



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**SUPERVIVENCIA DE MICROEMPRESAS RESTAURANTERAS DEL
CENTRO DE PUEBLA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19
COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE
COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional.**

DIRECTORA:

DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

Asesora Metodológica:

Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez

Asesora temática:

Dra. Adriana Muñoz Velázquez

PRESENTA:

Guadalupe Viridiana Morales Ortigoza

Puebla, Pue., a 3 de julio de 2024



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0014/2024

Asunto: Digitalización de Tesis

C. MORALES ORTIGOZA GUADALUPE VIRIDIANA

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **"SUPERVIVENCIA DE MICROEMPRESAS RESTAURANTERAS DEL CENTRO DE PUEBLA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19 COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING"** a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., a 27 de agosto de 2024




DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

c.c.p. Archivo
JGSVM/grs

Facultad
de Contaduría
Pública

Bldv. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**SUPERVIVENCIA DE MICROEMPRESAS RESTAURANTERAS DEL CENTRO DE PUEBLA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19 COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

GUADALUPE VIRIDIANA MORALES ORTIGOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 3 de julio de 2024



DR. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**SUPERVIVENCIA DE MICROEMPRESAS RESTAURANTERAS DEL CENTRO DE PUEBLA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19 COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

GUADALUPE VIRIDIANA MORALES ORTIGOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 3 de julio de 2024



DR. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: “**SUPERVIVENCIA DE MICROEMPRESAS RESTAURANTERAS DEL CENTRO DE PUEBLA DURANTE LA PANDEMIA POR COVID 19 COMO CONSECUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

GUADALUPE VIRIDIANA MORALES ORTIGOZA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 3 de julio de 2024



DR. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ

AGRADECIMIENTOS

Siempre he pensado que el día que deje de aprender o de sentir el impulso por conocer algo nuevo, será cuando muera. Y así ha sido el camino que me llevó a concluir este grado formativo. Durante todo este trayecto, he contado con el apoyo y enseñanzas de muchas personas.

Estos dos últimos años la vida me mostró nuevamente que no llegamos solos a la meta si no es con el apoyo de amigos y familia. En esta ocasión quiero agradecer una vez más a mi familia, por su apoyo a la distancia.

A Daniela, por aventarse conmigo estos dos años de apoyo total. Te mereces todo lo mejor siempre, Dan. Gracias por ser mi compañera y lectora de tesis en sus ochenta versiones previas. Te quiero mucho, Dani.

A mis amigos de capital, Rich, Ale, Alessita, Pablo, Gemma, Alex, Mani, Santos, Sito, Cris, a todos muchas gracias. Sin ustedes no habría podido salir los viernes para tomar clase, los valoro y aprecio muchísimo. Son humildes, Dios me los bendiga siempre.

Mis amiguitos de la maestría, Areli, Luis, Marevna, muchas gracias por ser mi equipo también.

No omito a la Facultad de Contaduría Pública y a, la entonces llamada, Conacyt. Siempre recibí trato cordial y atento, el paso por las aulas de la BUAP siempre han sido gratos y esta no es la excepción. También agradezco a mi Directora de Tesis, Comité Tutorial así como a la Dra. Monserrat Vera. Gracias por sus revisiones y comentarios a mi trabajo. Siempre a favor de la mejora del texto.

Fueron dos años de mucho trabajo, de sumar y seguir creciendo. No dudo que esta es la antesala de algo benéfico. Solo espero no dejar de aprender nunca.

Vamos a seguir cumpliendo metas.

DEDICATORIAS

Las Mipymes son organizaciones increíbles. Gracias a la labor que realizan día a día, miles de familias en México cuentan con un ingreso fijo. Niños tiene acceso a alimentación y educación. A todas ellas, dedico este trabajo de investigación.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| RESUMEN | 1 |
| I. INTRODUCCIÓN | 3 |
| II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 4 |
| II.1 Planteamiento del problema..... | 4 |
| II.2 Pregunta de investigación..... | 5 |
| III. OBJETIVOS..... | 6 |
| III.1 Objetivo general..... | 6 |
| III.2 Objetivos específicos..... | 6 |
| IV. JUSTIFICACIÓN | 6 |
| V. HIPÓTESIS..... | 9 |
| V.1 Variable independiente | 9 |
| V.2 Variable dependiente | 9 |
| VI. DISEÑO METODOLÓGICO | 9 |
| VI.2 Tipo de investigación..... | 10 |
| VI.3 Enfoque de investigación | 10 |
| VII. ALCANCES Y LIMITACIONES | 10 |
| VII.1 Alcances | 10 |
| VII.2 Limitaciones | 11 |
| CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN Y MARKETING | 12 |
| 1.1 COMUNICACIÓN | 12 |
| 1.1.1 Definición del concepto..... | 12 |
| 1.1.2 Comunicación Organizacional..... | 16 |
| 1.1.3 Canales Digitales | 24 |
| 1.2 MARKETING | 27 |
| 1.2.1 Definición del concepto..... | 27 |
| 1.2.2 Marketing en microempresas..... | 34 |
| CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING | 40 |
| 2.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO..... | 40 |

2.2 CIM Y MICROEMPRESAS DURANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA .. ¡Error!
Marcador no definido.

CAPÍTULO III: PYMES EN MÉXICO: CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| RESTAURANTERO EN PUEBLA | 47 |
| 3.1 MIPYMES EN MÉXICO | 47 |
| 3.2 MIPYMES EN PUEBLA. | 56 |
| 3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS MIPYMES EN PUEBLA | 60 |
| 3.3.1 Capacitación de personal como oportunidad de mejora..... | 65 |
| 3.4 PANORAMA DEL SECTOR RESTAURANTERO EN MÉXICO | 68 |
| 3.5 SECTOR RESTAURANTERO EN PUEBLA..... | 78 |
| CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA | 90 |
| 4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL | 90 |
| 4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 91 |
| 4.3 INSTRUMENTO. | 92 |
| 4.4 POBLACIÓN | 93 |
| 4.5 MUESTRA..... | 93 |
| 4.6 METODOLOGÍA..... | 94 |
| 4.7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 95 |
| 4.8 DIAGNÓSTICO | 118 |
| 4.9 ESTADO DE LA HIPÓTESIS | 121 |
| PROPUESTA..... | 124 |
| CONCLUSIONES | 134 |
| REFERENCIAS | 138 |
| ANEXOS | 153 |
| I. INSTRUMENTO | 153 |
| II. MATRIZ DE CONSISTENCIA | 161 |
| TABLAS..... | 163 |
| FIGURAS | 164 |
| GRÁFICAS | 165 |

RESUMEN

El periodo de tiempo transcurrido entre los años de 2019 a 2023, el mundo entero se vio afectado por la pandemia mundial por Covid 19. Este hecho modificó la manera en que la sociedad interactuó, afectando también a microempresas mexicanas. Por ello, el objetivo del trabajo es identificar qué acciones de Comunicación Integrada en Marketing (CIM) fueron emprendidas por este tipo de empresas, así como la consecuencia benéfica en la sobrevivencia de estos negocios se desprende este trabajo de investigación. Para poder identificar tales acciones, fue aplicado un instrumento de evaluación a una muestra de 46 microempresas restauranteras ubicadas en el centro de Puebla. La aplicación se realizó entre noviembre y diciembre de 2023 y como resultado, se mostró una tendencia favorable al uso de herramientas CIM. Como resultado, se identificó el reconocimiento benéfico a largo plazo en dichos negocios. Además, se detectaron una serie de deficiencias en la implementación de herramientas digitales asociadas a la Comunicación Integrada en Marketing. De ellas, se desprende la falta de capacitación, por lo cual se propone como entregable final de esta investigación un programa de capacitación. Esta propuesta se enfoca en mejorar la efectividad en el uso dado en la actualidad a dichas herramientas digitales.

Palabras clave: Comunicación Integrada en Marketing, Microempresa, Covid.19, Sector Restaurantero.

ABSTRACT

Between 2019 and 2023, the entire world was affected by the global Covid 19 pandemic. This event changed the way society interacted. This also affected mexican microbusinesses. Therefore, with the objective of identifying what Integrated Marketing Communication (IMC) actions were undertaken, as well as the beneficial consequence on the survival of these businesses, this work emerges. In order to identify such actions, an evaluation instrument was applied to a sample of 46 restaurant microenterprises located in the center of Puebla. The application was carried out between November and December 2023 and as a result, a favorable trend was shown for the use of CIM tools. As a result, long-term beneficial recognition in such businesses was identified. In addition, a series of deficiencies were detected in the implementation of digital tools associated with Integrated Marketing Communication. From them, the lack of training is evident, which is why a training program is proposed as the final deliverable of this research. This aims to improve the effectiveness currently granted to these digital tools.

Keywords: Integrated Communication in Marketing, Microenterprise, Covid 19.

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia por Covid 19 supuso un reto mundial para cada fragmento de la sociedad. Desde luego, esta afectación también hizo eco en el sector empresarial de nuestro país. Desde luego, las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas), sector que generó el 58% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2018 (Zamora, 2022), también resultaron afectadas.

Este trabajo de investigación aborda, en concreto, cómo es que las microempresas restauranteras del centro de Puebla, Puebla, hicieron frente a los obstáculos que representó el periodo pandémico. Por tanto, como hipótesis, se sostiene que:

“Como acción de Comunicación Integrada en Marketing emprendida por microempresas restauranteras del centro de Puebla como consecuencia de la pandemia por Covid-19 y que aportó a su permanencia fue la incorporación del uso de herramientas digitales.”

Es decir, se pretende identificar cómo es que las microempresas restauranteras emplearon herramientas digitales con la finalidad de no cerrar su negocio.

Para ello, como se observa en el Capítulo I: Comunicación y Marketing, se presentan las definiciones correspondientes a Comunicación y Marketing, así como las asociaciones con la digitalización de éstas y su aplicación en microempresas. De este modo, podrá visualizarse información específica de la relación entre comunicación y marketing digital en microempresas, dado que la literatura que retoma estos temas en conjunto es relativamente escasa o poco especializada.

Posteriormente, en el Capítulo II: Comunicación Integrada en Marketing, se presenta dicho término, el cual permitirá brindar una asociación entre los términos presentados en el capítulo anterior. Además, será posible identificar el porqué de la pertinencia de este término, pues ofrece mayor amplitud en la comprensión del carácter estratégico de los mismos.

Una vez comprendidos los conceptos anteriores, en el Capítulo III: Microempresas en México: Contextualización del sector restaurantero en Puebla se presentan las condiciones más actuales reportadas sobre las microempresas en México y Puebla, englobadas en la caracterización de Mipymes. Con ello, podrán ser observados los cambios generados en este sector organizacional como consecuencia de la pandemia por Covid 19.

Tomando como base la información presentada en los capítulos I, II y III, fue desarrollado un instrumento de evaluación. Este fue aplicado a 46 microempresas restauranteras del Centro de Puebla. La metodología correspondiente al desarrollo de este instrumento es presentada en el Capítulo IV: Metodología. En él, se muestran también los resultados de la aplicación, así como el diagnóstico y el estado de la hipótesis presentada anteriormente.

Finalmente, se muestran las conclusiones del trabajo de investigación, así como la propuesta generada. En ella, se da a conocer un plan de capacitación con la finalidad de rebatir las deficiencias identificadas como resultado del instrumento aplicado.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema.

La Comunicación Integrada en Marketing (CIM) es el uso estratégico de comunicación interna y marketing de una organización para generar resultados óptimos en el desempeño comercial de la misma (Clow, 2010). La incorporación de acciones de esta naturaleza en Mipymes es relevante, pues aporta a la competitividad y crecimiento de estas.

Al respecto, las microempresas, son organizaciones que pertenecen al sector de las llamadas Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

(CONDUSEF), en 2018 produjeron el 58% del PIB en México. Aun con la baja reportada en 2022, su aporte continúa siendo mayor al 50% del PIB nacional, estableciéndose en 52% (Zamora, 2022).

Sin embargo, las organizaciones de esta naturaleza se vieron forzadas a implementar acciones CIM dado el reto que implicó para México y el mundo la pandemia global por Covid-19. Entre el mes de diciembre de 2019 hasta mayo de 2023 (fecha en que se declaró su finalización como emergencia mundial), el virus de Covid-19 repercutió en la salud global. A modo de mitigar el contagio, se vieron forzadas las organizaciones a pausar sus operaciones realizadas de manera presencial para llevarlas al ámbito digital (Nolen, 2023).

Este distanciamiento social generó, por tanto, modificaciones en la Gestión Organizacional de las Mipymes. Es decir, el empleo de la previsión, ordenanza de objetivos, integración de objetivos, coordinación de personal, entre otros (Ropa & Alama, 2022) tuvieron que adaptarse para cubrir las nuevas necesidades de la organización.

Así, al identificar el punto de partida emprendido por las microempresas restauranteras, será posible comprender con mayor profundidad el impacto generado por la crisis sanitaria en las empresas de este sector. Lo anterior permitirá que este trabajo de investigación funcione como base o referencia para la realización de acciones de mejora concisas y adaptadas a este sector empresarial. Así, podrán generarse líneas de trabajo a favor de profesionalizar microempresas.

II.2 Pregunta de investigación.

¿Qué acciones de Comunicación Integrada en Marketing (CIM) fueron emprendidas por microempresas restauranteras del centro de Puebla como consecuencia la pandemia por Covid-19 que aportaron a la permanencia de estas?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Identificar acciones de Comunicación Integrada en Marketing (CIM) emprendidas por microempresas restauranteras del centro de Puebla como consecuencia la pandemia por Covid-19 que contribuyeron a su permanencia.

III.2 Objetivos específicos

III.2.1 Desarrollar una investigación documental sobre comunicación, marketing digital y comunicación integrada en marketing.

III.2.2 Contextualizar a las microempresas restauranteras en México y Puebla antes, durante y después de la pandemia por Covid-19.

III.2.3 Definir, aplicar y evaluar el o los instrumentos de medición que permitan evaluar la muestra seleccionada, así como presentar los resultados de su aplicación.

IV. JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia para la economía nacional de las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) por su aporte el 52% del PIB nacional y en materia de empleos generando el 72% de ellos en México (Zamora, 2022), estas organizaciones se convierten en área de atención e interés público. Sin embargo, la gestión de estas organizaciones suele ser deficiente en diferentes áreas.

Por lo general, este tipo de organizaciones suele enfrentarse a múltiples obstáculos que las conducen a desaparecer antes de los 5 años de operación. “De cada 100 empresas que inician operaciones 34 cierran el primer año de operación; 60 cierran antes de los cinco años de operación...” (Zamora, 2022, pág. 4). Detrás de esta problemática, existen múltiples detonantes. La falta de conocimiento de herramientas de gestión,

orientación hacia la profesionalización de sus miembros, entre otras, motivan la precipitación hacia su caída y cierre total.

Los factores anteriores se incrementaron tras el inicio de la pandemia por Covid-19. Una vez emitidas las indicaciones de distanciamiento social, las organizaciones detuvieron su actividad y otras, adoptaron el teletrabajo como solución. Sin embargo, no todas las empresas poseen un modelo de negocio que les permitiera modificar sus procesos laborales.

Ejemplo de lo anterior son aquellas empresas pertenecientes al sector restaurantero, el cual fue uno de los más afectados por las medidas de distanciamiento social. Por ejemplo, la Canirac (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) reportó el cierre de 90 mil unidades económicas de este sector a principios de 2021 (El Economista, 2021).

Dado lo anterior, es pertinente cuestionar qué actividades realizaron las empresas a fin de no frenar sus actividades. Si bien, la subsistencia fue el resultado de un cúmulo de múltiples factores, en este trabajo se sostiene que uno de ellos fue el empleo de Comunicación Integrada en Marketing. De tal modo que, como consecuencia, las microempresas presentaron modificaciones en la gestión organizacional de sus actividades que, en conjunto, permitieron la continuación en sus operaciones

Para cumplir tal efecto, el estudio documental de la herramienta seleccionada, gestión organizacional y características del sector de Mipymes permitirán establecer los parámetros con los cuales se analizarán sus usos y aplicaciones. De este modo, es principal interés detectar qué actividades dentro de la Comunicación Integrada en Marketing fueron implementadas en la gestión organizacional durante la pandemia que permitieron la subsistencia de las organizaciones.

El papel de la comunicación en apoyo de las organizaciones es amplio. Brinda diversas soluciones para reconocer elementos estructurales como la misión, visión,

valores, entre otros (Brandolini & González, 2008). Estos generan un escenario de claridad respecto a la planeación de las empresas en todas sus áreas y actividades. Por tanto, es posible implementar un estudio a profundidad de la organización; otorgando visibilidad a la Comunicación Integrada en Marketing.

El impacto generado por la pandemia en actividades internas y externas a nivel organizacional desencadenó múltiples cambios en su composición. Por ello, este periodo las ha llevado a atravesar un periodo de adaptación y supervivencia. Sumado a ello, la pandemia también generó cambios en la dinámica del comportamiento de los consumidores. Por lo tanto, la comunicación efectiva se volvió sinónimo de mantener niveles óptimos de ingresos por ventas a raíz de la preferencia de los clientes por las facilidades en la comunicación bidireccional entre empresa y consumidor (Ruiz A. , s/f).

Otro punto a favor del empleo de la gestión de la Comunicación Integrada en Marketing en la gestión organizacional es la adquisición de aprendizajes que funcionarán para escenarios futuros. Así, la capacitación y capacidad de reacción ante nuevas contingencias, será más fluida dada la capacidad de entablar mejores canales de comunicación internos y externos.

Como consecuencia de lo anterior, las microempresas estarán en mejores condiciones de comprender las necesidades de sus consumidores e identificar tendencias en el mercado (como empleo de redes digitales para mantener un contacto directo con los clientes de la empresa). También permite reconocer nuevas maneras de contactar a sus clientes tanto externos como internos mediante la aplicación de herramientas provenientes de la comunicación organizacional (Oyarvide, 2017).

Por lo tanto, la implementación de Comunicación Integrada en Marketing redundó en modificaciones en la gestión de microempresas que lograron llevar a puerto sus esfuerzos comunicacionales. Sin embargo, para conducir de manera efectiva estos cambios, es importante identificarlos en primera instancia.

En síntesis, la relevancia y principal justificación para la realización de este trabajo, es comprender de mejor manera la forma en que los micro empresarios se adaptaron a las condiciones generadas a raíz de la pandemia por Covid 19. De este modo, será posible transformar el uso inconsciente hacia el empleo bajo un objetivo de cada esfuerzo de comunicación integrada en marketing y que beneficie a este sector.

V. HIPÓTESIS

La aplicación de la acción de Comunicación Integrada en Marketing, con la incorporación del uso de herramientas digitales, contribuyó a la permanencia de las microempresas restauranteras del centro de Puebla que fueron afectadas por la pandemia por Covid-19.

V.1 Variable independiente

Aplicación de la acción de Comunicación Integrada en Marketing, con la incorporación del uso de herramientas digitales

V.2 Variable dependiente

Permanencia de las microempresas restauranteras del centro de Puebla que fueron afectadas por la pandemia por Covid-19.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

VI. 1 Método

Esta investigación fue desarrollada bajo el empleo del método inductivo-deductivo. En primer lugar, inductivamente se realizó la revisión de literatura sobre el tema de investigación. Por tanto, de manera deductiva se estableció como hipótesis que la pandemia por Covid-19 ocasionó múltiples cambios en las organizaciones. Uno de ellos,

ha sido la digitalización en la gestión de la interacción con sus clientes, esto como consecuencia del empleo de Comunicación Integrada en Marketing.

Desde luego, se espera continuar con la revisión de literatura sobre el tema de investigación, así como la recopilación de datos e información que pudiera aportar el objeto de investigación.

VI.2 Tipo de investigación

Esta investigación es explicativa o causal. Lo anterior en función del planteamiento de la investigación, donde se presenta una causa (empleo de la Comunicación Integrada en Marketing en microempresas restauranteras durante la pandemia por Covid-19) y se busca analizar su efecto. Al respecto, se sostiene como hipótesis que, este efecto, dio pie a la digitalización de elementos en la gestión organizacional.

Como principal fuente de información, se contará con la evaluación empírica sobre la muestra seleccionada, así como la búsqueda y análisis del marco teórico que fundamenta la investigación.

VI.3 Enfoque de investigación

La investigación es de carácter mixto. El interés principal de esta investigación es describir e interpretar un fenómeno específico (la transformación en microempresas a raíz del empleo de CIM durante la pandemia por Covid-19). Esto corresponde a una investigación de corte cualitativo.

No obstante, cuantitativamente, se emplea el levantamiento e interpretación de datos sobre la muestra seleccionada para implementar este análisis.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

VII.1 Alcances

La presente investigación se desarrolló en la Ciudad de Puebla, Puebla. Específicamente en el área identificada como Centro o Zona de Monumentos. Se contempló en el estudio a microempresas prestadoras de servicios restauranteros que cuenten con servicio presencial y operen en la actualidad.

Esta investigación contempla microempresas que hayan aplicado CIM como estrategia de supervivencia ante la crisis sanitaria. Esto incluye aquellas donde tanto el empresario o dirigente del negocio no cuente con conocimiento especializado para la aplicación de CIM como aquellas donde sí se presentó un uso consciente de ello.

VII.2 Limitaciones

Como limitaciones, se encuentra que la capital de Puebla contempla diversas zonas geográficas donde se ubican microempresas que cubren el perfil requerido para esta investigación. Sin embargo, al ubicarse en zonas distintas se descartan de la investigación.

Por otra parte, si bien las microempresas lograron sobrevivir a las afectaciones provocadas por la crisis sanitaria que supuso la Covid-19, solo se contemplan aquellas empresas donde se logró esta supervivencia tras la aplicación de Comunicación Integrada en Marketing.

También se reconoce la limitación de reconocer únicamente aquellas microempresas donde el cambio en la gestión organizacional atendiera principalmente aquellas modificaciones orientadas a la digitalización de una o varias operaciones de estas.

En cuanto a la temporalidad, se reconocen únicamente a las empresas que operan en la actualidad y hayan atravesado el periodo comprendido por la pandemia.

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN Y MARKETING

En este primer capítulo, se aborda teóricamente qué es la comunicación, su vinculación con el sector organizacional y cómo esta perspectiva de la comunicación ha dado pie al nacimiento de la comunicación estratégica, considerada soporte de la gestión organizacional. Es importante realizar este recorrido para identificar a cabalidad el aporte potencial del manejo estratégico de la comunicación a las Mipymes.

1.1 COMUNICACIÓN

1.1.1 Definición del concepto

El estudio de lo social permite realizar múltiples lecturas de nuestro presente, pasado y, por supuesto, futuro. Cada aspecto de la vida es factible de convertirse en objeto de estudio: religión, vestimenta, costumbres, entre un largo etcétera. De entre todas las manifestaciones culturales, la comunicación está presente en todos los ámbitos de la vida humana.

Es importante, de inicio, reconocer a qué nos referimos cuando hablamos de *comunicación*. Idalberto Chiavenato (2006) la define como la manera en que es puesta en común información a fin de poner en común un mensaje de interés para ambas partes. Incluso, señala a la comunicación como: “uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato, 2006, p. 110).

Por su parte, Stanton et al. (2007) la describen como aquella forma en que se transmite determinada información por parte de alguien con *una* intención. Este primer actor espera que el destinatario la reciba. Si bien, es una definición válida por contar con elementos inherentes al proceso comunicacional, hay un elemento considerado relevante pues será el que permita construir acuerdos entre los miembros de la sociedad.

Para ello, Lamb et al. (2006), aportan en su definición de comunicación las palabras: significados y símbolos. Para ellos, se trata de un proceso de intercambio con la finalidad de poner símbolos en común. Miguel A. Haiquel (Abatedaga, 2016) señala se trata de una relación de social de producción. Pero ¿producción de qué?

Esencialmente, como creadora de sentido, la base de todo tipo de organización social. Incluso, hilando la definición anterior, es posible hablar de la producción de símbolos, de significados. Estos últimos son aquellos que generan cohesión en los diferentes conjuntos sociales.

Lo cierto es que la dificultad para el establecimiento de su definición surge a raíz de la naturaleza multidisciplinaria de las teorías que integran y han nutrido el estudio de la comunicación. Ello dificulta el establecimiento de una base epistemológica necesaria para dar pie de *una* ciencia de la comunicación. A ello corresponden la falta de determinación del objeto de estudio y de *un* sistema que propicie su acercamiento y que sea propio de la comunicación.

Siguiendo esta idea, Martín Serrano (1982) distingue a la teoría de la comunicación como aquella orientada al análisis de las maneras de relacionarse entre seres humanos con la finalidad de intercambiar información. Con esta idea, es posible identificar dos elementos constitutivos de la comunicación: intercambio y creación. Ello con la finalidad de moldear un sistema social.

Cabe resaltar que, si bien, los seres vivos poseen la capacidad de comunicarse (tema estudiado por la *zoosemiótica*), son los seres humanos aquellos capaces de ejecutar procesos mentales de mayor complejidad. Resignifican la información recibida para aprehenderla e, incluso, modelar su conducta y pensamiento, así como todo el imaginario que compone su ser social.

Gallardo Cano (1990) en *Curso de Teorías de la Comunicación*, señala lo anterior. Para él, todo proceso comunicativo surgía desde la misma sociedad. La

Comunicación es un proceso en movilidad total, surge a raíz de un ciclo dinámico dentro de las organizaciones sociales.

La comunicación humana es un proceso complejo que, a su vez, está constituida por infinidad de procesos que tienen lugar entre las personas (...) todas las formas en que se realiza este intercambio de ideas y en que estas se comparten. (Gallardo, 1990, pág. 28)

Con esta breve definición, el autor abre la puerta a la teoría de sistemas, misma que será desarrollada más adelante.

Por otra parte, y como consecuencia de la multidisciplinariedad de la investigación en comunicación, han surgido múltiples autores, teorías y corrientes para su explicación. Algunas de las escuelas y teóricos principales dentro de las disciplinas de la comunicación, son: La escuela de Chicago con la Ecología social, Harold Lasswell y el funcionalismo, Escuela de la Información, Racionalidad crítica y la industria cultural, el Estructuralismo, entre muchas otras (Mattelart & Mattelart, 1997).

De igual modo, existen diversas vertientes de la comunicación como mecanismos de acercamiento a su estudio. Por ejemplo: comunicación política, periodismo, comunicación organizacional, publicidad, etc.

A decir de John Durkham (2014), *Comunicación* fue el término en boga del siglo XX. Pese a ser una actividad propia de los humanos, fue hasta el siglo pasado en que los estudios por comprenderle fueron en constante aumento. Esto se debió, en buena parte, a los cambios en la interacción de las sociedades.

Por ejemplo, durante la Segunda Guerra Mundial se buscó identificar el modo en que, por medio de los mensajes y la exposición de las audiencias a las mismas, se consiguiera orientar opiniones y acciones. Esto es obra reconocida, principalmente, como obra de Joseph Goebbles, quien ocupó el cargo como Ministro

de Propaganda durante el gobierno de Adolf Hitler (Uribe, 2008). No se omite mencionar que las investigaciones de Goebbles estaban orientadas a conseguir manipular a su público.

Ahora bien, como se ha mencionado, la conceptualización de comunicación es inacabada. Hasta este punto, se han abordado distintas maneras de aproximarse a este concepto desde las definiciones clásicas del mismo. No obstante, también hay autores contemporáneos que ofrecen su propia definición.

Por ejemplo, para Herranz y García (2021), la comunicación es cuando son establecidos espacios o puntos de contacto donde existe interacción y participación entre las partes interesadas en determinado tema. Por su parte, Nos Aldás y Farné (2020), definen a la comunicación desde la función pragmática como formadora de comunidad mediante la estructuración de simbolismos y otros elementos culturales. En este sentido, las autoras abogan por la capacidad transformadora de la comunicación, misma que no se limita a la interpretación.

A manera de síntesis de lo anterior, es posible establecer que la comunicación es un proceso de índole social establecido entre dos partes que comparten determinado contexto en común, el cual permite el intercambio de información mediante un canal asequible para ambos y que resulta beneficiosa para ambas partes.

Desde luego, la definición anterior es pertinente para los fines de esta investigación y es establecida considerando como punto de partida el análisis previo. Sin embargo, para llevar al puerto necesario este término, es necesario subrayar que la comunicación no se limita a lo mencionado anteriormente.

Con lo anterior, es posible advertir nuevamente que el término *comunicación* es objeto de un proceso en constante transformación. Evoluciona a la par de la sociedad. Por ejemplo, la Comunicación Organizacional toma como base de su

estudio el proceso de intercambio de mensajes con una finalidad al interior de las organizaciones.

A diferencia de las definiciones generales de comunicación, dentro de la comunicación organizacional es posible identificar únicamente definiciones que corresponden al contexto de las organizaciones sociales, gubernamentales y empresariales. En ellas, no distingue el tamaño de estas, dado que los fines perseguidos, sin distinguir del número de miembros, es el mismo.

Por ello, bajo la consideración del objeto de estudio de esta investigación, se presenta también el concepto de comunicación organizacional, con el fin de ubicar dentro de las organizaciones a la comunicación.

1.1.2 Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional se presenta como una herramienta importante en la gestión organizacional, pues permite ubicar dentro del marco de acción de las empresas privadas u organismos públicos y del tercer sector (u organizaciones civiles) la comunicación. Tomando así un papel relevante en la gestión organizacional.

En cualquier organización esta se hace presente pues parte de la interacción de los individuos que la componen. Así, sin distinguir entre giros empresariales, el proceso comunicacional retoma elementos similares, pues atienden a la estructura de un sistema similar, pero con fines distintos. Por ello, la comunicación empresarial existente en una oficina gubernamental y la empleada en un restaurante responde a las mismas caracterizaciones de la comunicación organizacional.

Como organización, se entiende que se trata de un conjunto de individuos cuyas voluntades les han llevado a formar un grupo unificado, principalmente, por una meta en común (Bartoli, 1992). En este sentido, cualquier organización humana es capaz de gestionar los procesos de comunicación ejecutados.

Al respecto, se distinguen dos tipos de procesos: internos y externos (Brandolini & González, 2008). Ambas se definen a partir de la ubicación del público receptor de sus mensajes. Por tanto, los procesos de comunicación externos son puestos en marcha cuando se emiten mensajes a personas fuera de la organización pero que tienen alguna relación con ella o son de interés para la empresa.

De tal modo que el principal elemento que viene a delimitar el área de acción de la comunicación interna es el público al que está orientado. Por ello, aquellos que sostienen un vínculo social, no de corte comercial, y que -por la naturaleza de esa misma relación- adquieren “una misma identidad social porque el escenario de actuación es la organización” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 18).

En lo concerniente a la comunicación interna, está orientada al público establecido dentro de la organización. El manejo adecuado de los mensajes compartidos con los miembros internos resulta importante para aumentar la productividad, así como motivar la permanencia de un ambiente en armonía (Brandolini & González, 2008).

Por otra parte, Castro (2014) explica que la comunicación organizacional, o interna, es aquella establecida por las organizaciones y que son parte de la reproducción cultural en su interior.

Sobre la definición de comunicación organizacional, otros autores resaltan su importancia como la responsable de brindar un orden y orientación hacia la generación de ambientes de trabajo saludables. Para ello, se vale de la implementación de múltiples herramientas para que cada miembro de la organización disponga de información relevante que auxilie sus labores para desempeñarlas correctamente. Lo anterior con la meta de brindar soporte a la estrategia general de la empresa (Cuenca & Verazzi, 2018).

Para volver más clara esta manera de aproximarse a la comunicación como concepto y práctica profesional, se puede partir de entenderla como un sistema. Este, a su vez, está conformado por personas que, de igual modo, integran las organizaciones (Papic, 2019). Bajo este tenor, la comunicación funge como elemento constructor de las organizaciones, pues convive en ellas y se reconstruye por sí misma.

De este modo, persigue diversos objetivos. Al encontrarse siempre presente en cada nivel de las organizaciones, los procesos de comunicación han sido reconocidos, incluso, como el sistema circulatorio de las organizaciones (Andrade, 2005). Sin bien, en las organizaciones no corre sangre, sí lo hacen los que de ella emanan.

En este sentido, la comunicación organizacional es la primera responsable del tratamiento de los datos que surgen de sus diversas fuentes. Con ello, podrán transformarlos en información valiosa que abone a la mejora continua de los procesos comunicacionales (Brandolini & González, 2008).

La información surgida en las organizaciones está orientada ubicarse dentro de dos líneas de acción. En primer lugar, “la comunicación de función y la comunicación de sentido” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 19).

La primera responde a la necesidad de información sobre las actividad laboral al interior de la organización. Esto involucra los aspectos administrativos que competen a la labor desempeñada y la relación empleado-patrón. La segunda corresponde a un aspecto de corte cultural, apego y sentido sobre la permanencia al interior de las organizaciones y la relación que guardan con ella.

No sobra mencionar que este trabajo ha incrementado durante los últimos años gracias a la aparición de nuevos canales de comunicación, principalmente aquellos de naturaleza digital.

Como consecuencia de las líneas de acción mencionadas anteriormente, las áreas de responsabilidad de la comunicación organizacional son: 1. Mantener la identidad corporativa de manera sólida, consistente y congruente; 2. Asegurar que cada miembro de la organización reciba la información necesaria para desempeñar sus funciones a cabalidad; 3. Abrir canales de comunicación donde se asegure a los trabajadores la posibilidad de emitir retroalimentación a la empresa; 4. Comunicar y asegurar el entendimiento de los objetivos de la organización entre todos los trabajadores (Cuenca & Verazzi, 2018).

Sumado a lo anterior, la comunicación organizacional también es una herramienta que promueve y mejora la asimilación de cambios en la organización. Esto incluye evoluciones culturales que tengan lugar en la empresa. Por otra parte, la comunicación también promueve la coordinación de las áreas funcionales, la mejora en la imagen pública, así como la promoción de un ambiente laboral cordial.

Es decir, “crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 20). Otros autores, añaden a las funciones de apoyo en la capacitación y entrenamiento (Ramos D. , 2017).

La pregunta es, entonces, ¿cómo logra la comunicación interna lo anterior? Para responder esta pregunta, es importante conocer conceptos básicos sobre la forma en que ha sido conceptualizado el proceso comunicacional. Por medio de esta radiografía es posible conocer a detalle las áreas de acción de la comunicación organizacional. Y, de este modo, reconocer cómo es que esta herramienta está totalmente ligada a la comunicación estratégica, misma que será analizada adelante.

En primer lugar, es importante reconocer los tipos de comunicación que coexisten al interior de las organizaciones. Estos se distinguen por las fuentes de donde provienen, así como del contenido de los mensajes. Se dice que son formales

cuando éstos informan sobre temas estrictamente laborales y provienen de los canales institucionalmente establecidos. Otra característica de ellos es la lentitud con que son emitidos, pues dependen de aprobaciones y evaluaciones previo a su diseminación entre los trabajadores (Brandolini & González, 2008).

Por el contrario, la comunicación informal corre con mayor velocidad entre los miembros de la organización. Desde luego, los mensajes no son supervisados al circular por canales no autorizados o respaldados por la dirección de la empresa. La informalidad es el caldo de cultivo idóneo para la formación de rumores, los cuales pueden tener efectos nocivos en el desempeño laboral de los colaboradores internos (Brandolini & González, 2008).

La dirección que estos mensajes siguen, también se encuentran reconocidos dentro de la teoría de la comunicación organizacional. Estos fluyen de acuerdo con el organigrama de la organización. Estos pudieran ser matriciales, funcional, solar o divisional. Al respecto, cada empresa, en función de sus necesidades de operación pudiera poseer alguno de estos tipos de sistemas de organización o generar uno distinto, pues son elaborados a la medida de las características de estas.

Es, entonces, que los mensajes circulan acorde con la estructura organizacional. Estos flujos pueden descendentes, ascendentes y horizontales o transversales. Los primeros son aquellos que provienen de áreas superiores y buscan informar a sus subalternos respecto a tareas, asignaciones o cualquier información de tarea o refuerzo. También los mensajes referentes a la motivación e impulso a los valores organizacionales corren en este sentido (Chiavenato, 2009).

Contrario a estos, los mensajes ascendentes son emitidos por subalternos y buscan llegar a cúpulas superiores de la empresa. Por ejemplo, aquellos que busquen hacer llegar su retroalimentación a su jefe inmediato o busquen informar sobre alguna inconformidad al área de Recursos Humanos, viajan bajo esta

direccionalidad. Un punto a favor de la posibilidad de existencia y no de interferencia, es el fomento a la confianza de los trabajadores sobre la organización.

Finalmente, los mensajes horizontales o transversales. Aquí, los mensajes viajan entre compañeros del mismo nivel jerárquico. Por lo regular, se comparten mensajes para dinamizar la labor diaria y fomentar el trabajo en equipo.

Como es posible observar, la direccionalidad de los mensajes y el contenido de cada uno de ellos está centrado en miembros activos de la organización. Dada esta similitud, es probable que los administradores o empresarios incurran al error siguiendo la lógica anterior. En relación con la definición de comunicación y el análisis presentado, fue posible advertir que lo que se conoce como público “masivo” es un error.

El público, por más homogéneo que parezca, lo cierto es que este debe ser segmentado. Es decir, deben ser reconocidas las diferencias existentes entre este universo interno pues, al final, es diverso. Incluso, se reconoce la interconexión de los miembros; si un mensaje es emitido para un público reducido, es probable que el contenido de este sea del conocimiento de otros compañeros, por ejemplo (Cuenca & Verazzi, 2018).

Al respecto de las ineficiencias producidas en la organización dada la dinámica de comunicación interna, es posible enlistar varias consecuencias. Por ejemplo: desconocimiento de las funciones a realizar por los empleados, lo cual desencadena errores en procedimientos, desconocer si el trabajo corresponde con lo esperado por la empresa, sentimiento de desapego y no saber a quién reportar sus avances. Otras consecuencias, son la falta de difusión y seguimiento a los objetivos generales de la empresa, lo que redundará en la falta de consistencia y bajo nivel de objetivos concretados (Brandolini & González, 2008).

Otro error común, es caer en una situación de “ir tras el balón” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 36). Es decir, se trata de la desorganización permeante en los equipos de trabajo que los mueve a trabajar sin un objetivo en particular. Esto los lleva a una constante de apagar incendios y trabajar bajo bomberazos. Como consecuencia, se trabaja al día bajo la inercia de cada jornada.

El caso contrario, es la saturación de información en los miembros de la empresa. Menos es más, por lo que el responsable de la comunicación interna de cada empresa debe asegurar que la información sea precisa y justa a las necesidades de cada puesto. El exceso de la misma conlleva la dificultad para distinguir lo importante de lo urgente, por decir algo. Desde luego, trae como consecuencia errores que pudieron evitarse de haber medido con antelación los resultados de la mala gestión.

Y es sobre esto último, donde debe reposar la atención prestada. Cuando existe una mala gestión sobre la comunicación (lo cual afecta a la organización, como se mencionó arriba, existen señales sobre la errata en el camino. La primera de ellas es la inexistencia o falta de seguimiento a los indicadores de gestión.

Sin esta herramienta, es difícil brindar seguimiento a los avances o detectar estancamientos. Incluso, si no existe algún canal donde sea posible que los trabajadores hagan llegar sus comentarios para mejora de la empresa, se complica la detección de estas deficiencias.

Relacionado con la mala elección de canales disponibles para la comunicación transversal y multidireccional con los trabajadores, suele caerse en otro error común. La mala elección de canales para emitir información oficial. No obstante, esto proviene de un error anterior: la falta de detección de barreras u otros que causen ruido entre los receptores de nuestro mensaje. Finalmente, a manera de bola de nieve, al recibir información errónea o incompleta, surgen con mayor frecuencia los rumores.

Con la finalidad de detectar a tiempo y abatir estos y otros errores, el diagnóstico de comunicación organizacional colabora como herramienta imprescindible. Con una detección correcta de las deficiencias existentes en los procesos de comunicación, es posible determinar una estrategia a fin de reducirlos. Además, permite el establecimiento de los indicadores que informarán sobre el camino recorrido una vez implementadas las tácticas de la estrategia.

Para la evaluación diagnóstica de la comunicación interna, se cuentan con herramientas de corte cualitativo y cuantitativo (Molero, 2010). Los elementos a analizar en el diagnóstico de comunicación interna son variados. No obstante, se sugiere considerar, por lo menos, dos de los que serán mencionados a continuación.

El primero de ellos corresponde al análisis del clima interno. Para ello, se recomienda el uso de encuestas aplicadas al personal. Con ello, será posible otorgar valores medibles a cuestiones que, de inicio, son cualitativas. Por ejemplo, el compromiso de los trabajadores con su labor, la implicación y adhesión que sienten con la empresa, entre otros.

Por tanto, su interés principal es evaluar: motivación del personal, empatar perfiles actuales de los colaboradores con los puestos ocupados, analizar la eficiencia de la supervisión aplicada a los trabajadores, rastrear rencillas al interior de equipos de trabajo. Finalmente, se busca asentar en los resultados finales las métricas que servirán como base de futuros análisis (Brandolini & González, 2008).

En segundo lugar, debe considerarse la implementación de una auditoría de comunicación interna. En ella, son evaluados los canales de comunicación empresariales, calidad de los mensajes y la percepción de los empleados sobre los mensajes a los que son expuestos. También es auxiliar en la detección de aquellas necesidades de información por parte del público interno.

Otro aspecto sugerido para su medición, es el *awareness* (conciencia) presentado por los miembros de la empresa. Mediante la aplicación de una encuesta, es posible identificar si los empleados recuerdan, o no, la totalidad de los mensajes a los que son expuestos o poseen la información incompleta. Una de las recomendaciones sobre esta herramienta, es que, tras la exposición a un mensaje, se evalúe 24 horas después el nivel en que es recordado el contenido del mismo (Brandolini & González, 2008).

Finalmente, la evaluación de la imagen corporativa también forma parte de estas evaluaciones. Mediante esta evaluación, se busca identificar el discurso emitido por la empresa “sobre sí misma mediante el comportamiento, la comunicación y el simbolismo” (Cuenca & Verazzi, 2018, p. 62).

Como se ha analizado a lo largo de este apartado, ha sido posible dimensionar los alcances de la comunicación al interior y exterior de la organización. El reconocimiento de estos, permite la mejor toma de decisiones al configurar mensajes que resulten claros para cada grupo interesado dentro o fuera de la organización.

Finalmente, como parte de las definiciones ofrecidas sobre comunicación, resulta pertinente la definición de lo que hoy se conoce como *comunicación digital* dada la naturaleza de esta investigación.

1.1.3 Canales Digitales

A manera de detallar más sobre la utilidad de las denominadas redes sociodigitales, se compartirá una breve descripción de cada una de ellas a continuación. De acuerdo con la Universidad Nacional Autónoma de México, una red sociodigital ocurre cuando la interacción entre dos o más personas surge enmarcada en un espacio digital para comunicarse entre sí. Esto tiende a cambiar el modo de ser de los usuarios o participantes de ellas (2023).

De acuerdo con el mismo documento, las redes sociodigitales principales son Facebook, WhatsApp, Instagram, TikTok y Twitter (Ahora nombrado X) (UNAM, 2023).

Facebook es una red sociodigital surgida en 2004. Su creador es Mark Zuckerberg. Actualmente es el canal digital más popular a nivel mundial, pues ha permitido la creación de contenido para personas y marcas (Naveira, 2021). En México, el 92.9% de usuarios de internet en México cuenta con una cuenta en esta red sociodigital (Statista, 2023).

WhatsApp fue fundada en 2009 por Brian Acton y Jan Koum. La aplicación se convirtió en uno de los canales de comunicación más populares del mundo. En la actualidad cuenta con la variante de WhatsApp Business, la cual permite facilitar la comunicación entre empresas y clientes. En 2014 esta plataforma es adquirida por Facebook (BBC Mundo, 2014). Actualmente, en México contabiliza el 92.2% de usuarios con acceso a internet con una cuenta activa (Statista, 2023).

Por otra parte, Instagram fue lanzada en 2010 por Kevin Systrom y Mike Krieger. Actualmente se le reconoce por la facilidad que otorga a los usuarios para la creación y compartir contenido; Lo anterior dado al enfoque primordialmente visual (Aguilar, 2022). En México, actualmente cuenta con el 79.4% de usuarios activos que cuentan con una cuenta activa y acceso disponible a Internet (Statista, 2023).

Por otra parte, la red sociodigital más joven de las mencionadas es TikTok. Fue lanzada 2016 por la empresa china ByteDance. Esta plataforma privilegia la creación y consumo de videos cortos, la cual ha conseguido modificar la forma en que las personas interactúan con el contenido en línea (Metricool, 2023).

Actualmente, en México posee mayor número de usuarios activos en comparación con X, red sociodigital con más tiempo activa. Lo anterior dado que en

2022 logró documentarse que el 73.6% de usuarios activos con acceso a internet, poseen una cuenta en Tiktok (Statista, 2023).

Twitter es un canal digital que surgió en 2006 y desarrollado por Jack Dorsey. En la actualidad, se renombró como X tras la compra de la misma por Elon Musk en 2022. Se ha reconocido la importancia de esta herramienta para mantener contacto cercano con los usuarios (Seara, 2023). En México, el 53.7% de usuarios con acceso a internet, posee una cuenta en X (Statista, 2023).

Sumado a lo anterior, es importante subrayar que tras la pandemia por Covid-19, el crecimiento en el empleo de herramientas mencionadas anteriormente fue inminente. Otro canal digital que incrementó su uso fue el empleo de sitios web para Mipymes.

Tan solo en 2021, el empleo de una página web en Mipymes, incrementó en 27% (Branded Content, 2022). Dado lo anterior, se convirtió en fuente importante sobre las organizaciones para el negocio. De acuerdo con la misma fuente, el 39% de las personas en nuestro país adquieren mercancías y servicios mediante una página web.

Finalmente, se remarca la importancia que han representado para las Mipymes el empleo de aplicaciones de entre o *apps de delivery*. De acuerdo con Alberto Molina (2023), fue para las organizaciones restauranteras principalmente benéfica para mantener su desarrollo e impulsar su consolidación. Además, reafirma que el periodo por pandemia aceleró la incorporación de estas organizaciones al uso de aplicaciones y, a su vez, a los clientes o usuarios finales para adquirir sus productos.

Los principales beneficios percibidos fueron que, del 100% de establecimientos dados de alta en Uber Eats, el 91% experimentó un incremento en sus ingresos. Por otra parte, el 81% informa haber mejorado la exposición de su negocio frente a

nuevos clientes. Representativamente, de 500,000 establecimientos registrados en dicha plataforma, más del 60% pertenecen al sector de las Mipymes (Molina, 2023).

Sumado a la información anterior, es trascendente vincular la cifra anterior con el porcentaje actual de usuarios con acceso a internet y que poseen una o más aplicaciones de esta naturales. De acuerdo con El Financiero, esa cifra asciende al 24.2% (El Financiero, 2023).

Finalmente, se destacan como principales aplicaciones de entrega a domicilio de alimentos y bebidas las siguientes: Rappi, Uber Eats y Didi Foods (El Financiero, 2023).

1.2 MARKETING

1.2.1 Definición del concepto

El Marketing “consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad” (Kotler P. , 2006, pág. 5). A lo anterior, el autor suma como característica del marketing la rentabilidad que representa para quien emprende estas acciones. Como parte de su actividad principal busca responder a cuestiones como lo son la identificación de los principales intereses de sus consumidores.

Sumado a lo anterior, pretende reconocer cuál podría ser la forma más idónea para la ubicación de su actividad y puesta a disposición de segmentos de mercado su producto o servicio. El marketing es una disciplina que muestra a las organizaciones cómo pueden generar un desempeño superior frente a la competencia. Otro punto de suma importancia es que pone en foco la importancia no generar mensajes amplios que busquen llegar a cada persona en el mundo, porque entonces la comunicación sería ineficaz.

Por ello, pretende -mediante aplicación de estudios sobre las audiencias y de mercado- identificar aquellos que resultan más atractivos para la venta de su producto o servicio. De este modo, será posible alcanzar un nivel óptimo de personalización sobre los mensajes dirigidos a su mercado meta (o público objetivo, en términos de comunicación) (Kotler P. , 2006).

La vía más pertinente para la adopción de una cultura organizacional orientada al cliente (o público meta) es mediante la comunicación organizacional como se pudo analizar anteriormente. Esto permite mejorar el desempeño de la organización y de cada uno de sus miembros al reconocer la importancia de la satisfacción del cliente, lo cual desemboca en una mejora en la rentabilidad de las empresas (Best, 2007).

Por tanto, el marketing -o mercadotecnia, es el término dado al conglomerado de estrategias, técnicas, así como cada acción emprendida por una empresa de cualquier sector para la definición y satisfacción de necesidades de sus clientes. Esto con la finalidad de promover la venta de su producto o servicio, pues se presenta como la respuesta a las necesidades reconocidas en el público meta (Kotler P. , 2006).

Por tanto, el fin perseguido por el marketing una vez cumplido el objetivo anterior, es mantener la relación a largo plazo con sus clientes mediante la generación continua de valor agregado a su producto o servicio. De este modo, la competitividad de la organización es susceptible de mantenerse en el mercado.

Para lograr lo anterior, se vale de diversas actividades para conseguir ese fin. En primer lugar, e identificado como actividad primaria en la planeación de acciones de marketing, es el estudio de mercado. Esto consiste en una investigación donde el objetivo principal es la identificación de información relevante sobre el público meta, como lo son sus preferencias, necesidades, características

sociodemográficas, comportamiento y tendencias que muestre frente a la oferta (Hernández & Maubert, 2012).

Al tratarse propiamente de una investigación, el proceso que sigue también parte de una pregunta de investigación, definición del problema a investigar, definir métodos, así como técnicas de investigación. Definidos los puntos anteriores, se elaboran los instrumentos de investigación, siendo la encuesta y *focus group* los más comunes.

Posteriormente, se selecciona la unidad de muestreo para la recolección de información. Con los datos recabados, los estudios de mercado también procesan la información donde se busca identificar correlaciones entre preferencias y características sociodemográficas. De este modo, es posible presentar los resultados de la investigación y tomar decisiones al respecto.

Ejemplo de las decisiones que pueden ser tomadas tras el estudio de mercado, es la selección del mercado objetivo o segmento de clientes al cual serán dirigidos los esfuerzos de marketing. Una forma de llegar a ello es mediante la estimación del público potencial que puede ser alcanzado y que podrían mostrar interés en el producto o servicio de una empresa en particular.

Otro punto que muestra el resultado del estudio de mercado es el análisis que permite realizar sobre la competencia. De este modo, es posible identificar el posicionamiento que tiene una empresa frente a su competencia. Hilado a ello, el resultado de la investigación brinda apoyo en la identificación sobre los precios ofertados por la competencia sobre su producto o servicio, gradiente que suma en la diferenciación y mejora la posición de la empresa en el mercado.

Finalmente, tras la identificación de oportunidades y amenazas, también facilita la selección de estrategias de marketing. Así, podrán generar mayor efectividad en

los resultados. En este punto, se considera la integración de la comunicación en esta disciplina.

El marketing ha sido una disciplina de continua evolución. No obstante, se puede señalar como línea vectorial el seguimiento brindado mediante múltiples canales y diversos esfuerzos de marketing al denominado mix de marketing (Borragini, 2022). Este se encuentra conformado por la consideración sobre el precio, producto, plaza y promoción de aquello ofertado por las organizaciones a su mercado meta.

El primero corresponde a la estimación de un valor competitivo por un producto o servicio. Es el ingreso monetario que mantendrá la liquidez de la organización. Para estimarlo es necesario desarrollar un estudio de mercado para determinar un precio justo y, sobre todo, competitivo frente a otras organizaciones que realicen las mismas actividades.

En segundo lugar, el producto refiere al resultado final de las acciones de una organización y que busca solucionar alguna necesidad en particular de su público meta. Este producto debe ser colocado a la venta en un espacio físico o virtual, lo que se identifica como plaza. Finalmente, la promoción corresponde a la forma en cómo una empresa hace llegar a su público meta el mensaje correspondiente a la divulgación de la oferta disponible de aquello que comercializa.

No sobra mencionar que esta mezcla ha sido modificada a lo largo de los años. De tal modo, han sido agregadas en consideración elementos como la personas, procesos, presencia, entre otros (Borragini, 2022). A la par de esta evolución, el marketing ha evolucionado y llevado de su fase tradicional a la digital.

Esto no significa que la primera haya desaparecido y dejado de ser empleada en la práctica. En realidad, hoy en día y en función de los objetivos de cada

organización, se emplean de manera indistinta en mayor o menor medida. Lo anterior surge de la naturaleza de cada uno.

El marketing tradicional u *offline*, suele valerse de canales de promoción donde no es empleada la tecnología digital para implementar estrategias de venta. Por ejemplo, el perifoneo, llamadas directas a clientes potenciales, folletos, entre otros materiales no digitales son empleados en este tipo de marketing.

Otra característica es la baja posibilidad de emitir un mensaje direccionado a un público en particular. Si bien, el mensaje puede estar elaborado de tal modo, el destino es amplio y ello dificulta la posibilidad de medir el alcance de ese mensaje (Silva L. , 2022). Ejemplo de ello es la colocación de espectaculares en vías principales, el mensaje se envía, pero no es posible determinar la efectividad del mensaje.

Sumado a lo anterior, los autores resaltan el alto costo de valerse de este tipo de canales en las estrategias de marketing. Además, la medición de los resultados obtenidos de las campañas implementadas es susceptible de ser medidos solo al finalizar las mismas, lo que obstaculiza la posibilidad de redirigir esfuerzos cuando una estrategia no resulta como se planifica (Silva L. , 2022).

Por su parte, el marketing digital permite alcanzar aquello que con esfuerzos fuera de línea no es posible. Los medios empleados son páginas web, redes sociodigitales, redes de búsqueda, entre otros. Una muestra de la relevancia del uso de estos canales es el porcentaje de usuarios en México. Dentro de la última estimación, se reportaron 94,000,000 de usuarios en el país de plataformas sociodigitales, el equivalente al 73.4% de la población total mexicana (Islas, 2023).

Otra ventaja, además del alcance potencial, es la posibilidad de medir en tiempo real los resultados de cada campaña. Además de la generación de información precisa sobre los consumidores y sus intereses. Lo anterior, incluso, es

posible considerarse dentro de la segmentación del público por las herramientas de pauta (o promoción por pago) de las herramientas digitales.

Esta evolución en la forma en que son dados a conocer productos y servicios ha generado disyuntivas dentro del marketing, dado pie a diversas maneras de diseñar, implementar y evaluar cada estrategia. Estos cambios han permitido visualizar la importancia de cada elemento implicado en el diseño efectivo de una estrategia de marketing.

Ejemplo de lo anterior, es la etapa reconocida como de segmentación de mercado. La cual permitió mejorar la descripción y conocimiento sobre el público meta. Así, ya no solo se segmentaba en función de características demográficas, como lo son la edad y el sexo. Ahora son considerados aspectos sociales como gustos, preferencias, costumbres, entre otros (BBVA, s/f).

En la actualidad, son diversas las maneras en que el marketing puede llegar a su público meta y, una vez llegado a él, como mantiene esa relación de manera duradera. Esto se encuentra considerado dentro del marketing experiencial, el cual busca generar la fidelidad del cliente sobre la marca.

Otro modo de cumplir los objetivos de marketing es el empleo de contenidos. Mediante la generación de información de interés a los públicos, se busca atraerles y obtener así su interés para llevarlos a realizar una compra al final de su camino por el embudo de ventas.

En la actualidad, también es empleado el marketing de influencia. En él son empleadas figuras conocidas como *influencers* cuyo símil podría ser el de un líder de opinión. En este caso en particular, esta figura pública cuenta con un número de seguidores en redes sociodigitales que suelen consumir el contenido generado por él. Por lo cual, tiende a influir (no sobra subrayarse que influir no es el equivalente a manipular) en la opinión de sus seguidores (Cueva, Sumba, & Villacrés, 2020).

De ese modo, se vuelven susceptibles a considerarse como clientes potenciales. Asimismo, quienes empleen el servicio de un personaje de este tipo, debe analizar si el perfil del *influencer* y su público corresponde o es apegado a su cultura organizacional y producto o servicio a ofertar.

Finalmente, es conveniente mencionar el marketing que comienza a ser operado mediante tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) así como la personalización cada vez más precisa mediante la aplicación y análisis del Big Data. El uso de aplicaciones, navegación en sitios web, entre otras actividades dentro de lo digital, recopila información sobre el comportamiento de los usuarios.

Por ello, el uso de esta información permite conocer con mayor precisión las tendencias de los públicos. De este modo, las herramientas de promoción digital o de pauta, permiten mostrar mediante el seguimiento de algoritmos la información pertinente a las personas adecuadas en el momento justo (Porrás, 2018).

A manera de hilar lo anteriormente expuesto, el empleo de herramientas digitales y análogas es conocido como marketing omnicanal. En él, es reconocida la importancia de emplear herramientas de ambos tipos a fin de brindar al público objetivo una experiencia completa con la marca que busca promocionar su producto o servicio.

Esto involucra los términos mencionados anteriormente en el mix de marketing. Es decir, la promoción no solo se limita a la divulgación de un mensaje, se busca ofrecer una impresión positiva sobre instalaciones de adquisición, el precio de compra y la calidad de lo adquirido (Mailchimp, s/f).

La relevancia de identificar y señalar estas herramientas es reconocer lo cotidiano que suelen ser para usuarios e, incluso, microempresarios como aquellos sobre los que versa esta investigación. De tal modo que mediante la exposición

teórica de algo que, probablemente, empíricamente han puesto a prueba o sido usuarios.

A manera de cierre de este apartado, se ha señalado la importancia del reconocimiento de la comunicación como proceso social que puede ser identificado para la mejora de un sistema. El marketing, por su lado, ha aportado el prisma lucrativo del uso que puede darse a los mensajes de promoción.

1.2.2 Marketing en microempresas

De acuerdo con el tamaño de la organización y sus alcances, existe un enfoque de marketing que atienda tales condiciones. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas no es la excepción, aunque el estudio de su empleo en este tipo de organizaciones es mínimo (Ewerth & Giroto, 2021). Por ello, se expondrá de manera breve los alcances de sus aplicaciones en este tipo de empresas.

El esquema actual de la sociedad demanda cada vez más contar con herramientas que faciliten la comunicación con los clientes a fin de establecer relaciones de compra y venta. Para ello, las disciplinas de comunicación y marketing apoyan este fin y lo hacen, principalmente, valiéndose de herramientas digitales (Pachón, 2016).

Dentro de una Mipyme, la gestión comercial y la gestión de la relación con los clientes son dos actividades relevantes en la Gestión Organizacional apoyada por el marketing. En este sentido, se subraya que marketing no es lo mismo que ventas; sino que es la antesala de la concreción de una. Sí auxilia en la detección de necesidades en los clientes y comunica a ellos la oferta disponible además de encargarse del servicio postventa, pero no las concreta (Pachón, 2016).

En este sentido, Martha Pachón (2016) menciona “Las empresas y empresarios pyme (...) deben aprender a (...); dejar el divorcio entre políticas financieras, las políticas comerciales y el mercadeo; abandonar el afán por el flujo de caja y hacer

seguimiento al cliente, aunque no facture” (p.52). Con ello, la autora advierte el desinterés generado por emplear herramientas como el marketing digital aun cuando puede representar beneficios en diferentes contingencias, como ocurrió durante la pandemia por Covid 19.

El empleo del marketing digital permite “generar oportunidades relacionadas con el incremento de ventas gracias al acercamiento que hace con sus clientes” (Pachón, 2016, p. 52). Es decir, la constante búsqueda de la consolidación de la relación entre la empresa y sus clientes a largo plazo, es fuente de posibilidades a favor de la organización.

Por otra parte, como refuerzo del empleo de esta herramienta en la gestión son las pocas desventajas que esto representa. Por el contrario, estas aparecen a la par que la inconstancia en mantener los canales de comunicación alimentados con contenido y perder el dinamismo en la interacción con clientes. Sumado a lo anterior, se trata de trabajo a largo plazo, por lo que pudiera generar el desánimo del empresario.

Como parte de las desventajas, está la necesidad de mantener un monitoreo constante así como el manejo adecuado de las bases de datos que pudieran generarse a raíz del uso del marketing digital. Incluso, la aparición de información falsa también se considera como una desventaja (Striedinger, 2018). No obstante, para estos puntos en contra, existe la posibilidad de contrarestarlos si es empleado, por ejemplo, un plan de acción ante contingencias mediante el desarrollo de un protocolo de contención.

Como desventaja principal, se encuentra la falta de conocimiento sobre marketing digital y la manera en que puede ser implementada al interior de una Mipyme. Esto aumenta la probabilidad de errar en la implementación ante tal desconocimiento. Por tanto, “es probable que las estrategias de marketing se ejecuten sin herramientas técnicas ni planeación y “sobre la marcha” o inclusive,

estas ni siquiera existan o se tengan contempladas para un futuro” (Buitrago, Hoyos, & Argumedo, 2019, p. 1).

Incluso, la propia condición de Mipyme implica, muchas veces, contar con poco personal. Esto orilla a que la persona responsable de la dirección de la empresa esté atada a la realización de múltiples tareas, lo que dificulta la gestión de marketing.

Por otra parte, se reconoce al marketing digital como parte de las herramientas de gestión que han fortalecido a las organizaciones de este tipo (Striedinger, El Marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia, 2018). Esto en función de la velocidad con que las empresas son retroalimentadas por sus clientes, quienes encuentran canales de comunicación abiertos donde pueden verter sus opiniones en cuando así lo deseen.

Esto obliga y empuja a las empresas a adaptarse a buscar la mejora continua. No obstante, se reconoce que los empresarios aun no identifican el valor agregado que pueden generar de emplear esta herramienta. De interesarse, tienen al alcance una herramienta que es, incluso, gratuita y abierta para todos los usuarios, como lo son las redes sociodigitales y así conseguir la fidelización de clientes y lograr mejoras en la comercialización de sus productos o servicios (Striedinger, El Marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia, 2018).

A manera de objetivos de las estrategias de marketing digital implementadas por las organizaciones, deben atender lo siguiente: el alcance que generen en los públicos disponibles, así como generar posicionamiento en motores de búsqueda. También debe lograr eficiencia o interacción en redes sociodigitales e, incluso, emplear *e.mail marketing* (Striedinger, El Marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia, 2018).

Una ventaja mencionada anteriormente en el empleo del marketing digital en las Mipymes es el bajo costo que esto involucra. Anteriormente y como se mencionó anteriormente, el marketing clásico involucraba esfuerzos *off line*, lo cual implicaba grandes costos de inversión. En la actualidad, internet ha venido a democratizar el acceso a herramientas de mayor alcance.

Sumado a ello, la influencia que genera en la toma de decisión de un cliente el contar con opiniones reales brinda mayor confianza al realizar una compra (Alcaide & Bernués, 2013). Esto es posible obtenerlo mediante herramientas digitales como Facebook mediante una *fanpage* o una etiqueta en *Google Maps* que contenga la información general de la empresa. Ambas opciones posibilitan a los clientes verter sus opiniones, añadir fotografías el producto o de las instalaciones y calificar la experiencia en general.

Estratégicamente, el marketing digital puede auxiliarse de las herramientas de búsqueda, así como de *social media*. En la primera, recurre a herramientas como la generación de una página web y el empleo de herramientas de SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*), *mailing*, y el *marketing buzz*. Este último corresponde a la viralización de contenidos o, dicho de otro modo, el alcance inmediato generado por el boca en boca de usuarios (Alcaide & Bernués, 2013).

En lo que respecta al *social media*, se refiere al empleo de redes sociodigitales como lo son *Facebook*, *Instagram*, *Tiktok*, *Twitter*, *Youtube*, *Pinterest*, entre otras. Estos canales son alimentados con contenido; por lo cual, debe definirse de manera adecuada el interés de los públicos de interés para las empresas a fin de generar interés en el mismo por parte de quienes se pretende convertir a clientes.

El empleo estratégico de estas herramientas permite la mejora en las organizaciones. De manera específica, tiene alcance en la mejora de procesos, las capacidades de la empresa, así como impulsar el pensamiento estratégico (Ewerth & Giroto, 2021).

Otro punto importante en la Gestión Organizacional mediante el empleo del Marketing Digital (y que es incorporado por la Comunicación Integrada en Marketing), es el empleo de sistemas CRM (*Customer Relationship Management*). Esta herramienta permite conocer a detalle la interacción del cliente y gestionar la relación que sostiene con la empresa.

Mediante su uso, es posible optimizar lo siguiente: ingresos, relación con el cliente y la rentabilidad del negocio (Longenecker, Palich, & Petty, 2012, p. 420). Incluso, permite la generación de un perfil ideal del cliente al cual busca vender la empresa, esto mediante el análisis de los datos recopilados por este sistema de gestión de información.

Finalmente, con base en el trabajo de Buitrago, Hoyos, & Argumedo (2019), se menciona una propuesta de diseño de plan de marketing orientado a empresas prestadoras de servicios pequeñas o medianas. Esto, desde luego, no es limitativo para las microempresas.

La información analizada permitirá contar con una línea comparativa entre lo que la literatura y lo que la investigación de campo permita identificar. Así, el reconocimiento entre la teoría y lo observado podrá realizarse de manera pertinente y apegada a la literatura existente.

En primer lugar, se observa el análisis diagnóstico contextual de la organización. Esto consiste en tres fases: recopilación de información, análisis de mercado y síntesis de la información. Lo anterior permite, tras su análisis, identificar las posibilidades de alcance de la organización tomando como base sus condiciones internas frente a las demandas externas. Así, podrá determinar la pertinencia de sus acciones consecuentes y realizar una previsión al respecto.

Enseguida, se encuentra la fase de diseño y planeación. Aquí son definidos los objetivos generales y específicos del plan para, de este modo, establecer el plan a seguir para cumplirlas. Un punto relevante es que, en función de las acciones a emprender, aquí se establece el presupuesto proyectado como necesario para alcanzar la meta fijada.

Posteriormente, la fase de ejecución e implementación del plan estratégico de marketing consiste en la realización de las actividades previamente acordadas. Este es un paso imprescindible pues, generalmente, los planes solo se conservan en la tinta y papel en que son plasmados y son difíciles de llevarse a cabo por la cantidad de pendientes a seguir por el personal disponible (Pachón, 2016).

Finalmente, la fase de evaluación, control y mejora permitirá establecer el nivel de cumplimiento sobre los objetivos establecidos. Además, será posible identificar si el presupuesto (en caso de haber sido requerido por la estrategia) fue respetado o sobrepasado. Además, la retroalimentación y lecciones aprendidas darán pie al planteamiento de un nuevo plan de marketing mejorado con la experiencia recabada.

Sumado a lo anterior, se menciona el éxito obtenido por pequeñas y medianas empresas que han empleado planes de marketing para la gestión de sus organizaciones a fin de mejorar el desempeño comercial. Lo anterior dado que la aplicación exitosa de planes de marketing ha abierto el camino a la generación de mayores empleos y mejora en el crecimiento económico de la organización (Buitrago, Hoyos, & Argumedo, 2019).

CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTEGRADA EN MARKETING

En este capítulo, se identifican las características de la Comunicación Integrada en Marketing para reconocer la importancia de esta en la mejora de procesos de gestión organizacional. Así, será más accesible la identificación de áreas de oportunidad en las organizaciones para la posterior selección de actividades que se implementarán.

2.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO

A raíz de los múltiples cambios en las audiencias y avances tecnológicos, las organizaciones requirieron identificar nuevas y mejores maneras de llevar su producto o servicio hasta cada uno de ellos. Ejemplo de estos esfuerzos son los mencionados en el apartado anterior. No obstante, uno de los cambios necesarios de implementar e integrar en marketing, fue la comunicación como estudio, concepto y práctica para alcanzar una adaptación correcta a las nuevas demandas (Armstrong & Kotler, 2013).

De acuerdo con Armstrong & Kotler (2013), los públicos perciben de manera distinta los mensajes que reciben por diversos canales a como lo hacen los especialistas en comunicación o marketing. Los autores sugieren una visión global de la información. Es decir, perciben el todo de una marca u organización en un solo mensaje. Lo anterior genera la necesidad de mantener unificados los mensajes enviados a sus públicos.

Es decir, la comunicación adquiere el papel de elemento estratégico para el éxito de las acciones de marketing. Tal es así, que los esfuerzos por mantener en esta línea la comunicación también genera consecuencias a nivel interno de las organizaciones; siendo área de acción de la comunicación organizacional (o interna).

Así, la Comunicación Integrada en Marketing pretende unificar cada mensaje emitido en la organización al interior y exterior, para así mantener la reputación de la marca estable. Como consecuencia, se busca generar mayor credibilidad en los mensajes emitidos y asegurar la mayor rentabilidad posible en sus estrategias.

De este modo, busca reconocer cada punto de contacto (Armstrong & Kotler, 2013) donde converge el cliente y la marca a fin de mantener bajo una misma línea el mensaje global de la empresa. De este modo, la marca podrá destacar de otras al adaptar una personalidad fuerte y consistente.

Los objetivos que persigue están directamente relacionados con la creación de una experiencia de marca coherente en cada uno de los puntos de contacto donde el cliente interactúa con la marca. Para ello, busca reforzar la imagen corporativa, así como su posicionamiento.

Con ello, busca generar valor a la marca, así como mantenerlo. De tal modo, los clientes desarrollarán lealtad a ella, lo cual genera ventas a largo plazo. En periodos más cortos de tiempo, incrementa las ventas mediante generación de nuevos clientes (Ramón & Segovia, 2016).

Para alcanzar lo anterior, deben ser considerados todos los aspectos que influyen en la percepción de los públicos sobre la marca. El punto de partida es el análisis desde lo interno, hacia lo externo. En este sentido, la identidad organizacional cobra mayor relevancia.

Como se analizó en el apartado sobre comunicación organizacional, el mantener claros los elementos de la cultura organizacional permitirá mantener alineado al personal respecto a los mecanismos y procesos de la organización. Consiguientemente, se convierte en un elemento monitoreado por la comunicación integrada en marketing.

Por otra parte, al retomar la perspectiva de la comunicación estratégica e incorporarla al marketing, la gestión de canales comunicacionales también cobra relevancia. Así es posible mantener planificados los mensajes que serán emitidos por cada canal, así como el contenido de cada uno de ellos. Como consecuencia, será evitada la disonancia significativa y brindará consistencia al mensaje global.

Dentro de la planificación de los mensajes, también debe ser considerada la frecuencia con que es emitida la información y en qué canales. Así, se reduce la posibilidad de mantener en niveles altos el contenido al que está expuesto el público meta y será posible contener su interés por determinado lapso.

Bajo este control, podrán mantenerse bajo lupa los mensajes emitidos y evitar comunicar contrariedades. Sin embargo, esto no significa que el mensaje construido sea inamovible. Por el contrario, la Comunicación Integrada en Marketing busca generar una cultura flexible y adaptativa a los cambios presentados por el ambiente externo y preferencias de las audiencias.

Finalmente, la implementación de la Comunicación Integrada en Marketing parte desde la fase de planeación a nivel empresa. Es decir, a raíz de la estrategia global de la organización, se desprende el plan de marketing y el de comunicación. Tras el análisis de estos dos, deben ser identificados aquellos puntos en común para integrar las acciones que encaminarán los mensajes generales de la empresa.

Lo anterior es correcto de tratarse de una organización que cuente con este tipo de planeación. En caso de enfrentar a una organización que diste de este tipo de gestión organizacional, las etapas a considerar en su integración son las siguientes: análisis y diagnóstico, definición de objetivos y estrategias, implementación, evaluación y reestructuración, en caso de ser necesaria (Clow, 2010).

La planeación de la Comunicación Integrada en Marketing no es distante a la empleada para la elaboración de estudios de mercado o planeación estratégica de

comunicación. Es por ello por lo que no se explica a profundidad cada uno de los elementos que componen su planeación.

Finalmente, se intuye que la diferencia entre comunicación y marketing radica en el interés perseguido tras el análisis e implementación de acciones de mejora. Sin embargo, ambas guardan estrecha relación en su actividad.

Por tanto, bajo la lupa del concepto analizado en este apartado, en él convergen técnicas y medios similares donde los objetivos que parecían distantes uno de otros, en realidad se unifican para brindar una alineación general a las acciones a emprender dados sus objetivos.

En conclusión, el aporte de la Comunicación Integrada en Marketing a la gestión organizacional es el esfuerzo por alinear el mensaje global de la organización. Así, proyectará una imagen consistente que derive en la generación de lealtad de clientes y adquisición de nuevos.

A favor de esta herramienta, es el fácil acceso a las herramientas empleadas como lo son las redes sociales tanto para microempresarios como clientes. Es decir, se trata tanto de una herramienta como de actividades que no son ajenas en la actualidad a microempresarios.

La virtualidad ofreció durante la crisis sanitaria la oportunidad de comunicar el mensaje de las organizaciones a públicos que no podían mostrarse físicamente en sus mostradores o cualquiera que fuera su instalación física. Por ello, la facilidad de compartir mediante Facebook o Instagram un afiche con las promociones de cada día formó parte de las actividades de microempresarios.

2.2 CIM Y MICROEMPRESAS DURANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA

Como hemos analizado anteriormente, la comunicación e implementación de marketing mediante herramientas digitales ha venido en aumento. El reconocimiento de su importancia en la aplicación para la modificación de gestión en las organizaciones ha sido evidente, tal como se ha comentado en páginas anteriores. El incremento de acceso a internet por parte de usuarios de cualquier estrato ha permitido la penetración del acceso a internet en nuestro país.

El número de personas con acceso a internet en México ha ido en aumento. De acuerdo con la Encuesta Nacional Sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares 2022 (ENDUTIH), presentada por el INEGI y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), la cifra creció tres puntos porcentuales en comparación con la medición anterior. Dicho de otro modo, el 78.6% de la población nacional cuenta con acceso a internet, lo que equivale a 93.1 millones de usuarios en total (Zamarrón, 2023).

Este incremento se debe a múltiples factores. Uno de ellos es reconocido por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la cual señala una aceleración de 10 años en el uso de herramientas digitales motivada por la pandemia por Covid 19 (UNAM, 2021). Si bien, el artículo divulgado por la universidad fue durante la pandemia, ya advertía de su impacto en la vida de los usuarios de internet en México.

El aislamiento social obligado por la contingencia sanitaria obligó a múltiples sectores de la sociedad a adaptar sus actividades diarias al empleo de estas tecnologías. Debido a ello, el proceso que se tenía previsto desarrollar en un término de diez años, se vio acelerado por la incidencia de la pandemia.

Esto orilló, por ejemplo, a escuelas de todos niveles a modificar la manera en que impartían clases y atendían las necesidades de la población estudiantil, docente

y demás involucrados. Situación que, desde luego, no fue ajena a las empresas de cualquier nivel.

La emergencia sanitaria obligó, por ende, a modificar el modelo de negocio que imperaba en las organizaciones. Algunas de las modificaciones más relevantes fueron: la modificación en la oferta de productos y servicios ofertados, uso de medios tecnológicos y digitales para impulsar el *ecommerce* y esquemas de trabajo a distancia (teletrabajo), impulso a la responsabilidad social mediante esquema de colaboración con otras organizaciones (Fragoso, 2022).

Desde luego, los cambios también se vieron reflejados en los hábitos de los consumidores. Por ejemplo, incrementó la preferencia por la compra en línea y solicitar la entrega de productos a domicilio. Lo anterior representó un incremento en ventas para aquellas empresas que adoptaron el modelo de ventas mediante medios digitales, lo cual representó el 59% (Fragoso, 2022).

Incluso, se identificó que para el 72% de las Mipymes se volvió importante el empleo de medios digitales para dar a conocer sus productos o servicios (Fragoso, 2022). Por tanto, si bien los medios para emplear los canales digitales ya existían previo a la pandemia, esta detonó la aceleración para su uso, lo cual representó estabilidad e incluso, crecimiento para quienes la adoptaron.

Una relación establecida en los estudios sobre marketing y su empleo en la gestión organizacional durante la contingencia, es la incorporación del concepto de innovación por lo que esta implicó en las empresas. Esto en atención a las acciones principales que conllevan a la innovación: mejor comprensión de los clientes y adaptar a esos intereses la oferta disponible (Hubenova & Ortiz, 2022).

Dentro de las acciones identificadas que han apoyado a las organizaciones a ingresar y mantenerse en el mercado son: desarrollo e implementación de un plan de marketing digital, diagnóstico del entorno (empleo de matriz FODA) y el social

media (Hubenova & Ortiz, 2022). Estas actividades bajo el panorama que supuso la pandemia representaron la posibilidad de mantener a flote la actividad empresarial de las organizaciones. Incluso, se convirtieron en sinónimo de crecimiento e innovación.

Por tanto, frente a los múltiples cambios que representó la pandemia a nivel global, las empresas requirieron adaptar una respuesta que impulsara la resiliencia organizacional y adaptarla a las condiciones imperantes. Es por ello por lo que se reconoce la relevancia del marketing digital en las organizaciones durante la contingencia ambiental.

Sin embargo, aun el desconocimiento sobre la manera en que debe ser implementada esta herramienta en la gestión de las organizaciones es amplio. Aún debe impulsarse el interés por parte de los empresarios y propietarios de Mipymes a fin de adentrarse en el empleo consciente del marketing digital. Así, podrán dotar de mayor dinamismo a su operación (Valenzo, Béjar, & Apolinar, 2021).

CAPÍTULO III: PYMES EN MÉXICO: CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR RESTAURANTERO EN PUEBLA

Como parte del estudio implementado en este trabajo, es fundamental contextualizar el ambiente actual bajo el cual opera el sector restaurantero. Para ello, se inicia contextualizando a nivel nacional para desembocar en la descripción del ambiente actual en Puebla. Esto a partir de ubicar al objeto de estudio dentro del sector de las Mipymes.

3.1 MIPYMES EN MÉXICO

Una empresa es “un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo de alcanzar ciertos objetivos” (Universidad de Jaén, s/f, pág. 5). Es decir, se trata de una unidad organizacional cuyo fin es perseguir un fin lucrativo mediante la oferta al público de un servicio o producto final.

De acuerdo con la información presentada por el portal Data México, perteneciente a la Secretaría de Economía, en México están censadas 674,826 unidades económicas clasificadas como prestadoras de servicios de preparación de alimentos y bebidas. De ellas, 650,364 cuentan con 1 a 10 empleados; 22,215 cuentan con 11 a 50 empleados. En tercer sitio, 1,714 empresas emplean de 51 a 100 empleados; Finalmente, 523 empresas cuentan con más de 101 empleados (Secretaría de Economía, 2023).

El aporte a la economía nacional, así como al empleo de personal es relevante. Durante el primer trimestre de 2023, se registró un incremento por el 4.7% en su aporte al PIB nacional, esto en comparación con el mismo periodo pero de 2022 (Secretaría de Economía, 2023). Durante este mismo periodo, se emplearon 4.17 millones de personas en el país, quienes percibieron un sueldo mensual promedio de \$4,800 mensual (Secretaría de Economía, 2023).

Es por ello, entre otras razones, que estas organizaciones son protagonistas de la vida económica y social debido a la generación de empleos. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan, en su mayoría, la mayoría de unidades económicas, pues el 90% de ellas son organizaciones de este tipo (2014).

Ahora bien, ¿qué son las Mipymes? Ante la magnitud de este tipo de organizaciones, objeto de estudio de las ciencias administrativas, han surgido múltiples propuestas para clasificarlas. Por ejemplo, de acuerdo con la entidad bancaria BBVA (s.f), se les puede clasificar con base en criterios técnicos, económicos, patrimonial y organizativo.

No obstante, menciona la misma fuente, el criterio más empleado es dividirlos a partir del número de trabajadores con los que cuenta. Esto parte de la clasificación vigente publicada en el Diario Oficial de la Federación en 2009. En ella, son distinguidas las empresas, en primer lugar, de acuerdo con el sector económico donde desempeñan sus actividades económicas.

En primer lugar, se encuentra el sector industrial, seguido del comercio y, finalmente, el ocupado por servicios. Ahora bien, en función del número de trabajadores y monto de ventas anual, se clasifican entre micro, pequeña y mediana empresa. Es decir, se les clasifica desde la estructura económica poseída.

A continuación, en la tabla 1 se presentan los rasgos que permiten definir a un negocio como una microempresa. En este sentido, sin importar en qué industria desempeñen sus actividades comerciales, están caracterizadas por tener hasta diez empleados y un ventas máximas anuales por 4.6 millones de pesos. A continuación, en la tabla 3.1 se presentan los rasgos que permiten definir a un negocio como una microempresa.

Tabla 3.1

Clasificación de empresas en México: Microempresas.

| Sector | Microempresas | | |
|-----------|------------------------|----------------|---------------------------------|
| | Número de trabajadores | Ventas anuales | Tope máximo de ventas combinado |
| Industria | 0-10 | Hasta 4 mdp. | Hasta 4.6 mdp. |
| Comercio | | | |
| Servicios | | | |

Nota. Clasificación de microempresas con base en INEGI (2014).

A partir de las pequeñas empresas, las diferencias se hacen notar entre los tres sectores económicos. Para aquellas organizaciones ubicadas dentro de la industria y los servicios, poseen entre 11 a 50 trabajadores y sus ingresos anuales por ventas topadas hasta 95 millones de pesos, tal como se presenta a continuación en la tabla 3.2.

Tabla 3.2

Clasificación de empresas en México: Pequeñas empresas.

| Sector | Pequeñas empresas | | |
|-----------|------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| | Número de trabajadores | Ventas anuales | Tope máximo de ventas combinado |
| Industria | 11-50 | De 4.1 hasta 100 mdp. | 95 mdp |
| Comercio | 11-30 | | 93 mdp |
| Servicios | 11-50 | | 95 mdp |

Nota: Clasificación de pequeñas empresas con base en INEGI (2014).

Finalmente, las empresas catalogadas como medianas empresas que desarrollen sus actividades dentro del sector industrial, poseen entre 51 a 250 empleados. Por tanto, sus ventas máximas por año ascienden a 250 millones de pesos.

Por otra parte, las empresas dedicadas al comercio, emplean de 31 a 100 personas para así generar hasta 235 millones de pesos. Finalmente, las empresas dedicadas a prestar servicios cuentan con 51 hasta 100 empleados e ingresos anuales por hasta 235 millones de pesos. A continuación, en la tabla 3.3 es posible identificar de manera más visual lo dicho anteriormente.

Tabla 3.3

Clasificación de empresas en México: Medianas empresas.

| Sector | Medianas empresas | | |
|-----------|------------------------|--------------------|---------------------------------|
| | Número de trabajadores | Ventas anuales | Tope máximo de ventas combinado |
| Industria | 51 a 250 | De 100.1 a 250 mdp | 250 mdp |
| Comercio | 31 a 100 | | 235 mdp |
| Servicios | 51 a 100 | | 235 mdp |

Nota: Clasificación de medianas con base en INEGI (2014).

Con base en esta información, el INEGI recolecta mediante un censo económico implementado cada lustro a fin de identificar la evolución en la dinámica en el sector empresarial de México. A fin de contextualizar la tendencia en cuanto al establecimiento de Mipymes y grandes empresas en el país entre los años 2009 y 2019, se presentan las gráficas 3.1, 3.2 y 3.3.

Gráfica 3.1

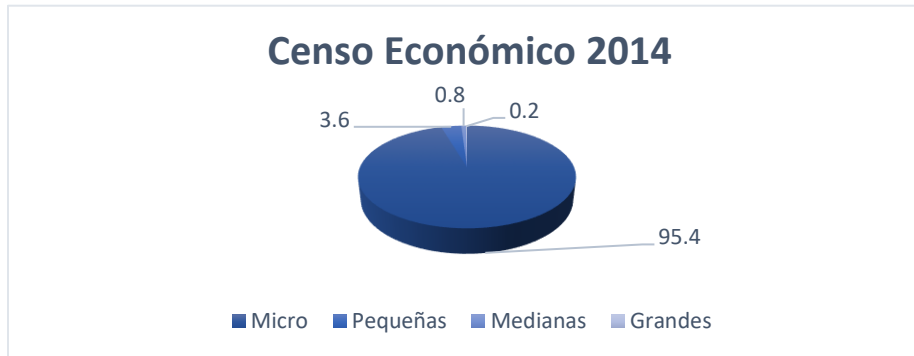
Distribución de empresas en México durante 2009.



Nota: Elaborado con base en Panorama de las Micro y Pequeñas Empresas en México (2022).

Gráfica 3.2

Distribución de empresas en México durante 2014.



Nota: Elaborado con base en Panorama de las Micro y Pequeñas Empresas en México (2022).

Gráfica 3.3

Distribución de empresas en México durante 2019.



Nota: Elaborado con base en Panorama de las Micro y Pequeñas Empresas en México (2022).

Con la información mostrada en las gráficas 3.1, 3.2 y 3.3. mediante la información presentada a lo largo de tres aplicaciones del Censo Económico, podemos inferir que la dinámica empresarial en México no ha tenido grandes

variaciones. Claro, este escenario corresponde a un entorno previo a la pandemia mundial por Covid-19. Cabe mencionar que el siguiente Censo Económico será aplicado durante 2023; los resultados se esperan a inicios de 2024.

Siguiendo con el análisis de las gráficas, las grandes empresas mexicanas se han mantenido a lo largo de los años. Las variaciones se presentan en las Mipymes. En lo que refiere a las medianas empresas, la variación fue en aumento, lo cual es un escenario favorable para este tipo de organizaciones.

No obstante, los cambios reflejados afectan a las pequeñas y microempresas. Siendo estas últimas las que presentaron un incremento en los primeros cinco años, pero, para 2019, se redujeron.

Ahora bien, los rasgos de las Mipymes en México reflejan la dinámica que se presenta al interior de cada conjunto. A continuación, se presenta la tabla 3.4 comparativa con los rasgos de estas empresas en el país a fin de perfilar con mayor profundidad el contexto de cada una de ellas. Esto de acuerdo al último Censo Económico aplicado.

Tabla 3.4

Caracterización de empresas en México.

| Tamaño | Personal ocupado | Valor Agregado | Capacitación al personal | Características del personal |
|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Micro | 37.2% | 14.6% | 2.4% | Edad del personal: 41 o más; Formación educativa básica. |
| Pequeña | 14.8% | 12% | 25.7% | Edad del personal: 35 en promedio; Formación educativa media superior. |
| Mediana | 15.9% | 18.7% | 43.8% | Edad del personal: 33 en promedio; Formación educativa básica. |

| | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------------|
| Grande | 32.1% | 54.7% | 59.1% | Edad del personal: 37 en promedio Formación educativa básica. |
|---------------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------------|

Nota. Comparativa de rasgos generales entre Mipymes y Grandes empresas en México. Fuente: Elaborado a partir de INEGI (2022).

Con base en la tabla número 3.4 se desprenden las siguientes consideraciones. En primer lugar, lo correspondiente a la columna de Valor Agregado. Esto representa el “valor creado por la producción” (INEGI, 2014) y, como se puede observar en la tabla, el mayor aporte proviene de las grandes empresas. Esto aun cuando, en total de empresas, no representa el 1% de las organizaciones lucrativas de este país.

Otro dato aportado por la tabla 3.4 es respecto la representatividad de la mujer en el emprendimiento. El número de empresas que poseen como propietarias a un hombre se ubicó en el 35.7% contra el 36.6% de unidades económicas lideradas por una mujer (INEGI, 2014). Lo anterior es reflejo de la apertura y oportunidades creadas para impulsar el emprendimiento del sector femenino.

Por otra parte, la generación de empleos aportada por Mipymes es amplio. De acuerdo con datos presentados por la ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo), son fuente de empleo de millones de personas. Emplean al 67.9% de la población económicamente activa (López E. , 2021).

Ahora bien, sobre este dato, las Microempresas proveen empleo al 37.2% de la población contra el 32.1% de las grandes empresas. Dicho de otro modo, el aporte de las Mipymes al desarrollo de la población mediante el ejercicio de un trabajo, es piedra angular del crecimiento nacional (López E. , 2021).

Un dato no considerado en hasta este punto de análisis, es el índice de pobreza laboral mismo que no está reflejado en la tabla número 3. Se trata del índice de

pobreza laboral. De acuerdo con la organización México, ¿cómo vamos?, Puebla se encuentra dentro de las seis entidades federativas con mayor índice.

Esto significa que el 50.2% de personas empleadas en Puebla, no cuentan con el ingreso suficiente para adquirir la canasta básica (México, ¿cómo vamos?, 2021). Esta información refleja la condición bajo la cual las empresas de cualquier sector operan en la entidad poblana.

Por otra parte, resalta la baja capacitación que brindan las Mipymes a sus empleados. Por ejemplo, las Microempresas que emplean al 37.2% de la población mexicana, solo se capacita al 2.4% de los trabajadores. Esto en contraposición de la capacitación que brindan las grandes empresas pues del 32.1% de personal empleado, capacitan al 59.1% de ellos (INEGI, 2022).

Esto resulta relevante si se compara con los niveles de rotación presentados por las organizaciones. Pues, pese a la capacitación impartida a su plantilla de trabajadores, las empresas grandes presentan un nivel de rotación más alto en comparación con las Mipymes. Las primeras reportaron la permanencia de un año o más por 70.6% del personal. Por su parte, las Pymes reportaron esta estabilidad en el 85.4% de sus trabajadores (INEGI, 2022).

Con lo anterior, se infiere que la capacitación no influye en su totalidad en la decisión de los empleados en abandonar sus puestos para buscar otros sitios. Aun cuando es más probable obtener prestaciones laborales y otras bonificaciones por parte de las grandes empresas en comparación de las Mipymes, quienes poseen mayor índice de informalidad.

Al respecto, de acuerdo con el censo aplicado en 2019, de los 6.3 millones de empresas en México, 62.6% de ellas ejercen sus labores dentro de la informalidad (INEGI, 2022). Es decir, alrededor de 4.8 millones de empresas cumplieron los

criterios establecidos por el INEGI que, de acuerdo con ellos, cumplen estas empresas.

El primero de ellos es contar con menos de cinco empleados, no cubrir aportaciones patronales además de no contar con sucursales. Tampoco cuentan con personal contratado bajo el esquema de outsourcing, ni cuenta con gastos por conceptos ajenos a su razón social o del objeto de su actividad; por ejemplo: contabilidad, marketing, administración o gastos legales (INEGI, 2022)

Por otra parte, cabe hacer mención de los últimos datos presentados por el mismo instituto. En ellos se presenta el impacto a nivel nacional que tuvo el sector empresarial tras la pandemia por Covid-19. De acuerdo con los datos recabados mediante el Estudio de Demografía de los Negocios (EDN) aplicado en 2021, entre 2019 y 2021, hubo una reducción significativa.

Si bien, durante el periodo mencionado anteriormente fueron creadas 1.2 millones de empresas, 1.6 millones terminaron sus operaciones de modo definitivo (INEGI, 2022). Pese a ello, se reafirmó que el 99.8% de las empresas mexicanas pertenecen a la clasificación de Mipyme. Otro punto importante de este estudio, es la señalización de la fragilidad de este tipo de empresas ante las contingencias.

Sumado a ello, la informalidad de las operaciones también jugó un punto en contra de estas unidades económicas. De acuerdo con este estudio, tres de cada diez organizaciones informales cerró definitivamente contra las 2 de cada diez de empresas formales. Esto refleja la falta de mecanismos organizacionales para hacer frente a contingencias.

En lo que respecta al cierre de empresas del sector de servicios durante el periodo mencionado anteriormente, se destaca que el 12.3% de los cierres se dieron en organizaciones informales frente al 6.4% de aquellas formales (INEGI, 2014).

Esta información es de suma importancia, pues permitirá comparar el desempeño de las organizaciones a evaluar para comparar la estadística nacional frente a la dinámica local presentada en el centro de Puebla. Lo anterior con relación a la condición formal o informal e identificar si esto constituyó un factor a favor o en contra de la permanencia de la organización tras la pandemia.

Ahora bien, con la finalidad de contextualizar al sector empresarial en Puebla, se presentará a continuación una serie de datos para tal fin.

3.2 MIPYMES EN PUEBLA.

De manera específica, el sector de Mipymes en Puebla presenta, desde luego, una dinámica particular -aunque no distante de la nacional-. En palabras del gobernador actual del estado, Sergio Salomón, estas organizaciones son “el motor de la economía de la entidad” (Gobierno de Puebla, 2023, pág. 3).

De acuerdo con los datos presentados por el INEGI entre los años 2019 y 2021, las empresas poblanas presentaron una tendencia al cierre. Esto debido a que fueron más las Mipymes que cerraron contra las que abrieron sus actividades durante este periodo (INEGI, 2022).

Previo a la pandemia por Covid-19, Puebla computó un total de 349,110 Mipymes. De estas organizaciones, 127, 813 cerraron operaciones a raíz de las complicaciones sociales causadas por la pandemia. Sobre las empresas obligadas a cerrar, el 99.4% de ellas eran consideradas microempresas, el resto eran pequeñas o medianas (INEGI, 2022).

De este grupo de Mipymes que cerraron, el 43% de ellas desarrollaban su actividad dentro del sector de los servicios. El 42% se ubicaba dentro de las actividades económicas del comercio. Finalmente, el 13% estaba en el área de la manufactura (INEGI, 2022).

Por otra parte, del total de empresas que reportaron operaciones en enero de 2022, 123,153 se crearon entre 2019 y 2021. Es decir, en comparación con las empresas que cerraron durante este mismo lapso temporal, la tendencia de las Mipymes en Puebla presentó ir a la baja en cuanto su creación. Pese a que la diferencia fue mínima, pues es de un total de 4, 660 empresas (Zamora, 2022).

Por su parte, el gobierno municipal de Puebla declaró que entre los meses de octubre/2021 a junio/2022, se crearon 200 empresas en la capital estatal (INEGI, 2022). Además, se reportó la creación de, por lo menos, seis empleos por cada una de estas empresas. A manera de ampliar la información, se detalla que estas nuevas organizaciones desarrollan labores dentro de los giros de marketing, farmacias, florerías, entre otros (INEGI, 2022).

Al propósito, se reportó mediante el Directorio Nacional Estadístico de Unidades Económicas (Denue), instrumento proporcionado por el INEGI, que Puebla se posicionó como el cuarto estado con mayor número de empresas (Zambrano, 2022). Para ese momento, fue reportada la existencia de 405,111 empresas entre grandes y Mipymes.

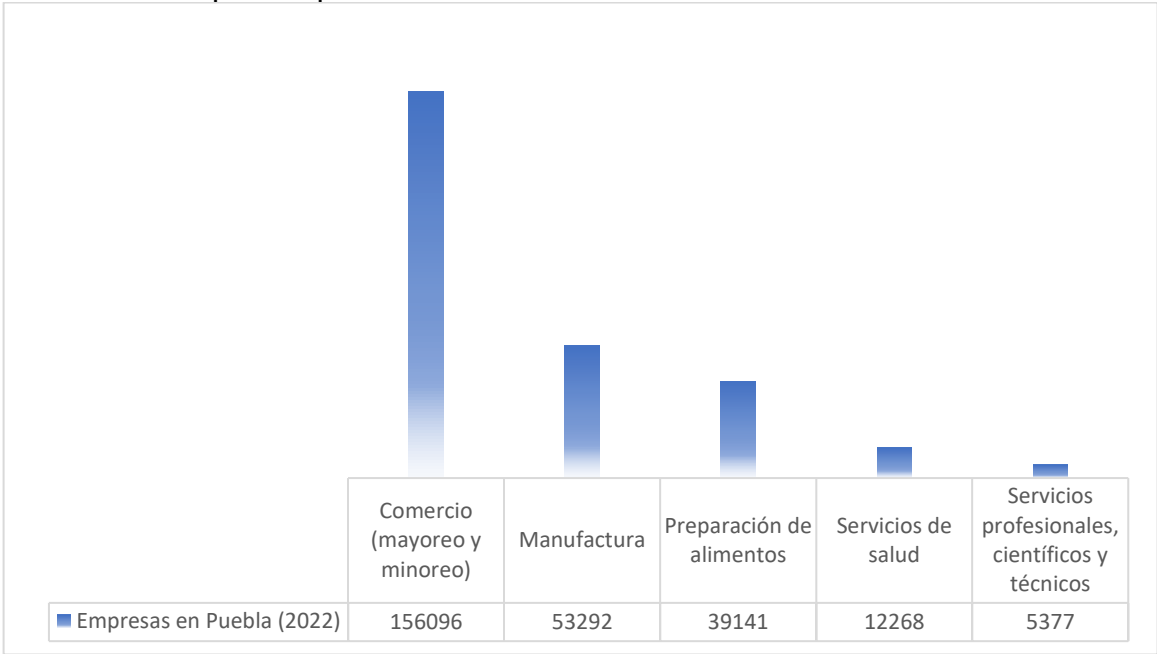
De este total, las empresas dedicadas a la prestación de servicios alimentarios y de alojamiento, se computaron 39, 141. Es decir, se trata del 9.66% de las empresas en Puebla. En apariencia, este porcentaje es bajo. No obstante, el sector restaurantero y de alojamiento es uno de los más grandes en Puebla (Zamora, 2022).

La información presentada permite refrendar la relevancia de la presente investigación sobre el sector restaurantero y aquellas microempresas que laboran en el mismo. El número de organizaciones registradas, como se ha mencionado anteriormente, aporta empleo a la comunidad mexicana, por lo que identificar aquellas acciones que evitaron el cierre definitivo de las mismas es de suma relevancia.

Lo anterior en función de esquematizar tales acciones y hacerlas extensas a empresas que atraviesen una contingencia como lo fue la crisis sanitaria. Finalmente, este dato aporta información relevante para la selección de una muestra representativa en función del mismo.

Gráfica 3.4

Distribución de empresas por sector en Puebla.



Nota. *Empresas reportadas en Puebla. Fuente: elaborado con base en Zambrano (2022).*

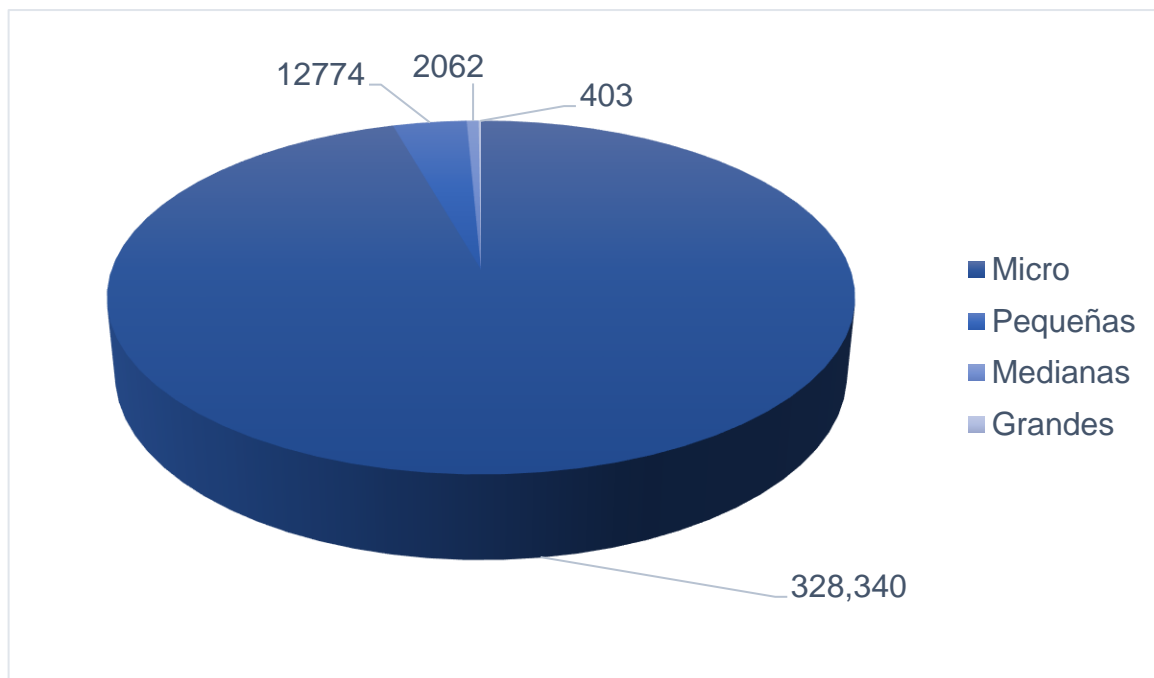
En la gráfica 3.4, se presentan los cinco giros principales de las empresas en Puebla. Como es posible observar, el sector dedicado a los servicios representa el tercer lugar. Esto, desde luego, representa un sector importante para el desarrollo económico del estado de Puebla dada la representatividad de este sector.

Por otra parte, de acuerdo con Zambrano (2022), el INEGI reportó que los municipios donde se ubican el mayor número de empresas en el estado son la capital del estado, además de los municipios de “San Pedro Cholula, San Andrés Cholula, Tehuacán, Huejotzingo, San Martín Texmelucan y Cuautlancingo” (pár. 8).

Otro dato interesante aportado por el análisis elaborado por Zambrano (2022), es la distribución de empresas en el estado bajo la clasificación de su tamaño.

Gráfica 3.5

Distribución de empresas en Puebla de acuerdo con su tamaño.



Nota. Empresas poblanas y su distribución. Fuente: Elaboración con base en Zambrano (2022).

Como se observa en la gráfica 3.5, las microempresas representan casi en su totalidad a las empresas del estado. En términos de empleo, estas organizaciones emplearon a 2, 998, 917 personas durante el primer semestre de 2022. De ellas, 71, 133 fueron nuevas oportunidades laborales. No obstante, el 85% de estos nuevos puestos fueron desempeñados dentro del sector informal (INEGI, 2022).

Potenciano (2022), agrega que, de modo general, Puebla contaba en ese momento con 9, 998, 000 personas ocupadas. Sin embargo, el Instituto Mexicano del Seguro Social contaba únicamente con el registro de 619, 282 personas

empleadas. Es decir, tan solo el 20.6% de estas personas se encontraba laborando dentro del sector formal.

3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LAS MIPYMES EN PUEBLA

Como se ha mencionado a lo largo de las últimas páginas, la importancia de las Mipymes para México y cada uno de los estados que lo componen, es vital. Esto último dado que “cumplen un rol fundamental para la inclusión social -dado que constituyen un eslabón determinante en la cadena de la actividad económica y son esenciales para el desarrollo regional y local” (Senado de la República, 2020, pár. 7).

No obstante, las Mipymes enfrentan una serie de complicaciones que pueden afectar su desempeño e, incluso, las llevan a cerrar definitivamente sus operaciones. En oposición a ello, también existen diversas herramientas y oportunidades a favor de su desarrollo con la finalidad de impulsar sus actividades.

En primer lugar, los obstáculos que impiden el crecimiento de las Mipymes provienen tanto de fuentes internas como externas (El Financiero, 2018). De acuerdo con el reporte elaborado por Crédito Pyme y presentado por el diario El Financiero (2018), los elementos que lapidan la permanencia de las empresas son señalados a continuación en la figura 3.1:

Figura 3.1

Principales errores en la gestión de Mipymes en México.



Nota. Diez errores básicos de las Mipymes. Fuente: elaborado con base en El Financiero, 2018.

De acuerdo con la figura 3.1, son múltiples los errores en los que pueden incurrir las Mipymes. En su mayoría, responden a la falta de planeación y conocimiento sobre el mercado en que operan y cómo pueden plantarse frente a él. Incluso, se señala la falta de indicadores que colaboren en la medición del éxito o fracaso obtenido. De tal modo, se dificulta la posibilidad de identificar la estrategia a seguir para evitar el quiebre.

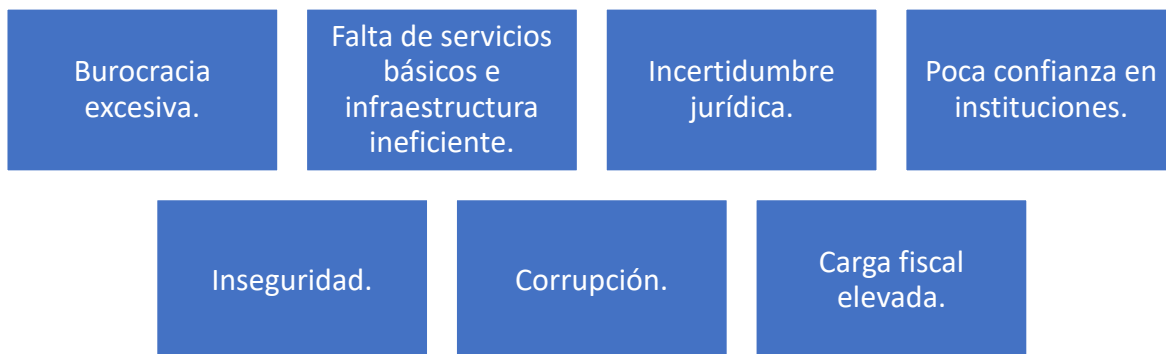
Como podemos ver, estas dificultades señaladas anteriormente corresponden a errores internos. Es decir, se trata de las debilidades con las que las organizaciones deben trabajar a fin de minimizarlas.

De acuerdo con la herramienta de diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), son estas susceptibles de reducirse si se trabaja con las fortalezas (propias de la organización) y las oportunidades que encuentre en el entorno.

Por otra parte, los obstáculos externos, o amenazas, también son múltiples. De acuerdo con Meza (2022), son siete los principales responsables de la dificultad para aperturar o dar continuidad a las iniciativas empresariales de micro, pequeños y medianos empresarios. Lo anterior es presentado en la figura 3.2.

Figura 3.2

Obstáculos enfrentados por las Mipymes en México.



Nota. Amenazas que enfrentan las Mipymes en México. Fuente: elaborado con base en Meza (2022).

Siguiendo con la información de la figura 3.2, podemos observar que se trata de elementos que, en definitiva, no dependen en su totalidad de los empresarios. Por mencionar un ejemplo, la inseguridad se presenta como el factor que mayor impacto negativo genera en las empresas (Meza, 2022).

Lo anterior también es reforzado por Alegría (2022). Además de reforzar los siete elementos mencionados anteriormente, realiza una comparación entre el estado que tienen una mejor visión sobre ellos contra el que peor evaluó las mismas variables. De tal modo, Jalisco refleja una visión optimista sobre ellos. No obstante, Puebla apareció como la entidad que peor evaluó su relación.

Al respecto, los empresarios poblanos resaltaron como áreas de atención prioritaria la inseguridad, carga fiscal y la corrupción que enfrentan al realizar trámites (Alegría, 2022).

Por otra parte, se considera que el desconocimiento por la poca experiencia, es un factor que juega en contra de las empresas. En este sentido, la inexperiencia en el manejo de temas administrativos y contables afecta la dirección de las Mipymes.

Además, la complicación y burocracia que representan los trámites -además de sus costos- son gastos que representan un obstáculo más dada la poca o nula planeación financiera (Cruz & Cruz, 2016).

Respecto a las Mipymes ubicadas en la capital del estado de Puebla, se identificaron de manera puntual tres rasgos que afectan, de igual modo, el desempeño de las organizaciones. Mediante un estudio realizado por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, se identificaron los siguientes obstáculos presentados en la figura 3.3:

Figura 3.3

Principales obstáculos enfrentados por las Mipymes en Puebla.

| Competencia desleal. | Falta de financiamiento. | Inseguridad. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Existencia de empresas que laboran dentro de la informalidad mediante la oferta de precios más bajos debido a que no pagan impuestos en comparación con las empresas legalmente establecidas. | <ul style="list-style-type: none"> Las Mipymes no son candidatas idóneas para recibir financiamiento por parte de bancos. Además, cuando reciben ingresos mediante esta vía, generalmente se gasta en solventar deudas y no se toma como inversión para crecer. | <ul style="list-style-type: none"> En 2018 fueron computados 2,500 robos a Mipymes poblanas. Esto ha generado afectaciones por hasta el 20% de las ventas totales. |

Nota. Principales obstáculos de las empresas poblanas. Fuente: Elaborado con base en Pineda (2018).

Como medida para revertir lo anterior, se ha sugerido facilitar los trámites que deben realizar los empresarios, transparencia en la misma e incrementar las opciones de capacitación. De este modo, se podrán tener elementos contra el desconocimiento (Pineda, 2018).

Contrario a lo mencionado anteriormente, las oportunidades para las Mipymes existen. Estas surgen desde la iniciativa pública y la privada. Por ejemplo, el gobierno del estado de Puebla creó en 2021 el organismo CIEN (Centro de Innovación, Emprendimiento y Negocios).

Esta iniciativa gubernamental busca incentivar la generación de propuestas de innovación empresarial mediante el intercambio de conocimiento. En ello, se busca el involucramiento de las universidades públicas y privadas en conjunto con las empresas privadas (Marcial, 2021).

La orientación del gobierno estatal respecto al impulso de las Mipymes ha continuado. En el mes de marzo de 2023, fue presentada una alianza entre la Secretaría Economía de Puebla y la empresa Fedex, dedicada al envío de productos (E-Consulta, 2023). Mediante esta propuesta, las Mipymes que tengan necesidad de enviar productos, pagarán 40% menos del costo final por la operación.

Conviene rescatar un dato mencionado por Olivia Salomón, quien ostenta el cargo de secretaria de economía. De acuerdo con ella, actualmente en Puebla se contabilizan 380 mil empresas de las cuales el 99% son Mipymes (E-Consulta, 2023).

Hilado a las propuestas de mejora a las Mipymes tras la pandemia por Covid-19, se ha hecho énfasis e instarlas a orientar su camino hacia la digitalización. Esto podría enfocar su camino hacia la internacionalización mediante la incorporación de su trabajo a cadenas de valor de escala global.

Otras iniciativas presentadas por el sector gubernamental, han sido la impartición de pláticas de orientación y capacitación para emprendedores (Gobierno Municipal de Puebla, 2022). También se han realizado alianzas con cadenas de retail como Soriana, donde se estableció una alianza a fin de distribuir en sus sucursales productos producidos en Puebla (Gobierno de Puebla, 2021).

Además, a fin de reducir la cantidad de impuestos, el gobierno estatal ha mantenido el Impuesto Sobre la Nómina en 3%. Además, ésta cantidad se reduce en 25% en caso de que la empresa cuente con cuatro o menos trabajadores.

Incluso, se omite el pago de este impuesto si se trata del primer empleo de los trabajadores que presenten esa condición (Gobierno de Puebla, 2022).

Con todo lo anterior, se infiere que las organizaciones, sin considerar el tamaño de las mismas, posee herramientas que le ayudan u orientan hacia la innovación. Incluso, existen oportunidades gratuitas para recibir capacitación sobre las áreas donde se muestra mayor deficiencia en cuanto a conocimiento sobre gestión.

Esto último apoya a las Mipymes pues, como se mencionó anteriormente, son las organizaciones que, de acuerdo con el INEGI, menor capacitación imparten a sus trabajadores (INEGI, 2020). Lo anterior representa un área de oportunidad relevante para las microempresas restauranteras, dado el dinamismo y competitividad existente en el ámbito empresarial.

Ante ello, la capacitación de personal representa una acción a favor del desarrollo de los miembros de la organización, así como de ella misma (Sapién & Piñón, 2014).

3.3.1 Capacitación de personal como oportunidad de mejora

La capacitación del personal en las organizaciones no es un tema menor, muestra de ello es la información presentada en la tabla 3.4, donde se muestra el bajo índice de capacitación al personal en las organizaciones de diferentes tamaños. A fin de mostrar de manera breve la relevancia de esta acción en el personal, así como los elementos que la literatura sugiere considerar para implementación de un plan de capacitación, se presenta este apartado.

La capacitación de personal es “una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de desempeñar eficientemente su trabajo” (Camarena, 2019, pág. 86) . Es decir, se trata de la acción de dar a conocer información relevante a los empleados de una organización de acuerdo con las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo.

Por otra parte, la capacitación del personal permite desarrollar “habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal” (Werther & Davis, 2014, pág. 182). De tal modo, la capacitación auxilia en el crecimiento del personal coadyuvando en su desarrollo profesional, aumentando así su nivel de competitividad en el mercado laboral.

Como se ha explorado en este trabajo de investigación, los cambios en las organizaciones son, en general, constantes. Es por ello que, a fin de generar o igualar el nivel de competitividad entre empresas, la capacitación representa una herramienta preponderante para impulsar su desarrollo.

Hilado a lo anterior, los beneficios generados al capacitar al personal se reflejan en tres niveles: en el capital humano, en la propia organización y en la mejora de las relaciones humanas. A nivel empresa, algunos de los beneficios son el incremento de la rentabilidad del negocio, elevar la moral del personal, mantener la competitividad, agilizar la toma de decisiones, entre otros (Werther & Davis, 2014).

Para el desarrollo de un plan de capacitación, deben considerarse diversos elementos. De acuerdo con Werther & Davis (2014), la ruta a seguir consiste en los siguientes pasos:

1. Evaluar las necesidades.
2. Establecer objetivos de la capacitación.
3. Desarrollar el contenido del programa, así como los principios pedagógicos de aprendizaje.
4. Establecer el programa.
5. Determinar las aptitudes a desarrollar.
6. Determinar los conocimientos a alcanzar.
7. Definir las habilidades a desarrollar.
8. Evaluar los resultados de la capacitación.

Por su parte, para Dolan & Valle (2007), el camino recomendado para el establecimiento de un plan de formación consiste en lo siguiente:

1. Analizar las necesidades de la organización.
2. Establecer los objetivos de formación, contemplando habilidades, conocimientos y aptitudes.
3. Establecer el objetivo de capacitación.

Paralelo a ello, debe contemplar las condiciones bajo las cuales se desarrollará la capacitación del personal. Estos son: nivel de formación, quién impartirá la instrucción, en qué sitio se impartirá, cómo se realizará, así como el diseño de la información y de la formación.

Como se puede observar, es importante desarrollar un objetivo de capacitación coherente con los resultados del diagnóstico de necesidades de la organización. Este objetivo debe reflejar la meta a alcanzar una vez concluida la capacitación y el modo en que esto se podrá llevar a cabo.

En estrecha relación con el objetivo, el contenido del programa debe brindar respuesta a las necesidades establecidas y ser de interés para los capacitados. En caso de no resultar relevante, el personal no mostrará interés en aprender (Werther & Davis, 2014).

A su vez, el contenido debe considerar el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, procedimientos e, incluso, generar el desarrollo de actitudes o valores frente a las actividades desempeñadas. Cabe realizar la diferenciación entre las también conocidas como *soft skills* y *hard skills*, o habilidades blandas y habilidades duras o técnicas.

La primera de ellas son las asociadas con la manera en que se desarrollan las personas y muestran a sus compañeros su comportamiento y demás características intrínsecas a su personas. Es decir, es la manera en que las

personas logran vincularse entre sí. Algunas de estas habilidades son la comunicación interpersonal, empatía, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras (Santander, 2024). Estas están vinculadas

Por su parte, las *hard skills* o habilidades técnicas son aquellas limitadas al conocimiento necesario para el desarrollo de la labor de los trabajadores. Por ejemplo, conocer cómo se realiza un proceso en específico.

Ahora bien, la capacitación del personal en México forma parte de las actividades reguladas en las organizaciones por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STTPS), esto mediante la Ley Federal del Trabajo en el Capítulo III BIS (Buk, 2022). En ella se establece como obligación del patrón impartir capacitación a su personal de acuerdo con los planes de capacitación enterados a la STTPS.

Como se ha mencionado, la capacitación de personal brinda apoyo en la profesionalización de las organizaciones, así como aumentar su competitividad. Sin embargo, los índices de capacitación son bajos en las organizaciones. Por ejemplo, de acuerdo con OCC Mundial (una de las principales bolsas de trabajo en México y el mundo), señaló en 2022 que el 49% de los trabajadores recibían este tipo de formación (Fortuna, 2022).

3.4 PANORAMA DEL SECTOR RESTAURANTERO EN MÉXICO

Una vez presentado el contexto de las Mipymes a nivel nacional, estatal y municipal, sigue analizar con mayor detalle al sector reataurantero. Si bien, anteriormente se ha mencionado su contexto en múltiples menciones, hace falta detallar un poco más a fin de contar con un panorama más específico sobre este sector y su dinámica actual.

De acuerdo con la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados), el sector restaurantero a nivel nacional produce 21 millones de empleos directos, además de ser el primer empleo de 1 de cada cinco personas en México (Canirac, s/f). Además, se encuentra ubicada dentro de las 23 actividades económicas a nivel nacional y representar el 12.2% de cada empresa en México, de acuerdo con los datos ofrecidos por la organización.

No obstante, de acuerdo con el IMCO (Insituto Mexicano para la Competitividad) el sector restaurantero a mitad de 2022, no alcanzaba la recuperación total tras la crisis sanitaria. De hecho, la ubicó en el puesto 16 de 20 sectores en vías de recuperación (IMCO, 2022)

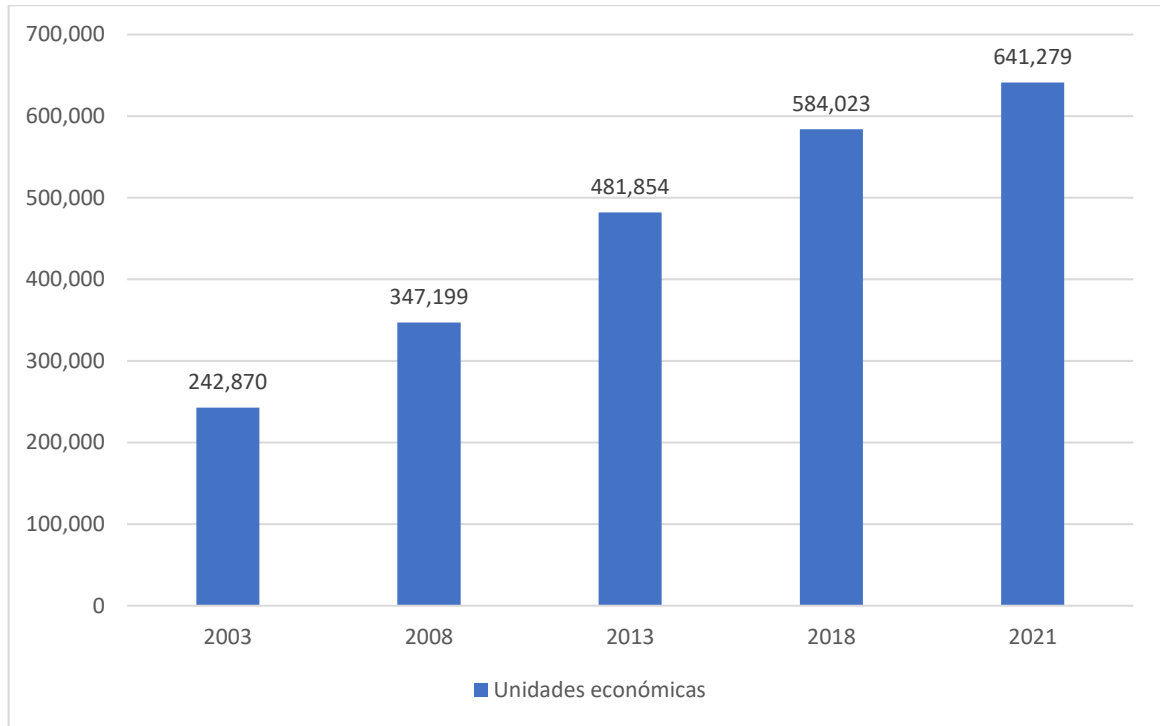
El crecimiento que han tenido a lo largo de los últimos años ha sido medido por el INEGI. Durante el lapso de casi 20 años, se brindó seguimiento a este sector, por lo que es posible identificar el ritmo de crecimiento.

En términos de porcentaje, el crecimiento en el periodo de 2003 a 2021, fue del 246.40%. Es decir, la actividad económica creció considerablemente. Por este motivo, entre otros, es importante reconocer la importancia y trascendencia sobre el estudio de este importante sector (INEGI, 2021).

En la gráfica 3.6 se presenta la tendencia constante de crecimiento por apertura de empresas restauranteras.

Gráfica 3.6

Desarrollo del sector restaurantero en México.



Nota: Crecimiento del sector restaurantero entre 2003 y 2021. Fuente: Elaborado con base en INEGI, (2021).

Como elemento destacable, las afectaciones al sector restaurantero surgidas a raíz de la pandemia por Covid-19 fueron contundentes. De acuerdo con datos del INEGI en conjunto con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la contracción ascendió a 29.3% hacia el final del año 2020 (Garza, 2021).

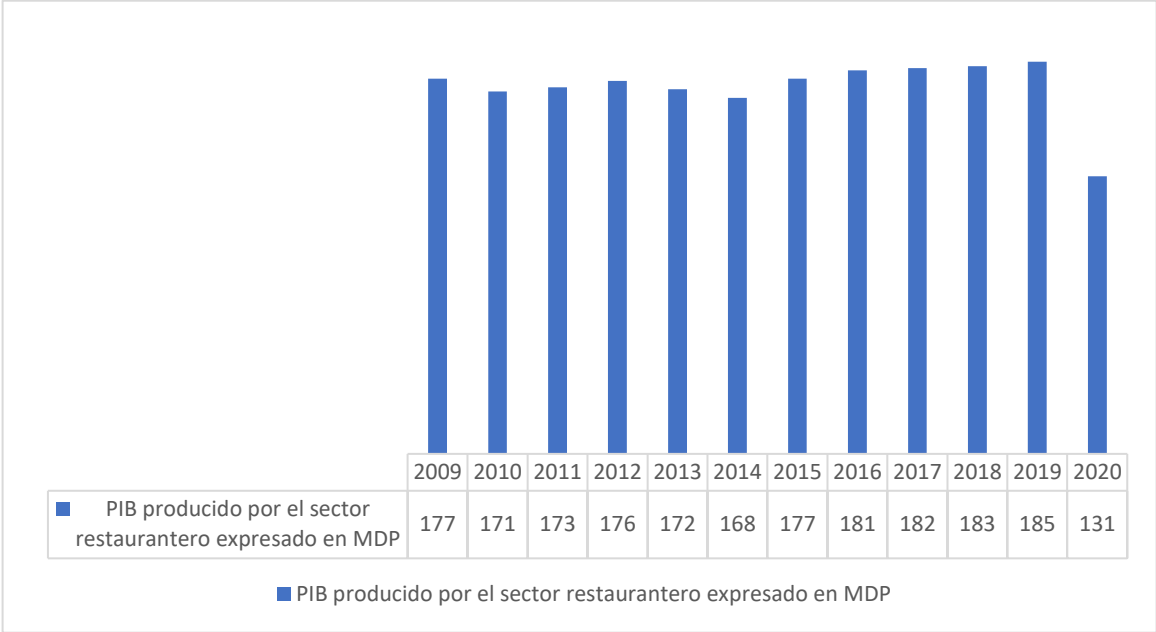
Para ampliar la información anterior, INEGI también presenta la información sobre el PIB producido por el sector restaurantero entre los años de 2009 a 2020. Como se observa en la siguiente figura, la tendencia del crecimiento a la alta en el sector restaurantero, desde la caída que presentó en 2014, se mantuvo a la alta.

No obstante, tras la declaración del inicio de la pandemia por Covid-19 a nivel mundial, la caída en 2020 fue del 29.3%, tal como se mencionó anteriormente. Dicho

de otro modo, su aportación descendió a niveles que no había presentado en más de diez años. Lo anterior debido a que la cifra menor se presentó en 2014 con una aportación por 168 millones de pesos, situación que puede verificarse en la gráfica 3.7.

Gráfica 3.7

Aporte al PIB nacional por el sector restaurantero en México.



Nota. Producto Interno Bruto (PIB) producido por el sector restaurantero entre 2009 y 2020. Fuente: elaborado con base en INEGI, (2021).

Lo anterior representó contribuciones por diez años no menores al 1% del PIB total nacional. El nivel más bajo, correspondió al aportado en 2020, donde quedó establecido en 0.87%, tal como se refleja en la gráfica 3.7.

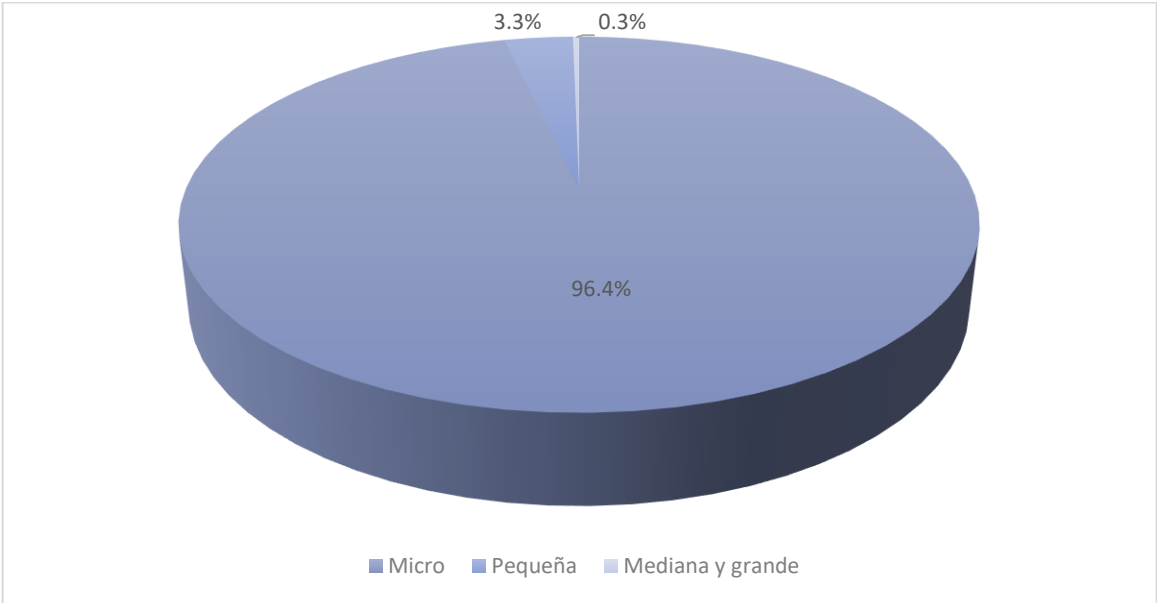
Por otra parte, es importante identificar la distribución de las unidades económicas dedicadas al sector restaurantero conforme a su clasificación de Mipyme o gran empresa.

De nueva cuenta, de acuerdo con el Censo Económico aplicado en 2019 por el INEGI, se logró identificar que, en su mayoría, las empresas dedicadas a la prestación de servicios son microempresas, siendo el 96.4% de ellas. En segundo lugar, las pequeñas empresas acaparan el 3.3% del mercado. Finalmente, tan solo el 0.3% es reconocido como mediana o grande empresa.

Los datos presentados a continuación en la gráfica 3.8 empatan correlacionalmente con los presentados a nivel general sobre las Mipymes en el país. En ellos, se dio cuenta sobre la importancia de estas unidades económicas dada la cantidad en existencia y operación actual.

Gráfica 3.8

Distribución de empresas restauranteras de acuerdo con su tamaño.



Nota. Distribución de unidades económicas restauranteras en función de su clasificación como Mipyme o grande empresa. Fuente: Elaborado con base en INEGI (2021).

Durante este mismo censo, se identificaron los siguientes datos sobre el desempeño de este sector. En primer lugar, se reconoce su aporte al Producto Interno Bruto (PIB), pues este representó el 1.1% durante 2018 (INEGI, 2019).

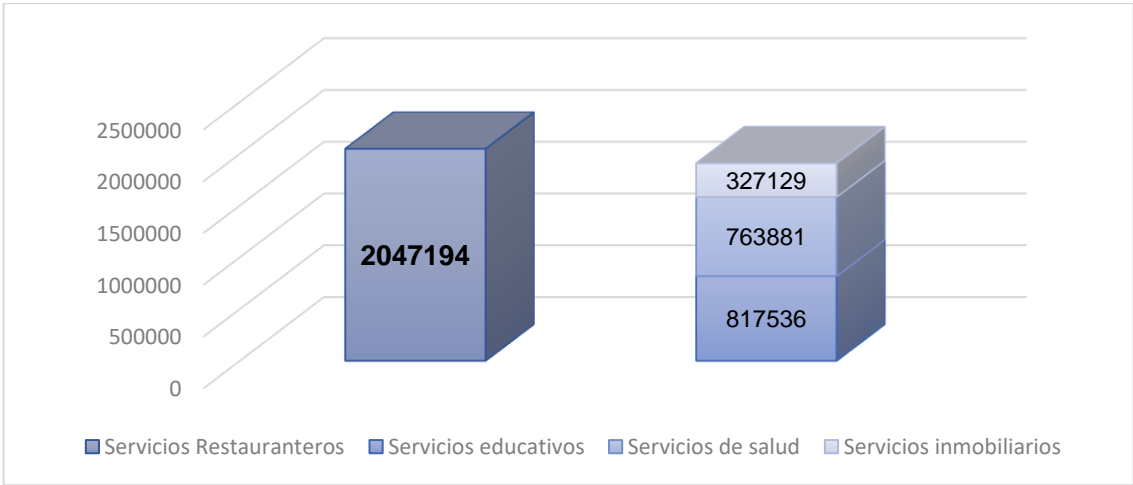
Dicho de otro modo, fueron generados 247 millones 360 pesos durante este periodo. De acuerdo con los datos aportados por el INEGI (2019), durante los últimos años previos a este estudio, la tendencia fue hacia el crecimiento en cuanto a la aportación del PIB por parte de este tipo de empresas.

Esto ha sido producto de las labores emprendidas por 97,619 empresas distribuidas entre grandes empresas y Mipymes. La cifra representó el 12.2% de las empresas o unidades económicas reconocidas en 2018. Por otra parte, dentro de las empresas clasificadas como Servicios Privados No Financieros, representó el 30.9% de este sector.

Por otra parte, para visualizar la aportación nacional a la tasa de empleos generados, se presenta la gráfica 3.9.

Gráfica 3.9

Aportación al empleo en México por parte del sector restaurantero.



Nota: Comparativa entre empleos generados por algunos sectores económicos del país durante 2018, retomado de INEGI (2019).

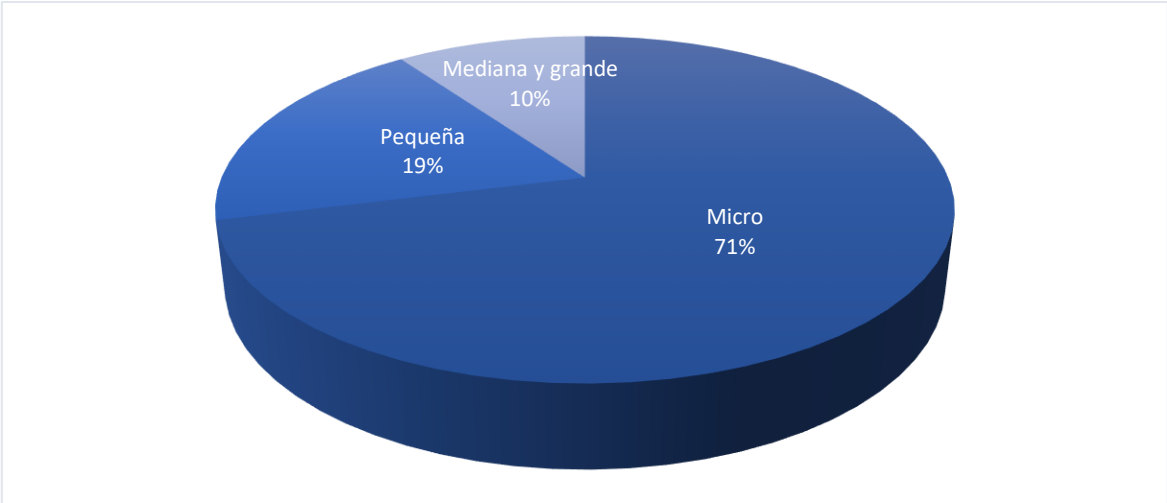
El total de empleos generados por la actividad del sector restaurantero, por tanto, también ha sido elevada. Como se observó en la figura anterior, los empleos

reportados por los sectores de servicios educativos, de salud y asistencia, así como inmobiliarios son a penas equiparables al total informado por la industria restaurantera a nivel nacional.

De este modo, es posible visualizar de manera gráfica la trascendencia e importancia de este sector para el desarrollo de la población mexicana a nivel nacional. Visto desde otra óptica el dato anterior, a continuación se presenta la distribución de estos empleos entre las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en la gráfica 3.10.

Gráfica 3.10

Personal empleado por Mipymes del sector restaurantero.



Nota. Distribución de personal ocupado. Fuente: Elaborado con base en INEGI (2019).

Si es comparada la información de esta gráfica con la gráfica 3.9, es posible observar cómo el porcentaje de personas ocupadas por medianas y grandes empresas incrementa considerablemente en comparación con el 0.3% de empresas. Por su parte, las micro empresas, pese a representar el 96.4% de empresas, emplea al 71% de personas.

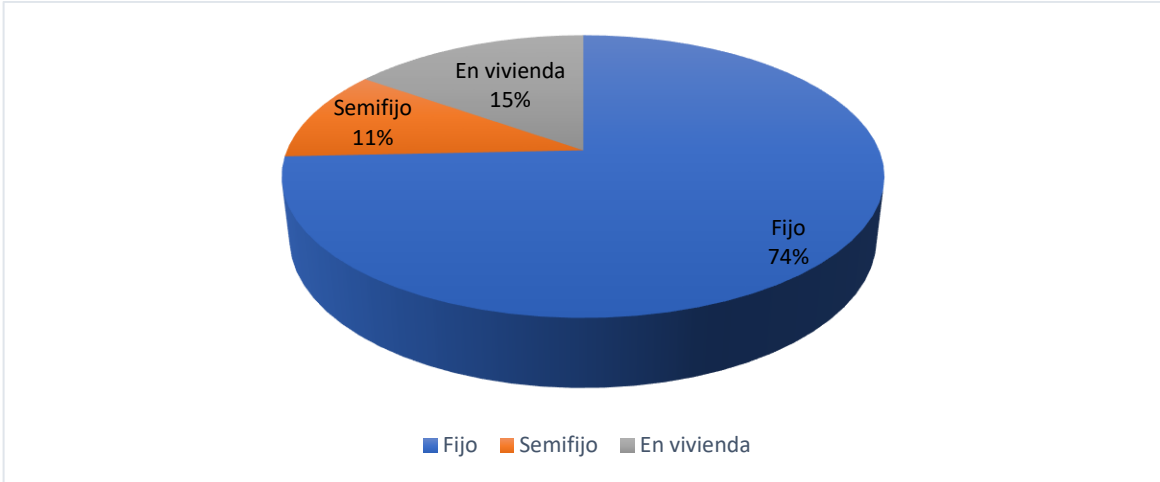
Desde luego, es notable la influencia de las microempresas sobre la cantidad de personas empleadas. No obstante, es importante resaltar el incremento presentado por las medianas y grandes empresas, pues su capacidad de operación es necesaria la participación de más personas empleadas.

En continuidad con la información aportada por el INEGI, resaltan los rasgos mediante los cuales son caracterizados y censados. Por ejemplo, respecto al tipo de establecimiento donde se encuentran instaladas sus ubicaciones. Estas pueden ser fijas, semifijas o el interior de las viviendas.

Sin distinguir entre otro rasgo, la distribución restaurantera se ubicó del siguiente modo durante 2019, tal como puede visualizarse en la gráfica 3.11.

Gráfica 3.11

Tipo de establecimiento estructural de las Mipymes mexicanas.



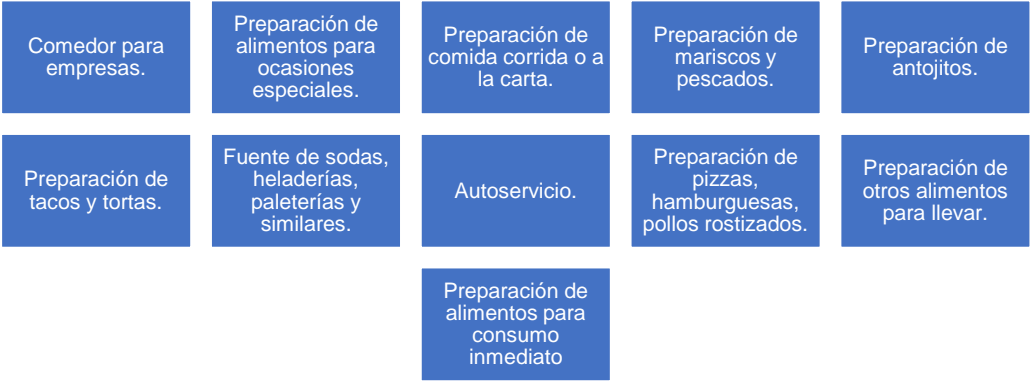
Nota. Distribución de unidades económicas restauranteras según su tipo de establecimiento. Fuente: Elaborado con base en INEGI (2019).

Sobre la actividad económica específica a la que se dedican las empresas del sector restaurantera, INEGI también clasifica a las mismas en su instrumento de medición. A continuación, en la figura 3.4 se presentan los giros específicos de dicha actividad económica. Posteriormente, será introducida una gráfica contemplando

cada una de estas variantes, así como el total de unidades económicas reportadas a nivel nacional dedicadas a prestar el servicio en cada una de ellas.

Figura 3.4

Giro o área de especialidad de empresas restauranteras.



Nota. Clasificación de la actividad económica de las empresas dedicadas al sector restaurantero de acuerdo con el INEGI (2019).

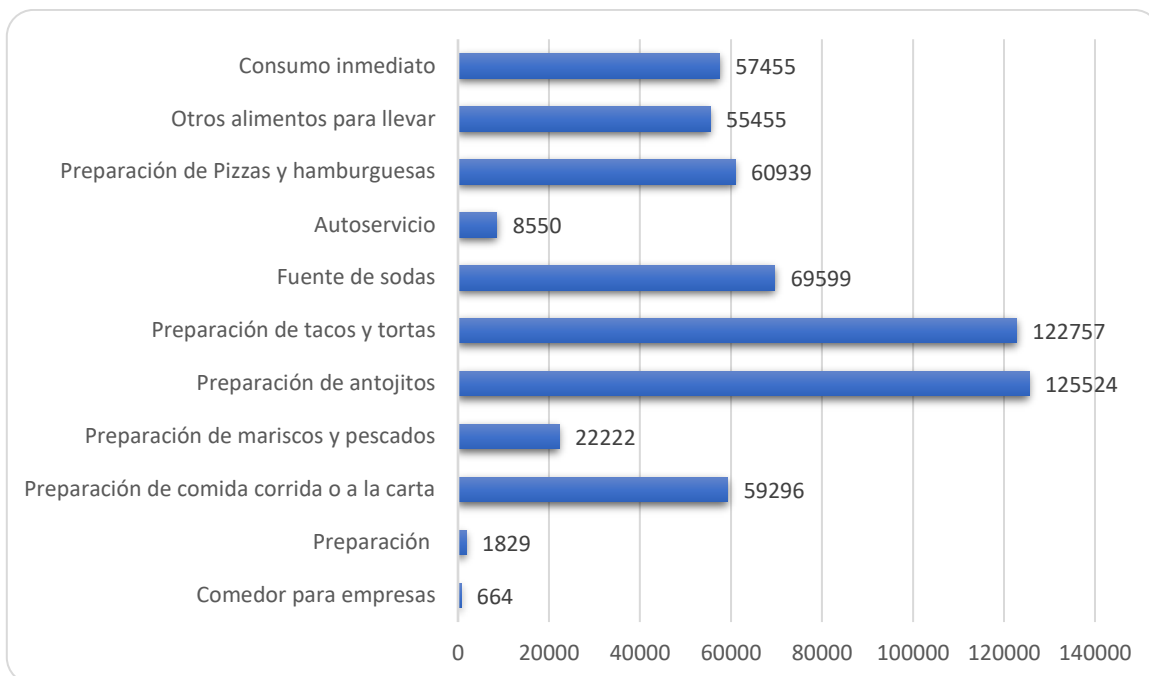
Sobre estos giros, los que más aportaron en la producción del sector en general fueron los siguientes: preparación de comida corrida o a la carta (33.2%), Preparación de tacos o tortas (13.6%) y cafeterías o fuentes de sodas (10.2%) (Secretaría de Economía, 2023).

Respecto a su aporte a la generación de empleos, encontramos nuevamente en primer lugar a los dedicados a la preparación de comida corrida con 24.7%. Por su parte, repite posición el sector de preparación de tacos y tortas aportando el 16.8%. Finalmente, en tercer lugar está ubicado el sector de preparación de antojitos con 14.8%.

En lo que respecta a la distribución de las empresas restauranteras, derivan los siguientes datos conforme a la gráfica 3.12 presentada a continuación.

Gráfica 3.12

Número de empresas restauranteras de acuerdo con su giro de especialización.



Nota: Distribución de empresas restauranteras de acuerdo con su giro. Fuente: Elaborado con base en INEGI (2019).

Con la información presentada en la gráfica 3.12, es posible inferir algunas consideraciones generales sobre cómo esta industria resulta el auxilio y sostén de numerosas familias en México. Por ejemplo, es posible remarcar cómo el giro de preparación de antojitos, así como de tacos y tortas se posicionan como los principales en el país.

De acuerdo con el diario El Economista (Garza, 2021), el 96% de las empresas restauranteras son de propiedad familiar y pertenecen a las microempresas. Lo último responde a que, en su totalidad, estas empresas cuentan con menos de diez trabajadores. Esto, hilado a la ubicación de los restaurantes, donde se ubicó en segundo lugar la casa, permite inferir que se trata, en su mayoría, de emprendimientos familiares.

Para reforzar la conclusión anterior, INEGI contabiliza que del total de empresas dedicadas al sector restaurantero, 96 de cada 100 empresas son, en

realidad, micro empresas. Estas son generadoras de 55.9 pesos de cada 100 en términos de producción (INEGI, 2021).

De manera general, los giros presentados se agrupan en dos grupos: servicios de preparación por encargo y servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Esto de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI, 2021).

En el primero de ellos se encuentran los giros de preparación de alimentos para empresas y preparación para ocasiones especiales. En el segundo, son enlistados el resto de estos.

Por otra parte, el sector restaurantero se ha caracterizado por no impartir capacitación a su personal. De acuerdo con el INEGI (2021), solo el 2.8% de las empresas dedicadas a esta actividad declaró hacerlo. El 97.2% no lo hace.

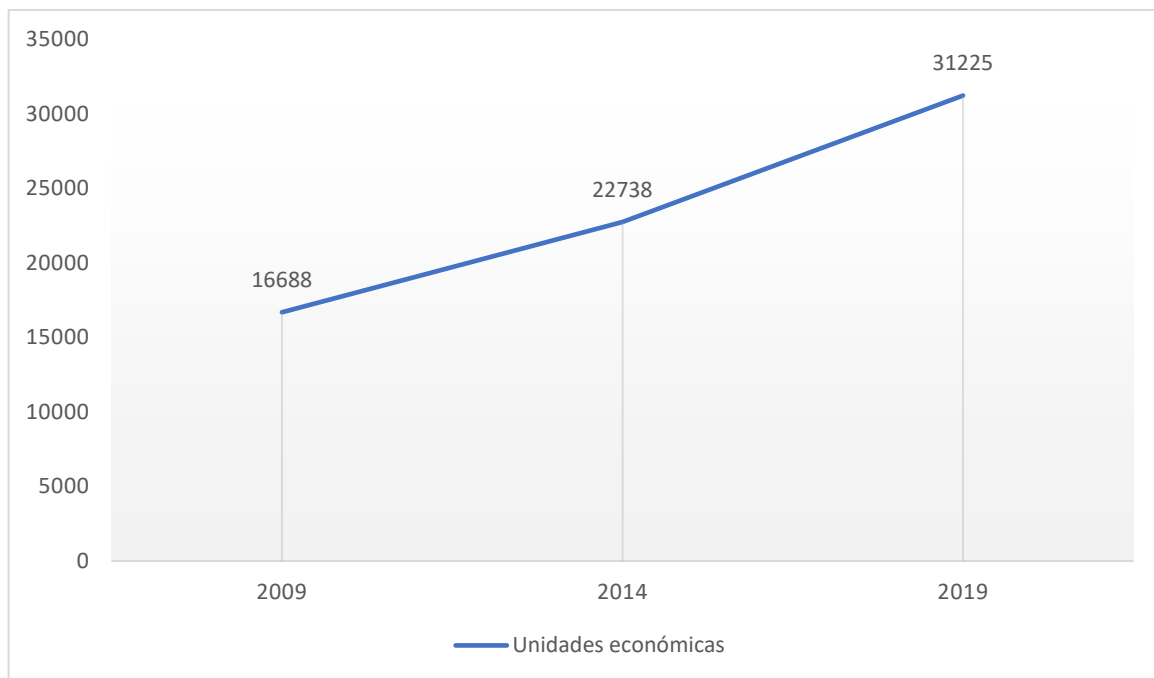
De tal modo, esta introducción monográfica sobre el entorno reportado por el último censo económico implementado por INEGI en 2019 concluye. A continuación, es momento de brindar información que permita conocer con mayor detalle el perfil de este importante sector en el estado de Puebla.

3.5 SECTOR RESTAURANTERO EN PUEBLA

Para ilustrar el crecimiento de este sector en Puebla mediante una comparativa de los datos aportados por el INEGI correspondiente a los años 2009, 2014 y 2019 se presenta la gráfica 3.13.

Gráfica 3.13

Tasa de crecimiento de empresas restauranteras en Puebla.



Nota. Incremento del sector restaurantero en Puebla entre 2009 y 2019. Fuente: Elaborado con base en INGEI (2019).

Mediante la información reflejada en la gráfica 3.13, es posible observar el incremento de empresas de este sector fue del 87.11%. Es decir, en el estado de Puebla bastaron 10 años para alcanzar casi el doble de establecimientos dedicados a este sector. Por tanto, el impacto también se reflejó en aspectos como el emprendimiento, el aumento de personas ocupadas, entre otros.

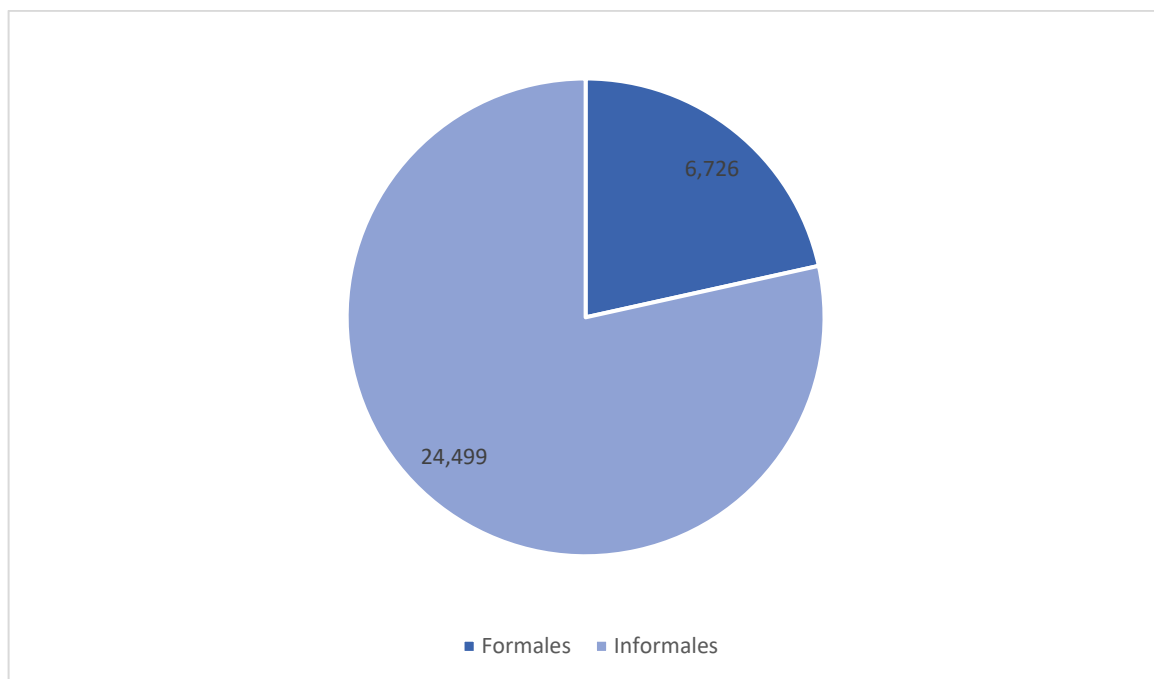
Ejemplo de lo anterior, es el constante reporte de incremento de empleo en el estado. Muestra de ello es el reporte presentado por la Secretaría de Turismo, la cual señala que entre enero y marzo de 2023 se crearon 25, 509 nuevos empleos. Esta cifra representa el 15.9% más en comparación con el primer trimestre de 2022 (Hernández M. , 2023).

Otro indicador sobre la caracterización del sector restaurantero, es la cantidad de empresas que laboran de manera formal y, en contra parte, aquellas que lo hacen desde el sector de la informalidad. Al respecto, Puebla presenta un alto índice

de informalidad como constata en la información presentada a continuación en la gráfica 3.14.

Gráfica 3.14

Formalidad e informalidad de empresas restauranteras en Puebla.



Nota. Distribución de restaurantes respecto a su conformación como formales o informales. Fuente: Elaborado con base en INEGI, (2019).

Lo anterior no resulta benéfico para la recopilación de impuestos a nivel estatal ni municipal. Pues, como consecuencia del comercio informal, no se generan ingresos al gobierno por concepto de cobro de impuestos. Esto, como se ha analizado antes, representa una amenaza para aquellas empresas que laboral formalmente.

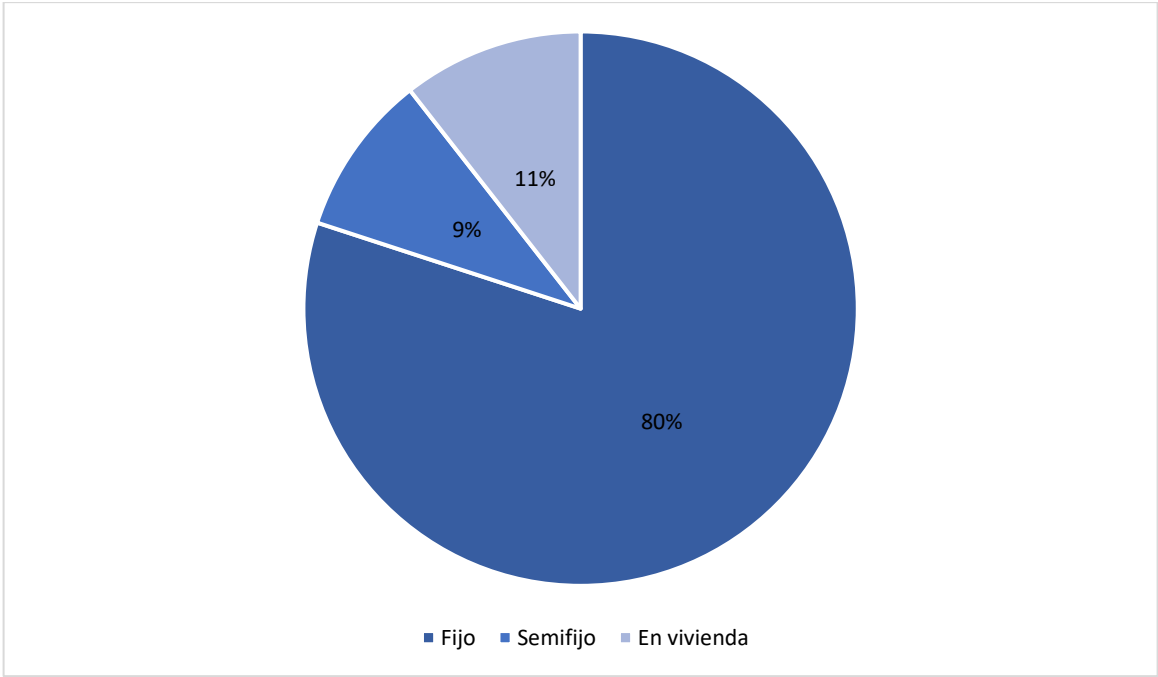
Es decir, esto genera competencia desleal, lo que orilla al cierre a aquellas organizaciones que carecen de planificación para hacer frente a esta amenaza. Además, representa un foco rojo para aquellos empresarios que buscan invertir en la apertura de un negocio dentro de este giro. Por ejemplo, en 2019 fue señal de

advertencia para los inversionistas que buscaban hacerse de un espacio en la oferta restaurantera de la capital poblana (Hernández, 2019).

Por otra parte, la distribución de las empresas poblanas en función del tipo de establecimiento, se distribuye del siguiente modo de acuerdo con el INEGI (2019) y representado en la gráfica 3.15.

Gráfica 3.15

Tipo de establecimientos restauranteros en Puebla.



Nota: Distribución de restaurantes en Puebla conforme al tipo de establecimiento, elaborado con base en INEGI, (2019).

Con base en lo presentado en la gráfica 3.15, a nivel nacional la diferencia no es extremadamente representativa. Por tanto, se infiere que en Puebla se presenta, en cuanto a este tópico, un desempeño próximo al promedio nacional.

Otro indicador es el número de personal ocupado que depende de la razón social registrada a favor del restaurante donde labora. También se suma el personal

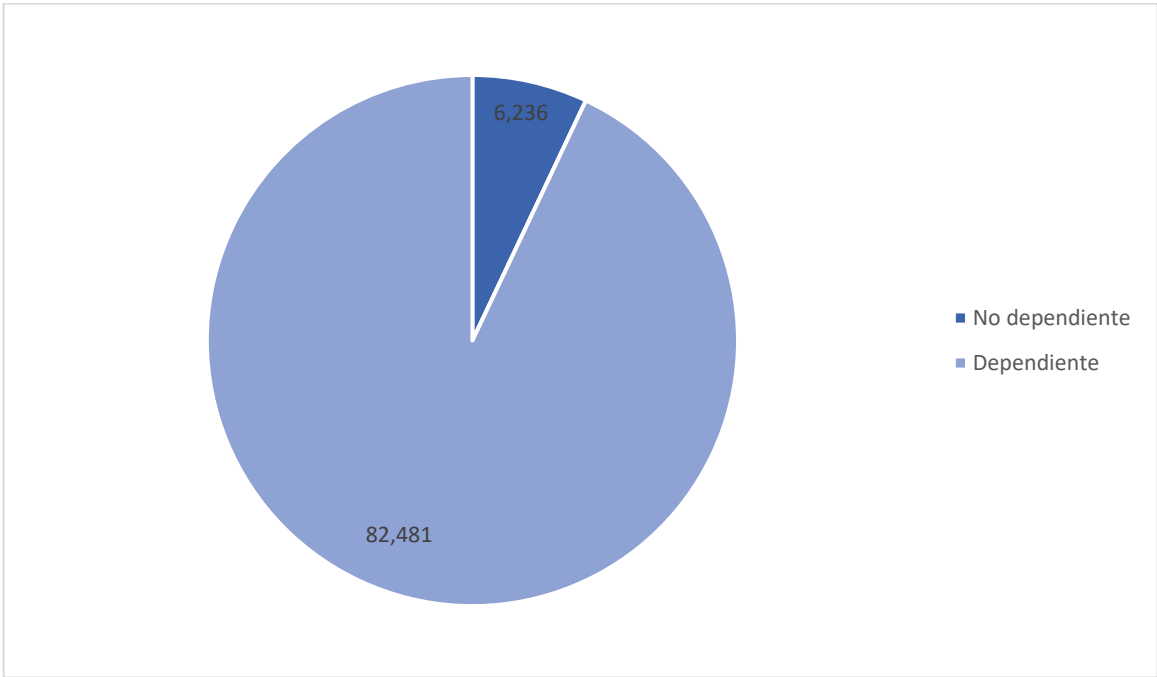
no registrado como dependiente de la misma razón social. Ahora bien, cabe resaltar que no está siendo incorporado el personal que labora de manera informal.

A modo de ampliar esta información, cabe resaltar que, de acuerdo con la Senadora Nadia Navarro (Gaceta del Senado, 2021), en Puebla el 57% de las empresas del sector restaurantero eran informales. Si bien, esto atiende a una serie de factores como la sobre regulación o la pandemia por Covid-19, es una cifra alta.

Por tanto, en la gráfica 3.16 es posible identificar el total de personas que laboran en este sector.

Gráfica 3.16

Relación del personal registrado con la empresa restaurantera donde labora.



Nota. Distribución de personal conforme a la dependencia de la razón social del restaurante donde labora en Puebla. Fuente: Elaborado con base en INEGI, (2019).

Con base en la gráfica 3.16, se establece que el 92.97% del personal ocupado es dependiente de la razón social que lo contrata. Esto representa un

número positivo dentro del promedio de este tipo de trabajadores del sector restaurantero.

De acuerdo con la Senadora Nadia Navarro (Gaceta del Senado, 2021): “El 80% de los negocios no cuentan con liquidez para pago de gastos fijos sin ingresos; aunado a una débil situación financiera, pues el 70% de los comercios viven al día” (pár. 13).

Es decir, la capacidad sobre el manejo financiero de las empresas del sector restaurantero en Puebla no le permite a dicho porcentaje contar con fondos de emergencia ni costear por determinado tiempo el pago de sus trabajadores. Derivado de ello, las ventas surgen como un elemento a impulsar. De este modo, los empresarios contarán con mayores posibilidades de gestionar a tiempo los recursos necesarios para asegurar su operación.

Otro dato relevante para la investigación, es el porcentaje de participación de la mujer como propietaria de uno o varios establecimientos restauranteros. Los 30,827 establecimientos registrados en 2018 contaban con un total de 31,377 dueños. De este total, 20,538 eran mujeres. Es decir, la participación de las mujeres como dueñas fue del 65.5%, por encima del 62.9%, promedio nacional (INEGI, 2019).

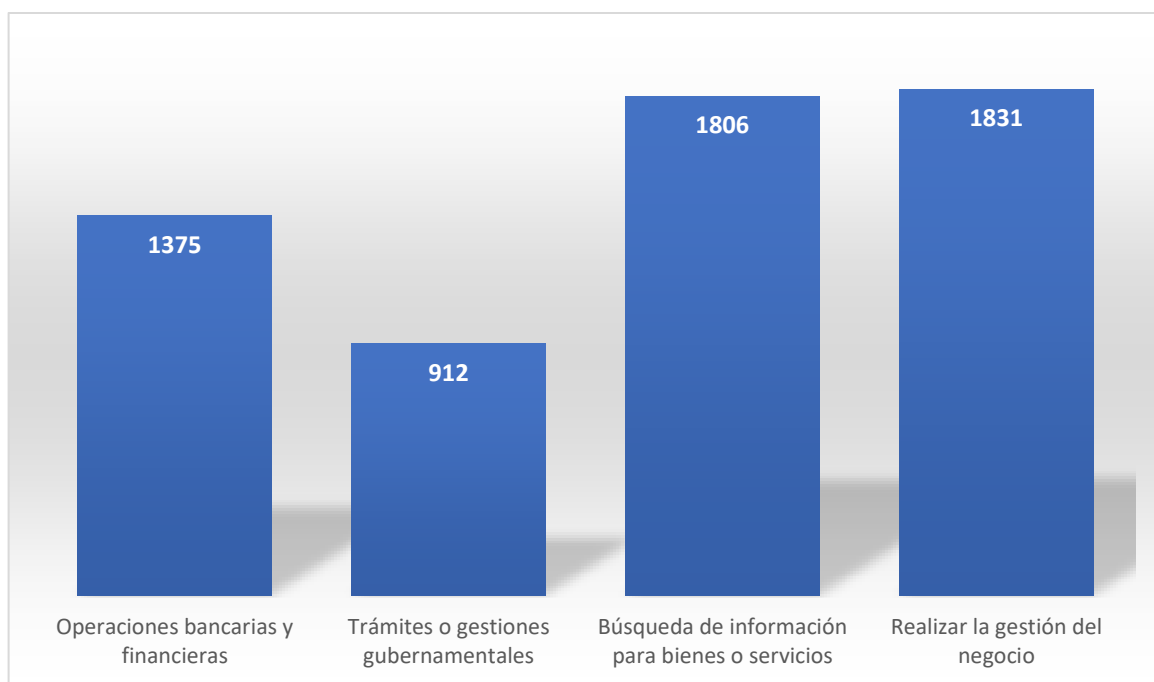
Otro rasgo de relevancia medido por el INEGI, fue la relación existente entre las herramientas de cómputo empleadas por los restaurantes, así como el uso que hacen de estas herramientas. Sobre la posesión de una computadora habilitada para su uso en la unidad de negocio, a nivel nacional solo el 10.5% manifestó contar con una.

A nivel estatal, de 31, 225 restaurantes, solo 2,722 cuentan con este equipo. Es decir, el 0.5% de las empresas lo emplean como herramienta de trabajo. De este número, son 2,443 las empresas que emplean internet para complementar las

funciones del equipo de cómputo. El uso que dieron al mismo se presenta adelante en la gráfica 3.17.

Gráfica 3.17

Empleo otorgado a internet en empresas restauranteras locales.



Nota: Uso de internet al interior de restaurantes en Puebla. Fuente; Elaborado con base en INEGI, (2019).

Sobre la gráfica 3.17, es posible observar que el uso dado a esta herramienta no corresponde a actividades de venta o gestión de la comunicación estratégica. No obstante, sí es empleada para la gestión del negocio. O, por lo menos, es lo manifestado por el 74.9% de los encuestados (INEGI, 2019).

Sobre la información aportada por el INEGI, destacan que el empleo del equipo de cómputo e internet para la gestión de la unidad de negocio, en su mayoría es empleado por cafeterías, empresas que brindan servicio de comedor a otras, así como heladerías y paletterías.

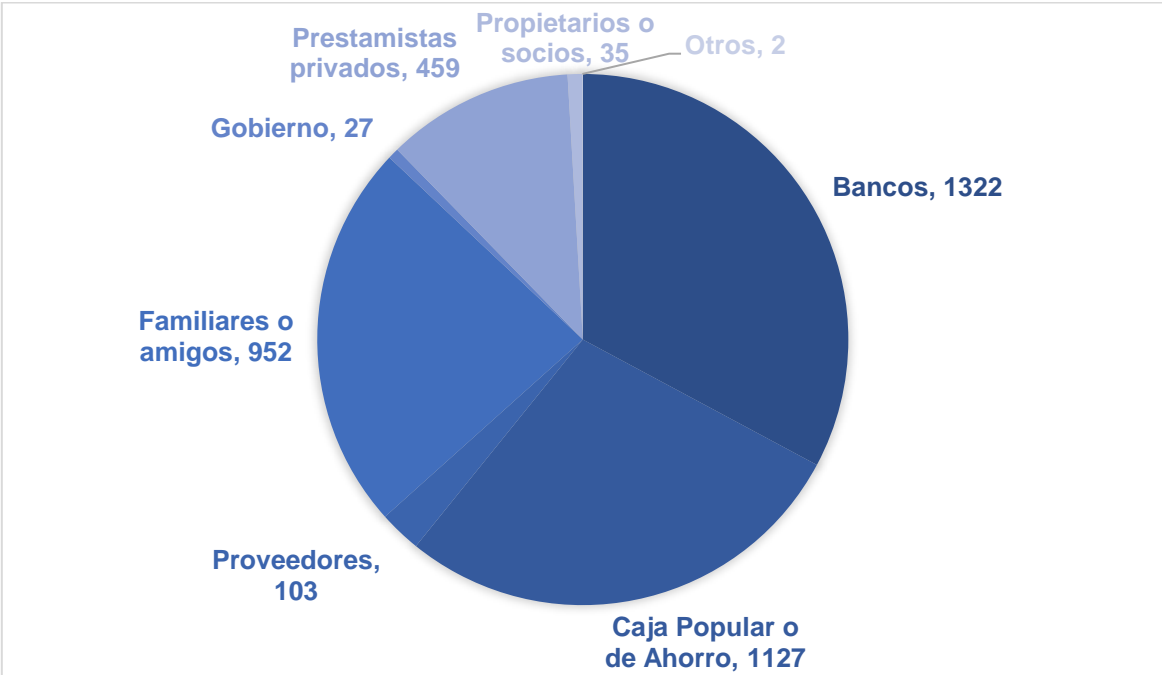
El uso tanto de equipos de cómputo como internet es bajo en comparación con la cantidad de empresas de este sector en Puebla. Esto, se infiere, es una señal sobre una de las múltiples áreas de oportunidad para este importante sector.

Sumado a la diversificación que pudieran llegar a tener respecto a las tareas para las cuales son empleados los equipos, puede influir en el incremento de ventas. Para ello, es importante conocer herramientas de carácter digital que apoyen lo anterior.

Finalmente, es importante identificar las fuentes de financiamiento de las empresas poblanas, así como el destino del recurso recaudado. Esto apoya a identificar las prioridades percibidas por los empresarios del sector. Esta información se presenta a continuación en la gráfica 3.18.

Gráfica 3.18

Presentación de fuentes de financiamiento de empresas restauranteras.



Nota. Fuentes de financiamiento del sector restauranero en Puebla. Fuente: Elaborado con base en INEGI, (2019).

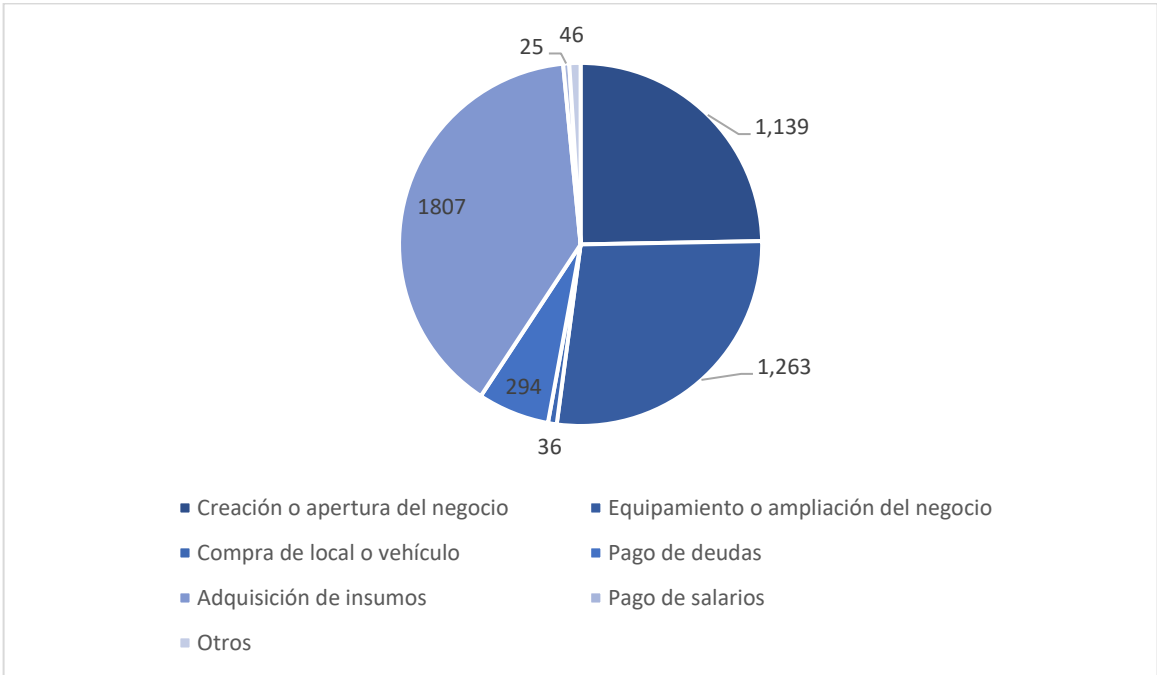
Conforme a lo observado en la gráfica 3.18, se pueden inferir las siguientes cuestiones. En primer lugar, el papel que fungen los bancos como fuente de financiamiento. Son más los dueños de empresas que acuden directamente a una institución bancaria en comparación con el ahorro que de ellos pudiera devenir.

Quizá, esto constituya una pista sobre lo que se ha advertido anteriormente: la falta de gestión financiera al interior de la empresa. Sin embargo, no es tema de esta investigación profundizar en ello. Una vez que las empresas acceden a el recurso que buscaban, ¿cómo lo gastan?

De acuerdo con los datos proporcionados enseguida por el INEGI, se desprende la gráfica 3.19.

Gráfica 3.19

Empleo de financiamiento en empresas restauraneras.



Nota: Uso de financiamiento en restaurantes de Puebla. Fuente: Elaborado con base en INEGI, (2019).

De acuerdo con la gráfica 3.19, es posible identificar como principales intereses de los empresarios del sector restaurantero corresponde en primer lugar, a la adquisición de insumos. En segundo lugar, el equipamiento o ampliación del negocio, finalmente, la creación o apertura del negocio.

Como rasgo positivo, se observan pocas unidades económicas que recurren a fuentes de financiamiento para el pago de salarios.

A manera de cierre del capítulo, se presenta una breve recapitulación sobre la importancia del sector restaurantero, así como las afectaciones derivadas por la pandemia por Covid-19.

Como se ha analizado, la generación de empleos por el sector restaurantero ha sido continua. Si bien, resultó severamente afectada por la pandemia, lo cierto es que, de acuerdo con los datos presentados anteriormente, había presentado una tendencia hacia el crecimiento.

Si bien, en su mayoría son empleos generados dentro del sector informal, persiste como una opción laboral para una gran cantidad de mexicanos. Incluso, la incursión dentro del sector mediante micro emprendimientos también se presenta como generador de empleos. Incluso, la misma fuente puede provenir de negocios familiares.

Además, la operación diaria de los restaurantes involucra diversas actividades económicas paralelas a su actividad. Si bien, al interior cuenta con puestos como cocineros, meseros, auxiliares, gerentes, etc., externamente dinamita otras posibilidades laborales.

Por ejemplo, al requerir insumos de limpieza, apoya al crecimiento de proveedores de estos productos. Lo mismo ocurre con quienes provean materia prima, por ejemplo. Así, el impulso a la economía local se realiza en paralelo y de manera horizontal con empresas de otros sectores.

En el caso de Puebla, la gastronomía local es conocida por su calidad entre el turismo nacional e, incluso, internacional. La Canirac reconoce esto, identificando como fuente de ingreso el turismo extranjero como fuente del 60% de ingresos por ventas en los restaurantes ubicados en el centro de la capital poblana (Hernández, 2019).

En Puebla, el turismo ha crecido durante los últimos años. Tan solo en 2022 se convirtió en la opción final de viaje para más de 1, 100, 000 visitantes provenientes de diversas partes del interior de México y de otros países (Lobato, 2023). Por mencionar un ejemplo de la imagen gastronómica promovida internacionalmente, en 2022 Puebla recibió la distinción como Capital Iberoamericana de la Cultura Gastronómica.

Lo anterior, como consecuencia, catapultó al sector restaurantero, incluso, como conservador de costumbres, tradición y cultural. En síntesis de lo anterior, el sector restaurantero enfrenta un escenario favorable. Como se sabe, tras la baja actividad que supuso el periodo comprendido entre marzo de 2020 y el retorno paulatino hasta la declaratoria de fin de la pandemia en 2023, el incremento en ingresos a restaurantes también ha sido constante.

Cabe destacar que en este trabajo no se escudriña a detalle sobre la regulación de las microempresas restauranteras. Sin considerar ese aspecto, se reconoce que este sector presenta una tendencia a la alza. Pese a las dificultades o errores en la gestión de este tipo de organizaciones, continuaron operando durante el periodo de pandemia.

Este sector, como se ha observado, aporta relevancia a la economía local y a la creación de empleos. Con la constante apertura de nuevos establecimientos cuya inversión es considerable (Hernández, 2023), esta tendencia se mantiene a la alta.

Mediante la información mostrada, es posible identificar las principales características de estas organizaciones en México, específicamente de las Mipymes restauranteras. Por ello, con base en lo anterior, ha sido posible identificar, incluso, los rasgos de sus responsables, así como de sus clientes

De tal modo y con la finalidad de vincular la investigación documental desarrollada con la dinámica presentada por sector restaurantera en referencia a la implementación de herramientas CIM durante la pandemia por Covid-19; A continuación, se presenta la metodología implementada durante el desarrollo de este trabajo. En ella, se detalla la investigación de campo, con la respectiva descripción del instrumento empleado, muestra seleccionada entre otra información que aporta sustento a este trabajo.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En este capítulo, se presenta cómo se llevó a cabo el desarrollo de esta investigación desde la investigación documental hasta la implementación de investigación de campo. Además, se describe la muestra, así como la metodología de aplicación del instrumento.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Como parte de la integración del marco teórico de la investigación, ha sido empleada la siguiente técnica documental. En primer lugar, se ha realizado una recopilación de diversos tipos de fuentes para seleccionarlos de acuerdo con su pertinencia respecto al tema de investigación. Para ello, se recurrió a la revisión de libros especializados, artículos científicos, así como estudios de caso de reciente publicación en revistas científicas. Posteriormente, se procedió con el procesamiento y análisis de la información recopilada con la finalidad de establecer el marco teórico.

Como parte de las limitantes halladas en esta técnica, ha sido la revisión de libros y diversos artículos fechados antes de 2018. Sin embargo, su aporte ha sido fundamental para la comprensión de los conceptos analizados en el marco teórico, así como la evolución de estos durante los últimos años.

Sin embargo, se ha buscado priorizar la revisión de literatura publicada entre 2018 y 2023 con la finalidad de contar con información reciente y pertinente con el periodo evaluado (pandemia por Covid-19).

Para la realización de esta investigación, se llevó a cabo una investigación documental como parte fundamental del proceso. El objetivo principal fue obtener una comprensión profunda del estado actual del conocimiento en el área de estudio y establecer un marco teórico sólido para respaldar mi investigación.

Una vez definido el objetivo de la investigación, se realizó una identificación de palabras clave que apoyaran a enfocar la búsqueda de fuentes relevantes y específicas. Así, se logró optimizar la búsqueda de documentos relevantes, relacionados con mi tema de investigación.

Así, se exploraron diversas bases de datos académicas, como Google Scholar y bibliotecas digitales especializadas, para buscar artículos, libros, informes y tesis relacionados con el tema de investigación.

Una vez recopiladas las fuentes, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura. Mediante el análisis de cada fuente para identificar teorías existentes y enfoques metodológicos utilizados.

Respecto a la investigación de campo, se analizó una muestra que deriva de una población. Misma que será descrita a detalle en el punto 5.5

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En seguimiento al objetivo de esta investigación, se ha optado por integrar la investigación de campo. Para ello, se planteó la aplicación de cuestionarios a propietarios de microempresas restauranteras para ampliar y detallar el panorama ofrecido por las organizaciones de esta naturaleza.

Ambas técnicas permitirán detallar la dinámica existente en la gestión organizacional durante la pandemia, así como las acciones de CIM implementadas para hacer frente a la emergencia sanitaria. Finalmente, permitió identificar los cambios percibidos en la gestión y las maneras en que se adecuó la microempresa para responder a estas nuevas necesidades.

Para la investigación de campo, fue aplicada a una muestra el instrumento desarrollado para complementar este trabajo (el instrumento puede ser consultado

en los anexos de este documento). Por otra parte, para la aplicación de formularios se empleó Google Forms. Así, el empleo de estas técnicas permitió detallar la dinámica existente en la gestión organizacional durante la pandemia, así como las acciones de CIM implementadas para hacer frente a la emergencia sanitaria.

4.3 INSTRUMENTO.

El objetivo del instrumento es Investigar y analizar el impacto de la pandemia por COVID-19 en las estrategias de marketing y comunicación implementadas por restaurantes ubicados en la zona centro de Puebla. Lo anterior con el fin de entender cómo han adaptado sus prácticas para enfrentar los desafíos surgidos durante este período, así como identificar las lecciones aprendidas y las perspectivas de futuro en el ámbito de la promoción y visibilidad de sus negocios.

El instrumento consta de una batería de 22 ítems distribuidos en 3 etapas. En la primera de ellas, se buscó obtener un mapeo sobre el desempeño de la microempresa durante la pandemia con relación a su actividad, la pandemia por Covid 19 y su adopción de medios digitales. En la segunda etapa, se pretendió detallar qué herramientas fueron adoptadas por microempresarios a fin de mantener vigente su negocio y continuar con la venta de sus productos. Finalmente, en la tercera etapa, el objetivo fue identificar prácticas que continuaron pese al cese de la pandemia. Así como identificar si existe, o no, alguna variación entre la experiencia de la microempresa frente al flujo de clientes atendidos mediante vías digitales frente a la venta en sitio.

Las preguntas son, en su mayoría, calificadas por el encuestado mediante una escala de Likert. En menor proporción, el instrumento presenta preguntas con dos opciones de respuestas y una más que cuenta con una escala del número uno al diez. Además, cuenta únicamente con una pregunta abierta al final que, cabe mencionar, no es obligatoria.

Cabe destacar que la escala de Likert en las preguntas habilitadas con cinco opciones de respuesta. En cada pregunta se especificará la lectura de estas opciones a fin de facilitar la lectura e interpretación de las gráficas. Para la validación del instrumento anteriormente descrito, se desarrolló una matriz de consistencia (misma que puede ser consultada en la sección de anexos).

4.4 POBLACIÓN

La población seleccionada fue retomada de una base de 140 empresas restauranteras ubicadas en el centro de Puebla. La determinación de este número fue establecido con información proporcionada por Google Maps y las empresas registradas en dicha base de datos. Con la finalidad de afinar la cifra con datos de INEGI (2019), se realizó la equivalencia al considerar que el 96% de estos restaurantes son microempresas. Así se obtuvo la cifra de 135 microempresas restauranteras en dicha zona. No obstante, esta cifra se reduce pues se contempló la aplicación a una muestra de esta población total.

4.5 MUESTRA

Como se mencionó en el punto anterior, fue consultada la información proporcionada por Google Maps al emplear el buscador para ubicar empresas restauranteras en el Centro de Puebla. La cifra ofrecida es de 140 establecimientos registrados en su base de datos.

Cabe mencionar que esta cifra está sustentada también por información externada por la Expresidenta de Canirac, Puebla, Olga Méndez. En 2019 externó que en la capital poblana existían 460 establecimientos afiliados a su organización, cifra que no rebasa y es viable si se compara con la información actualizada de Google Maps. No obstante, se señala que la herramienta de Google Maps no distingue entre restaurantes afiliados a Canirac, ni al tamaño de cada organización.

A conveniencia de la investigadora, se estimó un porcentaje con relación a la información proporcionada por INEGI (2021). A nivel nacional, el 96% de restaurantes en México son microempresas. En correlación con ello, de los 140 restaurantes detectados, se estimó que 135 de ellos son de esta naturaleza. Para la determinación de la muestra fue aplicada la siguiente fórmula:

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

Z es el nivel de confianza deseado. Para ello, el nivel de confianza para este instrumento fue estimado en 90% (1.645 de acuerdo al valor constante asignado) y con margen de error (e) de 10%. El intervalo de confianza fue establecido en 50/50 para los valores de p y q. Tales valores se establecen como sigue:

Población (N) = 135.

Nivel de confianza (Z) = 90% (1.645).

Margen de error (e): 10

Intervalo de confianza(p, q): .50 / 50.

Por lo que la fórmula quedó del siguiente modo:

$$n = \frac{135*(1.645^2*.50*50)}{(135-1)10^2+(1.645*.5*.5)}$$

El resultado final es de 45.29. Sin embargo, a conveniencia de la investigadora, se estableció en 46.

4.6 METODOLOGÍA

La aplicación de este instrumento se dio gracias a la disponibilidad de microempresarios. También se reconoce la disponibilidad de ellos al compartir el instrumento con otros miembros del mismo sector.

Inicialmente, supuso un reto para la investigación la aplicación del instrumento al no contar con una red de contactos. Sin embargo, la buena disponibilidad y apertura para aportar a la presente investigación, fue posible acceder a otros micronegocios de esta naturaleza. Lo cual facilitó, al paso de los días, la difusión de este instrumento.

Es importante destacar que el instrumento se aplicó únicamente a microempresas restauranteras que haya implementado, por lo menos, alguna acción digital para mantenerse vigente frente a sus clientes. Por ello y con la finalidad de evitar la aplicación a microempresas que no cubrieran el requisito anterior, se aplicó una pregunta filtro dentro de la conversación introductoria con los responsables.

En ella, se cuestionó sobre el uso de herramientas digitales, de tal modo que se desistió de aplicar el instrumento a quienes señalaban que no habían implementado acción alguna.

4.7 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados emanados de la aplicación del instrumento reactivo por reactivo.

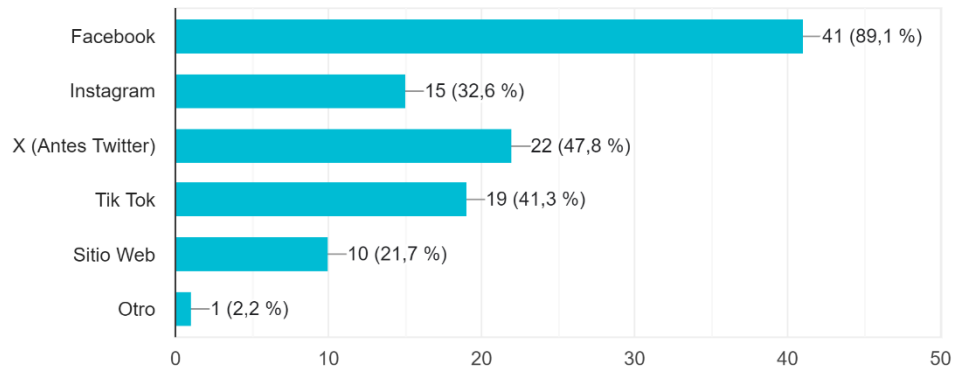
En la gráfica 4.1 es posible detectar una clara tendencia de los microempresarios del sector por el empleo de Facebook por encima de otros canales digitales, como lo es Instagram. Aun cuando ésta pertenece a la empresa META y ofrece la facilidad de vincular más de un perfil, la preferencia de los usuarios no se inclinó en esa dirección.

Gráfica 4.1

Preferencia en canales digitales.

Por favor, señale a continuación la red social donde cuente con algún perfil o página referente a su negocio.

46 respuestas



Nota: La preferencia de los microempresarios se inclinó al uso de Facebook. Fuente: Elaboración propia.

Enseguida, los microempresarios fueron cuestionados sobre su percepción respecto al impacto que supuso implementar esos canales digitales en la atracción de nuevos clientes a su negocio. La tendencia observada es al reconocimiento de la influencia positiva que sus acciones digitales generaron. No obstante, ningún participante calificó como “Máxima atracción” ese resultado. Esto es posible identificarlo a continuación en la gráfica 4.2.

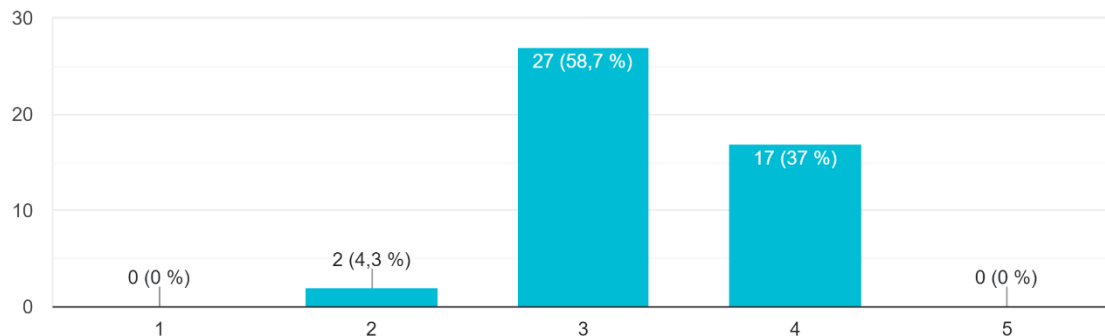
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Mínima Atracción” y el número 5 como “Máxima atracción”.

Gráfica 4.2

Atracción de nuevos clientes mediante canales digitales.

¿En qué medida considera que el uso de medios digitales empleados atrajo nuevos clientes a su microempresa durante la crisis sanitaria?

46 respuestas



Nota: Ningún microempresario indicó haber generado “Máxima atracción” de clientes tras emplear canales digitales. Fuente: Elaboración propia.

En seguimiento a la interpretación del resultado obtenido en la gráfica 4.2, se infiere que los encuestados sí identifican un cambio en la atracción de nuevos clientes durante el periodo enmarcado por la pandemia. Ahora bien, se interpreta que, pese al reconocimiento generado, también existe resistencia a atribuir la influencia total del empleo de canales digitales con fines promocionales. Importante mencionar que tampoco niegan en absoluto esta influencia.

En la tercera pregunta, se cuestionó a los microempresarios sobre su percepción respecto a la efectividad de los canales empleados para efectos de informar a sus clientes sobre cambios en sus negocios. Al propósito, el resultado obtenido refleja una preferencia hacia el término medio entre las opciones de “Nada efectivo” y “Totalmente efectivo”.

Por otra parte, se identifica que es mayor el reconocimiento positivo de las herramientas digitales para mantener informados a sus clientes. Incluso, es posible identificar que ni un solo microempresario señaló que no haya sido efectiva la comunicación mediante estos canales. Esta información puede ser identificada en la gráfica 4.3.

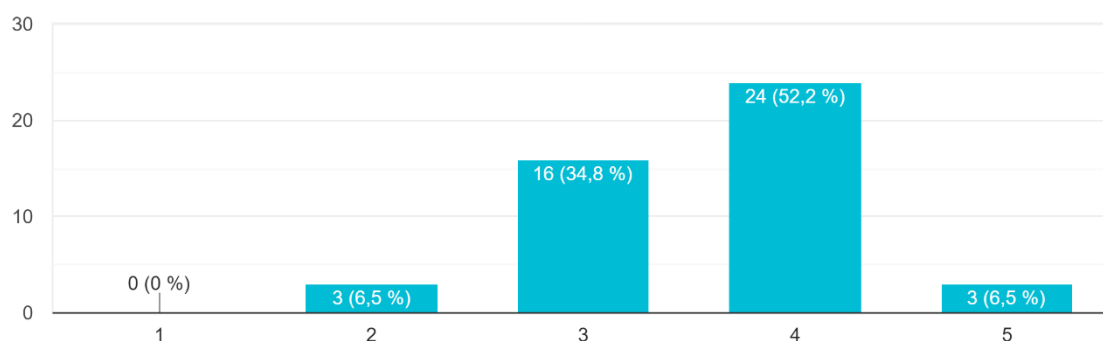
Como se mencionó arriba, la escala de esta pregunta señala el número 1 como “Nada efectivo” y el 5 como “Totalmente efectivo”.

Gráfica 4.3

Efectividad generada por el uso de canales digitales para mantener informados a clientes.

¿Cómo calificaría la efectividad de su canal digital para informar a los clientes sobre cambios en el menú, horarios o medidas de seguridad?

46 respuestas



Nota: La tendencia refleja reconocimiento de la efectividad en el uso de canales digitales para mantener informada a sus clientes. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se buscó reconocer con mayor detalle las dificultades que enfrentaron los microempresarios al emplear canales digitales y mantener informados a sus clientes. Para tal efecto, se ofreció una serie de opciones a los participantes para que pudieran señalar a qué se enfrentaron; Además, podían señalar más de una opción en esta pregunta.

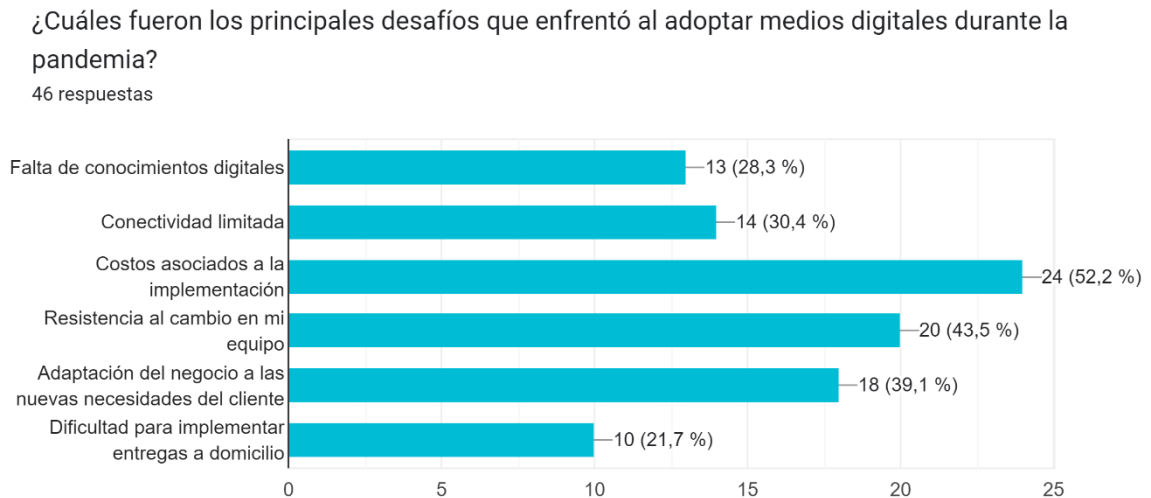
De acuerdo con la gráfica 4.3, el principal reto fueron los costos asociados con la implementación de estas herramientas. Si bien, para acceder a ellas y hacer uso de las mismas no es necesario pagar alguna licencia para hacer uso de ellas,

sí es importante contar con un equipo (como un teléfono celular o una computadora), además de acceso a internet.

En último lugar, se ubicó la dificultad que supuso realizar entregas a domicilio. Esto, desde luego, también representó costos no contemplados por los microempresarios.

Gráfica 4.4

Principales desafíos al emplear canales digitales.



Nota: La falta resistencia al cambio en las microempresas supuso un obstáculo común en las organizaciones, incluso más que la falta de conocimiento sobre el uso de herramientas digitales. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, es posible hilar una respuesta de la pregunta anterior con la que se presenta en la gráfica 4.5. Se cuestionó a los participantes sobre el nivel de adaptación a las tendencias digitales del momento. Esto se encuentra relacionado con la dificultad que supuso a los restauranteros adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.

En el resultado anterior, dicha dificultad se encontró en el tercer lugar, lo cual refleja la baja adaptación al lo requerido por los clientes. No obstante, los restauranteros consideraron alcanzar un nivel óptimo de adaptación.

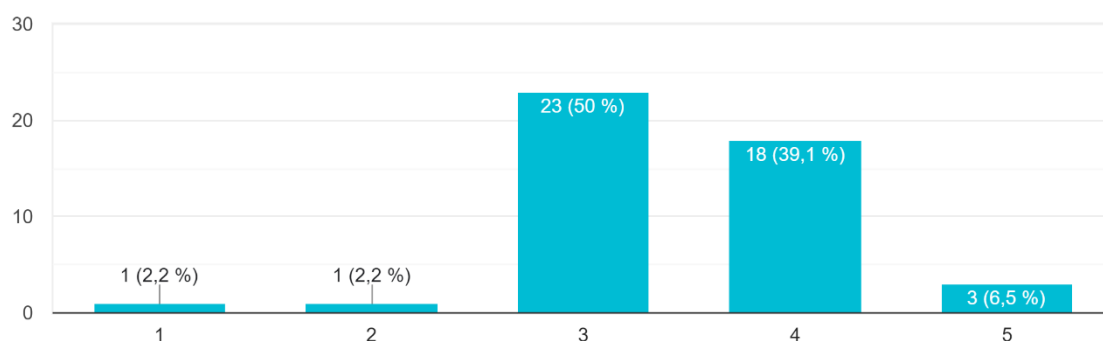
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Poca adaptación” y el número 5 como “Máxima adaptación”.

Gráfica 4.5

Adaptación a tendencias digitales de la industria restaurantera.

¿En qué medida se adaptó a las tendencias digitales emergentes en la industria alimentaria durante el COVID-19?

46 respuestas



Nota: Pese a la dificultad que supusieron los cambios en las necesidades de los clientes durante el periodo pandémico, las empresas reconocen haber alcanzado una adaptación óptima. Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la pregunta anterior, se buscó identificar si las microempresas habían empleado capacitación para el uso de alguna herramienta digital. Las respuestas pueden verse de manera clara en la gráfica 4.6. En ella es posible identificar que poco más del 50% de los encuestados sí buscaron algún tipo de capacitación.

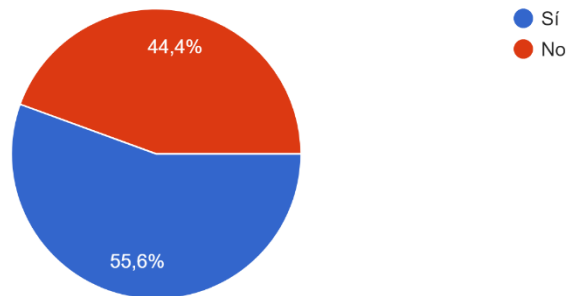
Ahora bien, podría profundizarse en otro trabajo de investigación en este tema en concreto. Así podría identificarse a detalle si esta capacitación consistió en

la adquisición de un curso en internet sobre el manejo de la herramienta para Mipymes o cualquier otra opción. Finalmente, es importante destacar que un encuestado omitió responder a esta pregunta, por lo que el resultado en la gráfica 4.6 solo refleja la graficación de 45 repuestas recibidas.

Gráfica 4.6

Capacitación de microempresarios para el uso de herramientas digitales.

¿Usted o su personal contó con capacitación para el manejo de medios digitales?
45 respuestas



Nota: El interés por recibir capacitación en temas digitales está por encima de la media. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la evaluación hecha por microempresarios quienes, tras el empleo de herramientas digitales, han conseguido mantener resultados positivos en su negocio. Más de la mitad reconoce que el impacto al momento ha sido positivo. Ello puede significar el mantener una base sólida de clientes y, por tanto, la continua generación de ingresos. Esto puede ser observado a detalle en la gráfica 4.7.

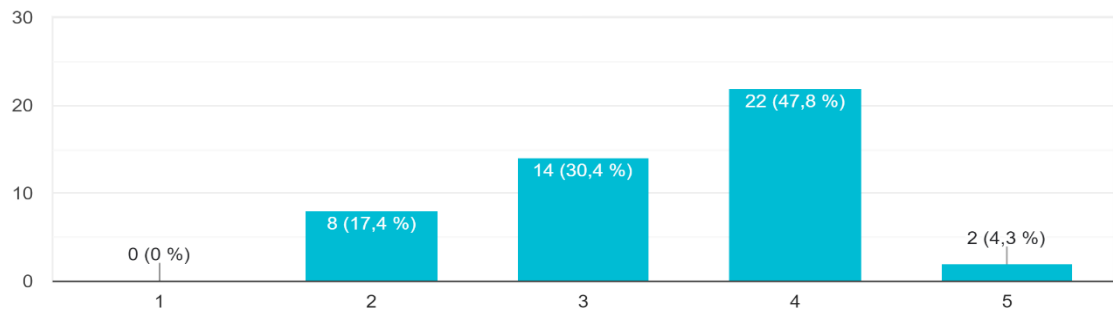
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Impacto Nulo” y el número 5 como “Impacto total”.

Gráfica 4.7

Impacto a largo plazo del uso de herramientas digitales.

¿En qué medida considera que las estrategias digitales adoptadas durante la pandemia han influido positivamente en su negocio a largo plazo?

46 respuestas



Nota: La tendencia muestra la conservación de consecuencias positivas para el negocio; Este reconocimiento es alto, por lo que el reconocimiento es perceptible. Fuente: Elaboración propia.

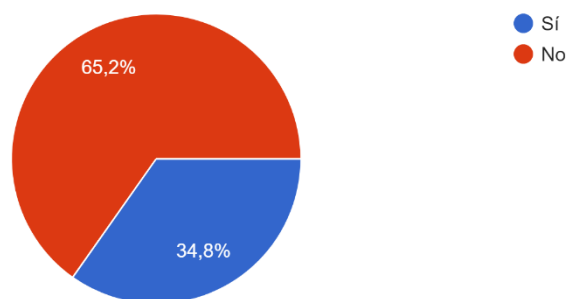
Finalmente, la última pregunta que pertenece a la primera etapa del cuestionario pretendió identificar si los microempresarios habían desarrollado algún plan respecto al uso que buscaban otorgar a sus canales digitales. No obstante, es evidente que no contaban con un objetivo en mira. En la tabla 4.8 puede observarse que el 65.2% negó contar con ese elemento.

Gráfica 4.8

Definición de objetivos para el uso de canales digitales.

¿Definió algún objetivo para el empleo de su canal digital?

46 respuestas



Nota: Pese a que más del 50% de microempresarios manifestó haber recibido capacitación para el uso de herramientas digitales, no lograron identificar un objetivo para el efecto mencionado anteriormente. Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis de la gráfica 4.8, es importante entrelazar la capacitación, la dificultad para identificar tendencias y la falta de un objetivo rector. Y, pese a ello, los microempresarios reconocen efectos positivos a largo plazo tras el empleo de herramientas digitales.

Ahora bien, a continuación se presenta el resultado de la segunda fase del instrumento. En él se buscó detallar más respecto a las herramientas digitales empleadas. En primer lugar, se buscó identificar si las organizaciones se sumaron a aplicaciones digitales de entrega de comida a domicilio y la calidad percibida.

Como resultado tras la aplicación, en la gráfica 4.9 puede identificarse que existe una amplia variedad en las respuestas. No obstante, la tendencia muestra que sí se sumaron a la incorporación de su negocio a una plataforma digital de entrega. Ahora bien, conviene mencionar que, dentro de esta pregunta, se contempla también la solicitud directa de manera digital la preparación y entrega de alimentos.

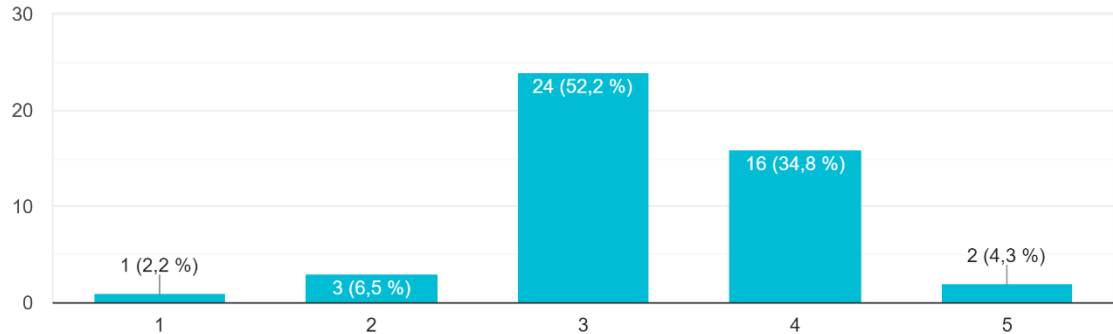
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Nada eficaz / No implementé” y el número 5 como “Eficacia total”.

Gráfica 4.9

Eficacia percibida en el uso de aplicaciones de servicio para entrega a domicilio.

¿Cómo calificaría la eficacia de la implementación de servicios de entrega a domicilio y/o para llevar mediante plataformas digitales (Uber eats, Rappi, Didi Food u otro)?

46 respuestas



Nota: Solo una organización manifestó no emplear un canal digital para levantar pedido e informar sobre la entrega del mismo; Por otra parte, la experiencia fue medianamente satisfactoria en el uso de aplicaciones. Fuente: Elaboración propia.

La eficacia de las aplicaciones de servicio de entrega a domicilio está sujeta a múltiples variables que, incluso, los clientes pueden evaluar. Además, se considera que podría influir en la emisión de una respuesta por parte de los microempresarios el pago de cuotas y comisiones a las aplicaciones para añadir sus productos en el catálogo.

Relacionada con la pregunta anterior, en la gráfica 4.10 es posible identificar la percepción de los microempresarios sobre el incremento de ventas tras el uso de las aplicaciones de entrega a domicilio. El resultado expresado señala en aumento la tendencia a generar más ventas por esta vía.

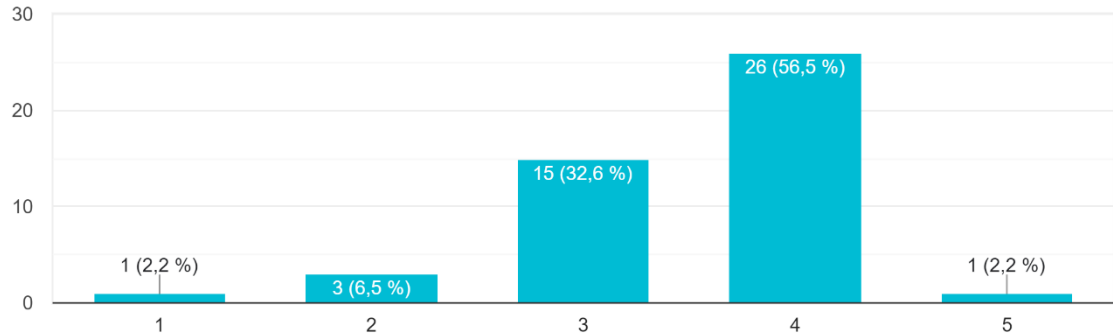
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Sin impacto / No implementé” y el número 5 como “Impacto total”.

Gráfica 4.10

Aumento en ventas tras el empleo de aplicaciones digitales de entrega a domicilio.

¿Experimentó un aumento significativo en ventas tras el uso de aplicaciones de entrega de alimentos?

46 respuestas



Nota: Pese a experimentar una experiencia medianamente satisfactoria, es posible identificar una tendencia positiva sobre la generación de ventas. Fuente: Elaboración propia.

El empleo de aplicaciones para la entrega a domicilio de productos finales tiende a ofrecer descuentos a los clientes. Esta tendencia se reforzó durante la pandemia como medida para incentivar medidas de distanciamiento social entre los clientes. Por ello, las microempresas registradas en las aplicaciones sí ofrecieron este tipo de beneficios o programas de lealtad los clientes.

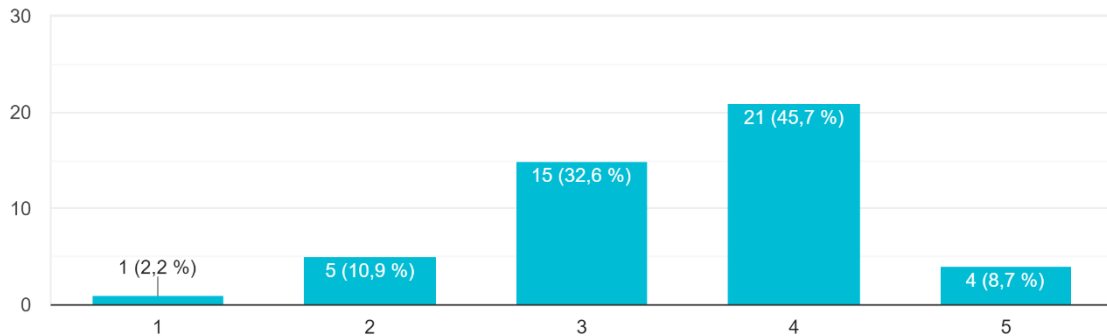
Al respecto, en la gráfica 4.11 se presenta como tendencia medianamente efectiva la implementación de estos descuentos. La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Sin impacto / No implementé” y el número 5 como “Impacto total”.

Gráfica 4.11

Beneficio de contar con programa de lealtad o descuentos para los clientes.

¿Qué tan beneficiosos fueron los programas de lealtad digital o descuentos exclusivos para clientes en línea?

46 respuestas



Nota: En la gráfica se muestra un impacto medio a alto sobre la tendencia de emplear programas de lealtad o descuentos. Fuente: Elaboración propia.

Como parte de las posibilidades que ofrece contar con un canal digital, se encuentra la posibilidad de recibir retroalimentación directa de los clientes. Desde una calificación acorde con la experiencia y medida de una a cinco estrellas, las opciones son amplias.

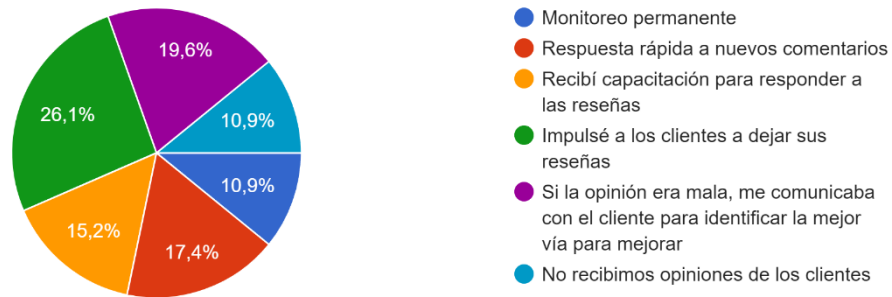
Ahora bien, los comentarios no son, necesariamente, positivos siempre. Por otra parte, el correcto manejo de los comentarios negativos, podría traducirse en un aprendizaje para la organización. Además de pasar a ser una oportunidad para implementar mejoras. Es por ello que, a continuación, se presenta la gráfica 4.12. En ella, es posible identificar las principales acciones seguidas por las organizaciones para hacerles frente.

Gráfica 4.12

Manejo de reseñas.

¿Cómo manejó las reseñas y la retroalimentación en línea durante este período?

46 respuestas



Nota: La tendencia a invitar a los clientes a dejar sus reseñas refleja mayoría. Ello implica la disposición de los microempresarios a hacer frente a los comentarios negativos potenciales. Fuente: Elaboración propia.

Como es posible observar, es baja la tendencia a mantener un seguimiento permanente a los comentarios de los clientes. Esto incluso cuando la mayoría de los encuestados presentó la tendencia a invitar a sus comensales a verter sus comentarios positivos. Por otra parte, la búsqueda para resarcir malos resultados también refleja una tendencia para generar un comentario positivo mediante las soluciones ofrecidas.

Por otra parte, en la siguiente pregunta se buscó explorar el uso de herramientas emergentes. Lo anterior en el caso particular de WhatsApp Business, herramienta que permite emplear la aplicación de WhatsApp pero con funcionalidades extra para las empresas. Ejemplo de lo anterior, es que los perfiles en esta aplicación pueden añadir catálogo de productos, carrito de compra, ubicación del negocio, etc.

Como beneficio principal, está la facilidad de establecer un canal de comunicación entre clientes y empresa, debido a la inmediatez de la aplicación. Ahora bien, en la gráfica 4.13 se podrá identificar que, si bien un porcentaje de las microempresas no empleó la aplicación, sí lo hizo la mayoría.

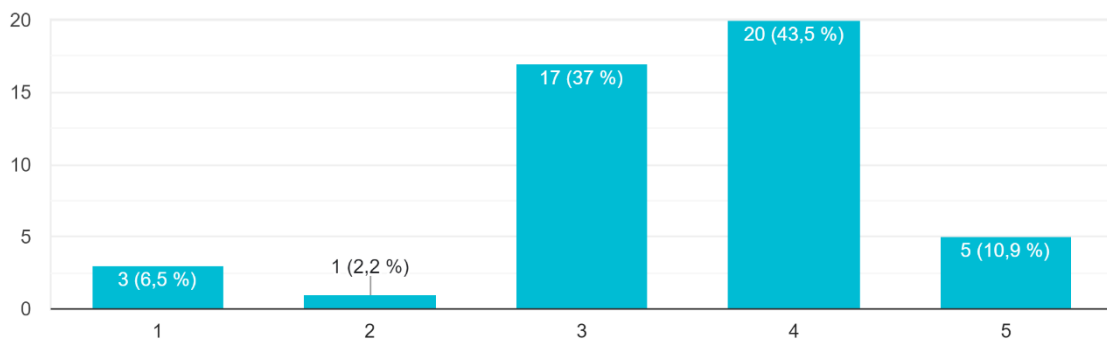
Sobre esta pregunta, la escala señala el número 1 como “Nada efectiva / No implementé” y el número 5 como “Totalmente efectiva”.

Gráfica 4.13

Empleo de WhatsApp Business.

¿Qué tan efectivo fue el empleo de WhatsApp Business para mantener a sus clientes informados sobre su negocio?

46 respuestas



Nota: El empleo de WhatsApp Business ha cambiado desde el periodo estudiado a la fecha dadas las actualizaciones que recibe la plataforma. Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionaba arriba, en la gráfica 4.13 es posible identificar que más del 50% de las organizaciones decidieron comenzar a emplear esta aplicación, sin embargo solo el 10.9% señaló como “Totalmente Efectivo” el uso de ésta para su negocio. Pese a ello, la tendencia se muestra positiva sobre la adopción de esta herramienta en micronegocios restauranteros.

A continuación, se explora el empleo de herramientas digitales con el fin de establecer reservaciones en línea para mantener el distanciamiento social impuesto. La tendencia resultó en señalar de “Medianamente efectivo” a “Totalmente efectivo” la adopción de esta medida, tal como se muestra a continuación en la gráfica 4.14.

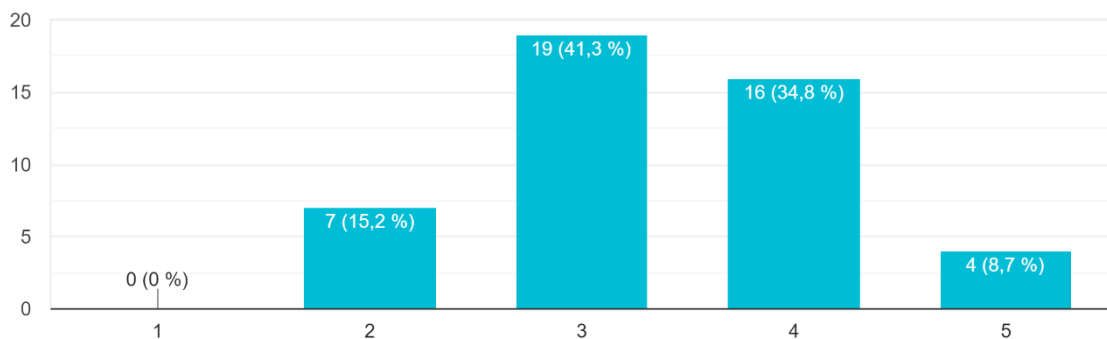
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Nada efectiva / No implementé” y el número 5 como “Totalmente efectiva”.

Gráfica 4.14

Reservación en línea.

¿Qué tan efectivo fue adoptar sistemas de reservas en línea para gestionar la capacidad de operación y garantizar el distanciamiento social?

46 respuestas



Nota: El uso de herramientas digitales para la gestión de reservas fue implementado de manera positiva por las microempresas. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica anterior, se interpreta que las microempresas no experimentaron dificultades graves que impidieran la adopción de esta herramienta para gestionar reservas y realizar la planificación de sus operaciones.

Como pregunta final de la segunda fase, se pretendió identificar si las microempresas habían implementado alguna herramienta para recibir retroalimentación de clientes. Lo anterior para conocer su experiencia frente al servicio durante la temporada pandémica ofrecido por los microrestaurantes.

Respecto a ello, en la gráfica 4.15 es posible identificar, en primer lugar, que sí fueron implementadas encuestas en línea por parte de las microempresas. En

segundo lugar, se interpreta que la experiencia con el uso de evaluaciones digitales fue positiva, pues los microempresarios consideran como “Altamente efectiva” la aplicación de encuestas.

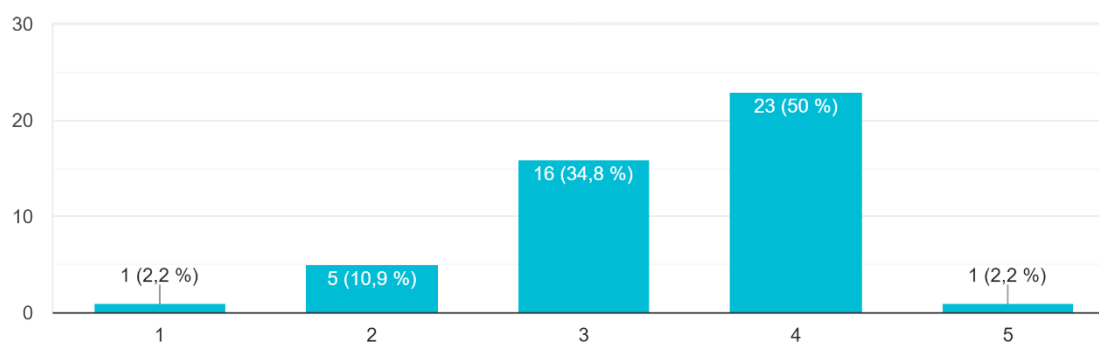
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Nada efectiva / No implementé” y el número 5 como “Totalmente efectiva”.

Gráfica 4.15

Aplicación de encuestas en línea para recibir retroalimentación por parte de clientes.

¿Qué tan efectivas fueron las encuestas en línea para recopilar comentarios y mejorar la experiencia del cliente?

46 respuestas



Nota: El uso de herramientas digitales para la gestión de reservaciones fue implementado de manera positiva por las microempresas. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, sobre la gráfica 4.15, es importante destacar que no se indagó sobre si fueron considerados los comentarios e implementadas acciones de mejora a raíz de las evaluaciones.

Con la tercera fase del instrumento se buscó identificar si se mantienen en uso las acciones CIM y reconocer las posibles modificaciones al interior de las

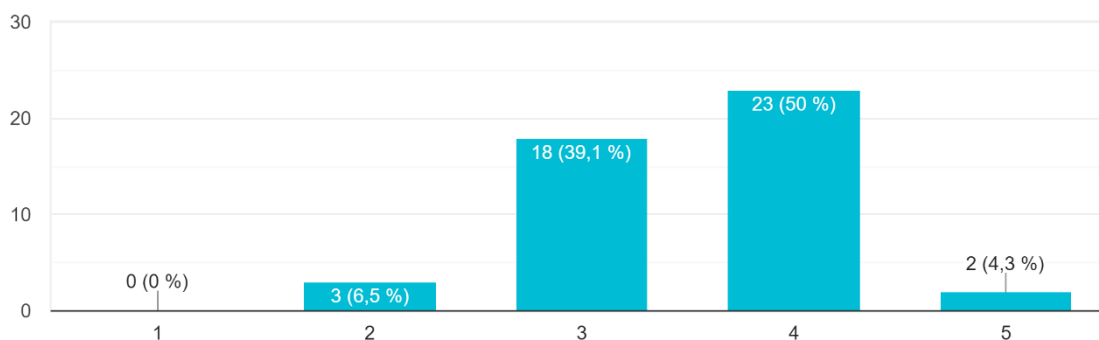
organizaciones como consecuencia del uso de estas herramientas. En primer lugar, se cuestionó sobre los cambios adoptados en la administración del negocio en cuanto a las actividades implementadas y distribución de recursos. Por ello, en la gráfica 4.16 se muestran los resultados de esta primera pregunta. La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Cambios nulos” y el número 5 como “Cambios totalmente significativos”.

Gráfica 4.16

Modificación en administración de actividades y recursos.

¿Considera que su microempresa adoptó cambios en la administración de sus actividades y recursos tras la implementación de canales digitales?

46 respuestas



Nota: La totalidad de la muestra aseguró haber implementado, por lo menos, un cambio en su administración de actividades y recursos. Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.16 muestra que todas las microempresas encuestadas adoptaron, por lo menos, cambios mínimos en su administración. No obstante e hilando estos resultados con la siguiente pregunta, se interpreta que estas modificaciones no fueron totalmente positivas.

A continuación, en la gráfica 4.17 se presentan los resultados obtenidos al preguntar si los microempresarios perciben continuidad de éxito para su negocio tras el empleo de canales digitales.

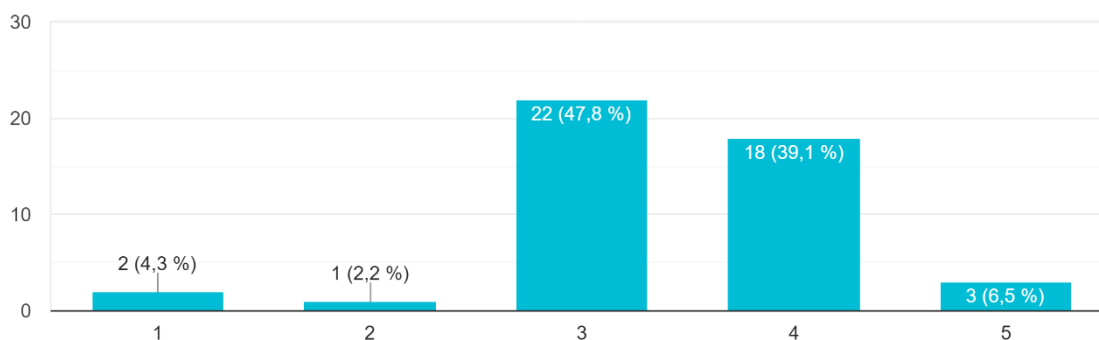
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Nula contribución” y el número 5 como “Contribución total”.

Gráfica 4.17

Éxito continuo en microempresas tras empleo de canales digitales.

¿En qué medida el uso de canales digitales durante la pandemia han contribuido al éxito continuo de su negocio?

46 respuestas



Nota: La tendencia se muestra positiva sobre la continuidad del éxito obtenido por parte de las microempresas. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4.17 es posible identificar que existió una variación en los resultados. Si bien la tendencia se mostró positiva sobre la continuidad del éxito obtenido, existen microempresas que no perciben, en la actualidad, el éxito obtenido en pandemia.

La siguiente pregunta buscó identificar si a raíz de la retroalimentación recibida durante la pandemia fue considerada para la toma de decisiones del

negocio. El resultado de este cuestionamiento se encuentra reflejado a continuación en la gráfica 4.18.

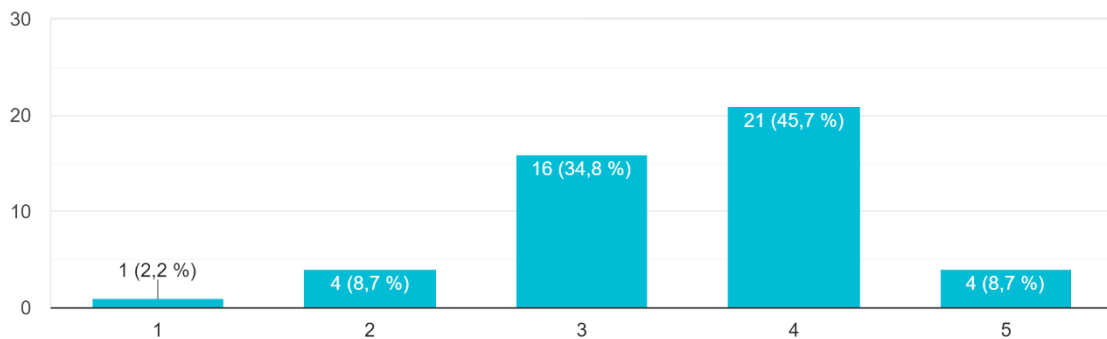
La escala empleada para esta pregunta señala el número 1 como “Nula influencia / No recibimos” y el número 5 como “Influencia total”.

Gráfica 4.18

Toma de decisiones con base en la retroalimentación de clientes.

¿En qué medida la retroalimentación y comentarios de los clientes recopilados a través de plataformas digitales han influido en la toma de decisiones en su empresa?

46 respuestas



Nota: Se destaca la relevancia de la opinión de los clientes sobre los negocios y el impacto generado en la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

Este resultado muestra una tendencia a favor de considerar como factor para la toma de decisiones los comentarios recibidos por parte de sus clientes. Esto puede interpretarse como síntoma de las consecuencias generadas por la pandemia por Covid 19 en las organizaciones, con énfasis en la capacidad de adaptación al entorno y la sensibilidad hacia el trato al cliente.

En la siguiente pregunta, se buscó explorar acerca de los principales beneficios que obtuvieron los microempresarios tras el empleo de canales digitales

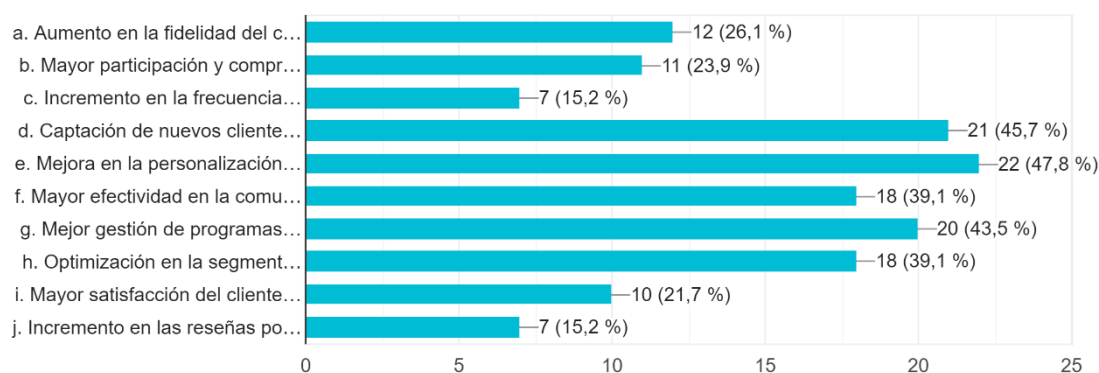
a favor de la retención de clientes. Aquí los encuestados podían señalar más de una opción. A continuación, en la gráfica 4.19 se presentan los resultados de la aplicación de esta pregunta.

Gráfica 4.19

Principales beneficios tras el empleo de canales digitales.

¿Cuáles fueron los principales beneficios que obtuvieron de la implementación de canales digitales en términos de retención de clientes? Puede seleccionar más de una opción.

46 respuestas



Nota: Los encuestados pudieron señalar más de un beneficio percibido por el uso de herramientas digitales. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica 4.19, es posible identificar en primer lugar el reconocimiento de la posibilidad de personalizar ofertas para los clientes. En gran medida, podría deberse a la posibilidad de atender directamente a clientes desde el momento en que se presenta la oferta en canales digitales hasta la concreción de la venta del producto final.

En segundo lugar, fue reconocido que, gracias al uso de herramientas digitales, fue consible atraer clientes nuevos. Esto resulta relevante en contraposición con una de las opciones con menor porcentaje. En ella es señalada la frecuencia con que clientes habituales adquieren alimentos en el establecimiento.

Es decir, la recompra se mostró negativa, ello podría deberse a la amplia opción con que contaban los clientes.

No obstante, en el resultado final se muestra que existe reconocimiento por parte de las organizaciones sobre la fidelización de clientes, lo cual genera recompras a largo plazo.

A continuación, se cuestionó a los microempresarios sobre los principales desafíos a los que se enfrentan actualmente como consecuencia de la adopción de herramientas digitales. En esta pregunta también contaron con la posibilidad de señalar más de una opción.

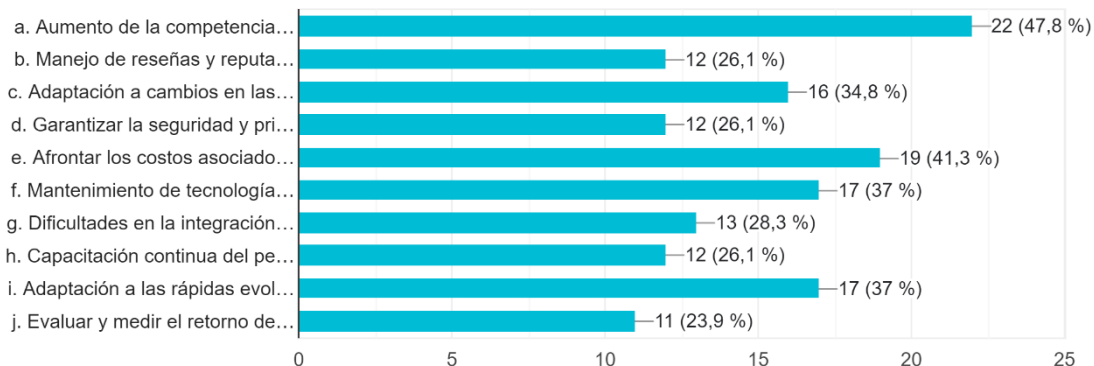
El resultado final se muestra a continuación en la gráfica 4.20.

Gráfica 4.20

Principales desafíos tras el empleo de canales digitales.

¿Cuáles considera que son los mayores desafíos en la implementación y mantenimiento de estrategias digitales post-pandemia?

46 respuestas



Nota: Los microempresarios muestran sensibilidad frente a la aparición de competencia, situación que supone el reto principal a enfrentar. Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la gráfica 4.20, predomina como desafío principal la aparición de competencia. Casi el 50% de los encuestados manifestó esta preocupación. Además, es posible identificar que los costos asociados con el empleo de estos canales, así como la capacitación continúan suponiendo un reto para ellos.

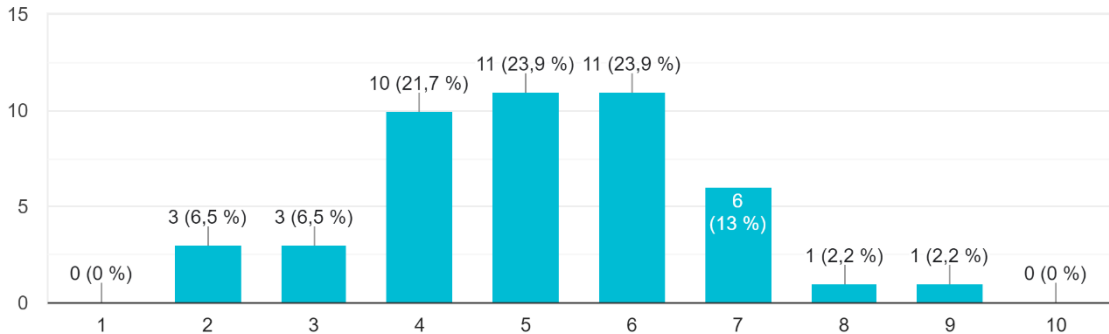
A continuación, se preguntó sobre el porcentaje percibido en la afluencia en servicio demesa (o físico) de clientes en la actualidad. La tendencia reflejó un aumento entre el 50% y 60%, lo cual representa una cifra positiva para la salud de los micronegocios. Esto podría significar que las herramientas digitales han funcionado como herramienta de apoyo a la continuidad de sus actividades posterior a la pandemia. Lo anterior es posible visualizarlo en la gráfica 4.21.

La escala empleada para esta pregunta representa una evaluación donde el número 1 representa un incremento entre el 0 y el 10% y 10 representa el incremento total por el 100%.

Gráfica 4.21

Incremento de clientes físicos.

¿En qué porcentaje incrementaron sus clientes atendidos físicamente?
46 respuestas



Nota: Es importante destacar que todas las organizaciones señalan contar con un incremento de, mínimo, el 20% en la afluencia de clientes paraservicio en mesa.Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el instrumento concluye con la puesta a consideración sobre el impacto benéfico y reconocimiento de la influencia de canales digitales para la atracción de clientes y atenderles físicamente. Al igual que la pregunta anterior, se pidió evaluar en términos de porcentaje. El resultado se muestra a continuación en la gráfica 4.22.

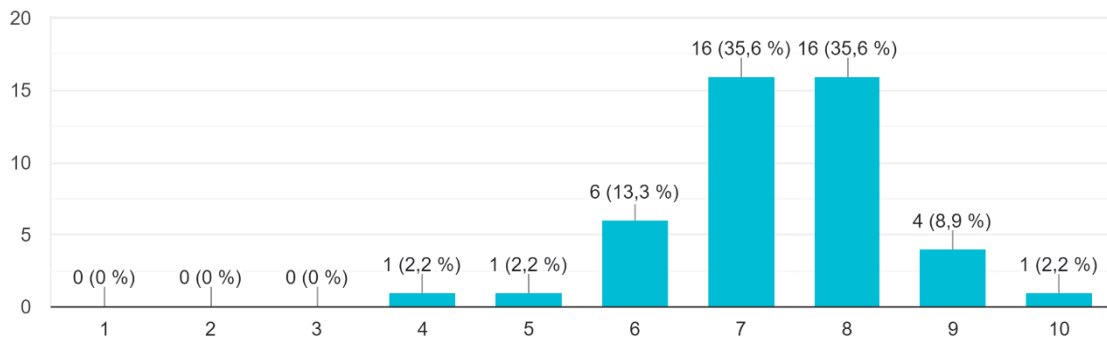
Al igual que en la gráfica anterior, la escala de esta pregunta representa la evaluación donde el número 1 representa un incremento entre el 0 y el 10% y 10 representa el incremento total por el 100%.

Gráfica 4.22

Incremento de clientes digitales.

¿En qué porcentaje incrementaron sus clientes atendidos mediante herramientas digitales (WhatsApp, Facebook, Instagram)?

45 respuestas



Nota: En esta gráfica puede identificarse también los nuevos hábitos de consumo por parte de clientes.Fuente: Elaboración propia .

Como es posible identificar, existe un reconocimiento alto sobre el porcentaje de clientes adquiridos mediante herramientas digitales. Incluso, supone un número superior frente al servicio de mesa. Quizá, razón de lo anterior, es la facilidad que supone para los clientes el no trasladarse físicamente para adquirir alimentos. Para ello, puede solicitar entrega a domicilio.

Esto último también muestra una tendencia que podría investigarse en otro trabajo de investigación orientado sobre nuevas tendencias de consumo. Sin embargo, para efectos de esta investigación, resulta revelador el dato anterior. Lo anterior en función de poner en discusión la necesidad de identificar modelos de administración que faciliten el proceso que siguen las organizaciones para satisfacer un mecardo que, de acuerdo con la información recabada, se encuentra a la alza.

4.8 DIAGNÓSTICO

De acuerdo con los datos recabados mediante la investigación de campo y lo abordado en el capitulo teórico, se expone el siguiente diagnóstico.

Mediante la aplicación del instrumento, se buscó identificar las tendencias seguidas por las microempresas durante el apogeo de la pandemia por Covid 19, así como las prácticas que se mantuvieron una vez concluida.

En la misma línea, se decidió aplicar el instrumento a microempresas restauranteras seleccionadas mediante la pregunta de descarte acerca de si emplearon herramientas digitales durante el periodo mencionado anteriormente. Esto con la finalidad de reconocer cómo es que este tipo de organizaciones adaptó su esquema de trabajo a las herramientas digitales de comunicación con la finalidad de mantener activo su negocio.

Lo anterior resulta relevante pues muestra el modo en que operan en la actualidad estas organizaciones y rescatar prácticas útiles que beneficien a otras empresas con la finalidad de mantenerse en pie tras determinado periodo. Por ejemplo, en la gráfica 4.1 es posible identificar la tendencia de las organizaciones de este giro hacia el empleo de distintos canales digitales a fin de comunicar la oferta de su negocio. Incluso, la misma gráfica presenta que suele emplearse más de un canal digital por negocio.

Esto permite reconocer las preferencias de los usuarios con relación a las herramientas digitales disponibles, siendo Facebook, X, Tiktok e Instagram como las preferidas. Dicha información puede relacionarse con las preferencias de uso no comercial de la población mexicana sobre redes sociales. Esta relación, se sugiere, podría ser de causal. Es decir, la tendencia mostró el empleo de canales ya conocidos.

Hilado a lo anterior, el instrumento mostró el reconocimiento de los microempresarios respecto a la efectividad del canal o canales digitales empleados para la atracción de nuevos clientes, como se muestra en la gráfica 4.2, así como para comunicar actualizaciones sobre su negocio (gráfica 4.3). Es decir, los microempresarios reflejaron opiniones positivas sobre el empleo de herramientas digitales asociadas a la Comunicación Integrada en Marketing.

Sin embargo, pese a los beneficios observados, también fue posible identificar los principales desafíos a los cuales se han enfrentado los microempresarios. De acuerdo con los resultados mostrados en la gráfica 4.4, son diferentes los obstáculos encontrados. No obstante, se puede englobar en dos tipos distintos: los referentes al desconocimiento y falta de orientación sobre el uso de las herramientas, así como los relacionados con operatividad de la implementación.

Con base en esta información, se señala la necesidad manifiesta del sector por recibir capacitación referente al uso de herramientas digitales. Incluso, cuando

se manifestó una mayoría positiva hacia haber recibido capacitación, como se muestra en la gráfica 4.6, se determina la necesidad de formalizar el conocimiento empírico y especializarlo. Esta aseveración surge a raíz del resultado mostrado en la gráfica 4.8, donde se señala la falta de objetivos en el uso de estas herramientas.

Como se mencionó en el cuerpo teórico de este trabajo, la sociedad se encuentra en constante evolución y cambio. Facebook, Instagram, Tiktok y cada ventana digital no son la excepción. Continuamente son objeto de actualización e introducción de diversas innovaciones en la presentación del contenido mostrado en ellas. Por tanto, reconocer la naturaleza de estas podría mejorar y hacer más eficiente el uso de estas en microempresas del sector restaurantero.

Finalmente, se establece que las organizaciones que emplearon herramientas digitales sí se vieron beneficiadas durante el periodo marcado por la pandemia por Covid 19. Sin embargo, una vez concluido este periodo, se observa también la prevalencia de diversos obstáculos para su mantenimiento.

En primer lugar, se mencionó la aparición de nueva competencia, seguido de los costos asociados a la implementación y, en tercer lugar, la dificultad para adaptarse a la evolución de las herramientas digitales. Con base en lo anterior, es posible identificar que, de nuevo, aparece como obstáculo el costo asociado a la implementación, así como las complicaciones sobre el empleo de estas.

Por otra parte, de acuerdo con lo presentado en la tabla 3.5, se observa una coincidencia en comparación con los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento. En dicha tabla se menciona a la nula presencia digital, falta de esfuerzos de marketing, falta de realización de estudios de mercado, así como nula medición de indicadores de gestión como parte de los diez errores más comunes en las Micro, Pequeña y Medianas empresas de México. Siendo las mencionadas aquellas que se asocian con este estudio. De tal modo, se corrobora que el error

continúa presentándose, tal como ocurre en el objeto de estudio de estas organizaciones.

Como última anotación, los resultados recabados muestran una compatibilidad con la tendencia global presentada durante este periodo de distanciamiento social. Las herramientas digitales de comunicación mostraron un incremento como afrenta contra dicha medida de contención ante la pandemia. Esta tendencia global señala la digitalización de las sociedades, siendo este un antecedente de la posible evolución que se tendrá en el mediano plazo.

Por tanto, se refuerza la necesidad de los microempresarios por recibir capacitación adecuada para rebatir los principales desafíos a los que se enfrentan estas organizaciones, tal como se puede constatar en las gráficas 4.4 y 4.20.

4.9 ESTADO DE LA HIPÓTESIS

De acuerdo con la hipótesis plateada en este trabajo de investigación:

La aplicación de la acción de Comunicación Integrada en Marketing, con la incorporación del uso de herramientas digitales, contribuyó a la permanencia de las microempresas restauranteras del centro de Puebla que fueron afectadas por la pandemia por Covid-19.

Es posible afirmar que las microempresas restauranteras sí emplearon herramientas de Comunicación Integrada en Marketing, las cuales resultaron benéficas para el desarrollo de su actividad comercial. Sin embargo, esta afirmación requiere realizarse con reserva. Es decir, si bien, el acceso a estas herramientas ha sido fácil dado que es alcanzable, fácil de emplear y no requiere algún pago por su uso, los microempresarios expusieron diversas dificultades para su empleo.

Por ejemplo, si bien existió la voluntad de hacer uso de las herramientas, de acuerdo con la gráfica 4.4, una fracción de los encuestados reconoció carecer de

conocimientos de carácter digital. En la misma tabla es posible observar que, a ello, se sumaron impedimentos de carácter técnico, como la falta de conectividad en sus negocios y los costos necesarios para hacer uso de esta tecnología.

De hecho, de acuerdo con los datos recabados mediante el instrumento y reflejados en la gráfica 4.4, los costos generados por la implementación fueron el de mayor dificultad a sortear por la muestra encuestada. Incluso, como puede observarse en la gráfica 4.20, continúa siendo un tema que aqueja en la actualidad a tales organizaciones.

Ahora bien, de acuerdo con la hipótesis planteada, se buscó identificar si como consecuencia de la adopción de herramientas CIM, las microempresas restauranteras habían logrado adaptarse a las condiciones generadas por la pandemia y sobreponerse a ese contexto. Esto se ve reflejado en la gráfica 4.17, donde las organizaciones externaron el reconocimiento de un éxito continuo tras el empleo de canales digitales. Por su parte, de acuerdo con el resultado obtenido en la gráfica 4.7, los microempresarios consideran que las acciones emprendidas digitalmente han favorecido a su negocio a largo plazo.

Con lo mencionado, se muestra el resultado probatorio de la hipótesis planteada en este trabajo de investigación.

No obstante, conviene recuperar los matices que permiten identificar áreas de mejora a la implementación realizada hoy en día por las microempresas. De este modo y como se mencionó anteriormente, fueron señalados algunos obstáculos sorteados por microempresarios durante este proceso en búsqueda de la supervivencia de sus negocios.

Uno de ellos, como se rescata en la gráfica 4.4 fue la falta de conocimientos sobre herramientas digitales. De tal modo, a modo de propuesta para reducir las deficiencias reflejadas en la gráfica mencionada anteriormente, se presenta el

siguiente plan de capacitación, cuyo objetivo es la mejora de la eficiencia del uso de herramientas CIM.

A lo largo de esta investigación, se han presentado los elementos pertinentes para el desarrollo de la propuesta señalada anteriormente. Además, dicho plan de capacitación permitirá aportar material que beneficie al sector investigado. Ahora bien, cabe remarcar que la propuesta no involucra el desarrollo de materiales que apoyen a su aplicación, pero sienta una base para atender la necesidad detectada en la presente investigación.

PROPUESTA

Como producto del diagnóstico y del trabajo de investigación, mediante la aplicación del instrumento, fue detectada la falta de capacitación de los microempresarios restauranteros para el empleo de herramientas digitales asociadas con Comunicación en Marketing. Para ello, se propone desarrollar un plan de capacitación que brinde atención a esta necesidad de acuerdo con los parámetros mínimos necesarios para la elaboración de uno, tal como se mostró en el apartado 3.3 del capitulo teórico.

Con ello se espera potenciar la capacidad de los microempresarios para maximizar la efectividad en el uso de herramientas básicas de comunicación digital y que reduzcan el costo por implementarlas. Al tratarse de microempresas y como se mostró en los resultados del instrumento, los costos asociados a la implementación representan un obstáculo para el uso de las mismas.

Dicho plan de capacitación se propone para que su ejecución sea mediante canales digitales. De este modo, el material puede encontrarse al alcance de cualquier microempresario que considere tomarlo. Por otra parte, se reconoce que han sido identificados diversos cursos con un fin similar al perseguido por esta propuesta. No obstante, este no supondrá algún costo a cubrir por parte de los microempresarios.

Además, se propone incluir un módulo introductorio que funcione para brindar contexto a los microempresarios del centro de Puebla sobre el entorno actual al que se enfrentan. Brindando así un elemento que profundiza aun más en la diferenciación de la propuesta desarrollada en este trabajo frente a otras opciones.

Ahora bien, con el fin de reducir el costo de generación del material, mismo que se proponer colocarlo en una plataforma de acceso libre, como lo es Youtube, se propone emplear alumnos practicantes del área de ciencias sociales. De este

modo, se logrará apoyar al alumnado con la liberación de sus respectivos trámites de liberación y, a su vez, se generará contenido de calidad.

La dirección de este trabajo para su implementación correría a cargo del equipo responsable de la presente investigación. Una vez finalizada la elaboración del material, se pondrá a disposición de los microempresarios restauranteros mediante Youtube. Esto supondrá el libre acceso a los materiales, como se comentó anteriormente.

A continuación, se presenta la propuesta de plan de capacitación como resultado de este trabajo de investigación.

1. Generales:

a. Características del Centro de Trabajo:

Este curso se propone ofrecer al público mediante acceso abierto en línea. Como formato final, se propone instrumentar videos para, posteriormente, se compartidos en Youtube.

Como aclaración y retomando lo expresado anteriormente, se propone que el equipo que desarrolla este trabajo de investigación sea el responsable del desarrollo del material didáctico. Además, con la finalidad de generar los videos pertinentes, se propone el apoyo de estudiantes en fase de realizar prácticas profesionales o servicio social. De este modo, el costo por desarrollar el material se reduciría completamente, pues este programa y sus aplicaciones pueden ser desarrollados mediante las herramientas aportadas por la universidad.

b. Duración de la capacitación: Se propone la realización de material audiovisual con duración de entre 2 a 4 horas como máximo.

- c. Requerimientos físicos para la aplicación de la capacitación: El participante podrá tomar el curso desde cualquier dispositivo móvil con acceso a internet.

2. Características y contenido de la capacitación:

a. Habilidades a desarrollar:

Este plan de capacitación sobre el uso de herramientas digitales para microempresas del sector restauranero permite desarrollar una serie de habilidades tanto técnicas como blandas en los participantes. En esta propuesta se pretenden desarrollar las siguientes habilidades:

i. Habilidades Técnicas:

- a. Manejo de Aplicaciones Móviles: Capacitación en el uso de aplicaciones móviles relevantes para el sector, como aplicaciones de entrega de alimentos, herramientas de gestión de redes sociales, etc.
- b. Habilidades en Marketing Digital: Aprendizaje sobre cómo crear y gestionar campañas publicitarias en línea, utilizar herramientas de análisis web.
- c. Seguridad Digital: Conciencia y habilidades para proteger la información sensible y los datos de clientes, así como otros riesgos de seguridad en línea.
- d. Gestión de Reservas y Pedidos: Capacitación en la gestión eficiente de reservas de mesas, pedidos en línea y procesos de entrega para optimizar las operaciones del restaurante.
- e. Análisis de Datos: Entrenamiento en la interpretación de datos relevantes para la toma de decisiones comerciales, como análisis de ventas, preferencias de los clientes, tendencias de mercado, etc.

- f. Herramientas de Comunicación: Uso efectivo de herramientas de comunicación digital para mejorar la comunicación interna y externa del negocio.

ii. Habilidades Blandas:

1. Adaptabilidad: Capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y cambiar los métodos de trabajo para aprovechar las herramientas digitales de manera efectiva.
2. Resolución de Problemas: Desarrollo de habilidades para identificar y resolver problemas técnicos o de operaciones relacionados con el uso de herramientas digitales.
3. Colaboración: Fomento de la colaboración entre equipos para optimizar el uso de las herramientas digitales y mejorar la eficiencia operativa.
4. Creatividad: Estímulo de la creatividad en la aplicación de herramientas digitales para encontrar soluciones innovadoras y mejorar la experiencia del cliente.
5. Gestión del Tiempo: Aprendizaje sobre cómo utilizar eficientemente las herramientas digitales para mejorar la gestión del tiempo y aumentar la productividad.
6. Capacidad de Aprendizaje Continuo: Promoción de una mentalidad de aprendizaje continuo para mantenerse al día con las nuevas tecnologías y tendencias en el mundo digital.

Estas habilidades técnicas y blandas son fundamentales para el éxito de una microempresa restaurantera en un entorno cada vez más digitalizado y competitivo. La capacitación adecuada puede ayudar a los participantes a desarrollar estas habilidades y aplicarlas de manera efectiva en su negocio.

b. Procedimientos a aprender:

En la capacitación sobre el uso de herramientas digitales para microempresas restauranteras, los adquirirán procesos que les ayudarán a mejorar su comunicación interna y externa, así como a optimizar sus operaciones comerciales. Se pretende desarrollar los siguientes procesos durante esta capacitación:

i. Gestión de Redes Sociales:

Estrategias para la creación y publicación de contenido en plataformas de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.) para promocionar el restaurante y atraer clientes.

ii. Respuesta a Comentarios y Reseñas:

Monitorear y responder a comentarios y reseñas en línea de clientes en plataformas como Google My Business.

iii. Seguridad de la Información:

Entrenamiento en prácticas de seguridad de la información para proteger los datos confidenciales del restaurante durante las comunicaciones en línea.

Al capacitar a los propietarios de microempresas restauranteras en estos procesos, se puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la calidad de la comunicación, lo que contribuye al éxito general del negocio.

3. Plan de capacitación.

| | | |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Fecha de capacitación: | Objetivo de la Capacitación: | Participantes: |
| La capacitación | Los participantes adquirirán los conocimientos necesarios para aprovechar de manera eficiente las redes sociales como herramienta de | Propietarios y/o responsables |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| se realiza de acuerdo al ritmo de cada cursante. | Comunicación Integrada en Marketing (CIM). | de microempresas restauranteras en Puebla. |
| Lugar de capacitación: Online. | <p>Conocimientos: Emplear herramientas CIM de forma óptima. Asimismo, el participante estará en condiciones de diseñar e implementar una campaña de Comunicación Integrada en Marketing.</p> <p>Habilidades: Diseñar y ejecutar estrategias CIM. Además, será capaz de desarrollar contenido propio, así como evaluar la efectividad de los esfuerzos realizados.</p> <p>Actitudes y/o valores: La capacitación proporcionará conocimiento técnico y potenciará la proactividad y dinamismo en la planeación, ejecución y evaluación de planes de CIM.</p> | |
| Beneficios específicos: | | |
| Propiciar el desarrollo de microempresarios con cualidades idóneas para el desarrollo, implementación y evaluación de planes de Comunicación Integrada en Marketing en beneficio de su negocio. | | |

Temario:

1. Introducción a la Comunicación Integrada en Marketing.
 - a. Comunicación Integrada en Marketing.
 - b. Digitalización de la comunicación motivada por la pandemia por Covid 19.
2. Sector restaurantera local.
 - a. Contexto de las microempresas restauranteras a nivel municipal.
 - b. Oportunidades y obstáculos para las microempresas restauranteras en Puebla.
 - c. Repercusión de la pandemia por Covid 19 al sector restaurantera.
3. Introducción a Redes Sociales*
 - a. Visión general de plataformas relevantes para restaurantes.
 - b. Importancia de las redes sociales en el ámbito restaurantera.
 - i. Panorama general de las herramientas digitales más relevantes para microempresas restauranteras.

ii. Casos de éxito en el uso de herramientas digitales en el sector.

4. Marketing Digital para Restaurantes

- a. Estrategias de marketing digital adaptadas a microempresas restauranteras.
- b. Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.) para promocionar el restaurante y atraer clientes.
- c. Creación de contenido atractivo: fotos, videos, mediante el empleo de Canva.
- d. Publicidad en línea: conceptos básicos y mejores prácticas.
- e. Creación de anuncios efectivos con bajo presupuesto.

5. Plataformas Específicas*

- a. Profundización en el uso de Facebook e Instagram.
- b. Introducción a plataformas emergentes como TikTok para promoción.
- c. Introducción a plataformas asociadas a la distribución o entrega a domicilio: Didi Food, Uber Eats y Rappi.
- d. Presentación de Google My Business y ficha de identificación en Google Maps.

6. Gestión de Comentarios y Reseñas*

- a. Estrategias para manejar comentarios positivos y negativos.
- b. Importancia de responder rápidamente y de manera efectiva.

7. Analítica y Medición de Resultados*

- a. Uso de herramientas analíticas integradas en las plataformas.
- b. Interpretación de métricas y ajuste de estrategias.

8. Seguridad, Legalidad y Ética en Redes Sociales*

- a. Conocimiento de normativas locales para publicidad en redes sociales.
- b. Ética en la gestión de perfiles empresariales.
- c. Prevención de ciberataques y fraudes en línea.
- d. Cumplimiento de normativas de protección de datos (GDPR, Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares en México, etc.).
- e. Prácticas recomendadas para garantizar la seguridad en el uso de herramientas digitales.

| Programa de Trabajo | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Tema | Dinámica de enseñanza | Técnica de enseñanza: |
| <p>Tema 1: Introducción a la Comunicación Integrada en Marketing.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Integrada en Marketing. - Digitalización de la comunicación motivada por la pandemia por Covid 19. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |
| <p>Tema 2: Sector restaurantero local.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contexto de las microempresas restauranteras a nivel municipal. - Oportunidades y obstáculos para las microempresas restauranteras en Puebla. - Repercusión de la pandemia por Covid 19 al sector restaurantero. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |
| <p>Tema 3: Introducción a Redes Sociales.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión general de plataformas relevantes para restaurantes. - Importancia de las redes sociales en el ámbito restaurantero. <ul style="list-style-type: none"> o Panorama general de las herramientas digitales más relevantes para microempresas restauranteras. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Casos de éxito en el uso de herramientas digitales en el sector. | | |
| <p>Tema 4: Marketing Digital para Restaurantes</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de marketing digital adaptadas a microempresas restauranteras. - Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, etc.) para promocionar el restaurante y atraer clientes. - Creación de contenido atractivo: fotos, videos, mediante el empleo de Canva. - Publicidad en línea: conceptos básicos y mejores prácticas. - Creación de anuncios efectivos con bajo presupuesto. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |
| <p>Tema 5: Plataformas Específicas.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profundización en el uso de Facebook e Instagram. - Introducción a plataformas emergentes como TikTok para promoción. - Introducción a plataformas asociadas a la distribución o entrega a domicilio: Didi Food, Uber Eats y Rappi. - Presentación de Google My Business y ficha de identificación en Google Maps. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <p>Tema 6: Gestión de Comentarios y Reseñas.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias para manejar comentarios positivos y negativos. - Importancia de responder rápidamente y de manera efectiva. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |
| <p>Tema 7: Analítica y medición de resultados.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de herramientas analíticas integradas en las plataformas. - Interpretación de métricas y ajuste de estrategias. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |
| <p>Tema 8: Seguridad, Legalidad y Ética en Redes Sociales.</p> <p>Subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de normativas locales para publicidad en redes sociales. - Ética en la gestión de perfiles empresariales. - Prevención de ciberataques y fraudes en línea. - Cumplimiento de normativas de protección de datos (Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares en México.). - Prácticas recomendadas para garantizar la seguridad en el uso de herramientas digitales. | <p>El cursante tendrá acceso a material audiovisual con la explicación del tema.</p> | <p>Exposición del tema por parte del instructor.</p> |

CONCLUSIONES

La sociedad experimenta cambios constantes. Uno de ellos fue la aceleración en la incorporación de herramientas de comunicación digital durante la pandemia por Covid 19. No solo acortó distancias entre familias, también representó una serie de beneficios para las empresas.

Como analizamos en la primera parte de este trabajo, las organizaciones han modificado el modo de comunicarse. Esto involucra la comunicación interna y externa. Este trabajo se concentró en el estudio de esta última con relación a los beneficios que representó para las microempresas restauranteras un esfuerzo a favor de mantener su operación durante la contingencia sanitaria.

Ahora bien, dado que se trabajó con un fin para comercializar el servicio que estas microempresas ofrecen, la Comunicación Integrada en Marketing permite integrar la perspectiva de la comunicación sumada con lo mercadológico. Es decir, permite crear una simbiosis entre buenas prácticas para comunicarse y, sobre todo brindar una orientación hacia la generación de ingresos mediante las ventas.

También, se investigó el contexto enfrentado por las microempresas durante el periodo comprendido por la pandemia por Covid 19 que inició a nivel mundial durante diciembre de 2019 y el decreto de su fin en mayo de 2023. Este periodo representó el cierre de aproximadamente 1.6 millones de negocios en nuestro país entre octubre de 2020 y julio del año siguiente, de acuerdo con las cifras presentadas por el INEGI.

Entre los motivos que encauzaron al cierre de tales negocios y, en concreto, de las empresas restauranteras, fueron las medidas de contención para evitar la propagación del virus Covid 19. De tal modo, el distanciamiento social provocó una caída drástica en el ingreso de los micro restaurantes por falta de clientes que solían ser atendidos cara a cara.

Por otra parte, durante el periodo pandémico, empresas dedicadas a la venta en línea experimentaron un alto crecimiento. Esta tendencia presentada en las grandes empresas comenzó a ser replicada por Mipymes. Además, incorporaron sus establecimientos a sistemas de distribución a domicilio mediante aplicaciones digitales.

Para identificar las prácticas adoptadas durante este periodo, se desarrolló un instrumento de evaluación. Con él, se identificó y diagnosticó qué medidas fueron implementadas por las microempresas restauranteras del centro de Puebla durante este periodo. Para ello, el instrumento se aplicó en 46 microempresas de esta naturaleza durante noviembre de 2023.

El resultado mostró una clara tendencia positiva al uso de estas herramientas. Sin embargo, también fueron identificados algunos impedimentos para el aprovechamiento óptimo de las herramientas digitales para orientar su uso a los fines establecidos por la Comunicación Integrada en Marketing.

Para ello, fue desarrollada una propuesta de plan de capacitación a fin de reducir esta brecha existente y alentar a profundizar y especializar el conocimiento que se tiene sobre herramientas digitales que son gratuitas y de fácil alcance.

En esta herramienta, se aborda el contexto de las microempresas restauranteras en el centro de Puebla. Posteriormente, se mencionan las herramientas de principal uso y mayor alcance, por tanto, más efectivas para el público a quienes se dirigen este tipo de unidades económicas.

Lo anterior, se desarrolló en función de las acciones que fueron identificadas como emprendidas durante el periodo pandémico mediante el instrumento aplicado. Además, como se menciona en la hipótesis de este trabajo, se trató de esfuerzos

que brindaron soporte a las organizaciones con el fin de mantenerlas operando y garantizar su permanencia pese a los obstáculos ambientales.

A modo de conclusión, este trabajo permitió explorar cómo se ha apropiado en las microempresas restauranteras poblanas la mega tendencia hacia la digitalización. Como se mencionó anteriormente, la pandemia por Covid 19 fungió como catalizador de un proceso que venía desarrollándose con antelación. Pero, ante las medidas de distanciamiento social, las organizaciones se enfrentaron a un reto que implicó la adaptación a la llamada *nueva realidad*.

Si bien, México aún no alcanza los índices de digitalización y de cobertura de red de internet en comparación con otros países -como ocurre con otros países miembros de la OCDE-, sí es visible el camino a favor de incrementar dichas tasas de cobertura. Por tanto, este trabajo muestra cómo ha penetrado esta mega tendencia en microempresas. Lo anterior resulta relevante pues, tras revisar el estado de arte para este trabajo, se detectó la insuficiencia de material de consulta donde la unidad de estudio sea una microempresa. Por tanto, con este estudio se aportó también al conocimiento sobre las tendencias en estas organizaciones.

En segundo lugar, este trabajo brinda un resultado positivo respecto a la hipótesis planteada. Es decir, permite identificar que las microempresas restauranteras de Puebla consiguieron adaptarse a la identificada como *nueva realidad*. Este nuevo contexto supuso a nivel global nuevas maneras de relacionarnos, lo cual generó repercusiones en la actividad comercial de las empresas a nivel mundial, sin distinguir el tamaño o giro.

Ahora bien, el impacto operó de manera distinta para cada organización de acuerdo con sus alcances, oportunidades y fortalezas. Ello permitió la adaptación a ese contexto e, incluso, mantener determinadas prácticas hoy en día. Dentro de esta gama de opciones, las herramientas digitales fueron un factor a favor de este objetivo.

Ahora bien, la asociación entre herramientas digitales y Comunicación Integrada en Marketing, concepto desconocido por los usuarios de las herramientas, mostró correlación con los efectos para los cuales fueron empleadas las redes sociodigitales. Es decir, se recurrió a ellas sin conocimiento previo sobre la potencialidad del uso estratégico y de gestión de los canales que supone el desarrollo de una estrategia CIM.

Sin embargo, el estudio muestra que no fue totalmente necesario este conocimiento para lograr el objetivo de permanencia de las organizaciones. Esto representa una oportunidad para mejorar los esfuerzos realizados hasta el día de hoy.

Finalmente, se destaca nuevamente la necesidad de generar más investigación que forje las vías a la profesionalización de las microempresas. Son el sector más numeroso en el país y también presenta los niveles más bajos de profesionalización en su interior.

Con el desarrollo de investigación y creación de nuevas herramientas disponibles que favorezcan su desarrollo, podrían generarse proyectos más sólidos y con mayores posibilidades de crecimiento. Como consecuencia, podrían generarse mayores fuentes de empleo formal en beneficio de la población mexicana.

REFERENCIAS

- Abatedaga, N. C. (2016). *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Editorial Brujas. Recuperado el 2022, de <http://www.ebooks7-24.com.pbidi.unam.mx:8080/?il=2703>
- Aguado, M. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y de la Comunicación*.
- Aguilar, A. (2022). *Rockcontent*. Obtenido de Instagram: ¡conoce todo sobre esta red social!
<https://rockcontent.com/es/blog/instagram/#:~:text=La%20historia%20de%20Instagram,-La%20historia%20de&text=Fue%20lanzado%20en%202010%20por,t%C3%ADa%201%20mill%C3%B3n%20de%20usuarios.>
- Alcaide, J., & Bernués, S. (2013). *Marketing en pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing y Pymes.
- Alegría, A. (4 de agosto de 2022). Inseguridad, servicios básicos e infraestructura frenan a pymes: IP. *La Jornada*. Obtenido de <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/08/04/economia/inseguridad-servicios-basicos-e-infraestructura-frenan-a-pymes-ip/>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alonso, P., & Moscoso, S. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 79-89.
- Aluja, T. (2001). La minería de datos, entre la estadística y la inteligencia artificial. *QÜESTIÓ*, 479-498.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbibilio.
- Arévalo, I., & Guillén, G. (2017). *La comunicación para las organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica*. Ciudad de México: Tirant Humanidades.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*.

- BBC Mundo. (2014). Facebook compra WhatsApp por US\$19.000 millones. *BBC Mundo*.
Obtenido de
https://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2014/02/140219_ultnot_facebook_whatsapp_if
- BBVA. (s.f). *Clasificación de las empresas según su tamaño*. Obtenido de BBVA:
<https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano.html#:~:text=Tradicionalmente%2C%20las%20empresas%20se%20clasifican,se%20incluyen%20en%20las%20pymes>.
- BBVA. (s/f). *La importancia de la segmentación de mercado al desplegar una estrategia empresarial*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/segmentacion-de-mercado.html>
- Bello, E. (7 de 2 de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Beltrn, R. (2007). Un Adiós a Aristóteles: La comunicación "Horizontal". *Punto Cero. Universidad Católica Bolivariana.*, 71-91.
- Benavides, R. (2014). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson.
- Betancourt, Ó., & Mertens, F. (2016). *Enfoques ecosistémicos en salud y medio ambiente*. Ediciones Abya-Yala. Obtenido de
<https://www.ecosad.org/phocadownloadpap/nuestros-articulos/libro-de-la-copeh-lac-capitulo-ii-teoria-general-de-los-sistemas.pdf>
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. *Psicología: Organizações e Trabalho*.
- Borragini, H. (2022). *Mezcla de mercadotecnia: conoce las 4P's del marketing y sus aplicaciones a los negocios*. Obtenido de Rock Content:
<https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>
- Branded Content. (2022). La importancia de tener una página web con carrito de compras. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/empresas/La-importancia-de-tener-una-pagina-web-con-carrito-de-compras-20221122-0054.html>
- Brandolini, A., & González, M. (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones.

- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. *W.W. Norton & Company*.
- Buitrago, R., Hoyos, S., & Argumedo, A. (2019). Plan de marketing para Pymes del sector servicios. *Revista Científica Anfibios*. Obtenido de <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/53/51>
- Buk. (2022). *Buk*. Obtenido de *Cómo se regula la capacitación del personal en México*.
- Cáceres, M. (2021). *La Comunicación y el modelo de Laswell, análisis de la vigencia de la Aguja Hipodérmica en tiempos actuales*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19923/1/UPS-TTQ250.pdf>
- Camacho, I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(32), 125-155. Recuperado el 9 de mayo de 2023, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46702021000100125&script=sci_arttext
- Cámara, D., & Sanz, M. (2001). *Dirección de ventas: Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Pearson .
- Camarena, M. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la Ciudad de México. *Universidad & Empresa*, 76-107. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206005/187260206005.pdf>
- Canirac. (s/f). *Nuestra Industria*. Obtenido de Canirac: <https://portal.canirac.org.mx>
- Carballo, B. (2019). Validación de una escala para evaluar el desempeño del personal de una empresa de servicios de tecnología. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 31-39.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte. Obtenido de <https://www-digitaliapublishing-com.pbidi.unam.mx:2443/a/29443>
- Cathalifaud, A., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Cerruti, P. (2019). Comunicación, política y poder: una reconsideración de la obra de Harold Lasswell. *Austral Comunicaciones*, 8(2). Obtenido de <file:///C:/Users/lupit/Downloads/Dialnet-ComunicacionPoliticaYPoder-7502834.pdf>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGrawHill.
- Christensen, M., R. M., & McDonald, R. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 44–53.
- Clow, K. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Pearson.
- Collado, C. F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 2 de 5 de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=10352>
- Cruz, M., & Cruz, E. (2016). ¿Por qué no crecen las micro y pequeñas empresas en México? *Tópicos Selectos de Micro y Pequeñas Empresas*. Obtenido de https://www.ecorfan.org/actas/A_1/29.pdf
- Cuenca, J., & Verazzi, V. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Cueva, J., Sumba, N., & Villacrés, F. (2020). El marketing de influencias y su efecto en la conducta de compra del consumidor millennial. *Suma de negocios*, 99-107.
- Davenport, T., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 52–58.
- Di Augusto, C., & Palacio, M. (2009). Evaluación de competencias básicas personales. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 643-652.
- Dolan, S., & Valle, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos. Cómo atraer y desarrollar con éxito al capital humano en tiempos de transformación*. McGraw Hill.
- Durkham, J. (2014). *Hablar al aire: Una historia de la idea de comunicación*. Fondo de Cultura Económica.
- E-Consulta. (29 de marzo de 2023). Gobierno Puebla y Fedex firman convenio; Pymes pagarán 40% menos en envíos. *E-Consulta*. Obtenido de <https://www.e-consulta.com/nota/2023-03-29/municipios/gobierno-puebla-y-fedex-firman-convenio-pymes-pagaran-40-menos-en-envios>
- El Economista. (17 de enero de 2021). 90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia de COVID-19: Canirac. *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/15-o-90-mil-restaurantes-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia-de-covid-19-canirac/>

- El Economista. (10 de 08 de 2022). Las 5 redes sociales más utilizadas por los jóvenes en México (2022). *El Economista*. Recuperado el 26 de 10 de 2022, de <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Las-5-redes-sociales-mas-utilizadas-por-los-jovenes-en-Mexico-2022-20220810-0064.html>
- El Financiero. (22 de 8 de 2018). 10 errores que frenan el crecimiento de las Pymes en México. *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/pyme/10-errores-que-frenan-el-crecimiento-de-las-pymes-en-mexico/>
- El Financiero. (2023). Rappi vs. Uber Eats vs. Didi Food: ¿Quién es quién en las apps de entregas a domicilio? *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/food-and-drink/2023/06/10/rappi-vs-uber-eats-vs-didi-food-quien-es-quien-en-las-apps-de-entrega-de-comida-a-domicilio/>
- Ewerth, D., & Giroto, M. (2021). Motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de e-marketing en pymes catalanas y el encaje de consumidor: el caso de la comarca del Alt Empordà. *Revista CEA*. Obtenido de <https://doi.org/10.22430/24223182.1800>
- Ferrand, J. (2005). El marco teórico y la teoría de sistemas. *Quivera*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170210>
- Fiallo, D., & Alvarado, P. (2015). El ambiente organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la economía*.
- Fortuna. (2022). En México, 49% de trabajadores sin capacitación laboral. *Fortuna. Negocios y Finanzas*. Obtenido de <https://revistafortuna.com.mx/2022/10/25/en-mexico-49-de-trabajadores-sin-capacitacion-laboral/>
- Fragoso, J. (2022). Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID-19. *Visión Gerencial*, 160-172. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Torres-Fragoso/publication/359276881_Ajuste_organizacional_ante_las_contingencias_Respuesta_de_la_PYME_mexicana_a_la_pandemia_COVID-19/links/62329d850837bf2b9edde6c1/Ajuste-organizacional-ante-las-contingencias-R
- Frías, R. (2000). Una aproximación al concepto de Comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones. *Nómadas*(1). Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100103.pdf>

- Gaceta del Senado. (2021). *Propuesta de Ley*. Obtenido de https://www.senado.gob.mx/65/gaceta_del_senado/documento/115430
- Gallardo, A. (1990). *Curso de Teorías de la Comunicación*. Ciudad de México: Cromocolor.
- Galvão, R. (7 de 09 de 2017). *RockContent*. Obtenido de Descubre cuál es el mejor horario para publicar en Facebook, cuáles son las publicaciones que generan más enganche: <https://rockcontent.com/es/blog/horas-de-facebook/#:~:text=Según%20la%20investigación%20realizada%20por,las%209am%20y%20las%207pm>.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*.
- Garrido, L. (2011). Reseña de "La Teoría de la Acción Comunicativa" de J. Habermas. *Razón y Palabra*(75). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706036>
- Garza, G. (10 de 2021). *Los retos de las empresas PYMES en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Obtenido de Nafin: https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/regionales/gaceta-nacional/nuevo-leon/documentos/OCT-21/Nuevo_Leo_769_n_CC_VF.pdf
- Gobierno de Puebla. (29 de agosto de 2021). *Feria Pyme Soriana suma 29 empresas de Puebla*. Obtenido de Secretaría de Economía: <https://puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/6478-feria-pyme-soriana-suma-29-empresas-de-puebla>
- Gobierno de Puebla. (8 de agosto de 2022). *Apertura de negocios e impulso a Mipymes, garantizadas en Puebla: Economía*. Obtenido de Secretaría de Economía: <https://www.puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/9606-apertura-de-negocios-e-impulso-a-mipymes-garantizadas-en-puebla-economia>
- Gobierno Municipal de Puebla. (19 de noviembre de 2022). *Puebla. Gobierno Municipal*. Obtenido de Secretaría de Economía y Turismo lanza jornada de capacitación para emprendedores y Pymes: <https://www.pueblacapital.gob.mx/noticias/comunicados-de-prensa/item/16712-secretaria-de-economia-y-turismo-lanza-jornada-de-capacitacion-para-emprendedores-y-pymes>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill.

- Gullo, J., & Nardulli, J. (2018). *Gestión organizacional*. Maipue.
- Hair, J., & Anderson, R. (2010). *Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente*. Cengage Learning.
- Heinz, D. (2001). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Planeta Mexicana.
Recuperado el 07 de 02 de 2022, de
http://envia3.xoc.uam.mx/site/uploads/lecturas_TID/_DieterichHeinz_GuiaInvestigacion.pdf
- Hellriegel, D. J. (2021). *Administración un enfoque basado en competencias*. Cengage.
- Hernández. (30 de septiembre de 2019). En riesgo, 150 mdp en inversiones por ambulataje en Puebla. *El Economista*. Obtenido de
<https://www.eleconomista.com.mx/estados/En-riesgo-150-mdp-en-inversiones-por-ambulantaje-en-Puebla-20190929-0076.html>
- Hernández, B. (2012). La selección de personal: algunas consideraciones frente a su práctica. *Semestre económico*, 173-186.
- Hernández, C., & Maubert, A. (2012). *Mercadotecnia*. Pearson.
- Hernández, M. (2 de 6 de 2023). 25 mil 509 nuevos empleos registró sector hotelero y restaurantero el primer trimestre de este año. *La Jornada de Oriente*. Obtenido de
<https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/25-mil-509-nuevos-empleos-registro-sector-hotelero-y-restaurantero/>
- Hernández, M. (2023). Puebla tendrá seis nuevos restaurantes con inversiones entre 15 y 20 millones de pesos cada uno. *El Economista*. Obtenido de
<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Puebla-tendra-seis-nuevos-restaurantes-con-inversiones-entre-15-y-20-millones-de-pesos-cada-uno-20230730-0004.html>
- Herranz, J. &. (2021). La Comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. *CIRIEC, España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 165-191. Obtenido de
<https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/18393/18374>
- Hubenova, V., & Ortiz, R. (2022). El papel del marketing y las innovaciones en el marco de la pandemia por covid-19. El caso de dos empresas del sector cafetalero. *Revista Nacional de Administración*. doi:<http://dx.doi.org/10.22458/rna.v13i2.4481>
- IMCO. (2022). *De 20 sectores económicos, solo se han recuperado 4*. Obtenido de IMCO:
<https://imco.org.mx/de-20-sectores-economicos-solo-4-se-han-recuperado/>

- INEGI. (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- INEGI. (2019). *Censos Económicos 2019. La industria restaurantera en México*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- INEGI. (2020). *INEGI presenta los resultados definitivos de los Censos Económicos 2019*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/otrtemecon/cenec onresdef2019_Nal.pdf
- INEGI. (2021). *Conociendo la Industria Restaurantera*. INEGI. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
- INEGI. (2022). *Demografía de los establecimientos Mipyme en el contexto de la pandemia por Covid-19*. México: Instituto Nacional de Geografía y Estadística.
- Iniesta, Á., & Sáez, E. (2001). Bases de datos de Marketing: Clasificación, uso y aplicaciones en la estrategia competitiva actual. *Esic Market*(110), 183-208. Recuperado el 03 de 2023|, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=90453>
- Islas, O. (2023). Resultados del estudio Digital 2023 México. *El Universal*. Obtenido de <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/octavio-islas/resultados-del-estudio-digital-2023-mexico-0/#:~:text=En%20México%20el%20número%20de,los%20mayores%20de%2018%20años>
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. Pearson.
- Johansen, Ó. (2013). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Limusa.
- Koenes, A. (1994). *La venta integral. La fórmula de todos los vendedores*. . Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Konntz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: McGraw Hill.

- Konntz, H., & Weihrich, W. (2018). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Lane, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lamb, C., & Hair, J. &. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores.
- Lobato, A. (23 de enero de 2023). Con 2.1 millones de visitas, la ciudad de Puebla es referente de turismo internacional. *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/puebla-capital-referente-de-turismo-internacional>
- Longenecker, J., Palich, L., & Petty, W. (2012). *Administración de Pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. Cengage Learning.
- López, B. (30 de 06 de 2022). *Ciudadano 2.0*. Obtenido de Qué es LinkedIn, para qué sirve y cómo funciona: <https://www.ciudadano2cero.com/linkedin-que-es-como-funciona/>
- López, E. (2021). Mipymes, las que más empleos han recuperado en segundo trimestre de 2021. *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/empresas/Mipymes-las-que-mas-empleos-han-recuperado-en-segundo-trimestre-de-2021-20210820-0053.html>
- López, G. (2005). Capacitación. *Conciencia tecnológica* , 27-30.
- López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 75-93. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052010000200005&script=sci_arttext
- Mailchimp. (s/f). *Marketing Omnicanal*. Obtenido de Mailchimp: <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/omnichannel-marketing/>
- Marcial, N. (19 de noviembre de 2021). Inauguran el CIEN, un espacio para ideas y la creatividad. *El Sol de Puebla*. Obtenido de <https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/inauguran-el-centro-de-innovacion-emprendimiento-y-negocios-cien-un-espacio-para-ideas-y-la-creatividad-7495673.html>
- Marshall, G., & Johnston, M. (2009). *Administración de ventas*. McGraw-Hill.

- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación del conocimiento organizacional. *Signo y pensamiento*, 52-67.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós.
- Metricool. (2023). *Metricool*. Obtenido de Toda la historia de TikTok : <https://metricool.com/es/historia-de-tiktok/>
- México, ¿cómo vamos? (2021). *La pobreza laboral en México va nuevamente en ascenso*. Obtenido de México, ¿cómo vamos?: <https://mexicocomovamos.mx/publicaciones/2021/11/la-pobreza-laboral-en-mexico-va-nuevamente-en-ascenso/>
- Meza, E. (5 de agosto de 2022). Abrir un negocio es una "odisea": Siete obstáculos que enfrentan las mipymes. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Abrir-un-negocio-es-una-odisea-Siete-obstaculos-que-enfrentan-las-mipymes-20220805-0057.html>
- Molero, A. (2010). Auditorías de comunicación e imagen, ¿por el análisis hacia la parálisis? *Imagen y Comunicación*, 19-23.
- Molina, A. (2023). El 91% de las pymes ha aumentado sus ventas al trabajar con las apps de delivery. *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/El-91-de-las-pymes-ha-aumentado-sus-ventas-al-trabajar-con-las-apps-de-delivery-20230804-0025.html>
- Münch, D. (2018). *Administración y Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Narváez, L., & Campillo, I. (2006). *Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación*. (M. A. Rebeil, Ed.) Ciudad de México: Trillas.
- Naveira, A. (2021). Historia de Facebook: nacimiento y evolución de la red social de los 3.000 millones de usuarios. *Marketing 4 Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-facebook-nacimiento-y-evolucion-de-la-red-social/>
- Nogera, L., & Barbosa, D. &. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(31), 153-161. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108007.pdf>

- Nolen, S. (5 de mayo de 2023). La OMS declara el fin de la COVID-19 como emergencia internacional de salud. *New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/es/2023/05/05/espanol/covid-emergencia-oms.html>
- Nos Aldás, E., & Farné, A. (2020). Comunicación transgresora de cambio social: epistemologías performativas y eficacia cultural. *Convergencia*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352020000100111
- Oyarvide, H. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 296-309.
- Pachón, C. (2016). El Marketing en las Pymes. *MKmarketing+ Ventas*, 62-76. Obtenido de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/citas/article/view/5179>
- Papic, K. (2019). Los tipos de Comunicación Organizacional Interna en establecimientos educacionales en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 1-24. Recuperado el 2 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/4436/443660282005/>
- Peiró, J. M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pineda, A. (24 de julio de 2018). Expansión. *3 obstáculos que frenan el crecimiento de las mipymes*. Obtenido de <https://expansion.mx/emprendedores/2018/07/24/3-obstaculos-que-frenan-el-crecimiento-de-las-mipymes>
- Piñuel, J. L. (2009). La Comunicación como objeto de estudio científico, como campo de análisis y como disciplina científica. *Contratexto Digital*, 1 - 22. Recuperado el 2 de mayo de 2023, de https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-06-17-Pinuel_ComunicacionOjeto_Campo_Disciplina_Contratexto_2009.pdf
- Porras, M. (2018). *¿Qué es el Big Data Marketing y qué ventajas ofrece?* Obtenido de Semrush Blog: <https://es.semrush.com/blog/que-es-big-data-marketing-ventajas/>
- Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 64–88.
- Preciado, Á., Guzmán, H., & Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramón, A., & Segovia, C. (2016). *Comunicación Integrada en Marketing*. ESIC.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Ramos, D. (2017). *Comunicación organizacional*. Ediciones Grupo Compás.

- Real Academia Española. (2022). *Diccionario*. Obtenido de Comunicación:
<https://dle.rae.es/comunicación?m=form>
- Rebeil, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Rebeil, M. A., & Montoya, A. (2006). *Micro, Pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales*. (M. A. Ribeil, Ed.) Ciudad de México.
- Restrepo, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII(2), 23-44. Recuperado el 10 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90913042002.pdf>
- Rizo, M. (2011). De personas, rituales y máscaras. Erving Goffman y sus aportes a la comunicación interpersonal. *Quórum Académico*, 78-94. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199018964005>
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional*. Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Ecafsa.
- Rojas, M., & Laura, M. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*. Obtenido de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081
- Ruiz, A. (s/f). *Las 10 tendencias que buscarán los consumidores tras la pandemia del covid-19*. Obtenido de Pacto Global - Red Colombia: <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/las-10-tendencias-que-buscaran-los-consumidores-tras-la-pandemia-del-covid-19.html>
- Ruiz, I. (10 de 04 de 2022). *Shopify*. Obtenido de Los mejores días y horas para publicar en Instagram: <https://www.shopify.com/mx/blog/mejor-hora-publicar-instagram#:~:text=Los%20mejores%20días%20para%20publicar,siendo%20el%20mejor%20este%20último.>
- Ruiz, J., & Rodríguez, A. (9 de marzo de 2023). Liverpool reta a Mercado Libre... y le sale bien. *El Financiero*. Recuperado el 9 de mayo de 2023

- Ruiz, P., & Sánchez, S. (2021). *Principales retos de las empresas en México frente al COVID-19*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html>
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 33-40.
- Santander. (7 de enero de 2022). *5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven*. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de Becas Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Santander. (2024). *Santander*. Obtenido de Habilidades blandas: Actitud y aptitud: <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/desarrollo-profesional/habilidades-blandas-actitud-y-aptitud-trabajando-en-equipo>
- Sanz Alonso, S. (2003). Indagando en los orígenes aristotélicos del pensamiento de Marx. *Nómadas. Critical journal o social and juridical sciences*.(8), 12.
- Sapién, A., & Piñón, L. (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 123-134.
- Seara, F. (2023). *Marketing Directo*. Obtenido de Esta es la historia de Twitter, la app que revolucionó la comunicación en 140 caracteres: <https://www.marketingdirecto.com/imprescindibles/historia-marcas/historia-twitter>
- Secretaría de Economía. (2023). *Servicios de Preparación de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de Data México: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/food-services-and-drinking-places#company-size>
- Segredo, A., & García, A. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima. *INFODIR*.
- Silva, L. (2022). *Marketing digital vs. marketing tradicional: diferencias y ventajas*. Obtenido de Rock Content: <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-digital-vs-marketing-tradicional>
- Silva, L. (enero de 2023). *Qué es un buyer persona y cómo crearlo*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>
- Simon, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>

- Stanton, W., & Etzel, M. &. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Statista. (2023). *Redes sociales con el mayor porcentaje de usuarios en México en 2022*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1035031/mexico-porcentaje-de-usuarios-por-red-social/>
- Steiner, G. (2012). *Planeación Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Striedinger, M. (2018). El Marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Gestión*. Obtenido de <https://revistacolombianadeenfermeria.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/articloe/view/2652>
- Striedinger, M. (2018). El Marketing Digital transforma la gestión de PYMES en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Obtenido de <https://revistacolombianadeenfermeria.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/articloe/view/2652/2154>
- Torres, V. (2014). *Administración de ventas*. Patria.
- UNAD. (s/f). *Metodología de la Investigación. Unidad 1: Metodología de la Investigación*. México.
- UNAM. (16 de 5 de 2021). *Pandemia acelera 10 años el uso de tecnologías digitales*. Obtenido de Dirección General de Comunicación Social: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_419.html
- UNAM. (2023). *Dirección General de Comunicación Social*. Obtenido de Mexicanos prefieren las redes sociodigitales para informarse: https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023_503.html
- Universidad de Jaén. (s/f). *Introducción al concepto de empresa*. Obtenido de Universidad de Jaén: <http://www4.ujaen.es/~tgarrido/Tema%201%20OYMT%20I.htm>
- Uribe, J. (2008). De cómo los principios de la propaganda de Goebbles infiltran la vida cotidiana. *Revist Urología Colombiana, XVII*(1).
- Valenzo, M., Béjar, V., & Apolinar, J. (2021). Competitividad Estrategias De Marketing Digital En Las PYMES Como Nuevo Paradigma De Los Negocios Después Del COVID 19. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1909/1758>

- Villegas, A. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Revista Investigación y negocios*, 12(20). Recuperado el 03 de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200004&lang=es
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. McGraw Hill.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. *Harvard Business Review Press*.
- Winkin, Y. (1984). El telégrafo y la orquesta. En G. Bateson, *La nueva Comunicación*.
- Zamarrón, I. (19 de junio de 2023). Incrementa uso de internet en México, pero sigue fuera del top ten mundial. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/incrementa-uso-de-internet-en-mexico-pero-sigue-fuera-del-top-ten-mundial/>
- Zamora, I. (11 de 04 de 2022). Fortalecer a las Pymes, el impulso para la reactivación económica. *Forbes*. Recuperado el 13 de 11 de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-fortalecer-a-las-pymes-el-impulso-para-la-reactivacion-economica/>

ANEXOS

I. INSTRUMENTO

Encuesta de evaluación sobre desempeño de empresas restauranteras durante la pandemia por Covid 19 con relación a su adopción de herramientas de comunicación/marketing digital.

Objetivo de la encuesta:

Investigar y analizar el impacto de la pandemia por COVID-19 en las estrategias de marketing y comunicación implementadas por restaurantes ubicados en la zona centro de Puebla. Lo anterior con el fin de entender cómo han adaptado sus prácticas para enfrentar los desafíos surgidos durante este período, así como identificar las lecciones aprendidas y las perspectivas de futuro en el ámbito de la promoción y visibilidad de sus negocios.

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas según corresponda.

Microempresa durante la pandemia.

1. Por favor, señale a continuación la red social donde cuente con algún perfil o página referente a su negocio.

Selecciona todos los que correspondan.

- Facebook
- Instagram
- X (Antes Twitter)
- Tik Tok
- Sitio
- Web
- Otro

2. ¿En qué medida considera que el uso de medios digitales empleados atrajo nuevos clientes a su microempresa durante la crisis sanitaria?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Mínima atracción Máxima atracción

3. ¿Cómo calificaría la efectividad de su canal digital para informar a los clientes sobre cambios en el menú, horarios o medidas de seguridad?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada efectivo Totalmente efectivo

4. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al adoptar medios digitales durante la pandemia?

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de conocimientos digitales
- Conectividad limitada
- Costos asociados a la implementación
- Resistencia al cambio en mi equipo
- Adaptación del negocio a las nuevas necesidades del cliente
- Dificultad para implementar entregas a domicilio

5. ¿En qué medida se adaptó a las tendencias digitales emergentes en la industria alimentaria durante el COVID-19?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poca Máxima adaptación

6. ¿Usted o su personal contó con capacitación para el manejo de medios digitales?

Marca solo un óvalo.

Sí

N

o

7. ¿Considera que las estrategias digitales adoptadas durante la pandemia han influido positivamente en su negocio a largo plazo?

Marca solo un óvalo.

Impacto nulo 1 2 3 4 5 Impacto total

8. ¿Definió algún objetivo para el empleo de su canal digital?

Marca solo un óvalo.

Sí

N

o

Empleo de herramientas digitales.

9. ¿Cómo calificaría la eficacia de la implementación de servicios de entrega a domicilio y/o para llevar mediante plataformas digitales (Uber eats, Rappi, Didi Food u otro)?

Marca solo un óvalo.

Nada eficaz 1 2 3 4 5 No implementé

10. ¿Experimentó un aumento significativo en ventas tras el uso de aplicaciones de entrega de alimentos?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Sin impacto /
No implementé Impacto total

11. ¿Qué tan beneficiosos fueron los programas de lealtad digital o descuentos exclusivos para clientes en línea?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Sin impacto /
No implementé Impacto total

12. ¿Cómo manejó las reseñas y la retroalimentación en línea durante este período?

Marca solo un óvalo.

- Monitoreo permanente
- Respuesta rápida a nuevos comentarios
- Recibí capacitación para responder a las reseñas
- Impulsé a los clientes a dejar sus reseñas
- Si la opinión era mala, me comunicaba con el cliente para identificar la mejor vía para mejorar
- No recibimos opiniones de los clientes

13. ¿Qué tan efectivo fue el empleo de WhatsApp Business para mantener a sus clientes informados sobre su negocio?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada efectiva /
No empleé Totalmente efectiva

14. ¿Qué tan efectivo fue adoptar sistemas de reservas en línea para gestionar la capacidad de operación y garantizar el distanciamiento social?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada efectiva / _____
No empleé Totalmente efectiva

15. ¿Qué tan efectivas fueron las encuestas en línea para recopilar comentarios y mejorar la experiencia del cliente?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada efectiva / _____
No empleé Totalmente efectiva

Microempresa en la actualidad.

16. ¿Considera que su microempresa adoptó cambios en la administración de sus actividades y recursos tras la implementación de canales digitales?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Cambios nulos Cambios totalmente significativos

17. ¿En qué medida el uso de canales digitales durante la pandemia ha contribuido al éxito continuo de su negocio?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nula Contribución total
contribución

18. ¿En qué medida la retroalimentación y comentarios de los clientes recopilados a través de plataformas digitales han influido en la toma de decisiones en su empresa?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nula influencia Influencia total
No recibimos _____

19. ¿Cuáles fueron los principales beneficios que obtuvieron de la implementación de canales digitales en términos de retención de clientes? Puede seleccionar más de una opción.

Selecciona todos los que correspondan.

- a. Aumento en la fidelidad del cliente.
- b. Mayor participación y compromiso en redes sociales.
- c. Incremento en la frecuencia de visitas de clientes habituales.
- d. Captación de nuevos clientes a través de campañas específicas.
- e. Mejora en la personalización de ofertas y promociones.
- f. Mayor efectividad en la comunicación de eventos y promociones.
- g. Mejor gestión de programas de lealtad digital.
- h. Optimización en la segmentación de audiencia para campañas dirigidas.
- i. Mayor satisfacción del cliente debido a una mejor experiencia digital.
- j. Incremento en las reseñas positivas en línea.
- Otro: _____

20. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos en la implementación y mantenimiento de estrategias digitales post-pandemia?

Selecciona todos los que correspondan.

- k. Aumento de la competencia digital con otros restaurantes.
- l. Manejo de reseñas y reputación en plataformas digitales.
- m. Adaptación a cambios en las preferencias del cliente en línea.
- n. Garantizar la seguridad y privacidad de la información del cliente.

- o. Afrontar los costos asociados con la publicidad en línea.
- p. Mantenimiento de tecnología y plataformas digitales actualizadas.
- q. Dificultades en la integración de sistemas y tecnologías.
- r. Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías.
- s. Adaptación a las rápidas evoluciones tecnológicas en marketing digital.
- t. Evaluar y medir el retorno de inversión de las estrategias digitales.
- _____
Otro:

21. ¿En qué porcentaje incrementaron sus clientes atendidos físicamente?

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 0% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 100 |

22. ¿En qué porcentaje incrementaron sus clientes atendidos mediante herramientas digitales (WhatsApp, Facebook, Instagram)?

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | | | | | | |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| 0% | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | 100 |

¡Muchas gracias por responder este cuestionario!

Sus respuestas apoyan el desarrollo de una investigación que nos ayudará a comprender de mejor manera cómo la Comunicación Integrada en Marketing puede ayudar a microempresas como la suya a continuar creciendo.

Si tiene alguna duda o le gustaría conocer más sobre el tema, podrá hacerlo escribiendo al siguiente correo: 022mgo0005@viep.com.mx

II. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de tesis: Supervivencia de Microempresas Restauranteras del Centro de Puebla durante la pandemia por Covid-19 como consecuencia de la implementación de Comunicación Integrada en Marketing.

| Variable e indicadores | Problemas | Objetivos | Hipótesis | Metodología |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Variable Independiente: Aplicación de la acción de Comunicación Integrada en Marketing, con la incorporación del uso de herramientas digitales | Problema Principal: ¿Qué acciones de Comunicación Integrada en Marketing (CIM) fueron emprendidas por microempresas restauranteras del centro de Puebla como consecuencia la pandemia por Covid-19 que aportaron a la permanencia de estas? | Objetivo general: Identificar acciones de Comunicación Integrada en Marketing (CIM) emprendidas por microempresas restauranteras del centro de Puebla como consecuencia la pandemia por Covid-19 que contribuyeron a su permanencia. | La aplicación de la acción de Comunicación Integrada en Marketing, con la incorporación del uso de herramientas digitales, contribuyó a la permanencia de las microempresas restauranteras del centro de Puebla que fueron afectadas por la pandemia por Covid-19. | Enfoque de investigación: Enfoque mixto. Nivel de investigación: Básico. |
| Dimensiones: 1. Uso de herramientas digitales. 2. Obstáculos en la aplicación. 3. Tendencias digitales. 4. Conocimiento sobre el uso de herramientas digitales. | Problemas Secundarios: 1. ¿Cómo se define la comunicación, marketing digital y la comunicación integrada en marketing? | Objetivos específicos 1. Analizar los conceptos base del trabajo de investigación. | | Tipo de investigación: Descriptiva. |
| Variable Dependiente: Permanencia de las microempresas restauranteras del centro de Puebla que fueron afectadas por la pandemia por Covid-19. | 2. ¿Cuál es el contexto enfrentado por las microempresas restauranteras generado a raíz de la pandemia por Covid-19? | 2. Contextualizar a las microempresas restauranteras en México y Puebla antes, durante y después de la pandemia por Covid-19. | | Método: Inductivo -Deductivo. Técnicas: De campo y documental. |
| Dimensiones: 1. Atracción de clientes. 2. Comunicación efectiva con clientes. 3. Permanencia a mediano y largo plazo. 4. Modificación en procesos internos y/o administración. | 3. ¿Cómo debe estar integrada la metodología pertinente para cumplir con el objetivo principal? | 3. Definir, aplicar y evaluar el o los instrumentos de medición que permitan evaluar la muestra seleccionada, así como presentar | | Instrumentos: Encuesta. |

| | | | | |
|--|--|----------------------------------|--|-------------------------------------------------|
| | | los resultados de su aplicación. | | Diseño: No experimental, de campo, transversal. |
| | | | | Población: 140 Muestra: 46 |

Fuente: Elaboración propia (2024).

TABLAS

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------|----|
| Tabla 3.1 | Clasificación de empresas en México: Microempresas. | 49 |
| Tabla 3.2 | Clasificación de empresas en México: Pequeñas empresas. | 49 |
| Tabla 3.3 | Clasificación de empresas en México: Medianas empresas. | 50 |
| Tabla 3.4 | <i>Caracterización de empresas en México.</i> | 52 |

FIGURAS

| | | |
|------------|---------------------------------------------------------------|----|
| Figura 3.1 | Principales errores en la gestión de Mipymes en México. | 60 |
| Figura 3.2 | Obstáculos enfrentados por las Mipymes en México | 62 |
| Figura 3.3 | Principales obstáculos enfrentados por las Mipymes en Puebla. | 63 |
| Figura 3.4 | Giro o área de especialidad de empresas restauranteras. | 81 |

GRÁFICAS

| | | |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 3.1 | Distribución de empresas en México durante 2009. | 50 |
| Gráfica 3.2 | Distribución de empresas en México durante 2014. | 51 |
| Gráfica 3.3 | Distribución de empresas en México durante 2019. | 51 |
| Gráfica 3.4 | Distribución de empresas por sector en Puebla. | 58 |
| Gráfica 3.5 | Distribución de empresas en Puebla de acuerdo con su tamaño. | 59 |
| Gráfica 3.6 | Desarrollo del sector restaurantero en México. | 70 |
| Gráfica 3.7 | Aporte al PIB nacional por el sector restaurantero en México. | 71 |
| Gráfica 3.8 | Distribución de empresas restauranteras de acuerdo con su tamaño. | 72 |
| Gráfica 3.9 | Aportación al empleo en México por parte del sector restaurantero. | 73 |
| Gráfica 3.10 | Personal empleado por Mipymes del sector restaurantero. | 74 |
| Gráfica 3.11 | Tipo de establecimiento estructural de las Mipymes mexicanas. | 75 |
| Gráfica 3.12 | Número de empresas restauranteras de acuerdo con su giro de especialización. | 78 |
| Gráfica 3.13 | Tasa de crecimiento de empresas restauranteras en Puebla. | 79 |
| Gráfica 3.14 | Formalidad e informalidad de empresas restauranteras en Puebla. | 80 |
| Gráfica 3.15 | Tipo de establecimientos restauranteros en Puebla. | 81 |
| Gráfica 3.16 | Relación del personal registrado con la empresa restaurantera donde labora. | 82 |
| Gráfica 3.17 | Empleo otorgado a internet en empresas restauranteras locales. | 84 |
| Gráfica 3.18 | Presentación de fuentes de financiamiento de empresas restauranteras. | 85 |
| Gráfica 3.19 | Empleo de financiamiento en empresas restauranteras. | 86 |
| Gráfica 4.1 | Preferencia en canales digitales. | 96 |
| Gráfica 4.2 | Atracción de nuevos clientes mediante canales digitales. | 97 |
| Gráfica 4.3 | Efectividad generada por el uso de canales digitales para mantener informados a clientes. | 98 |
| Gráfica 4.4 | Principales desafíos al emplear canales digitales. | 99 |
| Gráfica 4.5 | Adaptación a tendencias digitales de la industria restaurantera. | 100 |

| | | |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 4.6 | Capacitación de microempresarios para el uso de herramientas digitales. | 101 |
| Gráfica 4.7 | Impacto a largo plazo del uso de herramientas digitales. | 101 |
| Gráfica 4.8 | Definición de objetivos para el uso de canales digitales. | 102 |
| Gráfica 4.9 | Eficacia percibida en el uso de aplicaciones de servicio para entrega a domicilio. | 103 |
| Gráfica 4.10 | Aumento en ventas tras el empleo de aplicaciones digitales de entrega a domicilio. | 104 |
| Gráfica 4.11 | Beneficio de contar con programa de lealtad o descuentos para los clientes. | 105 |
| Gráfica 4.12 | Manejo de reseñas. | 106 |
| Gráfica 4.13 | Empleo de WhatsApp Business. | 107 |
| Gráfica 4.14 | Reservación en línea. | 108 |
| Gráfica 4.15 | Aplicación de encuestas en línea para recibir retroalimentación por parte de clientes. | 109 |
| Gráfica 4.16 | Modificación en administración de actividades y recursos. | 110 |
| Gráfica 4.17 | Éxito continuo en microempresas tras empleo de canales digitales. | 111 |
| Gráfica 4.18 | Toma de decisiones con base en la retroalimentación de clientes. | 112 |
| Gráfica 4.19 | Principales beneficios tras el empleo de canales digitales. | 113 |
| Gráfica 4.20 | Principales desafíos tras el empleo de canales digitales. | 114 |
| Gráfica 4.21 | Incremento de clientes físicos. | 115 |
| Gráfica 4.22 | Incremento de clientes digitales. | 116 |