como política principal de una empresa a través de sus distintos componentes, los cuales son: el campo de actividad, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas y la sinergia (Bayón, 2019).

3. Metodología

Con el fin de comprobar o rechazar la hipótesis de investigación, la cual es: “El desconocimiento de la resolución de las problemáticas a las que se enfrentan los emprendedores antes de comercializar su producto, es un factor que propicia el fracaso de la comercialización”, se procedió con la prueba de campo en donde las preguntas iban enfocadas a la pregunta de investigación del proyecto que es detectar, ¿Cuáles son las problemáticas a las que se enfrenta un emprendedor al intentar comercializar su producto?. Dicha prueba de campo fue a manera de caso de estudio el cual se explica en los siguientes puntos.

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizó fue explicativo ya que el objetivo

del trabajo era conocer si los emprendedores contaban con los conocimientos adecuados para poder comercializar su producto o en su defecto cómo el desconocimiento repercutió en su negocio; respecto al método que se utilizó fue el cuantitativo dado que se realizaron encuestas para obtener la información y datos necesarios a emprendedores mediante un estudio de caso en la ciudad de Orizaba, Ver. En el evento Exppo Parade, posteriormente dichos resultados se ilustraron en gráficas con ayuda del programa Microsoft Excel.

Estudio de caso

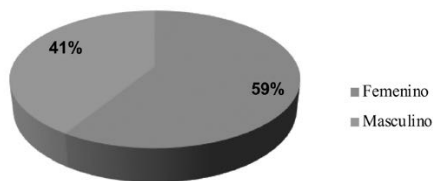
Respecto a la muestra de población, esta debía cumplir con las características de ser emprendedores que ofrecieran un producto, además de ser los dueños del negocio; si estos cumplían con dichas características podían ser sujetos de estudio de la investigación. Todas las encuestas se realizaron en la Exppo Parade el cual es un evento que se realiza año con año en la ciudad de Orizaba, Ver. Donde acuden emprendedores de diferentes índoles como, por ejemplo, emprendedores de artesanías, accesorios, productos del mundo del anime, productos naturistas, etc. por lo que cumplía con las expectativas de emprendedores para poder encuestar, el evento se realizó el día 15 de mayo del 2022.

4. Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas, representado por gráficas.

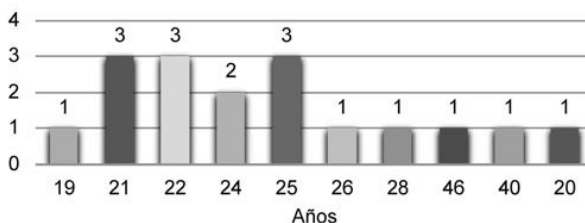
En primera estancia se obtuvieron datos demográficos de los encuestados, como lo es el género, edad y su escolaridad.

Gráfica 1. Género.



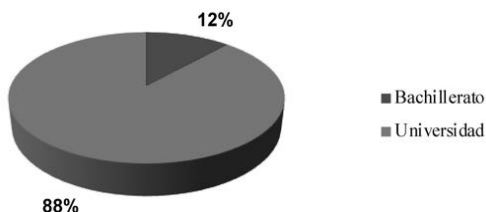
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Edad.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Escolaridad.

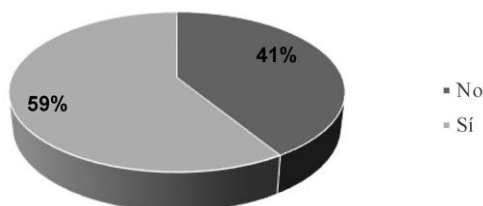


Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en las gráficas que los datos demográficos muestran que un 59% de los encuestados pertenecían al género femenino, mientras el 41% restante pertenecía al masculino. En cuanto a la edad, se pudo observar que la mayoría de los encuestados se encuentra en un rango de entre los 21 a 25 años y en la escolaridad un 88% de los encuestados cuentan con el grado universitario y el 12% restante el grado de bachillerato, por lo cual en un inicio esto significaría que las respuestas proporcionadas sean más concretas y de acuerdo a los temas tratados en el desarrollo de la investigación.

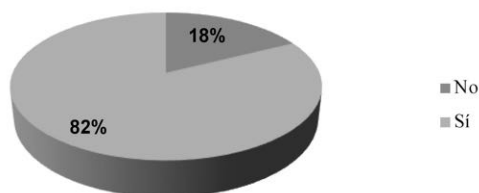
Para poder continuar con el cuestionario, se aplicó una pregunta de control a los emprendedores, con el fin de saber si los sujetos de estudio eran los correctos para lograr la factibilidad del trabajo. A continuación, se aprecian las gráficas de los resultados obtenidos a las preguntas dónde se buscó el saber si los emprendedores tenían los saberes previos al emprender:

Gráfico 4. ¿Tenías conocimientos previos de como comercializar tu producto?



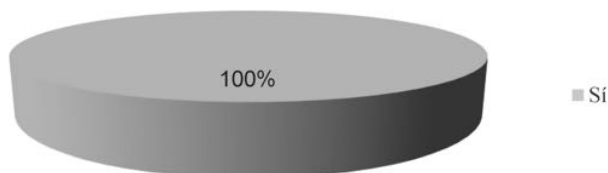
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. ¿Sabías que tu producto debe ir enfocado a un público en general?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. ¿Sabías que tenías que hacerle publicidad y promoción a tu producto?

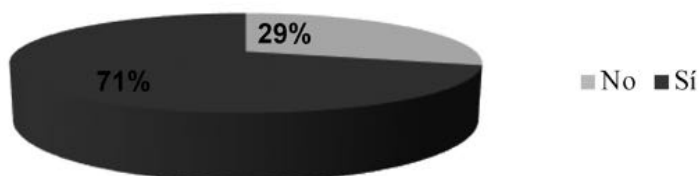


Fuente: Elaboración propia.

Dado los resultados obtenidos, en las tres primeras preguntas para saber si los emprendedores tenían conocimiento para poder comercializar su producto, el resultado es que, si sabían que el producto debe ir enfocado a un público específico, además de indicar que si tenían el conocimiento para hacerle publicidad y promoción a su producto. La mayoría de los emprendedores respondieron que, si contaban con dichos conocimientos, lo que desde un inicio ya iba marcando la diferencia en el caso de estudio, ya que no se esperaban dichos resultados y menos desde las primeras preguntas del cuestionario.

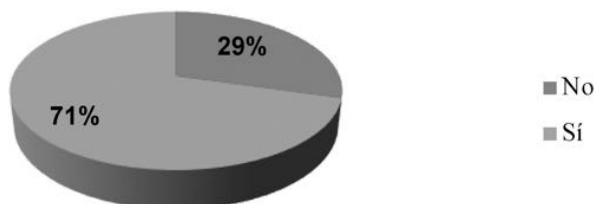
Se procedió con las siguientes preguntas del cuestionario, las cuales fueron:

Gráfica 7. ¿Sabías que existen cuestiones legales para comercializar tu producto?



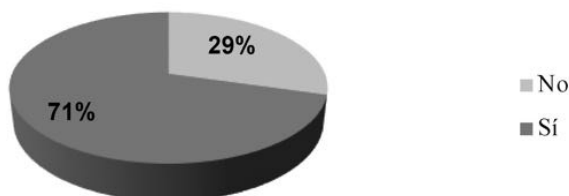
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. ¿Sabías que existen diferentes maneras de obtener financiamiento para tú negocio?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. ¿Estudiaste la competencia que ibas a tener al comercializar tu producto?

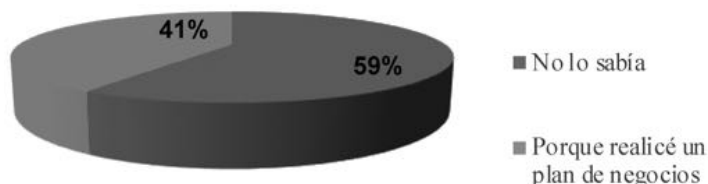


Fuente: Elaboración propia.

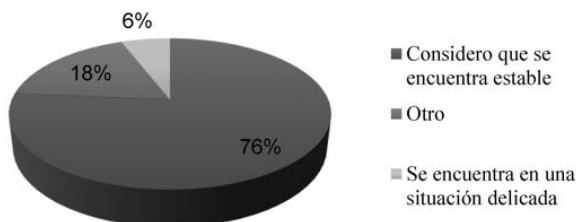
En este punto de la encuesta era imposible negar que la mayoría de los emprendedores tenían los conocimientos de todo lo que se les estaba preguntando, en específico en este apartado la mayoría respondieron que, sí sabían que existen cuestiones legales para comercializar un producto, asimismo que conocen maneras para poder obtener un financiamiento y un 71% respondió que sí estudió a la competencia que iban a tener al comercializar su producto.

Las últimas preguntas tenían como objetivo saber la situación de su negocio actualmente, si estarían dispuestos a volver a empezar reforzando sus conocimientos si tuvieran la oportunidad de poder hacerlo y también saber cómo supieron que era el momento idóneo para iniciar con la comercialización de su producto:

Gráfica 10. ¿Cómo supiste cuando era el momento, lugar y mercado meta adecuado para iniciar la comercialización de tu emprendimiento?

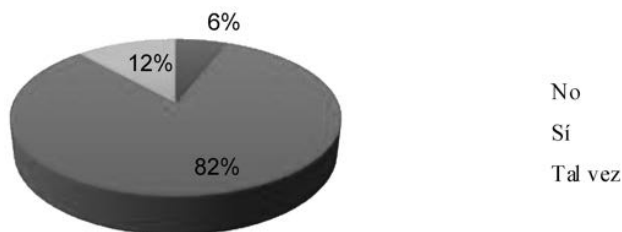


Gráfica 11. Actualmente, ¿En qué situación se encuentra tu negocio?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Si pudieras empezar de nuevo, ¿Buscarías como fortalecer los conocimientos que se mencionaron en esta encuesta?



Fuente: Elaboración propia.

Con un 59% de los emprendedores, la mayoría de los emprendedores respondieron que no sabían que era el momento indicado para empezar con su emprendimiento, sin embargo se animaron a hacerlo, mientras que un 41% de los encuestados respondieron que si sabían que era el momento idóneo debido a que realizaron un plan de negocios, en este punto ya estaba quedando claro que los emprendedores tenían conocimiento de lo que se les preguntó, sin embargo no eran conocimientos específicos; respecto a la situación en la que se encontraba su negocio, el 76% de los encuestados respondieron que se encontraba su negocio en una situación estable, un 6% que estaba en una situación delicada y un 18% solo respondieron que otro. Por último, se les preguntó si tuvieran la oportunidad de volver a empezar con su emprendimiento, si buscarían la manera de fortalecer los conocimientos que se les preguntaron en el cuestionario, por lo que la mayoría con un 82% respondieron

que, si buscarían reforzar sus conocimientos, un 12% que tal vez y sólo un 6% dijeron que no a esta pregunta.

5. Conclusiones

Una vez analizadas todas las respuestas de los emprendedores encuestados, se llegó a la conclusión de que la mayoría de los emprendedores que respondieron que si contaban con dichos conocimientos que se les preguntaron, no eran conocimientos especializados o específicos de cada uno de los factores sino que solamente eran conocimientos de manera general, por lo que tomando en cuenta ese importante factor, el trabajo de investigación seguía siendo de gran utilidad para los nuevos emprendedores en el mercado y también para las personas que pretenden comercializar un producto en el mercado, por lo que se concluye que no se rechaza la hipótesis: El desconocimiento de la resolución de las problemáticas a las que se enfrentan los emprendedores antes de comercializar su producto, es un factor que propicia el fracaso de la comercialización; sin embargo, se hace un paréntesis para una investigación futura ya que se aprecia en los resultados que los emprendedores que si tenían los conocimientos previos generales para comercializar, eran los que contaban con un grado de estudios universitario, por lo que no solamente les resultó más sencillo resolver los problemas a los que se enfrentaron al comercializar, sino que también estaban actualmente en una situación estable hablando de su negocio, mientras que los emprendedores con un grado de estudios inferior, estaban en una situación delicada e inclusive algunos ya iban a cerrar su negocio, es por eso que se busca en un futuro relacionar el grado de estudios como un factor de éxito de los emprendedores.

Finalmente se hacen recomendaciones a los emprendedores o personas que deseen emprender:

- No comercializar sin los conocimientos necesarios para hacerlo.

- Realizar un plan de negocios definido.
- Estudiar la competencia que se va a tener en el mercado.
- Realizar el ciclo de vida de su producto.
- Obtener el financiamiento para su negocio de manera segura y factible.
- Dar su producto a un precio justo y alcanzable.
- Conocer muy bien el mercado al que deseen adentrarse.
- Etc.

Referencias

- Acosta, V. M., Salas, N. L., Jiménez, C. M., & Guerra, T. A. (2018). *La Administración de Ventas: Conceptos Clave en el Siglo XXI*. 3ciencias. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1498/La-administracion-de-ventas.pdf?sequence=1>
- Alcaráz Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf
- BBVA. (s.f.). *Financiamiento; Personas*. Recuperado el 01 de 03 de 2022, de <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/f/financiamiento.html>
- Casanova, H. (2020). *COVID-19, una oportunidad para la innovación tecnológica*. Obtenido de Banco de desarrollo de América Latina: <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/covid19-una-oportunidad-para-la-innovacion-tecnologica/>
- Díaz Pérez, C. (2019). *¿Qué es la mezcla de mercadotecnia?* Guadalajara, Jalisco, México: Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2636>
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, DF: McGraw Hill.
- García Macías, M. A., Zerón Félix, M., & Sánchez Tovar, Y. (2018). Factores de entorno del emprendimiento en México. *Entramado*, 14(1), 88-103. doi:<https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.2712>
- Jiménez Almanza, R., Calderón Campos, P., & Vergas Hernández, J. G. (2017). Retos del Emprendedor en México. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(1), 55-64. Obtenido de <https://ojs.unipamplona.edu.co/ojsviceinves/index.php/face/article/view/710/667>
- Messina, M., González, S., Mari, J., Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico: Emprendedurismo*. Motevideo, Uruguay: Manuales didácticos / Comisión Sectorial de Enseñanza.

- Murcia Cabra, H. H. (2015). *Creatividad e innovación: Para el desarrollo empresarial* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IzKbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Cabra,+H.+H.+M.+\(2015\).+Creatividad+e+innovaci%C3%B3n+para+el+desarrollo+empresarial.+Ediciones+de+la+U.&ots=SE56D2j3W7&sig=1o1Q7nk8CFSCv5Vf1eeyFB09IQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IzKbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=Cabra,+H.+H.+M.+(2015).+Creatividad+e+innovaci%C3%B3n+para+el+desarrollo+empresarial.+Ediciones+de+la+U.&ots=SE56D2j3W7&sig=1o1Q7nk8CFSCv5Vf1eeyFB09IQ#v=onepage&q&f=false)
- Saldaña Nuñez, J. C. (2021). *Las ventas como la principal herramienta de trabajo de todas las personas*. Puebla: Bachelor's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12371/15433>
- Valenzuela, A., & Valenzuela, R. (2015). La innovación en la industria de alimentos: Historia de algunas innovaciones y de sus innovadores. *Revista Chilena de Nutrición*, 42(4), 404-408. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-75182015000400013&script=sci_arttext&tlng=n
- Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B., & Irarrazaval, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Revista Pilquen*, 21(3), 55-63. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-31232018000300006&script=sci_arttext&tlng=es
- Zea Barahona, C. A., Cruz Vidaurre, M. I., & Lucas Lucas, M. G. (2022). Análisis de la Comercialización de las Actividades Microempresariales del Cantón Pedro Carbo. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 313-329. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2573>

SECCIÓN 2

Innovación y transformación en la gestión del talento humano en las organizaciones

Propuesta de modelo de inmersión laboral para minimizar la rotación

*Alfonso Cortés Contreras
Liliana Amador Angón*

Resumen

La siguiente propuesta de un modelo de inmersión laboral se diseñó con el fin de poder brindarle al departamento de talento humano de una organización una herramienta que gestione la rotación de manera controlada, debido a que el mal manejo de dicha rotación se presenta como una debilidad para las organizaciones ya que no permite el aprovechamiento del talento humano, lo que deriva a la salida de los colaboradores, lo cual conlleva a problemáticas en la producción y gastos por nuevas contrataciones; por lo tanto el modelo busca estandarizar y controlar la satisfacción laboral de los colaboradores al igual que medir su evolución en conocimientos, habilidades y aptitudes de los nuevos ingresos de la empresa mediante evaluaciones las cuales contarán con factores básicos y de especialización, siendo estas programadas en sus primeros 3 meses de actividades laborales y teniendo un control en base a un cronograma sistematizado, dicho modelo tiene como finalidad el aprovechamiento del talento humano por lo cual presenta un sistema que le permite a la organización medir el rendimiento de los colaboradores, esto con el objetivo de brindar áreas de oportunidad y de mejora continua dentro de la empresa.

Palabras clave: *Inmersión, Colaboradores, Rotación, Evaluaciones y factores.*

Abstract

The following proposal of a labor immersion model was designed in order to be able to provide the human talent department of an organization with a tool that manages rotation in a controlled manner, because the mismanagement of said rotation is presented as a weakness for organizations since it does not allow the use of human talent, which leads to the de-

parture of employees, which leads to problems in production and expenses for new hires; Therefore, the model seeks to standardize and control the job satisfaction of the employees as well as to measure their evolution in knowledge, skills and aptitudes of the company's new employees through evaluations which will have basic and specialization factors, these being programmed in its first 3 months of work activities and having a control based on a systematized schedule, this model has the purpose of taking advantage of human talent for which it presents a system that allows the organization to measure the performance of the collaborators, this with the objective of providing areas of opportunity and continuous improvement within the company.

Key words: *Immersion, Employees, Rotation, Evaluations, and factors.*

1. Introducción

Este modelo de inmersión laboral nació por la necesidad de una empresa procesadora de alimentos que por solicitud para esta investigación permanecerá anónima, la cual se localiza en Fortín Ver. Teniendo un total de 6,000 colaboradores sumando todos los grupos pecuarios, alimentos de ganado y plantaciones de azúcar, durante la aplicación del modelo piloto del modelo de inmersión laboral se abarco solamente al grupo procesador de alimentos, siendo aplicada a dicha cede localizada en Fortín Ver; teniendo los primeros resultados en el mes de Marzo del 2022, como parte del proceso inicial la empresa solicito una propuesta para obtener un control en su rotación, debido a que en el periodo 2019 a 2021 su tasa de rotación se había elevado y está provocada retrasos en la producción y gastos en reclutamiento.

Derivado de ello, se inicia este análisis identificando como es que desde el inicio de la revolución industrial en 1760, se comenzó a teorizar sobre la importancia que tenía la mano humana en las fábricas de producción en masa, pero no fue hasta la llegada del teórico Frederick W. Taylor en el año 1878 que mediante su metodología de la ciencia administrativa y su teoría conocida como taylorismo, que sembró las bases de la gestión del talento humano, debido a la nece-

sidad de las organizaciones por aumentar la productividad; todas las organizaciones presentan una finalidad determinada pudiendo ser lucrativa o no y para lograrla necesitan tener una armonía entre los objetivos de la organización y los individuales de su personal, pues es importante tener en consideración la necesidad humana y su búsqueda por el cumplimiento de sus necesidades (Bouzas & Reyes, 2019).

La rotación de personal se presenta como una de las grandes problemáticas en el ambiente empresarial, siendo algo que muchas empresas buscan detener, pero algunas no entienden por qué esta no frena a pesar de implementar medidas que buscan controlarla, por lo cual surge la siguiente pregunta ¿Qué tan controlable es la rotación? Por ello surge el trabajo de investigación el cual propone un modelo de inmersión laboral, enfocado específicamente en el recurso humano, a partir de la hipótesis establecida como “La rotación del personal se puede minimizar mediante un modelo de inmersión laboral aplicado a una planta procesadora de alimentos”.

En la administración moderna se tiene muy claro la afirmación que el talento humano es uno de los pilares más importantes para una empresa, ya que su talento no puede ser suplantado, por lo cual se ha dejado de lado la expresión popular de recurso humano, pues reafirma que este antimoral ver a las personas como un recuerdo y que esta expresión hace alusión que dicho recurso puede ser consumido y remplazado por otros, cuando en la actualidad esto no es así, pues en un mundo tan globalizado y con el alcance de cualquier tipo de sistema electrónico o maquinaria ¿Qué puede darle a una empresa una verdadera ventaja competitiva? tomando en cuenta que cualquier competidor puede tener el mismo arsenal para competir; es ahí donde aparece el talento humano, ya que este en verdad surge como una ventaja diferencial en el mercado pues a comparación el talento, la habilidad, la experiencia o la innovación, no pueden ser comprados, se deben de adquirir con

el tiempo y mucho esfuerzo por parte de las empresas. Por esta razón se cree que las empresa son caprichosas con su talento humano y no están dispuestas a perderlo con facilidad, de ahí nace el miedo a la rotación del personal, pues es donde pierden toda esa ventaja diferencial que tenían en el mercado, por lo cual el modelo de inmersión laboral busca controlar e identificar cuáles son las principales razones de rotación dentro una empresa, para ello se optó iniciar este modelo en una empresa procesadora de alimentos la cual presenta un problema de rotación en su personal operativo, por lo cual se busca saber si la correcta inmersión a un nuevo colaborador puede marcar la diferencia y evitar esa rotación, que le produce a la organización perdidas de dinero y productividad.

2. Revisión de la literatura

La correcta inducción laboral en los nuevos ingresos se presenta como un pilar fundamental para la correcta inmersión, dado que no solamente hay que enfocarse en no perder a colaboradores ya establecidos, también hay que estandarizar el talento nuevo que llega a la empresa, permitiendo una correcta gestión del talento humano, que nos permitirá conocer las capacidades, habilidades, integridad, vida espiritual y material que nos permitirán hacer un correcto análisis para definir las actividades que aprovechen de manera óptima su talento, asegurando un nivel de satisfacción idóneo asignando tareas complejas pero no imposibles para sus capacidades (Cuesta, 2010).

El seguimiento sobre la evolución de un colaborador permitirá conocer las capacidades y bondades que este le puede brindar a la empresa, al igual que probables debilidades internas o externas del colaborador a las cuales se les tendrá que dar orientación y capacitación para eliminar los problemas de conocimiento, motivación y adaptación a un nuevo campo de trabajo, por otra parte es trabajo del departamento de talento humano el apoyar en las de-

bilidades externas referente al clima laboral, pues la complejidad de esta tarea recae en la naturaleza humana ya que se debe asegurar una buena convivencia con los equipos de trabajo y la seguridad del personal dentro de las instalaciones, sin que esto comience un conflicto de interés por parte de los colaboradores, no se debe permitir que las normativas internas eviten la formación y crecimiento de un colaborador, pues se debe de crear una propuesta donde se puedan respetar los lineamientos éticos y reglamentarios dentro de la organización, pero sin limitar las habilidades y oportunidades (Chiavenato, 2011).

Las empresas de oriente presentan una gran ventaja ante las de occidente y esta es la lealtad que tienen los colaboradores con su empresa, que se refleja en sus bajas tasas de rotación, lo que representa menores pérdidas de tiempo y recursos por el reclutamiento, poca experiencia y capacitaciones de los nuevos ingresos, la mayoría de las empresas de occidente han sabido generar esa cultura de pertenencia dentro de sus organizaciones, ya que la occidental a comparación de la oriental tiene exigencias mayores y ambiciones más grandes, lo que hace que la completa satisfacción y rotación sean un problema que no tenga una completa solución, pero si un control en base al monitoreo constante de los problemas y necesidades de los colaboradores (Márquez, Arnaldo, & Villegas, 2021).

Según Bordas (2016) la correcta gestión del clima laboral no es solo un deber del departamento de talento humano sino una prioridad para la empresa, ya que en la actualidad los procesos mecánicos y maquinarias complejas acaparan el mercado, lo que ha impedido tener una verdadera ventaja competitiva (Bordas, 2016), ya que cualquier empresa productora debe de tener estas herramientas básicas, lo que ha provocado una estandarización que impide las oportunidades de mejora, por lo que el talento humano se presenta como esa gran oportunidad de mejora dentro de una empresa, ya que sus habilidades y capacidades no solamente se adquirieren y estandarizan sino que pueden ser mejora-

das y adaptadas a las necesidades de la empresa; por lo cual se presenta la rotación del personal como antítesis de esta propuesta.

El modelo de inmersión laboral se presenta como una herramienta de apoyo para las organizaciones que permitirá detectar el nivel de satisfacción y el nivel de aprendizaje que presentan sus colaboradores de nuevo ingreso, de igual manera permitirá detectar los problemas que presentan los nuevos ingresos de la empresa, creando planes de acción que nos permitirán dar solución al conflicto, ya que estos pueden provocar la salida del colaborador, derivado de un mal clima laboral o mala satisfacción laboral siendo este último el más complicado de resolver ya que según Bordas (2016) el clima laboral es el microentorno que presenta cada empresa y este puede ser moldeado según como se necesite a diferencia de la satisfacción laboral que este no se puede controlar ya que es una percepción individual que tiene cada miembro de una organización, siendo el modelo de inmersión laboral capaz de medir y estandarizar esta satisfacción (Bordas, 2016).

La inmersión laboral se medirá en base a factores de percepción que tendrán los colaboradores de nuevo ingreso referente a sus impresiones y vivencias en un periodo corto y medio dentro de la empresa, los factores de medición de satisfacción se dividirán en básicos y especializados, siendo los básicos los encargados de medir las impresiones, dudas, opiniones y críticas que presentan los nuevos colaboradores respecto a la empresa y a su ingreso en ella; los factores especializados se encargaran de medir el nivel de conocimiento que el colaborador adquirido en su corto periodo laborando pues el desarrollo del personal dentro de una empresa se presenta como una importante motivación laboral y este crecimiento según Chiavenato no debe de ser obstaculizado y se debe crear un equilibrio entre la necesidades y normativas de la empresa y las necesidades de superación de los colaboradores (Chiavenato, 2011).

Una correcta inmersión laboral requiere de la implementación de distintos elementos que permitirán darles el mejor monitoreo a los nuevos colaboradores, ya que estos elementos están basados en los factores básicos y específicos que conforman al modelo de inmersión laboral, los cuales buscan establecer una satisfacción e identificación de posibles problemas; para iniciar cualquier relación laboral se requiere un reclutamiento bien planificado, ya que el no realizar esta actividad de la forma correcta puede producir problemas en la organización, como menciona Contreras et al... (2008) “El contratar a personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las organizaciones, tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido en todo el proceso” (Ganga & Sánchez, 2008, pág. 27). Cuando se haya logrado un correcto reclutamiento procederán a los siguientes elementos que conforman el modelo de inmersión, los cuales son: inducción a la empresa, capacitación, seguridad industrial, clima laboral, sentido de pertenencia, impresiones de la empresa y conocimientos adquiridos, estos elementos son la base que nos permitirá medir el nivel de satisfacción de los colaboradores y serán aplicados de manera ordenada y escalonada.

La inducción al puesto es uno de los principales elementos que conforman al modelo de inmersión laboral, pues la importancia que tiene en los nuevos ingresos es fundamental, ya que será el primer contacto formal con la empresa y es la oportunidad para dar a conocer la historia, reglamento interno, medidas de seguridad y prestaciones que la empresa le puede ofrecer al colaborador; una correcta inducción se puede convertir en una importante motivación para los nuevos ingresos, siendo en la inducción el momento indicado para la aclaración de cualquier duda que presente el colaborador en términos administrativos, prestaciones, seguridad industrial o cualquier tipo de duda dentro de sus aplicaciones; la inducción también ayudara a tranquilizar a los nuevos ingresos con el nerviosismo que todos presentan a la hora de in-

gresar en un nuevo campo laboral, especificando las actividades que realizara dentro de su área de trabajo, darle una descripción de puesto detallada donde se le explicara la importancia que tiene su área en toda la producción de la empresa, al igual que presentarlo con todo su equipo de trabajo (España & Zetina, 2012).

3. Metodología

El modelo de inmersión laboral es una herramienta gestionada y aplicada por parte del departamento de talento humano, para la correcta inducción, capacitación, adaptación y apoyo a los colaboradores de nuevo ingreso, logrando detectar los conflictos que estos pueden presentar en sus primeros 3 meses de actividades laborales, creando planes de acción para la resolución de estos, ya que según Maurer (2015) en base a la investigación de Ben Peterson CEO de BambooHR, que llegó a la conclusión de que el 85% de los colaboradores tomarán la decisión de quedarse o irse de la empresa en sus primeros 6 meses dentro de esta.

Tabla 1. Fases del modelo de inmersión laboral por día o mes

Mes/día	Fases
30	Conocimiento
60	Ejecución
90	Profesionalización

El modelo de inmersión se presenta como una herramienta que también los colaboradores pueden utilizar a su favor, teniendo la oportunidad de expresar su perspectiva de los hechos, los cuales pueden ser problemáticas externas al colaborador como la falta de herramientas para ejercer sus funciones de manera correcta, falta de equipo de protección personal, desconfianza por la seguridad industrial, mala comunicación de su jefe o falta de capacitación para realizar las actividades solicitadas; por lo cual el equipo de talento humano tiene la obligación de notificar y pro-

porcionar los planes de acción oportunos, ya que según la teoría de Taylor (1856-1915) proporcionar las herramientas y entorno oportuno a los colaboradores, permitirá obtener criterios reales para una correcta medición del desempeño de estos (Cejas, *et al*, 2016).

Existen dos factores claves que el modelo de inmersión laboral aborda y que busca un balance, debido a que para lograr la permanencia de un colaborador dentro de una empresa, se debe de conocer su “nivel de satisfacción y riesgo de rotación”, siendo el primero el que nos dirá que tan feliz se siente el colaborador dentro de la empresa, puesto o clima laboral en estos primeros meses de operaciones dentro de la organización, siendo la satisfacción laboral para Wright & Davis (2003, p. 70) “la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben”. Cuando se habla del riesgo de rotación nos referimos a la posibilidad que tiene el colaborador de salir de la empresa, lo cual el modelo de inmersión buscará medir, además de eso dará una hipótesis de la razón por la cual el colaborador se encuentra en esa situación; el nivel de riesgo de rotación se divide en tres escalas (ver Tabla 2).

Tabla 2. Correlación entre nivel de satisfacción y riesgo de rotación

Nivel de satisfacción laboral	Riesgo de rotación
Alto	Sin riesgo de rotación
Medio	Bajo riesgo de rotación
Bajo	Alto riesgo de rotación

Fuente: Elaboración propia.

Se comprende que existe una relación directa entre el nivel de satisfacción y el riesgo de rotación, ya que, al momento de aplicar el modelo de inmersión no se cuenta con una cantidad límite de colaboradores que puedan estar ejecutando su inmersión, debido

a que, éste dura tres meses. Por lo que, se puede tener una cantidad infinita de colaboradores que estén recibiendo su inmersión al mismo tiempo o desfasados, de esto surge la problemática de los focos de atención, porque un colaborador puede presentar una problemática que lo ponga en riesgo de rotación sin importar el mes que este cursando. Por lo tanto, ningún colaborador tiene prioridad por el tiempo de aplicación del modelo, siendo el único criterio de priorización el riesgo de rotación que el colaborador presente. Pues este indicara la gravedad o complejidad del conflicto que él presenta, dándonos de manera directa el nivel de satisfacción laboral, el cual nos permitirá ejecutar un sistema de semaforización para la atención de los colaboradores que presenten un riesgo de rotación más alto como se señala en el Tabla 3.

Tabla 3. Tabla de semaforización

Satisfacción	Nivel de riesgo	Acciones inmediatas
Bien	Sin riesgo de rotación	Observación y Supervisión
Regular	Bajo riesgo de rotación	Localizar el problema, mantener comunicación, observación, supervisión, atender quejas y comentarios.
Mal	Alto riesgo de rotación	Localizar el problema, Intervención inmediata, identificar irregularidades o conflictos de interés, solicitar apoyo de TH, mantener comunicación directa, profundizar observaciones, ejercer acciones correctivas y supervisión rigurosa.

Fuente: Elaboración propia.

El darles prioridad a los colaboradores con un mayor riesgo de rotación es parte de la responsabilidad social que ejerce la organización, ya que este público se puede identificar como el más vulnerable, siendo el deber de la empresa darles el apoyo pertinente para la resolución de sus inquietudes, dudas y necesidades (Herrera & Barrios, 2018).

La estructura base del modelo de inmersión laboral está diseñada con los tiempos manejados por la metodología del 30 60 90, esto indica que el modelo tiene un tiempo de duración de 3 meses

siendo cada mes enfocado a una fase distinta como lo señala el Tabla 4, los cuales evaluarán los factores básicos y especializados aplicables según a su fase, de igual manera tendrán una serie de actividades agendadas en su cronograma.

Tabla 4. Factores aplicables por evaluación

Evaluación	Semana	Factores	Fase
1° Evaluación	1° Semana	Seguridad industrial	Conocimiento
2° Evaluación	3° Semana	Área y equipo de trabajo Capacitación Sentido de pertenencia	
3° Evaluación	5° Semana	Impresiones de la empresa	Ejecución
4° Evaluación	7° Semana	Ambiente y clima laboral Aspectos del área de trabajo Conocimientos del área de trabajo	
Evaluación de desempeño	12° Semana	Conocimiento del área de trabajo	Profesionalización

Fuente: Elaboración propia.

Selección del guía

Mediante la investigación de campo encontramos una constante y es que el 98% de los colaboradores no tuvo un asesor, capacitador o gente de apoyo que le ayudara en las dudas que tuviese de su área o funciones de trabajo, sino que ellos tuvieron que adquirir los conocimientos de manera individual.

En este sentido entendemos la cantidad de estrés que puede sufrir un nuevo colaborador al ingresar a un puesto donde no conoce a nadie y que, dependiendo de sus capacidades sociales, no sea capaz de socializar para conseguir apoyo.

Objetivo del guía

El guía será un apoyo físico que talento humano le dará a los nuevos colaboradores, con el apoyo y voluntariado de colaboradores antiguos y de confianza, que cuenten con las capacidades sociales y de servicio para apoyar en esta función. El guía será el encargado de observar y apoyar al nuevo ingreso en cualquier duda o queja que pueda presentar el nuevo colaborador, de igual manera el

guía será un punto de referencia para solicitar información del nuevo colaborador, ya que este modelo está basando en encuestas que son mayoritariamente enfocadas en opiniones y criterios del nuevo ingreso, en este sentido el guía sirve como un testigo de que realmente este actúa de manera lógica con respecto sus evaluaciones de satisfacción.

1° evaluación del modelo de inmersión laboral

Esta es la primera evaluación del modelo de inmersión laboral, la cual, se aplicó en la 1° semana del colaborador, los factores que contiene son básicos y estos son seguridad industrial, área y equipo de trabajo y capacitación, las preguntas que contiene cada factor van enfocadas al mismo, las cuales son bastantes centradas al sentir y la percepción del colaborador, pues estas preguntas deben de ser muy amigables con el usuario ya que se está aplicando en los primeros días de actividades, por lo cual el colaborador puede llegar a sentirse abrumado o no entender el funcionamiento de la inmersión ni los beneficios que tiene para el o ella. Al igual que todas las evaluaciones para el colaborador esta tiene una sección de observaciones para que este pueda justificar su respuesta, este apartado puede ser o no obligatorio dependiendo de lo conveniente que el aplicador lo observe, ya que el tener una pequeña descripción de la respuesta ya sea positiva o negativa ayudara a entender de una mejor manera el contexto de su respuesta; pero se debe de considerar que el hecho de pedir de forma obligatoria que las observaciones sean escritas puede alargar mucho tiempo la evaluación por lo cual puede haber conflicto con el jefe de área por quitarle a un elemento por más de 15 minutos (ver Tabla 5).

Tabla 5. Cuestionario de inmersión laboral Parte 1

CUESTIONARIO INMERSIÓN LABORAL		
DATOS DEL COLABORADOR NUEVO INGRESO:		
Nombre:	Fecha de ingreso:	No.
Número de control:	Celular:	
Domicilio:	Área:	

	Preguntas	SI	NO	Observaciones
Seguridad Industrial	¿Cuando ingresó se le brindo su equipo de protección personal?			
	¿Se le explico sobre la limpieza y cuidado en áreas de trabajo? (vestidores,gavetas, comedores, sanitarios)			
	¿Le informaron si hay que realizar un protocolo de buenas practicas de manufactura antes y después de ingresar a la planta?			
Área y Equipo de trabajo	¿Cuenta con las herramientas de trabajo para desarrollar sus actividades? (herramientas de trabajo)			
	¿Conoce a su equipo de trabajo?			
	¿Considera que cuenta con el apoyo de sus compañeros?			
	¿Consideras que existe comunicación entre el supervisor y el equipo de trabajo?			
	¿Se le presento con su jefe de turno y encargado de área?			
Capacitación	¿La capacitación que recibió en su inducción le ha quedado clara o existe alguna duda?			
	¿Cómo considera el apoyo que le está dando tu guía de apoyo?			
	¿Le gustaría que en la inducción se hablara de un tema en específico?			
	¿Durante la inducción se le explico la misión y visión del Grupo Porres?			
	¿En la capacitación se le dio el recorrido de planta?			
	¿En su inducción se le explicó el código de ética de Grupo Porres?			

Fuente: Elaboración propia.

2° evaluación del modelo de inmersión laboral

En la segunda evaluación, se continuó usando los factores básicos de seguridad industrial, área y equipo de trabajo y capacitación, siendo la gran diferencia de la 1° evaluación el factor agregado de sentido de pertenencia, este factor buscara el saber qué es lo que el colaborador espera de la empresa, cuáles son sus expectativas, que tan bien ha sido el trato dentro de ella y sobre todo conocer el motivo por el cual sigue trabajando en la empresa, este aspecto será de gran ayuda para conocer los parámetros que harán conseguir su satisfacción laboral y enforzar los esfuerzos en ese apartado. Si bien los factores se repiten tanto en la 1° como en la 2° evaluación, las preguntas son diferentes,

buscando abarcar un aspecto más amplio de las situaciones que puede presentar el colaborador, por lo que se busca que cada pregunta sea complementaria a su factor (ver Tabla 6).

Tabla 6. Cuestionario de inmersión laboral Parte 2.

CUESTIONARIO INMERSIÓN LABORAL					
DATOS DEL COLABORADOR NUEVO INGRESO:					
Nombre:		Fecha de ingreso:		No.	
Número de control:		Celular:			
Domicilio:		Área:			
Preguntas		Bien	Regular	Mal	Observaciones
Impresiones de la empresa	(I)¿La empresa a cumplido con tus expectativas?				
	(G)¿Cómo fue tu recibimiento en la empresa?				
	(A)¿La empresa cumple con los estándares de ética que prometen?				
	(A)¿Qué tan buen mantenimiento hace la empresa sobre las herramientas y la maquinaria de la planta?				
	(A)¿Qué tan dignas te han parecido las áreas comunes? (sanitarios, vestidores, gavetas y comedores)				
Ambiente y clima laboral	(I)¿Qué tan cómodo te sientes con tus compañeros de trabajo?				
	(G)¿Cómo te ha parecido el trato y actitud de tus superiores?				
	(G)¿Cómo ha sido el apoyo y convivencia de tus compañeros de trabajo?				
	(G)¿Cómo te ha parecido el apoyo de los departamentos de TH?				
	(A)¿Cómo es la aplicación de equidad laboral en la empresa?				

Aspectos del área de trabajo	(A)¿Cómo consideras las medidas de seguridad e higiene implementadas en tu área de trabajo?				
	(I)¿Qué tan pesada te ha parecido la carga de trabajo?				
	(I)¿Tu actividad laboral aprovecha tus habilidades y aptitudes?				
	(I)¿Te sientes valorado por tu desempeño?				
	(G)¿el trabajo es dividido de forma equitativa entre los compañeros de tu área?				

Preguntas (Ejemplo)		SI	NO	Respuesta escrita (responda la pregunta y justifique su conocimiento)
Conocimientos del área de trabajo	¿Se le explico de manera clara la descripción del puesto?			
	¿Conoce los procedimientos que tiene que realizar cuando se identifiquen tolvas vacías?			
	¿Conoce las funciones de apoyo de su área a otras?			
	¿Conoces el correcto envasado para los alimentos?			
	¿Conoces el procedimiento para evitar el paro de funciones a falta de tolvas?			
	¿Conoce la bolsa de alimento correcta para cada presentación?			
	¿Conoces los lineamientos básicos de seguridad de tu área de trabajo? (sanitización y uso de equipo de seguridad)			
	¿Conoces el procedimiento a realizar cuando se identifica un saco de alimento roto?			
	¿Conoce a su jefe directo?			
	¿Conoces al encargado del área?			

Fuente: Elaboración propia.

3º evaluación del modelo de inmersión laboral

La 3º evaluación del modelo de inmersión laboral es la primera que integra el aspecto especializado “conocimientos de área de trabajo” o también nombrado “evaluación de conocimiento” este aspecto se enfocara en evaluar la evolución que ha tenido el colaborador en su primer mes dentro de la empresa, por lo que se le harán cuestiones técnicas sobre su área de trabajo, cabe recordar

que esta evaluación es la única que será diferente por cada área, a comparación de las primeras dos evaluaciones que son aplicables a cualquier área de trabajo, el conocimiento y las habilidades que se generan y se necesitan en cada puesto no pueden ser iguales.

4° evaluación del modelo de inmersión laboral

La 4° evaluación es la última que se aplicara al colaborador, la cual al igual que la 3° contiene el aspecto especializado, el cual tendrá una cantidad mínima de 5 preguntas y una cantidad máxima de 10. Una de las características más importantes de las evaluaciones 3° y 4° es que sus respuestas tienen un valor cuantitativo, lo que permite darle un valor a su satisfacción laboral e identificar cual es el riesgo de rotación del colaborador según los resultados de la evaluación. Otro apartado que distingue a estas dos evaluaciones es el que según la problemática que el colaborador presente ya existirá una serie de planes de acción recomendados, según la gravedad del conflicto y el tipo de problemática ya sea grupal, individual o administrativa; es importante recordar que dichos planes de acción cuentan con una base lógica a la hora de implementarlos, pero no son de uso obligatorio, solo es una facilidad que el modelo le da al ejecutor y este decide si usarla o no.

Evaluación de continuidad

La evaluación de continuidad es la última parte que conforma el modelo de inmersión laboral, el objetivo de esta evaluación es conocer que tan recomendable es que el colaborador continúe en la empresa, ya que muchos autores concuerdan con el hecho de que la rotación es una oportunidad de adquirir nuevo talento humano para la empresa y que este proporcione una ventaja competitiva a la organización, también es la oportunidad de darle salida a los colaboradores que no cumplen con los estándares requeridos para ejercer las funciones asignadas, por lo cual dicho colaborador no lograra un nivel de satisfacción laboral, lo que conlleva a que su

riesgo de rotación se ha alto, llegando al punto que afectara a todo el clima laboral de la empresa, por esta razón la evaluación de continuidad es la oportunidad que tiene el departamento de talento humano, para apoyar a los colaboradores de presentan áreas de oportunidad o dar rotación a quien lo requiera.

4. Resultados

El modelo de inmersión laboral en el periodo enero-junio 2022 el modelo fue aplicado a un total de 30 Colaboradores de nuevo ingreso de los cuales 18 han concluido el programa y los 12 restantes aun sigues en proceso. Por lo cual los resultados estadísticos están basados en los 18 colaboradores que concluyeron el modelo de inmersión los cuales están conformados por:

- 8 colaboradores del área de envase
- 4 colaboradores del área de limpieza
- 3 colaboradores del área de materia prima
- 2 colaboradores del área producto de terminado
- 1 colaborador del área de seguridad industrial

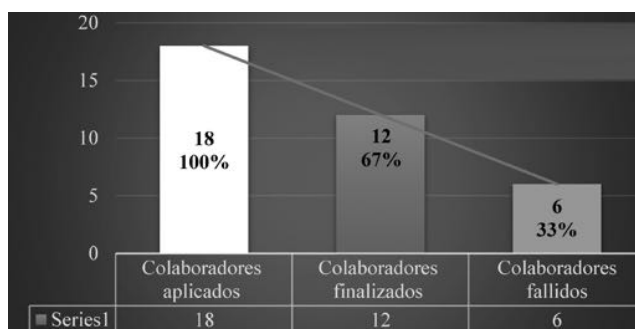
Medidor del modelo de inmersión laboral

El medidor es una herramienta que nos ayudara a llevar un control para cada colaborador, el cual esta agendado según el cronograma principal del modelo y cada una de sus actividades están divididas según su semana de aplicación el cual va desde la 1° semana hasta la 12° semana; en cada una de las actividades se pondrá si se realizó la actividad correspondiente, en caso de que el colaborador salga en esa semana se registrara de igual manera. El medidor también llevara una tasa de rotación general por mes en la parte superior, siendo un ejemplo que en mes de los 18 colaboradores que iniciaron el modelo salieron 4, dejando un total de 14 colaboradores que son el 77.8% de los colaboradores, en el segundo mes salieron 2 colaboradores más dejando un total de 66.7% de los colaboradores que iniciaron el modelo, en el tercer mes no

hubo ninguna baja, por lo que se quedaron los mismos 12 colaboradores, los cuales finalizaron el modelo de inmersión de una manera exitosa. Se pudo observar que el primer mes hubo una rotación del 22.2%, posteriormente en el segundo mes hubo otra rotación del 11.1% dejando una tasa de rotación del 33.3% por los 6 colaboradores que salieron en este periodo.

En la gráfica 1, podemos ver cuál fue la tasa de rotación mediante la aplicación del modelo de inmersión laboral y la tasa de permanencia que se logró, como se puede ver el modelo inicio con un total de 18 colaboradores que representan el 100% de los nuevos ingresos que existieron desde el mes de Enero hasta el mes de Marzo, de los cuales 6 tuvieron una rotación los que representa el 33%, siendo un total de 12 colaboradores que representan el 67% que concluyeron con todo el modelo de inmersión laboral de una manera exitosa y lograron la continuidad, siendo la tasa de permanencia el doble de la tasa de rotación.

Gráfica 1. Resultados de rotación graficado

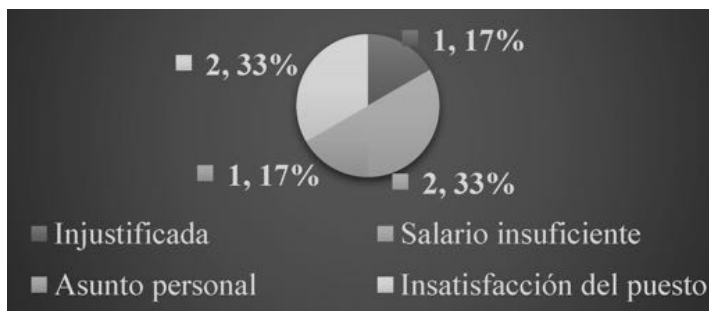


Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron un total de 6 colaboradores que rotaron mediante la aplicación del modelo de inmersión laboral, de los cuales, 2 representan el 33% de su salida que fue por insatisfacción del puesto, otros 2 que representan el 33% salieron por salario insuficiente, 1 colaborador que representa el 17% salió por un asunto

personal/familiar y 1 colaborador que presenta el 17%, su salida fue injustificada (ver Gráfica 2).

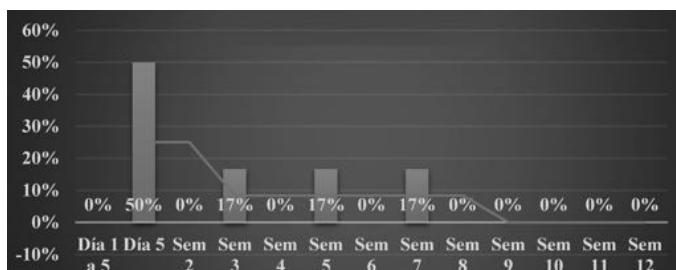
Gráfica 2. Causas de rotación.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3, se puede observar el porcentaje de rotación por semana, donde se puede notar que donde existe una mayor tasa de rotación es en la primera semana, pues en esta salió el 50% de los colaboradores que rotaron en el modelo de inmersión laboral, siendo un total de 6, por lo cual quiere decir que en la primera semana salieron 3 colaboradores, en la 3ª semana salió un colaborador al igual que en la 5ª y 7ª semana.

Gráfica 3. Rotación por semana.



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de inmersión laboral muestra que existe una relación directa entre el nivel de satisfacción laboral y el riesgo de rotación, por lo cual, en base al medidor y herramientas de seguimientos se

puede medir los casos de insatisfacción laboral que los colaboradores han presentado durante la aplicación de sus evaluaciones programadas y usando la herramienta de semaforización del modelo de inmersión nos da como resultado que de los 18 colaboradores 10 nunca presentaron ninguna queja o problemática, 7 presentaron alguna inquietud o problemática y 1 presento un problema grave que pudo haber causado su bajo de la empresa.

Gráfica 4. Rotación por semana.



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

El trabajo presentado en esta propuesta de modelo de inmersión laboral demuestra la importancia que tiene el control de la rotación para las organizaciones, debido a que existe la mala creencia que la rotación es del todo negativa a pesar de que los autores Amador, Chiavenato, Flores y otros autores que han catalogado a la rotación como un acontecimiento natural y en cierta medida necesaria para las organizaciones, ya que esta les brinda la oportunidad de integrar nuevos talentos humanos a la empresa, los cual como menciona la autora Bordas son los pilares para darle una ventaja competitiva verdadera a la empresa ya que las habilidades, innovaciones y propuestas humanas pueden marcar la diferencia en el mercado competitivo.

El modelo de inmersión laboral se presenta como herramienta para las empresas que cuentan con un alto índice de rotación; siendo una planta procesadora el tipo de empresa que se optó para la

prueba piloto de este modelo, el cual en su tiempo de aplicación de 3 meses obtuvo una tasa de retención del personal del 67%, siendo una tarea complicada por la naturaleza de las actividades que ejerce la empresa, pues estas son físicamente demandantes para los colaboradores y su remuneración fue frecuentemente un problema que los miembros mencionaban mucho, pero a pesar de estar circunstancia los resultados finales y las problemáticas internas variadas que presentaban los colaboradores, demostraron que la empresa es socialmente responsable con sus miembros, pues ninguna problemática era originada por la empresa, sino bien por la naturaleza de sus funciones, aunque esa causa no puede catalogarse como un problema interno de la empresa, porque son actividades de naturaleza brusca, la hipótesis implementada “la rotación del personal se puede minimizar mediante un modelo de inmersión laboral aplicado a una planta procesadora de alimentos” fue relevante en el sentido que los colaboradores se sintieron escuchados y atendidos por el departamento de talento humano, lo cual es sus opiniones les hacía sentir que la empresa tomaba en cuenta sus opiniones, por lo cual, se llegó a la conclusión que si bien la empresa presenta una tasa de rotación alta, esta no es culpa verdadera de la empresa sino de la naturaleza del trabajo, el modelo de inmersión laboral permitió al equipo de talento humano darse cuenta de muchas áreas de mejora, al igual que la rotación en estos tres meses de aplicación disminuyó en 70% por mes, cabe señalar que dicha cantidad de rotación se debía mucho al ausentismos por la pandemia del COVID-19, por lo cual sugiero que el modelo de inmersión laboral es una buena herramienta para el equipo de talento humano que le permitirá observar muchas áreas de oportunidad debido al contacto directo con el colaborador al igual de que tener un control y panorama más amplio con su rotación.

Referencias

- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey, Nuevo Leon, México : UANL . Recuperado el 30 de 05 de 2022
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Elibro. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/48843>
- Bouzas, O., & Reyes, G. (2019). *Gestión del Talento Humano*. IURE. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/bibliotecauv/titulos/130372>
- Cejas, M., Chirinos, N., Hernández, G., Vásquez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2016). *Administración de los recursos humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Sangolquí : ESPE .
- Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones (9a ed.)*. Mexico D.F: McGraw.
- Cuesta, S. A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/69130?page=60>
- España, M., & Zetina, D. (2012). "Manual de inducción al puesto para la división de recursos humanos de la universidad de San Carlos de Guatemala". *Repositorio*. Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/10659/1/T13%20%282162%29.pdf>
- Ganga, C., & Sánchez, A. (2008). Ganga Contreras, Francisco, & Sánchez Álvaro. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Scielo*, 27. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lng=es&tlng=es.
- Herrera, J. E., & Barrios, I. T. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. (Primera (ed) ed.). Bogotá, Colombia : Ediciones de la U . Recuperado el 07 de Junio de 2022
- Márquez, C., Arnaldo, J., & Villegas, Y. (02 de Junio de 2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=pt&tlng=es.

- Maurer. (16 de Abril de 2015). *SHRM*. Obtenido de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>
- RAE, R. A. (2014). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Recuperado el 30 de 05 de 2022, de <https://dle.rae.es/inmersi%C3%B3n>
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 70.

Aplicación ServQual para mejorar la calidad del servicio al cliente en «MG Llantas»

Luis Javier Colorado Mendoza

Aidé Onofre Ruiz

Patricia Lagunes Domínguez

Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de la aplicación de la Metodología ServQual en la Empresa MG Llantas, una microempresa que se encuentra ubicada en el municipio de Rafael Delgado en la zona centro montañosa del estado de Veracruz; para llevar a cabo el estudio, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario de esta metodología que está dividido en cinco dimensiones, esto permitió determinar el índice de la calidad en el servicio de la empresa; además, con los resultados obtenidos se identificaron las brechas entre percepción y expectativas de cada una de estas dimensiones, reflejando que la empatía tiene una brecha positiva, pero el resto de las dimensiones tienen déficits de calidad, lo que significa que la empresa debe establecer estrategias que coadyuven a la mejora continua de la empresa, sobre todo en la sensibilidad y seguridad que son las brechas más amplias, para que se traduzcan en una mejora de la calidad del servicio al cliente.

Palabras clave: *Calidad, microempresa, servicio, servqual.*

Abstract

This paper presents the results of the application of the ServQual Methodology in the MG Llantas Company, a micro-enterprise that is located in the municipality of Rafael Delgado in the central mountainous area of the state of Veracruz; To carry it out, the survey technique was obtained and as an instrument the questionnaire of this methodology was obtained, which is divided into five dimensions, this allowed determining the quality index in the company's service; In addition, with the results obtained, the

gaps between perception and expectations of each of these dimensions were identified, reflections that empathy has a positive gap, but the rest of the dimensions have quality deficits, which means that the company must establish strategies that contribute to the continuous improvement of the company, especially in the sensitivity and security that are the largest gaps, so that they translate into an improvement in the quality of customer service.

Keywords: *Quality, microenterprise, service, servqual.*

1. Introducción

Según Quijano (2021), el 81% de los clientes ya no regresan a las organizaciones por experimentar emociones negativas al recibir su producto o servicio, mencionando las diez razones principales por las que los clientes ya no vuelven a comprar en la organización, que son: engañar al cliente, no respetar los tiempos pactados, el cliente ejerce presión para obtener lo deseado, se ponen pretextos para solucionar problemas, no se cumplen las promesas de ventas, se comenten errores, no se brinda apoyo, no se dan soluciones útiles, no hay disposición para resolver problemas y demora en tiempos de entrega.

De acuerdo con Arellano-Díaz (2017) en el mundo actual una herramienta mayormente usada en las organizaciones con buenos resultados con el fin de obtener una diferencia de sus competidores y a su vez desarrollar una ventaja competitiva duradera, es el servicio al cliente. Por su parte Atkinson (citado por Martínez y El kadi, 2019) menciona que producir un producto o brindar un servicio es necesario innovar constantemente y realizar estrategias hacia la calidad total.

Como postula Deming (citado por Rodríguez, 2022) “lo que no se mide no se controla” es por eso que las organizaciones deben hacer mediciones en diferentes áreas especialmente en las que se enfoquen en la atención al cliente y calidad, pero no solo se trata de cumplir un programa o medir por medir, las organizaciones debe de recopilar la información cualitativa-cuantitativa, anali-

zarla para realizar estrategias para mejoras en las áreas que se midió y encaminar a la organización a la mejora continua.

El tema a desarrollar en la siguiente investigación es sobre la aplicación de la metodología ServQual para mejorar la calidad del servicio al cliente en MG Llantas, a través del cual se determinarán las brechas entre expectativa y percepción del servicio prestado por la organización en sus cinco dimensiones; se considera que la calidad del servicio al cliente es de suma importancia en todas las áreas de la empresa, ya que la calidad tiene alcance en el servicio al cliente, así como a los elementos de establecimiento en el cual se brinda el servicio, y a los colaboradores quienes son parte fundamental para el éxito de la organización. Por lo que la aplicación de la metodología ServQual es de importancia, ya que se trata de un modelo de encuestas basadas en medir las brechas entre las expectativas y la percepción de la calidad del servicio al cliente prestado en las organizaciones ya sean públicas o privadas de cualquier tamaño.

Esta investigación se realizó con el fin de plantearle a la organización MG Llantas las áreas de mejora respecto al servicio al cliente, en el cual se darán a conocer los datos tabulados y graficados de las encuestas realizadas a los clientes, para que identifiquen sus áreas de oportunidad y mejorar la calidad del servicio al cliente, infraestructura del establecimiento, maquinaria y entre otras oportunidades de mejora con el fin de fidelizar a los clientes.

Así mismo, para sustentar esta información se realizaron encuestas ServQual adaptadas y aplicadas en MG Llantas.

2. Revisión de literatura

El servicio al cliente

El servicio al cliente es un factor muy importante dentro de las organizaciones, ya que brindar una buena atención ayuda a fidelizarlos hacia la organización, marca, producto o servicio. De cierto modo las organizaciones deben ser altamente competitivas para

atraer o conservar clientes con estrategias enfocadas principalmente en la atención de estos.

Describe la Real Academia Española (2021) el concepto de servicio mencionando que proviene del latín *servitium*, también lo refiere como la acción y efecto de servir, lo que de inicio abre un panorama para entrar en materia y se puede relacionar con el objetivo que servicio es satisfacer (Estrada, 2016).

Por su parte, Pierrend (2020) menciona que el cliente es la persona u organización que hace tratos o convenios de compras presentes o futuras con una empresa proveedora de bienes o servicios y que en la actualidad estas transacciones se pueden hacer física o virtualmente.

Según Montoya y Boyero (citados por García, 2016) señalan que el servicio es una agrupación de experiencias basadas en relación con el cliente y la organización y esta depende sus supervivencia y éxito, la satisfacción que se brinde al cliente a través del servicio, tendría como resultado que la organización conservara a sus clientes.

Satisfacción y percepción del cliente

Según Jerónimo (citado por Parra, Arce, y Guerrero, 2018) la satisfacción del cliente es importante estudiarla porque es indispensable en todo tipo de organización, su principal objetivo es el éxito al cumplir con las necesidades o expectativas de los clientes y por ende se vuelven fieles a la marca, servicio o producto brindado por la organización.

La percepción del cliente se relaciona con la valoración de este cuando recibe un producto o servicio de la organización y su aprecio a ella (Suárez et al., 2019).

Calidad del servicio

Por su parte Bustamante (citados por Silva-Treviño et al., 2021) menciona que la calidad en el servicio se debe de apreciar como la

brecha que hay entre dos puntos medulares: las expectativas del cliente (lo que desea de una organización) y sus percepciones después de recibir el servicio (lo que obtiene de una organización).

La calidad en el servicio al cliente es un requisito necesario para competir entre organizaciones, por el impacto que tiene en los resultados y esta es primordial para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones implicadas en este tipo de procesos (Arellano-Díaz, 2017).

Por lo tanto, se puede decir que todas las organizaciones buscan que los clientes estén completamente satisfechos, a esto le llamamos calidad de servicio, las organizaciones deben de medir periódicamente esta variante para saber los resultados sobre las expectativas y percepciones del cliente y así enfocar sus estrategias que ayuden a la mejora continua.

Dimensiones de la calidad

Garvín (citado por Martín, 2018) logró definir ocho dimensiones de la calidad que están especialmente diseñadas para adaptarse a las perspectivas del cliente en función de la calidad del producto, comprender los deseos de los clientes entre estas dimensiones para crear una ventaja competitiva. Las ocho dimensiones son las siguientes:

1. Rendimiento: Menciona los principales operarios de un producto. Esta dimensión de calidad implica características importantes; las marcas generales se pueden ordenar objetivamente en aspectos individuales del rendimiento.
2. Características: Tiene como principal objetivo tener buenas funciones que difieran el producto de los demás. La separación y diferenciación, como características principales y secundarias, no son fáciles de determinar. En la actualidad hay muchas características adicionales que se vuelven básicas o esenciales con el tiempo.

3. **Confiabilidad:** Se le puede definir como una clave que brinda experiencia intuitiva de los clientes.
4. **Conformidad:** Tiene como función la precisión del producto o servicio para que así los clientes comprendan de mejor manera como funciona un producto, ya que consiste en ser de interacción.
5. **Durabilidad:** Mide la vida del producto que se ofrece, así como también su grado de complejidad.
6. **Facilidad de servicio:** Tener una eficiencia en la garantía y la rápida respuesta sea un punto positivo para el consumidor.
7. **Estética:** Esta debe de sobre salir sobre las demás dimensiones, es muy importante ya que debe de ofrecer una estética para que el producto o servicio sea el elegido por los clientes, debe de ser resaltador ante la competencia, actualizado a las nuevas tendencias, para que llame la atención del consumidor.
8. **Calidad percibida:** Esta última dimensión es de las más subjetiva ya que aquí los consumidores ven desde su punto de vista el producto o servicio desde sus perspectivas, las experiencias vividas de cada uno de ellos, el entorno etc.

Los costos de la mala calidad

Los costos de la mala calidad se tratan de aquellos bienes desperdiciados en una organización como recursos económicos y la fuerza laboral, causado por la mala planeación e ineficiencias en los procesos de la organización.

Los costos de la mala calidad se derivan por las acciones que realizan, y esto conlleva a una consecuencia del no haber realizado las cosas bien a la primera, y por tal razón el cliente no queda satisfecho con la atención prestada, esto es algo que se da a primera vista, incluso antes de que el cliente adquiera un servicio, o un producto mientras que el ya antes mencionado se da al instante que se le entrega al cliente, es por ello que la calidad se refiere a te-

ner cero errores; sin embargo, el costo de la mala calidad va en conjunto con el producto (Valenzuela, 2016).

Según el autor es importante recalcar que los costos de la mala calidad son también ocasionados por las fallas internas y externas, esto también se deriva de la insuficiencia económica que pueda haber dentro de la organización, ya que puede ser ocasionado por la mala gestión que haya internamente, aunque no siempre sea su caso, puede que sea una probabilidad. De modo que, los costos de calidad se relacionan en tres niveles: el primero se trata de los costos de prevención y los de evaluación, el segundo es el costo de la mala calidad que es integrado por las fallas internas, externas y las ventas perdidas y el último nivel se desenlazan los conceptos de los costos de la mala calidad, pero va dependiendo de su giro, es decir, si ofrece producto o servicio.

Medición de la calidad

Hoy en día la competitividad es un tema importante para las organizaciones, y ante esto la medición de la calidad es un instrumento clave para posicionarse en el mercado (Sánchez y Sánchez, 2016)

Según Maul, *et al*, (2017) la medición es un proceso que aporta información importante para la organización con propiedades como confiabilidad y generación de confianza del conocimiento.

Por lo tanto, Tan y Pawitra (citados por Sánchez y Sánchez, 2016, p. 112) mencionan que “el medir la calidad del servicio, desde el aspecto de satisfacción del cliente, es un punto crucial en un mercado sumamente competitivo, ya que las organizaciones deben optar por estrategias y servicios que sobrepasen las expectativas de los clientes”

Modelo ServQual

Hoy en día las organizaciones buscan ofrecer calidad en sus productos y/o servicios, lo que genera la necesidad de medir la calidad especialmente de los servicios que ofrecen, es por ello por lo

que se tiene que dotar de herramientas para calificar la calidad de los servicios, una de esas herramientas es el modelo ServQual que ayuda a las organizaciones a medir las perspectivas y necesidades de los clientes.

Según Dion et al. (citado por Peñafort, Ramírez y García-Méndez, 2020) el modelo ServQual fue creado por Parasuram y sus colaboradores y este fue llevado a cabo por la inquietud de tener una herramienta de medición para la calidad de los servicios prestados por las organizaciones donde se deben incluir las expectativas y las percepciones de los clientes.

De acuerdo con Ipanaque (citados por Acosta-Vazquez, *et al*, 2021) “el modelo ServQual define la calidad del Servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía” (p. 258).

Según Chen, Spohrer y Lelescu (citados por Bustamante, *et al*, 2019) el modelo ServQual es una técnica en la cual se evalúan una serie de procedimientos que lleva efecto cuestionarios que buscan determinar un sistema de dimensiones, ítems en cual se denote la calidad de servicio.

Por otra parte, las organizaciones se deben dotar de herramientas para conocer a sus clientes y lo que ellos necesitan que la organización les provea, el modelo ServQual encarna uno de los principales resultados de la investigación, iniciada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, en 1992, definiendo la calidad del servicio como la variable principal del resultado (Causado-Rodríguez, Charris y Guerrero, 2019).

En conclusión, el modelo ServQual es una herramienta eficaz, es un instrumento de mejora, que hoy en día ocupan las organizaciones de cualquier sector, ya sean públicas o privadas con el úni-

co fin de medir la calidad de los servicios prestados, de esta forma las organizaciones podrán conocer a sus clientes en cuanto a sus expectativas y sus percepciones y así mejorar en las áreas que se requiera.

Dimensiones ServQual

De acuerdo con Lloréns (citado por Cruz, Orduña y Gerardo, 2018) desde que se creó a la fecha el modelo se ha ido adaptando a las necesidades de las organizaciones, el cambio más visible es sin duda las dimensiones que a partir de un gran grupo de entrevistas se establecieron diez puntos medibles del servicio de calidad, pero en las pruebas realizadas, notaron que un consenso la correlación que hay entre las diez dimensiones iniciales y en consecuencia de la correlación antes mencionada se determinó consolidar ítems quedando lo que hoy actualmente conocemos como las cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Según Barragán, García y Medina (2022) las cinco dimensiones se pueden aplicar en las organizaciones conforme a sus necesidades respecto a la evaluación del servicio.

1. **Tangibles:** Aquellos componentes integrados en la parte evidente de un servicio de producto como los elementos que pueden sentir al tacto.
2. **Fiabilidad:** Cualquier organización debe de tener la posibilidad para dar al cliente productos y servicios de manera veraz y oportuno, eficientemente y seguro, garantizando que todo el personal lo entregue correctamente.
3. **Capacidad de respuesta:** En ella se menciona lo que la empresa tiene a su disposición en la ayuda y resolución de los problemas a los clientes de manera eficaz. También se organiza los tiempos de entrega y su importancia para la fácil accesibilidad que tienen para contactar a la organización los clientes.
4. **Seguridad:** Se denota la percepción que el cliente tiene sobre la

organización, desde el modo en que es la atención, la eficacia y eficiencia del servicio, así como resuelven los problemas ante alguna necesidad, así mismo es para que el cliente obtenga seguridad y note que sea confiable y honesta.

5. La empatía: Es la disponibilidad que tiene la organización para atender al cliente de manera más personal, esto es relativo a una cortesía que se le pueda brindar al antes mencionado, ya que en ella se puede analizar los requerimientos y necesidades del cliente (Barragán, García, y Medina, 2022).

Índice de calidad en el servicio de ServQual

Según Contreras, Camacho y Segura (2019) el índice de la calidad en el servicio de ServQual (ICS), se calcula por la diferencia de los promedios de percepciones y los promedios de las expectativas por lo que se aplica la fórmula siguiente:

Fórmula Índice de la calidad en el servicio de ServQual L (ICS)

$$ICS = \text{Percepciones} - \text{Expectativas}$$

Por lo tanto, los autores mencionan: se dice un cliente satisfecho, “cuando la diferencia entre la percepción y la expectativa para la dimensión evaluada tenía una diferencia de cero o un valor positivo y un cliente insatisfecho, cuando la diferencia tenía un valor negativo” (p. 12).

Tabla 1. Cálculo del Índice de Calidad del Servicio.

Índice de la calidad en el servicio de SERVQUAL (ICS)	
Valor	Percepción de calidad en el servicio
> 0	Percepción de calidad supera las expectativas
= 0	Percepción de calidad es igual a la esperada
< 0	Percepción de calidad es inferior a la esperada

Fuente: Elaboración propia con base en Moreira, et al, (2020).

Diseño del cuestionario

Matsumoto (citado por Febres-Ramos y Mercado-Rey, 2020) afirma que la configuración del cuestionario ServQual cuenta con dos

apartados donde uno de ellos evalúa las expectativas del cliente y el otro evalúa la percepción del servicio brindado por la organización. Su estructura total se basa 5 dimensiones y 22 ítems, para definir el valor de cada ítem se debe operar mediante una escala de Likert del 1 al 7, en el cual 1 manifiesta la calificación más baja y representa que el cliente está totalmente en desacuerdo por lo tanto el 7 manifiesta la calificación más alta y representa que el cliente está totalmente de acuerdo con cada ítem.

3. Metodología

Se analizaron los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta ServQual en los clientes de MG llantas, esperando medir la calidad de servicio al cliente en sus cinco dimensiones.

Se Identificaron las brechas de la calidad del servicio en MG llantas para poder dar propuestas en una mejora del servicio al cliente.

MG Llantas es una microempresa que se encuentra ubicada en el municipio de Rafael Delgado en la zona centro montañosa del estado de Veracruz, la organización cuenta con cuatro colaboradores y cada uno de ellos tienen actividades asignadas como: Gerencia general, contabilidad, ventas y taller de servicio. MG Llantas está dedicada principalmente al comercio al por menor especializado de llantas, cámaras, corbatas, válvulas de cámara, al igual que al servicio de alineación y balanceo de llantas entre otros servicios.

En la actualidad las organizaciones para ser más competitivas en un mercado cambiante deben de proveer de servicios de calidad a sus clientes ya que esto conlleva al aumento de los ingresos, mejor reputación, lealtad de los clientes, es por eso por lo que se aplica la metodología ServQual en MG Llantas para conocer sus debilidades y así tener referencias para que la gerencia aplique estrategias sobre ellas para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

El tipo de estudio que se utilizará será descriptivo ya que se re-

copilará información mediante la investigación, observación, encuestas y testimonios de los clientes de MG Llantas, la técnica usada es la encuesta y el instrumento es una adaptación del cuestionario ServQual a la empresa MG Llantas, consta de cuatro secciones y fue aplicado físicamente en la ubicación de la empresa y a través de Google Forms.

El objetivo de la primera sección es obtener de primera mano datos demográficos de los clientes; la segunda y la tercera sección contiene dos encuestas la primera encuesta es sobre la expectativa de una empresa llantera Ideal para el cliente y la segunda encuesta es sobre la percepción de MG Llantas, cada una de ellas contiene dieciocho ítems, porque 4 ítems del ServQual no aplican a la empresa, y contempla las cinco dimensiones de la metodología; finalmente, en la cuarta sección se solicitó una calificación general del servicio prestado por MG Llantas y sugerencias para mejorar el servicio en la empresa.

Para la determinación de la población se utilizó la base de datos de ventas en MG Llantas donde se pudieron contabilizar que del 16 al 22 de mayo de 2022 se atendieron a 25 clientes. Para la obtención del tamaño de muestra se utilizó la fórmula de población finita, con un nivel de confianza del 95%, con una probabilidad de éxito del 50% y una probabilidad de fracaso del 50%; el resultado del tamaño de la muestra arrojó que se debían de aplicar 24 instrumentos de valuación a los clientes de MG Llantas mismos que se aplicaron en su totalidad.

4. Resultados

Tipo de cliente y lugar de residencia

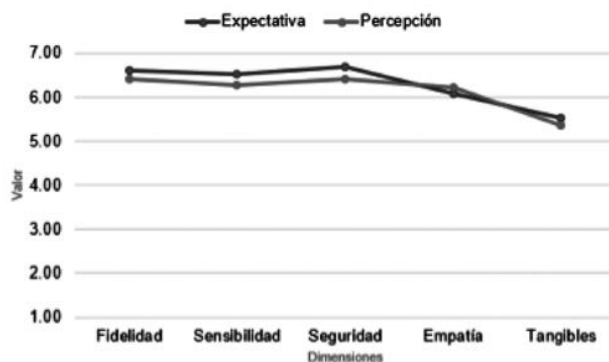
Los resultados obtenidos de la investigación podemos destacar que mayormente los clientes en MG Llantas son personas físicas sin actividad empresarial con un 62.5%, seguido de personas físicas con actividad empresarial 25% y personas morales 12.5%.

En la muestra la mayoría de los clientes de MG Llantas provienen de la ciudad de Córdoba 38%, seguido de Orizaba 33%, Zongolica 17% y otras 12%.

Valores promedios de expectativa vs. Percepción

Los resultados representan las respuestas de los dos cuestionarios (expectativa y percepción) con 18 ítems cada uno, los cuales contestaron 24 clientes de MG Llantas se puede observar que la dimensión de empatía en la experiencia (percepción) de los clientes supera a la expectativa, mientras que las dimensiones de fidelidad, sensibilidad, seguridad y elementos tangibles de acuerdo con la experiencia (percepción) del cliente son ligeramente inferiores a la expectativa.

Gráfica 1. Valores promedio de expectativas vs percepción.



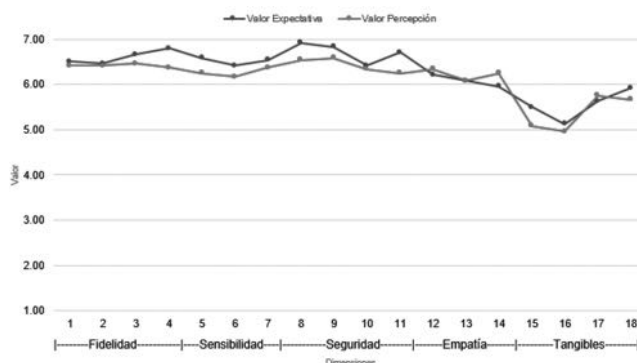
Fuente: elaboración propia.

Valores promedio por pregunta de expectativa vs. percepción

Las preguntas que corresponden a elementos tangibles están por debajo del promedio de percepción general 6.14 puntos, pero de igual forma los clientes no le asignaron valores relevantes a esta categoría, posiblemente por el tipo negocio, podemos destacar unas de las preguntas más bajas del estudio respecto a la percepción: el ítem 16 que hace referencia a las instalaciones físicas del negocio con una puntuación en escala de Likert de 5.13 puntos de 7, seguido

del ítem 15 que hace referencia a los equipos de aspecto moderno con una puntuación en escala de Likert de 5.13 puntos de 7. También se puede observar que las dos preguntas con mayor puntuación en la percepción corresponden a la dimensión de seguridad: el ítem 9, hace referencia a los medios de pago del negocio con una puntuación en escala de Likert de 6.58 puntos de 7, seguido del ítem 8 que, hace referencia a la confianza de los colaboradores con una puntuación en escala de Likert de 6.54 puntos de 7.

Gráfica 2. Valores promedio por pregunta de expectativa vs percepción.

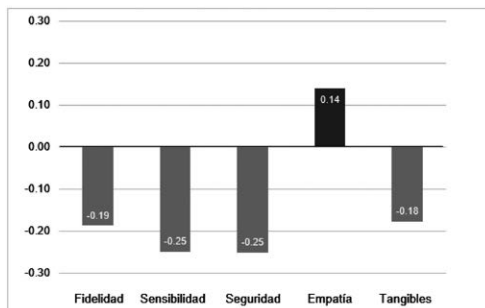


Fuente: elaboración propia.

Brechas e Índice de la calidad en el servicio (ICS) de MG Llantas por dimensiones

La dimensión de empatía es la más alejada del cero en un valor positivo con una brecha de 0.14 y un índice de calidad en el servicio superior a la esperada a diferencia de las cuatro dimensiones restantes donde las brechas son negativas y por lo tanto su índice de calidad en el servicio es inferior a la esperada, por lo que MG Llantas deberá poner atención a estas brechas poder cerrarlas con estrategias a cada una de ellas.

Gráfica 3. Brechas determinadas por dimensiones.



Fuente: elaboración propia.

Brechas e Índice de la calidad en el servicio (ICS) de MG Llantas por ítems

El 77.78% de los ítems (14) salieron con brecha negativa en consecuencia, el Índice de la calidad en el servicio: la percepción de calidad es inferior a la esperada, solo el 16.67% de los ítems (3) fueron positivos por lo que el Índice de la calidad en el servicio: la percepción de calidad supera las expectativas y por último solo el 5.55% de los ítems (1) su Índice de la calidad en el servicio: la percepción de calidad es igual a la esperada.

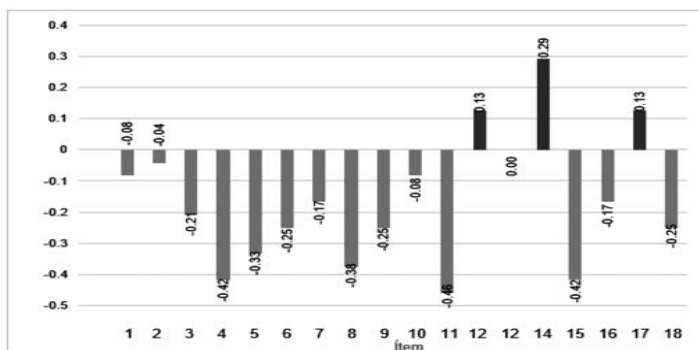
Tabla 2. Determinación de Brecha por ítem.

Dimensiones	Ítems	Valor Expectativa	Valor Percepción	Brecha	Percepción de calidad en el servicio		
					Supera las expectativas > 0	Es igual a la esperada = 0	Es inferior a la esperada < 0
Fidelidad	1. MG Llantas cumple con lo prometido en la fecha pactada.	6.50	6.42	-0.08			-0.08
	2. MG Llantas mostró un sincero interés en resolver cuando tuvo un problema.	6.46	6.42	-0.04			-0.04
	3. MG Llantas desempeño bien el servicio por primera vez.	6.67	6.46	-0.21			-0.21
	4. MG Llantas proporcionó sus servicios en el momento en que prometió hacerlo.	6.79	6.38	-0.42			-0.42

Sensibilidad	5. MG Llantas lo mantuvo informado con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	6.58	6.25	-0.33			-0.33
	6. Los colaboradores de MG Llantas dieron un servicio rápido.	6.42	6.17	-0.25			-0.25
	7. Los colaboradores de MG Llantas estuvieron dispuestos a ayudarlo cuando tuvo una duda o problema respecto al servicio.	6.54	6.38	-0.17			-0.17
Seguridad	8. El comportamiento de los colaboradores inspiró confianza en usted.	6.92	6.54	-0.38			-0.38
	9. Se sintió seguro con los medios de pagos en MG Llantas.	6.83	6.58	-0.25			-0.25
	10. Los colaboradores de MG Llantas fueron corteses de manera constante con usted.	6.42	6.33	-0.08			-0.08
	11. Los colaboradores de MG Llantas mostraron conocimiento para responder a las preguntas de usted.	6.71	6.25	-0.46			-0.46
Empatía	12. MG Llantas se preocupó de sus prioridades.	6.21	6.33	0.13	0.13		
	13. Los colaboradores entendieron las necesidades específicas de usted.	6.08	6.08	0.00		0.00	
	14. MG Llantas tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	5.96	6.25	0.29	0.29		
Elementos Tangibles	15. MG Llantas tiene equipos de aspecto moderno.	5.50	5.08	-0.42			
	16. Las instalaciones físicas de MG Llantas son atractivas.	5.13	4.96	-0.17			
	17. Los colaboradores de MG Llantas se vieron pulcros.	5.63	5.75	0.13	0.13		
	18. Los materiales asociados con el servicio, se vieron visualmente atractivos.	5.92	5.67	-0.25			

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Determinación de Brecha por ítem.

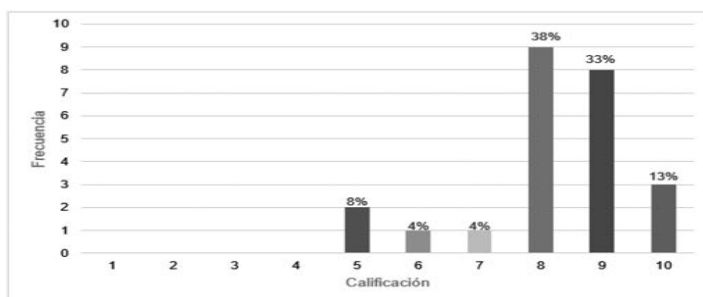


Fuente: elaboración propia.

Calificación general del servicio brindado por MG Llantas

De acuerdo con la calificación general otorgada por cada encuestado en una escala de 1 como menor valor a 10 como mayor valor, se puede observar que un 84% de los encuestados calificaron a la organización entre 8 y 10, mientras que un 16% calificaron a la organización entre un 5 y 7 dando como promedio general de calificación un 8.21% posicionando a la empresa con una buena reputación respecto a los servicios.

Gráfica 5. Calificación general del servicio prestado por MG Llantas



Fuente: elaboración propia.

Sugerencias de los clientes para brindar un mejor servicio

Como se puede observar en la tabla se enlistan todas las sugerencias para brindar un mejor servicio que el cliente hace para que

MG Llantas atiende sus peticiones, las cuales fuimos etiquetando y agrupando por cada dimensión, el resultado de mayor realce se puede observar en la gráfica que el que tiene mayor peso con un 58.33% son las sugerencias que engloban a elementos tangibles y sugieren desde más productos y servicios hasta mejoramiento de la infraestructura del local.

Tabla 3. Dimensiones y sugerencias.

Dimensiones	Sugerencias	Frecuencia	Porcentaje
Elementos tangibles	Más productos y servicios	2	12.50%
	Mayor limpieza en las áreas	2	8.33%
	Mejorar ubicación	1	4.17%
	Mejorar herramientas de trabajo	4	8.33%
	Mejorar la infraestructura del local	5	33.33%
Empatía	Mayor personal	3	29.17%
Seguridad	Mayor plazo en crédito	1	12.50%
Sensibilidad	Mejorar el servicio al cliente	3	16.67%
N/A	Sigan así	3	4.17%
TOTAL		24	100.00%

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Al concluir la aplicación de la metodología ServQual en MG Llantas y la revisión de la literatura, es posible concluir lo siguiente:

Un factor importante el cual se basa el éxito de una organización es tener una buena calidad de servicio al cliente, para así fidelizarlos a la organización, marca, producto o servicio y gracias a un instrumento de la medición de la calidad como la metodología ServQual se pudieron medir las dimensiones respecto a la calidad del servicio prestado por MG Llantas y así realzar propuestas de mejora en cada una de ellas ya que esta metodología aportó información importante a la organización.

Es importante recalcar que, aunque la organización se encuentra en el municipio de Jalapilla Veracruz, pero el mayor cliente potencial es de la ciudad de Córdoba Veracruz, y esto se debe a que

los clientes adquieren el servicio de forma más personalizada de acuerdo con sus necesidades ya que son atendidos directamente por la gerente y propietaria de MG Llantas.

Las brechas de las dimensiones; Seguridad, Sensibilidad, fidelidad, elementos tangibles y empatía, tuvieron valores mínimos entre las expectativas y las percepciones, aquí destacamos que la única dimensión con brecha positiva fue la dimensión empatía con un índice de calidad en el servicio superior a los ya que el cliente está satisfecho a los horarios que MG Llantas, y también porque esta se preocupó por sus prioridades y entendieron sus necesidades respecto al servicio.

Las recomendaciones que los clientes encuestados hicieron a MG Llantas sobresalen las sugerencias que engloban a elementos tangibles y sugieren desde más productos y servicios hasta mejoramiento de la infraestructura del local, aquí la organización tiene un área de oportunidad.

De acuerdo con los ítems que se encuentran en la encuesta que se realizaron a los clientes de MG Llantas una de las preguntas con una brecha considerable sobresale que los clientes no perciben que la organización tenga equipos de trabajo de aspecto moderno, también consideraron de acuerdo con las brechas que los colaboradores de MG llantas no mostraron un buen conocimiento a las preguntas que ellos les hicieron.

Si bien respecto a la calificación general de los servicios prestados por MG Llantas fue una calificación arriba de ocho y por consiguiente satisfactoria por lo que posiciona a la organización con una buena reputación, los directivos Así mismo, los clientes demuestran en las encuestas que MG Llantas les da seguridad padecerán de trabajar para tener una excelencia en la calidad del servicio.

Es importante mencionar que el modelo ServQual mide la expectativa (antes de adquirir el servicio y/o producto) así como percepción (después de haber adquirido el servicio y/o producto)

por lo que es un cuestionario extenso, por lo que algunos clientes no tuvieron el tiempo suficiente para contestarlo o no estuvieron dispuestos a hacerlo; pero aun así, de acuerdo a nuestra muestra, se aplicaron las encuestas correspondientes y se pudo llegar a la conclusión, que este modelo puede ayudar a los directivos de la empresa a ver sus áreas de oportunidades para que así lograr una armonía con el cliente; una vez acortando las brechas negativas de las dimensiones con estrategias de mejora en cada una de ellas.

Referencias

- Acosta-Vazquez, I., Álvarez-Morales, S. A., Chable-Cruz, T., & Gómez-Xul, G. (2021). Medición de la capacidad de respuesta en restaurantes mediante el método ServQual. *Digital Publisher*, 256-263. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292897>
- Arellano-Díaz, H. (2017). La calidad del servicio como ventaja competitiva. *Revista científica dominio de las ciencias*, 72-83. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/627>
- Barragán, C. H., García, J. J., & Medina, N. V. (2022). Análisis de la calidad del servicio en IES a través del modelo SERVQUAL. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 1-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6379/637969396001/637969396001.pdf>
- Bustamante, M. A., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO, EL MODELO SERVQUAL. *Revista empresarial*, 1-15.
- Causado-Rodríguez, E., Charris, A. N., & Guerrero, E. A. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 73-84. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200073&script=sci_arttext
- Contreras, J. Q., Camacho, M., & Segura, L. A. (2019). Evaluación de la calidad en el servicio mediante el Modelo SERVQUAL a una microempresa Chocolatera. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 1-14. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/01/modelo-servqual.html>
- Cruz, A. A., Orduña, M. D., & Gerardo, Á. J. (2018). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio. *Innovaciones de Negocios*, 259-278. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956662>

- Estrada, W. (2016). Análisis de la gestión de innovación en una empresa española de consultoría de negocios intensiva en conocimiento con participación en Perú. (*Tesis de maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7136>
- Febres-Ramos, R., & Mercado-Rey, M. (2020). Satisfacción del usuario y calidad de atención del servicio de medicina interna del Hospital Daniel Alcides Carrión. Huancayo - Perú. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 397-403. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-05312020000300397
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 381-398. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/es/revista/telos-revista-de-estudios-interdisciplinarios-en-ciencias-sociales/articulo/cultura-de-servicio-en-la-optimizacion-del-servicio-al-cliente>
- Martin, J. (14 de Septiembre de 2018). *CEREM International Business School*. Obtenido de <https://www.cerem.mx/blog/las-8-dimensiones-de-calidad-total-de-garvin>
- Martínez, L., & El kadi, O. (2019). Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente. *Koinonia Revista Arbitrada Interdisciplinada de ciencia de la educación, turismo, ciencias socialwa y económica*, 202-234. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>
- Maul, A., Mari, L., Torres, D., & Wilsom, M. (2017). The quality of measurement results in terms of the structural features of the measurement process. *Elsevier Ltd*, 1-10.
- Parra, R., Arce, M. F., & Guerrero, M. A. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. *INNOVA Research Journal*, 140-146.
- Pierrend, S. D. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5-13.
- Quijano, V. (23 de Septiembre de 2021). *10 Razones por las que tus clientes no regresan*. Obtenido de victorquijano.com: <https://victorquijano.com/blog/10-razones-por-las-que-tus-clientes-no-regresan/>

- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española* (23.^a edición, versión 23.5 en línea ed.). Madrid, España: Real Academia Española.
- Rodríguez, M. M. (27 de 04 de 2022). *Importancia de medir la calidad* . Obtenido de Grandes pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2011/11/20/la-importancia-de-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- Sánchez, M., & Sánchez, M. C. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa* , 110-117.
- Silva-Treviño, J. G., Macías-Hernández, B. A., Tello-Lea, E., & Delgado-Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 85-101.
- Suárez , G. J., Serrano , G. L., Serrano , H. G., Armijo , A. M., & Anchundia , R. E. (2019). Percepción sobre calidad de la atención en el centro de salud CAI III. *Revista cubana de investigación biométricas*, 153-169. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03002019000200153#:~:text=La%20calidad%20de%20atenci%C3%B3n%20del,personal%20hacia%20a%20los%20usuarios.
- Valencia, V., Cruz, S., & Ospino, O. (2018). Aplicación del modelo SERVQUAL para la determinación de los factores que inciden en la satisfacción de los usuarios en los hogares infantiles de Chibolo, Magdalena. *Inge Cuc*, 19-27.
- Valenzuela, L. F. (2016). Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 63-84. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100006

SECCIÓN 3

Innovación y transformación para la producción y la opera- ción de los servicios

Implementación de las 5's durante la contingencia sanitaria COVID-19 en la mejora del servicio del restaurante «Los Tanques»

*Pablo Félix García Zapata
Francisco Rafael García Monterrosas*

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el implementar la herramienta 5'S en el área de cocina de un restaurante durante la pandemia covid-19 permitiendo proporcionar un mejor servicio al comensal que manifiesta insatisfacción por la demora en los tiempos cuando este, al ser pequeño, suele llenarse los fines de semana y también, la preocupación del personal que labora en la cocina por un posible contagio debido al constante contacto físico entre el personal ocasionado por la desorganización y el desorden que imperaba. La implementación se basó en sus elementos teóricos básicos de clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina. El tipo de investigación fue descriptivo, iniciando por la recopilación de evidencias fotográficas presentando un escenario de la situación en cuanto al orden de la cocina, la limpieza del área, los tiempos para atender a los comensales y la posible presencia del virus en los objetos; posteriormente se capacitó al personal sobre su implementación para clasificar las áreas y los objetos y el resto de las etapas. Se obtuvieron resultados favorables en todas las etapas optimizando recursos y permitiendo una mejora en la calidad y productividad en los puestos de trabajo; sin embargo, la correspondiente a la disciplina es una situación que se ha complicado para los colaboradores, requiriendo más tiempo de consideración, así como un seguimiento de las observaciones que se encuentre en el trabajo de cada colaborador. Se puede concluir que la implementación de las 5S en el área de cocina coadyuvo a una mejor organización, orden, control y desempeño del personal y de manera indirecta, a la reducción de un riesgo psicológico sobre un posible contagio entre los colaboradores.

Palabras clave: mejora, calidad, servicio, pandemia.

Abstract

The objective of this research is to implement the 5S tool in the kitchen area of a restaurant during the covid 19 pandemic, allowing a better service to be provided to the diner who expresses dissatisfaction due to the delay in times when, being small, the meals are usually filled. weekends and, the concern of the staff that works in the kitchen for a possible contagion due to the constant physical contact between the staff caused by the disorganization and disorder that prevailed. The implementation was based on its basic theoretical elements of classification, order, cleanliness, standardization, and discipline. The type of research was descriptive, beginning with the collection of photographic evidence presenting a scenario of the situation in terms of the order of the kitchen, the cleanliness of the area, the times to serve the guests and the possible presence of the virus in the objects; Subsequently, the staff was trained on its implementation to classify the areas and objects and the rest of the stages. Favorable results were obtained in all stages, optimizing resources, and allowing an improvement in the quality and productivity of the jobs; however, the one corresponding to the discipline is a situation that has been complicated for the collaborators, requiring more time for consideration, as well as a follow-up of the observations found in the work of each collaborator. It can be concluded that the implementation of the 5S in the kitchen area contributed to a better organization, order, control, and performance of the personnel and, indirectly, to the reduction of a psychological risk of a possible contagion among the collaborators.

Keywords: *improvement, quality, service, pandemic.*

1. Introducción

Los orígenes de la metodología Kaizen se remontan a la década de 1950, cuando Japón se encontraba en una época de transición por las situaciones económicas y sociales derivadas de la segunda guerra mundial; surgiendo la necesidad de reconstruir y mejorar su sistema a fin de competir directamente con las compañías europeas y estadounidenses que abarcaban la mayor parte del mundo.

La implementación de las 5S ha tenido un auge importante en distintas empresas sin importar su tamaño y giro con resultados

satisfactorios en varios sectores de las organizaciones, uno de los principales ejemplos a considerar es el de la empresa Toyota Motor Corporation, espacio empresarial donde cobra gran relevancia esta técnica permitiendo mejorar el rendimiento operativo de sus procesos, identificándolos actualmente en los talleres de sus concesionarios de servicio automotriz, manteniendo y logrando constantemente una mejora en el servicio. Bajo el tener del sector automotriz, Nissan ha implementado la técnica de las 5S en sus concesionarias automotrices de México para lograr un mejor índice de satisfacción al cliente y una mayor garantía de calidad en sus servicios, de manera colateral también se traduce en espacios de trabajo limpios y ordenados que facilitan las actividades laborales dentro del distribuidor; su implementación se realizó a través de tres etapas: introducción (capacitación al personal), implementación (evaluación, plan de acción, implementación del plan de acción, evaluación continua y disciplina) y evaluación. En otro giro empresarial se puede ubicar a Heineken, grupo cervecero de gran posicionamiento en el mercado mexicano y que utiliza las 5S como parte de su estrategia de implementación de la metodología de Mantenimiento Productivo Total (TPM), por lo que es su base para el desarrollo de esta metodología que bastantes buenos resultados le ha permitido obtener.

Investigaciones relacionadas al éxito de las 5S se han realizado alrededor de todo el mundo, tanto en pymes, grandes empresas de distintos giros e incluso en centros educativos como la Facultad de Negocios y Tecnologías de la Universidad Veracruzana dentro del departamento de acreditaciones de la calidad educativa bajo la modalidad de tesis y cuyos resultados se ven traducidos en una mejor organización, orden, clima laboral y una mayor productividad en todas las organizaciones que la han implementado, e incluso, bajo una colaboración con otras herramientas y metodologías que han dado pauta a nuevas investigaciones en estos tópicos de la calidad.

El presente estudio, se realizó en el área de cocina del restaurante “Los tanques” establecimiento ubicado en el municipio de Tepatlaxco, Veracruz siendo por su naturaleza una pyme del sector de preparación de alimentos del mar que cuenta con 5 personas: 2 cocineras, 1 mesero, 1 mesero/limpieza y 1 persona en caja; sin embargo, al ser un espacio muy pequeño donde se preparan los alimentos, allí mismo se utiliza como bodega para productos de limpieza y de manera contigua, se tiene la sección de la caja de cobro; hay un constante movimiento de personas en un espacio de tres por cuatro metros y una ausencia en los métodos de trabajo, traduciéndose en un desorden, desorganización y falta de limpieza adecuada para brindar un servicio de excelencia en el restaurante. Esta problemática detectada recae y genera un servicio que no cubre las expectativas del cliente, debido a que regularmente el cliente se tarda en esperar sus alimentos más tiempo de lo normal, debido a desorden en el área de cocina. Al mismo tiempo, y por las dimensiones tan reducidas de la cocina, se pensaba que el constante cruce en el camino de los colaboradores por buscar los objetos ante el desorden que existía, la desorganización de los trastes y cubiertos inquietaba que el virus pudiera estar en algún colaborador y contagiar a los demás.

Por lo anterior, se propone la implementación de las 5s, donde esta metodología busca dar un cambio positivo a la problemática expuesta, con una nueva cultura de trabajo en los colaboradores, permitiendo la agilización de procesos y su estandarización traduciéndose en el logro de un área de trabajo funcional, limpia, ordenada, agradable y de bajo riesgo de contagio por el virus.

2. Revisión de la literatura

Las 5S tiene por objetivo realizar cambios ágiles y rápidos en una visión a largo plazo en la que participan activamente todas las personas de la organización para idear e implementar sus mejoras. Se considera una estrategia porque representa acciones que son

principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son clasificación (seiri), orden (seiton), limpieza (seiso), estandarización (seiketsu) y disciplina. (shitsuke).

Según Socconini (2019) la implementación de la estrategia de las 5S mejora la organización, la limpieza y permite usar mejor las áreas de trabajo, con ello se logra conseguir un aprovechamiento óptimo de los recursos en particular el tiempo, mejor visibilidad de irregularidades y problemas, disfrutar el área de trabajo, mejorar la capacidad de producir y con mayor calidad y tener un lugar pulcro que mostrar a los clientes.

Su principal objetivo es mantener y mejorar las condiciones de organización, orden y limpieza, así como mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia. Según (Aldavert et al, 2016) explica que las 5S aumentan el control visual de nuestros recursos y estandarizan nuestros estados óptimos de trabajo. Con ellas, logramos minimizar nuestros despilfarros y elementos innecesarios, mejorando así, la generación de valor en nuestros productos y servicios.

Las cinco etapas son muy sencillas de implementar, simplemente se requiere una metodología disciplinada y rigurosa para poder llevar a cabo las etapas de calidad.

Fase 1S: Separar innecesarios

La primera fase es la de clasificación y descarte, separando las cosas innecesarias de las necesarias, manteniendo sólo las necesarias. Las necesarias deben estar en el número adecuado y el lugar conveniente. Sólo debe quedar lo que tiene una utilidad, lo inútil debe ser descartado. Permite una reducción de stock, capacidad de almacenamiento, las necesidades de espacio, transporte y seguros. Evita la compra de materiales que no son necesarios, aumenta la productividad y permite una mayor economía y clasificación.

Fase 2S: Organización

Consiste en dónde colocar las cosas, hacer un estudio antes de decidir dónde debe ir cada cosa. Hay que tener en cuenta lo que se utiliza constantemente, lo que se utiliza de vez en cuando y quién utiliza cada cosa. Cada una de las cosas ha de tener su espacio en un lugar único, donde se debe encontrar y a donde debe volver. Esta fase permite un ahorro de tiempo de trabajo, una mayor facilidad de producción, ejecución de trabajo y transporte interno, una menor necesidad de controles de producción y gestión de stock, mayor productividad y racionalización del trabajo, además de mayor clima laboral.

Fase 3S: Limpieza

Cada persona debe tener asignada una zona del lugar de trabajo de la que se encargará de mantener su limpieza bajo su responsabilidad. Las ventajas de esta fase se centran en una mejor imagen interna y externa de la empresa, mayor facilidad en las ventas, mayor productividad y menores daños de productos y materiales, menos pérdidas. Además, se favorece un buen clima laboral, ya que la limpieza da una mejor sensación dentro de la empresa.

Fase 4S: Normalización

La fase de normalización consta de la higiene y la visualización, del mantenimiento de la limpieza y el orden para ofrecer una mayor seguridad y calidad en la empresa.

La visualización consiste en la gestión continua de la higiene. La gestión visual adquiere una gran importancia en esta fase. Las ventajas de esta fase ya se han podido encontrar en otras fases, sobre todo una mejor imagen de la empresa a nivel interno y externo, mayor motivación y satisfacción del personal y mayor seguridad dentro de la empresa.

Fase 5S: Disciplina y compromiso

La última fase, la disciplina es la voluntad de hacer las cosas como se deben hacer, tener buenos hábitos, el compromiso se basa en la

mejora continua. Busca sobre todo crear hábitos en base a los puntos anteriores.

3. Metodología

La presente investigación se realizó en 2 etapas aplicando dos cuestionarios en diferente momento, uno como diagnóstico antes de la implementación de las 5S justamente durante la pandemia covid-19 cuando recién se volvían a reactivar las actividades comerciales, y otro posterior a la capacitación e implementación de la metodología 5'S, ambos por medio de la aplicación google forms. La población de estudio estuvo conformada por los 5 trabajadores que laboran en el área de cocina y se recurrió a la captura de fotografías de los espacios en los que se implementó la técnica de las 5'S para una evaluación del antes y después de dicha técnica.

La implementación estuvo basada en un plan de acción donde se presentan procedimientos de organización y clasificación de los materiales necesarios para descartar los innecesarios que ocupan espacio, además de ello se indica como ordenar y limpiar las áreas de la cocina; también es muy importante que los colaboradores transformen esta forma de trabajar en una cultura organizacional y aumente la eficiencia del personal del restaurante en el área de cocina recurriendo a formatos específicos para su control de acuerdo a la ejecución de las siguientes etapas:

Ejecución de seiri (clasificación)

Una vez visualizados y marcados con las tarjetas de color los elementos innecesarios, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Mover el elemento a una nueva ubicación dentro del área de trabajo.
- Almacenar al elemento fuera del área de trabajo.
- Eliminar el elemento.

De acuerdo con lo anterior, en la siguiente tabla 1, se ejemplifica con imágenes:

Tabla 1. Análisis de clasificación.


Clasificación de material, equipo o herramienta	
Antes de la implementación del método 5's	Después de la implementación del método de las 5's
	
Descripción antes de la implementación: No se contaba con clasificación ni orden en los objetos que estaban en cocina, se obstruía el paso con cosas innecesarias, había basura.	Descripción después de la implementación: Se retiraron al área correspondiente los objetos innecesarios, se observa más limpio y con mejor acceso a cocina.
Conclusión: Las herramientas, los objetos, los utensilios se colocaron siguiendo un orden y clasificación.	

Fuente: Elaboración propia.

Ejecución de seiton (ordenar)

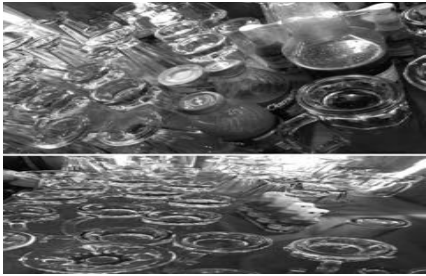

Posteriormente se procedió a colocar los utensilios, herramientas u objetos en el estante o lugar correspondiente, siguiendo los lineamientos establecidos.

Tabla 2. Análisis de Orden área estante de platos.

Orden de material, equipo o herramienta de cocina	
Estante de platos	
Antes de la implementación del método 5's	Después de la implementación del método de las 5's
	
Descripción antes de la implementación: No se contaba con un orden en el estante de platos, había platos de diferentes tamaños y esto provocaba que se disminuyera el espacio para ordenar. Corrían el riesgo de caerse y romperse.	Descripción después de la implementación: Se colocaron etiquetas conforme a la clasificación de los platos (platos grandes, chicos, cazuelas, recipientes pequeños, platos cuadrados) esto ayudó a una mejor visualización de los utensilios que hay, mayor espacio para acomodar y por supuesto no se corre el riesgo de romperse.
Conclusión: Los platos se colocaron dependiendo su tamaño favoreciendo la manipulación y el acomodo de estos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de Orden área estante de copas.

Orden de material, equipo o herramienta de cocina	
Estante Copas, Vasos y Tarros	
Antes de la implementación del método 5's	Después de la implementación del método de las 5's
	
Descripción antes de la implementación: No se contaba con un orden en el estante, había otros elementos como salsas, bebidas y material incensario. Esto provocaba que se disminuyera el espacio para ordenar, corrían el riesgo de caerse y romperse al momento de manipular algún utensilio o confundir si estaban sanitizados o no.	Descripción después de la implementación: Se colocaron etiquetas conforme a la clasificación de este estante (copas grandes, chicas, vasos y tarros) esto ayudó a una mejor visualización de los utensilios que hay, mayor espacio para acomodar y por supuesto no se corre el riesgo de romperse. También se facilita la manipulación del utensilio.
Conclusión: Las copas, vasos y tarros se colocaron dependiendo su uso favoreciendo la manipulación, el acomodo de estos y evitando roturas de algún material.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Análisis de Orden área estante de cubiertos.

Orden de material, equipo o herramienta de cocina	
Estante de cubiertos	
Antes de la implementación del método 5's	Después de la implementación del método de las 5's
	
Descripción antes de la implementación: No se contaba con un orden en los cubiertos, estaban todos mezclados. Esto provocaba que se tardara más al buscar un cubierto en específico y disminuyera el espacio para ordenar.	Descripción posterior: Se colocó una etiqueta de "cubiertos" y al mismo tiempo un letrero donde se indicaba el orden en el que debían ir los cubiertos, basándose en su frecuencia de uso. Esto ayudó a una mejor visualización de los cubiertos, la manipulación del utensilio y la cantidad en existencia.
Conclusión: Los cubiertos se colocaron dependiendo a su frecuencia de uso favoreciendo la manipulación, el acomodo de estos y evitando escases de estos.	

Fuente: Elaboración propia.

Ejecución de seiso (limpieza)

Tabla 5. Plan de limpieza mayo 14.

PLAN DE LIMPIEZA DIARIO MENSUAL (MAYO) CUCINA				
AREA	RESPONSABLE	TIPO	OBSERVACIONES	HORARIO
MUEBLA
LAVAPLATOS
CUCINA
...

Fuente: Elaboración propia.

Se elaboró un plan de limpieza mensual, donde se le asignaron actividades de limpieza a cada colaborador que está en cocina conllevando a una mayor tranquilidad sobre la situación de la pandemia. Así mismo se colocó el tiempo en que debían realizarlo, el responsable y observaciones.

Este plan de limpieza ayudó a que no haya polvo en el piso ni en el equipo y/o estantes de utensilios y alimentos. Con esta práctica se disminuyó los problemas causados por desperfectos en los equipos, suciedad o contagio en las áreas de trabajo. Mejorando las actividades realizadas durante la jornada laboral y evitando accidentes.

Ejecución de seiketsu (estandarización)

Tabla 6. Guía Estandarización.

Guía para ordenar utensilios, materiales y herramientas “Los tanques”		
5S		
Estante y color	Nombre en la etiqueta	Ejemplo de utensilios, material que se pueden poner
Estante de platos	Platos grandes	Platos de mojarras, platos de ensalada grandes, platos de tampiqueña.
Estante de platos	Platos chicos	Platos de cócteles, platos de ensaladas chicas.
Estante de platos	Platos cuadrados	Platos de camarones, milanasas y filetes.

Estante de platos	Recipientes pequeños	Recipiente de limón, sal, azúcar, mayonesa o aderezos.
Estante de platos	Salseros	Salseros de barro y plástico.
Estante copas	Copas grandes	Copas cócteles grandes.
Estante copas	Copas chicas	Copas cócteles chicos.
Estante copas	Tarros	Tarros de cerveza y micheladas.
Estante copas	Vasos	Vasos de bebida.
Estante de cubiertos	Cubiertos	Cucharas, tenedores, cuchillos en el orden que se indica.
Estantes cosas personales	Cosas personales	Toda cosa que no ocupe en la jornada laboral (sombrero, bolsa, sombrilla, etc.)
Estante limpieza	Material de limpieza	Productos de limpieza (jabón, Cloro, Escoba, Trapeador, cubetas, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Esta guía, ayudó a los colaboradores a poder ordenar de forma correcta los utensilios y herramientas de trabajo, así mismo disminuyendo los tiempos de búsqueda de cada utensilio.

Ejecución shitsuke (disciplina)

Tabla 7. Ficha de valoración mayo 14.

ELEMENTOS	NOTA del 1-5	OBSERVACIONES
Clasificación		
Comedores (sillas, sillas)	4	Se encuentran unas pocas en el suelo
Muebles (sillas, almohadones)	5	Todo bien
Procesos y materiales	5	Todo bien
Orden		
Procesos de materiales	4	Algunas cosas de materiales que no ocupan
Utensilios en el área correspondiente	5	Todo en su área
Limpieza		
Material de limpieza	4	Estaba el trapeador
Sillas de cocina	5	No hay trapos
Comedores (sillas)	4	Algunas sillas muy sucias
Comedores (sillas)	4	Algunas sillas muy sucias
Área de trabajo ordenada y limpia	4	Algunas cosas de suciedad
Organización		
Comedores (sillas)	5	
Utensilios en el área correspondiente	5	

Tabla 8. Ficha de valoración mayo 29.

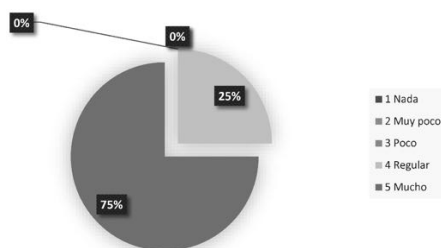
ELEMENTOS	NOTA del 1-5	OBSERVACIONES
Clasificación		
Comedores (sillas, sillas)	5	Todos los comedores en su lugar
Muebles (sillas, almohadones)	5	Todo organizado
Procesos y materiales	5	Todo se encontraba bien
Orden		
Procesos de materiales	1	No hay
Utensilios en el área correspondiente	5	Todo en orden
Utensilios en el área correspondiente	5	Todos los utensilios están en su lugar
Limpieza		
Material de limpieza	5	Estaba todo
Sillas de cocina	5	SI
Comedores (sillas)	5	Todo muy limpio
Organización		
Área de trabajo ordenada y limpia	5	Se limpió bien cocina, comedor y barra
Organización		
Comedores (sillas)	5	SI
Utensilios en el área correspondiente	5	SI
Organización		
Comedores (sillas)	5	SI

El formato aplicado para la ficha de valoración con respecto a cada “S”, donde el elemento cambia conforme al requerimiento determinado por la “S” correspondiente. En este caso, solo lo que está en elemento cambia, sin embargo, todo lo demás se mantiene para ser evaluado por el personal correspondiente. Se aplicó durante 3 semanas.

4. Resultados

En cuanto a los resultados, uno de los objetivos era el de capacitar al personal en materia de la metodología 5's por lo que se diseñó un tríptico el cual se les proporcionó, en él se menciona información necesaria para la implementación de cada una de las etapas. La encuesta se efectuó a los colaboradores que se encuentran en el área de cocina con la finalidad de obtener su apreciación general de la implementación de la metodología 5'S.

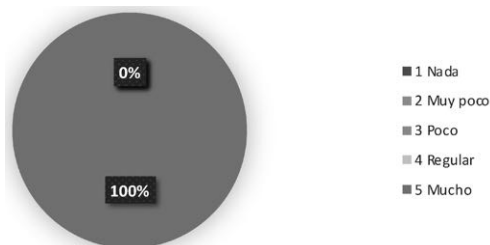
Gráfica 1. ¿Considera que se mejoró la limpieza después de la implementación de la técnica 5's?



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos, el 75% de los colaboradores de cocina considera que la técnica de las 5'S mejoró mucho la limpieza de su área de trabajo, el otro 25% consideró que se mejoró regularmente la limpieza. Este resultado nos demuestra que el plan de acción de limpieza ayudó a que los trabajadores mantuvieran el área de cocina limpia. Lo anterior ha permitido con mayor rapidez el espacio y un entorno más confortable.

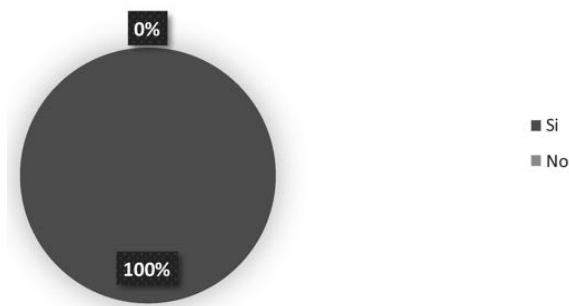
Gráfica 2. ¿Considera que se mejoró el orden después de la implementación de la técnica 5's?



Fuente: Elaboración propia.

Con base a esta pregunta se determina que el 100% de los colaboradores considera que mejoró mucho el orden en el área de trabajo, podemos concluir que la implementación de seiton (ordenar) ayudó a tener orden en el área de cocina y a la identificación de todos los utensilios más fácilmente.

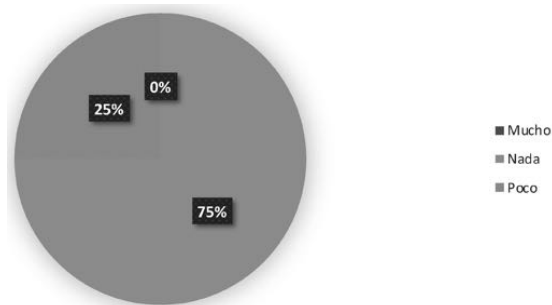
Gráfica 3. ¿Las normas establecidas mejoraron su área de trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

Se puede determinar que el 100% de los encuestados están seguros de que las normas establecidas en el plan de acción de la técnica 5'S, mejoraron el área de trabajo ayudando a tener un mejor desempeño.

Gráfica 4. ¿Le costó trabajo adaptarse a las nuevas normas de trabajo?

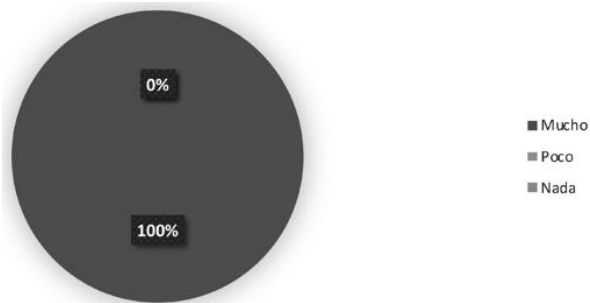


Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que al 75% de los colaboradores de cocina no les costó adaptarse a las nuevas normas de trabajo, el otro 25% considera que les costó poco trabajo adaptarse a estas nuevas nor-

mas, dando la oportunidad de volver a capacitar en la nueva normatividad laboral.

Gráfica 5. De acuerdo con su criterio, ¿cree que hubo una mejora notable en el área de cocina después de la implementación de la técnica de las 5'S?



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos se puede concluir que el 100% de los colaboradores consideran que la implementación de la técnica de las 5'S mejoró mucho el área de cocina, como el orden, la limpieza y la forma de trabajo, facilitando la identificación de los utensilios, el material incensario y formando un área de trabajo más amena.

5. Conclusiones

Se implementó correctamente el plan de acción de la metodología de las 5'S en el restaurante, partiendo con una pequeña capacitación a los colaboradores y proporcionado material necesario para la aplicación de cada una de las etapas de la metodología, logrando eliminar elementos innecesarios, clasificar otros, reubicar algunos elementos en otra área y disminuir su preocupación por un posible contagio entre los utensilios, como en el mismo personal por transitar constantemente en el mismo espacio físico. Además de fomentar un hábito y una disciplina de limpieza mediante el plan de limpieza que permitió el desarrollo de un entorno más

propicio para las actividades dentro de cocina y una mejor armonización entre el personal disminuyendo sus niveles de ansiedad.

La reducción de los tiempos fue un gran beneficio, conllevando a una entrega más rápida, disminución de los tiempos de espera, pronta identificación de los utensilios, y, por ende, un aumento en la satisfacción de los clientes internos y externos. La opinión de los colaboradores es importante, donde el 100% indicó que hubo una mejora notable en el área de cocina tras la implementación de la metodología dando pauta a observar a cambios positivos en el área de cocina hacia una cultura organizacional de mejora continua, permitiendo saber que las 5S tiene un inicio más no un fin concreto.

Referencias

- Aldavert Vidal, L., Aldavert, X., Vidal, E. y Lorente, J. (2016). *5S para la Mejora Continua*. España. Editorial Cims.
- Carrasco, R. Y Villa Orduña, P. (2017). *Propuesta de implementación de las 5s para la mejora del ambiente en la planta de procesamiento de la empresa Fitzcarrald*. Universidad Nacional Agraria la Molina.
- Hilario, D. (2017). *Mejora de tiempos de picking mediante la implementación de la metodología 5S en el área de almacén de la empresa IPESA SAC sucursal Huancayo*. Universidad Continental.
- Murrieta, J. (2016). *Aplicación de las 5S como propuesta de mejorar en el despacho de un almacén de productos cosméticos*. Universidad Nacional Mayor De San Marcos.
- Socconini, L. (2019). *Lean manufacturing: paso a paso*. Marge Books.

Herramientas tecnológicas para incrementar la producción científica de los investigadores

Jacqueline Castillo Murga
Efraín González Sesma
Agustín Lagunes Domínguez

Resumen

El presente documento es el resultado de un proceso de investigación que tuvo como estudio la percepción del uso de las herramientas tecnológicas que utilizan los investigadores pertenecientes a un cuerpo académico dentro de la Facultad de Negocios y Tecnologías, esto para mejorar su producción científica, dichas herramientas se pueden clasificar en las 6 fases del proceso investigativo las cuales son: descubrimiento de información, análisis de datos, escritura, publicación, divulgación y evaluación del trabajo de investigación. Esta inquietud surge por la necesidad de conocer la posición actual de los docentes en herramientas tecnológicas para investigación, así como sus necesidades y posibles áreas de oportunidad para mejorar sus conocimientos y habilidades en estas herramientas lo que mejorará en gran medida la calidad de sus investigaciones. En este sentido nuestra investigación nos permitió detectar las fases en las que los investigadores tienen deficiencia respecto al uso de tecnología para apoyarse, lo cual representa información importante para el coordinador de investigación de la Facultad, así como, a la dirección.

Palabras clave: *Docentes, herramientas tecnológicas, investigación, método científico.*

Abstract

This document is the result of a research process that had as a study the demonstration of the technological tools used by teachers belonging to an academic body within the Faculty of Business and Technology, which we can call researchers, this to reach To improve their scientific production,

these tools can be classified into the 6 phases of the investigative process, which are: information discovery, data analysis, writing, publication, dissemination and evaluation of the research work. This concern arises from the need to know the current position of teachers in technological tools for research, as well as their needs and possible areas of opportunity to improve their knowledge and skills in these tools, which will greatly improve the quality of their research. In this sense, our research allowed us to detect the phases in which researchers have deficiencies regarding the use of technology to support themselves, which represents important information for the research coordinator of the Faculty as well as for the management.

Key words: *Teachers, technological tools, research, scientific production.*

1. Introducción

Con el pasar de los años se han diseñado cada vez más herramientas que apoyan al desarrollo de las investigaciones, por lo que nos hemos dado a la tarea de hacer esta investigación la cual tiene como objetivo identificar las herramientas tecnológicas que los investigadores de la Facultad de Negocios y Tecnologías utilizan durante su proceso de investigación, así como cuales de estas les gustaría realmente usar y en base a esto conocer que necesidades tienen los docentes en cuanto a este tema, indicando si requieren de algún tipo de capacitación para una herramienta en específico. Dicha investigación surge de la importancia que tienen las herramientas tecnológicas en investigación actualmente, ya que podemos analizar que los docentes sufren de 3 problemas principales en todo este proceso los cuales son la falta de tiempo, la escases de recursos económicos y el difícil acceso a la aplicación del estudio (ya sea una encuesta, curso o modelo), estas problemáticas pueden disminuir o incluso desaparecer gracias a las ventajas principales que tenemos por del uso de herramientas tecnológicas, como lo son la facilidad de trabajo, la disminución de errores, el ahorro de tiempo, la practicidad y mejor organización, por lo que estas pueden llegar a mejorar en gran medida la producción y calidad de las investigaciones

de docentes. En este sentido es recomendable no quedarse con un proceso manual de desarrollo de investigación, si no que en la medida de lo posible sacar el mejor provecho de todos los beneficios que nos ofrecen las herramientas tecnológicas.

2. Revisión de la literatura

Para comenzar con nuestro desarrollo y adentrarnos en el tema debemos mencionar que es la investigación. De acuerdo con la Real Academia Española (2021) el significado investigación es aquello “que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica” (párr. 5).

Con el pasar de los años la investigación se ha vuelto esencial para el desarrollo de nuevos conocimientos, lo que conlleva eventualmente a mejorar o resolver problemas de todo tipo, lo que a su vez es muy beneficioso para toda la sociedad pues este nuevo conocimiento puede llegar a mejorar el estilo de vida de las personas. Es importante resaltar que a base de la pandemia por Covid las investigaciones han sido muy útiles para toda nuestra sociedad, ayudándonos a conocer las posibles soluciones ante este fenómeno, por ejemplo, apoyando a los doctores o científicos a conocer más sobre este virus o en su caso a saber cómo enfrentar el trabajo virtual ocasionado por el aislamiento.

Como lo dice Romero-Jovel (2022), aun las investigaciones básicas son imprescindibles para la generación de conocimiento, ya que pueden llegar a relacionarse con fenómenos más complejos y así tener una base de donde partir, se menciona que de no ser por todas las investigaciones previas acerca de biología molecular, virología, inmunología y biología celular hubiéramos tardado más en resolver la situación, como fueron en su caso las medidas sanitarias y la creación de vacunas contra el virus. Es por ello que la participación de los investigadores en este proceso se vuelve importante por el aporte que hacen al realizar investigaciones básicas de calidad.

Siguiendo con la importancia del proceso de investigación, podemos mencionar que la calidad de un trabajo de investigación la podemos clasificar de acuerdo con la indexación de la revista en la cual se publicará el trabajo, en este sentido el máximo nivel se encuentra en el Journal Citation Reports (JCR) el cual es una publicación que se lleva a cabo anualmente por el Instituto para la Información Científica, en donde se publican las revistas y artículos con mayor impacto y realce, cada una divididas en cuartiles que son llamados Q1, Q2, Q3 y Q4, cada revista está posicionada en su cuartil dependiendo el realce o impacto marcado en la sociedad, donde las revistas clasificadas en el cuartil número tres y cuatro se les considera de una calidad muy buena y las revistas clasificadas en el cuartil uno y dos, se consideran de una calidad excelente (Scopus, 2022).

Esto nos lleva a considerar que mientras más calidad tenga la investigación, es decir que todo su proceso sea bien elaborado y con medidas rigurosas de evaluación, podría contribuir un poco más al beneficio de la sociedad, así como ser conocido y valorado por más personas. Por consiguiente, para separar y enfocarse en cada tarea del proceso de investigación se puede clasificar en 6 fases, los cuales son: Descubrir, Analizar, Escribir, Publicar, Difundir y Evaluar. El realizar bien cada una de estas fases indicaría el correcto seguimiento de la investigación ya que en muchas ocasiones los investigadores no llegan a completar todas estas fases y por ende no obtienen una buena evaluación respecto de su producción científica.

Es importante mencionar que en todo este proceso podemos encontrar que existen 3 aspectos principales en los cuales los investigadores pueden llegar a presentar dificultades para desarrollar su proyecto de investigación los cuales son el complicado acceso a los estudios de campo, la falta de tiempo y la escasez de dinero. Esto lo afirma también Otzen et al. (2017) en un proyecto de investigación en donde nos demuestra que es de gran impor-

tancia tener los recursos económicos necesarios para poder sustentar todo el proceso y fases que conllevan la investigación, ya que sin estos recursos claramente no se llevará a cabo de la mejor manera el proceso, teniendo probablemente que buscar otras formas de conseguirlo, lo que conlleva más tiempo y complejidad. Además “Latinoamérica es un continente con una debilidad política, social y económica, por lo que la mayoría de los países de esta región sufren de los mismos problemas que hacen que no sea una de las regiones con mayor producción científica” (González-Díaz et al., 2022, p. 78). De acuerdo con lo dicho, una solución hacia estos problemas es la utilización de herramientas que puedan facilitar el proceso de investigación desde el descubrimiento hasta la evaluación, por lo que, el principal propósito de nuestro trabajo es conocer en que medida se utilizan estas herramientas que ayudan a los investigadores a desarrollar sus investigaciones.

En adición podemos mencionar que actualmente, “1076 investigadores desarrollan 664 proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en 132 Instituciones con presencia en las 32 entidades del país” (CONACYT, 2021, párr. 11). De los cuales, de acuerdo con las estadísticas de la plataforma de la Universidad Veracruzana, 674 de ellos son investigadores pertenecientes al SNI (Sistema Nacional de Investigadores), divididos entre las 5 regiones que conforman a la Universidad Veracruzana, también dentro de los cuales 43 de ellos son pertenecientes la región Córdoba-Orizaba y solo 2 docentes son investigadores del SNI pertenecientes a la Facultad de Negocios y Tecnologías (UV, 2022). Esto en comparación con otros lugares son números muy bajos de investigadores y producción científica, pues hay menos de 400 investigadores por cada millón de personas en México, mientras que en otros países desarrollados se superan los 7,000 por cada millón (Hernández-Pérez, 2021). De igual forma Scimago Journal (2020) nos muestra que América latina cuenta con un déficit en la producción de documentos de investigación, todos los países a excepción de Estados Unidos

y Canadá, se encuentran por debajo de los primeros diez lugares en la producción de documentos de investigación, en su caso México cuenta con una desventaja del 4.65% de documentos citables ante el primer lugar que es Estados Unidos. De acuerdo con los problemas citados anteriormente y con los datos contundentes del déficit de investigaciones en el país, se puede decir que el principal problema de los investigadores puede ser el no conocer o utilizar las herramientas tecnológicas adecuadas para realizar de la mejor manera su proceso investigativo, teniendo así un menor esfuerzo, minimizando su tiempo en actividades que puede realizar la inteligencia artificial o incluso disminuyendo costos.

Siguiendo con el tema de herramientas tecnológicas encontramos que los autores Romero-Martínez et al. (2018) definen a las herramientas tecnológicas como un recurso que nos brinda múltiples posibilidades de enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje, y enmarcan que el uso de estas, favorecen las habilidades como el trabajo cooperativo, fomentan las competencias digitales, también es muy importante en estos procesos, el desarrollo de prácticas innovadoras, la alfabetización tecnológica que en los últimos años se ha querido implementar este nuevo concepto para los programas de estudio en estudiantes de educación superior principalmente y por último, el fomento de la socialización y de las distintas formas de hacerlo. En general, las herramientas tecnológicas son aquellas que nos ayudan a simplificar procesos, hacerlos más fáciles o simplemente sistematizarlos, haciendo que ahorremos tiempo y recursos.

Existe una cantidad muy grande de herramientas tecnológicas que nos ayudan en el proceso de investigación haciéndolo más fácil y rápido para todos. Sin embargo, cada software nos ayuda en diferentes aspectos, enfocando o definiendo cada uno en las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de la investigación, como lo son: Búsqueda de información, Gestión de las fuentes de información, Análisis y procesamiento de información, Escritura

de artículos, capítulos o libros, Revisión de similitud, Publicación del trabajo, Divulgación del trabajo y Evaluación del impacto de la publicación.

Actualmente los investigadores y profesionales necesitan de un grupo de herramientas tecnológicas tanto teóricas como prácticas para que, entre otras actividades, puedan cuantificar, evaluar y analizar los datos del estudio de investigación. Con el paso del tiempo la innovación y evolución tecnológica van dejando huella dentro de la ciencia y más aun con la implementación y uso de la inteligencia artificial que ha ido creciendo exponencialmente en estos días, pero de igual forma lo más habitual como lo es el internet de las cosas. Hoy en día vivimos en un mundo de constante actualización y más aún en la disciplina de la investigación, es por ello por lo que debemos estar a la vanguardia de que herramientas son necesarias como herramienta en apoyo a la elaboración de una investigación, en este sentido el conocerlas no es suficiente, sino que también la capacitación sobre la utilización de estas es sumamente crucial, pues así se aprovecha al máximo el potencial de cada herramienta. El desarrollo de aplicaciones abiertas para investigación está proporcionando a los investigadores superar los desafíos y dificultades en todas y cada una de las fases o etapas del método científico sin ser especialistas en informática o data science, facilitando así la utilización de las herramientas y permitiendo el proceso de enormes cantidades de datos (Trillo-Domínguez & De-Moya-Anegón, 2022).

En este sentido Gonzalez-Diaz *et al.* (2022), nos menciona que las herramientas tecnológicas son de lo más importante en esta nueva era de gestión del conocimiento, causada por el confinamiento e inestabilidad del sistema educativo. Esto es básicamente lo que promovió y aumentó la utilización de herramientas TIC que nos ayudan a interconectarnos de manera virtual con los compañeros investigadores y además compartir el contenido de nuestra investigación desarrollada o el proceso de nuestra investigación.

3. Metodología

Para realización de este estudio fue necesario utilizar un cuestionario, este instrumento de recolección de información se aplicó mediante la técnica de la encuesta, misma que fue aplicada a docentes investigadores de la Facultad de Negocios y Tecnologías, de la Universidad Veracruzana, que comparten la misma índole y están familiarizados con los temas anteriormente tratados.

Esta encuesta tiene como objetivo determinar las diferentes herramientas tecnológicas que utilizan los docentes investigadores en cada una de las fases del proceso de investigación, así como también conocer las necesidades de herramientas para esta actividad.

Para la realización de este instrumento fue necesario pasar por un proceso complejo que consta de ocho etapas para llegar al objetivo que era conocer y determinar las herramientas tecnológicas que los docentes investigadores utilizan para cada etapa de la investigación. Las etapas que se manejaron para realizar este instrumento son las siguientes:

1. Planeación del instrumento

Durante esta primera etapa se comentó la problemática que había entre investigadores y las intenciones que se tenían en realizar esta encuesta y se establecieron objetivos claros para saber hacia dónde enfocar la encuesta.

2. Diseño del instrumento

Una vez teniendo claros los objetivos de la encuesta se comenzó con el diseño de esta, primero estableciendo en cuantas secciones o apartados se iba a dividir la encuesta y después jerarquizando los diferentes apartados de acuerdo con la importancia de cada uno.

3. Elaboración del instrumento

Posteriormente se comenzó con la elaboración de las preguntas y

estructura de estas para hacerlas lo más entendibles para el público encuestado, que en este caso serían los investigadores de la Facultad de Negocios y Tecnologías.

4. Validación del instrumento

Una vez elaborada la encuesta fue necesario pasar por una validación de esta, en la que participó el juicio de expertos y evaluaron si las preguntas descritas en nuestra encuesta eran viables de acuerdo con los objetivos de la investigación. Se sugirieron correcciones y se arreglaron para así tener la aprobación de nuestro asesor e iniciar con la siguiente etapa. Cabe decir que este método de validación es muy útil y efectivo ya que se tiene la opinión de diversos profesores, lo que mejora considerablemente la encuesta lo mejor posible (Bernal-García et al., 2020). Como lo dice Galicia-Alarcón et al. (2017) este método de validación de contenido del instrumento se define por considerar a un número de personas expertas en el tema de investigación, quienes deben hacer comentarios acerca de las secciones o preguntas que conforman el instrumento de recolección de información o en su caso evaluar de manera pertinente las diferentes preguntas en función de su importancia y la forma en que están representadas, lo cual ayudará a lograr una mejor definición del instrumento. Es importante mencionar que para llevar a cabo este análisis de ítems que componen el instrumento, puede llegar a variar de acuerdo con los objetivos del investigador y su metodología de trabajo. Este método permite al investigador tomar decisiones respecto a las modificaciones, adhesioness o eliminación de preguntas.

5. Aplicación del instrumento

Para la aplicación de la encuesta solicitamos ayuda del coordinador de investigación de la Facultad de Negocios y Tecnologías para poder difundir y hacer llegar esta encuesta a investigadores y así pudieran dar su opinión respondiendo las preguntas de la en-

cuesta. Se aplicó específicamente a integrantes y colaboradores de los Cuerpos Académicos de la Facultad, cabe decir que dentro de nuestra institución contamos con 4 cuerpos académicos basados en diferentes líneas de investigación.

6. Captura de las respuestas

Una vez difundida la encuesta se fueron capturando las repuestas de todos y cada uno de los investigadores encuestados para la posterior manipulación de esta información recabada.

7. Procesamiento y graficación de los resultados

Una vez que contábamos con todos los datos obtenidos de la encuesta, fueron sometidos a un procesamiento de datos y se realizaron graficas referenciadas a las preguntas para obtener información estadística de cada una de las preguntas y así detallar cada una y poder visualizar de manera más sencilla los resultados.

8. Análisis de los resultados

Finalmente, teniendo las gráficas de cada una de las preguntas realizadas a los encuestados, fue necesario un análisis de los resultados para poder sacar conclusiones de que era los que sucedía en cada una de las diferentes situaciones que nos planteaba cada pregunta y así poder dar un reporte completo a la coordinación de investigaciones y dirección acerca de los resultados.

Este instrumento contenía preguntas abiertas y de opción múltiple en su mayoría, dicha encuesta consta de cuatro secciones, donde la primera sección fue llamada Datos demográficos, ya que nos sirvió para obtener información demográfica como lo es el tipo de contratación, programa educativo de adscripción, cuerpo académico al que pertenece, género y edad de los docentes encuestados, recabando así los datos más importantes y representativos de cada uno. La segunda sección tiene como objetivo, determinar las herramientas que se utilizan en cada una de las fases de la investigación, así como conocer las necesidades de herramientas para esta activi-

dad, es decir que esta sección se divide en 2 grandes rubros los cuales son las herramientas que utilizan los docentes hoy en día y las herramientas que les gustaría llegar a utilizar, pero esto a su vez se divide en cada una de las fases del proceso investigativo: descubrir, analizar, escribir, publicar, difundir y evaluar, cabe decir que en cada una de las preguntas de esta sección se colocaron como opción las herramientas más populares. La tercera sección es acerca de la capacitación, donde se corrobora si es necesaria algún tipo de capacitación en alguna de las herramientas antes mencionadas. En la cuarta y última sección se especifica cual o cuales son las herramientas en las que el investigador necesitaría esa capacitación.

Esta encuesta fue realizada en línea mediante Google Forms la cual es una aplicación de Google Drive, dentro de la cual podemos realizar formularios y encuestas para al final generar estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas. En este caso resulto muy útil para la generación de las estadísticas de cada una de las preguntas y así presentarlas en un formato Microsoft Excel de manera gráfica para un mejor entendimiento y análisis de los datos estadísticos obtenidos como resultado de nuestra encuesta.

El método de investigación utilizado fue el descriptivo, debido a que los datos recopilados se observarán y analizarán respecto del criterio y experiencia de los investigadores sobre las herramientas tecnológicas. Esta investigación descriptiva se caracteriza por permitirnos definir algunas peculiaridades relevantes sobre un grupo homogéneo de estudio, para ello se utilizan criterios sistemáticos que van a ayudarnos a conocer la estructura o conducta de los eventos estudiados. En general este tipo de investigación se realiza cuando queremos describir a todos los elementos principales, esto en base a la realidad del suceso a estudiar (Guevara-Alban et al., 2020).

La población estuvo conformada por docentes de la Universidad Veracruzana que estuvieran dentro de un Cuerpo Académico de investigación ya sea como integrantes o colaboradores. En esta

investigación el instrumento se aplicó en los investigadores de la Facultad de Negocios y Tecnologías Campus Ixtaczoquitlán dentro del periodo febrero-julio 2022. La población se integró por docentes pertenecientes a 4 cuerpos académicos existentes en la Facultad de Negocios y Tecnologías, los cuales son:

- CA-UV-101 Innovaciones en Docencia, Investigación y Extensión en Instituciones Educativas.
- CA-UV-401 Gestión del Conocimiento para la Competitividad de las Empresas.
- CA-UV-435 Administración de las Organizaciones e Innovación Tecnológica.
- CA-UV-487 Innovación en la Sociedad del Conocimiento.

La invitación a la realización de la encuesta se hizo a toda la población que en total eran 20 investigadores, de los cuales conseguimos 15 respuestas, obteniendo así un tamaño de muestra de 15 docentes. Cabe decir que la directora de la Facultad y el coordinador de la investigación no participaron en la encuesta para tomar solo la información del resto de los investigadores, así mismo, tres investigadores no participaron, por lo cual al final fueron 15 investigadores los que contestaron la encuesta.

El propósito de haber tenido una muestra tan pequeña fue por el hecho de querer obtener únicamente los resultados de los investigadores de la Facultad para así poder dar solución a las deficiencias de ellos, ya que esta información fue proporcionada al coordinador de investigaciones y a dirección para que pudieran valorar la situación de los docentes y en base a ello poder mejorar en este ámbito.

4. Resultados

Para la presentación de los resultados obtenidos gracias a la encuesta aplicada a docentes investigadores de la Facultad de Negocios y Tecnologías, serán utilizadas gráficas que representan estadísticamente la información recabada de cada una de las pre-

guntas que tenían como objetivo, descubrir las herramientas tecnológicas que los investigadores de la Facultad de Negocios y Tecnologías utilizan para cada una de las fases de la investigación así como cuales son las que les gustaría aprender a utilizar y si es que existe la necesidad de capacitación en alguna.

Datos demográficos: en este apartado se obtuvo información demográfica, es decir todos esos atributos que están relacionados con la población estudiada y que representan un valor significativo para nuestra investigación.

Tabla 1. Docentes según su tipo de contratación y programa educativo.

Por asignatura	2
Licenciatura en Administración	1
Licenciatura en Ingeniería de Software	1
Profesor de tiempo completo	12
Licenciatura en Administración	3
Licenciatura en Contaduría	1
Licenciatura en Gestión y Dirección de Negocios	3
Licenciatura en Ingeniería de Software	1
Licenciatura en Sistemas Computacionales Administrativos	3
Licenciatura en Tecnologías de Información en las Organizaciones	1
Técnico Académico de tiempo completo	1
Licenciatura en Contaduría	1

En la Tabla 1, se muestra que la mayoría de los docentes son profesores de tiempo completo dentro de la Facultad, siendo un total de 12 (80%) los que pertenecen a esta categoría, mientras que solo 2 (13.3%) son profesores por asignatura y 1 únicamente es técnico académico de tiempo completo. Sin embargo, nadie se registró dentro de la categoría de profesor de medio tiempo. También se puede observar que 4 docentes (26.7%) están adscritos al Programa Educativo de LA, 3 (20%) se encuentran dentro de LGDN y también LSCA, 2 docentes (13.3%) están dentro de LIS y LC, por último, el programa educativo de LTIO cuenta con un porcentaje de 6.7, siendo este 1 solo docente adscrito.

Tabla 2. Docentes por cada cuerpo académico.

CA-UV-101 Innovaciones en Docencia, Investigación y Extensión en Instituciones Educativas	3
Colaborador	1
Integrante	2
CA-UV-401 Gestión del Conocimiento para la Competividad de las Empresas	4
Colaborador	1
Integrante	3
CA-UV-435 Administración de las Organizaciones e Innovación Tecnológica	4
Integrante	4
CA-UV-487 Innovación en la Sociedad del Conocimiento	4
Colaborador	1
Integrante	3

De acuerdo con la Tabla 2, se puede percibir que 3 de los cuerpos académicos (CA-UV-401, CA-UV-435 y CA-UV-487) cuentan con 4 docentes (26.7%) que pertenecen a ellos, por otro lado, el CA Innovaciones en Docencia, Investigación y Extensión en Instituciones Educativas solo obtuvo el 20% con 3 docentes. En secuencia se hace referencia a si participan como integrantes o colaboradores en el cuerpo académico al que pertenecen. De los docentes encuestados la mayoría se encuentra como integrante dentro de su cuerpo académico, lo que representa un total de 12 docentes (80%) mientras que solo 3 fungen como colaboradores (20%).

Tabla 3. docentes por género y edad.

Femenino	9
40	1
41	1
45	2
48	1
50	1
52	1
57	1
61	1
Masculino	6

35	1
39	1
47	1
51	1
56	1
59	1

Como se puede observar en la Tabla 3, del total de encuestados quien mayor predominio fue el género femenino con un total de 9 personas que es un 60% del total, mientras que los docentes masculinos fueron 6 lo que representa el 40%. Acorde a la encuesta el rango de edad fue desde los 35 hasta los 61 años, en donde se registran docentes de 35, 39, 40, 41, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 56, 57, 59 y 61. La única edad en la que encajaron 2 docentes fue la de 45 años.

Herramientas para la investigación: en esta sección se investigó cuáles son las herramientas que utilizan los docentes de la Facultad de Negocios y Tecnologías de acuerdo a cada una de las fases de la investigación, las cuales son Descubrimiento que engloba la búsqueda y gestión de las fuentes de información, el Análisis que supone el procesamiento de la información, la Escritura que incluye la revisión de similitud ya sea de artículos, capítulos o libros, la Publicación y Divulgación del trabajo realizado y la Evaluación de la producción del investigador. Así mismo se averiguo cuáles de estas herramientas les gustaría utilizar a los docentes, dividiéndolas en las mismas fases de la investigación.

Tabla 4. Herramientas para la búsqueda de información.

	¿Qué herramienta utiliza para buscar información al inicio de su investigación?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para buscar información al inicio de su investigación?
EBSCOHost	13%	20%
Google Scholar	53%	7%
Mendeley	7%	0%
ProQuest	0%	7%
SicenceDirect (ELSEVIER)	27%	46%

SpringerLink	0%	20%
Ninguna	0%	0%

En la Tabla 4, podemos apreciar que la herramienta más utilizada para buscar información al inicio de la investigación es Google Scholar ya que 53% de los docentes la eligió, después tenemos que la segunda herramienta que más se utiliza es ScienceDirect (ELSEVIER) con 27%, en menor medida esta EBSCOHost ocupando 13% de los docentes y por último Mendeley con 7%. Sin embargo, ProQuest y SpringerLink no obtuvieron ningún voto por parte de los docentes. Por otra parte, vemos que ScienceDirect es la herramienta que más les gustaría utilizar reflejando 46%, siguiendo a esta herramienta tenemos a SpringerLink y EBSCOHost con 20% cada una, después a ProQuest y Google Scholar con 7% cada una, mientras que Mendeley no fue considerada como una herramienta que quisieran utilizar para la búsqueda de información.

Tabla 5. Herramienta para la gestión de fuentes de información.

	¿Qué herramienta utiliza para gestionar las fuentes de información de su investigación?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para gestionar las fuentes de información de su investigación?
EndNote	0	20%
Mendeley	0	33%
Ninguna	13%	7%
Reference Manager	0	7%
Referencias en Word	74%	13%
Zotero	13%	20%

Visualizando la Tabla 5, se puede decir que la herramienta que más utilizan los docentes para gestionar sus fuentes de información son las Referencias de Word, pues se ha obtenido un total de 74% de respuestas favorables para esta herramienta, siguiendo con 13% que utilizan Zotero, aunque de igual manera se obtuvo 13% sobre la nula utilización de alguna herramienta. Sin embargo, también nos muestra que Mendeley obtuvo 33% de investigadores que les gustaría utilizarlo para gestionar sus fuentes de infor-

mación, mientras que Zotero y EndNote alcanzaron el 20%, las Referencias en Word 13% y Reference Manager 7%. Aunque por otro lado el 7% indicó que no le gustaría utilizar ninguna herramienta para gestión.

Tabla 6. Herramientas para el análisis de información.

	¿Qué herramienta utiliza para analizar y procesar su información?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para analizar y procesar su información?
Atlasti	0%	0%
Excel	80%	0%
MatLab	0%	20%
MaxQDA	0%	13%
R	0%	0%
Ninguna	0%	7%
SPSS	13%	53%
Stella	7%	0%
Stata	0%	7%

De acuerdo con la Tabla 6, Excel es la herramienta más utilizada para el análisis y procesamiento de información, se destacó por un 80% de utilización por parte de los docentes, SPSS obtuvo el 13% y Stella el 7%, sin embargo, Atlasti, MatLab, MaxQDA y R no son utilizadas por algún investigador de la FNT. Por otro lado, se muestra que al 53% de docentes les gustaría utilizar SPSS para analizar y procesar su información, al 20% le gustaría MatLab, el 13% con MaxQDA y al 7% con Stata, así también al 7% no le gustaría utilizar ninguna herramienta para esta fase. De acuerdo con los resultados Atlasti, Excel y R no son herramientas en las que estén interesados los docentes.

Tabla 7. Herramientas para la escritura.

	¿Qué herramienta utiliza para escribir sus artículos, capítulos y libros?	Cuenta de ¿Qué herramienta le gustaría utilizar para escribir sus artículos, capítulos y libros?
Google Drive	7%	20%
iA Writer	0%	27%
Latex	0%	6%

OverLeaf	0%	27%
Ninguna	7%	0%
Word	86%	20%

Como se observa en la Tabla 7, Word es la principal herramienta de escritura para artículos, capítulos y libros, esta cubrió el 86% del total de nuestra muestra mientras que Google Drive y la utilización de ninguna herramienta ocuparon 7% cada una, dejando fuera a iA Writer, Latex y OverLeaf. Además, podemos decir que, del total de encuestados, al 27% les gustaría utilizar OverLeaf o iA Writer para escribir sus artículos, capítulos y libros, así como 20% votaron por Word y Google Drive, por último, tenemos a Latex con 6%.

Tabla 8. Herramientas para la revisión de similitud

	¿Qué herramienta utiliza para revisar la similitud en su artículos, capítulos y libros?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para revisar la similitud en su artículos, capítulos y libros?
Copyleaks	74%	20%
Ninguna	13%	0%
Turniting	13%	80%
iThenticate	0%	0%

Como se muestra en la Tabla 8 Copyleaks cuenta con 74% de respuestas de utilización por los docentes encuestados, mientras que Turniting solo 13%. Cabe decir que de igual manera 13% no utilizan ninguna herramienta en esta fase de investigación. Por el contrario, la encuesta nos presenta que, del total de docentes, 80% consideran que les gustaría utilizar la herramienta de Turniting para poder revisar la similitud de sus trabajos, pero a 20% les gustaría más Copyleaks. Esto deja fuera a iThenticate, pues parece que no es muy atractivo para los docentes.

Tabla 9. Herramientas para la publicación

	¿Qué herramienta utiliza para publicar sus artículos, capítulos y libros?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para publicar sus artículos, capítulos y libros?
—	6%	7%

Base de datos de la Universidad	0%	7%
Figshare	0%	13%
Google Académico	27%	20%
Ninguna	40%	7%
ResearchGate	27%	48%

Observando la Tabla 9, nos podemos dar cuenta de que el 40% de los encuestados no utiliza ninguna herramienta para hacer la publicación de sus trabajos de investigación. Por otra parte, Google Académico y ResearchGate son las 2 herramientas que más utilizan abarcando un 27% cada una. Aun así, distinguimos que la herramienta que más les gustaría utilizar a los encuestados para publicar sus trabajos de investigación es ResearchGate abarcando el 48%, después se encuentra Google Académico con el 20%, Figshare con 13% y las bases de datos de la universidad con 7% y por último al 7% no le gustaría utilizar ninguna.

Tabla 10. Herramientas para la divulgación

	¿Qué herramienta utiliza para divulgar sus artículos, capítulos y libros?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para divulgar sus artículos, capítulos y libros?
Google Scholar	7%	7%
Ninguna	40%	7%
ORCID	26%	20%
Página Institucional	13%	20%
ResearcherID	0%	7%
ResearchGate	7%	39%
Uso todas las anteriores	7%	0%

En la Tabla 10, podemos percibir que 40% de los docentes no utilizan ninguna herramienta para divulgar sus artículos, capítulos y libros, sin embargo, 60% si seleccionaron alguna de las siguientes herramientas: ORCID 26%, Página Institucional 13%, ResearchGate 7%, Google Scholar 7% y 7% utiliza todas las herramientas anteriormente mencionadas. Al mismo tiempo al 39% le gustaría utilizar ResearchGate, a 20% la Página Institucional y

ORCID, a 7% ResearcherID y Google Scholar, aunque el 7% también dijo que no le gustaría utilizar ninguna.

Tabla 11. Herramientas para la evaluación de producción.

	¿Qué herramienta utiliza para evaluar su producción o medir el impacto de sus publicaciones?	¿Qué herramienta le gustaría utilizar para evaluar su producción o medir el impacto de sus publicaciones?
—	7%	6%
Altmetric	0%	20%
Eigenfactor	0%	0%
Google Scholar	20%	7%
Journal Citation Reports	0%	53%
Metrics	0%	0%
mPeerage of Science	0%	7%
PLOS	0%	0%
PubPeer	0%	0%
Ninguna	73%	7%

Mirando la Tabla 11, notamos que 73% de los encuestados no utiliza ninguna herramienta para evaluar su producción o medir el impacto de sus publicaciones, lo que es un porcentaje muy alto. Por otra parte, Google Scholar es utilizado por el 20% de docentes. Esto deja fuera a las herramientas: Altmetric, Eigenfactor, Journal Citation Reports, Metrics, Peerage of Science, PLOS y PubPeer. Por el contrario, tenemos que a 53% les gustaría utilizar para evaluación a la herramienta Journal Citation Reports, mientras que a 20% les gustaría más Altmetric, el 7% solo se interesó por Peera-ge of Science y Google Scholar, aunque al 7% no le gustaría utilizar ninguna.

Capacitación: dentro de esta sección tratamos de reconocer si los docentes encuestados de la Facultad de Negocios y tecnologías sienten que requieren alguna capacitación para cualquier herramienta dentro de alguna fase del procedimiento investigativo. De acuerdo con nuestros resultados, el 100% de los encuestados les gustaría recibir capacitación en alguna herramienta tecnológica en las fases de investigación antes mencionadas. Lo que supone

una evidente necesidad por parte de los investigadores en este aspecto.

Solicitud de capacitación: esta sección fue creada únicamente para conocer en que herramientas tecnológicas los docentes investigadores de la Facultad de negocios y Tecnologías necesitan capacitación, se dejó una el espacio para tener una respuesta abierta para poder visualizar los comentarios de los encuestados.

Tabla 12. Herramientas tecnológicas para capacitación.

¿Cuáles son las herramientas de investigación donde es necesaria una capacitación?
Herramienta para publicar artículos, capítulos y libros
Administración de referencias y alguna de búsqueda
En las herramientas para divulgación de la producción científica
Investigación
JCR
MatLab
MAXQDA, Atlas TI, AMOS
Me considero nueva en esto por lo que un marco general conveniente en todo el proceso desde Publicación hasta medir impacto sería bueno
Minitab
Procesar datos
Publicaciones
Sitios de publicación de producción, de procesamiento de datos y de gestión de referencias.
Sotero, SPSS, Latex
SPSS, estadística
Tratamiento de la información

La Tabla 12, muestra las respuestas de cada uno de los docentes en donde expresan las herramientas o fases en las que necesitan capacitación. En algunos de los casos se puede observar que se colocan herramientas específicas, pero en otros únicamente la fase de investigación en la que requieren el apoyo.

5. Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el uso de herramientas tecnológicas por parte de los investigadores de la

Facultad de Negocios y Tecnologías las cuales pueden ayudar a incrementar su producción científica.

Como primer punto nos gustaría recalcar la importancia del uso de herramientas tecnológicas en el ámbito de la investigación ya que facilitan el desarrollo de esta. De acuerdo con la información recabada es evidente que al realizar investigación los docentes sufren de ciertas problemáticas como lo es la falta de tiempo, la insuficiencia de dinero y la indisponibilidad para aplicar instrumentos, cursos o modelos, sin embargo, así como existen problemas hay soluciones y una de ellas es el uso de herramientas tecnológicas como apoyo al proceso de investigación. Existen diversas herramientas que nos ayudan a realizar ciertas actividades en particular, por lo que, las dividimos de acuerdo con las etapas de la investigación, las cuales son: descubrir, analizar, escribir, publicar, difundir y evaluar.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la sección de datos demográficos en su mayoría los encuestados son profesores de tiempo completo, lo que significa que tienen una larga experiencia en docencia. También se destacó que la adscripción de los docentes al Programa Educativo de la Licenciatura en Tecnologías de la Información en las Organizaciones fue muy baja ya que esta es una Licenciatura nueva en la Facultad de Negocios y Tecnologías. De igual forma la mayoría de las personas encuestadas está dentro de los Cuerpos Académicos como integrantes, así que tienen una participación importante dentro de su línea de investigación. Por último, cabe decir que en su mayoría predomina el género femenino dentro de los docentes encuestados.

En cuanto a la sección de las herramientas de investigación, muchas de las respuestas obtenidas por parte de los docentes fueron deficientes ya que se demostró que algunos no utilizan ninguna herramienta tecnológica como apoyo en las fases de investigación. La fase en la que menos se utilizan herramientas es la de “Evaluación de la producción de artículos, capítulos y libros”, por lo que se ten-

dría que hacer énfasis en esta etapa para poder dar a conocer a los docentes sobre sus opciones y como pueden utilizarlas según sus necesidades, también en las fases de “Publicación y Divulgación del trabajo de investigación” existen ciertos docentes que no utilizan ninguna herramienta, por lo que de igual forma debería darse un seguimiento para mejorar.

Por otra parte están las herramientas que les gustaría utilizar a los docentes para realizar su investigación, en las que destacan: ScienceDirect para la búsqueda de información, Mendeley para la gestión de fuentes de información, SPSS para el análisis y procesamiento de información, iA Writer y OverLeaf para la escritura de los trabajos de investigación, Turniting para la revisión de similitud, ResearchGate para la publicación y divulgación de los trabajos de investigación y Journal Citation Reports para la evaluación de producción.

Conforme a sección sobre capacitación de los docentes se deduce que todos los docentes están conscientes de que necesitan capacitación en el uso de diversas y más actuales herramientas tecnológicas para mejorar el desarrollo de sus investigaciones. Entre las fases y herramientas que mencionan en sus respuestas resaltan la fase de gestión, análisis, publicación y divulgación.

En general, creemos que los docentes tratan de utilizar herramientas convencionales, fáciles y gratuitas para realizar sus investigaciones, pero de acuerdo con sus respuestas les gustaría utilizar herramientas más complejas y especializadas. Es por ello que existe la necesidad de capacitación en herramientas tecnológicas para realizar investigación dentro de la Facultad de Negocios y Tecnologías.

Con este trabajo de investigación se conocieron las fortalezas y debilidades de los investigadores en el campo de herramientas tecnológicas y con esta información la coordinación de investigación de la Facultad así como la dirección podrán apoyar de la mejor manera a sus docentes, la propuesta es seguir un plan de

capacitación pertinente sobre algunas herramientas, lo que ayudaría en gran medida a los investigadores ya que les evitaría tener problemas o dificultades en sus investigaciones y esto a su vez mejoraría la calidad de sus trabajos, así como ayudaría a tener una divulgación adecuada de sus estudios para que más gente los pueda conocer.

Referencias

- CONACYT. (2021). *Programa de Investigadoras e Investigadores por México*.
<https://conacyt.mx/programa-de-investigadoras-e-investigadores-por-mexico/>
- González-Díaz, R., Acevedo-Duque, Á., Martín-Fiorino, V., & Cachicatari-Vargas, E. (2022). Cultura investigativa del docente en Latinoamérica en la era digital. *Comunicar*, 30(70), 71–83.
- Guevara-Alban, G. P., Verdesoto-Arguellol, A. E., & Castro-Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 4(3), 163–173.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández-Pérez, A. (2021). El Sistema Nacional de Investigadores. Tensiones, desafíos y oportunidades para los académicos. *Sociológica (México)*, 34(98), 85–110.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732019000300085
- Otzen, T., Manterola, C., Rodríguez-Núñez, I., & García-Domínguez, M. (2017). The Scientific Method. Its Relevance in Conducting Clinical Research. *Int. J. Morphol*, 35(3), 1031–1036.
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*.
<https://dle.rae.es/investigación>
- Romero-Jovel, S. (2022). El papel de la investigación básica frente a la COVID-19. Alerta, *Revista Científica Del Instituto Nacional de Salud*, 5(1), 88–89. <https://doi.org/10.5377/alerta.v5i1.13216>
- Romero-Martínez, S. J., González-Calzada, I., García-Sandoval, A., & Lozano-Domínguez, A. (2018). Herramientas tecnológicas para la educación inclusiva. *CEF*, 9. www.conlicencia.com;
- Scimago Journal. (2020). Scimago Journal y ranking de países.
<https://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2020>
- Scopus. (2022, May 8). *Scopus*.
https://service.elsevier.com/app/answers/detail/a_id/15100/supporrthub/scopus/related/1/

Trillo-Domínguez, M., & De-Moya-Anegón, F. (2022). Mapa de la investigación científica de Comunicación en España: frentes de estudio y rankings de autores, publicaciones e instituciones. *Profesional de La Información*, 31(1), 1-23.

<https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2022.ene.12>

UV. (2022). *Miembros del S.N.I. y del S.N.C.*

<https://www.uv.mx/investigacion/desarrollo-investigacion/regiones-2/>

Directorio

Coordinadores

Carrera Mora Oscar Yaevh

ocarrera@uv.mx

González Rosas Mónica Karina

mogonzalez@uv.mx

Autores

Flor Itzel Calleja Cázares

floritzelcalleja@hotmail.com

Rubén Mendoza Bárcenas

rubenmb107@gmail.com

Óscar Yaevh Carrera Mora

ocarrera@uv.mx

Daira Samira Lara Cuahua

daira.sam9@gmail.com

Ariadna Sarmiento Ramón

ariadna.08042000@gmail.com

Gracia Aida Herrera González

gherrera@uv.mx

Alfonso Cortes Contreras

zs18003101@estudiantes.uv.mx

Liliana Amador Angón

lamador@uv.mx

Luis Javier Colorado Mendoza
zs18003139@estudiantes.uv.mx

Aidé Onofre Ruiz
zs18003145@estudiantes.uv.mx

Patricia Lagunes Domínguez
plagunes@uv.mx

Pablo Félix García Zapata
garcigz3@gmail.com

Francisco Rafael García Monterrosas
franciscogarcia@uv.mx

Jacqueline Castillo Murga
zs18003256@estudiantes.uv.mx

Efraín González Sesma
zs18003255@estudiantes.uv.mx

Agustín Lagunes Domínguez
aglagunes@uv.mx

***Innovación y transformación en las ciencias
administrativas. Una visión holística,***
coordinado por Óscar Yahev Carrera Mora
y Mónica Karina González Rosas,
se imprimió en noviembre de 2022
con un tiraje de 100 ejemplares.

CÓDICE-Taller Editorial
Violeta 7 Col. Salud, Xalapa, Ver. 91070
Tel. 2288180629
codice@xalapa.com

