

Ixmati

Observatorio Organizacional
Investigación y Experiencia Profesional

ISSN: 2683-197X



NUEVA ÉPOCA

Año 12, No. 24

Mayo - Agosto 2026



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA

IXMATI

Observatorio Organizacional
Investigación y Experiencia Profesional

IXMATI, año 12, No. 24, mayo-agosto 2026, es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad del Valle de Puebla S.C., Calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 26-69-488, <www.uvp.mx>. Editores Responsables: Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas y Mtro. Prisciliano Gerardo Illescas Lozano. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018-012416285800-203, ISSN: 2683-197X, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Coordinación Editorial y de Publicaciones, Mtro. Enrique Moreno Ceballos, Calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 26-69-488 ext. 798, fecha de última modificación, agosto de 2026.

Las posturas expresadas por los autores no necesariamente reflejan las posturas de la Universidad del Valle de Puebla, de su Coordinación de Editorial y de Publicaciones, de las editoras responsables del staff editorial involucrado en la edición de la revista.

Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de la presente publicación, siempre y cuando se acredite adecuadamente el origen de estos.

Cualquier carta dirigida al editor debe enviarse al correo coord.editorial@uvp.mx.

IXMATI

Observatorio Organizacional
Investigación y Experiencia Profesional



DIRECTORIO

Presidente de la Junta de Gobierno

Mtro. Jaime Illescas López

Rectora

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

Directora de la División de Negocios, Hospitalidad y
Ciencias Sociales

Mtra. Claudia Soledad Cruz Acevedo

Director de Posgrados, Educación Continua,
Virtual y Abierta

Dr. Salvador Cervantes Cajica

Editores Responsables

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas y

Mtro. Prisciliano Gerardo Illescas Lozano

Director de Investigación e Innovación

Dr. Mauricio Piñón Vargas

Coordinador de Editorial y Publicaciones

Mtro. Enrique Moreno Ceballos

Centro de Redacción Académica

Mtra. Estefany Abi Merino Alcalá

Diseño Editorial

Lic. Jocelin Solano García



COMITÉ EDITORIAL

Dra. Brenda Marlén Bello Briones

Universidad del Valle de Puebla

Mtra. Claudia Soledad Cruz Acevedo

Universidad del Valle de Puebla

Mtra. María Fernanda Gutiérrez Hernández

Universidad del Valle de Puebla

Mtro. José Manuel Huerta Cruz

Universidad del Valle de Puebla

COMITÉ CIENTÍFICO

Dra. Arlen Cerón Islas

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Aura Paulina Flores Barrera

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Blanca Azalia López Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Christian Karel Salgado Vargas

Universidad Autónoma del Estado de México

Mtra. Elvia Yanet Sierra Vite

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Mtro. Jair Emmanuel Onofre Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Karla Coré Moreno Cortés

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Mtro. Rafael Enrique Meneses López

Instituto Campechano

Mtro. Rafael Juárez Toledo

Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Víctor Manuel López Guevara

El Colegio de Tlaxcala

CONTENIDO

NEARSHORING Y DIGITALIZACIÓN COMO FACTORES ESTRATÉGICOS EN LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA POST-PANDEMIA DE MÉXICO	12
ACCESIBILIDAD PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL Y AUDITIVA: “TACOS DE LA ESQUINA” Y “FINCA DOÑA TORIBIA”	30

Editorial

El mundo, ante toda dificultad, también es un lugar para tejer redes y desarrollar comunidades a través de la economía, la política y la cultura. Esa es la propuesta, justamente, de las voces publicadas en esta edición de *Ixmati*, que ofrece, entre sus páginas, puntos de reflexión y propuestas de práctica para hacer del globo terráqueo un lugar de oportunidades para el crecimiento y la prosperidad.

En este sentido, el campo de los Negocios Internacionales está representado en estas páginas a través del artículo de investigación escrito por Karla Lucero Hernández Ibarra: *Nearshoring y digitalización como factores estratégicos en la competitividad logística post-pandemia de México*, el cual ofrece una perspectiva en torno a los procesos de relocalización productiva al respecto de las cadenas globales de suministro que se vieron trastocadas por la pandemia por COVID-19. Justamente, México resultó ser clave durante aquellos procedimientos y, mediante una puntual revisión de la literatura y numeralia correspondiente, la investigadora expone la confluencia entre el nearshoring y la digitalización logística como elementos imprescindibles para los fenómenos mencionados.

Así pues, frente al mundo en expansión e impulsado por sus propios vínculos, el campo de la Gastronomía también cuenta con sus propios exponentes en esta edición: Karen Leal Ortiz, André Franco Pérez Cruz y Diego Ramos Hurtado, quienes

comparten el proyecto de investigación titulado *Accesibilidad para personas con discapacidad visual y auditiva: “Tacos de la esquina” y “Finca Doña Toribia”*, para postular sobre los posibles alcances del comercio gastronómico dedicado a la dignificación de comensales que no llegan a ser considerados en las dinámicas espaciales y logísticas de locales situados en la calle u otros de mayores presupuestos. En este tenor, los autores han propuesto dos modelos de negocio basados en la inclusión y articulados con base en revisiones puntuales de aspectos técnicos, económicos y sociales que ponen de manifiesto el sentido humano de las rutas alimentarias de comercio.

Esperamos que este número de Ixmati pueda ser, a su vez, una fuente de comprensión ante una realidad que nos demanda el cuidado de nuestros vínculos en menor o mayor escala, dentro de los propósitos colectivos de supervivencia digna, cobijados por los circuitos de intercambio de bienes y servicios.

Atentamente

La Editorial

¡Buena Lectura!

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

NEARSHORING Y DIGITALIZACIÓN COMO FACTORES ESTRATÉGICOS
EN LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA POST-PANDEMIA DE MÉXICO

NEARSHORING AND DIGITALIZATION AS STRATEGIC FACTORS IN
MEXICO'S POST-PANDEMIC LOGISTICS COMPETITIVENESS

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Hernández Ibarraran, Karla Lucero

UVP Universidad del Valle de Puebla

ni16388@uvp.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9780-8692>

Recibido el 5 de junio de 2026. Aceptado el 13 de julio de 2026.

Publicado el 31 de agosto de 2026.

Reseña de Autor

Karla Hernández es estudiante de último semestre de la licenciatura en Negocios Internacionales por la Universidad del Valle de Puebla. Su línea de interés se concentra en la logística internacional, la transformación digital y el análisis de las cadenas globales de suministro como motores de competitividad económica. Ha participado en foros y congresos especializados, incluyendo eventos de Merca 2.0 y COMCE, fortaleciendo su perspectiva sobre los desafíos y oportunidades del comercio internacional contemporáneo. A través de la investigación académica, busca contribuir al desarrollo de estrategias que impulsen la eficiencia, resiliencia e integración de México en los mercados globales, con especial atención al fenómeno del *nearshoring* y la digitalización logística.

Resumen

El presente trabajo analiza el papel del *nearshoring* y la digitalización como factores estratégicos que inciden en la competitividad logística de México durante el período post-pandemia 2020–2024. La pandemia de COVID-19 evidenció la fragilidad de las cadenas de suministro globales hiperespecializadas y aceleró procesos de relocalización productiva hacia destinos más cercanos a los mercados de consumo. México, dada su posición geográfica y estratégica, su integración en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y su base manufacturera consolidada, se posicionó como uno de los principales destinos de este proceso en América Latina.

El objetivo es determinar en qué medida la confluencia de estas dos tendencias — *nearshoring* y digitalización logística— configura un nuevo paradigma competitivo para el país. La metodología empleada es de tipo documental-analítica con enfoque mixto, triangulando datos de organismos nacionales e internacionales para el

periodo estudiado. Los resultados muestran que México captó más del 70% de las inversiones de nearshoring en América Latina y redujo su costo logístico al 8.5% sobre ventas en 2023; sin embargo, persisten brechas estructurales críticas en infraestructura, talento especializado y adopción tecnológica.

Se concluye que ambos factores son sinérgicos e interdependientes: sin una agenda digital robusta, México no podrá consolidar su ventaja competitiva logística de largo plazo. Por tal motivo se recomienda articular una política pública integral que vincule infraestructura física, formación de capital humano y adopción tecnológica.

Palabras clave: nearshoring, digitalización logística, competitividad, cadenas de suministro, T-MEC.

Abstract

This paper analyzes the role of nearshoring and digitalization as strategic factors influencing Mexico's logistics competitiveness during the post-pandemic period 2020–2024. The COVID-19 pandemic exposed the fragility of hyper-specialized global supply chains and accelerated productive relocation processes toward destinations closer to consumption markets. Mexico, given its strategic geographic position, its integration into the United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA), and its consolidated manufacturing base, emerged as one of the main destinations for this process in Latin America.

The objective is to determine the extent to which the confluence of these two trends—nearshoring and logistics digitalization—shapes a new competitive paradigm for the country. The methodology employed is documentary-analytical with a mixed approach, triangulating data from national and international organizations for the studied period. Results show that Mexico captured more than

70% of nearshoring investments in Latin America and reduced its logistics cost to 8.5% of sales in 2023; however, critical structural gaps persist in infrastructure, specialized talent, and technological adoption. It is concluded that both factors are synergistic and interdependent: without a robust digital agenda, Mexico will not be able to consolidate its long-term logistics competitive advantage. An integrated public policy articulating physical infrastructure, human capital formation, and technological adoption is recommended.

Keywords: nearshoring, logistics digitalization, competitiveness, supply chains, USMCA.

Introducción

La pandemia de COVID-19, declarada emergencia sanitaria global por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020, desencadenó una de las crisis económicas y logísticas más profundas del siglo XXI. El cierre de fronteras, la suspensión de actividades productivas y la disrupción en el transporte internacional expusieron la vulnerabilidad estructural de las cadenas de suministro globales, en particular aquellas con alta dependencia de proveedores asiáticos: China concentra aproximadamente el 29% de la producción manufacturera mundial (División de Estadística de las Naciones Unidas, 2023). La interrupción simultánea de la oferta y la demanda en múltiples geografías reveló que el paradigma de eficiencia máxima —inventarios mínimos, proveedores únicos y rutas oceánicas extendidas— era profundamente frágil ante perturbaciones de escala global.

Ante esta realidad, numerosas empresas multinacionales comenzaron a replantear sus estrategias de abastecimiento y producción, priorizando la resiliencia sobre la eficiencia de costo. Este proceso dio origen a una ola de relocalización productiva conocida como *nearshoring* —deslocalización cercana—, entendida como el traslado de operaciones hacia países geográfica, cultural y

comercialmente próximos al mercado de destino. México, con 3,152 kilómetros de frontera terrestre con Estados Unidos, acceso preferencial bajo el T-MEC, costos laborales competitivos y una base manufacturera madura, emergió como uno de los destinos más atractivos de este proceso en América del Norte (Morales-Alquicira *et al.*, 2024). A ello se suma que el T-MEC, vigente desde julio de 2020, amplió las reglas de origen en sectores estratégicos como el automotriz —elevando el contenido regional mínimo al 75%—, lo que actúa como incentivo adicional para instalar capacidad productiva en territorio mexicano.

Asimismo, la pandemia aceleró la transformación digital en todos los sectores económicos. En la logística, la adopción de tecnologías 4.0 —Internet de las Cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), análisis de big data, sistemas de gestión empresarial (ERP) y de transporte (TMS), y gemelos digitales— se convirtió en un imperativo estratégico para mantener la continuidad operativa ante escenarios de alta volatilidad. La confluencia de tales tendencias configura un nuevo paradigma de competitividad logística que México aún no ha capitalizado en su totalidad.

No obstante, los datos revelan una realidad matizada: en 2023, el Banco Mundial ubicó a México en el lugar 66 del Índice de Desempeño Logístico (IDL), retrocediendo desde el lugar 50 que ocupaba en 2010 (Expansión, 2023). El costo logístico del país equivale al 12% del valor de las mercancías, frente a un promedio mundial del 10.8% y un 8% en Estados Unidos (Expansión, 2023). Esta brecha, junto con los déficits en infraestructura energética e hídrica, la escasez de talento especializado y los rezagos en adopción tecnológica, representa obstáculos que podrían limitar el aprovechamiento sostenido del fenómeno *nearshoring*.

Con base en lo anterior, el presente estudio plantea como objetivo analizar de qué manera el *nearshoring* y la digitalización interactúan como factores estratégicos determinantes de la competitividad logística de México en el período 2020–2024, identificando los avances alcanzados, las brechas estructurales persistentes y las condiciones necesarias para consolidar al país como hub logístico regional de

clase mundial. La hipótesis central sostiene que existe una relación sinérgica entre ambas variables: la relocalización productiva genera presión e incentivos para modernizar la infraestructura logística digital, mientras que la transformación digital es condición necesaria para maximizar el posicionamiento competitivo de México como destino de *nearshoring* de alto valor en el mediano y largo plazo.

La pertinencia del estudio reside en que las investigaciones disponibles analizan el *nearshoring* y la digitalización logística de manera separada. En consecuencia, la contribución de este trabajo radica en examinar su interacción como un sistema sinérgico, lo que ofrece un marco analítico más completo y aplicable a la toma de decisiones empresariales y de política pública.

Revisión bibliográfica

El *nearshoring* como fenómeno de relocalización productiva ha sido analizado desde distintas perspectivas en la literatura reciente. Morales-Alquicira *et al.* (2024) identifican las limitaciones estructurales que enfrenta México para el desarrollo del *nearshoring* entre 2019 y 2023, así señalan cuellos de botella institucionales e incertidumbre regulatoria como factores amplificadores de las brechas existentes. Su análisis subraya, además, que la proximidad geográfica y los acuerdos comerciales son condiciones necesarias pero no suficientes para capitalizar los flujos de inversión de manera sostenida.

Desde una perspectiva macroeconómica regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) examina el estado y las perspectivas de la cadena de suministro 4.0 en América Latina y el Caribe, a su vez, concluye que la adopción de tecnologías digitales en logística constituye un diferenciador competitivo crítico. En ese tenor, el BID advierte que los países que no aceleren su transformación

digital logística quedarán rezagados en la captación de inversiones de alto valor tecnológico, independientemente de sus ventajas comparativas tradicionales.

En el ámbito de la medición del desempeño logístico, el Banco Mundial (2023), a través del Índice de Desempeño Logístico (IDL), ofrece una referencia comparativa internacional que permite dimensionar el posicionamiento de México frente a economías competidoras. Los datos del período 2014–2023 evidencian un deterioro relativo de México —de la posición 50 a la 66— en contraste con el avance de economías como Vietnam y China, lo que plantea interrogantes sobre la efectividad de las políticas logísticas implementadas.

Por su parte, el Federal Reserve Bank of Dallas (2024) introduce una perspectiva cautelosa sobre el *nearshoring* mexicano, pues señala que, a pesar del interés creciente, el valor de los activos extranjeros como proporción del PIB mexicano disminuyó desde 2022, y que las utilidades reinvertidas representan la mayor parte de los flujos de IED recientes. Este hallazgo matiza el optimismo prevaleciente en estudios sectoriales y sugiere que el fenómeno *nearshoring* está aún en una fase de consolidación más que de expansión masiva.

Por otro lado, EGADE Business School (2024) analiza el impacto potencial del *nearshoring* en la economía mexicana, así destaca la concentración geográfica de la inversión en estados del norte y centro del país, así como la necesidad de políticas de desarrollo regional que distribuyan los beneficios de manera más equitativa.

Finalmente, el 2º Estudio Nacional de Indicadores Logísticos (#SoyLogístico *et al.*, 2023) proporciona evidencia empírica sobre el estado de la digitalización logística en México, documentando avances en indicadores operativos como el fill rate y el costo logístico, pero también brechas críticas en sostenibilidad y adopción tecnológica en las pymes.

Método y Metodología

La investigación adopta un diseño documental-analítico con enfoque mixto. El componente cualitativo consiste en el análisis de contenido sistemático de artículos académicos, reportes de organismos internacionales, estudios sectoriales y publicaciones especializadas en logística, *nearshoring* y transformación digital publicados entre el periodo 2020 y 2024. El componente cuantitativo integra el análisis descriptivo y comparativo de indicadores logísticos, datos de inversión extranjera directa (IED), estadísticas del IDL y métricas de adopción tecnológica para el mismo período.

La investigación es de alcance exploratorio-descriptivo (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014); exploratorio por analizar una confluencia de fenómenos con escasa sistematización académica integrada en el contexto mexicano; y descriptivo, en la medida en que caracteriza el estado actual de ambas variables mediante evidencia empírica documentada. La triangulación metodológica — que combina fuentes institucionales, académicas y sectoriales— permite compensar las limitaciones inherentes a cada tipo de fuente.

Las fuentes de información se seleccionaron bajo tres criterios: a) rigor metodológico y validación institucional; b) actualidad, con preferencia por publicaciones del período 2020–2024; y c) relevancia directa con el objeto de estudio. Las instituciones consultadas incluyen al Banco de México (2024), el Banco Mundial (2023), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2022), el Federal Reserve Bank of Dallas (2024), EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey (2024), la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP, 2023), Deloitte México (2022), el Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad (RIICO, 2024), el 2º Estudio Nacional de Indicadores Logísticos elaborado por #SoyLogístico LDM (2023) y EGADE Business School (2023).

El proceso analítico se desarrolló en cuatro fases: 1) la recopilación y organización de fuentes mediante matrices documentales clasificadas por tema, año y nivel de análisis; 2) la extracción y sistematización de datos cuantitativos clave; 3) el análisis comparativo longitudinal de indicadores logísticos y de inversión para el período 2020–2024; y 4) la triangulación de hallazgos entre fuentes para identificar consistencias, contradicciones y vacíos analíticos. El análisis se estructura en torno a tres ejes temáticos: a) la evolución del *nearshoring* en México, b) el estado de la digitalización logística, y c) las brechas estructurales y condiciones para la competitividad sostenida.

La principal limitación metodológica radica en la disponibilidad de datos desagregados a nivel regional dentro de México, ya que la mayor parte de las estadísticas disponibles son de carácter nacional. Esta limitación se mitiga mediante la triangulación múltiple de fuentes, así como el énfasis en tendencias y patrones estructurales.

Resultados

Los datos del período 2020–2024 revelan un impulso significativo pero heterogéneo del *nearshoring* en México. En el ámbito de la IED, el sector inmobiliario industrial experimentó un crecimiento sin precedentes ya que durante los primeros nueve meses de 2023 la inversión superó los 15,000 millones de dólares —un incremento del 47% respecto al año anterior—, con niveles de ocupación en parques industriales cercanos al 97% (ADDEM Capital, 2025). Entre enero de 2023 y diciembre de 2025 se entregaron más de 1,730 nuevas naves industriales, sumando más de 25 millones de metros cuadrados de espacios industriales y logísticos (Líder Empresarial, 2025). La AMPIP reportó una demanda acumulada de 3.1 millones de metros cuadrados en parques industriales entre 2022 y 2023, con proyecciones de alcanzar 6 millones para 2027.

La distribución geográfica de la IED derivada del *nearshoring* muestra una alta concentración regional. Según datos de Deloitte, citados en EGADE Business School (2024), de enero de 2021 a septiembre de 2023, Nuevo León concentró el 39% de dicha inversión. La Tabla 1 resume, a continuación, la distribución por estado y sectores predominantes.

Tabla 1.

Distribución de IED por nearshoring en estados seleccionados de México (2021–2023)

Estado	IED nearshoring (%)	Sectores predominantes
Nuevo León	39%	<u>Manufactura avanzada, automotriz, electrónica</u>
Coahuila	12%	<u>Autopartes, manufactura</u>
Ciudad de México	11%	<u>Servicios financieros, TI</u>
Guanajuato	10%	<u>Automotriz, manufactura</u>
Jalisco	9%	<u>Electrónica, TI, manufactura</u>
Durango	4%	<u>Manufactura en general</u>
Resto del país	15%	<u>Diversificado</u>

Nota. Elaboración propia con base en datos de Deloitte México, citado en EGADE Business School (2024).

No obstante, el Federal Reserve Bank of Dallas (2024) introduce una perspectiva cautelosa, a pesar del interés creciente en el *nearshoring*, el valor de los activos extranjeros como proporción del PIB mexicano disminuyó desde 2022. Las utilidades reinvertidas representan actualmente la mayor parte de los flujos de IED, lo que sugiere una consolidación de inversiones ya establecidas más que la llegada masiva de nuevas empresas. Por su parte, el Banco de México (2024) reportó que solo el 12.9% de las empresas mexicanas manifestaron beneficios directos derivados del *nearshoring* entre 2023 y 2024, aunque más del 40% espera que el impacto sustantivo se materialice entre 2026 y 2030.

En cuanto al posicionamiento logístico internacional, la Tabla 2 ilustra la trayectoria comparativa de México en el IDL del Banco Mundial frente a economías de referencia, lo que evidencia un retroceso consistente, mientras que países como Vietnam y China avanzaron.

Tabla 2.

Evolución del Índice de Desempeño Logístico en economías seleccionadas (2014–2023)

País / Economía	IDL 2014	IDL 2018	IDL 2023	Variación 2014–2023
Alemania	<u>4.12</u>	<u>4.20</u>	<u>4.07</u>	<u>–0.05</u>
Singapur	<u>4.00</u>	<u>4.00</u>	<u>4.03</u>	<u>+0.03</u>
China	<u>3.53</u>	<u>3.61</u>	<u>3.68</u>	<u>+0.15</u>
Vietnam	<u>3.15</u>	<u>3.27</u>	<u>3.30</u>	<u>+0.15</u>
México	<u>3.13</u>	<u>3.04</u>	<u>2.97</u>	<u>–0.16</u>
Brasil	<u>2.94</u>	<u>2.99</u>	<u>3.00</u>	<u>+0.06</u>

Nota. Elaboración propia con datos del Banco Mundial (2023).

Respecto a la digitalización logística, el 2° Estudio Nacional de Indicadores Logísticos (#SoyLogístico et al., 2023), con participación de 51 empresas, reporta avances significativos pero asimétricos. La Tabla 3 sintetiza los indicadores clave de desempeño del período analizado.

Tabla 3.

Indicadores clave de desempeño logístico en México (2022–2023)

Indicador	2022	2023	Tendencia
Costo logístico (% ventas)	~9.2%	<u>8.5%</u>	<u>Reducción</u>
Fill rate (automotriz / manufactura)	~90%	<u>>95%</u>	<u>Mejora</u>
Tercerización transporte (construcción)	Base	<u>+59 p.p.</u>	<u>Aumento significativo</u>
Empresas que miden huella de carbono	N.D.	<u>16%</u>	<u>Brecha crítica</u>
Posición IDL Banco Mundial	60	<u>66</u>	<u>Deterioro relativo</u>
Rotación personal logístico (manufactura)	8%	<u>48%</u>	<u>Aumento crítico</u>

Nota. Elaboración propia con datos de #SoyLogístico et al. (2023) y Banco Mundial (2023).

La adopción tecnológica es marcadamente asimétrica entre sectores y tamaños de empresa: las grandes empresas del sector automotriz y electrónico operan con sistemas TMS y ERP de última generación, mientras que el ecosistema de pequeñas y medianas empresas (pymes) —que representa más del 95% del tejido empresarial logístico— opera en gran medida con procesos manuales o herramientas de baja integración (México Industry, 2025). Esta brecha se expresa dramáticamente en la rotación de personal logístico en manufactura que escaló del 8% al 48% entre 2022 y 2023, esto es una señal de tensión severa sobre el capital humano especializado.

Adicionalmente, el análisis identificó cuatro brechas estructurales: a) la infraestructura física deficiente, con un costo logístico del 12% sobre el valor de las mercancías y 3,947 robos al autotransporte entre enero y mayo de 2023 —87% con violencia— (Expansión, 2023); b) el rezago tecnológico, con aproximadamente el 40% de empresas logísticas en enfoque reactivo y baja digitalización (México Industry, 2025); c) el déficit energético e hídrico, que requeriría añadir entre 8,000 y 12,000 megavatios de capacidad instalada para 2030; y d) la concentración geográfica, con el 85% de la IED por *nearshoring* en solo seis estados.

Conclusiones y discusión

Los resultados permiten confirmar parcialmente la hipótesis central: existe una relación sinérgica e interdependiente entre el *nearshoring* y la digitalización logística en México, aunque dicha relación está mediada por brechas estructurales que limitan su plena materialización. El comportamiento del *nearshoring* durante el período 2020–2024 se alinea con la teoría de las cadenas de valor globales (Gereffi y Korzeniewicz, 1994): la disrupción pandémica operó como catalizador de reconfiguración geográfica y México capturó parte significativa de esta ola de relocalización gracias a sus ventajas comparativas estructurales. Sin embargo, los datos del Federal Reserve Bank of Dallas (2024) introducen un matiz crítico ya que el *nearshoring* ha beneficiado principalmente sectores de intensidad de

capital media-alta —como el automotriz— donde el país ya contaba con ventaja preestablecida, mientras que el escalamiento hacia sectores de mayor valor tecnológico —semiconductores, biotecnología, inteligencia artificial— enfrenta barreras de infraestructura y talento que dificultan la transición.

Esta distinción conecta con el concepto de *nearshoring* 2.0 (Hablandodenegocios.com, 2025): la diferencia entre un *nearshoring* de primera generación —basado en costo y proximidad— y uno de alto valor agregado depende críticamente de la velocidad y profundidad de la transformación digital. El contraste con Vietnam —economía que avanzó 15 posiciones en el IDL entre 2014 y 2023 mientras México retrocedió 16— ilustra que la clave reside en articular políticas públicas que combinen inversión en infraestructura digital, incentivos para formación de talento en tecnologías avanzadas y marcos regulatorios predecibles (OCDE, 2023). Esta evidencia es consistente con los hallazgos del BID (2022) para América Latina, en su conjunto, y con el análisis de Morales-Alquicira *et al.* (2024), quienes identifican cuellos de botella institucionales e incertidumbre regulatoria como amplificadores negativos de las brechas existentes en el caso mexicano.

En el ámbito de la digitalización, los resultados son alentadores en términos de dirección —reducción del costo logístico al 8.5% en 2023, mejora del fill rate por encima del 95% en sectores clave— pero insuficientes en alcance y profundidad. El hecho de que solo el 16% de las empresas mida su huella de carbono logística evidencia que la transformación digital se está adoptando principalmente en su dimensión operativa-eficientista, sin integrar aún las dimensiones de sostenibilidad y resiliencia estratégica que caracterizan a los sistemas logísticos de clase mundial. Esta situación es especialmente relevante en un entorno donde la sostenibilidad ambiental se convierte en requisito de entrada para cadenas de suministro globales de empresas comprometidas con metas de cero emisiones netas.

La perspectiva del Reshoring Index de Kearney (2025) —que ubica a México escalando cinco posiciones entre los destinos prioritarios para relocalización de manufactura— y las proyecciones del Banco de México —según las cuales más del 40% de las empresas espera que el impacto del *nearshoring* se materialice entre 2026 y 2030— sugieren que el país dispone todavía de una ventana de oportunidad para corregir sus brechas estructurales. Sin embargo, esta ventana no es indefinida: las inversiones de *nearshoring* tienen movilidad relativa en sus primeras fases, y si México no ofrece condiciones competitivas en digitalización y energía, otras economías emergentes —India, Indonesia, Marruecos— podrían capturar los flujos de inversión de mayor valor.

El análisis desarrollado permite arribar a cuatro conclusiones directamente vinculadas con el objetivo e hipótesis del estudio. En primer lugar, el *nearshoring* representa para México una oportunidad estructural de primera magnitud: el país captó beneficios tangibles en IED manufacturera, expansión de infraestructura industrial y consolidación como principal proveedor de Estados Unidos en el sector automotriz; no obstante, estos logros son iniciales y sectorialmente concentrados, sin haberse traducido en una transformación sistémica de la competitividad logística nacional.

En segundo lugar, la digitalización logística avanza con señales positivas —reducción de costos operativos, mejora del fill rate, incremento en la adopción de almacenes inteligentes—, pero el 40% de las empresas logísticas mantiene enfoques reactivos con baja adopción tecnológica, y la escasez de talento especializado —evidenciada en tasas de rotación que escalaron hasta el 48% en manufactura— constituye una restricción crítica de corto plazo.

En tercer lugar, se confirma la hipótesis central que plantea que el *nearshoring* y la digitalización son factores sinérgicos e interdependientes. La relocalización productiva genera presión e incentivos para modernizar ecosistemas logísticos

digitales, pero al mismo tiempo requiere que dichos ecosistemas ya estén desarrollados para atraer inversiones de mayor valor tecnológico. Esta circularidad —trampa de subdesarrollo logístico— solo puede romperse mediante política pública deliberada, integrada y de largo aliento.

En cuarto lugar, las brechas estructurales identificadas como infraestructura física, energía, talento y adopción tecnológica, son los factores limitantes que mayor atención requieren para que México transite del *nearshoring* de primera generación al de alto valor agregado. En consecuencia, se formulan cinco recomendaciones: la primera, diseñar una agenda digital logística nacional con metas medibles de adopción tecnológica por sector, con incentivos fiscales para pymes; la segunda, crear programas de certificación acelerada en competencias logísticas digitales en alianza universidad-empresa-gobierno; en tercer lugar, priorizar la modernización de cruces fronterizos, puertos secos e infraestructura ferroviaria en corredores estratégicos de *nearshoring*; en cuarto lugar, asegurar el abasto de energía confiable y de fuentes limpias en zonas industriales clave; y finalmente fortalecer los sistemas de información logística nacional para el monitoreo sistemático de indicadores de digitalización, sostenibilidad y competitividad. La ventana de oportunidad que el *nearshoring* abre para México es real, pero la historia comparada enseña que las oportunidades estructurales no se capitalizan de manera pasiva: requieren visión estratégica, inversión sostenida y capacidad institucional.

Referencias

- ADDEM Capital. (2025, 30 de octubre). *El impacto del nearshoring en México entre 2020 y 2024*. <https://www.addemcapital.mx/historias/el-impacto-del-nearshoring-en-mexico-entre-2020-y-2024>
- Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados [AMPIP]. (2023). *Estadísticas de demanda de espacio industrial en México 2022–2023*. AMPIP.
- Banco de México. (2024). *Reporte sobre el comportamiento de la Inversión Extranjera Directa y el nearshoring en México 2023–2024*. Banco de México.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2022). *La cadena de suministro 4.0 en América Latina y el Caribe: Estado y perspectivas*. BID.
- Banco Mundial. (2023). *Logistics Performance Index 2023*. <https://lpi.worldbank.org/>
- Deloitte México. (2022, 4 de agosto). *Nearshoring: llegó el momento de instalar la producción en México*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/nearshoring-en-mexico.html>
- División de Estadística de las Naciones Unidas. (2023). *Estadísticas de producción manufacturera mundial 2022*. Naciones Unidas. <https://unstats.un.org/>
- EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey. (2024). *Nearshoring y su impacto potencial en la economía de México en 2024*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/nearshoring-y-su-impacto-potencial-en-la-economia-de-mexico-en-2024>
- Expansión. (2023, 7 de julio). *México pierde competitividad y pone en riesgo al nearshoring*. <https://expansion.mx/economia/2023/07/07/mexico-pierde-competitividad-y-pone-en-riesgo-al-nearshoring>
- Federal Reserve Bank of Dallas. (2024, 5 de diciembre). *La relocalización de producción hacia México aún no impulsa una gran inversión a pesar de las tensiones comerciales globales*. <https://www.dallasfed.org/research/economics/2024/1205/1205sp>

- Gereffi, G. y Korzeniewicz, M. (Eds.). (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Greenwood Press.
- Hablandodenegocios.com. (2025). *Nearshoring 2.0: la nueva fase de relocalización productiva en México*. <https://hablandodenegocios.com>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kearney. (2025). *Reshoring Index 2025: Mexico's rising position in North American manufacturing*. Kearney.
- Líder Empresarial. (2025). *México ante el reto del Nearshoring: Construir desde lo local*. <https://www.liderempresarial.com/mexico-ante-el-reto-del-nearshoring-construir-desde-lo-local-2/>
- México Industry. (2025). *Digitalización y tecnología, claves para acelerar la transformación logística de México*. <https://mexicoindustry.com/noticia/digitalizacion-y-tecnologia-claves-para-acelerar-la-transformacion-logistica-de-mexico>
- Morales-Alquicira, A., Guillén-Mondragón, I. J. y Rendón-Trejo, A. (2024). Limitaciones para el desarrollo del nearshoring en México 2019–2023. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17(17). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/2276>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Review of logistics performance in Mexico*. OCDE Publishing.
- #SoyLogístico, LDM y EGADE Business School. (2023). *2º Estudio Nacional de Indicadores Logísticos México 2022–2023*. El Financiero / EGADE Business School.
- The Logistics World. (2025, 16 de diciembre). *Perspectivas del nearshoring 2026: ¿Qué se espera a nivel global y para México?* <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/perspectivas-del-nearshoring-2026-que-se-espera-a-nivel-global-y-para-mexico/>

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

ACCESIBILIDAD PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL Y
AUDITIVA: “TACOS DE LA ESQUINA” Y “FINCA DOÑA TORIBIA”

ACCESSIBILITY FOR PEOPLE WITH VISUAL AND HEARING
IMPAIRMENTS: “TACOS DE LA ESQUINA” AND “FINCA DOÑA TORIBIA”

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Ortiz Leal, Karen¹

ga45003@uvp.edu.mx

UVP Universidad del Valle de Puebla

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7111-5235>

Pérez Cruz, André Franco²

ga48378@uvp.edu.mx

UVP Universidad del Valle de Puebla

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2080-5006>

Ramos Hurtado, Diego³

ga49281@uvp.edu.mx

UVP Universidad del Valle de Puebla

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8038-8453>

Recibido el 6 de mayo de 2026. Aceptado el 4 de julio de 2026.

Publicado el 31 de agosto de 2026.

Reseña de Autor 1

Estudiante de la licenciatura en Gastronomía del octavo semestre, su principal interés radica en la alta repostería, así como por la investigación. En torno al turismo, ha participado activamente en foros de investigación internos de investigación de la UVP.

Reseña de Autor 2

Estudiante de la licenciatura en Gastronomía del cuarto semestre, su principal interés radica en la panadería artesanal y de especialidad, así como por la investigación en relación con la carrera y con el turismo, participando activamente en proyectos y presentaciones internas de investigación de la UVP.

Reseña de Autor 3

Estudiante de la Licenciatura en Gastronomía del tercer semestre, con interés en la cocina caliente y la Alta Cocina. Tiene formación técnica en Alimentos, Chef Profesional por la Universidad ISIMA, ambas con aval de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Resumen

La propuesta busca ofrecer tacos de canasta en dos modelos de negocio: un puesto situado en la calle de bajo presupuesto, como lo es “Tacos de la esquina” y un *fast food* de mayor presupuesto, como la “Finca Doña Toribia”; a fin de demostrar que la inclusión de personas con discapacidad visual y auditiva es posible sin importar la escala del lugar de comercio.

En ese sentido, en México se han detectado que los establecimientos de alimentos y bebidas carecen de las adaptaciones necesarias para atender a personas con

discapacidad visual y auditiva. Entre las principales barreras se encuentran las limitaciones en espacios físicos, la falta de menús accesibles y la insuficiente capacitación del personal; situación que contradice los principios de inclusión que establece la Convención de la UNESCO y el Sello de Turismo Incluyente de SECTUR.

Por tal motivo, este proyecto se basa en el servicio al cliente inclusivo de Snyder (2022) y en los indicadores de señalética y atención del Sello de Turismo Incluyente (SECTUR, 2020). Para lo cual, se diseñaron adaptaciones para ambos modelos: menús en braille, planos hápticos, señalética táctil y visual, códigos QR con descripción sonora, pipicán y capacitación del personal en lengua de señas básica.

Tras el análisis realizado, se concluye que la propuesta es viable ya que las adaptaciones requeridas representan una inversión baja, no demandan una infraestructura compleja y se pueden implementar mediante proveedores locales. Asimismo, se espera una recuperación de la inversión de entre tres a seis meses.

En este sentido, la inclusión es una oportunidad de negocio rentable y socialmente responsable, al alcance de los emprendimientos gastronómicos en México. Por ello, se recomienda capacitar al personal y promover campañas de comunicación para impulsar la accesibilidad y favorecer su incorporación en otros sectores.

Palabras clave: inclusión, discapacidad visual y auditiva, viabilidad económica, sello de turismo incluyente, capacitación del personal.

Abstract

The proposal aims to offer basket tacos through two business models: a low-budget street food stand, *Tacos de la Esquina*, and a higher-budget fast-food establishment, *Finca Doña Toribia*. The purpose is to demonstrate that the inclusion of people with visual and hearing disabilities is possible regardless of the scale of the business.

In Mexico, food and beverage establishments have been found to lack the necessary adaptations to adequately serve people with visual and hearing disabilities. The main barriers include limitations in physical spaces, the lack of accessible menus, and insufficient staff training. This situation contradicts the principles of inclusion established by the UNESCO Convention and the Inclusive Tourism Seal issued by the Secretariat of Tourism (SECTUR).

Therefore, this project is based on Snyder's (2022) inclusive customer service approach and on the signage and customer service indicators established by the Inclusive Tourism Seal (SECTUR, 2020). Accordingly, adaptations were designed for both business models, including Braille menus, tactile maps, tactile and visual signage, QR codes with audio descriptions, a designated dog relief area, and basic sign language training for staff.

Based on the analysis, the proposal is considered feasible because the required adaptations involve a relatively low investment, do not require complex infrastructure, and can be implemented through local suppliers. Furthermore, the investment is expected to be recovered within three to six months.

In this regard, inclusion represents a profitable and socially responsible business opportunity within the reach of food-service entrepreneurs in Mexico. Therefore, staff training and communication campaigns are recommended to promote accessibility and encourage its adoption in other sectors.

Keywords: inclusion, visual and hearing disabilities, economic viability, inclusive tourism seal, staff training.

Introducción

El proyecto tiene como objetivo principal ofrecer una propuesta gastronómica integral basada en la comida tradicional, como son los tacos de canasta, mediante dos modelos distintos; por un lado el establecimiento fijo de *fast food*, por el otro, uno de formato de comida callejera.

Actualmente, las cadenas de comida rápida y negocios locales presentan deficiencias en las adecuaciones necesarias para atender a personas con discapacidad visual y auditiva, lo que limita su autonomía. Por ello, la implementación de restaurantes inclusivos representa un desafío para el sector de alimentos y bebidas en México, debido a diversas problemáticas:

1. *En relación con los espacios físicos.* La cultura para desarrollar un espacio gastronómico establecido con lo necesario, para ser incluyente, implica una serie de elementos de construcción, concepto e implantación que posiblemente no pueda formar parte de los planes de negocio (Morales, 2025).
2. *En relación con las cartas y menús.* Aunque se tuvo mucho avance a partir del año 2020 en el desarrollo de cartas virtuales y menús con apoyo auditivo, la velocidad de internet y la accesibilidad de los dispositivos inteligentes pueden ser una barrera para ofrecer una carta adecuada para clientes con discapacidades.
3. *En relación con el servicio.* Aunque México es reconocido como uno de los países con uno de los mejores servicios del mundo, gracias a su calidez y cercanía con el cliente, persisten áreas de oportunidad en la profesionalización del personal. Esto se debe a que la prestación de un servicio inclusivo requiere de una capacitación integral para todos los colaboradores, no solo para quienes tienen contacto directo con los clientes.

A partir de estas problemáticas resulta pertinente retomar lo que describe el artículo 19 de la Convención de Derechos de las Personas con Discapacidad:

El derecho de igualdad de condiciones, de todas las personas con discapacidad a vivir en comunidad, con opciones iguales, a las de las demás, y a adoptar medidas efectivas y pertinentes para facilitar el pleno goce de este derecho por las personas con discapacidad y su plena inclusión y participación en la comunidad. (UNESCO, s.f.)

Lo anterior da una pauta muy importante sobre la línea a seguir para alinear los establecimientos de alimentos y bebidas según la UNESCO y que dan al mismo tiempo sentido a este concepto de accesibilidad como un componente esencial de la prestación de servicios dirigidos a todas las personas, independientemente de sus condiciones.

En relación con este derecho, se ha observado que en diversos estados del país se desarrollaron distintas iniciativas orientadas a promover la inclusión y generar propuestas de valor en favor de las personas con discapacidad. Un ejemplo es la iniciativa implementada en San Luis Potosí en 2011 (Gutiérrez, 2011) donde se generó una ley para que en todos los establecimientos del sector turístico se implementaran cartas en Braille. Otro ejemplo es del año 2015 en el estado de Puebla que persiguió el mismo fin (Central Puebla, 2015). No obstante, estas estrategias no han generado un impacto significativo en la transformación de los establecimientos actuales hacia modelos de atención que garanticen un trato digno e inclusivo para las personas con discapacidad. Esto evidencia que la accesibilidad no depende necesariamente de grandes inversiones, sino de la incorporación de medidas adecuadas y de una atención orientada a la inclusión.

De ahí surge la necesidad de desarrollar esta propuesta, orientada a incorporar menús en Braille, espacios adecuados para perros de asistencia, guías y otros elementos necesarios que faciliten la atención para personas con discapacidad,

considerando distintos niveles de inversión. Además de considerar que esta idea no solo tiene potencial económico, sino que la iniciativa busca generar un impacto social positivo al promover el derecho de todas las personas a disfrutar de la gastronomía tradicional fuera del hogar, en espacios accesibles e inclusivos.

Objetivo general

Diseñar una propuesta para ser aplicada en dos conceptos de negocio donde las personas con discapacidad visual y auditiva puedan tener un lugar para disfrutar de tacos sudados, lo que permite demostrar que es posible tener adecuaciones a establecimientos de alimentos y bebidas en México sin restricción del presupuesto.

Objetivos específicos

- Analizar los diferentes recursos disponibles para ofrecer un servicio de calidad a clientes con discapacidad visual y auditiva en establecimientos de alimentos y bebidas.
- Aplicar los recursos viables en dos conceptos de establecimientos de alimentos y bebidas con diferentes presupuestos.
- Mostrar la posibilidad de ofrecer servicios accesibles a personas con discapacidad visual y auditiva en establecimientos de alimentos y bebidas mediante alternativas de adaptación acordes con diferentes niveles de presupuesto.

Descripción de la propuesta

Esta iniciativa busca fomentar la inclusión de personas con discapacidad auditiva y visual en espacios gastronómicos, desde espacios en la calle de tacos de canasta hasta de un *fast food* del mismo platillo. A través de sencillas adaptaciones, viables

y significativas, la idea se basa en la implementación de herramientas accesibles como menús en braille, pictogramas, señaléticas visuales y táctiles, así como la capacitación del personal para ofrecer un servicio respetuoso y empático.

Con lo anterior, se busca garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales o cognitivas, puedan disfrutar de experiencias gastronómicas con autonomía y dignidad. Asimismo se pretende sensibilizar al sector restaurantero sobre el valor social y humano de la inclusión y, al mismo tiempo, generar nuevas oportunidades de mercado mediante la atención de una población que con frecuencia ha sido desatendida.

De acuerdo con Snyder (2022) el servicio incluyente estipula eliminar las limitaciones físicas y de comunicación para los clientes con discapacidades y puedan disfrutar de los servicios como el resto de la población. Este tipo de ajustes permiten a las empresas ser más creativos a sus desafíos y ampliar su cartera de clientes. En México se cuenta con el sello Turismo Incluyente para empresas que cuentan con instalaciones, señalética y servicios de información adecuada para brindar servicios a este segmento de mercado (SECTUR, 2020). Los indicadores se relacionan con las instalaciones, habitaciones y baños; la señalética; además de los servicios de atención e información (Gobierno de Jalisco, 2020). En relación con estos, se ha implementado:

1. Tacos de la esquina:

- Wayfinding
- Menú en Braille
- Plano Háptico

2. Finca Doña Toribia:

- Menú con código QR con descripción sonora y visual
- Menú en Braille
- Plano Háptico
- Pipican
-

Beneficio e impacto esperado

La creación de un espacio gastronómico adaptado para personas con discapacidad visual y auditiva, puede generar un impacto importante en la sociedad, más allá de incluir a esta población en un entorno cotidiano. De manera que el proyecto pretende orientar a la autonomía de las personas y desde luego una viralización a su discapacidad para que otras cadenas de alimentos puedan darles un lugar. Esta iniciativa también cuenta con potencial económico, pues no solo sería abierto para personas con discapacidad, sino también para quienes los acompañen.

Esta propuesta permite visibilizar y articular a la discapacidad en entornos públicos y cotidianos que ayuden a cambiar por completo ideologías e, incluso, un paradigma social de la claridad de los derechos que tienen como personas, así incluyendo la educación social para convivir en espacios accesibles y con ello la diversidad funcional.

Al capacitar al personal y promover campañas de comunicación (redes sociales, publicidad local, colaboraciones con organizaciones públicas o gubernamentales), se eleva el nivel de conciencia pública sobre las barreras que enfrentan las personas con discapacidad. De modo que esto puede impulsar otras iniciativas de accesibilidad en transporte, cultura o servicios públicos.

Viabilidad técnica

La propuesta “Tacos de la esquina” y “Hacienda Doña Toribia” es completamente viable desde el punto de vista técnico, ya que las adaptaciones requeridas para personas con discapacidad visual y auditiva pueden integrarse de manera coherente con el concepto gastronómico de ambos modelos de negocio, sin alterar su funcionalidad ni su identidad estética.

Se contempla la implementación de los siguientes recursos accesibles:

1. Menús en braille y con relieve táctil, fabricados con materiales duraderos, resistentes a la limpieza constante y adaptados a los cambios regulares del menú.
2. Señalética visual y táctil, con pictogramas y textos en alto contraste y braille, colocada en zonas clave: acceso, caja, área de consumo y servicios sanitarios.
3. Carteles con señas básicas para comunicación elemental con personas que viven con discapacidad auditiva.
4. Capacitación del personal en atención inclusiva y lengua de señas básica.
5. Asesoría técnica especializada mediante colaboración con asociaciones dedicadas a la accesibilidad.

Estas adaptaciones no requieren equipos altamente especializados, ni infraestructuras costosas, ya que se trata de herramientas accesibles que fácilmente pueden ser incorporadas con proveedores locales y asesoría institucional.

Recursos necesarios

Puesto que son dos propuestas diferentes, cada uno de ellas requiere de especificaciones diferentes. El que se situará en la calle puede ser realizado con material casero y el profesional requiere hacer la solicitud a profesionales.

Viabilidad económica

La presente propuesta demuestra una viabilidad económica sólida, tanto para el modelo de puesto situado en la calle como para el establecimiento tipo fast food. La inversión necesaria para implementar herramientas de accesibilidad es moderada y su recuperación es factible en el corto y mediano plazo gracias al impacto social, al crecimiento en la clientela y a la diferenciación competitiva.

Costos iniciales estimados

Los principales rubros de inversión incluyen:

- Diseño e impresión de menús accesibles, tanto en braille como en pictogramas.
- Señalética táctil y visual para facilitar la orientación dentro del espacio.
- Capacitación básica en lengua de señas para el personal operativo.
- Asesoría técnica con organizaciones especializadas en inclusión.
- Material gráfico o visual de apoyo para la comunicación no verbal.

En el caso del puesto situado en la calle, el gasto inicial se estima en \$100 MXN. Para el formato *fast food*, que requiere una infraestructura más amplia y un equipo más grande, la inversión asciende a un promedio de entre \$10,000 a \$15,000 MXN.

Recuperación de inversión y rentabilidad

Tales inversiones pueden recuperarse en un plazo aproximado de 3 a 6 meses, considerando un incremento del 10% al 20% en la clientela, derivado del atractivo social del concepto, el enfoque en la inclusión y la viralización en redes sociales.

Además, el proyecto es elegible para acceder a programas de apoyo a microempresas inclusivas, incentivos gubernamentales y colaboraciones con instituciones públicas y privadas interesadas en responsabilidad social, lo cual puede reducir significativamente los gastos iniciales.

Impacto económico y proyección

La atención a un sector poco considerado en el ámbito gastronómico, como lo es la comunidad con discapacidad visual y auditiva, abre una nueva línea de mercado con alta fidelización. Esto, sumado al valor social percibido, fortalece la imagen del negocio, aumenta el flujo de los clientes acompañantes y posiciona a la marca como una propuesta innovadora y socialmente responsable.

La implementación de esta propuesta no solo es financieramente accesible, sino también estratégica. Representa una inversión con alta rentabilidad social y comercial, alineada con tendencias globales de sostenibilidad e inclusión.

Viabilidad social

La implementación de accesibilidad en “Tacos de la esquina” y “Hacienda Doña Toribia” no solo busca mejorar la experiencia gastronómica, sino que tiene un profundo impacto social. Al adaptar estos espacios para personas con discapacidades auditivas y visuales, se fomenta la inclusión social y se promueve una cultura de accesibilidad. Este enfoque no solo facilita la autonomía y participación de las personas con discapacidad, sino que también sensibiliza a la comunidad sobre las barreras que enfrentan diariamente.

Además, al atraer a un mercado poco atendido, se aumenta el flujo de clientes y se genera un impacto económico positivo. La difusión de estas iniciativas puede inspirar cambios accesibles en la industria alimentaria y en otros sectores, así como fortalecer la educación social y el respeto a la diversidad funcional. De este modo se favorece la transformación de paradigmas sociales, se reconoce la importancia de los derechos de todas las personas y se promueve un entorno más justo e inclusivo.

Rol de la disciplina

La gastronomía y el turismo desempeñan un papel crucial en el éxito de este proyecto, asegurando que se cumplan los estándares de accesibilidad de manera consistente y eficaz. En primer lugar, implica una planificación meticulosa que abarca desde el diseño de los espacios hasta la capacitación del personal. Esta planificación debe ser metódica y detallada para prever las necesidades específicas de las personas con discapacidades visuales y auditivas.

Además, estas disciplinas son esenciales para la implementación eficiente de las adaptaciones necesarias, como menús en braille y señaléticas visuales y táctiles. La adherencia a procedimientos establecidos garantizará que estas herramientas sean accesibles y útiles para todos los clientes.

La formación del personal también requiere un enfoque disciplinado, donde los empleados sean capacitados de manera regular para ofrecer un servicio respetuoso y empático. La disciplina en la capacitación asegura que los empleados sean conscientes y estén preparados para atender adecuadamente a personas con discapacidades, promoviendo un entorno inclusivo.

Propuesta visual

Figura 1.

Tacos de la esquina



Nota. Imagen generada por Gemini (2025), Puesto de tacos de calle en Puebla con canasta azul.

Figura 2.

Finca Doña Toribia



Nota. Imagen generada por Gemini (2025), Puesto de tacos de canasta estilo fastfood.

Conclusiones

La presente propuesta de negocio partió de la convicción de que la inclusión de personas con discapacidad visual y auditiva, en establecimientos de comida tradicional mexicana, específicamente en los tacos de canasta, es posible, independientemente del presupuesto del emprendimiento y del poder adquisitivo del consumidor. Por ello, se plantearon dos modelos distintos: por un lado, un puesto situado en la calle llamado “Tacos de la esquina” que por su concepto muestra una idea de negocio de presupuesto bajo, y, por otro lado, un establecimiento de *fast food* llamado “Finca Doña Toribia”, con un presupuesto más elevado.

Ambas ideas no solo responden a las posibilidades económicas del inversionista, sino también a los diferentes perfiles de cliente. Esto con el fin de demostrar que las adecuaciones inclusivas no requieren grandes inversiones, sino voluntad, creatividad y conocimiento de herramientas accesibles.

La propuesta subraya, además, que la inclusión es un derecho que debe estar al alcance de todos los sectores de la población y de todo tipo de economías, sin importar si se trata de un modesto puesto situado en la calle o de una cadena de comida rápida. Sin embargo, el diagnóstico inicial reveló que en México los establecimientos de alimentos y bebidas carecen sistemáticamente de adaptaciones para atender a las personas con discapacidad visual y auditiva, identificándose barreras concretas en tres áreas principales: espacios físicos inadecuados, menús y cartas inaccesibles, y personal no capacitado para ofrecer un servicio verdaderamente incluyente.

A pesar de que han existido iniciativas aisladas, como la implementación de menús en braille en los estados de San Luis Potosí y Puebla, estas acciones no han logrado un impacto generalizado ni han permeado en la cultura del sector restaurantero mexicano, lo cual contradice abiertamente lo dispuesto en el artículo 19 de la Convención de la UNESCO sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, así como los lineamientos del Sello de Turismo Incluyente de SECTUR.

Frente a este escenario, la propuesta demostró ser técnica, económica y socialmente viable. De esta manera, para el puesto situado en la calle se estimó una inversión inicial de solo \$100 mexicanos mientras que para el modelo de *fast food* oscila entre \$10,000 hasta \$15,000 mexicanos. Las adaptaciones propuestas como menús en braille, planos hápticos, señalética táctil y visual, códigos QR con descripción sonora, áreas de pipicán para perros guía y capacitación del personal, en lengua de señas básica, resultaron ser de bajo costo, por lo que no requieren infraestructura compleja y pueden implementarse fácilmente mediante proveedores locales.

Por todo ello, se concluye que la inclusión no es un lujo para grandes cadenas o presupuestos millonarios, sino una oportunidad de negocio rentable, diferenciadora y socialmente responsable, a su vez perfectamente alcanzable por cualquier emprendedor gastronómico en México, independientemente de la escala económica de su negocio.

Referencias

- Central Puebla. (2015). *Ayuntamiento de Puebla presenta menús en Braille*. Central Puebla.
<https://www.periodicocentral.mx/2014/municipio/ayuntamiento-de-puebla-presenta-menus-en-braille>
- Gobierno de Jalisco. (2020). *Capacitación: Conoce el Sello de Turismo Incluyente* [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=ZzRHziY_IQ
- Gutiérrez, I. (2011). *Habrán menús en Braille en restaurantes de SLP*. El economista.
<https://www.economista.com.mx/empresas/Habra-menus-en-braille-en-restaurantes-de-SLP-20110117-0072.html>
- Morales, P. (2025). *Día del taco: en la ciudad de Puebla 1,335 establecimientos de tacos*. econsulta.
<https://www.e-consulta.com/nota/2025-03-31/sociedad/dia-del-taco-en-la-ciudad-de-puebla-hay-1335-establecimientos-de-tacos>
- Secretaría de Turismo [SECTUR]. (2020). *Turismo Incluyente*. [Archivo PDF]. <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Turismo-Incluyente.pdf>
- Snyder, V., Hallack, M. y Toribio, B. (2022, 1 de diciembre). *¿Qué es el servicio al cliente inclusivo y por qué es importante? Conoce la guía de Servicio Inclusivo para Personas con Discapacidad*. Blog del BID. Recuperado <https://www.iadb.org/es/blog/energia/que-es-el-servicio-al-cliente-inclusivo-y-por-que-es-importante-conoce-la-guia-de-servicio-inclusivo>
- UNESCO. (s.f.). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. UNESCO.
<https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE
DE PUEBLA

|     | uvp.mx |

3 Sur 5759 Col. El Cerrito
CP. 72440 Puebla, Pue., México