

lxmati

Observatorio Organizacional
Investigación y Experiencia Profesional

ISSN 2683-197X



NUEVA ÉPOCA

Año 10, No. 18

Septiembre - Diciembre 2024



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA

IXMATI

Observatorio Organizacional
Investigación y Experiencia Profesional

IXMATI, año 10, No. 18, mayo-agosto 2024, 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, Dr. Mauricio Piñón Vargas, Calle 3 sur # 5759, Col. El Cerrito. CP. 72440, Puebla, Puebla, Tel. (222) 26-69-488 ext. 798, fecha de última modificación abril de agosto de 2024.

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



Año 10 / Núm. 18

septiembre - diciembre 2024



DIRECTORIO

Presidente de la Junta de Gobierno

Mtro. Jaime Illescas López

Rectora

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

Director de la División de Negocios, Hospitalidad y Ciencias Sociales

Mtra. Melissa Antonio Jiménez

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

Coordinador Editorial

Dr. Mauricio Piñón Vargas

Diseño Editorial

Lic. Virginia Cervantes Dávila

Revisión ortotipográfica

Mtro. Jesús Alberto Hernández Granados

A vertical black line runs down the left side of the page, with a solid black circle positioned on it at approximately the middle of the list of names.

COMITÉ EDITORIAL

Melissa Antonio Jiménez
Universidad del Valle de Puebla

Agustín Cantó Paredes
Universidad del Valle de Puebla

Claudia Soledad Cruz Acevedo
Universidad del Valle de Puebla

José Armando Sánchez Hernández
Universidad del Valle de Puebla

Tomás Vásquez Torres
Universidad del Valle de Puebla



COMITÉ CIENTÍFICO

Dra. Blanca Azalia López Hernández
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Aura Paulina Flores Barrera
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Teresa de Jesús Vargas Vega
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Mtro. Jair Emmanuel Onofre Sánchez
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dra. Karla Coré Moreno Cortés
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Lic. Sandra Téllez Medellín
Universidad Autónoma del Estado de México

Mtro. Rafael Enrique Meneses López
Instituto Campechano

Dra. Christian Karel Salgado Vargas
Universidad Autónoma del Estado de México

Dr. Victor Manuel López Guevara
Colegio de Tlaxcala

Dra. Arlene Cerón Islas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



Mtra. Mariana Betzaidet Cortés Sánchez

Poder Judicial del Estado de Puebla

Mtro. Edgar Eglón Mendoza Dorantes

Universidad Alvar

Mtra. Adoración Águila García

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Dr. Emigdio Larios Gómez

Benemérita Universidad Autónoma del Estado de Puebla

Mtro. Óscar Martínez Zavala

Gobierno del Estado de Puebla

CONTENIDO

PROPUESTA DE MEJORA A LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA X A PARTIR DE LA EVALUACIÓN 360° A RECURSOS HUMANOS	11
ESTRATEGIAS DE E-COMMERCE EN PYMES DE LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA CON PRISMA	47

Editorial

Bienvenidos a la edición de mayo - agosto 2024 de la revista Ixmati. En esta ocasión, tenemos el placer de presentar dos artículos que abordan problemáticas clave en el ámbito empresarial contemporáneo: la rentabilidad corporativa y el e-commerce en PYMES de Latinoamérica.

El primer artículo, titulado “Propuesta de Mejora a la Rentabilidad de la Empresa X a partir de la Evaluación 360° a Recursos Humanos”, ofrece una perspectiva innovadora sobre cómo la evaluación integral de los recursos humanos puede ser un catalizador esencial para el crecimiento y la rentabilidad empresarial. En un mundo cada vez más competitivo, las empresas necesitan maximizar sus recursos y talentos. Este estudio destaca la importancia de una evaluación completa y justa, que no solo valora el desempeño individual, sino que también identifica áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional. Implementar estrategias basadas en una evaluación 360° puede ser un diferenciador significativo para las empresas que buscan mejorar su eficiencia operativa y, en última instancia, su rentabilidad.

El segundo artículo, “Estrategias de E-Commerce en PYMES de Latinoamérica: Una Revisión Sistemática con PRISMA”, se centra en un sector crucial para el desarrollo económico de nuestra región. Las PYMES representan una porción sustancial de la economía latinoamericana y su adaptación al comercio electrónico es fundamental para su supervivencia

y crecimiento en el mercado global. Este artículo utiliza la metodología PRISMA para revisar sistemáticamente las estrategias de e-commerce más efectivas, proporcionando una guía valiosa para las pequeñas y medianas empresas que desean competir en el ámbito digital. En un entorno donde el comercio electrónico se ha convertido en una necesidad más que en una opción, entender y aplicar las mejores prácticas puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento.

Ambos artículos abordan temas de vital importancia para el mundo empresarial actual. La mejora en la gestión de recursos humanos y la adopción de estrategias efectivas de e-commerce son elementos cruciales para enfrentar los desafíos económicos y tecnológicos de nuestra era. Estamos seguros de que los conocimientos y las recomendaciones presentadas en estos estudios serán de gran utilidad para nuestros lectores, ayudándoles a navegar y prosperar en el complejo panorama empresarial actual.

Agradecemos a nuestros autores por sus valiosas contribuciones y a nuestros lectores por su continuo apoyo. Los invitamos a sumergirse en estos artículos y a reflexionar sobre cómo sus empresas pueden beneficiarse de estas estrategias.

Buena lectura

La Editorial

ARTICULOS DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE MEJORA A LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA X A PARTIR DE LA EVALUACIÓN
360° A RECURSOS HUMANOS

PROPOSAL TO IMPROVE THE PROFITABILITY OF
COMPANY X, BASED ON THE 360° EVALUATION TO
HUMAN RESOURCES

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Chávez, María Fernanda ¹

UVP Universidad del Valle de Puebla

fernandacomunicacion01@gmail.com

ORCID: 0009-0000-7678-5981

Barradas, Omar ²

UVP Universidad del Valle de Puebla

omaricevich@hotmail.com

Recibido el 3 de abril de 2024. Aceptado el 25 de junio de 2024. Publicado el 31 de agosto de 2024.

Reseña de Autor ¹

Comunicóloga organizacional con experiencia en los sectores público, social, educativo e industrial, así como colaboradora en proyectos deportivos a nivel estatal. Durante la Maestría en Dirección de Empresas se enfocó en materia de procesos y capital humano, trabaja proyectos de investigación en servicio al cliente y experiencias de usuario. Facilitadora en programas de responsabilidad en el uso de redes sociales, seguridad cibernética e impulso de marcas, así como herramientas para creación de contenidos, monitoreo y analíticos. Docente universitaria en materias de creación de modelos de negocio, así como consultora para proyectos emprendedores y administrativos. Participa en pódcast de educación y negocios, como invitada y como anfitriona. Actualmente es la Directora Administrativa de AF Comunicación Integral, da acompañamiento profesional y personalizado para las necesidades de cada objetivo de las marcas que colaboran con la agencia.

Reseña de Autor ²

Licenciado en Economía con Maestría en Dirección de Empresas, con más de dos décadas de experiencia comercial. Ha asumido roles de mayor responsabilidad, incluyendo jefatura de ventas, liderando equipos para alcanzar y superar objetivos y roles de gerencia regional, donde coordinó estrategias de ventas en diversas ubicaciones geográficas, optimizando recursos y maximizando resultados. Esta experiencia le preparó para el desafío de la gerencia comercial, donde ha tenido

la oportunidad de diseñar y ejecutar estrategias a nivel empresarial, gestionando no solo equipos de ventas, sino también departamentos enteros enfocados en el crecimiento y la rentabilidad. Su enfoque siempre ha sido crear un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Resumen

Esta investigación se realiza con motivo de diferentes observaciones que existieron por parte de consumidores y colaboradores de la Empresa X acerca del servicio al cliente previo a la Pandemia del COVID-19 en el Estado de Puebla, motivo por el cual se diseñó una estrategia de análisis de los factores internos, a través de la aplicación de instrumentos para Evaluación 360° al personal operativo, supervisión y gerencia, por medio de una escala de Likert que permitiera revisar cada uno de los aspectos más relevantes para otorgar información sobre comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, costos y productividad.

A través de diferentes referencias de autores que abordan temas con el enfoque de gestión y administración, los resultados cuantitativos de este ejercicio toman relevancia para la traducción cualitativa que proporciona el trabajo realizado durante este proyecto.

Palabras clave: Gestión, administración, evaluación 360°, capital humano, toma de decisiones.

Abstract

This research is carried out due to different observations that existed by consumers and collaborators of Company of internal factors, through the application of instruments for 360° Evaluation to operational, supervisory and management staff, through a Likert scale that allowed each of the most relevant aspects to be reviewed to provide information on communication, leadership, motivation, safety, order and cleanliness, training and development, attitude and collaboration, problem solving, work environment, personal capacity, costs and productivity.

Through different references from authors who address topics with a management and administration approach, the quantitative results of this exercise become relevant for the qualitative translation provided by the work carried out during this project.

Keywords: Management, administration, 360° evaluation, human capital, decision making.

Introducción

El presente artículo aborda una exhaustiva revisión de la literatura concerniente a los fundamentos de la administración. El análisis engloba aspectos clave, tales como la definición de la administración, las funciones administrativas, los principios

rectores, y la diversidad de formas organizativas. Además, se examina en detalle la trascendental importancia de la gestión del talento humano y su vinculación con la mejora de la rentabilidad, fundamentada en la práctica de la evaluación 360°. La investigación se llevó a cabo en una empresa perteneciente al sector turístico, específicamente en la industria restaurantera y de entretenimiento. Su objetivo primordial fue instaurar mejoras sustanciales basadas en los resultados arrojados por una evaluación 360°, la cual se aplicó con el propósito de identificar tanto las áreas problemáticas, representadas como “banderas rojas” en la organización, como los espacios con un potencial significativo de mejora, a partir de la retroalimentación proporcionada por la alta dirección. Las conclusiones destacan la relevancia de contar con estrategias efectivas para analizar las diversas facetas de una empresa; asimismo, se subraya la importancia de diseñar e implementar instrumentos de evaluación adecuados que se ajusten al tipo y tamaño de la organización, cuyo enfoque permita canalizar los esfuerzos tanto de los responsables de la toma de decisiones como de quienes llevan a cabo la evaluación, en pos de lograr las mejoras necesarias en la estructura y funcionamiento de la organización.

Revisión bibliográfica

La administración es una disciplina esencial para cualquier organización, ya que se encarga de aplicar los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, maximizando la productividad y reduciendo los costos (Koontz, et al., 2012). En este documento se abordan los fundamentos administrativos adecuados en una organización, incluyendo su definición, las funciones administrativas, los principios, los tipos de organizaciones y la importancia de la gestión del talento humano, como los elementos teóricos donde descansa la problemática de la propuesta. Administrar se define como el proceso estructural de una empresa de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que le doten de herramientas,

medios y estrategias para alcanzar su máximo potencial, de manera eficiente y eficaz . Por su parte, la eficiencia se refiere a la capacidad de utilizar los recursos de manera óptima, mientras que la eficacia se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización (Koontz, et al., 2012). Esta es una disciplina amplia que se aplica en todo tipo de organizaciones, desde empresas hasta instituciones gubernamentales y sin fines de lucro.

Para los fines de este estudio, se identifican las siguientes funciones administrativas básicas que son las actividades que realiza un gestor para llevar a cabo el proceso administrativo. Estas son planificación, organización, dirección y control (Koontz, et al., 2012). La planificación implica definir los objetivos de la organización, desarrollar planes para alcanzar esos objetivos y establecer las estrategias para implementar los planes, mientras que la organización se refiere a la estructura de la organización y cómo se asignan los recursos para alcanzar los objetivos.

Daft (2015) da una mayor importancia al rol de los gerentes, ya que de acuerdo con él y reforzando los dos últimos puntos de Koontz (2012), la dirección implica influir en los empleados para que trabajen hacia los objetivos de la organización, mientras que el control implica medir y corregir el desempeño para asegurarse de que la organización esté en el camino correcto para alcanzar sus objetivos. Por ello, “los gerentes deben llevar a cabo las cuatro funciones para lograr los objetivos organizacionales” destacando que el éxito de los gerentes depende de su capacidad para equilibrar estas funciones y aplicarlas en el contexto apropiado.

Por otro lado, de forma resumida y considerando los aspectos más relevantes para este trabajo, Henry Fayol desde 1916 pensó una serie de elementos que establecen los principios de la administración clásica y moderna al definir las pautas que deben seguir los administradores para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva (González, 2023). Estos principios son: la unidad de mando, la

división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la centralización, la jerarquía, el equilibrio y la unidad de dirección.

En el orden citado y útil para argumentar este tema, la unidad de mando se refiere a que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para mantener la línea de acción. La división del trabajo implica que cada empleado debe tener tareas específicas para aumentar la eficiencia (González, 2023). La autoridad y responsabilidad se refiere a que los administradores deben tener la facultad necesaria para tomar decisiones y los empleados deben asumir la responsabilidad de sus acciones. La disciplina se refiere a que los colaboradores deben respetar las reglas y regulaciones de la organización.

La centralización es la concentración de la autoridad en la Alta Gerencia. La jerarquía implica que la organización debe tener una cadena de mando clara (Robbins et al., 2016). El equilibrio se refiere a que la Alta Gerencia debe conocer los objetivos personales de los empleados para nivelar y generar una estrategia que permita que se alineen con los de la organización. Finalmente, la unidad de dirección implica que todos los esfuerzos de la organización deben estar enfocados en alcanzar el plan general de la empresa (Robbins et al., 2016). Es decir, la importancia de una adecuada administración empresarial es porque juega un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional alineada con sus fines.

A continuación, se presentan algunas formas en las que una buena administración empresarial puede contribuir al diseño de una cultura organizacional saludable:

1. Definición de valores y principios: la administración empresarial debe definir la columna vertebral que guiará el comportamiento y la cultura de la organización. Estos valores y principios deben ser comunicados claramente a los empleados para que sepan qué se espera de ellos en términos de conducta y comportamiento. (Kotter y Heskett, 2011)

2. Establecimiento de políticas claras: una buena administración empresarial establece políticas coherentes y bien definidas que rigen el comportamiento de los empleados. Deben estar alineadas con los valores y principios de la organización y deben ser aplicadas de manera justa y consistente. (Schein, 2010)
3. Comunicación efectiva: La administración empresarial debe informar de manera asertiva y puntual los objetivos y metas de la organización a los empleados. Esto les permitirá entender su papel en la organización y cómo sus acciones contribuyen al éxito de la misma. (Schein, 2010)
4. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo: una buena administración empresarial ejercita y promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas. Esto no solo mejora la productividad y la calidad del trabajo, sino que también ayuda a construir una cultura organizacional más colaborativa y positiva. (Kotter y Heskett, 2011)
5. Reconocimiento y recompensas: la administración empresarial debe reconocer y recompensar el buen desempeño y los comportamientos que están alineados con los valores y principios de la organización. Esto no solo incentiva a los empleados a mantener estos comportamientos, sino que también refuerza la cultura organizacional que se quiere construir. (Kotter y Heskett, 2011)

Derivado de lo anterior, la alineación de todas las aristas que componen de manera interna el proyecto empresarial da rumbo a todos sus colaboradores y socios. Por otra parte, para poder gestionar lo necesario para esta evaluación, se consideran los instrumentos de gestión organizacional, que son herramientas que se utilizan para cumplir las funciones administrativas. La elección de los mejores, dependerá de las necesidades y objetivos específicos de cada empresa.

A continuación, se presentan algunos de los instrumentos de gestión organizacional más utilizados:

1. **Planificación estratégica:** es un proceso que se utiliza para definir la dirección que seguirá la empresa y establecer los objetivos y estrategias que permitirán alcanzarla. (Aguilar, 2003).
2. **Presupuesto:** es un instrumento que se utiliza para planificar y controlar los recursos financieros de la empresa. Permite establecer cuánto se debe gastar en cada área y asegura que la empresa cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos. (Aguilar, 2003).
3. **Balanced Scorecard o cuadro de mando integral:** es la forma en la que se representa la estrategia del negocio, basado en los objetivos e identidad de la empresa, implementando una serie de indicadores a cumplir, atendiendo a las primicias de: qué se puede mejorar, cómo se puede sobresalir, cómo nos perciben los clientes y cómo nos percibe la gente que invierte en la marca. (Méndez y Méndez, 2021)
4. **Gestión por procesos:** es un enfoque que se utiliza para organizar y mejorar los procesos de la empresa. Permite identificar los procesos clave de la empresa y mejorarlos para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización. (International Organization for Standardization, 2015)
5. **Evaluación del desempeño:** es un instrumento que se utiliza para medir el desempeño de los empleados de la empresa. Permite identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado y establecer planes de acción para mejorar el desempeño.

Después de haber visto los instrumentos de una gestión eficiente, a continuación daremos paso a la estrategia de búsqueda de información analítica para llevar a cabo el sustento de decisiones.

La Evaluación 360°

Para este punto en particular lo aportado por Bracken et al. (2001) se enfoca en la retroalimentación 360°, hablando de ella como una herramienta que permite a los empleados obtener retroalimentación sobre su desempeño laboral de múltiples fuentes, tales como supervisores, colaboradores, subordinados y clientes.

El objetivo de esta evaluación es proporcionar una visión integral y holística del desempeño laboral del empleado, no solo desde la perspectiva de su supervisor directo, sino también de aquellos que trabajan con ellos en diferentes capacidades (Bracken et al., 2001). En opinión de los autores, para llevarla a cabo, se debe diseñar una encuesta que incluya preguntas abiertas y cerradas que cubran varios aspectos del desempeño laboral del empleado. Este instrumento se envía a los supervisores, colaboradores, subordinados y clientes del empleado. Una vez que se reciben todas las respuestas, se analizan y se compilan en un informe, que se comparte con el empleado. (Bracken et al., 2001)

La evaluación 360° puede ser útil en una organización porque permite a los empleados recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral de múltiples fuentes, lo que puede ayudar a identificar fortalezas y áreas de mejora. Además, al involucrar a múltiples partes interesadas en el proceso de evaluación, se fomenta la transparencia y la colaboración en la organización (Bracken et al., 2001). Sin embargo, es importante tener en cuenta que no debe ser la única herramienta de evaluación utilizada y que los resultados deben ser analizados críticamente para asegurarse de que sean precisos y relevantes. En este tipo de evaluación:

Se busca obtener una visión global de la organización que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora en diferentes áreas, como son la gestión de recursos humanos, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, entre otras. Se lleva a cabo mediante una serie de encuestas y entrevistas diseñadas para recopilar información de diferentes partes interesadas. La información recopilada se analiza y se presenta en un informe que proporciona una visión integral de la organización y sus diferentes áreas (Bracken et al., 2001).

Entre sus beneficios a nivel organizacional, se encuentran el fomento de la transparencia y la colaboración, la identificación de áreas de oportunidad y la posibilidad de establecer objetivos de mejora específicos y medibles. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que debe ser utilizada en conjunto con otras herramientas de evaluación, ya que los resultados deben ser interpretados críticamente para asegurarse de que sean precisos y relevantes. Bracken et al., (2001) también proponen como instrumento de gestión organizacional y complemento:

6. La gestión del talento: es un conjunto de prácticas que se utilizan para atraer, retener y desarrollar el talento en la empresa. Incluye la selección y reclutamiento, la capacitación y el desarrollo, y la gestión del desempeño.
7. La gestión del cambio: es un proceso que se utiliza para gestionar los cambios en la empresa. Permite identificar los cambios necesarios, diseñar e implementar los planes de cambio y asegurar que los cambios sean exitosos.

Es claro que el equilibrio organizacional, se sostiene a partir de un equilibrio financiero donde descansa el interés de toda empresa o unidad económica. A continuación, se desarrolla teóricamente la función financiera a este análisis.

Capital Humano

De acuerdo con Becker (1994), el capital humano se refiere al valor económico y productivo que generan las habilidades, conocimientos y experiencia de los trabajadores de una organización. Se trata de un concepto que reconoce la importancia del factor humano en la creación de valor y la generación de riqueza en una empresa. Este intangible incluye habilidades y conocimientos técnicos específicos, así como habilidades sociales y emocionales, tales como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo. Estos recursos son esenciales para el éxito de una organización y pueden ser desarrollados y mejorados a lo largo del tiempo (Mena, 2019).

Hablar de capital humano es hablar del conocimiento el cual se puede considerar algo propiamente del individuo, es decir es algo no material que cada individuo posee como habilidad para poder efectuar las actividades, sin embargo, este conocimiento no solo permanece en el individuo, sino que, al relacionarse con diferentes personas, lo hacen parte del conocimiento organizacional, a través de los valores, la propia cultura organizacional e incluso de los procesos y procedimientos propiamente de la naturaleza de la organización (Mena, 2019).

Las empresas que invierten en el desarrollo y capacitación de su capital humano pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado al mejorar la calidad y eficiencia de sus operaciones, reducir los costos y aumentar la innovación. Debido a ello, Noe et al. (2017) mencionan que existen diversas estrategias que una organización puede utilizar para desarrollar y capacitar a sus colaboradores. A continuación, mencionamos algunas recomendaciones:

1. Programas de capacitación y desarrollo: las empresas pueden ofrecer estos programas para mejorar las habilidades técnicas y blandas de los empleados; pueden incluir cursos en línea, capacitaciones presenciales, talleres, conferencias y programas de mentoría.

2. Rotación de puestos: es una forma efectiva de desarrollar el capital humano, lo que permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos y expandir su experiencia laboral.
3. Evaluaciones de desempeño: realizadas de manera regular pueden ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y establecer objetivos de desarrollo personalizados.
4. Programas de incentivos: pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño y a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Estos programas pueden incluir bonificaciones, promociones, reconocimientos y oportunidades de crecimiento profesional.
5. Cultura de aprendizaje continuo: de manera continua puede fomentar el desarrollo y la capacitación del capital humano. Las empresas pueden crear un ambiente de trabajo que apoye y fomente el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Además, los autores mencionan que la inversión en el capital humano puede mejorar la satisfacción y lealtad de los empleados, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y mejorar la retención del talento.

En este sentido al hablar de capital humano dentro de las organizaciones se tiene que abordar propiamente las necesidades que la empresa tiene en el presente y en el futuro es decir analizar qué es lo que espera de sus colaboradores y a su vez que es lo que la organización les puede ofrecer a sus trabajadores. De acuerdo con Castillo (2012), el proceso de la administración del capital humano comienza desde la contratación del colaborador, como es integrado por la organización, el ambiente laboral que se le ofrece, las promociones a las cuales pudiera tener acceso y la parte del incentivo lo cual llevará a la organización alcanzar mejores niveles de administración.

Desarrollo del Capital Humano

Actualmente en el mundo empresarial, se sabe que el recurso más importante es el factor humano, ya que este elemento es quien agrega el valor a las organizaciones que los posee, este factor se potencializa cuando el conocimiento propiamente de los individuos es puesto a disposición de toda la organización, por tanto, el capital humano dependerá de qué tanto esté dispuesta la organización a aprovechar y desarrollar el potencial que los colaboradores posee.

En este sentido Castillo (2012) afirma que para que el conocimiento pueda permear dentro de la organización es importante llevar a cabo procesos de capacitación y desarrollo de talentos, ya que este conocimiento no solo se encuentra en la mente del individuo, sino también permanece dentro de la organización a través de sus procedimientos, documentos y prácticas laborales que la organización establece hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el proceso administrativo organizacional el conocimiento humano puede ser alimentado por la obtención de datos de los indicadores que la organización pretenda medir como lo son: la rotación del personal, la cantidad de cursos impartidos de capacitación, la cantidad de colaboradores nuevos contratados entre otros indicadores. En este sentido, los resultados de los indicadores utilizados proporcionan datos que a su vez se pueden estructurar en documentos y ello a su vez se transformará en conocimiento organizacional, ya que esta información estará disponible para todos los colaboradores de la propia organización sustentado y alimentado por la propia experiencia aportada por los colaboradores.

En resumen, el capital humano se refiere al valor económico y productivo que generan las habilidades, conocimientos y experiencia de los trabajadores de una organización y es esencial para el éxito y la rentabilidad de una empresa.

Operaciones Financieras Empresariales

Para Gitman y Zutter (2019), las finanzas de una empresa se refieren a la gestión y administración de los recursos económicos de una organización, con el objetivo de maximizar su valor y rentabilidad a largo plazo. Esto incluye la planificación, el control y la evaluación de las actividades financieras de la empresa, a partir de operaciones como la inversión, la financiación, la contabilidad, la gestión de riesgos y la toma de decisiones financieras estratégicas.

Es así que, las finanzas empresariales se centran en cómo una Unidad Económica puede obtener, utilizar y gestionar sus recursos financieros de manera efectiva para alcanzar sus objetivos empresariales y maximizar su valor para los accionistas y otros interesados en la empresa (Gitman y Zutter, 2019), esto es, garantizar su rentabilidad.

Para Ross et al. (2016) la rentabilidad de una empresa se refiere a la capacidad de generar ganancias o beneficios a partir de sus actividades comerciales. Se puede expresar como un porcentaje de los ingresos o de los activos de la empresa. La rentabilidad es una medida importante de la eficacia con la que una empresa utiliza sus recursos y genera valor para los accionistas. La empresa rentable puede reinvertir en el negocio, distribuir dividendos a los accionistas y mantener una posición financiera sólida (Ross et al. 2016). Por otro lado, una empresa con baja rentabilidad puede tener dificultades para financiar sus operaciones y crecer.

Hay varias medidas de rentabilidad empresarial que se utilizan comúnmente, como el retorno sobre la inversión (ROI), el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el margen de beneficio, donde cada medida proporciona una perspectiva diferente de la rentabilidad de la empresa y puede ser útil para diferentes fines de análisis.

La sucursal analizada -sujeto de este estudio-, forma parte de un conjunto de negocios de una sola marca, por lo que dicha unidad, física y económicamente hablando, tiene la necesidad de un adecuado manejo de los recursos y la coordinación

de varios elementos en coordinación con los de toda la organización. Se vuelve mucho más relevante para el funcionamiento de todo el negocio, de tal forma que, dentro de un modelo como este, es esencial llevar un manejo muy controlado de las finanzas para garantizar el éxito del negocio.

A continuación, y de acuerdo con Kehoe y Searcy (2019) se exponen estrategias y recomendaciones sobre cómo manejar las finanzas de una empresa:

1. **Elaborar un plan financiero detallado:** es importante crear un plan financiero que incluya una proyección de ingresos y gastos, así como una estimación de los costos iniciales de inversión. Este plan financiero debe ser realista y reflejar las metas y objetivos a largo plazo del negocio.
2. **Controlar los costos:** una de las claves para el éxito de una franquicia es mantener bajos los costos y maximizar los ingresos. Es importante llevar un registro detallado de todos los gastos y buscar maneras de reducir los costos sin sacrificar la calidad o el servicio.
3. **Utilizar el software adecuado:** es recomendable utilizar un software de gestión financiera que permita llevar un registro detallado de las finanzas, incluyendo ingresos, gastos y flujo de caja. Esto facilitará la toma de decisiones financieras y ayudará a prevenir problemas en el futuro.
4. **Establecer metas y objetivos:** es importante establecer metas y objetivos financieros a largo plazo y monitorear el progreso en su cumplimiento. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar decisiones proactivas para mejorar la rentabilidad del negocio.

En resumen, el manejo controlado de las finanzas en una franquicia implica la elaboración de un plan financiero detallado, el control de costos, el uso de software

adecuado y el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo, lo cual conduce necesariamente al factor humano y eje de la aplicación y manejo de esta propuesta.

Problema

En la industria restaurantera, donde se ubica la empresa sujeto de estudio (Empresa X), se presenta este análisis previo a la Pandemia de COVID-19, por lo que significó un problema de grandes dimensiones en el ramo y giro de esta organización.

Durante el periodo que duró la enfermedad cerraron 30,000 negocios restauranteros en México a causa de la situación sanitaria (Espinoza 2020) y en Puebla bajaron sus cortinas 40, con posibilidad de aumentar a 70 para finales de marzo del 2020 (Tenahua, 2020), con sus consecuencias y las diversas restricciones que se asumieron para contener los efectos provocados a nivel mundial; por tal razón, se tuvieron que implementar diferentes estrategias que les permitieran permanecer en funciones, como el impulso a sus empleados a mantenerse activos para que los negocios no decayeran y seguramente en muy escasos negocios se sugirió la capacitación.

La pandemia Sars-Cov-2 trajo consigo a esta empresa y a sus sucursales deudas que hasta la fecha no se han podido solventar dado que no ha habido suficientes ingresos. Mientras los gastos siguen corriendo, como el pago de rentas, servicios, agua, luz, internet y nóminas, las ventas van en caída libre. Dichas deudas se fueron acumulando en 3 años y a pesar de que la marca logró no desaparecer, estos gastos quedaron fuera de control. Ocurrió que múltiples proveedores cerraron las líneas de crédito debido a los retrasos en pagos, lo que obligó a buscar a nuevos y llegar a acuerdos que quieran ajustarse a las necesidades de la empresa.

En resumen, se detectaron sucursales de la marca, que después de pandemia ya no pudieron recuperarse porque la afluencia de personas tuvo una disminución

muy drástica e insuficiente. Había innumerables quejas de comensales por mal servicio, diversos productos de la carta no estaban disponibles por no haber sido abastecidos, las relaciones entre los trabajadores se fracturaban, a la par que crecían las quejas de los clientes generando un enrarecimiento del clima laboral de toda la organización. El mantener abiertas ciertas sucursales, garantizaba una enorme pérdida con riesgo para la empresa en general, así como afectación a la rentabilidad de la marca, ya que los recursos financieros consolidados subsidiaban a las sucursales débiles.

En la parte central de este análisis, se afirma que para el sector de servicios, como los restaurantes, en tema de atención, el cliente aprecia de manera intangible cuál es la experiencia que le deja el concepto de la marca, lo mismo que el seguimiento por parte del recurso humano que la conforma y de ahí la necesidad de conocer su opinión que contribuya al mejoramiento de la Unidad Económica y su aporte a la estabilidad financiera. Por tal motivo, la problemática se redacta de la siguiente manera:

La atención al cliente en la sucursal X de la empresa X se ve afectada como consecuencia del bajo seguimiento a las problemáticas internas por parte de la Alta Dirección del corporativo, impactando directamente en la percepción del servicio otorgado y consecuentemente en las finanzas de la empresa.

En este caso, la aplicación de una evaluación 360° es la herramienta estratégica que se utiliza para conocer las áreas de oportunidad y de mejora de la organización y con ello, evitar el cierre de más Unidad de Negocios de la empresa X.

Preguntas

El cuestionamiento para iniciar con una investigación es parte primordial del proceso. Ramos (2016) compila que las preguntas deben contar con actualidad,

aporte al conocimiento, viabilidad, factibilidad, pertinencia, precisión, interés y ética. Para tal efecto, se redactan las siguientes:

¿Cómo afecta la falta de disponibilidad de productos ofertados en la carta y el mal servicio al cliente a las ventas de la sucursal X en la empresa X?

¿Cuáles son las observaciones más recurrentes por parte de los clientes respecto al servicio al cliente de la sucursal X de la empresa X?

¿Qué decisiones financieras se deben tomar con base en la información generada por la Evaluación 360° con miras al sostenimiento de la empresa X?

Hipótesis

La hipótesis es un enunciado presumible de la relación entre dos o más variables. Son pautas para una investigación, pues muestran lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones (Espinoza, 2018). Para las bases de este ensayo, la hipótesis se redacta de la siguiente manera: “La crisis por la pandemia de la covid 19 afecta significativamente a los resultados financieros de la empresa x, generando conflictos administrativos y de talento de personal”.

Esta información permite generar un nexo entre la teoría y la realidad empírica, entre el sistema formalizado y la investigación (Espinoza, 2018).

Variables

Se identifican los siguientes:

1. Resultados financieros

2. Conflictos administrativos
3. Talentos de personal (R.H)
4. Pandemia Covid 19

Sólo se utilizan las primeras 3 variables, considerando como contexto la cuarta.

Atributos

1. De los anteriores, se desglosan los más pertinentes:
2. Rentabilidad, deudas, retraso en nómina
3. Subsidiaridad, relaciones entre pares y subordinados
4. Motivación, rotación de personal, productividad
5. Periodo de duración del confinamiento

En secuencia y con la finalidad de profundizar en las problemáticas detectadas, en donde se toman en cuenta la opinión y retroalimentación de los colaboradores, se diseñan estrategias acorde a los hallazgos de las áreas que requieren mayor atención, distinguiendo si existe el enfoque de logro de objetivos.

Metodología

El diseño de esta investigación es cualitativo con enfoque descriptivo de tipo numérico, denotando la importancia de identificar los factores recolectados del estudio en la investigación. Esta se gestiona desde la observación participativa, como señalan Campoy y Gomes (2015), que permite al investigador a formar parte de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; el observador tiene una actuación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes.

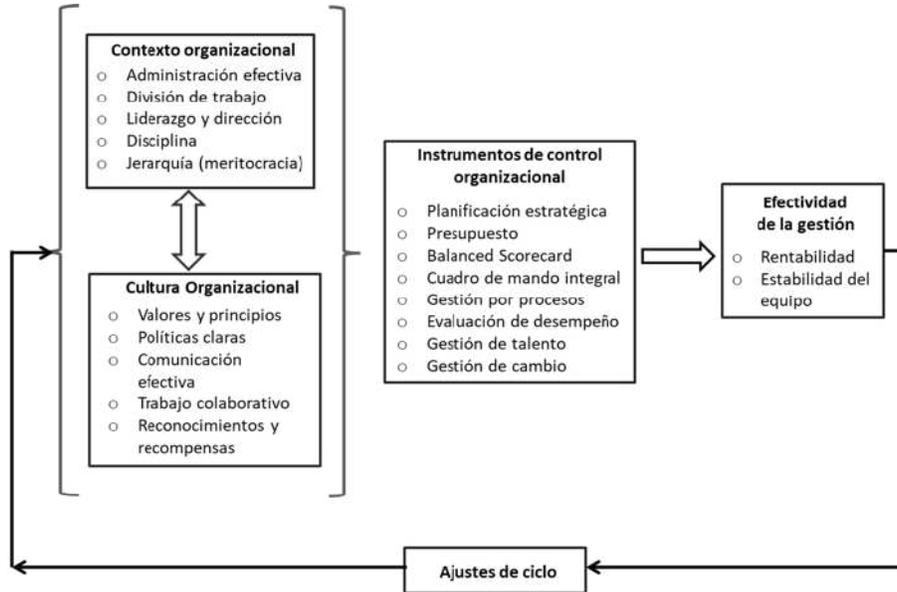
La unidad de análisis para la investigación es la sucursal X de la empresa X, de la Ciudad de Puebla, México, con alcances del personal y clientes de la sucursal.

El aspecto base es la cultura organizacional. Todas las organizaciones deberán tener su fundamento en los aspectos que le dan esencia, desde su concepción en alta dirección, pasando por establecer esas políticas que deberán crear y sustentar esa visión de convivencia organizacional. Comunicación efectiva y trabajo colaborativo estarán complementando la cohesión de trabajo en lo individual y grupal (Gladstein, 1984)

Se sugiere la incorporación de los instrumentos de control, ya que en el contexto organizacional se involucra la administración efectiva, mientras que en la parte de gestión y finanzas basada en objetivos, estará planteada por la implementación de los instrumentos propuestos.

Figura 1

Modelo de Gestión



Por último, el esquema de reconocimiento y recompensas como parte fundamental para la satisfacción del colaborador al ser recompensado por su desempeño estimulando su identidad y compromiso con la organización para de esta forma asegurar su alta productividad siendo un modelo de inspiración al con el resto de colaboradores.

Estos dos elementos cruciales del modelo deberán estar siendo evaluados por una serie de instrumentos de medición que monitorean las actividades de la organización y que serán instrumentos de toma de decisiones preventivas y correctivas para el alcance de los objetivos de cada colaborador, área y a nivel general como empresa.

El resultado será la efectividad de la gestión, esta efectividad estará revisada por dos parámetros, el de la rentabilidad como objetivo específicos de supervivencia de

toda organización y en este caso del objeto de estudio y dónde además se debería considerar la menor cantidad de rotación de personal, ya que como factor crítico si todos los elementos anteriores se han cumplido por ende debe de existir una menor rotación de personal y pérdidas relacionadas por esto. Con ello asegurar también que los resultados futuros corran menos riesgos de cumplimiento con personal que tiene la experiencia, el conocimiento y el reconocimiento de hacer su trabajo de manera correcta.

Por último, todos estos elementos deberán ser revisados y ajustados al término del ciclo fiscal para iniciar el nuevo ciclo con las adecuaciones necesarias para los nuevos retos, los nuevos objetivos e inicio del proceso nuevamente.

Instrumento de evaluación

Con la intención de revisar el Capital Humano de la empresa, se propone aplicar una encuesta de evaluación 360°, misma que contempla Comunicación, Liderazgo, Motivación, Seguridad, orden y limpieza, Capacitación y desarrollo, Actitud y colaboración, Solución de problemas, Ambiente de trabajo, Capacidad personal, Costos y productividad. Dicho bloque de preguntas va enfocado al colaborador, valorado desde el superior, su homólogo y alguien de un área sustancial que se relaciona laboralmente en algún proceso; para contener las diferentes acciones y vínculos dentro de la empresa.

- Encuesta 360°
 - Comunicación, Liderazgo, Motivación, Seguridad, orden y limpieza, Capacitación y desarrollo, Actitud y colaboración, Solución de problemas, Ambiente de trabajo, Capacidad personal, Costos y productividad
- Ponderación de resultados

- Gráfica de radar y barras
- Segmento de aplicación
- Colaboradores
 - Jefe
 - Homólogo
 - Compañero con relación por procesos
 - Autoevaluación

De igual manera, para cubrir la gestión de inventarios, aplicable para el personal de la sucursal, se utiliza el instrumento ajustado para recolección de datos, diseñado por Alemán y Collantes (2022), evaluando 5 escalas:

1. Totalmente desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Dichos cuestionarios permiten contemplar las aristas necesarias de evaluación de la investigación, siendo los dos primeros utilizados para la doble función, por medio de cuestionarios directos al público y como instrumento de valoración para la figura de comprador encubierto, con el fin de obtener una información fidedigna, sin que los colaboradores se den cuenta del ejercicio.

Figura 2

Análisis

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado		
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>		
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa		
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>		
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<i>Indicar con una "X" el nivel organizacional</i>		

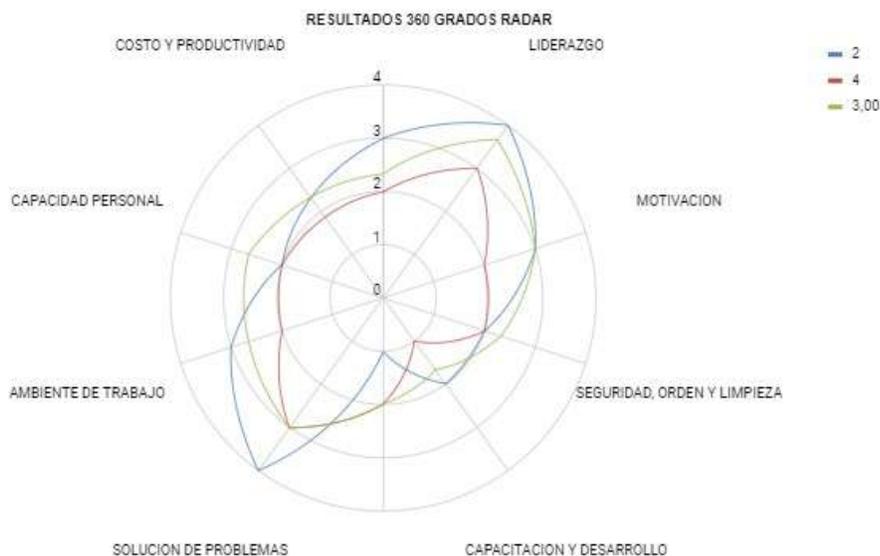
*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..**

COMUNICACION	
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
DIRIGENZO	
Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION	
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL.	
Limpeza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar.	
La inconsistencia en SOL, han provocado de vez en cuando problemas, aunque muy levis.	
Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO	
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.	
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION	
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	
Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO	
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL	
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv.	
Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.	
Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.	

Dicho documento incluye un tabulador con los resultados de las diferentes encuestas que se aplican por colaborador, promediando para poder arrojar los parámetros en una gráfica de radar de la siguiente manera:

Figura 3

Resultados de la evaluación 360°



Esto permite visualizar las áreas más preponderantes del colaborador, así como las que se pueden fortalecer, como fundamento de la parte de resultados de los instrumentos aplicados, así como las observaciones y estrategias propuestas para que la Gerencia haga toma de decisiones.

Resultados cuantitativos

La evaluación 360° se realizó a tres niveles organizacionales, contemplando, puestos tales como Supervisor a nivel operativo, Grupo gerencial, administradores

de las diferentes sucursales y meseros pertenecientes al área operativa, quienes ofrecen directamente el servicio.

El Tabulador 1.1 muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las diferentes áreas de la organización, áreas operativas, ligadas directamente al funcionamiento de las sucursales, la columna Superior muestra la puntuación de un supervisor, evaluado por el equipo gerencial, Igual se refiere a grupo gerencial evaluado por un homólogo, Colega es la evaluación a meseros y Auto es la autoevaluación de un gerente de acuerdo a sus capacidades de manera objetiva.

Tabla 1

Tabulador de resultados

	SUPERIOR	IGUAL	COLEGA	AUTO	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4	5	4	4	4,25
LIDERAZGO	3	4	3	4	3,50
MOTIVACIÓN	3	4	4	4	3,75
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	4	3	4	4,00
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	4	5	4,25
ACTITUD Y COLABORACIÓN	3	3	4	4	3,50
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	4	4	4	3,75
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	3	3	3,00
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	4	4	4,00
COSTO Y PRODUCTIVIDAD	4	4	4	4	4,00
TOTALES	3,60	3,90	3,70	4,00	3,80

Las puntuaciones tienen resultados que van del 1 al 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima, muestra la recopilación de las calificaciones obtenidas

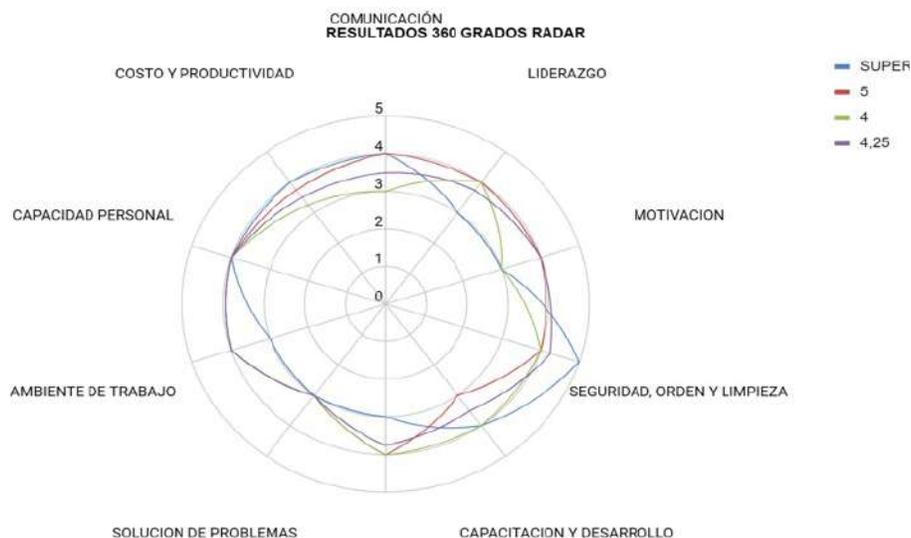
de las diferentes características a calificar dentro de la evaluación 360°. Se divide en las áreas organizacionales y al final del renglón se expresa el promedio total por área, de manera general.

En la tabla se observan las puntuaciones obtenidas por las diferentes áreas organizacionales, donde la menor puntuación la obtiene el área de mayor rango, donde entra el supervisor de tiendas, con una puntuación de 3,60 la cual, es el área con mayor déficit dentro de la organización. Las áreas con más fuerza pertenecen al grupo gerencial, con puntuaciones de 4,00 y 3,90, que a pesar de tener mayor puntaje, tiene banderas rojas que necesitan ser trabajadas, con el fin de mejorar. De manera intermedia se encuentran los meseros, con un puntaje de 3,70.

Para mejor interpretación de los resultados obtenidos se elabora la Gráfica Radar 1.2, donde se muestran los resultados de la evaluación 360°, con las diferentes características como son los puntos funcionales dentro de la organización. Es así que se pueden identificar de manera clara cuáles son los puntos de la organización que se deben trabajar de manera más puntual.

Figura 4

Resultados de las áreas organizacionales



De acuerdo a los valores obtenidos dentro de la gráfica se interpreta lo siguiente:

- La comunicación y la capacitación y desarrollo, son áreas de la organización que tienen mayor fuerza con un valor en ambas de 4,25.
- En segundo nivel, se encuentran áreas como seguridad, orden y limpieza, capacidad personal y costo y productividad.
- Las áreas con mayor déficit, de mayor a menor son: motivación, solución de problemas, liderazgo, actitud y colaboración.
- El punto más débil dentro de la organización es el ambiente de trabajo.

Resultados cualitativos

La evaluación permite ver más a fondo lo ya detectado dentro de la elaboración del FODA realizado a la organización, la problemática de la compañía en temas de administración termina por dañar la operación dentro de los puntos de venta.

Se puede identificar que entre más elevado es el rango dentro de la cadena de mando, la evaluación es más deficiente, esto porque no cuentan con las herramientas necesarias para poder desarrollar las actividades a nivel operacional, por lo que los rangos menores culpan a los jefes inmediatos por la mala administración de los recursos y las malas tomas de decisiones.

La toma de decisiones para mejorar, como se ha planteado anteriormente, está relacionada ampliamente con los temas de mejora en la administración de la empresa. Esto ligado a que las deficiencias detectadas dentro de la evaluación, como motivación, solución de problemas, actitud y colaboración, e incluso ambiente de trabajo, son afectadas por mala administración como se muestran en las debilidades y oportunidades dentro del análisis FODA, ya que sin las herramientas

necesarias, como producto, instalaciones adecuadas y herramientas óptimas, no se puede desarrollar de manera correcta las funciones laborales. Esto se observa que sí existe capacitación, pero no es oportuno al no tener con qué desarrollarse.

Discusión

Dada la etapa de esta investigación, a través de la literatura consultada para este estudio, podemos constatar que cada detalle que tiene relación con el servicio al cliente puede o no impactar en la experiencia del consumidor, mucho más cuando el servicio se ve afectado por las herramientas de trabajo que se le dan al personal y que tiene a su cargo el seguimiento al cliente, ya que el mesero puede contar con todas las aptitudes necesarias para atender al consumidor, pero sin los suministros suficientes, se tendrá algún problema de satisfacción al cliente. Se deberán implementar estrategias que contrarresten los faltantes que existan en el punto de venta, reforzando la personalización y teniendo pleno conocimiento de todas las aristas de la empresa, para ofrecer opciones y minimicen la molestia o inconformidad que viene después de la inexistencia o escasez del producto, tal como sugiere Carboni (2022).

Fierro (2022) contrapuntea desde el seguimiento a los clientes y cómo esto afianza el retorno al restaurante teniendo en cuenta las razones de su nueva visita, pero también aquellas quejas o insatisfacciones que lo han alejado de la propuesta que se da por parte de la marca.

Diz-Comesaña y Rodríguez-López (2006) mencionan que en el sector de servicios existe un fenómeno que no aplica para el resto, ya que éste se encuentra en contacto directo con el cliente, enfrentándose a mayores retos por las necesidades y formas de solicitar la atención y acompañamiento. El alto nivel de competencia para este sector hace que un detalle provoque una percepción negativa y eviten regresar, por

lo que este tipo de consumidores implica que se “dirijan los esfuerzos a todas las necesidades y apetencias del cliente y producir resultados de forma rápida, fiable y lo menos costosa posible para el mismo”.

Refiriéndonos a cómo gestionar las herramientas, retomamos la relevancia que cobra tener los elementos del marketing sensorial lo más actualizado y alineado a las necesidades del comensal, para que su nivel de satisfacción se eleve y la experiencia pueda ser más efectiva, siendo también un apoyo para el colaborador a la hora de ofrecer el servicio (Jiménez-Marín et al., 2019).

Sobre la gestión del inventario, existiendo investigaciones como la de Alemán y Collantes (2022) que comprueban que hay un resultado positivo en el funcionamiento de la empresa, así como en los aspectos financieros de la misma, se reconocen los esfuerzos por parte de la administración de las organizaciones para elevar la productividad y calidad en el servicio de sus establecimientos.

Si bien, se cuentan con acceso a autores que elevan la importancia de cada variable expuesta en este estudio, queda implícita la necesidad de realizar el proceso de Mystery Shopper y los cuestionarios a clientes y personal para asegurar que en la sucursal de la empresa, el factor “insumos y herramientas vs calidad en el servicio” se relacionan y cobran sentido en la percepción que tiene al día de hoy la marca por parte de los usuarios.

Conclusiones y discusión

Los primeros aprendizajes de esta evaluación son la propia identificación de las diferentes aristas que conforman a la organización; cada elemento que da estructura interna (colaboradores) y aquellos que fortalecen y apoyan de manera externa (proveedores y clientes), se debe considerar a la hora de tomar decisiones, ya que los cambios de contexto, la economía y hábitos de consumo harán que todo

se mueva y afecte de manera interna. Por tal motivo, se reconoce la necesidad de recolectar y analizar datos para una mejor toma de decisión, más informada y con la línea de evaluación constante para la mejora continua.

Para este caso de estudio, el sistema administrativo y la decisión por parte de la Alta Dirección ha sido elemento clave para todos los ajustes internos que se deben realizar para lograr el alcance de metas, pese a la falta de recursos y baja consideración sobre los problemas diarios y la retroalimentación de los colaboradores, clientes y proveedores, dando paso a la innovación, pero también para la pérdida de recursos económicos y baja motivación conforme a los resultados.

Suma mayor relevancia el poder presentar esta evaluación a quienes cuentan con mayor toma de decisión respecto al espectro organizacional, para vislumbrar un escenario más real para que el negocio sea más rentable y pueda apoyar a más sucursales, de así requerirse, sin apretar y poner en riesgo a esta

Referencias

- Aguilar, L. F. (2003). *Evaluar para mejorar: herramientas para la gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Alemán, E. S., y Collantes, J. C. (2022). *Gestión de inventarios y calidad de servicio en un restaurante, del distrito de Miraflores, Lima Metropolitana – 2022* [Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración, Universidad Peruana de los Andes]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de los Andes. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/5108>
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. *En Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11229/c11229.pdf>
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The handbook of multisource feedback*. Jossey-Bass.
- Carboni, I. (2022). *Servicio de Atención al Cliente Personalizado y Visual*. <https://revistaempresarial.com/marketing/servicio-de-atencion-al-cliente-personalizado-y-visual/>
- Castillo, V.M. (2012). *Teorías de las organizaciones*. Trillas
- Daft, R. L. (2015). *Administración*. Thomson.
- Diz-Comesaña, M. y Rodríguez-López, N. (2006). La flexibilidad en las empresas de servicios como prioridad competitiva [Archivo PDF]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/flexibilidad2006-2.pdf>
- Espinoza, A. (2020). Más de 30,000 restaurantes han cerrado de forma permanente por el COVID-19. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2020/05/07/mas-de-30-000-restaurantes-han-cerrado-de-forma-permanente-por-el-covid-19>

- Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Revista Mèdive vol.16 no.1 Pinar del Río*.
- Fierro, L. (2022). Realiza un buen seguimiento de clientes y aumenta tu cartera de forma constante. Future People. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/seguimiento-de-clientes/>
- Gitman, L. J. & Zutter, C. J. (2019). *Principios de administración financiera* (14th ed.). Pearson Educación.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- González, C. (2023). *Principios de la administración bajo el modelo Fayol y la motivación laboral en el Instituto de Medicina Legal y Ciencias*. Universidad Nacional Federico Villareal. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con mención en Administración de Empresas]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/8220?show=full>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Secretaría Central de ISO. http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E. y López-Cortés, A. (2019). Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, (148), 121-147. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>
- Kehoe, P. & Searcy, C. (2019). *Financial management for franchised businesses*. In *The Routledge Companion to Franchising* (pp. 293-304). Routledge.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a edición). McGraw-Hill Education.

- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*, 46, 11-47, <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/>
- Méndez, J. & Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23). DOI: 10.48082/espacios-a21v42n23p06
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Ramos, C.A. (2016). La pregunta de investigación. *Av. Psicol*, 24(1), 23-31. https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2016_1/Carlos.Ramos.pdf
- Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A. (2016). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D. & Díaz, J. A. (2016). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tenahua, A. (22 de marzo del 2020). Cierran 40 restaurantes por baja de comensales; 30 más bajarán cortinas. *Milenio*. [https://www.milenio.com/negocios/cierran-40-restaurantes-preven-30-coronavirus-canirac#:~:text=El%20fin%20de%20semana%20se,Canirac\)%2C%20Olga%20M%C3%A9ndez%20Ju%C3%A1rez.](https://www.milenio.com/negocios/cierran-40-restaurantes-preven-30-coronavirus-canirac#:~:text=El%20fin%20de%20semana%20se,Canirac)%2C%20Olga%20M%C3%A9ndez%20Ju%C3%A1rez.)

ESTRATEGIAS DE E-COMMERCE EN PYMES DE LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA CON PRISMA

E-COMMERCE STRATEGIES ON PYMES IN LATIN AMERICAN: A SYSTEMATIC REVIEW WITH PRISMA

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Contreras, Mayra

UVP Universidad del Valle de Puebla

fmayra.vergara1595@gmail.com

ORCID: 0009-0008-4234-9178

Recibido el 12 de abril de 2024. Aceptado el 15 de junio de 2024. Publicado el 31 de agosto de 2024.

Reseña del Autor

Egresada de la Licenciatura en Negocios Internacionales de la generación 2015-2019. Interesada en investigación con e-commerce, así como las maneras en que este pueden aportar valor y mayores beneficios en las pequeñas y medianas empresas.

Resumen

La presente investigación se centra en analizar las estrategias de e-commerce en países latinoamericanos con el objetivo de proporcionar información precisa y fiable sobre diversas empresas y sectores. Este análisis permitirá al lector obtener una perspectiva analítica de las tendencias que están influyendo en el actual mercado del comercio electrónico en sus países.

Para el desarrollo de esta investigación cualitativa, se llevó a cabo una revisión sistemática de 23 artículos utilizando el método PRISMA. Los artículos fueron seleccionados de publicaciones comprendidas entre los años 2023 y 2024. Este enfoque metodológico permitió obtener información actualizada, considerando que las tendencias en medios digitales están en constante evolución.

Los resultados obtenidos de los artículos analizados indican que las Pymes están utilizando diversas estrategias de e-commerce para obtener un mayor impacto en su mercado. Entre las estrategias más destacadas se encuentra la implementación de páginas web, aplicaciones digitales, redes sociales y marketing digital, lo que permite que estas herramientas generen un impacto entre sus clientes. El uso de

la fase de internet a través de páginas web y aplicaciones digitales proporcionan una evolución del uso de las tecnologías. Además, el empleo de redes sociales y marketing digital les permite promover sus productos con mayor visibilidad, estas estrategias contribuyen a fortalecer la presencia digital de las Pymes y a aumentar su competitividad en el mercado del comercio electrónico.

Palabras clave: Ecommerce, Pyme, Estrategias, Latinoamérica, PRISMA.

Abstract

This research focuses on analyzing e-commerce strategies in Latin American countries with the aim of providing accurate and reliable information about various companies and sectors. This analysis allows the reader to obtain an analytical perspective of the trends that are influencing the current e-commerce market in their countries.

To develop this qualitative research, a systematic review of 23 articles was carried out using the PRISMA method. The articles were selected from publications between the years 2023 and 2024. This methodological approach allowed us to obtain updated information, considering that trends in digital media are constantly evolving.

The results obtained from the articles analyzed indicate that SMEs are using various e-commerce strategies to obtain a greater impact on their market. Among the most notable strategies is the implementation of web pages, digital applications, social networks and digital marketing, allowing these tools to generate an impact among their clients. The use of the Internet phase through web pages and digital applications provides an evolution of the use of technologies. In addition, the use of social networks and digital marketing allows them to promote their products with

greater visibility. These strategies contribute to strengthening the digital presence of SMEs and increasing their competitiveness in the e-commerce market.

Keywords: Ecommerce, Pyme, Strategy, Latinamerican, PRISMA.

Introducción

En la presente investigación, se observa el trabajo realizado para determinar las estrategias de e-commerce que utilizan las Pymes en Latinoamérica, por medio de una revisión sistemática realizada con PRISMA, se tomaron como referencia distintos autores que trabajaron este tema en distintos sectores empresariales.

El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos y servicios a través de internet (Cardona, 2023). Al hacer referencia a otra fuente para definir el e-commerce, se considera a Galeano (2023), el cual menciona que el también conocido como eBusiness es el intercambio de productos o servicios a través de internet y se refiere a compras online vía dispositivos móviles, fintech, manejo de la cadena de suministro, marketing digital, procesamiento de transacciones, intercambio de datos electrónicos, manejo de sistemas de inventarios y sistemas de recolección de datos.

Una vez que se han destacado dos conceptos; para la presente investigación, se entenderá al concepto de la siguiente manera. El e-commerce es la actividad que conecta a compradores y vendedores de productos y servicios mediante internet dentro de medios electrónicos para una distribución rápida y efectiva entre ambas partes. Para ello se tomó también como referencia el uso de las Pymes y su desarrollo con la implementación de estrategias de e-commerce como una nueva técnica de implementación para el aumento de sus ventas.

Pyme es un negocio de actividad económica que puede o no estar constituida legalmente como empresa, cuenta con determinado número de trabajadores y declara cierto volumen de facturación (Rodrigues, 2023). Es el término que se utiliza para designar a las pequeñas y medianas empresas, que infiere a los emprendedores cuando se incursionan en el mundo empresarial, para ser considerada una Pyme, esta debe tener ciertas características como contar con menos de 150 trabajadores, no suelen expandirse a mercados extranjeros y tienen un límite de facturación. (Bravo, 2023).

De acuerdo a los dos conceptos presentados en la investigación de una pyme, entendemos el concepto de la siguiente manera: las Pymes son chicas y medianas empresas constituidas por cierto número de trabajadores con un determinado monto de facturación, a comparación de las grandes empresas, tienen una notoria limitación de herramientas, ya que estas se presentan a menor escala.

Planteamiento del problema

El mercado latinoamericano y caribeño del comercio electrónico superó un valor de ventas minoristas de 117.000 millones de dólares estadounidenses en 2023. Se espera que el e-commerce en Brasil, al ser el país con un mayor porcentaje de ventas seguido de México, continúe manteniendo sus ventas, aunque se prevé un incremento de casi el doble en las ventas minoristas de Argentina, Brasil y México entre 2023 y 2028 (Chevalier, 2024). Se pueden observar las proyecciones de estos números en la Figura 1.

Figura 1

El boom del e-commerce latinoamericano



Nota. Figura adaptada y como se citó de S. Chevalier (2024), Comercio electrónico en México, Statista. Gráfico: [El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina | Statista](#). Sin restricciones de uso.

De acuerdo a la investigación de Bravo (2024), las ventas en línea alcanzaron un valor de 658 mil 300 millones de pesos en 2023, se toma como periodos claves *el Hot sale, El buen fin, Semana Santa* y fiestas decembrina como eventos con mayores compras online, lo que indica que, en México en años recientes, derivado a diversos fenómenos, el comercio electrónico ha alcanzado una nueva magnitud, no solamente en ventas, sino en la preferencia de los consumidores.

Figura 2

Valor de mercado Ventas Online Retail



Nota. En la Figura 2 se muestra una comparativa entre los años 2019 a 2023 de cómo han aumentado los ingresos de ventas online a través de estos 5 años y cabe destacar el crecimiento sustentado e incluso con eventos pandémicos. Figura adaptada y como se citó de F. Bravo.(2024). Comercio electrónico en México: la guía más completa del mercado, *Enviame*. Comercio electrónico en México: La guía más completa del mercado - Enviame (enviame.io). Sin restricciones de uso.

Al observar la tendencia que tienen las ventas en línea, Juárez (2024) menciona que el e-commerce en las Pymes crea mejoras económicas y sociales, ya que muestra una apertura en el mercado al generar mayor productividad e innovación, con canales de distribución para el aumento de ventas, al usar el Marketplace como canal de ventas online. En México las empresas que se fusionan con las pymes son: Amazon, Mercado Libre, Walmart, Shopify, Liverpool y Shopee.

Lo anterior da a entender el gran potencial que tiene la implementación del e-commerce en las Pymes en las que se aplica, ya que les permitirá ser más competitivas, mejorar sus metas y tener una mayor apertura en el mercado, por lo que es importante y es la base del presente documento, indagar las formas en que estas prácticas se han implementado para permitir un desarrollo adecuado.

Revisión bibliográfica

Para iniciar con la presente investigación se realizó un estudio previo con el análisis de 9 artículos de investigación en donde se encuentran las siguientes coincidencias y características entre ellos.

De los 9 artículos consultados se puede visualizar que las fechas de publicación se encuentran entre el año 2009 y el año 2024, lo que indica que el interés de los diferentes investigadores se ha mantenido a lo largo de los años. Cabe destacar que el más antiguo (2009) se ha tomado como parte del estado del arte porque se encuentra íntimamente relacionado con el proyecto de investigación. Al mismo tiempo, se destaca que la mayoría de los artículos consultados fueron publicados en el año 2024, lo que le aporta el presente apartado, mucha contemporaneidad y por ende los datos presentados con actuales, recientes y que reflejan el presente del constructo.

De los artículos consultados se analiza que 3 no cuentan con país de elaboración, ya que los artículos no se refiere a un lugar específico; al tomar en cuenta que la investigación destaca diferentes países para su estudio, se encontró que 3 fueron elaborados en Ecuador, lo que se podría entender que se encontrarán similitudes en los resultados, así como se consideraron un artículo de México y 2 de España para ampliar la información y tener una comparativa de la forma de comercio electrónico entre países de habla hispana y sus pymes.

De los artículos seleccionados se identifican que en 5 artículos la palabra que mayor mención tiene es comercio electrónico, como también la palabra de E-commerce, que se menciona en 5 artículos y 2 artículos con la mención de Pyme, ya que la presente investigación hace un análisis principalmente sobre estos tres temas.

Se hace mención en los artículos de palabras como marketing digital, herramientas web, medios sociales, componente tecnológico, transformación digital, economía, responsabilidad empresarial, cultura organizacional, innovación, retail, experiencia de usuario, usabilidad, experiencia de consumidor, comercio minorista, sostenibilidad empresarial, inbound, pandemia, internet, consumidor, crecimiento económico, COVID-19 y TIC son palabras claves que permiten tener una idea de que puntos se pueden analizar de los artículos de habla hispana en la presente investigación al aportar una mayor visión del tema descrito.

Con respecto al marco teórico que desarrollan los diferentes investigadores en los artículos consultados, se tiene que en la mayoría se aborda el tema del comercio electrónico (Carrión, 2020; Cuesme et al., 2024; Rodríguez et al., 2024, Zeballos y Rojas, 2024) y los demás autores abordan una diversidad de temas diferentes como lo es la implementación de las TIC y de la tecnología IT en las empresas hasta llegar a elementos propios de la gerencia de la organización y modelos de negocio, lo que da a entender que el tema se puede visualizar desde muchas vertientes diferentes.

Los resultados de las investigaciones consultadas destacan una correlación significativa entre la adopción del comercio electrónico y la mejora del desempeño financiero y la competitividad de las Pymes. Se evidencia que el comercio electrónico está interconectado con variables como el marketing, la transformación digital y el desarrollo económico, lo que resalta su complejidad. Además, se encontró que la mayoría de las Pymes cuentan con equipos tecnológicos modernos y colaboradores capacitados en el uso de plataformas de e-commerce. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para las decisiones comerciales

estratégicas, especialmente en un contexto donde las Pymes ecuatorianas generan una proporción significativa de empleo y son vitales para la economía nacional. Los estudios recomiendan a las Pymes identificar tendencias del comercio electrónico, ser innovadoras y aprovechar herramientas TIC y estrategias de marketing en redes sociales para expandir su marca y llegar a nuevos públicos. Además, se destaca el fuerte crecimiento del comercio electrónico en México, con un aumento crucial en el uso de aplicaciones de compras y un incremento sustancial en el volumen de negocios en línea, lo que subraya la importancia de aprovechar este mercado en expansión y explorar diversas alternativas para la comercialización de productos vía internet (Oceguera et al., 2009; Hernández et al., 2020; Mantilla et al., 2021).

Las conclusiones de los diferentes estudios destacan que el comercio electrónico, especialmente el digital, es fundamental para la competitividad de las Pymes en el entorno empresarial actual y este se ha convertido en un elemento relevante para su crecimiento y supervivencia al automatizar operaciones, ampliar el acceso al mercado y mejorar la eficiencia operativa. Las Pymes que integran estratégicamente el comercio electrónico están mejor posicionadas para abordar desafíos y aprovechar oportunidades en la era digital, lo que subraya su importancia para el desarrollo sostenible y la competitividad a largo plazo.

Las investigaciones resaltan el impacto positivo del comercio electrónico en el medio ambiente al reducir el consumo de energía y las emisiones de dióxido de carbono. Se observa que los compradores en línea son predominantemente jóvenes de entre 18 y 35 años. Se destaca la necesidad de apoyo institucional para capacitar a los propietarios y gerentes de Pyme en comercio electrónico, además, se enfatiza la importancia del marketing digital en la era post-COVID-19 para el crecimiento empresarial y la transformación digital.

En conclusión, se subraya que las Pymes deben adoptar estrategias digitales respaldadas por análisis de datos para comprender mejor a sus clientes y expandir

sus marcas hacia nuevos mercados, al aprovechar así el crecimiento del mercado en línea en México, sin embargo, la falta de conocimiento sobre el tema impide que muchas Pymes se beneficien plenamente estas oportunidades (Monserrate et al., 2024; Trejos et al., 2024).

Con respecto a los elementos metodológicos, se encontró que 4 de ellos no hacen mención al tipo de investigación realizada, mientras que 3 de ellos mencionan que son de carácter cuantitativo y 2 son cualitativos, lo que deja denotar que las investigaciones se inclinan hacia la parte cualitativa. Ahora, con respecto a sus características, tipo y alcance de investigación que se presentan los artículos es la revisión bibliográfica, otros toman entrevistas para su análisis, así como los métodos PRISMA y PICOC, estos son también de tipo descriptivo.

Con respecto a los participantes, solo 5 de los artículos describen la cantidad que utilizaron para realizar su investigación; al mismo tiempo con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron para la investigación, fueron la recolección de datos, recolección de información bibliográfica, recolección de datos de entrevistas, encuestas y recolección en fuentes digitales e impresas.

Una vez que se han descrito las características de los artículos analizados se puede llegar a la conclusión de que existen diversas fortalezas y oportunidades para que el presente proyecto de investigación tenga repercusiones importantes y al mismo tiempo pueda colaborar con la creación de conocimiento significativo de la siguiente manera:

- A partir de los supuestos analizados existe una oportunidad significativo para que a partir de una verificación bibliográfica encontrar esas variables que pueden ayudar al empresario a utilizar adecuadamente el e-commerce para aumentar sus ventas.

- De acuerdo al análisis de los artículos, describen una vinculación entre las redes sociales y el comercio electrónico que apoya a las Pymes a implementar su incursión a los medios digitales lo que aportará estrategias para los empresarios mexicanos, al tener una mayor visión del uso de estas herramientas.
- Las estrategias descritas en los artículos muestran una comparativa de análisis con otros países de la implementación del e-commerce, por lo que podría aportar que alternativas se pueden utilizar en las Pymes mexicanas para potencializar su uso en el mercado de forma segura conectados con la tecnología.
- Se identificó que no solo las grandes empresas pueden acceder al comercio electrónico, por lo que se hará una propuesta de un modelo de negocio parecido al que usan las grandes empresas adecuándose a las pequeñas Pymes mexicanas, dado que su mercado es menor.

Por lo anterior, se denota que el objetivo de la presente investigación es el siguiente: detectar las estrategias de e-commerce que se utilizan en Pymes de países de habla hispana mediante el análisis de las empleadas en sus negocios para determinar las estrategias utilizadas y hacer recomendaciones para el fortalecimiento de las mismas.

Método y Metodología

En el presente proyecto de investigación, se ha determinado aplicar un diseño de tipo cualitativo, ya que este permitirá realizar un análisis profundo del fenómeno del e-commerce en distintos artículos de investigación por lo que se ha optado por realizar una Revisión Sistemática con el uso del sistema PRISMA.

El método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) es una guía recomendada y ampliamente utilizada para llevar a cabo revisiones sistemáticas y metaanálisis en la investigación científica (Éxito

Académico, 2022). Este método tiene como función analizar documentos de manera sistemática, al crear un marco estructurado de las investigaciones científicas, para llegar a resultados convenientes. Para ello, el método PRISMA consta de 10 pasos para llevar a cabo un análisis exhaustivo de los artículos científicos que se consideran pertinentes para la presente investigación:

1. Definir la pregunta de investigación. Para la presente investigación se ha determinado la siguiente pregunta: ¿qué estrategias de e-commerce se utilizan en Pymes de países de habla hispana?
2. Desarrollar un protocolo de Revisión. El objetivo de la siguiente investigación se pretende detectar las estrategias de e-commerce que se utilizan en Pymes de países de habla hispana mediante el análisis de las empleadas en sus negocios para determinar las estrategias utilizadas y hacer recomendaciones para el fortalecimiento de las mismas. Para ello se hizo un análisis de artículos de países de habla hispana en las que se detallan los conceptos de e-commerce en las Pymes.
3. Realizar búsqueda exhaustiva. Por lo anterior se describen los criterios de inclusión y de exclusión que permitirán seleccionar los artículos adecuados, cuyo primer elemento es la inclusión:
 - Artículos que describan los elementos de e-commerce en Pymes y MiPymes, comercio electrónico.
 - Los documentos a analizar tienen que tener una fecha de publicación del entre 2023-2024.
 - Los documentos deben de estar escritos en español.
 - Los documentos deben de ser artículos científicos publicados en revistas.
 - Los artículos deben describir alguna situación de las Pymes en países de habla hispana.

- Los artículos deben de estar en Google Académico.
4. Selección de estudios.
- Se ingresó al navegador y se hizo la búsqueda de Google Académico.
 - Se ingresaron las palabras clave sobre los temas que se analizarían (e-commerce, pyme, comercio electrónico).
 - Al arrojarlos una sin fin de páginas, se delimitó la búsqueda seleccionando los años 2023-2024 que se pretenden analizar, se consideraron solo páginas en español.
 - Se comenzó hacer en análisis de cada artículo extrayendo la liga de internet, para su selección se delimitó la búsqueda con los criterios de no ser ensayos académicos, divulgación, tesis, revisiones literarias o revisiones sistemáticas que hicieran referencia a situaciones anteriores o durante la pandemia de COVID-19 y que describan marcos teóricos sobre el tema.
5. Extracción de datos. A partir de los criterios mencionados se obtuvo un total de 19,760 resultados en el año 2023 y 220 resultados en el 2024, pero se determinan los siguientes criterios de exclusión para hacer más específica la búsqueda:
- Artículos que hablen de sectores productivos.
 - Artículos que hablen de revisiones literarias, sistemáticas o de alguna otra naturaleza de revisión.
 - Artículos que describan marcos teóricos sobre el tema.
 - Artículos que sean ensayos académicos o de divulgación.
 - Artículos que hagan referencia a situaciones anteriores o durante la pandemia de Covid-19.

Al momento de realizar estos procedimientos, se encontraron un total de 20 de 2023 y 3 resultados de 2024, lo que da un total de 23 documentos.

Tabla 1

Documentos de revisión

Número	Título del documento	Cita
1	Valor de marca en las aplicaciones de M-Banking en los usuarios ecuatorianos	Rivas y Bonisoli (2024)
2	¿Es tik-tok el camino para el éxito comercial en redes sociales? La intención de uso	Reyes y Bonisoil (2024)
3	El uso de estrategias de marketing en una empresa de telecomunicaciones en el distrito de Pachacutec en el año 2023	Carranza et al. (2024)
4	Análisis de las estrategias de e-commerce en el sector textil: Caso Dimatex	Laverde et al. (2023)
5	El e-commerce en la venta de bebidas alcohólicas, caso: cantón El Empalme, provincia del Guayas	Guerrero y Feijó (2023)
6	Estrategias de negociación e-business en un almacén de calzado en manta	Zambrano et al. (2023)
7	Grado de adopción del e-commerce en las mipymes del sector de servicios de Asunción-Paraguay, a través del modelo EMICA	Kwan y Diaz (2023)
8	Perspectiva de los consumidores de Villa Corzo, México sobre el Marketplace de Mercado Libre	Gómez et al. (2023)
9	La comunicación en el desarrollo de e-commerce desde la red social Facebook	Sánchez et al. (2023)
10	Modelo de negocio e-marketplace: opción de canal de comercialización para Pymes agroexportadoras costarricenses	Zerón (2023)
11	Estrategias de marketing digital aplicadas a las empresas de transporte interprovincial ecuatorianas	Lindado et al. (2023)

12	Medios de pagos digitales y móviles: factores de influencia en la decisión de uso de clientes de negocios minoristas según el modelo TAM	Lara et al. (2023)
13	Estrategias metodológicas para la transformación digital en las pymes de servicio b2b	Granada et al. (2023)
14	Sistema de recomendación de artículos de línea blanca basado en el algoritmo KNN	Guevara y Coral (2023)
15	Diseño de red de distribución para optimizar el reparto de una planta purificadora de agua	Maceda et al. (2023)
16	Desafíos tributarios de la digitalización de la economía: una reflexión en torno al Proyecto BEPS	Becerra et al. (2023)
17	Artesanías Santamaría: La Pyme idónea para beneficiarse del Capítulo 25 del T-MEC	Jiménez et al. (2023)
18	Marketing digital e imagen corporativa de la farmacia farmaluz en la ciudad de Piura	Facundo y García (2023)
19	Implementación de comunicaciones automatizadas de marketing a través de la plataforma Bitrix24. Observación del proceso en una pequeña empresa colombiana	Uribe et al. (2023)
20	Caso del software de gestión FeBePOS: ¿Cómo transformar digitalmente un comercio informal y lograr incrementar ventas?	Betancourt y Ceballos (2023)
21	Propuesta de un sistema de indicadores para la medición de la confianza y el engagement en internet. Aplicación y análisis en la compañía Disney España	Martín y Herencia (2023)
22	Growth hacking pilar resultante de la transición digital moderna	Gamboa et al. (2023)
23	Directorio de Amazon: una representación de mujeres por sobre la media y un compromiso de negocio plenamente sostenible	Castillo (2023)

6. Evaluación de la calidad de los estudios. Para evaluar la calidad de los estudios, se revisaron uno por uno, con el fin de identificar que cumplieran con los criterios de inclusión y de exclusión, al mismo tiempo que tuvieran una relación directa con la temática establecida. Con lo anterior se obtuvieron documentos con una fuerte relación con el objeto de estudio.

Para una evaluación adecuada de todos los elementos se utilizó una matriz de datos que consta de 16 ítems en donde se recolectaba la información como características de los documentos, Pyme, estrategia de e-commerce, beneficios y recomendaciones que permitiría pasar a la siguiente etapa,

7. Análisis y síntesis de los datos. En esta etapa una vez que los 25 documentos fueron analizados, se procedió a entender la información generalizada, es decir, tomar los conjuntos de datos como el todo para realizar la evaluación. Cabe mencionar que en este punto se tomaron los datos desde un punto de vista cualitativo para describir la información, pero al mismo tiempo cuantitativo para darle robustez y entendimiento.
8. Evaluación de la heterogeneidad y el sesgo. Gracias a la matriz de análisis, se excluyeron los problemas de sesgo y al mismo tiempo se pudo otorgar heterogeneidad, ya que distintos conceptos pertenecían a la misma estructura gramatical, es decir, significaban o daban a entender al mismo concepto por lo que se estandarizaron los conceptos a fin de realizar una evaluación más generalizada y limpia.

Al mismo tiempo, puesto que no se utilizan directamente resultados cuantitativos, extraídos de los documentos, no fue necesario aplicar un criterio de heterogeneidad o sesgo, solamente con los datos cualitativos.

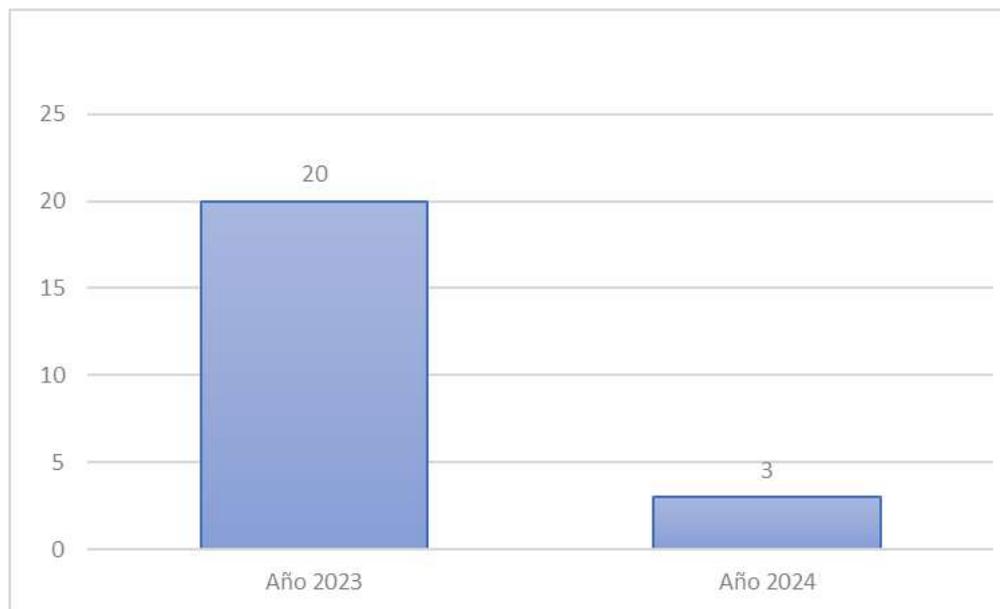
9. Presentación y discusión de los resultados. Se presentan los resultados de manera cualitativa y cuantitativa con el fin de ser reconocible y entendible para los lectores.
10. Informar siguiendo las directrices PRISMA. En este apartado se describen cada uno de los resultados, tomando en cuenta cada uno de los ítems analizados en profundidad utilizando datos cualitativos y cuantitativos que permiten reforzar la descripción.

Resultados

En el presente apartado se colocan los resultados obtenidos de la revisión sistemática con el uso del protocolo de PRISMA.

Figura 3

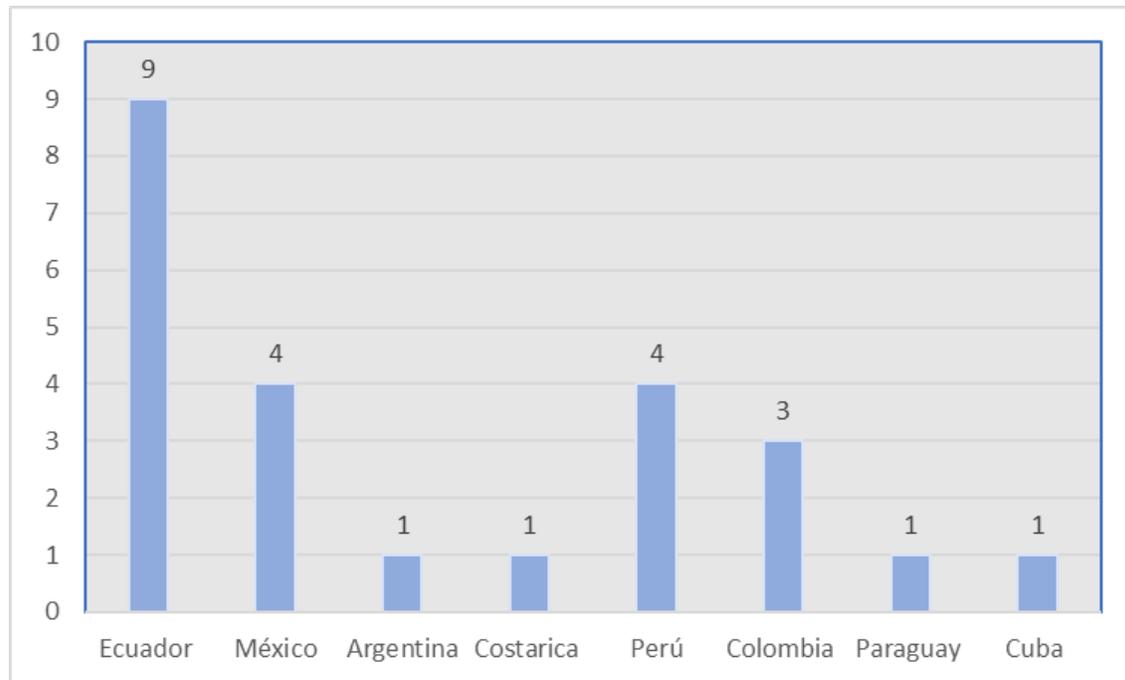
Año de las publicaciones



Nota. Se puede observar que con los criterios de inclusión y de exclusión se obtuvieron 3 artículos en el año 2024 y 20 en el año 2023, lo que puede dar a entender que aún hace falta que termine el año 2024 para obtener la cantidad de textos que se ajusten a los criterios de inclusión y exclusión.

Figura 4

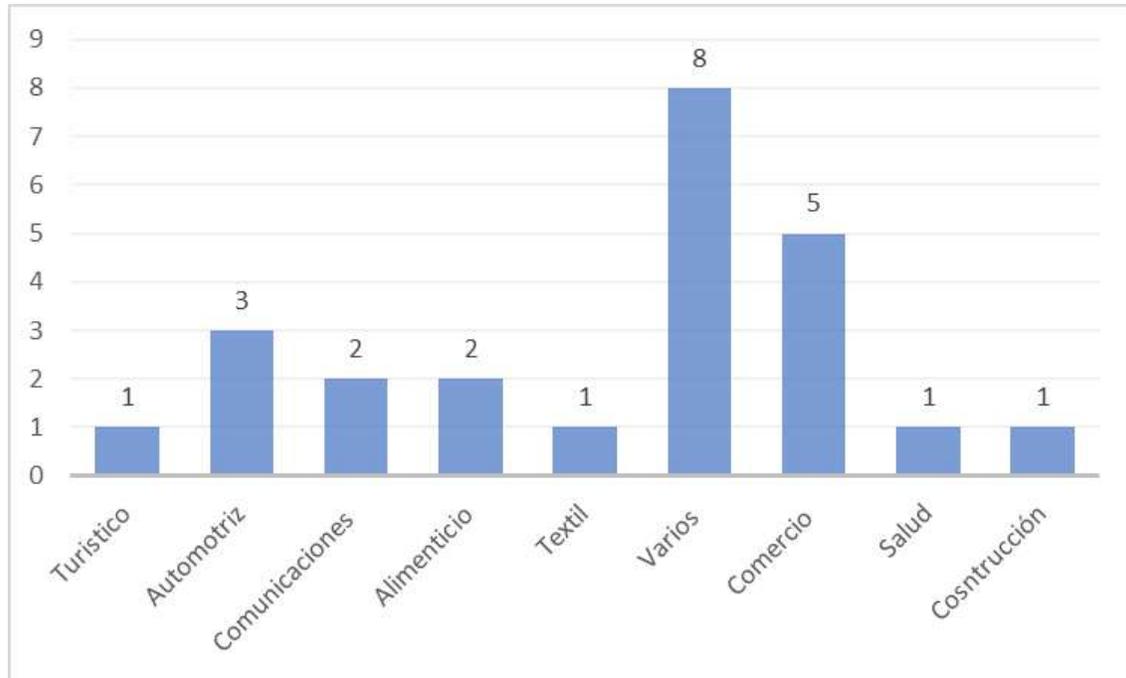
Países de las publicaciones



Nota. En la Figura 2, se observa que en los artículos analizados en el año 2023-2024, el país que destaca más artículos es Ecuador con 9, seguido de 4 en México, 4 en Perú, 3 en Colombia y un artículo de Argentina, Costa Rica, Paraguay y Cuba.

Figura 5

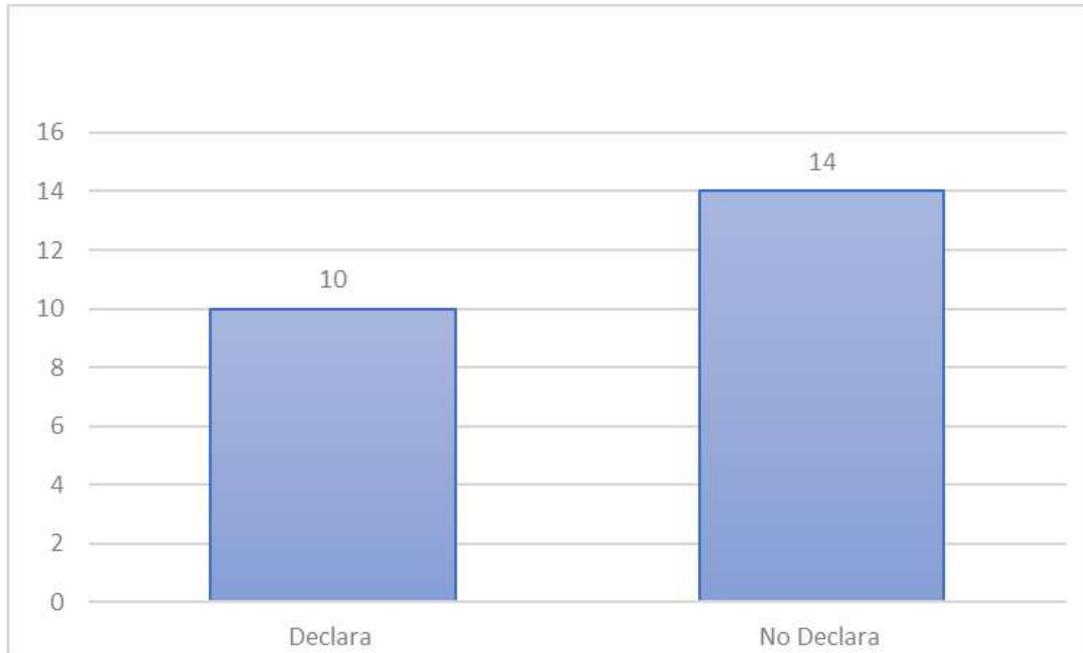
Nombre de las Pymes



Nota. En la Figura 3 se analizó de los 24 artículos que 10 de ellos declaran el nombre de la empresa y 14 de ellos no la declaran. Esto se puede entender, por ende, que para mantener la privacidad de la empresa no se hace esta declaración.

Figura 6

Sectores de las empresas



Nota. En la figura 4 se identificaron 9 sectores pertenecientes en los artículos que se analizaron para la investigación en donde tenemos una categoría con Varios en donde no se puede identificar el sector, ya que no lo declaran en la investigación, por lo que observamos una tendencia al análisis de las herramientas de e-commerce en el sector de comercio y automotriz.

Tabla 2

Estrategias de e-commerce

Estrategia de e-commerce	Número
M. Banking	1
Redes sociales	2
Facebook	2
Whatsapp	3
Tecnologías Gpon	1
Página Web	7
Técnica de Search Engine Marketing (SEM)	2
Search Engine Optimization(SEO)	1
Social Media Optimization (SMO)	1
E-mail	3
Blog empresarial	1
Mensajería	1
Plataforma digital	1
Multimedia	1
Chat	1
Cobros en línea	1
Transacciones digitales	1
indefinidos	2
Amazon	2
Aplicaciones digitales	3
Aplicaciones digitales de pago	2
Servicios b2b	1
Rutas de distribución	1
Imagen Corporativa	1
Marketing Digital	1
Implementación CRM	1
Sistemas de información	1

Nota. En la Tabla 2, se muestra la lista de las estrategias utilizadas en el e-commerce. Cabe señalar que se encontró con mayor frecuencia la utilización de Páginas web seguido de las redes sociales, las cuales en la tabla se analizaron por medio de dos variables que son WhatsApp y Facebook. También se encontró que el email, aplicaciones digitales, aplicaciones digitales de pago y Amazon son estrategias con relevancia de uso en el e-commerce. Con menor mención y no menos importantes, se mencionan como estrategias la implementación CRM, Sistemas de información, Marketing Digital, Imagen corporativa, Rutas de distribución Servicios b2b, transacciones digitales, cobros en chat y multimedia, como así se analizó un variable como indefinido en la cual no hubo precisión de la estrategia que se utilizó.

Tabla 3

Tabla de resultados o impacto de la implementación

Resultados o impacto de la implementación	Número
Confianza en los usuarios	3
Genera lealtad en los usuarios	2
Facilidad de uso	3
Herramienta de uso comercial	1
Promueve la intención de uso	1
Valor de la plataforma como complemento a sus actividades comerciales	1
Estrategias de Marketing	3
Aumento de ventas	6
Comercialización de boca a boca	1
clientes escuchados y valorados	2
Mejora en el enfoque del mercado	1
Estrategias de Blog	1
Página web	1
Posicionamiento	1
Las redes sociales no tienen impacto si no hay interactividad con el cliente.	1

Temor de compras por medio de e-commerce	1
Falta de desarrollo de tecnología	1
Facilidad de compra de productos	1
Productividad	2
Ventas a nivel mundial	2
competitividad	1
Mejora la comunicación interna y externa	1
Aumento de la cartera de clientes	2
Mejora de la marca	1
Diversificación de canales de comercialización.	1
Automatización de procesos logísticos	1
Acceso a gran público	1
Disminución de costos	1
Aumento de volumen de compra	1
Facilidad de pago para clientes de pymes en Guayaquil	1
Procesos de estudio rigurosos para adecuar estrategias digitales para empresas b2b	1
Pasos para elaborar algoritmos de búsqueda de electrodomésticos por cercanía	1
Desarrollan esquemas de diseño de una red de distribución con vehículo	1
Rutas en kilómetros	1
La transición a la web 3.0	1
Economía digital	1
Competitividad global	1
Nuevas oportunidades para la actividad empresarial y emprendedora	1
Aprovechar el capítulo 25 del T-MEC	1
Promover las artesanías en Estados Unidos.	1
Imagen corporativa	1
Estrategias de ventas	1
Planificación de ventas	1

Descripción de los proveedores relacionados con plataformas	1
Contenidos bien enlazados que facilitan la navegación	1
Secciones de ayuda al internauta	1
Política de privacidad	1
Protocolos de compra segura	1
Vinculación con redes sociales	1
Estudio de la variable growth hacking están representadas como tecnología, innovación, marketing de contenido, estrategia y comunicación digital, segmentación y demografía, deep learning, cultura	1
Estructura de presencia de mujeres	1

Nota. En la Tabla 3 se muestran los resultados obtenidos de los artículos seleccionados teniendo como mayor resultado el aumento de ventas que se menciona en más de un artículo, así como también se hace mención que se genera confianza en los usuarios, genera lealtad con los usuarios, Facilidad de uso, estrategia de marketing, los clientes son escuchados y valorados, productividad, ventas a nivel mundial, aumento de la cartera de clientes y así como más resultados que aunque no tienen mayor mención en otros artículos, pero son de la misma forma importante para la presente investigación.

Tabla 4

Tabla de recomendaciones

Recomendaciones	Número
Ampliación de información con factores demográficos	1
Factores psicográficos	1
Edad	1
Género	1

Personalidad	1
Estilo de vida	1
Ampliar el estudio a la percepción de los usuarios	1
Toma de decisiones	2
Percepción de los usuarios	1
Programa de capacitación	1
Uso de plataformas virtuales	1
Aumento geográfico	1
Investigación	1
Aumento de los participantes en el estudio	1
Mejora de impresión de las pymes	1
Canales de venta	1
Identificación de las tecnologías	1
Evaluación de la factibilidad económica	1
Métodos de pago en línea basados en plataformas	1
Apple pay	1
Samsung pay	1
Estudios a profundidad	1
Estrategias digitales para empresas b2b	1
Desarrollo de algoritmos de cercanía	1
Venta de electrodomésticos en línea.	1
Las estrategias realizadas se consideran viables si se cumple con la meta diaria de venta conocimientos específicos	1
Mejorar los mecanismos de incorporación de pago de impuestos.	1
Las estrategias del TMEC	1
Apoyar la sobrevivencia y crecimiento de las pequeñas empresas	1
Ampliar los elementos vinculados hacia un posicionamiento de marketing digital.	1
Plataforma Bitrix24	1

Diversidad de aplicaciones para las empresas.	1
Se requiere tomar partido del potencial de sus herramientas.	1
Procesos y roles involucrados en la gestión de un comercio	1
Ampliar los esquemas de evaluación de lo que el marketing digital ofrece.	1
Principales líneas para futuras investigaciones	1
interrelación del growth hacking	1
La profundización en el ámbito administrativo	1
Representación equilibrada de mujeres en su Directorio	1
Mejora de reputación	1
Indicadores económico-financieros	1
Negocio plenamente sostenible	1
No se identificó	1

Nota. En la presente tabla se hace mención de algunas recomendaciones que hacen los autores tras la investigación de los artículos seleccionados como a su vez ocho de los artículos seleccionados no encontramos recomendaciones por parte de los autores para hacer un análisis de igual forma de ellos.

En conclusión de acuerdo a los 24 artículos de habla hispana analizados del año 2023-2024, se pudo observar que estrategias son utilizadas por Pymes, que están relacionadas aunque estas dichas no datan con el mismo sector, pero sí tienen en común ciertos criterios que las empresas adoptan para desarrollarse en el mundo del e-commerce, siendo así encontrando términos repetitivos tanto como el aumento de ventas, estrategias de marketing, la confianza y facilidad de uso para los usuarios, la toma de decisiones para uso de páginas web, la implementación de las redes sociales, la aplicación de medios digitales, estos son algunos elementos

que encontramos que nos brindaron una mayor visión de qué elementos nos encontramos para llegar al análisis de la siguiente investigación.

Conclusiones y discusión

Se puede llegar a las siguientes conclusiones de la investigación destacadas en lo siguiente. De los 23 artículos analizados, se concluye que hay mayor información de Ecuador y México, dato que se equipara a lo encontrado en el estado del arte, para obtener rasgos de las estrategias utilizadas en las Pymes, se infiere que los investigadores de estos países tienen un mayor acceso a información y generan una tendencia de adquirir conocimiento para el análisis de las Pymes y observar los comportamientos que tienen al desarrollarse potencialmente en el mercado de ventas.

De la investigación en los artículos mencionados la mayoría de estos no se declaran el nombre de la empresa a la que se le realizó el análisis, puesto que algunos autores no tienen el permiso para el uso de la denominación de la empresa, dependiendo de varios factores como no tener precisión de datos, sesgos de información con otras empresas por lo que se le niega al autor hacer uso de su denominación por lo que se puede inferir que aún no se encuentra desarrollada una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de este tipo de trabajos por, presuntamente, temor a los resultados por lo que no se concede este permiso.

Los sectores que más han implementado estrategias de e-commerce, según los resultados de las empresas analizadas, incluyen el sector comercio, automotriz, comunicación, alimentación, y otros. Estos marcan una clara tendencia en el comercio electrónico, adoptando diversas estrategias para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno digital.

De acuerdo a los autores, cabe destacar que las estrategias utilizadas en las Pymes es el uso de aplicaciones como Marketplace, Mercado libre, Amazon y entre

otras (Gomez et al. (2023); Sanchez et al. (2023); Zerón (2023); Castillo (2023)), para incursionar en los medios de las ventas en línea. Para alcanzar lo anterior se implementaron modelos como: el EMICA, TAM, el algoritmo KNN, BEPS en conjunto con tácticas de Marketing, Digitalización, canales de distribución y medios de pagos para implementar dentro de las Pymes de distintos sectores (Carranza et al. (2024); Laverde et al. (2023); Kwan y Diaz (2023); Lindado et al. (2023); Lara et al. (2023); Guevara y Coral (2023); Maceda et al. (2023); Becerra et al. (2023); Facundo y García (2023); Uribe et al. (2023); Martín y herencia (2023) y Gamboa (2023)). Estas investigaciones resaltan la importancia de estas estrategias y modelos en el contexto de las Pymes para potenciar su presencia y ventas en el comercio electrónico.

Aunque la investigación no se centró en un solo sector, se llegó a la conclusión de que todas las empresas, independientemente de su industria, deben contar con estrategias de venta y distribución sólidas en línea. Esto incluye la adopción de una evolución tecnológica dentro de sus planes de negocio, el uso efectivo del marketing digital y la participación activa en redes sociales.

Estas estrategias son fundamentales para que las Pymes puedan competir con éxito en el mercado actual del comercio electrónico. La capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias digitales, así como de alcanzar y comprometer a los clientes a través de múltiples canales en línea, es crucial para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

Derivado del análisis anterior se discute la idea de diseñar estrategias de e-commerce dentro de los ámbitos de las Pymes; sin embargo, es imperativo seleccionar aquellas más adaptables a estas, dado que su implementación es un enorme reto en términos de recursos humanos, financieros y materiales, de aquí se sugieren los siguientes:

1. Construcción y desarrollo de redes sociales como elementos de promoción del producto, esto permitirá tener visibilidad de los mismos, así como elaborar redes de contactos para la promoción y venta de las mercancías. La constitución de estas no tiene costo alguno y permite posicionar a las Pymes dentro de escenarios más amplios de comercio.
2. Desarrollo de páginas web y de protocolos de seguridad para compra segura, dado que esto permitirá vender los productos en línea de manera más rápida y confiable para el consumidor, es decir, una transición hacia la web 3.0 a través del diseño de páginas comerciales con posibilidades de compra.
3. Aunado al punto 2, está el planteamiento de asociación con empresas de distribución de productos y logística como lo es DHL, UPS o FEDEX, ello para impulsar la distribución del producto de manera más rápida para el consumidor; ello apegado a normativas internacionales de exportación de productos y aprovechando los tratados comerciales que sean vigentes como el T-MEC.
4. Vinculación de tiendas en línea con grandes distribuidores como Amazon, permite visualizar el producto a través de estas plataformas. Ello permite dar a conocer el producto sin necesidad de establecer grandes procesos logísticos de entrega al consumidor, sin embargo, su limitante es que solo sería a nivel nacional. Esto no necesariamente aumenta las ganancias, pero sí las ventas.

De acuerdo con lo mencionado, para ampliar la presente investigación se recomienda realizar un análisis más exhaustivo para comparar las estrategias utilizadas por las grandes empresas con el fin de comprender mejor cómo las Pymes que se han integrado en el mercado de venta de productos y servicios junto a estas grandes corporaciones. Este análisis permitiría identificar oportunidades para

potenciar las estrategias de e-commerce que puedan ser adaptadas y aplicadas por las Pymes mexicanas, permitiendo ampliar los canales de venta y distribución en Latinoamérica.

Referencias

- Betancourt, D. y Ceballos, L. (2023). Caso del software de gestión FeBePOS: ¿Cómo transformar digitalmente un comercio informal y lograr incrementar ventas? *Vía innova*. 3(1), 24-45. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/RVI/article/view/5441/6034>
- Becerra, D., Rosales, A. y Gutiérrez, P. (2023). Desafíos tributarios de la digitalización de la economía: una reflexión en torno al Proyecto BEPS. *The Anáhuac Journal*. 3(1), 12-39. https://revistas.anahuac.mx/index.php/the_anahuac_journal/article/view/2023/2003
- Bravo, V. (2023). ¿Qué es una Pyme? Definición, ejemplos y características. *Autónomos y emprendedores*. [¿Qué es una Pyme? Definición, ejemplos y características \(autonomosyemprendedores.es\)](https://www.autonomosyemprendedores.es)
- Bravo F. (2024). Comercio electrónico en México: La guía más completa del mercado. *enviame*. [Comercio electrónico en México: La guía más completa del mercado - Enviame \(enviame.io\)](https://www.enviame.io)
- Castillo, O.J. (2023). Directorio de Amazon: una representación de mujeres por sobre la media y un compromiso de negocio plenamente sostenible. *Ciencias Administrativas*. 3(22), 2-16. <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n22/2314-3738-cadmin-22-04.pdf>
- Carranza, E.M., Verde, F., Meneses, B. y Zárate, G. (2024). El uso de estrategias de marketing en una empresa de telecomunicaciones en el distrito de Pachacutec en el año 2023. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de conferencias*. 4(1), 2-14. [View of The Use of Marketing Strategies in a Telecommunications Company in the District of Pachacutec in the Year 2023 \(saludcyt.ar\)](https://www.saludcyt.ar)
- Carrión, J.T. (2020). El impacto del ecommerce en las Pymes de la provincia de El Oro. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 473-470. [2218-3620-rus-12-02-473.pdf \(sld.cu\)](https://www.sld.cu)
- Cardona, L. (2023). ¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos. *Cyberlink*. [¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplos \(cyberclick.es\)](https://www.cyberclick.es)
- Cusme, C.M., Plua, K.A., Tenelema, I.E. y Estrada, J.A. (2024). Retos y oportunidades del marketing digital para la sostenibilidad de las MiPyME en el mercado local de Quevedo, provincia de

- Los Ríos. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 4(1), 33-49. Vista de Retos y oportunidades del marketing digital para la sostenibilidad de las MiPyME en el mercado local de Quevedo, provincia de Los Ríos (uteq.edu.ec)
- Chevalier, S. (2024). Comercio Latinoamericano, El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina. *Statista*. Gráfico: El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina | Statista
- Éxito Académico. (2022). Método PRISMA. *Éxito Académico*. <https://exitoacademico.co-prisma/s/metod>
- Facundo, L. y García, A.J. (2023). Marketing digital e imagen corporativa de la farmacia farmaluz en la ciudad de Piura. *Horizonte empresarial*. 3(2), 73-84. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2665/3008>
- Galeano, S. (2023). Qué es el ecommerce: definición, modelos, ventajas y claves sobre la venta en línea en México. *Marketing Ecommerce MX*. Qué es el eCommerce: definición, modelos y ventajas (marketing4ecommerce.mx)
- Gamboa, J.M., Mancheno, M.J., Hurtado, M.P., Heredia, E.A. y Heredia, D.A. (2023). Growth hacking pilar resultante de la transición digital moderna. *Publicando*. 3(10), 55- 69. <https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2353/2624>
- Guerrero, E.A. y Feijó, M.P. (2023). El e-commerce en la venta de bebidas alcohólicas, caso: cantón El Empalme, provincia de Guayas. *MQR Investigar*. 3(1), 2545-2560. Vista de El e-commerce en la venta de bebidas alcohólicas, caso: cantón El Empalme, provincia del Guayas. (investigarmqr.com)
- Guevara, A. y Coral, M.A. (2023). Sistema de recomendación de artículos de línea blanca basados en el algoritmo KNN. *Revista científica de sistemas e informática*. 3(2), 2-18. <https://revistas.unsm.edu.pe/index.php/rcsi/article/view/557/1215>

- Gómez, E.E., Céspedes, E. y Chávez, M.C. (2023). Perspectiva de los consumidores de Villa Corzo, México sobre el Marketplace de Mercado Libre. *RILCO*. 3(48), 120-128. https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13082gcc/13082_pdf
- Granada, J.C., Arévalo, J.P. y Villagómez, A. (2023). Estrategias metodológicas para la transformación digital en las pymes de servicios b2b. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*. 3(93), 224-232. [Vista de Estrategias metodológicas para la transformación digital en las Pymes de servicio B2B \(ucf.edu.cu\)](https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13082gcc/13082_pdf)
- Hernandez, S.L., Hernández, J.M. y Olguin, E. (2020). Comercio electrónico como herramienta complementaria en las pymes en México. *Revistas de la Universidad de Granada*. 8(2), 245-273. [Vista de Comercio electrónico como herramienta complementaria en las pymes en México \(ugr.es\)](https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13082gcc/13082_pdf)
- Jiménez, S., Acua, R.G. y Cruz, M.T. (2023). Artesanías Santamaría: La Pyme idónea para beneficiarse del Capítulo 25 del T-MEC. *Vinculatégica EFAN*. 3(5), 18-33. <https://vinculatategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/414/389>
- Juárez, C. Comercio electrónico y Pymes: así se benefician los negocios con las ventas online. the *LOGISTICS WORLD*. [Comercio electrónico y PyMEs: Las ventajas de tener tu negocio en internet \(thelogisticsworld.com\)](https://the-logistics-world.com/comercio-electronico-y-pymes)
- Kwan, C.K. y Díaz, M.R. (2023). Grado de adopción del e-commerce en las mipymes del sector de servicios de Asunción-Paraguay, a través del modelo EMICA. *Revista de investigación aplicada en ciencias empresariales*. 3(1), 2-12. [Vista de GRADO DE ADOPCIÓN DEL E-COMMERCE EN LAS MIPYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ASUNCIÓN-PARAGUAY, A TRAVÉS DEL MODELO EMICA \(uv.cl\)](https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13082gcc/13082_pdf)
- Lara, M.A., Sumba, N. y Zea, N.M. (2023). Medios de pagos digitales y móviles: Factores de influencia en la decisión de uso de clientes de negocios minoristas según el modelo TAM. *Económicas*. 3(2), 128-146. [Vista de Medios de pagos digitales y móviles: factores de influencia en la decisión de uso de clientes de negocios minoristas según el modelo TAM \(cuc.edu.co\)](https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/13082gcc/13082_pdf)

- Lindado, T.L., Carrera, J., Cueva, J. y Sumba, N. (2023). Estrategias de marketing digital aplicada a las empresas de transporte interprofesional ecuatorianas. *Minerva*. 3(1), 57-72. <https://doi.org/10.5377/revminerva.v6i1.16417>
- Laverde, L.N., Redondo, A.C. y Hernández, P.A. (2023). Análisis de las estrategias de e-commerce en el sector textil: Caso Dimatex. *Economía & Negocios*. 3(1), 80-100. [Vista de Análisis de estrategias del e-commerce en el sector textil: Caso Dimatex \(unjbg.edu.pe\)](https://www.unjbg.edu.pe/vista-de-analisis-de-estrategias-del-e-commerce-en-el-sector-textil-caso-dimatex)
- Maceda, M.E., Rocha, E.A., Rodríguez, M.P., Acevedo, F. y Castro, B. (2023). Diseño de red de distribución para optimizar el reparto de una planta purificadora de agua. *Ciencia Latina Internacional*. 3(4), 4696-4709. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7308/11009>
- Mantilla, A., Díaz, A. y Prats, M. (2021). E-Commerce en México, análisis actual desde la perspectiva del consumidor. *Publicaciones e Investigación*. 1(3), 1-7. [Vista de E-Commerce en México, análisis actual desde la perspectiva del consumidor \(unad.edu.co\)](https://www.unad.edu.co/vista-de-e-commerce-en-mexico-analisis-actual-desde-la-perspectiva-del-consumidor)
- Martín, I. y Herencia, M.J. (2023). Propuesta de un sistema de indicadores para la medición de la confianza y el engagement en internet. Aplicación y análisis en la compañía Disney España. *Paakat: Revista de tecnología y sociedad*. 3(24), 2-26. <https://www.scielo.org.mx/pdf/prts/v13n24/2007-3607-prts-13-24-e740.pdf>
- Monserrate, I.H., Viteri, G.K. y Valdez, R. (2024). Factores que inciden en la adopción del e-commerce en pymes del sector comercial en Guayaquil. *Universidad y Sociedad*. 4(1), 96-103. [Vista de Factores que inciden en la adopción del E-Commerce en pymes del sector comercial en Guayaquil \(ucf.edu.cu\)](https://www.ucf.edu.cu/vista-de-factores-que-inciden-en-la-adopcion-del-e-commerce-en-pymes-del-sector-comercial-en-guayaquil)
- Ocegueda, F.J., Hernandez, E.S. e Ibarra, J.B. (2009). Ecommerce en Pymes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. 9(3), 980-997. [Vista de E-commerce en Pymes \(riico.net\)](https://www.riico.net/vista-de-e-commerce-en-pymes)
- Rivas, E.M. y Bonisoli, L. (2024). Valor de marca en las aplicaciones de M-Banking en los usuarios ecuatorianos. *UTC Prospectivas*, 7(1), 90-110. <http://investigacion.utc.edu.ec/index.php/prospectivasutc>

- Reyes, D. y Bonisoli, L. (2024). ¿Es tik-tok el camino para el éxito comercial en redes sociales? La intención de uso. *HOLOPRAXIS*. 4(1), 1-22. Vista de ¿Es TikTok el camino para el éxito comercial en redes sociales? La intención de uso (uniandes.edu.ec)
- Rodriguez, L.M., Yustres, P. y Cuesta, P. (2024). Claves de la Usabilidad en el Comercio Electrónico Minorista: Una Revisión Sistemática de la Literatura. *UCJC Business and Society Review*, 4(1), 778-815. Vista de CLAVES DE LA USABILIDAD EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO MINORISTA (ucjc.edu)
- Rodrigues, N. Qué es una pyme, cuáles son sus características y que tipos existen. HubSpot. Qué es una pyme, cuáles son sus características y qué tipos existen (hubspot.es)
- Sánchez, S.M., Delgado, H. y Ulloa, M.C. (2023). La comunicación en el desarrollo de e-commerce desde la red social Facebook. *Uleam magazine*. 3(6), 287-301. Vista de La comunicación en el desarrollo de e-commerce desde la red social Facebook (uleam.edu.ec)
- Trejos, C.A., Quiroz, D.F. y Ramírez A.S. (2024). Aumento del e-commerce en jóvenes en las plataformas digitales: revisión sistemática. *Revista Temario Científico*. 4(1), 2-24. Vista de Aumento del e-commerce en jóvenes en las plataformas digitales: Revisión sistemática (alinin.org)
- Uribe, C.I., García, H. y Sabogal, D.F. (2023). Implementación de comunicaciones automatizadas de marketing a través de la plataforma Bitrix24. Observación del proceso en una pequeña empresa colombiana. *Revista encuentros*. 3(2), 37-48. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/3107/2612>.
- Zambrano, M.F., Molina, L.A., Espinoza, R.I. y Bastidas, D.J. (2023). Estrategias de negociación e-business en un almacén de calzado en manta. *PENTACIENCIAS*. 3(2), 354-366. Vista de Estrategias de negociación e-business en un almacén de calzados en Manta (editorialalema.org)
- Zeballos, V. y Rojas, O.R. (2024). Influencia del comercio electrónico en las pequeñas empresas: una revisión literaria acerca del comercio digital y la competitividad en las Pymes. *Revista Científica TAMARA*, 4(2), 27-39. Vista de Influencia del comercio electrónico en las pequeñas

empresas: una revisión literaria acerca del comercio digital y la competitividad en las Pymes (unaat.edu.pe)

Zerón, U.(2023). Modelo de negocio e-marketplace: opción de canal de comercialización para Pymes agroexportadoras costarricenses. *Yulök*. 3(2), 75-96. Vista de Modelo de negocio E-Marketplace: opción de canal de comercialización para PYMEs agroexportadoras costarricenses (utn.ac.cr)



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE
DE PUEBLA

|     | uvp.mx |

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