

Estrategias globales:

delivery, tecnología y la administración inteligente del comercio internacional

Gustavo Fabián Pérez Álvarez

Iván Noel Álvarez Sánchez

Miriam Aracely Pérez Barraza

Coordinadores



Estrategias globales:

delivery, tecnología y la administración inteligente del comercio internacional



Estrategias globales: delivery, tecnología y la administración inteligente del comercio internacional

Gustavo Fabián Pérez Álvarez
Iván Noel Álvarez Sánchez
Miriam Aracely Pérez Barraza
Coordinadores



Estrategias globales: delivery, tecnología y la administración inteligente del comercio internacional. **Coordinadores:** Gustavo Fabián Pérez Álvarez, Iván Noel Álvarez Sánchez y Miriam Aracely Pérez Barraza — Sinaloa, México. 2025.

Publicación electrónica digital: descarga y online; detalle de formato: EPUB.

Primera edición

D. R. © copyright 2025. Dr. Gustavo Fabián Pérez Álvarez

ISBN: **979-13-88142-26-0**

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20257934>



La presente obra fue dictaminada bajo el sistema de doble ciego y cuenta con el aval de los dictámenes de pares académicos en el campo de las ciencias sociales en México.

Edición y corrección: **Astra ediciones**



Todos los contenidos de esta publicación se comparten bajo la licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (**CC BY-NC-SA 4.0**). Esto implica que no está autorizado el uso comercial de la obra original ni de las eventuales obras derivadas, las cuales deberán distribuirse bajo la misma licencia que rige la obra original. No obstante, se permite a terceros compartir el contenido siempre y cuando se reconozca debidamente la autoría y la publicación original en esta editorial.

HECHO EN MÉXICO | MADE IN MEXICO

Contenido

Prólogo	9
----------------------	----------

Dra. Aida Alvarado Borrego

Capítulo 1

Comportamiento de las ventas de la franquicia de comida rápida en Estados Unidos, periodo 2023.....	13
--	----

Fernando Rafael Prado Valenzuela

Alejandra Guadalupe Rodríguez Domínguez

Francisco Humberto Valdez Sandoval

Capítulo 2

Análisis de estrategias gerenciales para optimizar la comercialización de automóviles ecológicos en México.....	35
--	----

Alberto Luna-Leal

José Crisóforo Carrasco-Escalante

Pavel Iván Peña Rodríguez

Capítulo 3

Estrategias de mercadotecnia para favorecer la competitividad del grupo SACSA.....	61
---	----

Manuel Horacio Padilla

Edgar Omar Pérez Contreras

Marco Antonio Benítez Villegas

Enrique López Escalante

Capítulo 4

Desigualdad regional y especialización económica en
Sinaloa 2003-2018: un análisis espacial para políticas de
desarrollo territorial 93

Francisco Humberto Valdez Sandoval

Javier Delgadillo Macías

Mauricio López Acosta

Capítulo 5

Estudio del mercado óptimo para la exportación de
productos lácteos (jocoque) 127

Alejandra Guadalupe Rodríguez Domínguez

Fernando Rafael Prado Valenzuela

Aniela Guadalupe Valdez Sandoval

Capítulo 6

Colectivos de ventas impulsados por mujeres en Los
Mochis: transformaciones y desafíos en el emprendimiento
femenino 147

Quetzal Zatzil Arce Hernández

Miriam Aracely Pérez Barraza

Solangel González Ahumada

Capítulo 7

Toma de decisión de estrategias de marketing digital en el
sector restaurantero basado en el modelo SAW 167

Marco Antonio Benítez-Villegas

Alberto Luna-Leal

Gustavo Fabián Pérez-Álvarez

Prólogo

La presente obra *Estrategias Globales: Delivery, Tecnología y la Administración Inteligente del Comercio Internacional*, coordinada por el Dr. Gustavo Fabián Pérez Alvarez, profesor investigador de la hermana Universidad Autónoma de Sinaloa, es un acierto; es esta era contemporánea, en donde las estrategias innovadoras, la toma de decisiones, el emprendimiento, la comercialización, el marketing, entre otras acciones que ocurren en las organizaciones, requieren un análisis riguroso acompañados de la aplicación de metodologías a través de estudios de caso, que permitan conocer y reflexionar la perspectiva teórico-práctica de las y los autores de cada uno de los capítulos aquí expuestos.

Así, en el primer capítulo, “Comportamiento de las ventas de la franquicia de comida rápida en Estados Unidos, periodo 2023”, los autores Fernando Prado, Alejandra Rodríguez y Francisco Valdez abordan su investigación con el objetivo de identificar el nivel de influencia que conllevan dos variables sobre el comportamiento de las ventas totales de franquicias de comida rápida en Estados Unidos, con la metodología cuantitativa, implementando un modelo econométrico de regresión múltiple. Ello trajo consigo aportaciones teórico-prácticas; con un poder explicativo del 55 %, se afirma que entre mayor sea el aumento de las unidades totales, mayor será la contribución a las ventas de una franquicia, sumando a la literatura datos cuantitativos del país pionero en este modelo.

Alberto Luna, José Carrazco y Pavel Peña, en el segundo capítulo, trabajan el “Análisis de estrategias gerenciales para optimizar la comercialización de automóviles ecológicos en México”, en donde afirman que las estrategias gerenciales que afectan la comercialización de automóviles ecológicos en México deben ser multidimensionales, combinando posicionamiento de marca, incentivos financieros, expansión de infraestructura, educación del consumidor y cumplimiento de normativas ambientales.

Los principales hallazgos revelan que la adopción de automóviles ecológicos en México está impulsada por incentivos gubernamentales y mejoras tecnológicas, pero enfrenta barreras como la falta de información, infraestructura insuficiente y altos costos. De igual forma, señalan que la principal limitante identificada en el estudio es la infraestructura insuficiente de carga para vehículos eléctricos, lo que limita la adopción generalizada de automóviles ecológicos en México.

En cuanto al tercer capítulo de Manuel Padilla, Edgar Pérez, Marco Benítez y Enrique López, presentan el tema “Estrategias de mercadotecnia para favorecer la competitividad del Grupo SACSA”, donde enfatizan que a nivel mundial las empresas necesitan implementar estrategias de mercadotecnia para lograr atraer clientes y generar ventas. Dado que los mercados cada vez son más competitivos, es justo implementar las estrategias adecuadas que permitan fortalecer y estabilizar las ventas de la empresa. El objetivo de este estudio fue identificar las estrategias de mercadotecnia que conduzcan hacia la competitividad del Grupo SACSA (Servicios Agropecuarios de la Costa, S. A.), partiendo de las estrategias y las acciones que desarrolla e implementa. La investigación fue con el enfoque mixto del Grupo SACSA conocen plenamente a la empresa, los productos y servicios que ofrecen, mientras que sus clientes están satisfechos, por lo que se concluye que las estrategias y acciones son las adecuadas.

Referente al cuarto capítulo, “Desigualdad regional y especialización económica en Sinaloa 2003-2018: un análisis espacial para políticas de desarrollo territorial”, los autores Francisco Valdez, Javier Delgadillo y Mauricio López, analizan la estructura económica del estado de Sinaloa y propone líneas de acción para dinamizar el desarrollo económico de la entidad, mediante técnicas de análisis regional, econometría espacial y el uso de sistemas de información geográfica del año 2003 al 2018. Los resultados indican a la actividad primaria como la mejor localizada y concentrada respecto a las otras actividades económicas debido a las externalidades espaciales; por lo tanto, las líneas de acción con enfoque territorial se sugiere realizarse con base en la especialización económica del sector primario.

“Estudio del mercado óptimo para la exportación de productos lácteos

(jocoque)”; se presenta en el quinto capítulo, donde los autores Alejandra Rodríguez, Fernando Prado y Aniela Valdez, señalan que el objetivo de su investigación fue determinar el mercado óptimo para la exportación de productos lácteos (jocoque) de México, utilizando el análisis multicriterio para la toma de decisiones, utilizando el método SAW (Simple Additive Weighting), o Método de Ponderación Aditiva Simple. En este sentido, la hipótesis afirma que Estados Unidos sería el mercado más favorable, debido a su alta demanda, proximidad geográfica y el Tratado de Libre Comercio con México. Sus resultados indican que Estados Unidos es el mercado óptimo para exportar productos lácteos (jocoque), confirmando la hipótesis planteada.

En el sexto capítulo, denominado “Colectivos de ventas impulsados por mujeres en Los Mochis: Transformaciones y desafíos en el emprendimiento femenino”; las autoras Quetzal Arce, Miriam Pérez y Solangel González, en su estudio, exploran el impacto de los colectivos de ventas en el empoderamiento económico de las mujeres emprendedoras en Los Mochis, Sinaloa. Con el objetivo de analizar las trayectorias de mujeres que iniciaron sus negocios dentro de colectivos de ventas y, posteriormente, fundaron sus propios espacios. Utilizando un enfoque cualitativo y el método de estudio de caso, entrevistaron a dos emprendedoras para conocer sus motivaciones, aprendizajes y desafíos. Los resultados indican que la participación en los colectivos permitió a las emprendedoras obtener visibilidad, generar confianza entre los clientes y expandir sus negocios, a la vez que enfrentaron desafíos financieros y operativos, los cuales superaron mediante el apoyo comunitario y familiar.

Finalmente, Marco Benítez, Alberto Luna y Gustavo Pérez en el capítulo séptimo titulado “Toma de decisión de estrategias de marketing digital en el sector restaurantero basado en el modelo SAW”; los autores explican que la publicidad digital se ha convertido en la piedra angular dentro de las estrategias comerciales en el sector, permitiendo un alcance comercial y promocional sin precedentes. En este contexto, los empresarios se enfrentan a decisiones constantes, lo que los lleva a buscar alternativas que permitan mejorar el desempeño empresarial. Ante esto, esta investigación se realizó con un alcance descriptivo y un enfoque mixto, teniendo como estudio de caso el restaurante Sushi Arao. Los

resultados obtenidos establecen una jerarquía de mejores opciones de estrategias de marketing digital, siendo más favorable para el restaurante Sushi Arao la implementación de redes sociales pagadas.

Los estudios e investigaciones que integran esta obra colectiva, ofrecen una visión académica para reconocer los diversos retos, desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en el contexto Internacional, con un enfoque particular en el estado de Sinaloa. La vinculación de estos trabajos representa una valiosa contribución al conocimiento académico y práctico, marcando la trascendencia de la investigación aplicada y el enriquecimiento a la literatura existente, cristalizando un libro de consulta y un referente para los estudiosos de estas temáticas.

*Dra. Aida Alvarado Borrego
Profesora Investigadora
Universidad Autónoma Indígena de México*



Capítulo 1

Comportamiento de las ventas de la franquicia de comida rápida en Estados Unidos, periodo 2023

M.C. Fernando Rafael Prado Valenzuela¹
M.C. Alejandra Guadalupe Rodríguez Domínguez²
Dr. Francisco Humberto Valdez Sandoval³

<https://doi.org/10.61728/AE20257965>



¹ Universidad Autónoma de Sinaloa/fdo.pradolrci@uas.edu.mx/ (687) 117-50-95/
<https://orcid.org/0000-0002-6309-0563>.

² Universidad Autónoma de Sinaloa/Alejandra.rodriguez@uas.edu.mx/ (687) 887-23-83
<https://orcid.org/0009-0005-4554-3855>.

³ Universidad Autónoma de Sinaloa/ valdez.sandoval@uas.edu.mx / (669)1620754/
<https://orcid.org/0000-0003-1570-525X>

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de influencia que conllevan dos variables sobre el comportamiento de las ventas totales de franquicias de comida rápida en Estados Unidos, por lo que se recurrió a una metodología de tipo cuantitativa, implementando un modelo econométrico de regresión múltiple, bajo un conjunto de datos secundarios retomados del estudio de una revista en el periodo marzo-mayo 2024, dichos datos fueron colocados en un programa de software que facilitó la ejecución de la información. Ello trajo consigo aportaciones teórico prácticas, con un poder explicativo del 55% se afirma que entre mayor sea el aumento de las unidades totales, mayor será la contribución a las ventas de una franquicia, sumando a la literatura datos cuantitativos del país pionero en este modelo.

Introducción

La franquicia es un esquema de negocio con mucha relevancia en la actualidad, permite ingresar a mercados bajo un conjunto de fortalezas, como lo indica Gómez (2022), la figura propietaria de la marca a través de sus réplicas puede buscar crecimiento, consolidar su presencia en el mercado y sobre todo generar ingresos. Este último aspecto se ha presentado a lo largo de diferentes instancias y específicamente en su modalidad de comida rápida, en países europeos como España Gregoris (2024) afirma que es el país en donde predomina la franquicia de restauración, las cuales facturan alrededor de 3 000 millones de euros, superando conceptos relacionados a la moda y la belleza, su éxito se debe en gran parte a sus más de 4600 establecimientos.

Algo similar sucede en Asia, particularmente en Filipinas. De Jesús y Fajardo (2023) exponen que se trata de una modalidad con un crecimiento acelerado; anualmente se ve reflejado en un 12 %. Por ello, la franquici-

cia de este tipo, para continuar garantizando sus ventas, ha tomado la decisión de crecer sus líneas de productos, de tal manera que se puedan cubrir necesidades de distintos segmentos. Por su parte, América Latina también figura en el ámbito de la franquicia de este giro; en Argentina, según Lazcano y Holgano (2024), su elevado nivel de ventas proporciona fuentes de empleo y sobre todo ofrece alrededor de 37 000 unidades de venta y alrededor de 1000 marcas.

En el mismo contexto de América Latina se posiciona México, uno de los principales protagonistas en ventas derivadas de la franquicia de comida rápida, sobre todo en sus estados fronterizos. Sandoval et al. (2022) manifiestan que puede ser debido a la influencia que genera el país vecino, de tal manera que también Cetz (2024) sostiene que el éxito de las ventas de este modelo ha propiciado una disminución incluso de la comida tradicional, representando un tanto del contraste que se puede dar a raíz de la apertura global que se tiene en el mercado de la gastronomía.

Tomando como base lo anterior, el presente estudio se delimita al mercado de Estados Unidos, país donde nació este concepto, y donde sus significativas ventas no son la excepción. Soliman (2022) describe su relevancia al albergar más de 785 000 unidades de franquicia, sumando a la economía del país aproximadamente 500 000 dólares en ventas; las cifras se apoyan de reconocidas marcas como lo son McDonald's, Starbucks, Pizza Hut, Dunkin' Donuts y Burger King. Lo anterior expone entonces la realidad de una investigación en donde ese éxito en ventas, como lo señalan Sarabia et al. (2022), ha llevado a la franquicia de comida rápida a ser parte de la misma cultura de consumo que se ha ido arraigando.

La presente investigación corresponde al último periodo en el que la revista QSR Magazine (2024) realizó un estudio con el ranking de las principales 50 cadenas de comida rápida que operan bajo la modalidad de franquicia. De la fuente se retomaron variables que permiten contrastar el grado de influencia; la intención es mostrar un documento que pruebe la relevancia que ofrece este tipo de empresa para generar ventas, aportando a los vacíos existentes en el ámbito académico, donde se limita a externar únicamente el éxito del modelo, dejando de lado el nivel de influencia que conllevan diferentes variables sobre él. En el ámbito empresarial también se requieren aún estrategias sólidas en cuanto al manejo y la dificultad de replicar exitosamente las ventas que rodean a la franquicia.

El objetivo del estudio es identificar el nivel de influencia que conlleva el total de unidades de franquicia de comida rápida en Estados Unidos y el cambio total en las mismas en el periodo 2023 sobre el comportamiento de las ventas totales, generando una hipótesis que permite afirmar: el total de unidades de franquicia de comida rápida en Estados Unidos y el cambio total en las mismas en el periodo 2023 generan un alto nivel de influencia en las ventas totales. A nivel general, el estudio se integra por una serie de apartados que incluye, posterior a esta introducción, una fundamentación teórica que otorga sustento, el desarrollo del marco metodológico que va desde el enfoque hasta las herramientas implementadas; seguido a ello, se encuentran los resultados con su respectiva interpretación, así como un cierre que enmarca las conclusiones.

Conceptualización de franquicia y franquicia de comida rápida

Hoy en día, una de las alternativas que se encuentra vigente para penetrar mercados tanto locales como internacionales es el modelo de franquicia, el mismo que se caracteriza por una rígida estandarización que refleja una fórmula ya probada, convirtiéndose en un gran atractivo a considerar; sin embargo, en una expresión más estructurada, autores como Sibaja (2019) definen a este modelo de negocio haciendo referencia a una opción de expansión, donde el propietario de una fórmula exitosa transfiere una especie de licencia para efecto de replicarse haciendo uso de la propiedad industrial y el registro de marca.

Por su parte, Juliani (2024) maneja una definición en donde se destaca la existencia de dos partes al interior de la gestión de este modelo: el franquiciador permite el uso de los elementos de su negocio a cambio de un beneficio económico otorgado por el franquiciado. Ambas definiciones son claras y coinciden en la dinámica de réplica a través de dos partes; sin embargo, se complementan al señalar diferentes aspectos que comprende la relación y el hecho de operar bajo un esquema de éxito probado.

Derivado de lo anterior, del mismo sistema de franquicia surgen las franquicias de comida rápida, las cuales, además de su naturaleza común, presentan una serie de características que les otorgan su esencia. Lazcano

y Trillo (2024) exponen que se caracteriza por ser un modelo de negocio atractivo, con bajo costo de operación y facilidades para replicar sus procedimientos, lo que entonces trae como resultado la posibilidad de ofrecer precios sumamente atractivos para el mercado.

En ese mismo sentido, Mora et al. (2021) enlistan también un conjunto de características que permiten ampliar la apreciación de lo que representa, iniciando por destacar lo que representan al ser una alternativa de alimentación que optimiza tiempo, distancias, precios y aumenta la gama de alternativas, por lo que actualmente ya se han convertido en una necesidad. Es posible entonces afirmar que, gracias a las bondades que exponen los autores, este tipo de franquicia representa muchas ventajas; prolonga una mayor facilidad para replicar patrones tanto de operación como de ventas; quizá de ello parte su éxito.

Clasificación de las franquicias según el giro

De manera similar al ámbito de los modelos de negocio en general, las franquicias suelen presentar un conjunto de clasificaciones; para efectos de esta investigación, se abordan las franquicias según la perspectiva de su giro, puesto que de ello depende la capacidad de aceptación que pueda tener un franquiciado para elegir esta alternativa en el mercado, así como, por parte del franquiciador, se visualizan las capacidades necesarias para que su modelo se pueda replicar exitosamente. En este tenor, según los autores, se puede ubicar a la franquicia de producción, de comercialización y de servicios.

En una primera instancia, la franquicia de producción, de acuerdo con Hernández y Olguín (2022), tiene como característica principal el hecho de que el franquiciador, como propietario de la marca, otorga los conocimientos también operativos al franquiciado, para poder fabricar los productos bajo las mismas características. Básicamente, según el autor, se transmiten paso a paso las instrucciones para evitar desvíos en la fórmula original, garantizando el mismo nivel de satisfacción para el consumidor final.

Tomando en cuenta una segunda alternativa, se considera lo afirmado por Obiol y Muro (2025) para el caso de la franquicia de distribución,

la cual representa un nivel de complejidad que recae justamente en el proceso de venta; más allá de solo transmitir elementos operativos, se trata de duplicar la manera en la que se ejecuta el negocio, por lo que bajo esta perspectiva se puede apreciar una modalidad de franquicia en la que se debe cuidar especialmente las técnicas de venta por parte del franquiciado; limita la parte de la fabricación, pero concentra la importancia del servicio que acompaña a los intercambios comerciales.

Bajo una tercera modalidad, es preciso abordar otra clasificación que se deriva de las aportaciones de Delgado (2023), el caso de la franquicia de servicios, cuya naturaleza suele ser muy amplia; sin embargo, se puede sintetizar, como su nombre lo indica, como aquella que otorga un bien intangible. Como los servicios suelen ser muy flexibles, se busca que el franquiciador transmita todas las herramientas al franquiciado para efecto de ofrecer exactamente la misma experiencia. Con lo anterior, se puede determinar esa riqueza que ofrecen los autores en cuanto a la clasificación de las franquicias según el giro, mostrando claramente sus características y permitiendo contrastar cuál resulta una mejor opción para asumir el compromiso de generar ventas.

Expansión comercial de la franquicia de comida rápida

Hasta este punto se ha señalado que un sistema de franquicia se integra por el franquiciador y el franquiciado. De acuerdo con Narváez y Vilcuncundo (2021), el primero otorga la posibilidad de explotar y asumir las condiciones del negocio. Hay que añadir que un indicador importante que se asocia a las ventas de la franquicia y que a su vez va de la mano con la expansión son las denominadas unidades. Los autores anteriores también señalan que dichas unidades son establecimientos derivados del franquiciador, que al momento de ser adquiridas por un franquiciado y recibir sus gestiones, también son conocidas como unidades franquiciadas.

En términos más amplios, las unidades de una franquicia se explican por parte de Ramírez et al. (2022), ya que establecen que forman parte de las decisiones justamente de expansión; el franquiciador puede decir si comercializa sus franquicias a través de los franquiciados o bien a través de unidades propias, lo que en conjunto forman las unidades totales. De

un lado, las unidades franquiciadas corresponden entonces a las que se gestionan de manera independiente, mientras que las unidades propias tienen que ver con una gestión meramente del franquiciado.

De igual forma, Suárez (2023) identifica a las unidades totales de franquicia, incluyendo a las unidades franquiciadas y a las unidades propias. Las primeras aluden a aquellas en las que el personal que la conforma, en donde aparecen directivos, altos mandos y, por supuesto, empleados, son totalmente ajenos al franquiciador, mientras que las unidades propias corresponden a una dinámica inversa, en donde los procesos de gestión corren a cargo de personal que se contrató por parte del franquiciador y, por ende, están en su mismo equipo.

Por lo anterior, los autores permiten identificar cómo también una franquicia gastronómica puede expandirse en el mercado, ya sea bajo el esquema de que el creador de la marca y concepto transfiera todos sus elementos a un tercero bajo su control, así como también existe la posibilidad de hacerlo mediante una estandarización replicada por elementos propios del equipo; ya dependerá de su estrategia por tratarse de ofrecer platillos y bebidas. Lo que sí es claro, ambas opciones en un mismo caso conforman a las unidades totales y representan un indicador para sus ventas.

Importancia de las ventas para la franquicia de comida rápida

Es imprescindible que una franquicia no considere a las ventas como un factor importante tanto como para su éxito como para su expansión, Lauletta (2020) explica el papel de las ventas al interior de toda franquicia, las mismas son importantes ya que permiten al franquiciado realizar el pago de sus respectivas regalías, al franquiciador cubrir el elemental costo de publicidad para cubrir todo el modelo de negocio, al igual las ventas siempre conforman un elemento a negociar dentro del contrato de franquicia, ya que son la base para el cobro de las mencionadas regalías, por lo que entonces sin duda las ventas son un reflejo del buen funcionamiento que pueda tener hasta incluso una franquicia dedicada a la comida rápida.

Bajo la misma perspectiva, Aucapiña (2021) afirma que las ventas cumplen un conjunto de roles, es claro que el autor nuevamente señala que para el franquiciante este modelo de negocio le otorga ventas casi garantizadas y con ello mayores posibilidades de sobrevivir, pero a su vez, derivado de esa misma relevancia, se le obliga a cumplir con entregas de reportes para efecto de tener un seguimiento y supervisión, nuevamente se destaca la importancia de la publicidad y la ubicación de la franquicia para contribuir a las elementales ventas, recalcando como el autor también manifiesta esos aspectos que favorecen al éxito de las ventas, por más sencillo que parezca, nuevamente se refuerza la importancia del estudio al no tener certeza total del éxito que promete la franquicia.

Por su parte, Montero y Álvarez (2020) realizaron un estudio donde afirman que las ventas representan un indicador de éxito para las franquicias, específicamente cuando se hace una comparativa entre dos tipos de franquicia que giran en torno a la preparación de alimentos y bebidas. Contrastaron a las franquicias de comida saludable y a las franquicias de comida rápida, determinando que para generar ventas en ambas se debe considerar aspectos como el análisis de mercado y las adecuadas estrategias de marketing. Sin duda, es complejo cómo cada autor va aportando diferentes factores a garantizar ventas en una franquicia, generando la base para múltiples estrategias empresariales.

Metodología

Método

Relativo al método de investigación, se recurrió al esquema de Mínimos Cuadrados Ordinarios, el cual se fundamenta, según Gujarati y Porter (2010), como una herramienta para apreciar parámetros al interior de una regresión que utiliza ciertas variables; al igual, se trata de un método que agrega valor a la investigación al tener aportaciones estadísticas de carácter útil y relevantes. En un sentido más específico, el método permitió determinar una estimación entre la variable dependiente de las ventas totales de las unidades de franquicia con dos variables independientes, expresando un modelo que refleja la siguiente ecuación:

$$VT = \beta_0 + \beta_1 \cdot TU + \beta_2 \cdot CU + \varepsilon$$

En dicha ecuación, VT hacen referencia a la variable dependiente, como se estipuló refiere a las ventas totales de las unidades de franquicia, posteriormente TU tiene que ver con el total de unidades de las franquicias, mientras que CU aluden al cambio total en las unidades del mismo modelo de negocio. En el caso de las cantidades a sumar, corresponden a la constante y los coeficientes que representan las variables en el lenguaje de la estadística y la econometría.

Enfoque

Con base en lo ya expuesto, el enfoque se orientó a una metodología de carácter cuantitativo, ya que, derivado de las afirmaciones de Palella y Martins (2006), se buscó el apoyo de la medición y la comparación de una serie de datos numéricos, los mismos que aplicaron en un modelo estadístico y econométrico que se ha plasmado en una ecuación. Aunado a ello, se ponen en evidencia las afirmaciones de Babativa (2017), ya que también se buscó tener un alcance objetivo y crear una proyección lo más exacta posible del fenómeno de estudio.

La naturaleza del problema permite delimitar a este enfoque, puesto que se trata entonces de encontrar la relación entre el crecimiento de las ventas de la franquicia de comida rápida en Estados Unidos con el número de unidades totales que se perciben bajo el crecimiento de las sucursales y el cambio total en las mismas, que también es sinónimo de participación en el mercado, ello en apreciaciones cuantitativas que demostraron la importancia de estas últimas variables.

Alcance

Por su parte, la investigación sumó la característica de tener un alcance de tipo correlacional; como lo manifiesta Ramos (2020), este tipo de estudios se adapta sin problema al esquema cuantitativo, permitiendo establecer una hipótesis que relacione dos o más variables; dicha relación deberá encontrarse con la implementación de herramientas estadísticas, corroborando entonces los planteamientos de los anteriores apartados.

En el mismo tenor, la presente investigación es de alcance correlacional y pretendió tener un proceso similar a lo expuesto por Hernández et al. (2010), en donde, para conocer la relación entre las variables ya mencionadas de forma ordenada, primero se evaluó el grado de asociación utilizando indicadores econométricos y posteriormente se cuantificó y analizó el grado de vinculación bajo una interpretación, con el objetivo entonces de conocer el comportamiento de las ventas de las franquicias basado en el comportamiento de sus sucursales.

Cabe destacar que es necesario precisar algunas posibles limitaciones frente a inferencias causales, derivado de los aspectos que rodean a las variables y que, pese a mostrar una asociación, pudieran impedir asegurar un posible efecto; tal es el caso del origen de los datos, como se explicará en el siguiente apartado; no son de primera mano y es difícil, por ende, garantizar esa relación causal, así como también se retomaron las variables a consideración del investigador, dejando de lado otros datos también disponibles, buscando delimitar la investigación.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación surge bajo una naturaleza documental, debido a que se recurrió a la revisión de datos secundarios, mismos que Niño (2011) plantea que se trata de datos que fueron generados por otros entes y puestos a disposición a través de diferentes medios. La revisión documental tuvo como instrumento una base de datos derivada de un estudio realizado por la revista de negocios QSR Magazine (2024) durante el periodo marzo-mayo 2024, mostrando datos del funcionamiento del año anterior.

El estudio muestra una clasificación de 50 franquicias de comida rápida en Estados Unidos, con un conjunto de variables continuas como lo son el total de ventas expresado en millones de dólares, el total de unidades que conforman a la marca mostrado en unidades de sucursal y el cambio total en las unidades comparadas con el año anterior, expuesto también en unidades de franquicia.

A manera de complemento, para la ejecución de la técnica se hizo uso de la herramienta de software Eviews, cuyas bondades, según Oliver y Albort (2023), permiten un tratamiento con menor complejidad, sin

embargo, con profundidad, al ser un estudio compuesto por 50 cadenas de franquicias de comida rápida, evitando directamente trazar largos cálculos estadísticos con esa cantidad de información y con el posible riesgo de caer en errores puntuales, por lo que la herramienta Eviews agiliza la investigación y con un mayor grado de certidumbre.

Resultados y discusión

Análisis e interpretación estadística

En los siguientes párrafos se muestra un análisis e interpretación bajo una visión estadística para cada una de las variables que repercuten en el problema objeto de estudio, mismas que por medio de los datos cuantitativos generan impacto significativo.

Ventas de la franquicia de comida rápida

Es claro que Estados Unidos representa una gran oportunidad de mercado para las franquicias; como se explicó anteriormente, fue el pionero en el modelo de negocio y sigue manteniendo grandes oportunidades para su consolidación. En la Tabla 1 se puede encontrar el ranking con las principales 50 franquicias exclusivamente de comida rápida; sobre todo se puede destacar el orden del total de ventas anuales en millones de dólares.

Tabla 1. Ventas totales de la franquicia de comida rápida en Estados Unidos, periodo 2023

Posición	Franquicia	Categoría	Total de ventas (en millones de dólares)
1	McDonald's	Burger	53 135
2	Starbucks	Snack	28 700
3	Chick-fil-A	Chicken	21 586
4	Taco Bell	Global	15 000
5	Wendy's	Burger	12 285
6	Dunkin'	Snack	11 918
7	Burger King	Burger	10 957
8	Subway	Sandwich	9925
9	Chipotle	Global	9872
10	Domino's	Pizza	9026
11	Panera Bread	Sandwich	7157
12	Panda Express	Global	5885
13	Pizza Hut	Pizza	5600
14	Sonic Drive-In	Burger	5534
15	Popeyes Louisiana Kitchen	Chicken	5511
16	KFC	Chicken	5200
17	Dairy Queen	Burger	4968
18	Arby's	Sandwich	4617
19	Jack in the Box	Burger	4355
20	Papa Johns	Pizza	3846
21	Whataburger	Burger	3769
22	Raising Cane's	Chicken	3758
23	Wingstop	Chicken	3482
24	Little Caesars	Pizza	3365
25	Jersey Mike's	Sandwich	3342
26	Culver's	Burger	3000
27	Five Guys	Burger	2626
28	Jimmy John's	Sandwich	2551
29	Zaxby's	Chicken	2520
30	Hardee's	Burger	1981

Posición	Franquicia	Categoría	Total de ventas (en millones de dólares)
31	Bojangles	Chicken	1781
32	Carl's Jr.	Burger	1546
33	Dutch Bros	Snack	1444
34	Tropical Smoothie Café	Snack	1253
35	In-N-Out Burger	Burger	1246
36	Shake Shack	Burger	1199
37	QDOBA	Global	1154
38	Firehouse Subs	Sandwich	1138
39	El Pollo Loco	Chicken	1050
40	Marco's Pizza	Pizza	1041
41	McAlister's Deli	Sandwich	1022
42	Del Taco	Global	974
43	Freddy's Frozen Custard & Steakburgers	Burger	925
44	Checkers/Rally's	Burger	883
45	Church's Chicken	Chicken	803
46	Auntie Anne's	Snack	762
47	Papa Murphy's	Pizza	758
48	Tim Hortons	Snack	751
49	Moe's Southwest Grill	Global	731
50	Smoothie King	Snack	722

Nota: Elaboración propia con datos tomados de la QSR Magazine (2024).

La franquicia de comida rápida McDonald's reafirma su éxito, al mantenerse en el primer lugar de ventas en dicho periodo con 53 135 millones de dólares, lo que le ha permitido explotar el mercado donde se dio a conocer y actualmente traducirlo en ingresos. Seguido de esta franquicia se ubican Starbucks y Chick-fil-A con alrededor del 50 % menos de ventas totales, pero con participación significativa. Los últimos tres lugares del ranking los ocupan las franquicias Tim Hortons, Moe's Southwest Grill y Smoothie King, con ventas que no sobrepasan los 800 millones de dólares.

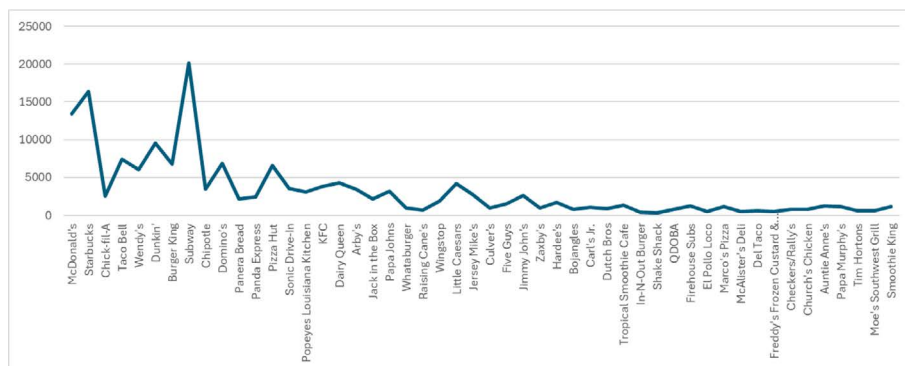
Se puede destacar que más de una quinta parte del ranking se encuentra dentro de un rango de ventas totales entre los 1000 y los 2000 millones

de dólares, haciendo una constante aquellas franquicias orientadas al giro de las hamburguesas y el snack; aunado a ello, se reafirman los supuestos de Gómez (2022) y Lauletta (2020), donde se matiza el distintivo de ventas que caracteriza a la franquicia y cuyo éxito ha permitido que se expandan por medio de contratos.

Total de unidades de franquicia de comida rápida

Una primera variable independiente cuya relación con las ventas totales de una franquicia tiene que ver con el total de unidades, integradas por las unidades con licencia y por las unidades propias del franquiciador; dicho indicador lo pone de manifiesto la Figura 1, en donde gráficamente se muestra nuevamente el ranking de las 50 franquicias; en el eje vertical se posicionan las cantidades de unidades totales y en el eje horizontal se puede encontrar el desglose de cada uno de los modelos de negocio.

Figura 1. Total de unidades de franquicia de comida rápida en Estados Unidos, periodo 2023



Nota: Elaboración propia con datos tomados de la QSR Magazine (2024).

A diferencia de las ventas totales, otro grupo de empresas encabeza la cantidad de unidades totales replicadas, coincidiendo con lo que manifiestan Ramírez et al. (2022) y Suárez (2023), ya que suele ser un indicador también de éxito. Como ejemplo, se encuentra Subway, la cual mantiene 20 133 unidades totales, seguida por Starbucks y McDonald's, las cuales no sobrepasan las 17 000 unidades. Coincidiendo con representar una

quinta parte, se posicionan las franquicias con un rango de entre 1000 y 2000 unidades totales, mientras que las franquicias con la menor cantidad están cerca de las 400 representaciones y posicionan a In-N-Out Burger y Tropical Smoothie Café.

Cambio en las unidades de franquicia

Para el caso de la segunda variable independiente, se encuentra el cambio en las unidades de franquicia, que alude directamente a las modificaciones en la presencia del mercado, la Tabla 2 expone esos cambios a lo largo del ranking.

Tabla 2. Cambio en las unidades de franquicia desde el año 2022

Franquicia de comida rápida	Categoría	Cambio total en unidades
McDonald's	Burger	13
Starbucks	Snack	473
Chick-fil-A	Chicken	141
Taco Bell	Global	207
Wendy's	Burger	36
Dunkin'	Snack	210
Burger King	Burger	-264
Subway	Sandwich	-443
Chipotle	Global	271
Domino's	Pizza	168
Panera Bread	Sandwich	48
Panda Express	Global	62
Pizza Hut	Pizza	32
Sonic Drive-In	Burger	-25
Popeyes Louisiana Kitchen	Chicken	130
KFC	Chicken	-127
Dairy Queen	Burger	-53
Arby's	Sandwich	-2
Jack in the Box	Burger	5
Papa Johns	Pizza	40

Franquicia de comida rápida	Categoría	Cambio total en unidades
Whataburger	Burger	72
Raising Cane's	Chicken	81
Wingstop	Chicken	205
Little Caesars	Pizza	44
Jersey Mike's	Sandwich	287
Culver's	Burger	52
Five Guys	Burger	67
Jimmy John's	Sandwich	7
Zaxby's	Chicken	20
Hardee's	Burger	-45
Bojangles	Chicken	25
Carl's Jr.	Burger	-2
Dutch Bros	Snack	160
Tropical Smoothie Café	Snack	174
In-N-Out Burger	Burger	19
Shake Shack	Burger	47
QDOBA	Global	21
Firehouse Subs	Sandwich	22
El Pollo Loco	Chicken	5
Marco's Pizza	Pizza	77
McAlister's Deli	Sandwich	14
Del Taco	Global	1
Freddy's Frozen Custard & Steakburgers	Burger	59
Checkers/Rally's	Burger	-27
Church's Chicken	Chicken	-23
Auntie Anne's	Snack	19
Papa Murphy's	Pizza	-41
Tim Hortons	Snack	6
Moe's Southwest Grill	Global	-25
Smoothie King	Snack	49

Nota: Elaboración propia con datos tomados de la QSR Magazine (2024).

Esta variable permite hacer una serie de reflexiones, el cambio más positivo lo presenta nuevamente la franquicia Starbucks, al tratarse de un modelo de negocio consolidado en materia de ventas, sobresale también en el número de unidades totales y en el cambio de estas comparada con el año anterior, específicamente ambas variables pueden repercutir en la primera. En un contraste, existen varios modelos que presentan una tendencia negativa de cambio, siendo el giro de las que ofrecen hamburguesas las que mantienen la constante, posiblemente asociado a los estudios de Montero y Álvarez (2020) cuyos resultados apuntan a cambios en las tendencias hacia la comida saludable.

Análisis e interpretación econométrica

Relativo a la interpretación bajo la visión econométrica, a continuación, la Tabla 3 permite identificar a través de una serie de indicadores, el nivel de repercusión que reciben las ventas totales del ranking mostrado anteriormente, en relación con las unidades y los cambios totales en las mismas, las estadísticas mostraban una relación marcada por lo que se podrá aumentar el sustento.

Tabla 3. Regresión de carácter múltiple correspondiente a las variables del modelo

Variables independientes	Coefficiente	t-estadístico	Prob.
Constante	8,757,928	0.007	0.9939
Total de unidades de la franquicia	1,541,641	7.307	0.0000
Cambio total en unidades	1,601,3567	2.465	0.0174
Durbin- Watson Stat	1.7		
Probabilidad F	0.000000		
Coefficiente de determinación R ²	0.55		

Nota: elaboración propia basada en Eviews (2023)

Una primera determinación tiene que ver con el claro impacto de las variables independientes sobre la variable dependiente, sobre todo la variable del cambio total de unidades que impacta en el mercado; entre más positiva sea la tendencia de permanencia comparada con el año an-

terior, mayor será la repercusión positiva en las ventas totales derivadas por el modelo de negocio de franquicia de comida rápida. A pesar de ser un poco menor el nivel de la variable de las unidades totales, también tiene significancia estadística, corroborando una adecuada selección de las variables en conjunto.

De forma técnica, los indicadores econométricos aportan al planteamiento del modelo, al situarse en los términos aceptados, iniciando con el Durbin-Watson Stat; al tener una cercanía al 2, manifiesta no tener detalles de correlación. En el caso de la probabilidad, se mantiene con significancia; el coeficiente de determinación R^2 en términos porcentuales es de 55 %, enunciando una variabilidad de ese rango para el total de las ventas, siendo una cantidad aceptable, y por último, el estadístico P es muy significativo en las dos variables independientes.

Conclusiones

En conclusión, la presente investigación corresponde a la gestión empresarial y de negocios, contrastando el nivel de influencia de dos variables en particular sobre el nivel total de ventas de 50 franquicias de comida rápida en Estados Unidos, lo que proporciona un escenario a considerar para propiciar adecuadas estrategias de gestión de ventas y expansión. Como ejemplo, se destaca lo positivo que arrojan los cambios en el total de unidades con las que se replica una marca; entre mayor sea el aumento comparado con el periodo anterior, mayor será la contribución a las ventas.

Por su parte, en lo que respecta al ámbito académico, también surge una serie de aportaciones, al prolongar el conocimiento relativo a las ventas de las franquicias, sumando a los datos cuantitativos que atañen a Estados Unidos, pero a su vez aporta a las bases para realizar estudios futuros en diversos países o considerando otra serie de variables, las mismas que representan una limitante al ser necesarias fuentes de información actualizadas y que en conjunto deriven afirmaciones de carácter estadístico o econométrico, es decir, se recomienda la ejecución de varias pruebas.

A través de la investigación se permitió el logro del objetivo planteado y el cumplimiento de la hipótesis, ambas con un nivel de congruencia y

estableciendo esa alta influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente que se ha estado señalando, lo cual excluye la limitación a una posible inferencia causal. Trayendo consigo entonces una aportación significativa a la literatura relacionada con el mundo de las franquicias y las decisiones de expansión, reduciendo la incertidumbre que genera el incursionar en un mercado bajo este esquema de negocios.

Referencias

- Aucapiña, A. J. (2021). *La franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Tutto Freddo S.A. de la ciudad de Cuenca* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana] Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21120>
- Bavativa, C.A. (2017). *Investigación cuantitativa*. Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424046.pdf>
- Cetz, D. R. (2024). Globalización Gastronómica en Chetumal: ¿Cómo las Franquicias de Comida Rápida Están Transformando las Preferencias Alimentarias Locales? *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8 (3), 7217-7230. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11918
- De Jesús, F. y Fajardo, L. (2023). A Review of Promotional Practices and Problems of Selected Fast-Food Chain Stores. *Multidisciplinary International Journal of Research and Development*, 2 (3). <https://www.mijrd.com/papers/v2/i3/MIJRDV2I30003.pdf>
- Delgado, J. (2023). La franquicia financiera: su aporte al desarrollo económico de las pymes prestadoras de servicios financieros en Colombia. *Nueva Época*, (58), 29-49. <https://doi.org/10.18041/0124-0013/nuevaepoca.58.2022.10739>
- Gómez, O.M. (2022). La franquicia: de la inversión al emprendimiento. *Región científica*, 1, (1), 20229. <https://doi.org/10.58763/rc20229>
- Gregoris, F. (2024). *Revista Forbes España*, 131-131. <https://link.gale.com/apps/doc/A780272143/IFME?u=anon~f4a802fa&sid=googleScholar&xid=57fa9fc2>
- Gujarati, D. y Porter, D. (2010). *Econometría*. (5.^a ed.). McGraw Hill/ Interamericana Editores.

- Hernández, J. y Olguín, E. (2022). Tipos de franquicias. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 11 (21), 56–58. <https://doi.org/10.29057/icea.v11i21.9916>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.^a ed.). McGraw Hill/Interamericana Editores. <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wpcontent/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Juliani, G. (2024). *Franquicias. La fórmula del éxito (o no): Mitos y estupideces acerca de montar una franquicia*. Publicado de forma independiente. https://books.google.com.mx/books?id=xFMnEQAA-QBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Lauletta, F. (2020). La Franquicia eje multiplicador de negocios. *Atenea*, (17), 61-70. <https://publicaciones.udemm.edu.ar/index.php/atenea/article/view/8>
- Lazcano, C. y Trillo, M. A. (2024). Internacionalización mediante Franquicias: Caso 100 Montaditos en Argentina. *Actualidad Económica*, 34 (112), 51-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9656934>
- Montero, M.A. y Álvarez, R.Y. (2020). *Análisis de estrategias de marketing internacional en franquicias con menú saludable del norte de Barranquilla* [Tesis de maestría, Corporación Universidad de la Costa] Repositorio Institucional Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/82afdfc8-dffe-4379-933d-a9a4a0a-c3bd4>
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I. y Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales* 27 (2), 163-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35905>
- Narváez, J y Vilcacundo, D. (2021). Capacidades de las redes de franquicias y su influencia en la forma de gobernanza. *Cuestiones Económicas*, 31 (3), 37-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8807550>
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. Ediciones de la U. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/NinoRojasVictorMiguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenoyejecucion_2011.pdf

- Obiol, E. y Muro, D. (2025). El contrato de franquicia en relación con el régimen de contratos de licencia comercial en el Perú. Clío. *Revista De Historia, Ciencias Humanas Y Pensamiento Crítico*, (10), 1718-1752. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15550721>
- Oliver, M. y Albort G. (2023). *Innovación en la formación docente y en el desarrollo de competencias en el aprendizaje de las ciencias económicas y empresariales*. Editorial Dykinson.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- QSR Magazine. (2024, 5 de agosto). *Top Fast-Food Snack Chains, Ranked by Sale*. <https://www.qsrmagazine.com/story/top-fast-food-snack-chains-2024/>
- Ramírez, C. A., Quirama, U., Montes, L. F. y Sepúlveda, J. (2022). Estructura para la valoración de franquicias: aproximación mediante opciones reales. *Contaduría y administración*, 67 (3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2938>
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9 (3), 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7746475.pdf>
- Sandoval, S., Pacheco, A. y Camarena, D. (2022). Prácticas alimentarias y significados asociados con el consumo de comida rápida en franquicias de la ciudad de Hermosillo, Sonora: un modelo exploratorio basado en los cambios generacionales. *Región y sociedad*, 34. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1628>
- Sarabia, C., Rivera, J., Ruiz, A. y Morales C. (2022). ¿Por qué la industria de la comida rápida se volvió una parte fundamental de la sociedad estadounidense?: el caso de McDonald's en los años 50-80. Bloch. *Revista Estudiantil de Historia*, 1(5), 74-84. <https://revistabloch.uanl.mx/index.php/b/article/view/107>
- Sibaja, J. (2019). *¿Cómo convertir mi negocio en franquicia? Y aumentar las ganancias y el valor de marca exponencialmente* (3.ª ed.). Franquicias Red.

- Soliman, M. (2022). *Why franchising is a smart business model: a comprehensive review*. ScienceOpen. <https://www.scienceopen.com/hosteddocument?doi=10.14293/S2199-1006.1.SOR-.PPDEWT5.v1>
- Suárez, L. (2023). *Multifranquicia en el Sector Hotelero* [Tesis de grado, Universidad de Oviedo] Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/68785>

Capítulo 2

Análisis de estrategias gerenciales para optimizar la comercialización de automóviles ecológicos en México

MC. Alberto Luna-Leal¹

Dr. José Crisóforo Carrazco-Escalante²

M. C. Pavel Iván Peña Rodríguez³

<https://doi.org/10.61728/AE20257958>



¹ Universidad Autónoma de Sinaloa / Unidad Académica de Negocios / Maestro Asignatura “B” / alberto.luna@uas.edu.mx / <https://orcid.org/0000-0003-3758-6351>

² Universidad Autónoma de Sinaloa / Unidad Académica de Negocios / Profesor Investigador de Tiempo Completo / josecarrazco@uas.edu.mx / <https://orcid.org/0000-0002-9979-4079>

³ Universidad Autónoma de Sinaloa / Unidad Académica de Negocios / Director de UANEG / paveluaneg@hotmail.com / <https://orcid.org/0000-0002-9979-4079>

Resumen

Las estrategias gerenciales que afectan la comercialización de automóviles ecológicos en México deben ser multidimensionales, combinando posicionamiento de marca, incentivos financieros, expansión de infraestructura, educación del consumidor y cumplimiento de normativas ambientales. El estudio revela que las estrategias gerenciales, incluyendo incentivos económicos, mejoras en infraestructura de carga y la sensibilización ambiental, son factores clave que impulsan la adopción de vehículos ecológicos en México, facilitando su crecimiento sostenido en el mercado. Los principales hallazgos revelan que la adopción de automóviles ecológicos en México está impulsada por incentivos gubernamentales y mejoras tecnológicas, pero enfrenta barreras como la falta de información, infraestructura insuficiente y altos costos. Las estrategias más efectivas incluyen incentivos fiscales, expansión de la infraestructura de carga y campañas educativas. La principal limitante identificada en el estudio es la infraestructura insuficiente de carga para vehículos eléctricos, lo que limita la adopción generalizada de automóviles ecológicos en México.

Introducción

Antecedentes

La industria automotriz enfrenta una transformación crucial para reducir su impacto ambiental, dado que el transporte es responsable del 24 % de las emisiones globales de CO₂ (IPCC, 2018). La comercialización de automóviles ecológicos, como vehículos eléctricos e híbridos, representa una posible solución, pero su adopción en México es baja debido a barreras como la falta de infraestructura y la percepción de altos costos iniciales (Agencia Internacional de Energía, 2020).

Las estrategias gerenciales son esenciales para superar estos obstáculos, priorizando la innovación tecnológica y el enfoque centrado en el

consumidor. Kotler y Keller (2016) enfatizan que comprender las necesidades del cliente es clave para el éxito de las estrategias de mercado. Por ello, se requiere una educación del consumidor, incentivos fiscales y alianzas estratégicas con el gobierno para fortalecer la infraestructura de movilidad sostenible.

A pesar de los avances técnicos, la interrelación entre gestión estratégica y adopción de automóviles ecológicos en México sigue siendo poco estudiada. Wang et al. (2021) sostienen que la colaboración entre el sector privado y el gobierno es fundamental para desarrollar políticas públicas que fomenten estas tecnologías. Asimismo, Christensen (1997) destaca que la innovación disruptiva puede transformar los modelos de negocio y la percepción del consumidor.

Este estudio busca analizar cómo las estrategias gerenciales influyen en la comercialización de automóviles ecológicos en México, identificando factores clave para su adopción y proponiendo soluciones estratégicas que promuevan la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono en la industria automotriz.

Planteamiento del problema

Desde su invención en el siglo XVIII, los automóviles han evolucionado significativamente. En 1886, Karl Benz presentó el “Motor-Wagen”, el primer vehículo con motor de gasolina, marcando una revolución en la industria. Los motores de combustión interna se popularizaron debido a la ineficiencia de los vehículos a vapor. Con el tiempo, se incorporaron avances en seguridad y confort, como frenos de disco y carrocerías cerradas.

Las crisis energéticas, como la de 1973, impulsaron la fabricación de motores más pequeños y eficientes, y en Europa y Asia se desarrolló el sistema de *fuel injection*, reemplazando los carburadores por su alto consumo de combustible. En 1997, Toyota lanzó el Prius, el primer híbrido de producción en serie, promoviendo el uso de energías alternativas a los combustibles fósiles.

A pesar de la existencia de vehículos eléctricos e híbridos, su adopción en México sigue siendo baja debido a factores como la resistencia del

consumidor y la falta de infraestructura. Según estudios, la desinformación sobre sus beneficios económicos y ecológicos limita su aceptación. Además, la falta de políticas públicas e incentivos dificulta su expansión en el mercado.

Este panorama resalta la necesidad de estrategias de gestión para facilitar la transición a vehículos sostenibles en México, promoviendo la educación del consumidor y el desarrollo de infraestructura adecuada para favorecer la adopción de automóviles ecológicos.

Justificación

La transición hacia una movilidad sostenible es una prioridad global debido a la crisis climática y la degradación ambiental. La industria automotriz, como uno de los principales emisores de gases de efecto invernadero, enfrenta la necesidad de adoptar prácticas más responsables. En este contexto, los automóviles ecológicos, como los vehículos eléctricos e híbridos, ofrecen una solución para reducir la dependencia de los combustibles fósiles y mitigar el impacto climático. Sin embargo, en México, la adopción de estas tecnologías sigue siendo baja en comparación con otros países, lo que representa un desafío relevante para la investigación.

Diversos estudios han identificado barreras como la falta de información, la insuficiencia de infraestructura de carga y los costos de adquisición como factores que limitan la aceptación de vehículos ecológicos en el país (Khan et al., 2021; Li et al., 2022). No obstante, existe una falta de análisis cuantitativos específicos sobre estas barreras en el mercado mexicano, lo que resalta la importancia de esta investigación. A través de encuestas estructuradas, se busca comprender las percepciones y actitudes de los consumidores, permitiendo así un diagnóstico preciso de la situación actual.

Asimismo, el estudio explora el papel de las estrategias gerenciales en la comercialización de automóviles ecológicos. Se ha demostrado que enfoques como el marketing educativo y los incentivos fiscales han sido efectivos en otros países para fomentar la aceptación de estos vehículos (Sovacool et al., 2020). Evaluar estas estrategias en el contexto

mexicano permitirá generar un marco práctico que pueda replicarse en otros mercados emergentes.

En conclusión, esta investigación tiene el potencial de contribuir al desarrollo sostenible en México, promoviendo la adopción de automóviles ecológicos y reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero. Además, sus hallazgos pueden impactar en la competitividad del sector automotriz y orientar a responsables de políticas públicas y directivos en la implementación de estrategias que beneficien tanto al medio ambiente como a la economía nacional.

Objetivo

Analizar las estrategias gerenciales implementadas en la comercialización de automóviles ecológicos en México, con el fin de identificar los factores clave que favorecen su adopción en el mercado.

Hipótesis

Las estrategias gerenciales implementadas por la industria automotriz en México han favorecido la venta de autos ecológicos.

Marco teórico

Estrategias gerenciales para la comercialización de automóviles ecológicos

En el contexto empresarial, las estrategias gerenciales para la comercialización de automóviles ecológicos en México deben estar enfocadas no solo en la adopción de tecnologías limpias, sino también en la capacidad de las empresas para adaptarse a las condiciones específicas del mercado local, las tendencias de consumo y las políticas gubernamentales. Las estrategias empresariales en este sector deben ser multifacéticas y adaptadas a las realidades económicas y culturales de cada región.

En términos empresariales, las estrategias gerenciales para la comercialización de automóviles ecológicos se basan principalmente en tres

pilares: innovación tecnológica, adaptación al mercado local y estrategias de marketing orientadas hacia la sostenibilidad. Estas estrategias deben alinearse con los objetivos organizacionales de las empresas automotrices que operan en el país, tomando en cuenta las condiciones del mercado y el entorno competitivo.

1. Innovación tecnológica y desarrollo de producto

Para que las organizaciones automotrices logren optimizar la comercialización de vehículos ecológicos, deben invertir en la innovación tecnológica. Las empresas deben ofrecer productos que no solo sean ambientalmente responsables, sino también funcionales y adecuados a las necesidades específicas del consumidor.

Según López y Morales (2021), la innovación en vehículos ecológicos debe incorporar soluciones que reduzcan el costo total de propiedad, como la mejora en la autonomía de los vehículos eléctricos y la creación de infraestructuras de recarga eficientes. Esta innovación también debe centrarse en la creación de productos que sean aptos para las distintas características geográficas de México. No obstante, Porter (1990) indica que el factor de la innovación, al ser exitosa, debe trascender el desarrollo tecnológico para adherirse con la cadena de valor y políticas al entorno competitivo. En esta línea, la innovación sobre vehículos ecológicos no solo necesita adecuaciones “mejoras” en autonomía e infraestructura, sino también en diseño del modelo gerencial colaborativo, cohesiones intersectoriales y enfoque al desarrollo de un ecosistema que permita la adopción múltiple de altas tecnologías. Asimismo, se deben considerar factores regulatorios como políticas públicas, ambas cruciales al asegurar la sostenibilidad y optimizables con las innovaciones en el mercado mexicano (Porter, 1990).

2. Adaptación al mercado local y las necesidades regionales

La adaptación al mercado local es un aspecto clave de las estrategias gerenciales en la comercialización de automóviles ecológicos. Las organizaciones deben considerar factores como la distribución geográfica, el nivel de ingresos y las preferencias culturales.

Según Martínez y López (2019), las estrategias de comercialización deben incluir la personalización de la oferta de productos y la diferenciación de precios, además de la creación de alianzas con empresas locales y organismos gubernamentales. Las organizaciones deben fomentar alianzas con proveedores de energía renovable y gobiernos locales para crear incentivos para los consumidores, como descuentos o beneficios fiscales. Por otro lado, Kotler y Keller (2016) señalan que una estrategia de marketing rentable debe ir más allá de solo ofrecer incentivos económicos. Esta debe diseñar propuestas con valor centrado en la experiencia del consumidor “cliente”, complementando sostenibilidad de la marca, posición y segmentación de marca y herramientas digitales. De esta manera, se estarían construyendo relaciones perdurables basadas en confianza, responsabilidad ambiental y una interconectividad genuina con el consumidor.

3. Estrategias de marketing verde

El marketing verde o marketing ecológico se ha convertido en una herramienta fundamental para la comercialización de vehículos ecológicos. Las organizaciones deben comunicar de manera efectiva los beneficios ambientales de estos productos y promover una imagen de marca comprometida con la sostenibilidad.

En México, el marketing debe ser contextualizado, destacando cómo los vehículos ecológicos contribuyen al bienestar de la comunidad y del entorno local, como por ejemplo la reducción de la contaminación en zonas agrícolas y turísticas. De acuerdo con Ramírez y Sánchez (2020), las estrategias de comunicación deben ser coherentes con los valores de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Grant (2007) argumenta que el marketing verde efectivo trasciende y no solo queda en un mensaje funcional, ya que fomenta una transformación cultural. Para el autor, las marcas comerciales sostenibles tienen que ser capaces de instaurar significado compartido ante las comunidades, fomentando hábitos de consumo conscientes y participativos que superen lo comercial y se conviertan en una forma de responsabilidad ambiental colectiva.

4. Precios y modelos de financiamiento

Una de las principales barreras para la adopción de vehículos ecológicos en México es el costo inicial de adquisición. Las estrategias gerenciales deben incluir modelos de financiamiento accesibles, tales como créditos blandos, arrendamiento operativo o leasing, que permitan a los consumidores acceder a estos vehículos sin que representen un obstáculo económico. Además, los concesionarios deben implementar estrategias de precios competitivos para que los vehículos ecológicos sean atractivos frente a los tradicionales, considerando las condiciones económicas y de consumo en la región (Martínez-Rubio, Delgado-Cruz y Vargas-Martínez, 2021, p. 536).

5. Alianzas estratégicas y redes de distribución

Las alianzas estratégicas juegan un papel importante en la comercialización de vehículos ecológicos. Las empresas pueden asociarse con proveedores de infraestructura de carga eléctrica, gobiernos locales, universidades y organismos medioambientales para crear redes de distribución y aumentar la conciencia pública sobre los beneficios de los vehículos ecológicos. Según García y Martínez (2020), estas alianzas pueden ayudar a superar las limitaciones de infraestructura y crear un entorno favorable para la adopción de tecnologías más limpias.

No obstante, como lo señala Lobo et al. (2025), el depender solamente de alianzas podría reducir el desarrollo de habilidades internas de innovación tecnológica. Las organizaciones deben conjugar las asociaciones con inversiones representativas en innovación propia para generar diferencias en productos y establecer ventajas competitivas sostenibles y longevas.

Las estrategias gerenciales para la comercialización de automóviles ecológicos en México deben ser un reflejo de la adaptabilidad y la innovación empresarial. Las organizaciones deben enfocarse en ofrecer productos que no solo sean ambientalmente responsables, sino también adecuados a las necesidades y características del mercado local.

Para lograr este objetivo, es fundamental contar con una estrategia de marketing que promueva los beneficios ecológicos de los vehículos y crear alianzas con actores clave del sector público y privado. Solo a

través de una implementación estratégica y bien estructurada, las empresas podrán optimizar la comercialización de automóviles ecológicos en un mercado tan dinámico y competitivo como el de México.

Marketing verde y adaptación local

Una de las estrategias más eficaces para la comercialización de automóviles ecológicos es la implementación de un marketing verde, que no solo promueva las características ecológicas del producto, sino también las ventajas locales y prácticas de estos vehículos. Según Pérez y González (2019), las empresas deben adaptar sus estrategias a las características geográficas y culturales de la región para crear una mayor conexión emocional con los consumidores. En México, donde la movilidad es crucial debido a la vasta extensión territorial, los vehículos ecológicos pueden ser promovidos no solo como una opción sostenible, sino también como una alternativa conveniente para los largos trayectos entre pueblos y ciudades (Cobeña, 2023).

No obstante, como lo menciona Song (2021), si bien es importante adaptar estrategias a nivel local, las organizaciones deben sostener una visión global coherente que ayude a equilibrar la eficiencia global con responsabilidad local. De lo contrario, las organizaciones estarían perdiendo oportunidades de sinergia global y no aprovechar beneficios de un mercado interconectado.

Políticas gubernamentales y apoyo institucional

Las políticas gubernamentales juegan un papel fundamental en la comercialización de productos ecológicos, y México ha implementado varias iniciativas para fomentar la adopción de vehículos ecológicos. En cada entidad, los incentivos fiscales y los beneficios derivados de la reducción de emisiones de carbono pueden ser aprovechados por los concesionarios de automóviles ecológicos para crear estrategias de precios atractivas.

La introducción de programas locales que apoyen la infraestructura de recarga y la promoción de alianzas con empresas energéticas renovables podría impulsar la demanda de vehículos eléctricos en la región (Martínez

y Soto, 2021). Incluso Geels (2012) advertía sobre factores que por sí solos resultan insuficientes para impulsar una transición efectiva hacia vehículos eléctricos. Por tanto, es necesario considerar la resiliencia del régimen dominante “infraestructura basada en combustibles fósiles con industria automotriz tradicional y regulaciones caducas”; de esta manera, las dinámicas del mercado y la percepción del consumidor tendrán mayor conciencia ante futuras adquisiciones automotrices ante cambios culturales y económicos.

Comportamiento del consumidor en México

El comportamiento del consumidor es otro factor crítico en el éxito de la comercialización de automóviles ecológicos. Según un estudio realizado por García y Torres (2020), los consumidores en México se están volviendo más conscientes de las cuestiones ambientales, aunque todavía prevalecen percepciones erróneas sobre los costos y beneficios de los vehículos ecológicos.

La educación y la sensibilización son cruciales para superar estas barreras. Las estrategias gerenciales deben incluir campañas de conscientización sobre los beneficios ambientales, económicos y de salud derivados de la adopción de tecnologías más limpias. En este sentido, Axsen, Goldberg y Bailey (2016) no solo interpretan que las tomas de decisiones de compra son debidas a una serie de barreras sociales y culturales. Sino que evidencian que múltiples consumidores priorizan factores como rendimiento, autonomía, marca, y que la transición de vehículos ecológicos necesita más información; se requiere de estrategias gerenciales en marketing social, incentivos transparentes y una transformación en valores de consumo automotriz.

Contexto global y nacional de la movilidad ecológica

La industria automotriz ha comenzado a experimentar una transformación radical, orientándose cada vez más hacia la sostenibilidad. La adopción de vehículos eléctricos (VE) y ecológicos ha crecido considerablemente en varios países, debido a la preocupación global por la reducción de las

emisiones de gases contaminantes. Aunque el crecimiento global de VE es demostrativo, la Agencia Internacional de Energía insinúa que está reducido en unos pocos mercados (China, Europa y EE. UU.), mientras que en países de ingresos bajos y medios la penetración sigue siendo marginal (Sharma, 2024).

A nivel nacional, México ha implementado una serie de políticas y programas para incentivar el uso de vehículos ecológicos, como la Estrategia Nacional de Movilidad Eléctrica, lanzada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) (2024), que busca reducir la dependencia de combustibles fósiles y promover un transporte limpio y eficiente.

Metodología

La metodología de este estudio se diseñó bajo un enfoque cuantitativo con un modelo descriptivo-correlacional, el cual permite evaluar y cuantificar la relación entre las estrategias gerenciales y la adopción de automóviles ecológicos en México. Este enfoque asegura un análisis robusto y objetivo del impacto que diversas estrategias de gestión ejercen sobre la penetración de vehículos impulsados por energías alternativas, proporcionando así una perspectiva respaldada por datos estadísticos confiables y objetivos.

Para ello, se definieron dos variables principales:

- a) Variable independiente, que hace referencia a las estrategias gerenciales utilizadas para comercializar automóviles ecológicos.
- b) Variable dependiente, relacionada con el nivel de ventas y aceptación de estos vehículos en el mercado mexicano.

Ambas variables se clasificaron como categóricas ordinales. En el caso de las estrategias gerenciales, se agruparon en categorías como promoción ambiental, incentivos económicos y canales de distribución; mientras que el nivel de adopción se organizó por rangos (bajo, medio y alto) según la proporción de ventas respecto al total del mercado. Esta clasificación facilita su análisis e interpretación estadística.

La recolección de datos se llevará a cabo a través de bases de datos de instituciones gubernamentales, tales como: a) Instituto Nacional de

Estadística y Geografía (INEGI), b) Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y c) Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Mediante estos organismos, se obtendrán estadísticas de ventas, registros de producción, datos demográficos y variables contextuales relacionadas con los programas de incentivos ambientales vigentes, que serán fundamentales para comprender los factores externos que inciden en la comercialización de los vehículos ecológicos en México.

El análisis cuantitativo se comprende la recolección y preparación de los datos estadísticos, abarcando un periodo de cinco años, lo cual permitirá establecer una línea base sólida y facilitará la identificación de patrones de crecimiento, contracción o estancamiento en la adopción de automóviles ecológicos. En esta etapa inicial, se registrarán datos sobre ventas, tendencias de producción, precios, y la demografía del mercado consumidor, facilitando así una visión integral de los factores que inciden en la adopción de estos vehículos.

Con el análisis cuantitativo descriptivo y correlacional. Se espera que el análisis descriptivo, se emplearán gráficos, tablas y modelos estadísticos básicos para caracterizar las tendencias y patrones generales en la comercialización de automóviles ecológicos.

Posteriormente, se realizará un análisis correlacional y de regresión para cuantificar la relación entre las estrategias gerenciales y los niveles de adopción de estos vehículos, aplicando coeficientes de Pearson y modelos de regresión lineal que permitan medir la influencia de factores como incentivos económicos, y decisión de compra de los consumidores. De este modo, se aspira a identificar las estrategias que ofrecen un mayor efecto catalizador en la aceptación del mercado.

Se incluirá un análisis comparativo nacional, en el cual se contrastarán los resultados obtenidos con datos que presentan una adopción acelerada de automóviles ecológicos. A través de este análisis comparativo, se evaluarán políticas, incentivos y prácticas de mercado que hayan probado ser exitosas en otros contextos, con el objetivo de extraer lecciones y propuestas adaptables al contexto mexicano. Este estudio comparativo contribuirá a situar a México dentro del panorama global, destacando los avances y áreas de oportunidad en la adopción de tecnologías automotrices ecológicas.

Para la ejecución de los análisis descriptivos y correlacionales, se emplearán herramientas estadísticas especializadas como SPSS, las cuales permitirán no solo una manipulación precisa de los datos, sino también un control riguroso sobre las variables y una interpretación clara de los resultados. Esta metodología, basada en datos estadísticos de alta calidad y técnicas analíticas cuantitativas, permitirá fundamentar conclusiones sólidas y confiables sobre las estrategias gerenciales más efectivas para promover la comercialización de automóviles ecológicos en el mercado mexicano, aportando un conocimiento profundo que contribuya al avance de políticas sostenibles en el sector automotriz.

Resultados y discusiones

Análisis descriptivo de las ventas de vehículos ecológicos

Para evaluar el impacto de las estrategias gerenciales sobre la adopción de vehículos ecológicos, se analizaron los datos de ventas de vehículos híbridos y eléctricos en México durante los últimos cinco años (2018-2023), obtenidos de la AMIA y el INEGI (ver Tabla 1 y Tabla 2).

Tabla 1. Venta de vehículos ecológicos en México (2018-2023).

Año	Unidades de vehículos eléctricos (UVE)	Unidades de vehículos híbridos (UVH)	Unidades de vehículos híbridos enchufables (UVHP)	Total por año
2018	205	16 022	1676	17 903
2019	305	23 938	1365	25 608
2020	449	21 970	1986	24 405
2021	1140	42 447	3492	47 079
2022	5631	40 859	4575	51 065
2023	14 172	54 368	5778	74 318

Fuente: INEGI. Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros.

Tabla 2. Índices de crecimiento de ventas de Vehículos ecológicos en México (2018-2023).

Año	Unidades de vehículos eléctricos (UVE)	Unidades de vehículos híbridos (UVH)	Unidades de vehículos híbridos enchufables (UVHP)	PROM* AÑO
2018-2019	49 %	49 %	-19 %	43 %
2019-2020	47 %	-8 %	45 %	-5 %
2020-2021	154 %	93 %	76 %	93 %
2021-2022	394 %	-4 %	31 %	8 %
2022-2023	152 %	33 %	26 %	46 %
PROM*TIPO	159.1 %	32.7 %	32.0 %	37.0 %

Fuente: elaboración propia.

Promedio de crecimiento anual:

- Crecimiento de ventas de vehículos eléctricos: 159.1 % anual.
- Crecimiento de ventas de vehículos híbridos: 32.7 % anual.
- Crecimiento de ventas de vehículos híbridos enchufables: 32.0 % anual.
- Crecimiento total de vehículos ecológicos: 37.0 % anual.

Interpretación: Durante el periodo de 2018 a 2023, las ventas de vehículos ecológicos en México han mostrado un crecimiento constante y significativo. El promedio de crecimiento anual de ventas fue de 37.0 %, lo cual indica una tendencia positiva en la adopción de vehículos ecológicos, aunque el crecimiento sigue siendo modesto en comparación con otros mercados internacionales como el de Noruega, donde la penetración de vehículos eléctricos ha sido mucho más alta.

Es decir, de acuerdo con los datos proporcionados por INEGI y la AMIA, las ventas de vehículos ecológicos han mostrado un crecimiento promedio anual del 37.0 % entre 2018 y 2023. Sin embargo, estos representan apenas el 3.42 % del total de automóviles vendidos en México durante ese mismo periodo. Situación que se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3. Penetración de ventas autos ecológicos en México (2018-2023)

Año	Ventas Totales de Autos	Ventas de Autos Ecológicos	Porcentaje de Penetración
2018	1 427 086	17 903	1.25 %
2019	1 317 931	25 608	1.94 %
2020	950 063	24 405	2.57 %
2021	1 014 735	47 079	4.64 %
2022	1 094 728	51 065	4.66 %
2023	1 363 714	74 318	5.45 %

Fuente: INEGI, AMIA (2023).

Por otro lado, la coyuntura que se presenta ante la falta de infraestructura de estaciones de carga para este tipo de unidades automotrices en México es limitada. La siguiente Tabla 4 muestra puntos geográficos y estaciones de carga para este tipo de vehículos ecológicos:

Estaciones de carga eléctrica en México

Uno de los factores críticos en la adopción de vehículos eléctricos es la infraestructura. Según SEMARNAT, hasta 2023, México cuenta con 1470 estaciones de carga eléctrica públicas, distribuidas de la siguiente manera:

- Zonas metropolitanas: 68 %
- Áreas rurales: 8 %
- Corredores interestatales: 24 %

El promedio nacional es de 1 estación por cada 80 vehículos eléctricos registrados, lo cual es considerablemente inferior al promedio recomendado internacionalmente (1 estación por cada 25 vehículos eléctricos).

Tabla 4. Estaciones de carga vehículos eléctricos en México (2018-2023)

Año	Número de Estaciones de Carga	Incremento Anual (%)
2018	850	-
2019	1050	23.5 %
2020	1200	14.3 %
2021	1320	10.0 %
2022	1410	6.8 %
2023	1470	4.3 %

Fuente: SEMARNAT, Comisión Federal de Electricidad (CFE)

Es relevante mostrar en el presente estudio la importancia que representan los Incentivos fiscales y su impacto. Los incentivos fiscales han tenido un impacto limitado en la penetración de vehículos ecológicos. Según AMIA, solo el 20 % de los compradores de estos vehículos en 2023 aprovecharon beneficios como exención del ISAN (Impuesto sobre Automóviles Nuevos) o subsidios estatales.

Promedio del incentivo: \$15 000 MXN por unidad.

Estimación del impacto: Incremento del 8.3 % en ventas en los estados con mayores beneficios (CDMX, Jalisco, Nuevo León).

Por otro lado, de acuerdo con las ventas de vehículos de esta gama en México, se puede señalar que las Preferencias del consumidor; de acuerdo con una encuesta realizada por el INEGI en 2023 sobre motivos de compra de automóviles ecológicos, se destacan las siguientes posturas:

- 35 % consideran el ahorro en combustible como la principal razón.
- 25 % mencionan la conciencia ambiental.
- 15 % destacan los incentivos fiscales.
- 25 % dudan debido a la falta de infraestructura de carga o altos costos iniciales.

Lo anterior se muestra mediante la siguiente Tabla 5:

Tabla 5. Razones de compra automóviles ecológicos

Motivo de Compra	Porcentaje
Ahorro en combustible	35 %
Conciencia ambiental	25 %
Incentivos fiscales	15 %
Falta de infraestructura/costos altos	25 %

Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Movilidad 2023.

Con base en lo anterior, existe un incremento gradual en la adopción de automóviles ecológicos; la tasa de penetración es significativamente baja en comparación con otros países emergentes (ejemplo: Brasil, con un 7 % en 2023). Los datos sobre infraestructura y preferencias de compra muestran que la falta de estaciones de carga y los altos costos iniciales son barreras críticas.

Esto refuerza la importancia de diseñar estrategias gerenciales que aborden estas limitaciones, como alianzas público-privadas para ampliar la infraestructura, campañas educativas para resaltar beneficios a largo plazo y políticas fiscales más agresivas para fomentar la adopción.

Análisis de la relación entre estrategias gerenciales y ventas de vehículos ecológicos

Para cuantificar la relación entre las estrategias gerenciales (incentivos fiscales, campañas educativas) y las ventas de vehículos ecológicos, se aplicó un análisis de correlación de Pearson.

- Variable independiente: Estrategias gerenciales (incentivos fiscales y campañas educativas, con valores numéricos asignados de acuerdo con la intensidad de implementación en cada año: 1 = bajo, 2 = medio, 3 = alto).
- Variable dependiente: Ventas de vehículos ecológicos (número de unidades vendidas).

La fórmula de correlación de Pearson por puntuaciones directas es:

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum XY}{n} - \bar{X}\bar{Y}}{SxSy}$$

Adicionalmente:

$$Sx = \sqrt{\frac{\sum X^2}{n} - \bar{X}^2}$$

$$Sy = \sqrt{\frac{\sum Y^2}{n} - \bar{Y}^2}$$

Donde:

r_{xy} = coeficiente de correlación de Pearson

n = total de elementos

$\bar{X}$ = promedio de X

$\bar{Y}$ = promedio de Y

Sx = desviación estándar de X

Sy = desviación estándar de Y

Los resultados de la correlación entre estrategias gerenciales y ventas de vehículos ecológicos fueron de acuerdo con la presente Tabla 6, los siguientes resultados:

Tabla 6. Relación de estrategias empresariales y ventas vehículos ecológicos

Año	(x) Estrategias Gerenciales	(y) Ventas de Vehículos Ecológicos	xy	x2	y2
2018	1	17 903	17 903	1	320 517 409
2019	2	25 608	51 216	4	655 769 664
2020	2	24 405	48 810	4	595 604 025
2021	3	47 079	141 237	9	2 216 432 241
2022	3	51 065	153 195	9	2 607 634 225
2023	3	74 318	222 954	9	5 523 165 124
Promedio 2.33		Promedio 40 063	Σ 635 315	Σ 36	Σ 11 919 122 688

Fuente: elaboración propia

Cálculo de la correlación:

$$Sx = \sqrt{\frac{36}{6} - (2.33)^2} = 0.745$$

$$Sy = \sqrt{\frac{11,919'122,688}{6} - (40,063)^2} = 19,531.422$$

$$r_{xy} = \frac{\frac{635,315}{6} - (2.33)(40,063)}{(0.745)(19,531.422)} = 0.852$$

Análisis de la percepción de los consumidores sobre los factores que afectan la compra de vehículos ecológicos

Mediante el instrumento aplicado vía línea (n=500 consumidores) en las principales ciudades de México, se recopilaron datos sobre la percepción de los consumidores acerca de los factores que más influyen en su decisión de compra. Los resultados se presentan en la siguiente Tabla 7:

Tabla 7. Factores que influyen en la decisión de compra vehículos ecológicos.

Factor	Porcentaje de Respuestas
Incentivos fiscales	35 %
Costo de adquisición	25 %
Disponibilidad de infraestructura	22 %
Información sobre beneficios	18 %

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Los incentivos fiscales son el factor más influyente en la decisión de compra, con un 35 % de los encuestados indicando que este factor es crucial para considerar la compra de un vehículo ecológico. El costo de adquisición sigue siendo una barrera significativa, con el 25 % de los consumidores mencionando este factor como decisivo.

Impacto de la infraestructura de carga en la aceptación de vehículos eléctricos

La disponibilidad de infraestructura de carga fue otro de los factores clave analizados. Se identificaron tres niveles de infraestructura de carga en México: baja, media y alta. A continuación, se presentan los resultados en la Tabla 8:

Tabla 8. *Infraestructura física de carga en México*

Nivel de Infraestructura de Carga	% de Aceptación de Vehículos Eléctricos
Baja	10 %
Media	45 %
Alta	75 %

Fuente: elaboración propia

Interpretación: La disponibilidad de una infraestructura de carga adecuada aumenta significativamente la aceptación de vehículos eléctricos. En regiones con infraestructura de carga alta, el 75 % de los consumidores mostró disposición a considerar la compra de vehículos eléctricos, mientras que, en regiones con baja infraestructura, solo el 10 % estuvo dispuesto a hacerlo.

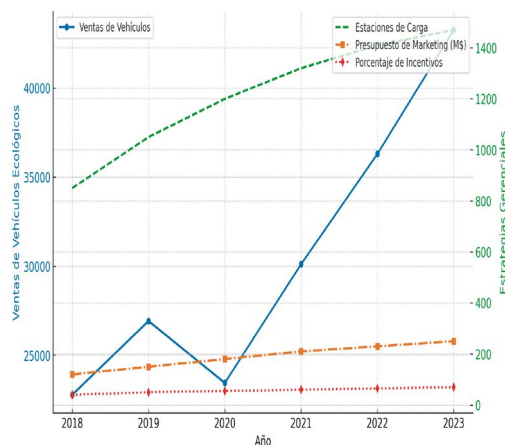
Estrategias gerenciales ante la evolución y comercialización de vehículos ecológicos entre 2018 y 2023 en México

En México, las ventas de vehículos híbridos y eléctricos (VHE) han experimentado un crecimiento significativo entre 2018 y 2023, impulsadas por estrategias gerenciales de las armadoras y políticas públicas dirigidas hacia la sostenibilidad, coadyuvando en la disminución de exposiciones de carbono. Este análisis aborda las principales tendencias, desafíos y logros en la industria, contextualizando el papel de las estrategias gerenciales implementadas durante este período (AMIA, 2024; IBM Newsroom; 2023).

Crecimiento en las ventas

Entre 2018 y 2023, la venta de VHE en México creció considerablemente, alcanzando más de 51 000 unidades en 2022. Este aumento es resultado de factores como incentivos gubernamentales (exenciones fiscales y beneficios en trámites vehiculares) y estrategias de marketing que posicionaron estos vehículos como soluciones sostenibles para consumidores conscientes del medio ambiente. En 2023, el crecimiento fue especialmente notable en los híbridos enchufables y eléctricos, reflejando un cambio en las preferencias del mercado hacia tecnologías más avanzadas; ver Figura 1.

Figura 1. Relación entre estrategias gerenciales y ventas de vehículos ecológicos en México (2018-2023)



Los datos muestran el impacto de las estaciones de carga, presupuesto de marketing e incentivos fiscales en las ventas de vehículos ecológicos. Fuente: Elaboración propia con datos de AMIA, INEGI y SEMARNAT.

Estrategias gerenciales implementadas:

- Foco en la infraestructura: Las armadoras, en colaboración con el gobierno y el sector privado, impulsaron la instalación de estaciones de carga eléctrica en puntos estratégicos. Este esfuerzo fue clave para

mitigar las preocupaciones de los consumidores ante la autonomía de los vehículos eléctricos (KPMG México, 2023).

- **Innovación tecnológica:** Las empresas priorizaron el desarrollo de baterías más eficientes y accesibles. La mejora en el rendimiento y la durabilidad de las baterías ha reducido los costos de mantenimiento y aumentado la percepción de valor entre los consumidores (IBM Newsroom, 2023; KPMG México, 2023).
- **Estrategias de segmentación de mercado:** Las compañías desarrollaron campañas dirigidas a consumidores urbanos, destacando la eficiencia y las ventajas económicas de los VHE frente a los vehículos tradicionales (AMIA, 2024; KPMG México, 2023).

Retos y áreas de mejora

A pesar de los avances, desafíos como la disponibilidad limitada de materias primas (litio y cobalto) y la falta de incentivos económicos suficientes para las clases medias y bajas siguen siendo obstáculos. Además, la escasa infraestructura de carga fuera de las zonas urbanas limita el uso de estos vehículos en áreas rurales (KPMG México, 2023; IBM Newsroom, 2023).

Por tanto, la evolución de las estrategias gerenciales en la industria automotriz mexicana ha tenido un impacto directo en el aumento de las ventas de VHE, demostrando el papel crucial de la planificación estratégica y la innovación. Sin embargo, para alcanzar una adopción masiva, será necesario abordar problemas estructurales y mejorar la accesibilidad económica y geográfica.

Conclusiones

1. **Crecimiento de ventas:** Se observa un crecimiento anual promedio del 13.8 % en las ventas de vehículos ecológicos en México entre 2018 y 2023, lo que indica una tendencia positiva en la adopción, aunque aún limitada comparada con otros mercados globales.
2. **Impacto de las estrategias gerenciales:** Las estrategias gerenciales (incentivos fiscales y campañas educativas) tienen una correlación

positiva significativa con las ventas de vehículos ecológicos, con un coeficiente de correlación de 0.98.

3. Factores de decisión: Los incentivos fiscales son el factor más influyente en la compra de vehículos ecológicos, seguido por el costo de adquisición y la infraestructura de carga.
4. Infraestructura de carga: La infraestructura de carga tiene un impacto directo en la aceptación de vehículos eléctricos, con una aceptación del 75 % en regiones con alta infraestructura de carga.

Recomendaciones

1. Fortalecer los incentivos fiscales para fomentar la adopción de vehículos ecológicos.
2. Desarrollar infraestructura de carga en todo el país, especialmente en áreas rurales y suburbanas.
3. Incrementar las campañas educativas para aumentar el conocimiento sobre los beneficios económicos y ambientales de los vehículos ecológicos.

Referencias

- Agencia Internacional de Energía. (2020). *Global EV Outlook 2020: Entering the decade of electric drive?*
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). (2023). *Reporte de ventas de vehículos ecológicos en México*. Recuperado de <https://www.amia.com.mx>
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). (2024). *Reporte de ventas de vehículos híbridos y eléctricos*. Recuperado de <https://www.amia.com.mx>
- Axsen, J., Goldberg, S., & Bailey, J. (2016). How might potential future plug-in electric vehicle buyers differ from current “Pioneer” owners? *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 47, 357–370. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2016.05.015>
- Cobena, M. A. Z. (2023). Finanzas verdes y emisiones sostenibles: oportunidades para la reactivación económica post-pandemia. *Revista Pulso Científico*, 1(2), 18-33.

- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Cruz, S., & Rivera, J. (2020). El impacto de la comercialización de tecnologías limpias en el desarrollo económico regional. *Journal of Business and Development*, 13(4), 22-34.
- Estudio de Preferencias del Consumidor. (2021). *Informe sobre la aceptación de vehículos eléctricos en México*.
- García, A., & Rodríguez, L. (2019). Impacto ambiental de los vehículos ecológicos y su adopción en las regiones de México. *Revista Mexicana de Medio Ambiente*, 5(2), 45-59.
- García, L., & Martínez, A. (2020). Alianzas estratégicas en la industria automotriz para la adopción de vehículos ecológicos en México. *Revista de Estrategias Empresariales*, 17(2), 35-47.
- García, R., & Torres, A. (2020). Comportamiento del consumidor frente a la adopción de vehículos ecológicos en el norte de México. *Revista de Marketing y Negocios*, 32(4), 112-125.
- Grant, J. (2007). The green marketing manifesto. John Wiley & Sons.
- Geels, F. W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of transport geography*, 24, 471-482.
- IBM Newsroom. (2023). *Vehículos eléctricos y sostenibilidad: Avances y retos para el sector*. Recuperado de <https://latam.newsroom.ibm.com>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Venta de vehículos híbridos y eléctricos por entidad federativa*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?bd=RAIA-VL&px=RAIAVL_11.
- Khan, M., Smith, J., & Patel, R. (2021). Barriers to the adoption of electric vehicles: A consumer perspective. *Journal of Sustainable Transportation*, 15(3), 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.sustrans.2021.04.001>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- KPMG México. (2023). *Autos eléctricos en México y el mundo*. Recuperado de <https://www.kpmg.com>
- Lobo, C. A., Marinho, A., Santos Pereira, C., Azevedo, M., & Moreira, F. (2025). The Role of Leadership and Strategic Alliances in Innovation and Digital Transformation for Sustainable Entrepreneurial Ecosystems.

- tems: A Comprehensive Analysis of the Existing Literature. *Sustainability*, 17(13), 6182. <https://doi.org/10.3390/su17136182>
- López, R., & Morales, J. (2021). Innovación tecnológica y comercialización de vehículos eléctricos en México. *Journal of Technology and Sustainability*, 8(3), 110-123.
- Martínez, L., & Soto, M. (2021). Impacto de las políticas públicas en la comercialización de vehículos eléctricos en México. *Revista Mexicana de Energía*, 11(3), 47-59.
- Martínez, P., & López, F. (2019). Adaptación del mercado de vehículos ecológicos en Sinaloa. *Revista de Mercadotecnia y Gestión*, 22(1), 70-85.
- Martínez-Rubio, K., Delgado-Cruz, A., & Vargas-Martínez, E. E. (2021). Adopción de tecnologías verdes y su influencia en las prácticas de responsabilidad ambiental: Percepciones de los trabajadores de hoteles. *Estudios Gerenciales*, 37(161), 532-541. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4071>
- Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático. (2018). *Cambio climático 2018: impactos, adaptación y vulnerabilidad*.
- Pérez, J., & González, P. (2019). Estrategias de marketing verde en la industria automotriz mexicana: Un enfoque hacia los vehículos ecológicos. *Marketing y Sostenibilidad*, 28(1), 85-98.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Ramírez, S., & Sánchez, E. (2020). El marketing verde en la comercialización de vehículos ecológicos en México. *Marketing y Sociedad*, 29(4), 112-127.
- Sharma, A. (2024). *Factors Affecting the Adoption of Electric Vehicles: Prospects and Challenges: With Special Reference to Maharashtra*. Sustainable Tourism, Part A: Balancing Conservation and Progress in a Dynamic Industry, 149-166.
- SEMARNAT. (2023). *Norma NOM-163 para emisiones vehiculares en México*. Obtenido de SEMARNAT <https://www.gob.mx/profepa/documentos/norma-oficial-mexicana-nom-163-semarnat-ener-scfi-2013>
- Sovacool, B. K., et al. (2020). *Explaining the international diffusion of hybrid and electric vehicles: A quantitative approach*. Environmental Research Letters.

- Song, J. (2021). Global standardization and local adaptation of marketing—A critical review of the literature. *Journal of Business Administration Research*, 4(2), 59-72.
- Wang, M., Zhang, L., & Cheng, L. (2021). The Role of Government in Promoting Electric Vehicle Adoption: Evidence from China. *Energy Policy*, 147, 111857.

Capítulo 3

Estrategias de mercadotecnia para favorecer la competitividad del grupo SACSA

Manuel Horacio Padilla¹

Edgar Omar Pérez Contreras²

Marco Antonio Benítez Villegas³

Enrique López Escalante⁴

<https://doi.org/10.61728/AE20257996>



¹ Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, Sinaloa, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5350-1698>, manuel.borquez@uadeo.mx

² Facultad de Ingeniería Mochis, UAS, Los Mochis, Sinaloa, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7338-7814>, edgar.perez@uas.edu.mx

³ Unidad Académica de Negocios, UAS, Los Mochis, Sinaloa, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7256-8793>, marco.benitez@uas.edu.mx

⁴ Universidad Autónoma de Occidente, Los Mochis, Sinaloa, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0517-165X>, 22021636@uadeo.mx

Resumen

A nivel mundial, las empresas necesitan implementar estrategias de mercadotecnia para lograr atraer clientes y generar ventas. Dado que los mercados cada vez son más competitivos, es justo implementar las estrategias adecuadas que permitan fortalecer y estabilizar las ventas de la empresa. La competitividad se analiza desde cuatro niveles: meta, macro, micro y meso. Un indicador de competitividad a nivel nacional es la autosuficiencia alimentaria, por lo que el objetivo de este estudio fue identificar las estrategias de mercadotecnia que conduzcan hacia la competitividad del Grupo SACSA (Servicios Agropecuarios de la Costa, S. A.), partiendo de las estrategias y las acciones que desarrolla e implementa. Para ello se llevó a cabo un estudio descriptivo con enfoque mixto, recabando datos numéricos y datos verbales que fueron recolectados utilizando la entrevista como instrumento. Los resultados muestran que los empleados del Grupo SACSA conocen plenamente a la empresa, los productos y servicios que ofrecen, mientras que sus clientes están satisfechos, por lo que se concluye que las estrategias y acciones son las adecuadas.

Introducción

Antecedentes

Al hablar de estrategias de mercadotecnia, nos referimos a un grupo de acciones, procesos y objetivos que se realizan con el fin de alcanzar una meta relacionada con obtener ingresos y beneficios a través de las ventas o a la competitividad de la empresa. Algunos de los beneficios de utilizar estas estrategias son: *atraer nuevos clientes*, por medio de campañas, acciones y anuncios más atractivos; *agilizar el ciclo de ventas*, estrategia en redes sociales; y *fomentar la satisfacción del público*, encontrar sus

expectativas y prioridades. Y por mencionar algunas como: *Outbound Marketing*, captar la atención del cliente por medios cotidianos como periódicos, TV, radio, etc.; *Inbound Marketing*, buscadores, redes sociales y blogs; *Marketing de Contenidos*, blog post, *e-book*, video, etc.; y *Segmentación*, seleccionar el público a quien va dirigido (Pereda, 2022).

Planteamiento del problema

Contextualización

A nivel mundial, las empresas necesitan implementar técnicas que ayuden a la comercialización de productos o servicios. Las problemáticas que enfrenta el sector empresarial incluyen el proceso de suministro, falta de presupuesto en mercadotecnia, escasa investigación de mercado y poco interés del patrón por incentivar las ventas (Moreno et al., 2022). Debido a la globalización y el mercado cambiante al que se enfrentan las empresas, es necesario plantear estrategias que se adecuen a los requerimientos y nuevos estilos de los consumidores si quieren ser rentables. Además, dado que los mercados son cada vez más competitivos, es imperioso implementar estrategias de mercadotecnia adecuadas para fortalecer y estabilizar las ventas de la empresa (Terán y García, 2020). La competitividad se analiza desde cuatro niveles: meta, aspectos políticos, económicos y planes nacionales; macro, procesos de producción y economía del país; micro, factores internos de la empresa; y meso, capacidad de la empresa. Es necesario tener en cuenta algunas situaciones que afectan la competitividad de las organizaciones; son actividad comercial desleal, falta de normatividad, situación económica, sobornos y falta de información a los clientes (Romero y otros, 2020).

Un indicador de competitividad a nivel nacional es la autosuficiencia alimentaria, es decir, la seguridad alimentaria de México. Los cultivos agrícolas que predominan con más valor y producción son el maíz y el frijol, tanto en el consumo interno como para el mercado de exportación. Se ha desarrollado una competitividad internacional entre las empresas que se dedican a la exportación de sus productos y las empresas en el mercado interno buscan tener una ventaja competitiva. México se dife-

rencia de muchos países en cuanto a condiciones de clima y suelo en sus zonas geográficas que son aptas para establecer una gran diversidad de cultivos, prevaleciendo el maíz y frijol como base de alimentación de la población mexicana (Pérez, 2020), y Sinaloa en particular es uno de los mayores productores de estos granos.

Un sector primordial para la economía de un país son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES); en el contexto de México existen muchas de estas que no alcanzan a crecer o fortalecerse. Como lo indica el Banco Mundial (2008), algunos factores que predominan para que esto suceda son insuficiente asesoría empresarial, mala administración, personal incompetente, ignorancia del mercado, tecnologías y deficiente organización; influyen en la poca competitividad de las MIPyMES en México (García y otros, 2023).

En México, la baja competitividad se refleja en la disminución de inversiones y sus efectos son menos empleos, escasas prestaciones, baja productividad del trabajo y caída de la economía nacional. Las empresas deben considerar algunos aspectos para ser más competitivas, como innovación tecnológica, transferencia de tecnología, uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) y fortalecimiento de las instituciones públicas.

El gobierno diseña programas enfocados en promover la competitividad en los diversos sectores productivos y algunos son: apoyos a MIPyMES, fortalecer ambiente económico, jurídico y normativo, seguridad jurídica (servicios comerciales y a la inversión), contrarrestar contrabando y piratería, regulaciones para inversión y empleo, infraestructura adecuada de transporte y telecomunicaciones y fomentar la investigación y desarrollo. A fin de elevar la competitividad, se utilizan planes y programas para solucionar la problemática de las organizaciones, generar productos con un valor agregado e incrementar las tasas de interés económico (Castañeda, 2008).

El marketing contribuye al progreso de los agronegocios, ya que induce a la modificación de bienes agrícolas en productos adecuados a las necesidades, al situar su trabajo hacia la creación de ventajas competitivas representativas en los variados mercados, considerando las tendencias a nivel mundial (Mendoza y otros, 2023).

Hoy en día es más usual realizar compras por internet con la facilidad de los dispositivos móviles por ello la tendencia del marketing hacia el internet (redes sociales). Es así como en el plano del marketing para los empresarios de Sinaloa es fundamental introducir las plataformas digitales en su desarrollo comercial. El marketing digital bien aplicado es una herramienta de venta directa dada la relación de usuarios y los comercios para dar a conocer sus productos y servicios (Valdez y Sánchez, 2019).

Descripción del problema

En algunas organizaciones de Sinaloa no se cuenta con un área de mercadotecnia; es el propietario y/o el vendedor quien dirige la cuestión comercial y solo se interesa por realizar las ventas adecuadas. Esta situación da origen a la pérdida de más y mejores oportunidades en el mercado. Por ello es importante establecer estrategias de marketing digital considerando los medios y el mercado electrónico. Por lo cual se debe tomar en cuenta una estrategia competitiva para seguir manteniéndose en el sector y ser rentable, es decir, realizar acciones que den valor a los clientes y beneficios especiales (Valdez y Sánchez, 2019).

En la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, las empresas de servicios regularmente tienen que competir con empresas o marcas de franquicias transnacionales, por lo que se utilizan regularmente estrategias de mercadotecnia como la publicidad e imagen del negocio. Además, se establece el segmento de mercado, se visualiza lo que conoce y lo que espera el cliente y el contacto del empleado con el cliente determina si es buena o mala experiencia y con esto último se genera una percepción, que puede ser negativa hacia la empresa si no se cumplen con sus expectativas. Cuando se tienen estos tipos de resultados, comentarios buenos/malos, el cliente crea un sentido de incertidumbre respecto a la empresa y, por consiguiente, se puede decidir por la competencia (Vargas y otros, 2010).

Particularmente, la empresa Grupo SACSA cuenta con un departamento de mercadotecnia; sin embargo, enfrenta la dificultad de contar con clientes insatisfechos con respecto a la calidad del servicio, de allí la razón para tener problemas para conservar y atraer a nuevos compradores, así como consolidar los productos que ofrece en el mercado. Debido a estos retos, Grupo SACSA necesita implementar mejoras que

incentiven su valor comercial para mantenerse en el mercado y crear una ventaja competitiva.

Como se mencionó anteriormente, las empresas de Los Mochis, Sinaloa dan especial atención a la calidad del servicio que se ofrece, ya que esto es primordial para satisfacer las necesidades del mercado, lograr sus expectativas y poder crear una lealtad de este. Es decir, qué espera el cliente como producto o servicio además del precio, la imagen, la reputación y otras características. Todos estos factores son importantes para alcanzar el éxito y continuidad de la empresa en el mercado competitivo donde se desarrolla (Vargas y otros, 2010).

Justificación

La globalización y la necesidad de ser más competitivos en el mercado han impulsado a las empresas a establecer a una serie de estrategias de mercadotecnia en sus diferentes métodos de trabajo como es el caso el marketing digital. La pandemia que se vivió en el año 2020-2022, fue el incentivo para dar auge a la era digital por medio del Internet, es decir la mayoría de las actividades se realizaron por aplicaciones de Internet; por lo tanto, las empresas tuvieron que evolucionar para así poder ofertar sus productos o servicios y por ende poder enfrentar la competitividad del mercado.

Una de las tendencias de marketing digital es TikTok, red social de moda entre los jóvenes, y que se está utilizando como marketing por varias marcas de empresas. También, las empresas están recurriendo al Big Data; son estrategias para recopilar y analizar datos, desde la web mediante formularios, registros en páginas, etc. Esto ayuda a tener información de los clientes o posibles clientes, y el grupo de ventas y marketing se encarga de ofrecerle al cliente lo que ocupa de acuerdo con las necesidades que se le estén presentando en el momento. Esto por hablar de algunas de las tendencias del marketing (Cardona, 2022).

De acuerdo con los contextos anteriores, por los mercados cambiantes en la forma de comprar, saber las necesidades del consumidor y aunado a una globalización y desarrollo tecnológico es preciso que Grupo SA-CSA este actualizada y a la vanguardia, para hacer frente al segmento de mercado al que va dirigido y mantener su continuidad frente a su competencia.

Por ello es preciso conocer las estrategias de mercadotecnia que esta empresa implementa y con base en ello analizarlas, es decir, confirmar si son las adecuadas para colocar en el mercado los productos que ofrece, conservar a sus clientes y atraer nuevos, y lograr ser una empresa rentable y competitiva.

Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia adecuadas para lograr la competitividad del Grupo SACSA?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que implementa actualmente el Grupo SACSA?
- ¿Cuáles son las acciones que el Grupo SACSA realiza para elevar su nivel de competitividad?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que necesita implementar el Grupo SACSA para consolidar la totalidad de los productos que ofrece en el mercado?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar las estrategias de mercadotecnia adecuadas para lograr la competitividad del Grupo SACSA.

Objetivos específicos

- Conocer las estrategias de mercadotecnia que implementa actualmente el Grupo SACSA.
- Describir las acciones que el Grupo SACSA realiza para elevar su nivel de competitividad.

- Describir las estrategias de mercadotecnia que necesita implementar el Grupo SACSA para consolidar la totalidad de los productos que ofrece en el mercado.

Hipótesis

Las estrategias de mercadotecnia que utiliza el Grupo SACSA son las adecuadas para colocar sus productos en el mercado.

Las acciones que desarrolla el Grupo SACSA ante la competitividad son las adecuadas.

Limitaciones y delimitaciones de la investigación

En este estudio, la principal limitación es el recurso financiero debido al tamaño de la muestra, ya que es ligeramente grande y extensa geográficamente. Y en cuanto a las delimitaciones, nos enfocaremos esencialmente en las variables estrategias de mercadotecnia y competitividad del sector de la empresa, analizar los estudios previos sobre este tema regionalmente y no extendernos geográficamente del área del muestreo.

Marco teórico

Estrategias de mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia son aquellas que se utilizan en el mercado conforme a la empresa, para poder conseguir los objetivos establecidos, y pueden tener algunos inconvenientes en su elaboración, desarrollo y ejecución (Arce, 2010).

Las estrategias de mercadotecnia se dirigen a la planeación de los recursos y atributos de la empresa, para lograr sus objetivos, y resulta de elegir y considerar el mercado a cual va dirigido para mantener la satisfacción de los consumidores (UDLAP, 2006).

De acuerdo con los anteriores conceptos, se puede referir que las estrategias de mercadotecnia son las herramientas que utiliza la empresa para dirigirse al segmento de mercado previamente establecido y buscar alcanzar los objetivos de la empresa.

A continuación, se describen algunas de las teorías sobre estrategias de mercadotecnia en la Tabla 1.

Tabla 1. Teorías sobre estrategias de mercadotecnia

Periodo	Teoría	Descripción
1800-1900	Teoría Económica clásica y neoclásica	En este periodo se desarrolló el pensamiento económico, siendo los principales economistas de esa época Adam Smith, Alfred Marshall y otros. Quiénes desarrollaron la teoría de competencia perfecta. Adam Smith se le atribuye ser el padre de la ciencia económica moderna, ya que a partir de la publicación de su libro en 1776, “La riqueza de las naciones”, creó las bases de la economía política. Otro economista sobresaliente de este periodo es Alfred Marshall, que desarrolló temas como el desempleo involuntario, amortización acelerada, oferta diversificada y sobre crear un crecimiento del producto con los monopolios.
1900-1950	Mercadotecnia primitiva	En 1915 se publicó el primer libro de marketing <i>Algunos Problemas de la Distribución</i> escrito por Shaw. Surgió el <i>Periodo Funcionalista</i> (1921-1945), acontecimientos: en 1921, la publicación de White “Análisis de mercados: principios y métodos”, “principios de marketing” y “sistemas de marketing”, en 1937 surgió la “American Marketing Association” (AMA), en 1940 Alexander en su libro de Marketing indica las funciones como compra, venta, estandarización, riesgo, concentración, financiación, control y almacenaje; y <i>Periodo Pre-conceptual</i> (1945-1960), acontecimientos: de 1945 a 1952 se intuye que el marketing es una actividad que permite distribuir los productos de acuerdo con la demanda, en 1952 Maynard y Beckman expresan los “Principios del Marketing”, en 1957 se originan los debates por el concepto de Marketing (Coca A. M., 2008).

Periodo	Teoría	Descripción
1950-1980	Administración de la mercadotecnia	Acontecimientos relevantes: En 1950 se publica el libro <i>Teorías en el marketing</i>, escrito por Alderson y Cox, donde se relaciona el marketing con la teoría económica, política y otras ciencias sociales. En 1960, E. J. McCarthy plantea las variables del marketing, las 4 Ps (Producto, Precio, Plaza, Promoción), que hasta hoy siguen siendo aceptadas. En 1970 se cree que el alcance del marketing es mantener los intereses de la empresa antes que los intereses de la sociedad. En 1969, Kotler y Levy establecen que la función principal es de intercambio de bienes y servicios y no de transacciones de mercado. En 1973 se indica que el marketing puede ser aplicado a toda actividad humana. En 1980 se determina que el entorno juega un papel importante en el marketing por los comportamientos de los clientes y analizar las actitudes con la estadística (Sixto, 2010).
1980-2004	La mercadotecnia centrada en los servicios	La mercadotecnia de servicios se refiere a la transacción de un elemento intangible (servicio) por otro de valor tangible (producto, dinero) que satisfaga o cubra una necesidad tanto de quien presta el servicio como de quien lo solicita. En este periodo surge la planeación estratégica, la cual aportó algunos elementos para desarrollar la mercadotecnia estratégica, que busca planear y elaborar estrategias en las empresas. La mercadotecnia de servicios se fundamenta en las relaciones y comunicación del prestador del servicio, su personal y el usuario. Y se puede dar por el lugar donde se oferta el servicio, lugar del usuario y por redes electrónicas (Saldaña y Cervantes, 2000).

Fuente: Elaboración propia.

Competitividad, elemento clave en las organizaciones

Michael Porter (1990) define la competitividad como “la capacidad para sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población” (Díaz, 2010, pág. 96).

Otros autores como Cordero, Chavarría, Echeverri y Sepúlveda (2003) se refieren a la competitividad como “la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento” (Díaz et al., 2021, pág. 147).

Comenzó en 1979, cuando Porter empezó a analizar la competencia entre las compañías en los distintos sectores industriales. En 1980, desarrolló las estrategias competitivas empresariales, y en 1990 propuso que la clave para mantener la competitividad de un país radica en la productividad del factor humano y del capital.

En 1993, Porter propuso tres disciplinas del valor fundamentales para la competitividad: *excelencia operativa*, *liderazgo en productos* y *enfoque en el cliente*. Posteriormente, en 2002, Mejía afirmó que la competitividad se alcanza transformando la visión empresarial, lo que permite identificar mejoras y alcanzar altos estándares de desempeño. Además, destacó tres elementos clave para lograrlo: *decisiones estratégicas*, *productividad* e *innovación*.

Posteriormente, Chan, Kim y Renée (2005) presentaron la teoría de los *océanos azules* y *océanos rojos*. En ella, describen a los *océanos rojos* como mercados altamente competitivos y saturados, donde las empresas luchan por una porción del mercado existente. En contraste, los *océanos azules* representan espacios de mercado innovadores y aún no explotados, donde no existen productos o servicios similares.

Más adelante, Alonso Gustavo (2008) propuso que los eslabones primarios pueden clasificarse en dos categorías: *controlables*, que incluyen marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, y prestación del servicio; y *no controlables*, como los clientes y otros clientes.

En 2009, la competitividad fue definida como un sistema empresarial basado en la reconfiguración hacia la innovación y la internacionalización.

Para el año 2012, se estableció una clasificación global de competitividad que permitió comparar el desempeño de los países en diversos factores clave.

El comportamiento competitivo se manifiesta cuando una empresa responde a las tácticas de mercado de otra, generando una dinámica de acción y reacción. Vera e Itriago (2008) identifican tres tipos de conducta competitiva: *vengativa*, *cooperativa* y *de base*.

El comportamiento *vengativo* se caracteriza por amenazas, respuestas agresivas y acciones hostiles. Por su parte, el comportamiento *cooperativo* implica respuestas similares pero no agresivas, que permiten una competencia más equilibrada. Finalmente, el comportamiento *de base* ocurre cuando una empresa reduce sus acciones estratégicas en el mercado mientras que su competidora las incrementa. Esta situación se utiliza como punto de comparación para evaluar las conductas vengativas y cooperativas. Además, puede considerarse un comportamiento *oportunista*, el cual también forma parte de las posibles dinámicas competitivas en el ámbito de la mercadotecnia.

Relación de las variables estrategias de mercadotecnia y competitividad

Las estrategias de mercadotecnia y la competitividad tienen un bien común en la empresa, una con el uso de acciones planificadas para promover y establecer un producto nuevo o existente en el mercado y la otra para darle un valor extra a la marca o la empresa y sobresalir ante sus competidores. Algunas maneras en que estas variables se interconectan se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Relación de las variables estrategias de mercadotecnia y competitividad

Variable	Descripción
Posicionamiento del mercado	Es una forma de manejar la mente del consumidor para influir en su marca de un producto o servicio a partir de sus características y beneficios. En este sentido se crea un valor de marca que hace que el producto sea distintivo o competitivo ante los demás. Y se manejan tres puntos de vista: <i>posicionamiento individual</i>, <i>ubicación en el mercado</i>, y la <i>relación con la competencia</i> (Coca M. C., 2007). En el mismo sentido, Kotler (1991) menciona algunas estrategias de posicionamiento como: <i>basado en los atributos</i> del producto, razones por las cuales lo buscan los consumidores; <i>basado en el uso</i>, para qué es y su finalidad; <i>basado en el usuario</i>, quién lo utilizará; <i>respecto a un competidor</i>, identificar debilidades de la competencia para implementar el marketing en ellas; respecto a un producto-tipo, desmarcar el producto; y el posicionamiento alternativo, afirmaciones para que el consumidor distinga la posición de la marca (Franco y otros, 2022).
Diferenciación	La diferenciación competitiva es la que permite que una empresa se mantenga en el mercado y se adapte a los diversos cambios que se presentan. Estas diferencias se dan acorde al sector al que está dirigida la empresa y hoy en día se tiene gran énfasis en la responsabilidad ambiental y el neuromarketing para analizar emociones que inducen las marcas y productos (Zevallos y otros, 2022). Por ende, las estrategias de diferenciación son utilizadas para que una empresa sea más competitiva y se implementan de diversas maneras en las que la innovación es considerada de mayor relevancia para efectuar una diferenciación. Como también comenta Porter (2010), la diferenciación radica en sobresalir en un sector que ofrece el mismo producto aportando características que lo hacen más importante y exclusivo; y además reconoce tres estrategias genéricas como factores internos: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque (Gallegos et al., 2020).

Variable	Descripción
Conocimiento del cliente	Gracias a la tecnología, se tienen diversas estrategias para obtener información asociada a los clientes, como necesidades y hábitos, que nos permiten tener conocimientos acerca de lo que requieren por medio de la obtención y análisis de datos. Todo esto se analiza con un modelo de gestión CRM (Customer Relationship Management) o Gestión de Relaciones con los Clientes. El fin es buscar la satisfacción del cliente y crear su fidelidad y una ventaja competitiva para el crecimiento y rentabilidad del negocio (Marrero, 2019). Un CRM se utiliza para adquirir conocimiento de los clientes y sus necesidades y darle un uso adecuado a esa información. La información obtenida con el CRM ayuda a mejorar los sistemas organizacionales y otras áreas de la empresa, como ventas, mercadeo y servicios; con el fin de reducir costos y aumentar las utilidades (Montoya y Boyero, 2013).
Innovación	Son las mejoras o modificaciones de un producto o servicio, implementar nuevas ideas; por ello es un proceso complejo de cambios basado en el conocimiento y busca proporcionar valor a la empresa. Tenemos la innovación empresarial que se presenta en innovación de producto, de proceso, de marketing y organizacional. Y algunas de las ventajas que representa son mejorar la competitividad, aumentar los ingresos, reducir los costos y mejorar la satisfacción de los empleados. Las empresas deben considerar contar con una cultura organizacional de innovación, considerando la creatividad, la experimentación y el pensamiento divergente. Además, las empresas deben considerar el proceso de innovación por los constantes cambios que surgen en la sociedad y los mercados (Granieri, 2023).

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Paradigma

De acuerdo a diversos autores sobre los paradigmas (Kuhn, 1962; Ruiz, 1992; Miranda y Ortiz, 2020; Moscoco y otros, 2022), se tiene que para este caso de estudio se abordará desde un paradigma cualitativo basado en los eventos que suceden en la actualidad y es de tipo interpretativo,

que se fundamenta en la razón y características de lo estudiado y además se desarrolla en un ámbito social. Teniendo en cuenta que paradigma se refiere a un sistema a seguir o un modelo que se toma de referencia.

Enfoques o métodos de la investigación

De los enfoques de investigación explicados por diversos autores como el enfoque cuantitativo (Hernández et al., 2014; Hernández y Mendoza, 2018; Padilla y Marroquín, 2021), el enfoque cualitativo (Hernández et al., 2014; Padilla y Marroquín, 2021), y en enfoque mixto (Carreón, 2012; Hernández y Mendoza, 2018), en el presente caso de estudio se siguió un enfoque mixto, ya que se obtienen datos numéricos, así como la interpretación de datos verbales que proporcionarían los clientes, para posteriormente analizarlos por medio de la estadística. Además, que va de lo particular a lo general, es decir se revisan casos individuales y al final se realiza una perspectiva general. Así mismo, la recolección de datos se da conforme al punto de vista de los entrevistados o a sus experiencias, y los datos que se obtienen son descripciones de eventos o sucesos e interacciones con otros grupos o individuos.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, ya que permite obtener información concreta de diversos puntos de vista y ampliar la información con las experiencias de los entrevistados (creencias y opiniones), y que de acuerdo a lo establecido por diversos autores (Balderas et al., 2022; Herrera et al., 2022; Aguilar, 2024), fue diseñado y validado por expertos.

Alcance de la investigación

De acuerdo con Ramos (2020), la *investigación exploratoria* se refiere a situaciones o fenómenos que no se tiene información o estudios de ellas y se pretende conocer sus características; en la *investigación descriptiva* ya se conoce el fenómeno y lo que se pretende es exhibirlo en algún grupo social; al contrario, en la *investigación correlacional* se debe implementar una hipótesis que relacione dos o más variables; por último, la *investigación explicativa* donde se aborda la explicación e identificación de los fenómenos.

Con base a lo anterior el alcance de estudio para este trabajo es de *investigación descriptiva*, ya que se busca observar el fenómeno o problemática cómo se comporta en el grupo social y tomar decisiones al respecto. Es *investigación de campo* ya que se recopilará información directamente con los individuos y es de *tipo transversal* los datos se recopilarán una sola vez.

Diseño de la investigación

Población y muestra

El Grupo SACSA en la zona norte cuenta con 4 sucursales (Ahome, Higuera de Zaragoza, El Carrizo y Juan José Ríos) y la matriz Los Mochis. Con una cartera de clientes de 450 agricultores en total. En cuanto a la población, se determinó acorde al área específica donde están situados esos clientes, que en este caso es la sucursal de Juan José Ríos, que cuenta con 45 clientes, que constituyen la población para este estudio y se denomina universo finito por ser delimitados y cuantificables. Y como es una zona bastante extensa donde están esos clientes, se toman solo algunos de mayor repetitividad de esta área, denominándose como la muestra. En este estudio se realiza la muestra probabilística, teniendo todos los clientes la misma oportunidad de ser elegidos, pero siendo seleccionados por el método de estratificación, que es enfocado a una cualidad en común, que en este caso es la cantidad de hectáreas sembradas (no menos de 20 ha).

El instrumento a validar en este estudio es la entrevista, la cual es una herramienta de recopilación de información con datos contextualizados y específicos. En este estudio se utilizó la entrevista semiestructurada, ya que permite obtener información concreta de diversos puntos de vista y ampliar la información con las experiencias de los entrevistados (creencias y opiniones), y su validación fue llevada a cabo por un grupo de 3 expertos.

Resultados y discusiones

Resultados

Se realizó la entrevista, realizando un censo de 20 clientes pertenecientes a la sucursal Grupo SACSA de Juan José Ríos; así mismo, a 3 empleados que laboran en dicha sucursal.

La entrevista se elaboró y realizó considerando las dos variables de estudio, como son las estrategias de mercadotecnia, enfocadas en las dimensiones de marketing interno, marketing externo y marketing interactivo; así mismo, la variable de competitividad, con las dimensiones de amenazas, competidores existentes y productos sustitutos. Se realizaron tres preguntas por dimensión, ver Tabla 3.

Tabla 3. *Instrumento aplicado*

Variable	Dimensión	Pregunta	Objetivo	Respuestas
Estrategias de Mercadotecnia	Marketing Interno	1. ¿Considera usted que conoce ampliamente los productos que ofrece la empresa?	Comprometidos con la marca	A) Si B) No c) Porque:
		2. ¿Cómo empleado, la empresa mide tu rendimiento en las ventas que realizas?	Evaluación de ventas	A) Si B) No c) Cómo:
		3. ¿Tienes alguna estrategia que te proporcione la empresa que te ayude a interactuar mejor con tus clientes?	Interés por los clientes	A) Si B) No c) Explique:
	Marketing Externo	4. ¿Considera que las expectativas de los productos y servicios que le brinda la empresa siempre son los prometidos?	Promesas	A) Si B) No Porque:
		5. ¿Cuándo adquiere los productos y servicios de la empresa, la atención que recibe es lo que usted esperaba?	Servicio al cliente	A) Si B) No Porque:
		6. ¿Considera usted que la logística de ventas que tiene la empresa le ayuda a que surtan en tiempo y forma lo que requiere?	Logística de ventas	A) Si B) No C) Como:
	Marketing Interactivo	7. ¿La empresa ha cumplido las promesas respecto a los productos y servicios que le ofreció?	Cumplir promesas	A) Si B) No C) Cual:
		8. ¿Realiza usted algunas acciones para mejorar fidelidad de los clientes y que esto ayude a elevar las ventas?	Fidelidad del cliente	A) Si B) No C) Explique:
		9. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación sobre los servicios y productos ofrecidos que le ayuden a la empresa para mejorar?	Servicio / producto	A) Si B) No C) Cuál:

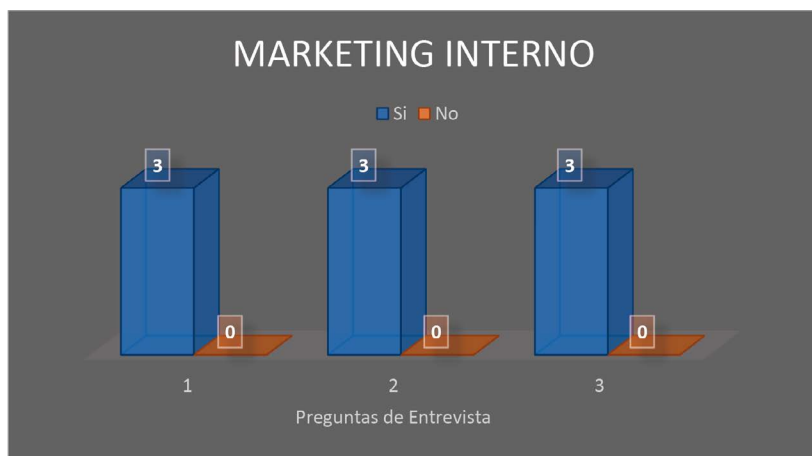
Variable	Dimensión	Pregunta	Objetivo	Respuestas
Competitividad	Amenazas	10. ¿La empresa está a la vanguardia en lo que el mercado requiere y cuenta con la tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades?	Tecnología	A) Si B) No C) Porque:
		11. ¿Conoce usted qué otros productos o servicios le ofrecen otras empresas?	Fortalezas de la competencia	A) Si B) No C) Cuáles:
		12. ¿Considera que la empresa cuenta con suficientes recursos para abastecer las necesidades y solventar la demanda del mercado?	Capital	A) Si B) No C) Porque:
	Competidores Existentes	13. Como empresa, ¿están implementando estrategias para competir con empresas del mismo giro?	Empresas del mismo giro	A) Si B) No C) Cuáles
		14. Como cliente, ¿ha visto una diferenciación de productos o servicios que le ofrece la empresa, a diferencia de otras del mismo giro?	Oferta	A) Si B) No C) Cuáles:
		15. ¿Considera que la empresa tiene la capacidad suficiente para abastecer y cubrir las necesidades de los clientes?	Demanda	A) Si B) No C) Porque:
	Productos Sustitutos	16. ¿Cuándo usted ha utilizado productos similares a los que ofrece la empresa, ha considerado la calidad de ellos?	Calidad	A) Si B) No C) Porque:
		17. ¿Los productos y servicios ofrecidos por la empresa cubren completamente sus necesidades?	Necesidades	A) Si B) No C) Porque:
		18. ¿Usted considera que los productos alternativos realizan la misma función que uno original en relación a su rendimiento?	Rendimiento	A) Si B) No C) Porque:

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la variable estrategias de mercadotecnia

Dimensión marketing interno

En la Figura 1 se aprecia el resultado de la dimensión Marketing Interno; el total respondió Sí y se refiere a que los empleados conocen ampliamente los productos y servicios que ofrece la empresa, mencionan cómo miden su rendimiento en las ventas y así como las estrategias a seguir para interactuar mejor con los clientes.

Figura 1. Resultado variable estrategias de mercadotecnia, dimensión marketing Interno

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión marketing externo

En la Figura 2 se presenta el resultado de la dimensión Marketing Externo. En la pregunta 4, la mayoría contestaron que sí son satisfactorios, mientras que una persona indicó que no, señalando falta de información. Respecto a la pregunta 5, los 20 entrevistados coincidieron en que la atención fue buena y oportuna. En la pregunta 6, la mayoría afirmó que cuentan con stock suficiente e infraestructura adecuada; sin embargo, un participante respondió que no, mencionando la falta de mano de obra para surtir productos de mayor cantidad o volumen.

Figura 2. Resultado Variable Estrategias de Mercadotecnia, dimensión Marketing Externo



Fuente: Elaboración propia.

Dimensión marketing interactivo

En la Figura 3 se presenta el resultado de la dimensión Marketing Interactivo. En la pregunta 7, la mayoría contestaron que sí, indicando que el servicio es satisfactorio y se brinda en tiempo y forma, mientras que una persona contestó no, señalando que la asesoría es deficiente. En la pregunta 8 dirigida a los empleados, todos respondieron que sí realizan asesorías técnicas, así como eventos y promociones. En cuanto a la pregunta 9, relacionada con sugerencias o recomendaciones para mejorar la empresa, ocho participantes mencionaron que se necesitan créditos en efectivo, ajustes de precios y ofrecer una mayor variedad de semillas de otros cultivos; los doce restantes respondieron que no, considerando que el trabajo es aceptable y que han operado adecuadamente bajo las condiciones actuales.

Figura 3. Resultado variable estrategias de mercadotecnia, dimensión marketing interactivo

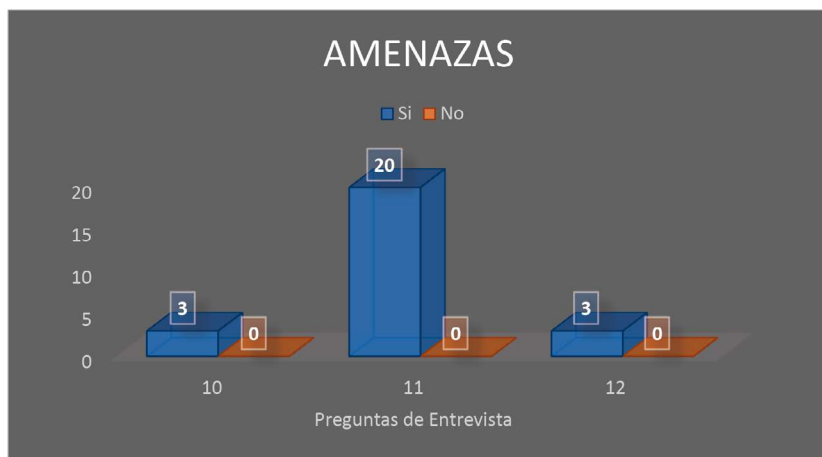


Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la variable competitividad

Dimensión amenazas

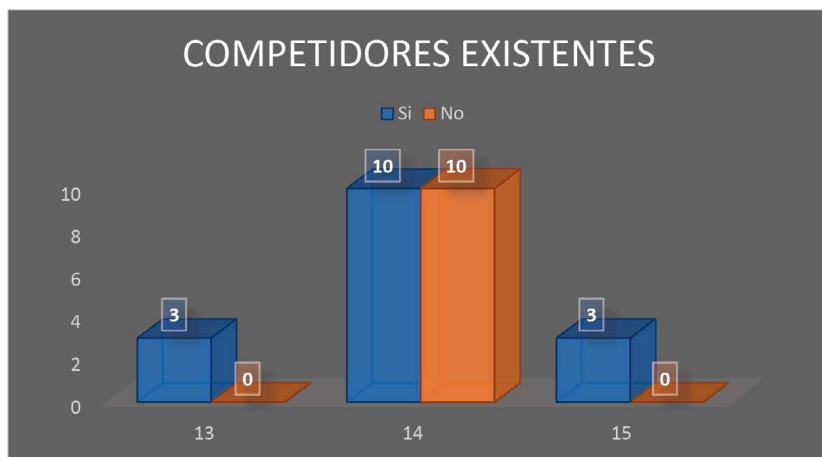
En la Figura 4 se muestran los resultados de la dimensión Amenazas. En la pregunta 10, todos los participantes respondieron afirmativamente, indicando que cuentan con variedad de productos y servicios, dispositivos tecnológicos de campo, infraestructura adecuada y una aplicación móvil en tiempo real. En la pregunta 11, todos señalaron que sí disponen de insumos como agroquímicos, créditos y algunos productos alternativos. Respecto a la pregunta 12, todos indicaron que cuentan con capital suficiente, proveedores de clase mundial e infraestructura adecuada.

Figura 4. Resultado variable competitividad, dimensión amenazas

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión competidores existentes

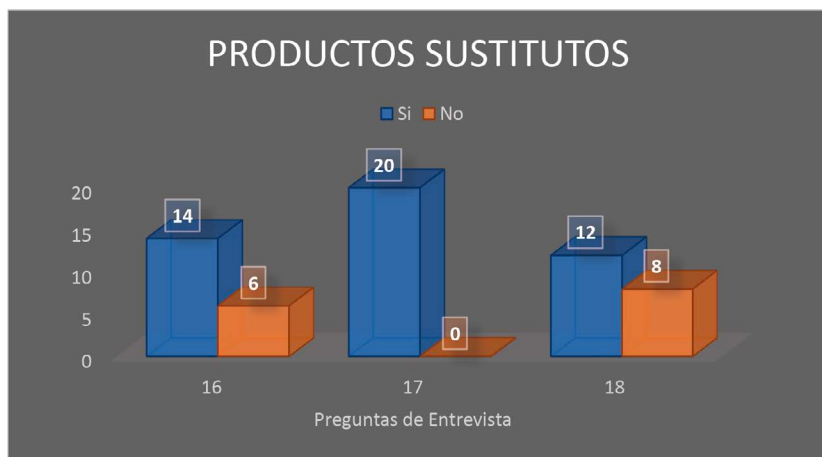
En la Figura 5 se presentan los resultados de la dimensión Competidores Existentes. En la pregunta 13, dirigida a empleados, todos señalaron que sí están implementando condiciones de créditos, eventos en verde, marketing digital y comparación de precios con la competencia. En la pregunta 14, dirigida a los clientes, diez respondieron afirmativamente, destacando precios competitivos, seguimiento desde compra de semilla hasta cosecha, y un servicio oportuno y a domicilio, los otros diez indicaron que, ya que consideran que las empresas trabajan similares y los créditos que reciben son en especie. Finalmente, en la pregunta 15, también dirigida a empleados y relacionada con la capacidad de la empresa para satisfacer y cubrir las necesidades de los clientes, todos indicaron que sí, ya que cuentan con stock suficiente, infraestructura adecuada y una logística bien definida.

Figura 5. Resultado variable competitividad, dimensión competidores existentes

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión productos sustitutos

En la Figura 6 se presentan los resultados de la dimensión Productos Sustitutos. En la pregunta 16, 14 clientes afirmaron usar productos similares por su efectividad y menor costo; 6 dijeron que no, pues priorizan el componente activo y la opinión del asesor. En la pregunta 17, todos consideraron que los productos de la empresa cubren sus necesidades. Por último, en la pregunta 18, 12 opinaron que los sustitutos funcionan según el precio y la etapa del cultivo; 8 señalaron que no, ya que requieren mayor dosis y se usan solo si no hay producto original.

Figura 6. Resultado variable competitividad, dimensión productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

Discusiones

Los resultados obtenidos reflejan que la empresa Grupo SACSА mantiene una sólida estrategia de mercadotecnia, particularmente en sus dimensiones de marketing interno e interactivo. La capacitación del personal, el conocimiento de los productos y la claridad en las metas de venta son factores clave que contribuyen al desempeño del equipo y a una atención más efectiva al cliente. Además, la implementación de herramientas tecnológicas y el enfoque en asesorías técnicas, eventos y promociones fortalecen la relación con los clientes, generando una percepción positiva de la empresa y fomentando su fidelización. No obstante, la sugerencia de algunos clientes respecto a créditos en efectivo, variedad de semillas y ajustes de precios indica que aún existen áreas de mejora que podrían reforzar la competitividad y la satisfacción general.

En cuanto a la variable de competitividad, los resultados muestran que la empresa cuenta con ventajas importantes como infraestructura adecuada, disponibilidad de insumos y tecnología de punta. Sin embargo, también enfrenta un entorno donde los competidores ofrecen productos y servicios similares, lo que obliga a diferenciarse constantemente. Las respuestas divididas sobre los productos sustitutos reflejan la sensibilidad

del cliente ante factores como precio, calidad y asesoramiento técnico. Este hallazgo destaca la importancia de una comunicación efectiva y precisa por parte del equipo de ventas, ya que una mala asesoría puede tener consecuencias negativas en el rendimiento agrícola, como fue señalado por un cliente. En resumen, aunque la empresa presenta una base sólida, es necesario reforzar las estrategias de diferenciación y mantener una escucha activa del cliente para sostener y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada a la empresa Grupo SACSA (Servicios Agropecuarios de la Costa, S. A de C. V) utilizando una entrevista como instrumento de validación tanto a empleados y a clientes, se obtienen las siguientes conclusiones:

Los empleados de la empresa demuestran un conocimiento profundo sobre los productos y servicios que ofrecen, así como de las metas de ventas y las estrategias para concretar relaciones comerciales exitosas. Este nivel de preparación responde al compromiso que mantienen con la organización, fortalecido mediante capacitaciones continuas, la experiencia adquirida en la rutina diaria, el uso de tabuladores para controlar gastos y ventas, y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas como dispositivos móviles. Además, cuentan con una agenda de visitas programadas con clientes potenciales, lo que refuerza su enfoque en el servicio y la atención personalizada.

Desde la perspectiva del cliente, la empresa ha logrado generar confianza gracias a una atención oportuna y un servicio satisfactorio. Se valora positivamente la disponibilidad de productos, la eficiencia logística y la infraestructura que permite cumplir con las entregas en tiempo y forma. Sin embargo, se identificaron observaciones puntuales, como la falta de mano de obra en momentos clave, y un caso aislado donde la falta de asesoramiento técnico provocó una aplicación inadecuada del producto, afectando cultivos posteriores. Aun así, la mayoría de los clientes expresan satisfacción general, destacando la atención técnica, los eventos organizados y las promociones como elementos que fortalecen la fidelización.

La empresa se posiciona como competitiva en su sector al implementar estrategias como la ampliación de líneas de crédito, eventos demostrativos, marketing digital y comparación de precios con la competencia. Aunque existen otras empresas en el mercado que ofrecen productos similares, los clientes identifican diferenciadores claros en Grupo SACSA, como precios accesibles, asesoramiento técnico continuo desde la compra hasta la cosecha y servicio a domicilio. Algunos clientes sugieren mejoras, como ofrecer créditos en efectivo, ajustar precios y ampliar la variedad de semillas. Finalmente, se reconoce que la empresa responde a las necesidades del mercado con productos eficientes, infraestructura sólida, capital suficiente y proveedores de clase mundial. Al considerar productos sustitutos, los clientes priorizan la calidad, el precio y el asesoramiento técnico, aunque en algunos casos se recurre a ellos solo cuando el producto original no está disponible.

El objetivo general se cumplió de manera satisfactoria, ya que se logró identificar claramente las estrategias actuales de mercadotecnia implementadas por la empresa en sus dimensiones de marketing interno, externo e interactivo, así como su relación directa con los elementos que fortalecen su competitividad, como la infraestructura, la logística, la atención al cliente y el uso de tecnología.

En cuanto a las hipótesis planteadas, ambas se confirman en gran medida. La primera, que sostiene que las estrategias de mercadotecnia utilizadas por el Grupo SACSA son adecuadas para colocar sus productos en el mercado, se valida a partir de los resultados, ya que tanto empleados como clientes reconocen la efectividad de las asesorías técnicas, el marketing digital, los eventos promocionales y el servicio personalizado. Aunque se detectaron algunos casos aislados de asesoría deficiente y se señalaron oportunidades de mejora, en general, las estrategias implementadas cumplen con su propósito. La segunda hipótesis, que afirma que las acciones del Grupo SACSA frente a la competitividad son las adecuadas, se confirma plenamente, pues la empresa ha logrado diferenciarse mediante infraestructura sólida, logística eficiente, tecnología y atención al cliente, todo lo cual le permite responder de manera efectiva ante un mercado con competidores que ofrecen productos similares.

Referencias

- Aguilar, J. S. (25 de Septiembre de 2024). *Proyecto Academico*. Retrieved 18 de Febrero de 2025, from Blog Validación de instrumentos de Investigación: <https://proyectoacademico.com/validacion-de-instrumentos-de-investigacion/>
- Alonso G. (2008) Interpretando la Cadena de Valor. Palermo Bussines Review N°2. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/gerencia-estrategica-en-organizaciones-conscientes/alonso-g-interpretando-la-cadena-de-valor-1-convertido/105907445>
- Arce, L. G. (2010). *COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. PERSPECTIVAS*(25), 191-201. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Balderas, A. S., Cruz, C. N., Zapata, N. G., & Salazar, J. M. (Junio de 2022). LA VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS COMO ESTRATEGIA PARA MEDIR LA CONFIABILIDAD DE UN INSTRUMENTO. *TECTZAPIC Revista Académico- Científica*, 8(1), 9-18. Retrieved 18 de Febrero de 2025, from TECTZAPIC Revista Académico- Científica: <https://www.eumed.net/es/revistas/tectzapic/8-1-junio22/instrumento>
- Banco Mundial (2008, 01 de octubre). *Doing Business 2009: Measuring regulation around the world* <http://bit.ly/37eZh7y>
- Cardona, L. (12 de Diciembre de 2022). *Ciberclick*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-tendencias-de-marketing-digital>
- Carreón, V. C. (2012). *Historia de los enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto: raíces y momentos decisivos*. Universidad Veracruzana, 1-19. Retrieved 29 de Agosto de 2024, from https://www.uv.mx/personal/vcarreon/files/2012/02/Historia_enfoques.pdf
- Castañeda, D. R. (2008). La competitividad a revisión Caso México. *Actualidad Contable Faces*, 11(16), 28-39. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701604.pdf>
- Chain, W. y R Mauborgene(2005). *LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/manuales/Estrategia_Oceano_Azul.pdf

- Coca, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(2), 391-412. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672014>
- Coca, M. C. (2007). IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO UNA BREVE REVISIÓN TEÓRICA. *PERSPECTIVAS*(20), 105-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Dagnino, J. S. (2014). Tipos de estudios. *Revista Chilena de Anestesia*, 43(2), 104-108. Retrieved Sábado de Septiembre de 2024, <https://revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n02.05.pdf>
- Díaz, G. A., Quintana, M. D., & Fierro, D. G. (Enero-Abril de 2021). *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. file:///C:/Users/pc32/Downloads/DialnetLaCompetitividadComoFactorDeCrecimientoParaLasOrga-7878906%20(3).pdf
- Díaz, G. A., Quintana, M. D., & Fierro, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465>
- Díaz, H. E. (2010). CONCEPTUALIZACIÓN Y ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y REGIONAL: UN ASUNTO TERRITORIAL. *Suma de Negocios*, 1(2), 91-104. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v1n2/2027-5692-sdn-1-02-91.pdf>
- Franco, J. A., Pisco, S. L., & Plaza, C. J. (03 de Junio de 2022). Estrategias de posicionamiento y desarrollo empresarial, caso: Asociación de agricultores 11 de octubre. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 82-91. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1631/2082>
- Gallardo, E. E. (Julio de 2017). Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo. Universidad Continental(Primera Edición), 1-98. Retrieved Sabado de Septiembre de 2024, from https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- Gallegos, M. C., Beltrán, L. I., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador). *Revista ESPACIOS*, 41(10), 9. <https://revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>
- García, M. A., Sánchez, L. B., Cavazos, J., & Mayett, Y. (2023). *Estra-*

- tegias de marketing implementadas por micro, pequeñas y medianas empresas en entornos violentos e inseguros, Guerrero, México. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/13100>
- Granieri, M. (17 de Octubre de 2023). *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-innovacion-empresarial-concepto-tipos-y-ejemplos-de-exito>
- Hernández, R. S., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGRAW-HILL.
- Herrera, J. R., Calero-Ricardo, J. L., González, M. Á., Collazo, M. I., & Travieso, Y. G. (Enero-Febrero de 2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1), 1-11. Retrieved 18 de Febrero de 2025, from <https://revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/4711>
- Kotler. (1991). *Posicionamiento Y Segmentacion*. 320–331. http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269_41.pdf
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Marrero, M. (06 de Mayo de 2019). *#elblogdeashotel*. <https://blog.ashotel.es/2019/05/06/estrategias-de-conocimiento-de-clientes-y-sus-necesidades/>
- Mejía, & Castillo, H. J. (26 de Julio de 2017). La metodología de investigación evaluativa una alternativa. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio*, 3(5), 734-739. Retrieved Sábado de Septiembre de 2024, <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/394/3941752008/3941752008.pdf>
- Mejía, J. R. (2022). Los paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia Agraria*, 1(3), 7-14. <https://cienciaagraria.com/index.php/rca/article/view/10/26>
- Mendoza, E. Y., Bernal, A. E., & Litardo, C. E. (2023). Estrategias de marketing en la promoción de los productos agroindustriales y su

- comportamiento de exportación en el Ecuador. *Codigo Cientifico Revista de Investigación*, 4(E1), 1-24 <https://doi.org/doi.org/10.55813/gaea/ccri/v4/nE1/83>
- Miranda, S. B., & Ortiz, J. A. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 18. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v11n21/2007-7467-ride-11-21-e064.pdf>
- Montoya, C. A., & Boyero, M. R. (2013). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. *Revista científica "Visión de futuro"*, 17(1), 130-151. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935480005.pdf>
- Moreno, M. R., Nohely, C. V., & Figueroa, D. M. (2022). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, Parroquia El Anegado. *Dominio de las ciencias*, 8(2), 562-587. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638027>
- Moscoco, I. P., Cruz, R. C., & Aceituno, C. H. (2022). *Rompiendo Paradigmas en la Investigación Científica*. Colección Bicentenario 2021. https://www.repalain.com/descargas/ROMPIENDO_PARADIGMAS_EN_LA_INVESTIGACION_CIENTIFICA_2021.pdf
- Muntané, J. R. (15 de Junio de 2010). Introduccion a la investigacion básica. *Sociedad Andaluza de Patología Digestiva Online*, 33(3), 221-227. Retrieved 29 de Agosto de 2024, from <https://www.sapd.es/revista/2010/33/3/03>
- Padilla, C. A., & Marroquín, C. S. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Revista Estomatol Herediana*, 31(4), 338-340. <http://www.scielo.org.pe/pdf/reh/v31n4/1019-4355-reh-31-04-338.pdf>
- Pereda, M. (18 de Mayo de 2022). <https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-mercadotecnia/>
- Pérez, O. A. (2020). LA COMPETITIVIDAD Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EN MÉXICO. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 1-24. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n1/v5n1_a06.pdf

- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones B. C. Eduardo, Ed. Barcelona (España).
- Ramos, C. G. (21 de Octubre de 2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. Retrieved 29 de Agosto de 2024, from <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336/621>
- Romero, D. S., Pertuz, V., & Orozco, E. A. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *La Serena*, 31(5), 21-32. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Saldaña, J. E., & Cervantes, J. A. (2000). *Mercadotecnia de servicios. Contaduría y Administración*(199), 75-90. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26064w/91553.pdf>
- Sixto, J. G. (2010). *El Marketing y su origen a la orientación social*. 16(1), 61-77. <https://www.redalyc.org/pdf/4656/465645962005.pdf>
- Terán, F. G., & García, N. E. (2020). ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE VENTAS: CASO DE ESTUDIO MICROEMPRESA MUNDO DE ENSUEÑOS. Enfoques. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(16), 248-260. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/97/785>
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. Free Press.
- UDLAP. (2006). *Estrategia de Mercadotecnia. Colecciones Digitales UDLAP*. Retrieved 14 de Marzo de 2024. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/huerta_p_j/capitulo3.pdf
- Valdez, O. P., & Sánchez, L. A. (13 de Diciembre de 2019). Aprovechamiento del marketing digital como estrategia para generar ventaja competitiva en la pequeña empresa de Sinaloa. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información RITI*, 7(14), 271-281. <https://riti.es/index.php/riti/article/view/113>
- Vargas, J. G., Zazueta, M. G., & Guerra, F. E. (2010). La calidad en el servicio en una empresa local de pizza en Los Mochis, Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(68), 24-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619844004>

- Vera, J. M., & Itriago, M. M. (Enero-Abril de 2008). Determinando comportamiento competitivo de mercadotecnia: una revisión crítica para planteamientos a futuro. *Contaduría y Administración*(224), 89-110. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n224/n224a5.pdf>
- Vidal, M. L., & Rivera, N. M. (2007). Investigación-acción. *Educación Media Superior*, 21(4), 1-15. Retrieved Sábado de Septiembre de 2024. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012
- Zevallos, Y. J., Collado, j. A., & Tito, P. L. (2022). LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA. *GEON*, 9(1), 1-23. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/757>

Capítulo 4

Desigualdad regional y especialización económica en Sinaloa 2003-2018: un análisis espacial para políticas de desarrollo territorial

Dr. Francisco Humberto Valdez Sandoval¹

Dr. Javier Delgadillo Macías²

Dr. Mauricio López Acosta³

<https://doi.org/10.61728/AE20257989>



¹ Docente/ Universidad Autónoma de Sinaloa/ valdez.sandoval@uas.edu.mx /6691620754/ <https://orcid.org/0000-0003-1570-525X>

² Docente/ Universidad Nacional Autónoma de México/ jdm@unam.mx/ 7773291600/ <https://orcid.org/0000-0003-0462-5078>

³ Docente/ Instituto Tecnológico de Sonora/ mlopeza@itson.edu.mx/ 6424820659/ <https://orcid.org/0000-0003-3728-9576>

Resumen

Esta investigación analiza la estructura económica del estado de Sinaloa y propone líneas de acción para dinamizar el desarrollo económico de la entidad, mediante técnicas de análisis regional, econometría espacial y el uso de sistemas de información geográfica del año 2003 al 2018. Primero, se utilizó el Personal Ocupado Total (POT) para determinar el Índice de Especialización Económica (IEE) luego, se utilizó el Índice de Reilly para regionalizar el territorio sinaloense. Finalmente, con el análisis Shift and Share, se clasificaron los municipios según la tipología de resultados. En resumen, los resultados indican a la actividad primaria como la mejor localizada y concentrada respecto a las otras actividades económicas debido a las externalidades espaciales; por lo tanto, las líneas de acción con enfoque territorial se sugiere realizarse con base en la especialización económica del sector primario.

Introducción

Este estudio tiene como objetivo analizar las desigualdades regionales y los patrones de especialización económica en el estado de Sinaloa durante el periodo 2003–2018, mediante la aplicación de técnicas de análisis regional, econometría espacial y sistemas de información geográfica, con el propósito de identificar dinámicas territoriales diferenciadas, evaluar el impacto de las políticas públicas en el desarrollo económico local y proponer estrategias de intervención territorial que promuevan una mayor equidad, sostenibilidad y cohesión regional.

El progreso económico y social en Sinaloa ha estado expresado por diversos programas y políticas de crecimiento a nivel local y regional. La mayoría se basa en varios enfoques teóricos que buscan entender las dinámicas de las regiones y de esta manera proponer una solución a los desafíos sociales, enfocándose en el uso posible de los recursos que

registran o creando algún tipo de infraestructura destinada a mejorar la vinculación e integración de las regiones con la economía y los mercados nacionales e internacionales (Torres y Delgadillo, 2012).

Dentro de las propuestas significativas en Sinaloa, sobresalen las que abordan el enfoque de polos de desarrollo, como el Centro Integralmente Planeado y Sustentable en playa Espíritu en el municipio de Escuinapa, la Escalera Náutica, la vía Mazatlán-Durango, el Gasoducto Encino-Topolobampo y la de infraestructura hidráulica con la construcción de presas, entre otras estrategias que surgieron de una inspiración keynesiana del desarrollo. Además de aquellas perspectivas que perciben al territorio como un lugar de posibilidades para la inversión tanto nacional como internacional, tal como sucede con los proyectos mineros (Torres y Delgadillo, 179).

Dado el desequilibrio económico y social en la geografía regional de Sinaloa, los estudios llevados a cabo se han enfocado principalmente en evidenciar la inequidad económica del territorio serrano en comparación con la región progresiva de los valles. En cuanto a los antecedentes de estudios llevados a cabo en Sinaloa, se halla la tesis doctoral titulada *El proceso de la emigración rural al extranjero en Sinaloa. Los casos de Cosalá, San Ignacio y El Verde* (Lizárraga; 2000), quien evidencia el contrapunto de la medalla de Sinaloa en términos territoriales y migratorios. Se argumenta que, en las regiones serranas que no se dedican al cultivo de drogas, no hay una actividad económica lucrativa que les brinde la posibilidad de obtener ingresos suficientes para llevar una vida plena en términos de bienestar económico.

Además, se añade a esta perspectiva un análisis de Ibarra Escobar, el cual indica que la inequidad y los desbalances económicos y sociales en Sinaloa se deben a la presencia de dos territorios con rasgos contrarios: una zona costera que concentra el avance, las posibilidades de crecimiento económico y social, la productividad y los ingresos más elevados, y una zona serrana que carece de oportunidades para sostener niveles básicos de bienestar (Ibarra, 2009).

El territorio de Sinaloa necesita de investigaciones cuyo propósito sea identificar las razones de las desigualdades regionales e identificar potencialidades territoriales para llevar a cabo iniciativas sostenibles y

estrategias de desarrollo que promuevan el desarrollo regional. Varios estudiosos han puesto su atención en evidenciar la disparidad económica y social, aunque en algunas investigaciones se destaca a Mazatlán como una ciudad con vocación económica vinculada al turismo, dado que este sector produce el 46.89 % del PIB municipal y además el 65 % de la Población Económicamente Activa (PEA) trabaja en el sector de servicios (Nava e Ibarra, 2010), o bien, donde se sostiene el potencial agrícola de la región de los valles, dado que aproximadamente el 30 % de la producción agrícola del país es de origen sinaloense (Gámez, 2006).

La relevancia de llevar a cabo este estudio empírico radica en su valor teórico: por un lado, proporcionará información acerca de los elementos que favorecen la concentración de la actividad económica en algunos municipios del estado de Sinaloa, un asunto que hasta el momento ha sido poco debatido por los académicos del estado. Lizárraga (2000), Ibarra (2009) y Brito (2007) han evidenciado la inequidad económica y social sin examinar la relación espacial del fenómeno desde una perspectiva territorial.

En segundo lugar, la relevancia metodológica, será un modelo para el análisis de las asimetrías regionales desde la perspectiva del análisis exploratorio de datos, utilizando los métodos de análisis regional y los sistemas de información geográfica. También se podrá emplear como fundamento para la investigación económica regional de otras regiones de México. En tercer lugar, la importancia social proporcionará a las administraciones municipales y estatales datos acerca de la evolución territorial, las disparidades regionales y la estructura económica de Sinaloa, los cuales podrán emplear para detectar áreas de oportunidad, optimizar la administración y planificación territorial, además de elaborar estrategias orientadas a impulsar el crecimiento económico y territorial de la entidad.

En última instancia, la importancia práctica, al examinar los territorios de Choix, Badiraguato, Sinaloa, Salvador Alvarado, Mocorito, El Fuerte, Concordía, Elota, Cósala, Escuinapa, Rosario, San Ignacio, Navolato y Escuinapa, ya que las investigaciones llevadas a cabo en el estado se han enfocado mayormente en la zona floreciente de la costa o en las ciudades intermedias de Los Mochis, Culiacán y Mazatlán. Asimismo, el estudio

proporcionará elementos que faciliten la comprensión de los procesos de concentración de la actividad económica, al ofrecer componentes para la toma de decisiones que ayuden a reducir las desigualdades regionales y sugerir actividades económicas que favorezcan la acumulación de riqueza en otras regiones.

El propósito de esta investigación es identificar y explicar los factores que provocan no solo la persistencia, sino también el agravamiento de las desigualdades regionales en municipios como Choix, Badiraguato, Sinaloa, Salvador Alvarado, Mocorito, El Fuerte, Concordia, Elota, Cósala, Escuinapa, Rosario, San Ignacio, Navolato y nuevamente Escuinapa; en contraste con el desarrollo observado en municipios como Culiacán, Mazatlán, Guasave y Ahome. De esta forma, se busca evaluar el impacto de las políticas públicas en el desarrollo territorial de Sinaloa, clasificar a los municipios mediante la metodología diferencial-estructural según sus resultados y plantear estrategias que contribuyan a disminuir dichas desigualdades regionales.

En este sentido, se plantea la hipótesis de que las desigualdades regionales en Sinaloa se deben a la concentración de la actividad económica en determinadas zonas del territorio estatal. Esta concentración en municipios como Culiacán, Mazatlán, Guasave y Ahome puede atribuirse a las economías de aglomeración, originadas por externalidades positivas derivadas de diversos factores espaciales de la actividad económica, tales como la ubicación geográfica, las condiciones naturales, la disponibilidad de infraestructura, las redes de transporte, el uso del suelo y la interacción entre estos elementos.

Las desigualdades regionales se intensifican en municipios como Choix, Badiraguato, Sinaloa, Salvador Alvarado, Mocorito, El Fuerte, Concordia, Elota, Cósala, Escuinapa, Rosario, San Ignacio y Navolato, debido a que las políticas implementadas por los gobiernos estatal y municipales han sido de carácter sectorial y carecen de un enfoque territorial. Por ello, es fundamental impulsar estrategias orientadas al aprovechamiento sostenible de los distintos recursos y potencial disponible con el objetivo de promover una mayor cohesión y articulación regional dentro del estado.

La desigualdad territorial en América Latina ha sido abordada desde múltiples enfoques que coinciden en señalar la persistencia de brechas

estructurales entre regiones urbanas dinámicas y territorios periféricos rezagados. Pradilla Cobos y Márquez López (2022) destacan que la intervención estatal ha sido históricamente desigual, favoreciendo la acumulación de capital en zonas estratégicas mientras se reproduce la marginalidad en áreas rurales y serranas. Esta lógica de concentración también se observa en el caso mexicano, donde Delgadillo, Olmos y Vázquez (2022) evidencian que las políticas de desarrollo regional han tenido efectos limitados en la redistribución territorial del bienestar, perpetuando patrones de centralidad económica y exclusión espacial. En contraste, Genta et al. (2022) propone una reorientación de las políticas públicas hacia un enfoque territorial integrado, que reconozca las vocaciones locales y promueva la equidad interregional mediante mecanismos de planificación multinivel.

Desde una perspectiva más crítica y multidimensional, Schteingart, Salazar y Sobrino (2024) reúnen diversas investigaciones que abordan la desigualdad territorial no solo en términos económicos, sino también desde la interseccionalidad, la memoria histórica y el derecho al territorio. Esta mirada permite ampliar el análisis hacia dimensiones simbólicas y culturales del espacio, lo cual resulta especialmente pertinente para contextos como Sinaloa, donde la especialización económica y la configuración urbana están atravesadas por procesos de desterritorialización y fragmentación social. En este sentido, los estudios comparados sugieren que superar la desigualdad territorial requiere no solo de inversión pública y planificación técnica, sino también de una transformación en las formas de gobernanza, participación ciudadana y reconocimiento de los saberes locales como parte del proyecto de desarrollo regional (Genta et al., 2022; Schteingart et al., 2024).

La concentración de la actividad económica en determinados espacios geográficos es un enfoque central en múltiples teorías que abordan el desarrollo económico y social. Entre estas se encuentran la nueva teoría del crecimiento económico, la nueva teoría del comercio internacional, la nueva geografía económica, las corrientes neoschumpeterianas, las teorías del desarrollo local, así como la teoría de la organización industrial y el enfoque de clústeres. Desde esta perspectiva, se argumenta que la concentración espacial de la economía está influida por las características

del entorno natural y por el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado, factores que condicionan el tipo de actividades económicas posibles y el nivel de bienestar en cada territorio (Asuad, 2012).

Por su parte, el modelo propuesto por Paul Krugman sostiene que la concentración geográfica de la producción es el resultado de la interacción entre rendimientos crecientes, costos de transporte y demanda agregada. En este marco, si las economías de escala son suficientemente significativas, las empresas optarán por centralizar su producción en un solo lugar para atender todo el mercado. Para reducir los costos de transporte, seleccionarán ubicaciones con alta demanda local. Esta demanda, sin embargo, tiende a concentrarse precisamente en aquellos lugares donde ya se encuentran otros productores, lo que refuerza la aglomeración (Krugman, 1992).

La localización de la población y de las actividades económicas en el espacio geográfico no sigue una distribución uniforme ni proporcional en función de la cantidad de habitantes o de los recursos naturales disponibles. Por el contrario, se caracteriza por una notable concentración y desigualdad. En este contexto, la actividad económica tiende a aglomerarse en determinados puntos del territorio, lo que da lugar a la formación de nodos. Estos nodos suelen coincidir con las principales ciudades tanto a nivel supranacional como subnacional, y se distinguen por concentrar funciones clave que atraen diversos flujos económicos y sociales, los cuales se manifiestan a través de redes urbanas de transporte y comunicación (Asuad, 2001).

Como resultado de esta concentración espacial de la economía, emergen asimetrías regionales (Torres y Delgadillo, 2012). En este sentido, Asuad (2001) argumenta que la naturaleza asimétrica del sistema capitalista se basa en la capacidad que tienen ciertas actividades económicas y sus respectivas localizaciones para imponerse sobre otras, subordinándolas según sus propias necesidades y condiciones. Bajo este enfoque, la concentración económica espacial se entiende, desde una perspectiva teórico-metodológica propuesta por Asuad (2006), como la densidad con la que se manifiestan las actividades económicas en una unidad espacial determinada, en comparación con las unidades vecinas que la rodean (Asuad Sanén, Quintana Romero y Ramírez Hernández, 2007).

Las políticas públicas desempeñan un papel fundamental en la promoción del desarrollo de las regiones y en la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes. A través de su adecuada formulación e implementación, es posible transformar ciudades y regiones, generando contextos propicios para satisfacer necesidades básicas y alcanzar mayores niveles de bienestar. En este sentido, Roth Deubel (2006), define las políticas públicas como conjuntos de acciones organizadas, que constituyen la aplicación práctica de decisiones gubernamentales, utilizadas por el Estado como instrumento para modificar comportamientos mediante la alteración de las reglas del juego.

Desde esta perspectiva, el Estado se entiende como la entidad responsable de atender y resolver los conflictos o problemáticas que surgen de las relaciones entre los actores privados, especialmente aquellas que estos no pueden solucionar por sí mismos (Aguilar, 1996). En consecuencia, le corresponde diseñar y ejecutar políticas y programas dirigidos a enfrentar los desafíos sociales en los distintos territorios. También, el Estado actúa como un agente central en el proceso de desarrollo, al constituirse como facilitador y promotor de la producción y acumulación de capital, mediante múltiples formas de intervención pública (Gasca, 2009).

Por un lado, las políticas estructurales se entienden como aquellas intervenciones planificadas y sistémicas del Estado que buscan transformar de manera profunda y cualitativa los fundamentos económicos y sociales que sostienen la vida de un país o región. En este marco, las políticas macroeconómicas de orientación neoliberal implementadas por los gobiernos mexicanos a partir de la crisis de 1982 tuvieron como objetivo reemplazar el modelo previo de sustitución de importaciones por un nuevo esquema económico, político y social. Sin embargo, los resultados obtenidos han generado dudas respecto a la eficacia de dichas políticas (Bustamante, 2012).

Por otro lado, las políticas sectoriales, según Cuadrado (2003), están dirigidas a atender problemáticas específicas dentro de sectores productivos particulares o a fomentar su crecimiento y eficiencia. Ejemplos de estas políticas incluyen las relacionadas con la agricultura, la industria o el transporte. En contraste, las políticas coyunturales tienen como finalidad mantener un crecimiento económico sostenido y estable, pro-

curando que la producción total del país se acerque lo más posible a su capacidad potencial, con mínimas desviaciones. Su propósito principal es reducir las fluctuaciones económicas manteniendo un nivel de empleo de los recursos que sea compatible con una cierta estabilidad de precios.

Desde una perspectiva temporal, las políticas públicas pueden clasificarse según el horizonte de tiempo en que se implementan. Las políticas de corto plazo, que abarcan un periodo de hasta 18 o 24 meses, se enfocan en estimular la demanda agregada a través de incentivos fiscales y crediticios. En cambio, las políticas de mediano plazo, que suelen cubrir entre 4 y 5 años, tienen como finalidad principal mejorar la infraestructura física, especialmente en zonas con desventajas estructurales. Por último, las políticas de largo plazo, diseñadas para periodos superiores a los 8 años, buscan incidir sobre variables económicas estructurales mediante programas integrales, como los de infraestructura de gran escala o los orientados al fortalecimiento del sistema educativo (Cuadrado, 2003).

Para el diseño de una política integral de planificación territorial, se plantea la necesidad de articular dos enfoques complementarios. El primero propone redefinir la gestión de las políticas sectoriales, integrándolas a distintos niveles territoriales y analizando con mayor profundidad sus interacciones. El segundo plantea la creación de un marco de integración territorial que contemple las diversas formas de organización política y espacial dentro de la región (Delgadillo y Torres, 2007). El propósito esencial de las estrategias de desarrollo territorial debe ser reducir las disparidades regionales, como condición indispensable para combatir la pobreza, superar el rezago social y promover un desarrollo económico inclusivo, sustentado en el aprovechamiento de las capacidades y recursos propios de cada territorio.

Bustamante (2018) plantea la necesidad de establecer una nueva agenda orientada al desarrollo sustentable. Su propuesta inicia con el impulso a diversas regiones intermedias del país, muchas de las cuales cuentan con un alto potencial para expandir actividades agrícolas y manufactureras. A continuación, sugiere la realización de grandes proyectos de infraestructura, particularmente carreteras y ferrocarriles que mejoren la conectividad entre centros de producción, comercialización y consumo. Asimismo, propone aumentar el empleo formal, promover el desarrollo

económico en las zonas costeras y fronterizas del sur del país, y fortalecer la relación entre la sociedad y el gobierno.

Por otro lado, Asuad (2018) también aboga por un cambio en las políticas públicas, aunque su enfoque difiere. En primer lugar, recomienda analizar la estructura y el funcionamiento de la economía y el desarrollo territorial en los distintos espacios subnacionales. Posteriormente, señala que los ámbitos políticos y sociales deben vincularse con la realidad del espacio económico y sus unidades territoriales. Además, plantea que la planeación debe abordarse de forma estratégica, enmarcando la política económica dentro de su contexto espacial. Sostiene que la dimensión territorial de la economía debe ser entendida de manera integral, fusionando las políticas social, ambiental y de ordenamiento territorial. Finalmente, propone la elaboración de una nueva regionalización geoeconómica del país como base para una intervención más eficaz.

Metodología

La presente investigación se estructura en tres apartados principales, donde la metodología seleccionada tiene como finalidad complementar el marco teórico, consolidar los objetivos del estudio, comprobar la hipótesis planteada, responder a la pregunta de investigación y alcanzar los resultados previstos. A través de este enfoque metodológico, se realiza un análisis del desarrollo regional del estado de Sinaloa, considerando su configuración geográfica, social, cultural y económica en una superficie territorial de 58 359 km² (SEP, 1994). Este territorio se divide en tres regiones fisiográficas: Los Valles, pertenecientes a las llanuras costeras del noroeste mexicano; Los Altos, integrados por municipios situados a más de 50 metros sobre el nivel del mar, ubicados en las estribaciones de la Sierra Madre Occidental; y la región sur del estado (Salazar, 2013).

El estudio adopta el enfoque propuesto por Hernández et al. (2010), aplicando una metodología cuantitativa orientada a la recolección y análisis de datos para la comprobación de hipótesis, mediante mediciones numéricas y procedimientos estadísticos, con el objetivo de identificar patrones de comportamiento y validar teorías. El alcance de la investigación es explicativo, ya que se centra en comprender las causas de los

fenómenos, las condiciones bajo las cuales ocurren y las relaciones entre múltiples variables. El diseño de investigación corresponde a un enfoque no experimental, dado que las variables no son manipuladas, sino que se observan en su entorno natural para su posterior análisis. Debido a la naturaleza temporal del estudio, se recurre a un diseño longitudinal o evolutivo, que permite recolectar información en distintos momentos a fin de realizar inferencias sobre la evaluación, sus causas y sus efectos. Finalmente, se utilizan datos secundarios provenientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El primer apartado aborda la cercanía conceptual del estudio económico regional, cuyo objetivo principal es presentar los conceptos que conforman el marco de referencia necesario para comprender el contexto al que pertenece el objeto de análisis. Este apartado se apoya en diversas teorías económicas con el propósito de evidenciar las desigualdades económicas y sociales presentes en el espacio geográfico de Sinaloa.

En el segundo apartado, se utiliza el coeficiente de especialización para analizar la estructura económica, a fin de identificar la situación relativa de una unidad territorial respecto a otra. Este coeficiente permite comparar el tamaño relativo de un sector dentro de una región específica con el tamaño relativo del mismo sector a nivel nacional, aunque también es posible aplicar otros niveles de agregación. A través de este indicador se establece el grado de especialización de una región en relación con una escala territorial superior. Cabe destacar que el coeficiente se obtiene al dividir dos proporciones: la primera corresponde al peso que tiene una actividad económica regional en relación con el total nacional, mientras que la segunda refleja la participación de todas las actividades de la región comparadas con el total de las actividades del país (Torres, Rozga, García y Delgadillo, 2009).

En este sentido, la proporción utilizada para medir la especialización regional puede definirse a partir de distintos tipos de variables socioeconómicas, dependiendo de las necesidades y objetivos del análisis. No obstante, para los fines específicos de la presente investigación, se ha decidido emplear como indicador principal el Personal Ocupado Total, dado que este permite captar de manera más precisa la contribución económica de los distintos sectores productivos dentro de la estructura

regional, facilitando así un análisis más robusto sobre el grado de especialización económica de Sinaloa en relación con otras unidades territoriales.

El coeficiente de localización CL se calcula utilizando la fórmula:

$$CL = (E_{ij} / E_i) / (N_j / N)$$

Donde:

E_{ij} = representa el Personal Ocupado Total POT de la rama económica jj en el municipio ii ;

E_i = corresponde al POT total en el municipio ii ;

N_j = indica el POT de la rama económica jj a nivel estatal; y

N = es el POT total a nivel estatal.

El procedimiento para obtener este coeficiente comprende los siguientes pasos:

1. Calcular los valores correspondientes en la matriz sector-región utilizando los datos mencionados, para lo cual se aplica la ecuación:
 $E_j = E_{ij}/E_i$
2. Elaborar la tabla de valores relativos resultantes, dividiendo los valores obtenidos entre el coeficiente (N_j/N), lo que permite estandarizar los datos y facilitar la interpretación del grado de especialización de cada municipio en relación con el promedio estatal.

El coeficiente de localización CL es un indicador que mide el grado de especialización de una rama económica en una región específica respecto al promedio estatal. Su interpretación es la siguiente:

1. $CL > 1$: indica que la rama económica jj está más especializada en el municipio ii que en el promedio estatal; es decir, tiene una concentración relativa superior.
2. $CL = 1$: significa que la participación relativa del sector en el municipio es igual a la media estatal.
3. $CL < 1$: sugiere que el sector está menos representado en el municipio respecto al promedio estatal, mostrando una especialización menor o incluso una posible carencia relativa.
4. Este indicador es clave para identificar las ventajas comparativas y las áreas potenciales de fortalecimiento económico a nivel local.

Posteriormente, para llevar a cabo la regionalización económico-funcional del estado de Sinaloa, resulta fundamental identificar las áreas de influencia mediante la ubicación de los centros urbanos principales y la convergencia de la red de transporte hacia estos núcleos. Finalmente, la extensión de dichas áreas de influencia se determina a través del índice de Reilly, considerado una ampliación del modelo gravitacional. Es relevante señalar que la delimitación de las regiones parte, en primer término, de la identificación de las unidades espaciales económico-funcionales, las cuales se definen por la existencia de un centro y su respectiva zona de influencia. El cálculo de este índice permite establecer de manera precisa qué municipios se integran dentro de cada área económico-funcional planteada. Dicho índice se representa mediante la siguiente fórmula (Asuad Sanén, 2016).

$$BP = Dab / (1 + (VACBa / VACBb)^{1/2})$$

Donde:

BP = Break Point o Punto limítrofe

Dab = Distancia total entre el sitio a y el sitio b

Pa = Valor Agregado Censal Bruto del sitio a

Pb = Valor Agregado Censal Bruto del sitio b

Finalmente, para alcanzar el objetivo planteado en el tercer apartado, es decir, identificar la estructura interna sectorial del empleo y analizar el ritmo de crecimiento de los distintos sectores económicos, se aplicó el modelo econométrico de cambio y participación. Este modelo utiliza como variable principal la población ocupada por sector económico, considerando que el empleo refleja la utilización óptima de los recursos humanos y de las capacidades productivas disponibles en determinado estadio tecnológico (Cuadrado, 2003).

El desarrollo analítico de este método requiere, en primer lugar, contar con los datos estatales correspondientes a un año base previo, relacionados con los sectores económicos analizados, así como los datos del periodo actual. Para el presente estudio, se utilizaron los registros correspondientes a los sectores primario, secundario y terciario, obtenidos de los censos

económicos de 2003 y de 2018. Posteriormente, se construyó la tabla correspondiente a los municipios del estado de Sinaloa. En el segundo paso, se procedió a cuantificar las causas de las diferencias observadas, siguiendo la estructura presentada en la tabla respectiva.

El análisis de participación y cambio permite comprender el crecimiento económico tanto a nivel sectorial como regional. Este análisis se descompone en tres tipos de efectos:

1. Efecto diferencial: captura la dinámica particular de cada sector en la región en comparación con la dinámica del mismo sector a nivel nacional.
2. Efecto estructural: refleja las diferencias en las dinámicas regionales y nacionales, derivadas de una estructura intersectorial distinta entre ambos.
3. Efecto total: muestra el impacto neto, ya sea positivo o negativo, en términos de crecimiento económico (Torres, Rozga, García y Delgadillo, 2009).

El método consiste en comparar el cambio experimentado por una determinada variable a lo largo de un periodo de tiempo, tanto a nivel regional como a nivel nacional (Boisier, 1980). Este cambio se contrasta con el que hipotéticamente se habría producido en la región si dicha variable hubiese mostrado un comportamiento idéntico al observado en el país durante el mismo periodo. La técnica permite descomponer el crecimiento regional en los factores que lo explican, distinguiéndose tres componentes analíticos: efecto total, efecto diferencial y efecto estructural (Lira y Quiroga, 2009).

El efecto total regional ET_j evalúa lo sucedido en la región j al final del periodo t , comparándolo con lo que habría ocurrido si la región hubiese seguido el mismo patrón de crecimiento que el conjunto nacional u otro patrón de referencia elegido. Este efecto permite, por tanto, identificar la dinámica relativa al comparar el valor final de la variable en la región con el valor que hipotéticamente habría alcanzado bajo un escenario de crecimiento paralelo al nacional. El valor esperado o hipotético se calcula aplicando el cociente de variación global (por ejemplo, nacional) rSR_{SR} al valor inicial de la variable registrado en el año base 00.

$$ET_j = SiV_{ij}(t) - SiV_{ij}(0) * rSR$$

Expresión que equivale a:

$$ET_j = SiV_{ij}(t) - SiV_{ij}(0) * [SiS_jV_{ij}(t) / SiS_jV_{ij}(0)]$$

El efecto total positivo o negativo, entendido como la ganancia o pérdida hipotética o esperada, representa un crecimiento regional relativo superior o inferior al crecimiento registrado por el patrón de referencia. Este efecto total se descompone y explica a partir de la combinación de dos factores fundamentales que condicionan el comportamiento regional: el efecto diferencial y el efecto estructural, relación que puede expresarse de la siguiente manera:

$$ET_j = ED_j + EE_j$$

El efecto diferencial ED_j se origina a partir de las diferencias en el comportamiento que presenta cada sector económico dentro de una región específica, en comparación con la dinámica que experimenta ese mismo sector en el patrón de referencia, por ejemplo, a nivel nacional. Este efecto refleja, por tanto, la particularidad con la que cada sector ii evoluciona dentro de la región jj frente al comportamiento promedio del mismo sector en el conjunto del patrón de comparación, lo cual puede expresarse de la siguiente manera:

$$ED_j = Si[V_{ij}(t) - V_{ij}(0) * rSi]$$

Expresión que equivale a:

$$ED_j = Si\{V_{ij}(t) - V_{ij}(0) * [S_jV_{ij}(t) / S_jV_{ij}(0)]\}$$

Este componente integra, sector por sector, las discrepancias entre los niveles observados y los niveles esperados del desempeño de cada sector dentro de la región. Los niveles esperados se obtienen al aplicar el coeficiente de variación del sector en el patrón de referencia rSi al valor

inicial de esa misma actividad en la región, reflejando así la dinámica diferenciada que presentan los sectores a nivel regional.

Por su parte, el efecto estructural EEj pone de manifiesto las diferencias en la dinámica de crecimiento entre la región y el país, las cuales se originan en la divergencia de sus respectivas estructuras intersectoriales. Este efecto surge como resultado de las distintas tasas de crecimiento que experimentan los sectores a nivel nacional, en combinación con el peso relativo que estos sectores tienen tanto en el ámbito nacional como en el regional.

$$EEj = SiVij(0) * Si\{rSi*[Vij(0) / SiVij(0) - SjVij(0) / SiSjVij(0)]\}$$

Expresión que puede ser descompuesta de la siguiente manera:

$$EEj = Si\{Vij(0) * [SjVij(t) / SjVij(0) - SiSjVij(t) / SiSjVij(0)]\}$$

En términos generales, puede señalarse que un efecto estructural positivo evidencia que, al inicio del periodo analizado, la región presentaba una especialización en aquellos sectores que experimentaban un crecimiento acelerado dentro del patrón de referencia.

Tabla 1. Tipología de resultados Shift - Share espacial

Efecto total > 0		Interpretación	Efecto total < 0		Interpretación
Tipo I	ED + EE+	Región ganadora	Tipo IV	ED – EE –	Región perdedora
Tipo II A	ED – EE +	Región ganadora	Tipo II B	ED – EE +	Región perdedora
Tipo III A	ED + EE –	Región ganadora	Tipo III B	ED + EE –	Región perdedora

Fuente: Mitchell et al. (2005).

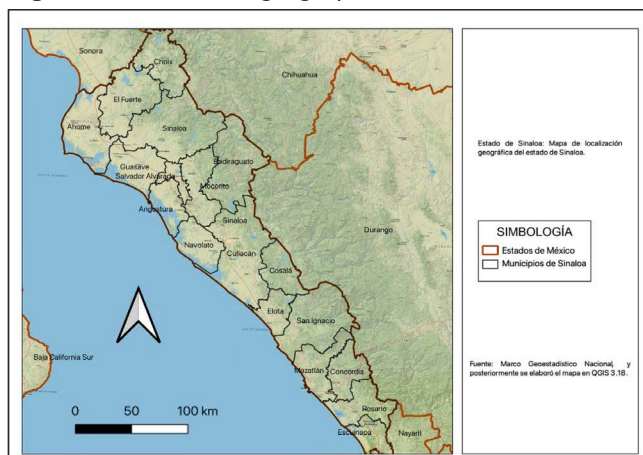
Resultados y discusión

Sinaloa es uno de los estados integrantes de la República Mexicana y conocido como la tierra de los once ríos o el granero de México; sin embargo, su denominación oficial es Estado Libre y Soberano de Sinaloa

(Romero *et al.*, 2002). Su superficie abarca 58,092 km², lo que equivale aproximadamente al 3 % del territorio nacional (Delgadillo & Torres, 2011). Limita al norte con Sonora y Chihuahua; al sur, con Nayarit; al este, con Durango; y al oeste, con el Golfo de California y el océano Pacífico (Romero *et al.*, 2002). Asimismo, Sinaloa, junto con Baja California, Baja California Sur y Sonora, conforma la región noroeste del país (Bassols, 2005).

El estado de Sinaloa ocupa una posición destacada dentro de las actividades económicas del noroeste mexicano, principalmente en los sectores agrícola y agroindustrial, ya que constituye un relevante centro de producción y exportación. Este posicionamiento ha sido posible gracias a la combinación de sus recursos naturales, su localización estratégica y el avance agrotecnológico e industrial alcanzado en las últimas décadas, lo que le ha permitido consolidarse como una entidad de desarrollo medio (Delgadillo y Orozco, 2015).

Figura 1. Localización geográfica de Sinaloa



Fuente: Elaboración propia en QGIS.

La descripción geográfica y económica de Sinaloa no solo ofrece un contexto físico, sino que también es clave para comprender las dinámicas espaciales y productivas que caracterizan al estado dentro del noroeste mexicano. Su posición estratégica frente al océano Pacífico, su riqueza hídrica conocida como la tierra de los once ríos y su destacado papel en

la producción agrícola y agroindustrial permiten entender por qué Sinaloa se configura como un nodo fundamental en las redes de exportación regional y nacional. Estas condiciones no solo inciden en la estructura económica interna, sino que también generan asimetrías regionales, ya que la concentración de actividades productivas y las diferencias en el acceso a infraestructura, tecnología y mercados impactan de forma diferenciada en los distintos municipios sinaloenses. En este sentido, el análisis espacial del empleo y la productividad en Sinaloa debe considerar estas particularidades geográficas y económicas para identificar patrones de concentración, dispersión o rezago económico, así como para evaluar las oportunidades y limitaciones que enfrenta el estado en términos de desarrollo regional.

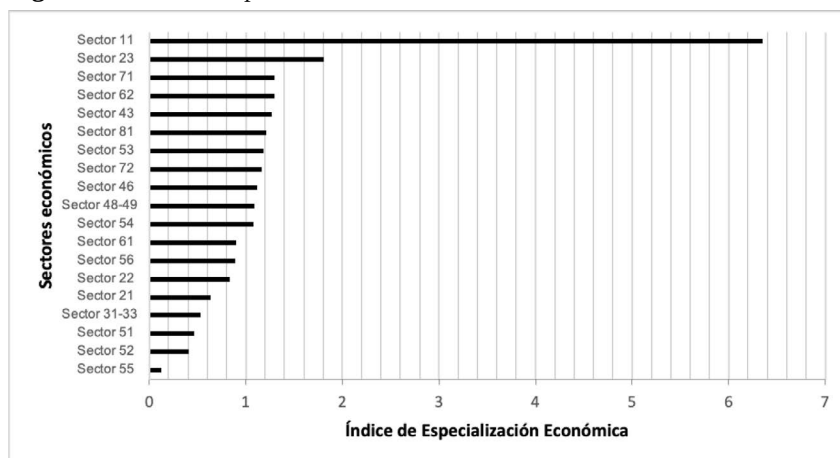
De la totalidad de municipios que conforman el estado, tres sobresalen por su relevancia demográfica: Culiacán, Mazatlán y Ahome, ya que en el año 2010 concentraban el 61.90 % de la población total de Sinaloa. En contraste, los municipios ubicados en la región serrana presentan dinámicas de estancamiento poblacional e incluso fenómenos de despoblamiento (Valdez, 2013). El sistema urbano sinaloense se localiza predominantemente en la llanura costera del estado; es decir, la mayoría de las ciudades se sitúan en los municipios costeros o próximos al litoral, mientras que solo una pequeña proporción de la población reside en la zona serrana. Según Garza y Sobrino (1989), citados por Lizárraga et al. (2010), la configuración de esta distribución poblacional está determinada por las características de la geografía física de la entidad, la disponibilidad de infraestructura pública y la calidad de las actividades económicas que se desarrollan en las distintas áreas.

Para llevar a cabo una primera aproximación a la identificación de los sectores estratégicos en el estado de Sinaloa, se recurrió a diversas fuentes de información y a criterios analíticos específicos. En primer término, se delimitaron aquellos sectores con mayor peso en la generación del Producto Interno Bruto PIB estatal, complementando este ejercicio con herramientas de análisis como la técnica Shift-Share y el Índice de Especialización Económica.

La desagregación sectorial del PIB de Sinaloa revela que el sector 43, correspondiente al comercio al por mayor, es el principal aportante

a la economía estatal, contribuyendo con un 13 % del PIB. Le siguen en importancia el sector 11, que abarca actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y cinegéticas; el sector 46, comercio al por menor; y el sector 53, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, cada uno con una participación aproximada del 12 %. Asimismo, los sectores 31-33, correspondientes a las industrias manufactureras, y el sector 23, construcción, completan el grupo de principales generadores de valor económico en la entidad. Un análisis más profundo muestra que más del 65 % del PIB sinaloense es generado por el sector terciario, destacando su papel preponderante en la estructura económica del estado (INEGI, 2018).

Figura 2. Índice de especialización económica



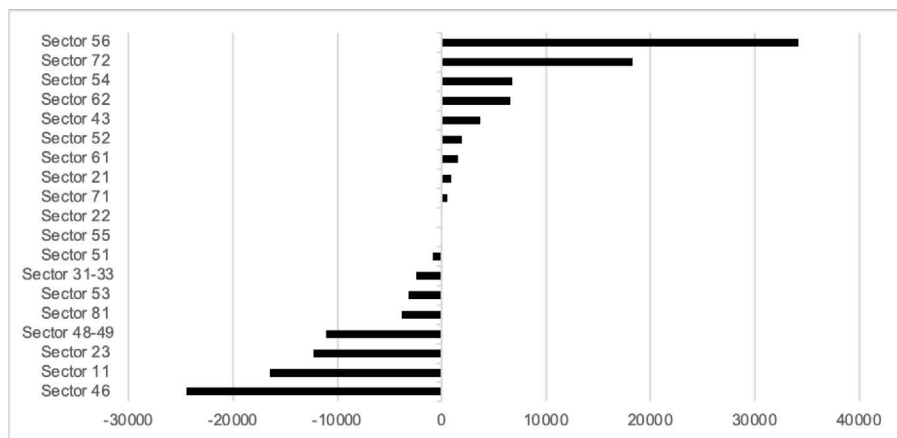
Fuente: Elaboración propia con base en el censo económico de INEGI 2018.

Según los resultados obtenidos a partir del Índice de Especialización Económica IEE, se identifica que Sinaloa presenta una especialización $IEE > 1$ en diversos sectores al considerar la variable de Personal Ocupado Total POT. Sobresale particularmente el sector 11, que agrupa las actividades agrícolas, la cría y explotación de animales, el aprovechamiento forestal, la pesca y la caza, destacándose como un pilar fundamental de la estructura económica estatal. Además, otros sectores especializados relevantes incluyen el sector 23 (construcción); el sector 71 (servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos); el

sector 62 (servicios de salud y asistencia social); el sector 43 (comercio al por mayor); el sector 81 (otros servicios, excepto actividades gubernamentales); el sector 53 (servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles); el sector 72 (servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas); el sector 46 (comercio al por menor); los sectores 48-49 (transportes, correos y almacenamiento); y el sector 54 (servicios profesionales, científicos y técnicos).

Desde una perspectiva económica, esta especialización refleja no solo una ventaja comparativa local frente a la estructura nacional, sino también la presencia de encadenamientos productivos, concentración de empleo calificado y una asignación eficiente de recursos en actividades donde la región posee capacidades acumuladas, infraestructura y know-how. Analizar estos sectores es clave para entender los motores del crecimiento regional, identificar oportunidades para políticas de desarrollo sectorial y anticipar riesgos de dependencia o vulnerabilidad en sectores especializados.

A partir del análisis realizado mediante la técnica de cambio-participación, se identifica que los sectores más competitivos dentro de la economía sinaloense durante el periodo 2003-2018 fueron los siguientes: sector 56 (servicios de apoyo a los negocios, manejo de residuos y servicios de remediación), sector 72 (servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas), sector 54 (servicios profesionales, científicos y técnicos), sector 62 (servicios de salud y asistencia social), sector 43 (comercio al por mayor), sector 52 (servicios financieros y de seguros), servicios educativos, sector 21 (minería) y sector 71 (servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros recreativos). En otras palabras, el análisis evidencia que las actividades económicas pertenecientes al sector terciario son las que presentan mayores niveles de competitividad en el contexto sinaloense.

Figura 3. Análisis Shift and Share

Fuente: Elaboración propia con base en los censos económicos de INEGI 2003 y 2018.

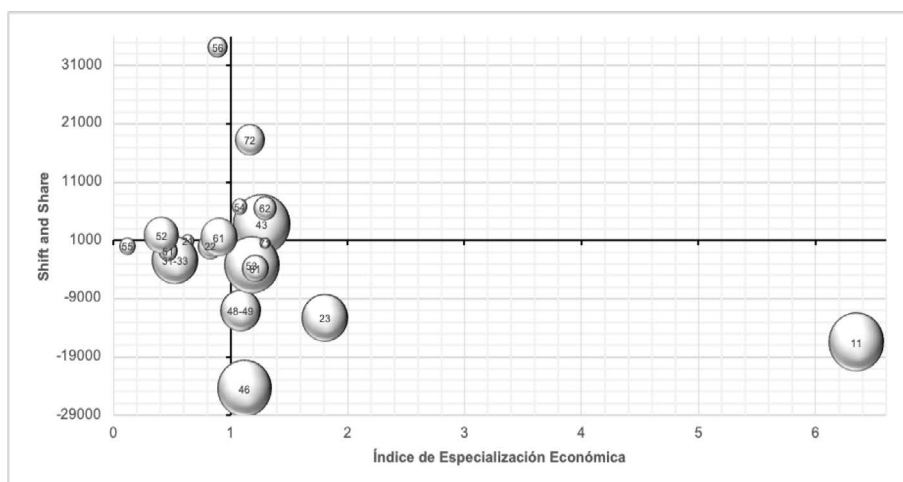
En contraste, el entorno económico resultó desfavorable para sectores como el 51 (información en medios masivos), los sectores 31-33 (industrias manufactureras), el sector 53 (servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles), el sector 81 (otros servicios excepto actividades gubernamentales), los sectores 48-49 (transportes, correos y almacenamiento), el sector 23 (construcción), el sector 11 (agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza) y el sector 46 (comercio al por menor), reflejando así dinámicas de menor competitividad relativa.

Desde una perspectiva económica, estos resultados sugieren que la estructura económica de Sinaloa se ha reconfigurado hacia un predominio del sector terciario, donde se concentra una mayor capacidad de adaptación, innovación y generación de valor agregado. Por otro lado, los sectores menos favorecidos enfrentan desafíos estructurales vinculados a bajos incrementos de productividad, limitaciones tecnológicas o menor integración a cadenas de valor dinámicas. Este diagnóstico es crucial para orientar políticas de fortalecimiento sectorial, promover procesos de reconversión productiva y reducir las disparidades competitivas entre actividades económicas.

El propósito del análisis es identificar la dinámica y el comportamiento de los sectores económicos de Sinaloa en comparación con el resto de las entidades federativas dentro del contexto nacional. Para ello, se inte-

graron tres dimensiones clave: el Índice de Especialización Económica, el factor competitivo y la participación sectorial en el Producto Interno Bruto (PIB). El sector 11, que abarca agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, constituye un referente nacional debido a su elevada especialización económica y su significativa contribución al PIB estatal, ubicándose entre los sectores de mayor peso en la economía sinaloense; no obstante, su ritmo de crecimiento resulta inferior al promedio registrado por los estados a nivel nacional.

Figura 4. Dinámica de la economía sinaloense



Fuente: Elaboración propia con base en los censos económicos de INEGI 2003 y 2018.

Asimismo, se identifican sectores como el 23 (construcción), el 46 (comercio al por menor), el 53 (servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles) y los sectores 48-49 (transportes, correos y almacenamiento) que exhiben un patrón similar: presentan cierto grado de especialización regional, pero su crecimiento es menor al promedio de sus contrapartes en el ámbito nacional. Por otro lado, sectores como el 56 (servicios de apoyo a los negocios, manejo de residuos y servicios de remediación), el 52 (servicios financieros y de seguros) y el 61 (servicios educativos) muestran bajos niveles de especialización económica, pero logran tasas de crecimiento superiores a la media nacional, a pesar de tener una participación relativamente modesta en el PIB del estado.

Estos hallazgos permiten comprender que Sinaloa combina sectores consolidados en términos de especialización, pero con dinámicas de crecimiento rezagadas, junto con sectores emergentes o poco especializados que están ganando tracción competitiva. Este perfil mixto plantea desafíos y oportunidades para las políticas de desarrollo regional, ya que requiere estrategias diferenciadas: por un lado, para revitalizar y modernizar los sectores tradicionales y, por otro, para potenciar el crecimiento de los sectores dinámicos que empiezan a adquirir mayor relevancia en la estructura económica estatal.

Los sectores 72 (servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas), 62 (servicios de salud y asistencia social), 43 (comercio al por mayor) y 54 (servicios profesionales, científicos y técnicos) se inscriben dentro de las actividades terciarias y destacan tanto por su grado de especialización económica como por registrar tasas de crecimiento superiores al promedio nacional. En contraste, los sectores 51 (información en medios masivos), 31-33 (industrias manufactureras) y 22 (generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como suministro de agua y gas natural por ductos al consumidor final) presentan bajos niveles de especialización y muestran un desempeño en términos de crecimiento por debajo de la media nacional.

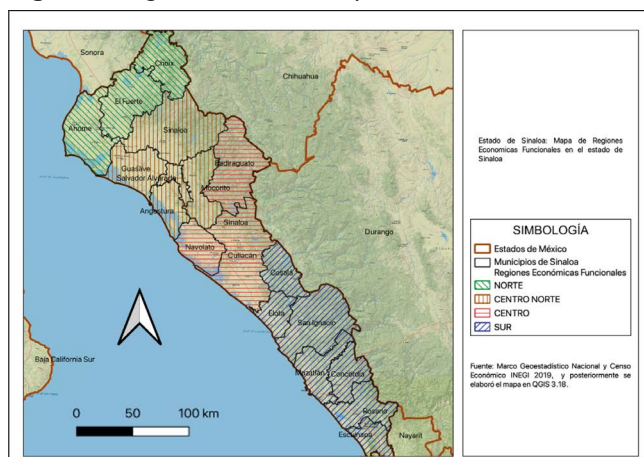
Estos resultados sugieren una clara diferenciación sectorial: por un lado, las actividades terciarias especializadas están posicionándose como motores clave del crecimiento regional, mientras que los sectores industriales y de infraestructura energética enfrentan desafíos estructurales que limitan su dinamismo. Este contraste pone de relieve la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas de política económica, orientadas a fortalecer las capacidades competitivas de los sectores rezagados y, al mismo tiempo, consolidar los sectores terciarios como ejes estratégicos para el desarrollo económico sostenible en Sinaloa.

La delimitación de las unidades espaciales económico-funcionales comenzó a partir de la identificación de los nodos o centros dominantes dentro del territorio, así como de sus interrelaciones, determinadas por los patrones de concentración de actividades productivas, densidad poblacional y distribución del empleo. Posteriormente, se procedió a reconocer las áreas de influencia vinculadas a estos nodos, considerando

la localización de los centros urbanos y la convergencia de las redes de transporte hacia dichos puntos estratégicos. Finalmente, la determinación de la extensión territorial de cada área de influencia se realizó utilizando el índice de Reilly, herramienta que opera como una extensión del modelo gravitacional clásico, permitiendo cuantificar la intensidad de atracción espacial entre centros y su entorno (Asuad, 2016).

A partir de la aplicación del índice de Reilly, se establece una delimitación del espacio geográfico de Sinaloa en cuatro regiones económico-funcionales. La primera es la Región Económica Funcional Norte, integrada por los municipios de Ahome, El Fuerte y Choix. La segunda corresponde a la Unidad Económica Funcional Centro-Norte, que abarca los municipios de Guasave, Sinaloa, Mocorito, Angostura y Salvador Alvarado. La tercera es la Región Económica Funcional Centro, conformada por los municipios de Culiacán, Navolato y Badiraguato. Finalmente, se define la Región Económica Funcional Sur, que incluye a los municipios de Mazatlán, Elota, Cosalá, San Ignacio, Escuinapa, Rosario y Concordia.

Figura 5. Regiones económicas funcionales



Fuente: Elaboración propia en QGIS con base al censo económico de INEGI 2018.

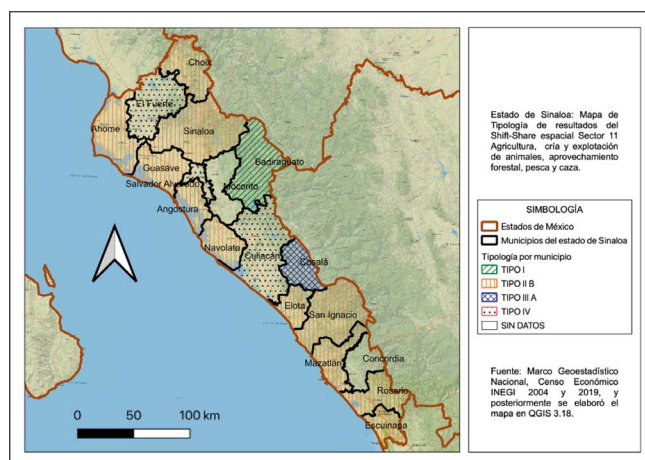
Desde una perspectiva geográfica, esta división permite identificar y entender las dinámicas territoriales, las relaciones de centralidad y periferia, así como los flujos económicos y funcionales que articulan el espacio regional. Al basarse en un modelo gravitacional extendido, como lo es el índice de Reilly, se reconoce la intensidad de atracción y dependencia

entre los centros urbanos y sus áreas circundantes, lo que resulta clave para analizar los patrones de jerarquía urbana, conectividad regional y organización espacial del territorio sinaloense.

En este apartado se utiliza la técnica Shift-Share espacial para analizar el comportamiento del empleo en los sectores económicos de Sinaloa, tomando como referencia los datos provenientes de los censos económicos de 2003 y 2018 del INEGI. Por un lado, el efecto estructural muestra predominantemente valores negativos, lo que indica una especialización municipal en actividades de bajo dinamismo o crecimiento lento; en otras palabras, se podría argumentar que muchos municipios han orientado su estructura productiva hacia sectores menos dinámicos.

Por otro lado, la presencia de un efecto diferencial positivo en la mayoría de los casos revela que, en general, los municipios presentan un ritmo de crecimiento superior al observado en los mismos sectores a nivel estatal. Esto sugiere que estos territorios poseen condiciones favorables de accesibilidad a los mercados y a los recursos productivos, lo que fortalece su capacidad de crecimiento económico (Rendón, Andrés y Mejía, 2019). En consecuencia, puede afirmarse que estos municipios cuentan con sectores económicos que registran tasas de expansión superiores al promedio estatal (Torres, Rozga, García y Delgadillo, 2009).

Figura 6. Clasificación de resultados mediante el análisis Shift-Share espacial en el sector 11



Fuente: Elaboración propia en QGIS con base en los Censos Económicos de INEGI 2003 y 2018.

En el análisis del sector 11 (agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza), identificado como el sector con el mayor índice de especialización económica en Sinaloa, se observa que los municipios clasificados bajo la tipología IIB (Choix, Sinaloa, Ahome, Guasave, Angostura, Navolato, Elota, San Ignacio, Mazatlán, Rosario y Escuinapa) comparten características similares con aquellos de la tipología IV (El Fuerte, Salvador Alvarado y Culiacán), ya que ambos grupos corresponden a municipios considerados como perdedores, es decir, territorios que presentan desventajas competitivas. Sin embargo, los municipios de tipología IIB se diferencian en que requieren la implementación de políticas de corto plazo, de carácter coyuntural, orientadas a reactivar los sectores económicos con mayor rapidez. Por otro lado, los municipios ganadores están representados por los clasificados en la tipología I (Badiraguato) y IIIA (Cosalá); estos últimos, a diferencia de los primeros, necesitan fortalecer su estructura económica mediante estrategias que fomenten la diversificación productiva, apoyadas en políticas estructurales de mediano y largo plazo.

El análisis de la estructura económica de Sinaloa entre 2003 y 2018 revela un patrón persistente de concentración productiva en los municipios costeros y urbanos Culiacán, Mazatlán, Ahome y Guasave, mientras que los territorios serranos y rurales enfrentan dinámicas de rezago, baja diversificación y escasa competitividad sectorial. Esta configuración proyecta un escenario tendencial de profundización de las desigualdades regionales, donde las economías de aglomeración seguirán atrayendo inversión, empleo y población, en detrimento de las regiones periféricas.

Sin embargo, el potencial agrícola del sector primario, la emergencia de sectores terciarios dinámicos como servicios profesionales, salud, turismo y comercio mayorista, y la creciente conectividad territorial derivada de proyectos como el gasoducto Encino Topolobampo y la autopista Mazatlán Durango, abren oportunidades para una reconfiguración territorial más equitativa. En un escenario deseable, la tecnificación del campo, el fortalecimiento de capacidades locales y la implementación de políticas públicas con enfoque territorial permitirían activar economías locales, reducir las brechas estructurales y promover una mayor cohesión regional.

La prospectiva hacia 2035 exige transitar de un modelo sectorial a uno territorial, donde la planificación estratégica incorpore criterios de

justicia espacial, sostenibilidad ecológica y resiliencia socioeconómica. Esto implica reconocer las vocaciones productivas diferenciadas, fomentar la innovación en sectores emergentes y articular redes de colaboración entre municipios, academia, sociedad civil y gobierno. Solo así Sinaloa podrá avanzar hacia un desarrollo territorial inclusivo, capaz de integrar sus múltiples geografías y superar las asimetrías históricas que han limitado su potencial.

Conclusiones

En síntesis, la hipótesis planteada ha sido aceptada: por un lado, los resultados obtenidos mediante la estimación del índice de concentración geográfica permiten confirmar cuantitativamente que las desigualdades regionales en Sinaloa son producto de la concentración económica en los municipios de Culiacán, Mazatlán y Ahome. En estos territorios, las actividades primarias presentan los niveles más altos de localización y concentración en comparación con otras ramas productivas, lo que se explica por las externalidades espaciales que fortalecen su predominio.

Por otro lado, las recomendaciones de política económica con enfoque territorial sugieren que las acciones deben diseñarse considerando la especialización del sector primario en la entidad. Como señalan Cuadras *et al.* (2021), resulta fundamental implementar estrategias que permitan gestionar y promover buenas prácticas agrícolas, así como concientizar y actuar dentro de los principios del desarrollo sustentable, destacando especialmente el uso adecuado de los recursos naturales.

Además, aunque el análisis estadístico realizado se ha visto limitado por el reducido número de municipios en Sinaloa y por la falta de acceso a los censos económicos del INEGI a nivel de localidad como sí ocurre con los censos y conteos de población y vivienda, esta investigación aporta conocimientos significativos a escala municipal gracias a la aplicación de técnicas de análisis regional combinadas con herramientas de sistemas de información geográfica.

Otra de las limitaciones enfrentadas en este estudio sobre Sinaloa fue la ausencia de un censo agropecuario y ganadero durante el periodo analizado, lo cual habría permitido complementar la información obtenida

de los censos económicos, especialmente considerando la relevancia que el sector agropecuario tiene para la entidad tanto en el ámbito nacional como internacional. Ante esta situación, se optó por emplear los datos disponibles a escala municipal provenientes de los censos económicos publicados en 2003, 2008, 2013 y 2018. Esta limitación pudo resolverse parcialmente gracias a los datos del Censo de Población y Vivienda 2020, el cual proporcionó información sobre la población ocupada y su distribución por sector de actividad económica, municipio y sexo, permitiendo así calcular el índice de especialización económica a partir de los datos ofrecidos por dicho censo.

El análisis muestra que el desarrollo económico y social en el ámbito municipal de Sinaloa se caracteriza por una marcada desigualdad y fuertes asimetrías regionales. La principal característica del territorio es un patrón de desarrollo económico desequilibrado, que ha llevado a que municipios como Culiacán, Mazatlán, Ahome y Guasave se consoliden como nodos centrales de actividad económica debido a su alta concentración espacial de recursos y actividades productivas.

En consecuencia, la distribución de la actividad económica y de la población en el territorio sinaloense dista de ser homogénea y proporcional en relación con los recursos naturales y la población disponible. Por el contrario, se observa una notable concentración en los municipios mencionados, mientras que espacios como Badiraguato, Cosalá, Choix y San Ignacio se posicionan como los territorios con menor concentración económica, debido a su escasa o prácticamente nula dinámica productiva. En resumen, la actividad económica se organiza espacialmente en torno a puntos específicos, lo que da lugar a la formación de nodos que estructuran la dinámica económica de la entidad.

Estos nodos coinciden de forma precisa con las principales ciudades del estado, es decir, el municipio de Ahome, donde se localiza la ciudad de Los Mochis en el norte; el municipio de Culiacán, que alberga la ciudad homónima y capital estatal en el centro; y el municipio de Mazatlán, que incluye el puerto del mismo nombre en el sur de la entidad. Estas ciudades se distinguen por desempeñar funciones urbanas que concentran actividades económicas y sociales, generando atracción de flujos económicos y poblacionales que se manifiestan a través de las redes de transporte y comunicación que las conectan.

Por otro lado, los impactos territoriales derivados de las políticas públicas implementadas en Sinaloa son evidentes. Un ejemplo inicial es la inauguración de la autopista Mazatlán–Durango, la cual incrementó significativamente el tránsito vehicular hacia el puerto de Mazatlán, sobrepasando su capacidad urbana y, al facilitar el acceso, provocó que la demanda turística superara la oferta disponible, lo que resultó en un aumento de precios en los sectores de servicios vinculados al turismo. Asimismo, los efectos del Centro Integralmente Planeado CIP Playa Espíritu aún no se reflejan en términos económicos y sociales, dado que su construcción sigue en proceso y únicamente uno de los hoteles proyectados está próximo a concluirse; sin embargo, los impactos ambientales derivados del inicio de las obras ya se han hecho presentes desde las primeras etapas del proyecto.

Posteriormente, se aplicó la técnica Shift-Share espacial para examinar la dinámica de crecimiento del empleo en los distintos sectores económicos de los municipios de Sinaloa durante el periodo 2003–2018, abarcando parcialmente la etapa posterior a la Gran Recesión que impactó al territorio mexicano. Los hallazgos señalan que una parte significativa de los municipios puede clasificarse como ganadores, es decir, territorios con ventajas competitivas, aunque se identifican diferencias notables según el sector económico analizado, destacando el predominio de los municipios catalogados como tipo III A.

Según los resultados del método Shift-Share espacial, estos municipios se caracterizan por presentar un efecto diferencial positivo y un efecto estructural negativo, lo que implica la necesidad de implementar políticas regionales orientadas a fortalecer la competitividad sectorial, dotar de infraestructura local adecuada y fomentar la disponibilidad de factores productivos que permitan promover un desarrollo sostenido en las distintas áreas de la entidad.

Siguiendo los planteamientos de Rodrik (2005), se sostiene que resulta más viable promover el desarrollo de aquellos sectores económicos que ya cuentan con cierto grado de especialización productiva. En este sentido, a nivel sectorial, se hace necesario reformar las políticas públicas incorporando un enfoque territorial que priorice el impulso y fortalecimiento de sectores específicos, tales como el sector 72 (servicios

de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas), el sector 62 (servicios de salud y asistencia social), el sector 43 (comercio al por mayor) y el sector 54 (servicios profesionales, científicos y técnicos). Estos sectores, pertenecientes al ámbito de las actividades terciarias, destacan por poseer un nivel consolidado de especialización económica, contar con ventajas competitivas dentro del contexto estatal y mostrar tasas de crecimiento superiores al promedio nacional. Para alcanzar estos objetivos, se recomienda fomentar la participación activa del gobierno mediante nuevas inversiones, incentivar la canalización de recursos hacia el desarrollo tecnológico y la innovación, así como fortalecer la provisión de infraestructura a nivel municipal.

Por otro lado, los resultados señalan que, a pesar de que el sector primario presenta el índice de especialización económica más elevado en Sinaloa (dado que su nivel de producción supera la demanda estatal, generando así potencial para la exportación), este no ha funcionado como un motor de desarrollo para los demás espacios geográficos de la entidad. Esto se debe a que los beneficios derivados de dicha actividad se concentran únicamente en los municipios donde se emplea tecnología e innovación en los procesos productivos. Por ello, se sugiere que en municipios como Choix, Badiraguato, Sinaloa, Salvador Alvarado, Mocorito, El Fuerte, Concordia, Elota, Cosalá, Escuinapa, Rosario, San Ignacio, Navolato y Escuinapa se realicen inversiones dirigidas a la tecnificación de la producción agrícola, mediante la implementación de sistemas de riego sostenibles y maquinaria especializada, complementadas con políticas públicas orientadas a agregar valor a la producción local.

Asimismo, al considerar la posibilidad de replicar la metodología utilizada en este estudio para analizar otras entidades federativas o regiones, resulta fundamental, por un lado, mantener los cálculos del índice de especialización económica, ya que permite identificar las capacidades productivas locales y las vocaciones territoriales, y por otro, aplicar el método de cambio-participación Shift-Share para caracterizar los espacios geográficos según el desempeño de sus sectores económicos. Adicionalmente, se recomienda incorporar el índice de Morán para describir la presencia de dependencia espacial y facilitar la identificación de posibles clústeres productivos.

Finalmente, a partir de la reflexión general del estudio, surgen varias

inquietudes que abren líneas para futuras investigaciones. Por un lado, se plantea la necesidad de incluir los espacios urbanos como objeto de análisis, lo cual requeriría contar con acceso a las bases de datos generadas por el INEGI a partir de los censos económicos, pero presentadas con un nivel de desagregación espacial más fino, es decir, a escala de localidad y no únicamente a nivel municipal. Esto permitiría realizar análisis más detallados que posibiliten correlacionar una mayor cantidad de variables económicas y sociales.

Por otro lado, se considera pertinente orientar estudios que busquen responder preguntas clave como: ¿Cuál ha sido el impacto económico de la COVID-19 en las asimetrías regionales de Sinaloa? ¿Por qué el sector terciario de la economía sinaloense se expande más rápidamente que el sector secundario? y ¿Por qué dicha expansión del sector terciario se concentra especialmente en los espacios urbanos de Mazatlán y Culiacán?

También surge el interés en desarrollar investigaciones que exploren la incidencia de la economía vinculada al narcotráfico en el desarrollo económico de Sinaloa, analizando si el dinamismo del sector servicios está relacionado con inversiones provenientes de actividades ilícitas, o bien si este fenómeno social representa una barrera para el impulso del desarrollo regional. De igual forma, se considera relevante abordar el tema de los desplazamientos forzados, consecuencia de los enfrentamientos entre organizaciones criminales que buscan el control territorial, y examinar cómo estos procesos impactan la identidad territorial y el tejido social de la población afectada.

Referencias

- Aguilar, L., (1996). Estudio introductorio. En L. Aguilar. (coord), *Problemas públicos y agenda de gobierno*. Miguel Ángel Porrúa.
- Asuad, N. (2001). *Economía regional y urbana. Introducción a las teorías, técnicas y metodologías básicas*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; Colegio de Puebla; Asociación de Ex alumnos de la FE-UNAM.
- Asuad, N. (2012). Configuración territorial de la economía y políticas regionales y urbanas en México. En J. Calva, (Coord), *Desarrollo*

- regional y urbano. Análisis estratégico para el desarrollo.* Volumen 13. Juan Pablo Editor; Consejo Nacional de Universitarios.
- Asuad, N. (2016). *Desarrollo regional y urbano. Tópicos selectos.* (Vol 2). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Asuad, N., Quintana, L. & Ramírez, R. (2007). Convergencia espacial y concentración regional agrícola en México 1970-2003. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 38(149), 79-111.
- Asuad, N. (2018). Configuración territorial de la economía y políticas regionales y urbanas en México. En J. Calva, (Coord.). *Desarrollo territorial y urbano.* (pp. 133-162). Juan Pablos Editor; Consejo Nacional de Universitarios; Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Bassols, A. (2005). *Geografía socioeconómica de México: aspectos físicos y económicos por regiones.* (8 ed.). Trillas.
- Boisier, S. (1980). Técnicas de Análisis Regional con Información Limitada, *Cuaderno ILPES*, Serie II, N° 27.
- Brito, P. (2007). *Desarrollo Regional y Migración.* Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Bustamante, C. (2012). Políticas estructurales y de cohesión social para un desarrollo regional sustentable para México. En J. Calva, (Coord.). *Desarrollo regional y urbano, análisis estratégico para el desarrollo* (Vol. 12). Juan Pablos Editor; Consejo Nacional de Universitario.
- Cuadrado, J. (2003) *Política económica, objetivos e instrumentos.* (2 ed.). Mac Graw Hill.
- Cuadras, A., Peinado, V. & Portillo, R. (2021). Prácticas agrícolas y sustentabilidad en cultivos de maíz en Guasave, Sinaloa. *RA XIMHAI*. 17 (3), 355-385.
- Delgadillo, J., Olmos, R., & Vázquez, C. (2022). Dimensión territorial de la desigualdad y desarrollo regional en México: implicaciones de la política pública en el contexto de la crisis sanitaria por COVID-19. En F. Lozano, M. Valdivia & M. Mendoza (Coords.), *Pandemia y desigualdades sociales y económicas en México.* (pp. 401-44). Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. https://ru.crim.unam.mx/bitstream/123456789/1419/1/Tomo-1_Cap-11.pdf

- Delgadillo, J. & Torres, F. (2007). Políticas Pública y estrategias de desarrollo regional para México. En J. Calva, (Coord.). *Políticas de desarrollo regional. Agenda para el desarrollo*. (Vol. 13). Miguel Ángel Purruá; Universidad Nacional Autónoma de México; H. Cámara de Diputados, LX Legislatura.
- Delgadillo, J. & Orozco, E. (2015). Procesos históricos y cambios territoriales. En R. Román, y R. Valdez, (Coords). *Historia temática de Sinaloa. Región, población y salud*. (Tomo I). Gobierno del Estado de Sinaloa; Instituto Sinaloense de Cultura; Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Delgadillo, J. & Torres, F. (2011) *Nueva geografía regional de México*. Trillas; Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gámez, R. (2006). *Hacia una cultura organizacional híbrida en empresas hortícolas*. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Garza, G. & Sobrino, J. (1989). *Industrialización periférica en el sistema de ciudades de Sinaloa*. El Colegio de México.
- Gasca, J. (2009). *Geografía regional. La región, la regionalización y el desarrollo regional en México*. Instituto de Geografía; UNAM.
- Genta, N.; Riffo, L.; Williner, A. & Sandoval, C. (2022). *Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe 2022*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48119-panorama-desarrollo-territorial-america-latina-caribe-2022>
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 ed.). Mc Graw Hill.
- Ibarra, G. (2009). *Ensayos sobre el desarrollo económico regional de Sinaloa*. Universidad Autónoma de Sinaloa; Instituto Sinaloense de Cultura; Juan Pablos Editors, S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). *Censos económicos 2003, 2008, 2013 y 2018*. <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Krugman, P. (1992). *Geografía y comercio*. Antoni Bosch.
- Lira, L. y Quiroga, B. (2003) *Técnicas de análisis regional*. ILPES; CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5500/S0800190_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lizárraga, A. (2000). *El proceso de la Emigración Rural al Extranjero en Sinaloa. Los casos de Cosalá, San Ignacio y El Verde*. [Tesis de

- doctorado, Centro de Investigación y Enseñanza de Antropología Social de Occidente, Universidad de Guadalajara].
- Mitchell, W., Myers, J. & Juniperi, J. (2005). Extending Shift-share Analysis to Account for Spatial Effects: A Study Using Australian Census Data. *CofFEE Centre of Full Employment and Equity*, 05(19), 1-22. <https://www.fullemployment.net/publications/wp/2005/05-19.pdf>
- Nava, M. y Ibarra, G. (2010). Actores locales y competitividad turística de Mazatlán. El territorio como producto turístico. *Revisa de Arquitectura, Urbanismo y Ciencias Sociales*, II(1).
- Pradilla Cobos, E., & Márquez López, L. (2022). La desigual intervención estatal sobre los territorios en América Latina. *Territorios*, (46), 1–25. <https://revistas.urosario.edu.co/xml/357/35771093008/html/index.html>
- Rendon, L., Andrés, R. & Mejía, P. (2019). Shift-share espacial del empleo manufacturero municipal. Zonas Metropolitanas: Valle de México y Toluca, 2008-2013. *Economía, Sociedad y Territorio*, XVIII(59), 1213-1242. <https://www.scielo.org.mx/pdf/est/v19n59/2448-6183-est-19-59-1213.pdf>
- Romero, F., Tejada, J. y Jaramillo, R. (2002). *Sinaloa. Historia y Geografía Tercer grado*. (4 ed.). Secretaría de Educación Pública.
- Rodrik, D. (2005). Políticas de diversificación económica. *Revista de la CEPAL*, (87).
- Roth, A. (2006). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Aurora.
- Salazar, N. (2013). Historia de Sinaloa. Once Ríos.
- Secretaría de Educación Pública SEP. (1994). *Sinaloa. Historia y geografía. Tercer grado*. Secretaría de Educación Pública.
- Schteingart, M., Salazar, C. & Sobrino, J. (Eds.). (2023). *Desigualdades territoriales. Miradas cruzadas*. El Colegio de México.
- Torres, F. & Delgadillo, J. (2012). La nueva encrucijada del desarrollo regional en México. En J. Calva, (Coord). *Desarrollo regional y urbano. Análisis estratégico para el desarrollo*. (Vol. 13). Juan Pablo Editor, S.A; Consejo Nacional de Universitarios.
- Torres, F., Rozga, R., García, A. y Delgadillo, J. (2009). *Técnicas para el análisis regional. Desarrollo y aplicaciones*. Trillas.
- Valdez, F. (2013). *Desarrollo regional y desigualdad económica en el norte de Sinaloa*. [Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa].

Capítulo 5

Estudio del mercado óptimo para la exportación de productos lácteos (jocoque)

M.C. Alejandra Guadalupe Rodríguez Domínguez¹

M.C. Fernando Rafael Prado Valenzuela²

M. C. Aniela Guadalupe Valdez Sandoval³

<https://doi.org/10.61728/AE20258009>



¹ Universidad Autónoma de Sinaloa/Alejandra.rodriguez@uas.edu.mx/ (687) 887-23-83. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4554-3855>

² Universidad Autónoma de Sinaloa/fdo.pradolrci@uas.edu.mx/ (687) 117-50-95. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6309-0563>

³ Instituto Tecnológico de Sonora / aniela.valdez209037@potros.itson.edu.mx / (698) 108 9362 orcid: <https://orcid.org/0009-0002-8375-3843>

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar el mercado óptimo para la exportación de productos lácteos (jocoque) de México, utilizando el análisis multicriterio para la toma de decisiones utilizando el método SAW (Simple Additive Weighting), o Método de Ponderación Aditiva Simple, en este sentido la hipótesis afirma que Estados Unidos sería el mercado más favorable, debido a su alta demanda, proximidad geográfica y el Tratado de Libre Comercio con México, asimismo, la metodología consistió en aplicar el método SAW, asignando pesos a criterios como al Producto Interno Bruto (PIB), la demanda internacional, las barreras arancelarias y no arancelarias, Tratados de Libre Comercio y cercanía geográfica, para evaluar diferentes mercados, por su parte los resultados indicaron que Estados Unidos es el mercado óptimo para exportar productos lácteos (jocoque), confirmando la hipótesis.

Introducción

Hoy en día, debido al crecimiento en el mercado internacional y el establecimiento de acuerdos entre países, las empresas tienen la opción de emprender al enviar sus productos al extranjero; es por eso por lo que se efectúa la presente investigación, la cual tiene como objetivo determinar el mercado óptimo para la exportación de productos lácteos (jocoque) originarios de México, mediante la implementación del método de Suma Aditiva Ponderada (SAW).

Al desarrollar la investigación, se detectó que existen ciertos factores que las empresas deben tomar en cuenta para elegir el mercado óptimo para realizar actividades de exportación, tales elementos como la demanda, los Tratados de Libre Comercio, las barreras de ingreso arancelarias y no arancelarias, así como la posición geográfica, puesto que la cercanía con los mercados destino favorece la logística de exportación. Así mismo,

se encontraron ciertos hallazgos como la demanda de productos lácteos procesados a nivel internacional, la cual, según TradeMap (2024), favorece a países como la República de Corea, Estados Unidos de América, Eslovaquia, España y Reino Unido.

Cabe mencionar que a lo largo de los años se han presentado estudios que tratan la exportación de productos lácteos a diversos países del mundo y mencionan el efecto que tienen las barreras arancelarias y no arancelarias en estos, así como también el impacto del uso de los Tratados de Libre Comercio, otros de los criterios que se consideran para seleccionar el mercado óptimo, tales como el Producto Interno Bruto (PIB) o la cercanía geográfica.

En Latinoamérica, precisamente en Argentina, Berlinski (2002) presentó un estudio donde deduce que las barreras no arancelarias son determinantes al realizar operaciones de comercio exterior, debido a que estas en ocasiones perjudican al exportador, ya que pueden elevar los costos cuando se relacionan con las demoras en la aduana; por el contrario, cuando se tiene un Tratado de Libre Comercio, se ven beneficiados, ya que los procesos son más fluidos y eficientes, como es el caso del estudio que analiza el intercambio de productos lácteos y arroz de Argentina a Brasil, dos países miembros del MERCOSUR. Como se puede apreciar, es de gran importancia que el país exportador tenga un Tratado de Libre Comercio con el país importador, pues le garantiza ciertas preferencias en cuestión arancelaria e incluso en barreras no arancelarias, ya que en ocasiones se reducen las trabas burocráticas, lo que permite que la operación sea más ágil.

Por otra parte, en Chile, Kouzmine (2003), en su estudio dentro de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), concluye que barreras arancelarias y no arancelarias obstaculizan el acceso a los mercados nacionales, destacándose las medidas de apoyo interno y subsidios a la exportación de productos agropecuarios en los países industrializados, principalmente en los países de la Unión Europea y los Estados Unidos, tomando en cuenta que este es uno de los puntos más críticos hoy en día debido a que los países en vías de desarrollo no tienen esas ventajas; por ende, sus productos no logran ser tan competitivos en el mercado internacional. Un papel especial lo desempeñan los

acuerdos de integración subregional, por ejemplo, Comunidad Andina o MERCOSUR, que promueven el libre comercio entre sus miembros y aplican un arancel externo común en una proporción significativa del comercio con terceros países.

En México, Morales (2019) explicó que con la implementación del nuevo Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM), los aranceles se eliminarán a lo largo del tiempo o por un monto limitado definido como cupo; esto incluye las exportaciones de lácteos y carne de la Unión Europea y México, aspecto que beneficia sin duda el intercambio de dichos productos entre los países miembros. Se puede detectar que, debido al Tratado de Libre Comercio, se logran beneficios arancelarios y no arancelarios para productos lácteos, lo que favorece la exportación de estos y garantiza rentabilidad. Por ende, tomando como base lo anterior, se puede identificar que México tiene un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, Eslovaquia, España, lo que ofrece una tasa preferencial arancelaria al producto objeto de estudio; por lo contrario, de Reino Unido y la República de Corea, que no manifiestan una tasa preferencial para el producto antes mencionado.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo determinar el mercado óptimo para la exportación de productos lácteos (jocoque) utilizando el método SAW (Simple Additive Weighting) para evaluar y comparar las diferentes opciones de mercado en función de criterios relevantes como tratados de libre comercio, demanda, barreras arancelarias y no arancelarias, así como la cercanía geográfica. Con esta perspectiva, se construye la hipótesis que permite afirmar que el mercado más óptimo para la exportación de productos lácteos (jocoque) es Estados Unidos de América.

Análisis de factores clave para la exportación de productos lácteos (jocoque)

En estos tiempos, debido a la globalización, existe un crecimiento en cuanto al intercambio de bienes y servicios; además, es de gran importancia analizar cuál es el mercado óptimo para realizar una actividad de exportación. Para ello se toman en cuenta ciertos factores, tales como el

PIB per cápita, la demanda existente del producto, los Tratados de Libre Comercio, las barreras de ingreso arancelarias y no arancelarias, así como la posición geográfica, puesto que la cercanía con los mercados destino favorece la logística de exportación.

En este contexto es importante definir estos factores. Tal como lo establece el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2024), el Producto Interno Bruto per cápita es el resultado de dividir el PIB que genera el país en determinado año entre el número total de habitantes del mismo año; este refleja de forma general el nivel de vida de las personas, lo cual es un indicador para considerar si se pretende comercializar un producto en determinado país. Otro elemento para considerar son los Tratados de Libre Comercio, los cuales, según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2019), son acuerdos que establecen dos o más países bajo el amparo del derecho internacional y con el objetivo de mejorar sus relaciones en términos económicos y de intercambio comercial.

Actualmente, según lo que establece la Secretaría de Economía (2023), México mantiene una posición estratégica en el comercio internacional gracias a su amplia red de acuerdos comerciales. Cabe recalcar que, en total, el país está vinculado con 50 naciones a través de 14 Tratados de Libre Comercio, 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones firmados con 31 países o regiones, y 9 acuerdos de alcance limitado, como los Acuerdos de Complementación Económica y los Acuerdos de Alcance Parcial, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

En lo que respecta a Ortega y Piedecausa (2015), las barreras arancelarias están conformadas por los aranceles, que son gravámenes aplicados a los bienes que se importan y exportan, con el objetivo de aumentar su precio de venta dentro del país importador, lo cual busca disminuir la competencia para los productores locales; sin embargo, esta medida tiene como finalidad proteger, de cierta manera, a los productos nacionales frente a la competencia extranjera. Además, algunos países emplean estos aranceles como una fuente para aumentar sus ingresos derivados del comercio internacional; de igual modo, ofrecen una clasificación de estas, la cual puedes ver de manera detallada en la Tabla 1.

Tabla 1. *Barreras Arancelarias*

Barrera Arancelaria	Descripción
Ad Valorem	Este se calcula mediante un porcentaje sobre el valor comercial establecido en la factura.
Específico	Cantidad monetaria fija por cada unidad de medida del producto físico.
Compuesto o mixto	Se trata de una combinación de los dos sistemas anteriores, ad Valorem y específico.

Nota: Elaboración propia con datos de Ortega y Piedecausa (2015).

De igual modo, Sastre y Polo (2015) señalan que las barreras arancelarias pueden aplicarse tanto a todos los productos o bienes que ingresan a un país como a aranceles específicos sobre ciertos artículos; dichas barreras tienen como objetivo principal proteger a la industria nacional frente a la competencia extranjera, elevando el costo de dichos productos. Por otro lado, definen las barreras no arancelarias como medidas que igualmente buscan resguardar a la industria nacional o regional, pero sin recurrir a aranceles; aunado a esto, indican que este tipo de barreras suelen surgir en negociaciones entre Estados o países que no cuentan con acuerdos comerciales establecidos.

Por otra parte, retomando a Ortega y Espinosa (2015), plantean que las barreras no arancelarias son medidas que limitan a las importaciones y, a su vez, estas pueden establecer limitaciones al comercio exterior más significativas que las barreras no arancelarias; en otras palabras, las barreras no arancelarias constituyen medidas que restringen las importaciones y, en muchos casos, pueden imponer limitaciones al comercio exterior incluso más estrictas que las barreras arancelarias tradicionales, lo que refleja su gran impacto en la regulación del comercio internacional.

Igualmente, desde su perspectiva, Rodríguez y Trejo (2017) determinan que las barreras no arancelarias se basan en la imposición de trabas legales o burocráticas para conseguir el mismo fin, con el afán de proteger la industria, a los consumidores y el medio ambiente; de igual modo, ofrecen una clasificación de estas que puede verse en la Tabla 2 del presente de manera más completa.

Tabla 2. Tipos de barreras no arancelarias

Medidas cuantitativas: Aquellas establecen un límite (cantidad, peso, valor) dentro del cual se pueden realizar operaciones de importación, superado dicho límite no cabe la posibilidad de introducir la mercancía en el territorio aduanero.

Clasificación

Contingentes a la importación: Son restricciones sobre la cantidad de mercancía que un país puede importar. Se aplica durante un periodo de tiempo determinado.

Restricciones voluntarias a la importación: Consiste en que el país importador exija al país exportador que reduzca voluntariamente la cantidad de mercancía a exportar, a cambio de no imponer otro tipo de barreras comerciales, que podrían suponer un perjuicio mayor al país exportador.

Barreras técnicas, sanitarias, medioambientales, normalización, homologación, certificación, patentes, licencias a la importación y documentos de vigilancia.

Clasificación

Barreras técnicas: Son aquellas que se aplican para proteger la salud de las personas y el medio ambiente.

Barreras sanitarias: Son requisitos en materia de salud pública, que debe cumplir un producto para atravesar la frontera de un país.

Barreras medioambientales: Estas están destinadas al cumplimiento de la normativa ambiental vigente en cada país.

Normalización: Consiste en la elaboración y publicación de toda la normativa de todos los requisitos que cualquier producto de comercialización debe cumplir.

Homologación: La administración pública, a través de los organismos oficiales correspondientes, podrá determinar si un producto satisface las condiciones técnicas que se le ofrecen.

Certificación: Es un proceso similar a la homologación, pero en este caso no intervienen actividades oficiales, sino organismos certificadores.

Patentes: Una patente es un título que reconoce el derecho a explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular.

Licencias de importación: Es aquel documento que se requiere para la importación de productos sometidos a algún tipo de restricción.

Documento de vigilancia: Es el documento necesario para la importación de productos sometidos a medidas de vigilancia.

Barreras fiscales: Consiste en aquellos impuestos que gravan la entrada de productos a determinado país; la aplicación de estos tiene afán recaudatorio e incrementa los ingresos del país.

Clasificación

Impuesto al Valor Agregado: Es el impuesto sobre el valor añadido; se aplica un porcentaje sobre el valor del producto; este depende de cada país.

Impuestos especiales: Son tasas que gravan la importación de determinados productos como el tabaco, el alcohol, etcétera.

Nota: Elaboración propia con datos de Rodríguez y Trejo, (2017)

Como se puede observar, estas son de gran relevancia en el comercio exterior; es considerable, ya que pueden representar desafíos aún mayores que los aranceles tradicionales. Por ende, para quienes buscan exportar, comprender y anticipar estas barreras es clave, ya que influyen directamente en la viabilidad del ingreso al mercado objetivo. Evaluar adecuadamente estas restricciones permite adaptar el producto, cumplir con requisitos específicos y evitar sanciones o rechazos en aduanas, lo cual es esencial para lograr una estrategia de exportación exitosa y sostenible en el tiempo.

Es importante destacar que parte significativa de la identificación de las barreras arancelarias y no arancelarias son los Tratados de Libre Comercio, los cuales, conforme a Sulser (2016), se describen como acuerdos entre países para concederse determinados beneficios mercantiles de forma mutua; en términos simples, estos se entienden como pactos establecidos entre dos o más países con el objetivo de otorgarse mutuamente mejores condiciones en el ámbito comercial, facilitando el intercambio de bienes y servicios.

Asimismo, Van den Berghe (2014) establece que los Tratados de Libre Comercio tienen como finalidad principal fomentar el intercambio internacional de bienes y servicios; de igual manera, buscan fortalecer las relaciones comerciales y financieras entre los países involucrados, abordando aspectos como la reducción de trámites burocráticos relacionados con las operaciones de importación y exportación, así como la eliminación de aranceles aduaneros, entre otras medidas que facilitan el comercio entre las naciones firmantes.

Es por ello que para planificar una estrategia de exportación optima, es esencial considerar los elementos antes descritos que influyen directamente en el acceso y posicionamiento en los mercados internacionales,

tal es el caso del PIB per cápita permite evaluar el poder adquisitivo del país destino, mientras que el análisis de las barreras arancelarias y no arancelarias ayuda a pronosticar obstáculos que pueden afectar la competitividad del producto, igualmente, los Tratados de Libre Comercio ofrecen condiciones preferenciales que facilitan el intercambio, reduciendo costos y trámites, además, otro elemento de gran significancia es la cercanía geográfica ya que no solo disminuye los tiempos y gastos logísticos, sino que también mejora la capacidad de respuesta comercial.

Metodología

Método

En la presente investigación se aplicó el análisis multicriterio para la toma de decisiones utilizando el método SAW (Simple Additive Weighting), o Método de Ponderación Aditiva Simple, el cual, según Hwang y Yoon (1981), es una técnica empleada en la toma de decisiones multicriterio; asimismo, esta metodología facilita la evaluación y selección de diversas alternativas según distintos criterios, y su principio fundamental consiste en calcular un porcentaje total para cada alternativa mediante la suma de los valores normalizados.

Con respecto a Valenzuela, Santiesteban y Valenzuela (2024) asumen que el uso de los métodos de apoyo para la toma de decisiones para escenarios en los que se conjugan múltiples variables de selección requiere del uso de técnicas que constituyan una herramienta primordial para la investigación.

Enfoque

De acuerdo con el apartado anterior, el enfoque propuesto en la investigación tiene naturaleza cuantitativa debido a que, tal como lo indican Babativa (2017), se pretende lograr una comprensión objetiva y desarrollar una estimación lo más precisa posible del fenómeno que se analiza, es decir, entender con claridad y exactitud las condiciones del entorno permite tomar decisiones acertadas.

A su vez, Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, lo cual se presenta al analizar los diversos factores clave para determinar, mediante la comparación de un grupo de países con características diferentes, el mercado óptimo de exportación de productos lácteos (jocoque).

Alcance

De acuerdo con Hernández et al. (2019), una investigación con enfoque cuantitativo puede tener los alcances exploratorios, descriptivos, correlacionales, explicativos; todo depende del proceso y los resultados de la revisión de la literatura y de la perspectiva teórica del estudio para la construcción del marco teórico, de igual modo de los objetivos del investigador.

Por ende, la investigación es de alcance explicativo, ya que, tal como lo establece Ramos (2020), con este se busca una explicación y determinación de los fenómenos; además, en el contexto cuantitativo, se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El procedimiento sugerido por Alireza, Majid y Rosnah (2010) para desarrollar modelos multicriterio en este estudio en particular, consiste en una serie de pasos estructurados que permiten evaluar y seleccionar alternativas considerando múltiples criterios simultáneamente, en este estudio en particular, se emplea este método debido a su capacidad para integrar diversos factores que afectan la toma de decisiones complejas, facilitando una evaluación más completa y precisa, a continuación, se presenta el procedimiento aplicado, que incluye la identificación de criterios relevantes, la asignación de ponderaciones, la evaluación de las opciones según cada criterio y la agregación de resultados para determinar la alternativa óptima.

Identificación de criterios.

1. Elección de las alternativas.

$$A = \{a_1, a_2, \dots, a_j, \dots, a_m, \text{ donde } |A| = m\}$$

2. Colección de datos usando cuestionario basado en las respuestas cualitativas.
3. Determinación de los pesos a través del procedimiento de Simos Revisado. w_j coeficiente de importancia relativa del criterio g_j para $j = 1, 2, \dots, n$.
4. Cálculo de la matriz de decisión.
5. Cálculo del indicador final.

$$A_i = \sum W_j. X_{ij} \quad i = 1, \dots, 3, j = 1, \dots, 8$$

Dónde: x_{ij} es el puntaje de la i -ésima alternativa con respecto al criterio j -ésimo, w_j es el criterio ponderado.

Resultados y discusión

Elección de alternativas

Tal como lo marca el proceso, primeramente se identificaron las alternativas, las cuales, según la descripción igualmente de Hwang y Yoon (1981), son las opciones o posibilidades disponibles para resolver un problema o tomar una decisión. En el ámbito del análisis o la toma de decisiones, las alternativas reflejan las diversas acciones, estrategias o soluciones que se pueden considerar para alcanzar un objetivo; en este caso, las alternativas se describen en la Tabla 3.

Tabla 3. Identificación de alternativas

Etiqueta	Alternativa	Descripción
A1	República de Corea	Primer importador de derivados lácteos (jocoque)
A2	Estados Unidos de América	Segundo importador de derivados lácteos (jocoque)
A3	Eslovaquia	Tercer importador de derivados lácteos (jocoque)
A4	España	Cuarto importador de derivados lácteos (jocoque)
A5	Reino Unido	Quinto importador de derivados lácteos (jocoque)

Nota: Elaboración propia con datos de TradeMap (2024)

Las alternativas seleccionadas en este estudio fueron determinadas a partir del uso de la herramienta estadística de la Cámara de Comercio Internacional, Trade Map (2024), la cual proporciona información detallada sobre los principales países importadores de productos a nivel mundial. En este caso específico, se utilizó la plataforma para identificar a los principales importadores internacionales de productos lácteos (jocoque); con base en la fracción arancelaria 040520, se eligieron los cinco países con mayor volumen de importación en esta categoría: República de Corea, Estados Unidos de América, Eslovaquia, España y Reino Unido: estos países fueron considerados como mercados potenciales para la exportación debido a su alta demanda en el sector lácteo, lo que los convierte en opciones estratégicas para el análisis multicriterio planteado.

Determinación de los pesos a través de procedimiento de Simos

Por su parte, con el objetivo de medir el mercado más óptimo de exportación para productos lácteos, se consideraron los criterios basados en los factores clave para la exportación de productos, ya que dichos criterios se consideran para evaluar y comparar diferentes alternativas dentro del proceso; estos los puedes ver reflejados en la Tabla 4.

Tabla 4. Identificación de criterios

Etiqueta	Criterio	Descripción	Fuente
C1	PIB per Cápita	Identificar el poder adquisitivo de la población.	Banco Mundial
C2	Tratado de Libre Comercio	Medir las relaciones comerciales internacionales con el país destino.	Secretaría de Economía
C3	Cercanía Geográfica	Debido a las características del producto, este factor es de suma importancia para seleccionar el país destino.	Geodatos
C4	Barreras Arancelarias	Conocer las barreras arancelarias que tiene el producto en el país de destino.	Ley del Impuesto General de Importación Y exportación
C5	Barreras No Arancelarias	Obtener las barreras no arancelarias que tiene el producto en el país de destino.	Diversas fuentes oficiales de cada alternativa

Nota: Elaboración propia (2024)

Debido a que la determinación de un mercado óptimo de exportación requiere basarse en criterios que contemplen dimensiones económicas, comerciales y logísticas. En este sentido, el PIB per cápita (C1) es un indicador fundamental del poder adquisitivo de la población, pues permite proyectar la demanda potencial y el nivel de consumo, de acuerdo con las directrices del Banco Mundial para analizar mercados tanto emergentes como desarrollados. De igual forma, la presencia de un Tratado de Libre Comercio (C2) constituye una evidencia de apertura y cooperación internacional que contribuye a disminuir costos y riesgos, en línea con la política comercial establecida por la Secretaría de Economía. Asimismo, la cercanía geográfica (C3) cobra relevancia estratégica al reducir tiempos de traslado, gastos logísticos y riesgos de deterioro del producto, lo cual es especialmente significativo en el caso de bienes perecederos, como lo señala Geodatos.

Por otro lado, las Barreras Arancelarias (C4) y las Barreras No Arancelarias (C5) resultan esenciales para evaluar la factibilidad de penetración en un mercado, dado que inciden en el precio final y en la competitividad internacional. Por ende, la consideración conjunta de estos cinco criterios ofrece un marco metodológico sólido y multidimensional que asegura rigurosidad en la selección de mercados de exportación, integrando factores macroeconómicos, normativos y logísticos con el entorno competitivo internacional.

En la etapa de asignación de pesos del método SAW, es fundamental ponderar cuantitativamente los criterios con el fin de reflejar su importancia relativa dentro del proceso de toma de decisiones. Este procedimiento consiste en asignar un valor numérico a cada criterio, permitiendo jerarquizarlos según su grado de influencia en el análisis. La asignación de pesos garantiza que los factores más relevantes tengan un mayor impacto en la evaluación final de las alternativas. En la Tabla 5 se muestra dicha ponderación, la cual fue definida considerando el contexto de exportación de productos lácteos (jocoque).

Tabla 5. Ponderación de criterios

Valor	Etiqueta	Descripción
3	Muy importante	Refleja que el criterio es prioritario
2	Algo importante	Indica criterios que tiene relevancia, pero con menor peso que los prioritarios.
1	Poco importante	Representa criterios de menor impacto
0	Nada importante	Manifiesta criterios que no genera impacto

Nota: Elaboración propia (2024)

Según Hernández, Giral y Vaca (2022), la asignación de pesos facilita la determinación de una calificación a cada una de las oportunidades espectrales evaluadas, lo que permite generar un ranking de todas las alternativas. Por ende, la oportunidad espectral con el puntaje más alto será la elegida. En la Tabla 6 se muestra la asignación de pesos a los criterios del presente estudio. Cada criterio fue comparado de manera par a par, asignándole un valor según su relevancia relativa. Posteriormente, las valoraciones se sumaron y normalizaron para obtener los pesos porcentuales, garantizando que la ponderación total equivaliera al 100 %.

Tabla 6. Asignación de pesos

	PIB per Cápita	Tratado de Libre Comercio	Cercanía geográ- fica	Barreras arancela- rias	Barreras no aran- celarias	Suma	Peso
PIB per Cápita	0	3	2	2	3	10	24.4 %
Tratado de Libre Comercio	2	0	3	3	2	10	24.4 %
Cercanía geográfica	1	2	0	3	3	9	22.0 %
Barreras arancela- rias	1	2	2	0	1	6	14.6 %
Barreras no arance- larias	1	1	2	2	0	6	14.6 %
Total:						41	100 %

Nota: Elaboración propia (2024).

Matriz de desempeño

En la matriz de desempeño, se asignan los pesos a cada alternativa en función de los criterios utilizados para evaluar el mercado óptimo de exportación de productos lácteos (jocoque), tomando como base el código 0 significa no y el código 1 sí, para los criterios C2, C3, C4 y C5; en el caso de C1, se considera el PIB per cápita en cientos de miles, tal como lo indica el Banco Mundial (2024), los cuales se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7. Matriz de desempeño de las alternativas

Criterio/ Alternativa	A1	A2	A3	A4	A5
C1	33.121,4	85.809,9	34.089,4	35.297,0	52.636,8
C2	0	1	1	1	0
C3	0	1	0	0	0
C4	1	0	0	0	1
C5	1	1	1	1	1

Nota: Elaboración propia (2024).

Matriz normalizada

Se llevó a cabo el cálculo para obtener los indicadores finales mediante el método SAW, mostrando la medida en cada posición y el orden en que se ha asignado un peso relativo a cada criterio. De esta forma, se obtiene la matriz normalizada, tal como se presenta en la Tabla 8.

Tabla 8. Matriz normalizada

Criterio/ Alternativa	República de Corea	Estados Unidos de América	Eslovaquia	España	Reino Unido
PIB per Cápita	0.005	0.244	0	0.002	0.082
Tratado de Libre Comercio	0	0.244	0.244	0.244	0
Cercanía Geográfica	0	0.22	0	0	0
Barreras Arancelarias	0.146	0	0	0	0.146
Barreras No Arance- larias	0	0	0	0	0

Nota: Elaboración propia (2024).

Como se puede observar, Estados Unidos presenta altos valores en los criterios de PIB per cápita (0.244), Tratado de Libre Comercio (0.244) y cercanía geográfica (0.22), lo que sugiere que es una alternativa favorable, por su parte, Eslovaquia y España también cuentan con Tratados de Libre Comercio (0.244), pero no destacan en cercanía geográfica ni en PIB, lo que limita su atractivo relativo, asimismo, Reino Unido muestra un PIB intermedio (0.082), sin embargo, presenta barreras arancelarias (0.146), lo cual representa un aspecto negativo en su evaluación, por su parte, Corea del Sur tiene un PIB normalizado muy bajo (0.005) e incluso enfrenta barreras arancelarias, lo que la posiciona como una de las alternativas menos favorables.

Resultado final

Los resultados obtenidos reflejan el rendimiento relativo de los criterios evaluados, como se indica a continuación en la Tabla 9.

Tabla 9. Ordenamiento

Alternativa	Valor
Estados Unidos de América	0.708
España	0.246
Eslovaquia	0.244
Reino Unido	0.228
República de Corea	0.151

Nota: Elaboración propia (2024).

Con estos resultados finales de la aplicación del método SAW, se puede concluir que Estados Unidos es claramente la opción más favorable para la exportación de productos lácteos (jocoque), con una puntuación muy superior (0.708), debido a su alto PIB, cercanía geográfica y Tratado de Libre Comercio que beneficia en cuestión de las barreras arancelarias.

Por otro lado, España y Eslovaquia están muy cercanas entre sí, con puntuaciones similares (0.246 y 0.244), probablemente beneficiadas por el Tratado de Libre Comercio; por el contrario, Reino Unido queda más abajo, afectado por sus barreras arancelarias, y por último tenemos que Corea del Sur es la alternativa menos favorable, con el menor puntaje total (0.151), principalmente debido a su bajo PIB y presencia de barreras arancelarias.

Conclusiones

En conclusión, la aplicación del método SAW (Suma Aditiva Ponderada) ha demostrado ser una herramienta eficaz y adecuada para evaluar diversas alternativas en el contexto de la toma de decisiones multicriterio. Este enfoque, ampliamente reconocido en escenarios complejos, permite integrar distintos factores y asignarles un peso relativo según su importancia, lo que facilita la selección de la alternativa más adecuada con

un sustento metodológico sólido. En el caso específico de la evaluación de mercados de exportación para productos lácteos, particularmente el jocoque, el método SAW permitió identificar de manera clara y objetiva el mercado más atractivo, considerando criterios previamente definidos y sustentados en literatura académica y fuentes oficiales.

Al aplicar este modelo, se realizó una comparación sistemática entre diversas opciones de mercado, tomando en cuenta factores clave como la demanda, el PIB per cápita, la cercanía geográfica, la existencia de Tratados de Libre Comercio y las barreras arancelarias y no arancelarias. Cada uno de estos elementos fue ponderado de acuerdo con su relevancia para el éxito de la exportación de un producto perecedero y con características de consumo particular, como el jocoque. El análisis derivado de este proceso concluyó que Estados Unidos de América se posiciona como el mercado más favorable, no solo por la magnitud de su demanda de lácteos, sino también por la proximidad geográfica y los beneficios que derivan de los acuerdos comerciales existentes, lo que confirma tanto el objetivo como la hipótesis planteada en la investigación.

Otro aporte significativo de este trabajo es la manifestación de las barreras no arancelarias como un factor determinante en la viabilidad de acceso a los mercados, ya que estas regulaciones sanitarias, ambientales y de certificación suelen ser más restrictivas que los propios aranceles y demandan de los productores mexicanos una inversión continua en innovación, capacitación y cumplimiento normativo internacional. En este sentido, el estudio no solo resalta la importancia de elegir correctamente el mercado, sino también de preparar al sector productivo para superar estos retos de manera competitiva y sostenible.

Asimismo, la investigación abre un espacio de reflexión sobre el valor cultural del jocoque como producto tradicional mexicano; su autenticidad y vínculo con la identidad nacional representan una ventaja diferenciadora en el mercado global, donde existe un creciente interés por alimentos étnicos, artesanales y con historias de origen. En consecuencia, el jocoque no debe entenderse únicamente como un bien transable, sino como un vehículo de difusión cultural y un producto con potencial de posicionarse en nichos especializados de consumidores que buscan experiencias gastronómicas auténticas.

Finalmente, este trabajo pone de manifiesto la urgencia de consolidar una visión estratégica de largo plazo en la política exportadora de México, ya que no basta con identificar mercados óptimos: se requiere fortalecer la infraestructura logística, facilitar el acceso a financiamiento, impulsar la capacitación de los pequeños y medianos productores y fomentar esquemas de certificación que eleven la competitividad del producto mexicano en escenarios globales.

En suma, el estudio confirma que Estados Unidos es el mercado más viable para la exportación de jocoque, pero la verdadera enseñanza trasciende en reconocer que la internacionalización de los productos mexicanos depende de metodologías rigurosas de evaluación, de la diversificación de mercados, de la innovación productiva y de la construcción de narrativas culturales que revaloricen lo propio en el ámbito internacional, es por lo que Exportar jocoque, más que un simple acto comercial, se convierte en una apuesta por la competitividad, la sostenibilidad y la proyección global de México.

Referencias

- Alireza, A., Majid, M. y Rosnah, Y. (2010). Simple Additive Weighting approach to Personnel Selection Problem. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(5), 511-515. <https://www.ijimt.org/papers/89-M474.pdf>
- Berlinski, J. (2002). El efecto en el comercio y bienestar de las restricciones no arancelarias (RNA), en *el MERCOSUR; el caso de las exportaciones Argentinas arroz y productos lácteos a Brasil*. Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales.
- Banco Mundial (2024). PIB per cápita recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MX>
- Hwang, C.L. and Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer-Verlag, New York. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>
- Hernández S. C. A., Giral R, D. A., y Vaca, T. (2022). *Implementación de la técnica multicriterio CODAS para la toma de decisiones en redes de radio cognitivas*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

- Hernández S. R., y Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (3.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández S. R., Fernández C. C., y Baptista L. P. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Producto Interno Bruto per Cápita*. Recuperado de <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/pibpc.aspx?tema=e>
- Kouzmine, V. (2003). *América Latina: el comercio internacional de productos lácteos*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Landeta, J. M. I., Saldaña, J. A. N., Camacho, L. A. Z., y Landeta, M. L. I. (2024). Selección de la ciudad para vivir mediante modelos de decisión multicriterio. *Investigación Operacional*, 45(3).
- Morales, R. (11 de Enero de 2019). México otorga cupos de lácteos al TLCUEM. *El economista*.
- Ortega G. A., y Espinosa P. J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. Manual práctico. ESIC.
- Ramos G. C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rodríguez G. A. B., y Trejo Fernández, J. I. (2017). Información y gestión operativa de la compraventa internacional. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2024). *Tratados comerciales, un punto a favor de México* recuperado de <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/tratados-comerciales-un-punto-a-favor-de-mexico>
- TradeMap (2024). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas* recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS_Map.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%-7c040520%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%-7c1%7c3
- Valenzuela Flores, V., León Santiesteban, M., y Sánchez Valenzuela, K. (2024). Evaluación en la Gestión de Institutos de la Mujer en Municipios del Estado de Sinaloa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 11634-11647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13329

Capítulo 6

Colectivos de ventas impulsados por mujeres en Los Mochis: transformaciones y desafíos en el emprendimiento femenino

M.C. Quetzal Zatzil Arce Hernández¹

Dra. Miriam Aracely Pérez Barraza²

Dra. Solangel González Ahumada³

<https://doi.org/10.61728/AE20257972>



¹ Unidad Académica de Negocios/Universidad Autónoma de Sinaloa/Profesor e Investigador Tiempo Completo / quetzal.arce@uas.edu.mx / <https://orcid.org/0009-0002-6139-0711>

² Unidad Académica de Negocios/Universidad Autónoma de Sinaloa/Profesora y Coordinadora de la carrera de Mercadotecnia / miriam.perez@uas.edu.mx / <https://orcid.org/0009-0002-0318-2244>

³ Unidad Académica de Negocios/Universidad Autónoma de Sinaloa/Profesora e Investigadora / sol_angel12@hotmail.com / <https://orcid.org/0000-0001-8360-91342>

Resumen

Este estudio explora el impacto de los colectivos de ventas en el empoderamiento económico de las mujeres emprendedoras en Los Mochis, Sinaloa. El objetivo fue analizar las trayectorias de mujeres que iniciaron sus negocios dentro de colectivos de ventas y, posteriormente, fundaron sus propios espacios. La hipótesis planteaba que la participación en estos colectivos favorece el desarrollo de habilidades de liderazgo, gestión empresarial y la creación de redes de apoyo, lo que facilita la transición hacia la creación de negocios propios. Utilizando un enfoque cualitativo y el método de estudio de caso, se entrevistaron a dos emprendedoras para conocer sus motivaciones, aprendizajes y desafíos. Los resultados indicaron que la participación en los colectivos permitió a las emprendedoras obtener visibilidad, generar confianza entre los clientes y expandir sus negocios, a la vez que enfrentaron desafíos financieros y operativos, los cuales superaron mediante el apoyo comunitario y familiar.

Introducción

En los últimos años, el emprendimiento femenino ha ganado un lugar destacado en distintas regiones de México. Anteriormente, estas iniciativas económicas se concentraban principalmente en las capitales o las ciudades más grandes de los estados, ya sea por su densidad poblacional, ubicación estratégica o actividad comercial; hoy, el fenómeno del emprendimiento femenino se ha extendido con rapidez también hacia comunidades periféricas o rurales (INEGI, 2024).

Este cambio responde a transformaciones socioeconómicas como a la reducción de oportunidades laborales en sectores tradicionales como la agricultura, pesca o ganadería, afectados por condiciones climáticas, inseguridad y políticas públicas limitadas (CONEVAL, 2023). Ante estos retos, muchas mujeres buscan alternativas económicas que les brinden autonomía y estabilidad en la economía familiar.

Los colectivos de ventas son espacios físicos donde varios emprendimientos comparten puntos de exhibición y comercialización; han surgido como herramientas clave en esta búsqueda y es un modelo de economía colaborativa que reduce costos individuales y genera sinergias entre participantes (ONU Mujeres, 2022; Mora, 2021).

Dentro de esta tendencia, los colectivos de ventas impulsados por mujeres surgen como una vía en apoyo al género en un canal de ventas fundamental para muchas emprendedoras, ya que son espacios que permiten que diversos productos y marcas en un mismo negocio compartan un punto físico de exhibición y venta, reduciendo costos individuales y generando sinergias entre participantes.

Además de facilitar el acceso al mercado, estos colectivos representan plataformas de aprendizaje y empoderamiento; las emprendedoras no solo participan, sino que evolucionan hacia liderazgos activos, fundando sus propios espacios y adaptando el modelo a nuevas realidades, lo que evidencia un impacto económico y social creciente (Cruz, 2022).

A pesar del auge de los colectivos de ventas, existe una limitada documentación sobre el proceso mediante el cual algunas emprendedoras no solo se consolidan en estos espacios, sino que logran escalar sus proyectos y fundar sus propios colectivos. ¿Cómo viven este proceso de transformación? ¿Qué factores les permiten pasar de ser participantes a coordinadoras de un colectivo? ¿Qué aprendizajes y desafíos enfrentan en esta transición? Este estudio busca responder estas preguntas en el contexto local de Los Mochis, Sinaloa.

Aunque hay estudios sobre emprendimiento colaborativo (González y Ruiz, 2023), escasean las investigaciones cualitativas centradas en las voces de mujeres que han recorrido este camino. Este vacío limita la comprensión de las estrategias personales y comunitarias que facilitan el crecimiento de las mujeres emprendedoras. El hecho de que comiencen insertándose en colectivos de ventas y posteriormente decidan crear sus propios espacios de comercialización sugiere que hay una serie de condiciones, estrategias personales y comunitarias que facilitan dicho proceso.

Sin embargo, dichas condiciones no han sido suficientemente exploradas ni comprendidas desde la perspectiva de quienes las experimentan directamente. Además, se requiere analizar cómo este tránsito reconfigura

los roles en el ecosistema local, su liderazgo, su visión de negocio y gestión colaborativa para entender la dimensión transformadora de los colectivos (Martínez, 2023).

Este trabajo contribuye a llenar un vacío en la literatura sobre emprendimiento con enfoque colaborativo y territorial, proporcionando herramientas útiles para acompañar nuevos proyectos y fortalecer redes existentes (Pérez, 2022).

Si bien existen estudios generales sobre las MiPymes y el comercio en ciudades intermedias, pocas investigaciones analizan con profundidad la experiencia específica de las mujeres dentro de los canales de venta colaborativos. Al centrarse en dos casos reales de Los Mochis, el estudio permite identificar patrones, motivaciones y estrategias concretas que pueden servir de guía para otras emprendedoras en situaciones similares.

Esta investigación contribuye a llenar un vacío en la literatura local sobre emprendimiento con enfoque de género; al centrarse en dos casos reales de Los Mochis, el estudio permite identificar patrones, motivaciones y estrategias concretas que pueden servir de guía para otras emprendedoras en situaciones similares.

Por otro lado, los hallazgos pueden ser útiles para el diseño de políticas públicas y programas de apoyo al emprendimiento. Conocer los retos y necesidades de quienes ya han transitado este camino permite formular estrategias más realistas y efectivas.

El objetivo general es analizar las trayectorias de mujeres emprendedoras en Los Mochis que iniciaron dentro de colectivos de ventas y posteriormente fundaron sus propios espacios, destacando sus motivaciones, aprendizajes y desafíos.

La hipótesis que se planteó en este trabajo es que la participación de mujeres en colectivos de ventas en Los Mochis favorece su empoderamiento económico y personal, al proporcionar un espacio de colaboración que les permite desarrollar habilidades de liderazgo, gestión empresarial y fortalecer sus redes de apoyo, lo que facilita su transición hacia la creación de negocios propios.

Marco teórico

El emprendimiento femenino ha sido objeto de estudio en múltiples disciplinas por su papel transformador en contextos económicos y sociales (Martínez, 2023). No obstante, los colectivos de ventas se han consolidado como una alternativa para enfrentar obstáculos, pues impulsan la cooperación entre mujeres emprendedoras y el aprovechamiento conjunto de recursos (García y Flores, 2022; Hernández, 2021). Además, el trabajo en colectivo facilita la creación de redes de apoyo que actúan como una forma de capital social clave para el desarrollo de negocios liderados por mujeres.

El emprendimiento femenino ha sido ampliamente documentado como una vía para el empoderamiento económico de las mujeres, especialmente en contextos rurales o periféricos. Según Brush, de Bruin y Welter (2009), las mujeres emprendedoras enfrentan barreras significativas en términos de acceso a recursos financieros, sociales y de capital humano, lo que ha impulsado la creación de alternativas colaborativas como los colectivos de ventas. Estos espacios no solo permiten el acceso al mercado, sino que también generan una red de apoyo fundamental para el éxito empresarial (Aldrich y Cliff, 2003).

La economía colaborativa se define como un modelo en el que los recursos son compartidos entre personas o grupos para maximizar la eficiencia y reducir costos (Benkler, 2004). En el contexto de los colectivos de ventas, este modelo se aplica al permitir que diversas emprendedoras compartan un espacio físico de exhibición y comercialización, generando sinergias y aprovechando las fortalezas colectivas para alcanzar un mayor impacto económico (ONU Mujeres, 2022).

Los colectivos de ventas no solo impactan a las emprendedoras de forma individual, sino que también tienen un efecto significativo en el ecosistema local. Según OEM (2023), la existencia de estos espacios de colaboración mejora la cohesión social y fomenta el sentido de comunidad, permitiendo a las emprendedoras integrar sus negocios en una red más amplia y estableciendo un círculo de confianza que favorece el crecimiento económico local. Además, los colectivos pueden servir como modelos replicables en otras regiones, ampliando el impacto del emprendimiento femenino a nivel territorial.

El INEGI (2024) ha proporcionado estadísticas detalladas sobre el empleo en México, destacando la participación de las mujeres en la economía informal y los emprendimientos locales. Según el INEGI, las mujeres en las ciudades intermedias como Los Mochis han encontrado en los colectivos de ventas una vía para escapar de la informalidad laboral, incrementando su participación económica y reduciendo las brechas de desigualdad de género en el mercado laboral.

El capital social es un factor esencial para el éxito de las microempresas lideradas por mujeres. González y Ruiz (2023) destacan que el capital social es un recurso clave que permite a las emprendedoras acceder a redes de apoyo, información y recursos financieros, lo que aumenta sus posibilidades de éxito. En los colectivos de ventas, el capital social se manifiesta en la colaboración entre los miembros, el intercambio de conocimientos y la creación de redes de apoyo que fomentan la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos.

El CONEVAL (2023) ha documentado los desafíos económicos que enfrentan las mujeres en las áreas rurales de México, donde la falta de infraestructura y servicios limita las oportunidades de emprendimiento. Sin embargo, los colectivos de ventas han demostrado ser una respuesta efectiva a estas limitaciones, proporcionando un espacio donde las emprendedoras pueden acceder a mercados más grandes, reducir costos y colaborar con otras emprendedoras para crear un ecosistema empresarial sólido.

El empoderamiento de las mujeres a través de redes comunitarias es un fenómeno clave en la evolución del emprendimiento. Según Pérez (2022), las redes de apoyo entre mujeres emprendedoras no solo permiten compartir recursos y estrategias de negocio, sino que también contribuyen al fortalecimiento de la autoestima y la confianza de las mujeres en sus capacidades empresariales. En este contexto, los colectivos de ventas sirven como plataformas de desarrollo personal y profesional que impulsan el crecimiento económico de las emprendedoras.

Metodología (material y método)

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso como método principal. El estudio de caso permite explorar de forma profunda un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos (Yin, 2018). En este sentido, resulta ideal para examinar las trayectorias de mujeres emprendedoras que, a partir de su participación en colectivos de ventas, lograron consolidarse como líderes de sus propios espacios comerciales en la ciudad de Los Mochis.

Se seleccionaron dos casos que comparten características clave: ambas mujeres comenzaron vendiendo sus productos dentro de un colectivo local, lograron consolidar sus marcas, generar una clientela estable y, tras algunos años de experiencia, decidieron abrir un espacio propio bajo la misma lógica de venta colaborativa. Esta transición representa no solo un cambio en su papel dentro del ecosistema emprendedor, sino también una manifestación de su capacidad de liderazgo, gestión y visión estratégica.

La selección intencional de estos casos respondió al interés de estudiar procesos de crecimiento empresarial desde una perspectiva situada, que permita analizar el impacto del colectivo como canal de ventas y como plataforma de desarrollo emprendedor. El método de estudio de caso también favorece una aproximación narrativa que rescate las vivencias, emociones, decisiones y estrategias que acompañaron este proceso de transformación individual y colectiva.

El enfoque cualitativo se centra en comprender los significados, procesos y perspectivas de los sujetos estudiados. Se eligió este enfoque por la naturaleza exploratoria del estudio y la necesidad de recuperar las voces de las emprendedoras para entender su experiencia desde una perspectiva subjetiva y situada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); en este tipo de investigaciones, el interés se orienta más a comprender que a medir, y más a interpretar que a generalizar.

Desde esta perspectiva, el conocimiento se construye a partir de la interacción entre la investigadora y las participantes, reconociendo la validez de sus relatos como fuentes legítimas de saber. Se valoró especialmente la posibilidad de captar las emociones, motivaciones y reflexiones

personales que acompañaron el proceso de emprendimiento, las cuales suelen quedar fuera en enfoques más cuantitativos o estructurados.

Asimismo, el enfoque cualitativo permitió un análisis más sensible a las dinámicas de género, liderazgo y colaboración presentes en estos colectivos. Las entrevistas no se limitaron a obtener datos sobre los negocios, sino que también captaron dimensiones afectivas y sociales, como el apoyo entre emprendedoras, los cambios en la autoestima y el reconocimiento social, que resultan claves para comprender el impacto real de estos espacios en la vida de las participantes.

El alcance de esta investigación es exploratorio-descriptivo, ya que busca conocer, describir y comprender las experiencias de mujeres que han escalado de emprendedoras individuales a líderes de colectivos. Este tipo de alcance es apto cuando se trata de fenómenos emergentes que no han sido ampliamente documentados (Sampieri et al., 2014), como es el caso de los colectivos de ventas en ciudades intermedias como Los Mochis, especialmente liderados por mujeres.

El carácter exploratorio permite abrir nuevas líneas de análisis en torno al papel que juegan los colectivos de ventas en la evolución del emprendimiento local. Al no haber una base teórica consolidada sobre estos procesos en contextos similares, la investigación aporta un primer acercamiento que puede inspirar estudios posteriores con enfoques complementarios o más amplios.

En su dimensión descriptiva, el estudio busca ofrecer un panorama detallado del recorrido que viven estas mujeres, desde su ingreso al colectivo hasta la apertura de sus propios espacios. Esto incluye identificar momentos clave, decisiones estratégicas, redes de apoyo, así como obstáculos enfrentados. El objetivo es trazar una narrativa completa que permita visualizar el valor de los colectivos como canal de ventas y como plataforma de crecimiento emprendedor.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La principal técnica utilizada fue la entrevista a profundidad semiestructurada. Este instrumento permitió obtener información detallada sobre las experiencias personales de cada emprendedora, en torno a temas como

motivación, procesos de aprendizaje, desafíos y logros. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

Gracias a su formato flexible, la entrevista favoreció la creación de un ambiente de confianza en el que las participantes pudieron expresarse con libertad, compartiendo tanto aspectos positivos como los momentos de duda o dificultad.

Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y codificadas para su posterior análisis temático. Esta metodología permitió organizar la información de manera coherente, agrupando los relatos en categorías como “inicios en el colectivo”, “desarrollo del negocio”, “apoyo entre emprendedoras”, “liderazgo” y “retos en la gestión del espacio propio”. Estas categorías emergieron del discurso de las entrevistadas y fueron clave para estructurar los hallazgos del estudio.

La entrevista también permitió captar matices del lenguaje, expresiones no verbales y emociones asociadas a los distintos momentos del proceso emprendedor. Esta riqueza cualitativa resulta especialmente valiosa para comprender fenómenos complejos como el empoderamiento económico, ya que va más allá de los datos objetivos para capturar significados personales, aspiraciones y visiones de futuro que difícilmente se podrían abordar con otras técnicas más estructuradas.

Descripción del experimento

Se seleccionaron dos mujeres emprendedoras mediante muestreo intencional, considerando que cumplieran con el criterio de haber participado inicialmente en un colectivo de ventas y actualmente ser responsables de uno propio. Este criterio de inclusión fue clave para asegurar que ambas entrevistadas compartieran una experiencia comparable y al mismo tiempo ofrecieran perspectivas singulares sobre el fenómeno en estudio.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en Los Mochis, en un ambiente propicio para la conversación abierta. Se buscó que el entorno fuera cómodo y conocido por las participantes, ya fuera en sus lugares de trabajo o en espacios neutrales donde se sintieran en confianza. Esto contribuyó a que las respuestas fueran más genuinas y ricas en contenido emocional y narrativo.

Se aplicó una guía con preguntas abiertas, la cual fue validada mediante revisión de expertos. La guía abordó ejes temáticos relacionados con el origen del emprendimiento, la experiencia en los colectivos, el proceso de transición hacia la creación de un espacio propio y las implicaciones personales y profesionales de este cambio. La información obtenida se organizó en categorías temáticas que posteriormente fueron analizadas para identificar patrones comunes, diferencias significativas y elementos de valor en el proceso de escalamiento emprendedor.

Resultados y discusión

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los colectivos de la ciudad de Los Mochis.

Tabla 1. Comparativa de experiencias de emprendedoras en colectivos de ventas

Pregunta	Edith (emprendedora 1)	Alejandra (emprendedora 2)
1. ¿Qué te motivó a iniciar tu negocio?	El trabajo en el que estaba era temporal, y cuando me di cuenta de que ya era hora de salir, necesitaba conseguir ingresos mientras encontraba otro trabajo; encontré lo de la venta de lentes originales. Al mismo tiempo, trabajé en una empresa de publicidad.	Era estudiante y quería tener ingresos. Comencé en el negocio de mi hermana haciendo pulseras, pero luego quise tener algo mío. Empecé a vender productos americanos gracias a que mi papá vivía en Estados Unidos.
2. ¿Qué significaba para ti emprender?	Tener libertad financiera y un ingreso extra.	Tener algo propio y libertad para elegir mis tiempos mientras me graduaba y buscaba empleo.
3. ¿Cómo conociste los colectivos de ventas?	Un día fui a la plaza a desayunar y conocí el colectivo “Colectivo LM”; me invitaron y pedí un espacio para vender lentes.	Los conocí a través de un mensaje en Instagram me invitaron a unirme a un colectivo.

Pregunta	Edith (emprendedora 1)	Alejandra (emprendedora 2)
4. ¿Qué te atrajo o motivó unirse a él?	La ubicación y la gran cantidad de seguidores que tenía el colectivo, que atraía a muchos clientes.	Me atrajo la idea de ser parte de una comunidad, trabajando en grupo y confiando en el espacio compartido.
5. ¿Cómo fue el proceso de integración a tu primer colectivo?	Compré lentes, mandé a hacer bolsitas personalizadas y comencé a vender.	Fue rápido: recibí la invitación, renté un espacio y en una semana ya tenía mis productos listos para exhibir.
6. ¿Tuviste alguna recopilación de datos o forma de medir tu crecimiento dentro del colectivo?	No llevaba un control formal, pero observaba cómo aumentaban los seguidores y cómo las dinámicas como los giveaways ayudaban.	Medíamos el crecimiento observando la cantidad de clientes y pedidos que recibíamos. No llevaba un control financiero, pero reinvertíamos las ganancias.
7. ¿Cómo cambió tu emprendimiento desde que entraste a un colectivo de ventas?	Ahora tenía un punto de venta fijo, y aunque al principio los clientes dudaban de la originalidad de los productos, con el tiempo comenzaron a comprar más.	Al principio vendía productos en la plazuela, pero luego de unirme al colectivo, las ventas aumentaron y los productos se vendían más rápido.
8. ¿En qué momento decidiste entrar a un nuevo colectivo?	Entré a otro colectivo, pero no se vendió nada, así que me quedé poco tiempo.	Decidí expandir mi negocio a otros colectivos fuera de Los Mochis, como en Guasave y Sinaloa de Leyva, para atender a más clientes.
9. ¿Qué aspectos concretos se vieron fortalecidos después de entrar a un colectivo?	Aprendí qué modelos de lentes eran más populares y cómo cambiar las dinámicas de venta.	Aumentaron mis seguidores en Instagram, y las clientas me buscaban con regularidad, lo que permitió que ampliara la variedad de productos.
10. ¿Qué productos crees que definen más a tu emprendimiento, productos básicos o productos de moda?	Es una mezcla de ambos. Los lentes son un básico, pero siempre tengo productos de moda para mantener el interés de los clientes.	Mi emprendimiento depende de tener productos disponibles en el momento que los clientes los necesiten, pero también influye la moda y las tendencias actuales.

Pregunta	Edith (emprendedora 1)	Alejandra (emprendedora 2)
11. ¿Cómo decidiste abrir tu propio colectivo de ventas?	Observé que la dueña de un colectivo anterior no estaba haciendo suficiente para atraer clientes. Decidí abrir mi propio colectivo con otra emprendedora.	El apoyo de otras emprendedoras me animó a abrir un espacio; queríamos ofrecer un lugar donde nuestras clientas pudieran encontrar productos específicos.
12. ¿Qué desafíos has enfrentado al momento de abrir tu colectivo?	Inicialmente, no teníamos financiamiento, pero conseguimos apoyo de nuestros padres. El desafío fue también conseguir seguidores en redes sociales.	El mayor desafío fue aprender a administrar el negocio, ya que el colectivo creció rápidamente y no había políticas claras al principio.
13. ¿Qué es un colectivo de ventas y cómo funciona?	Un colectivo de ventas es un espacio físico donde varios emprendedores pueden exhibir sus productos a cambio de una cuota. Además, se encargan de la promoción y atención al cliente.	Es una comunidad de emprendedores donde puedes alquilar un espacio fijo y vender tus productos. Se comparte el esfuerzo de marketing, venta y atención al cliente.
14. ¿Qué aprendizajes has obtenido al abrir tu propio colectivo?	He aprendido a administrar un negocio, cuidar mi emprendimiento y el de otros.	Aprendimos a organizar mejor nuestros productos y a hacer inventarios, mejorando la administración y la visibilidad de nuestras marcas.
15. ¿Qué ha significado para ti como mujer formar parte de un colectivo?	No siento una diferencia por ser mujer me sentí responsable de administrar mi dinero y mi negocio.	Me ha permitido crecer, aprender y formar parte de una red de apoyo para mujeres emprendedoras.
16. ¿Te ha transformado en lo personal, y de qué manera?	Me dio más responsabilidades y me convirtió en empresaria.	Me hizo responsable, me ayudó a crecer y me dio más confianza como empresaria.
17. ¿Qué papel ha jugado el apoyo entre mujeres en tu proceso de crecimiento?	La red de apoyo es vital nos ayudamos entre nosotras para mejorar el negocio, a veces prestando apoyo económico o logístico.	El apoyo de otras emprendedoras ha sido fundamental; compartimos consejos sobre ventas, marketing y cómo mejorar nuestras marcas.

Pregunta	Edith (emprendedora 1)	Alejandra (emprendedora 2)
19. ¿Crees que este modelo de colaboración podría ampliarse o replicarse en otro ámbito?	Sí, el modelo puede aplicarse en otros sectores, como una agencia de carros o accesorios.	Creo que puede aplicarse en otros ámbitos, como clínicas o servicios de construcción, donde diferentes profesionales colaboren.
20. ¿Cómo ves el futuro de tu colectivo de ventas?	Creo que seguirá creciendo, aprovechando las redes sociales y adaptándose a las modas y nichos de mercado.	En el futuro, espero tener más clientes, más productos y expandir mi negocio a otras ciudades.
21. ¿Qué consejo le darías a otras mujeres que están iniciando solas?	Que lo hagan con miedo, pero que lo hagan. Que mejoren siempre y se enfoquen en sus sueños.	Que se unan a los colectivos, que no se rindan y siempre aprendan de los fracasos. El camino no es fácil, pero siempre se puede volver a empezar.
22. ¿Crees que un colectivo necesita algún número de emprendedoras para que pueda funcionar?	No creo que haya un número exacto. Nosotras empezamos con dos y fuimos creciendo a medida que tuvimos más seguidores.	No es necesario un número exacto, pero el trabajo de calidad y el esfuerzo de los emprendedores es clave.
23. ¿Qué le ofrece tu colectivo a los emprendedores?	Ofrecemos un mayor alcance y visibilidad, además de un servicio de venta y envío.	Ofrecemos un punto de venta fijo, instalaciones nuevas, visibilidad en redes y acceso a otros proveedores.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de las entrevistas reflejan el proceso de iniciación, crecimiento y transformación de dos emprendedoras dentro de colectivos de ventas en Los Mochis. Ambas emprendedoras, Edith y Alejandra, muestran una evolución significativa en su manera de entender el emprendimiento, cómo han utilizado los colectivos como un vehículo de expansión de sus negocios y las lecciones aprendidas en su trayectoria. A continuación, se detallan los puntos clave de cada aspecto y las implicaciones de estos resultados:

1. Motivaciones para iniciar el negocio:

Ambas emprendedoras fueron motivadas por la necesidad de generar ingresos adicionales. Edith buscaba estabilidad económica tras su empleo temporal, mientras que Alejandra decidió emprender para obtener ingresos mientras estudiaba y eventualmente tener algo propio. Este factor subraya la importancia de la autonomía económica en el emprendimiento femenino, que ha sido ampliamente documentado en estudios sobre el empoderamiento de mujeres en contextos socioeconómicos difíciles (Cruz, 2022).

2. El significado de emprender:

Para Edith, emprender significaba libertad financiera y generar un ingreso extra, mientras que Alejandra vio el emprendimiento como un medio para lograr la independencia y evitar la rutina de la oficina, lo que destaca la importancia del control de tiempo y la flexibilidad laboral en las mujeres emprendedoras (Martínez, 2023).

3. Integración y atracción hacia los colectivos de ventas:

Estas emprendedoras conocieron los colectivos de ventas a través de invitaciones directas, ya sea en la plaza o por redes sociales. La atracción hacia estos espacios radicó en el acceso a una ubicación fija y la visibilidad a través de las redes sociales, lo que les permitió ganar más clientes. Este fenómeno es representativo de la economía colaborativa, que busca optimizar recursos entre varios emprendedores para generar sinergias (Benkler, 2004).

4. Crecimiento y desafíos dentro de los colectivos:

El crecimiento de Edith se midió por la adquisición de seguidores y la confianza de los clientes en los productos. Alejandra, por su parte, experimentó un crecimiento tanto en clientes como en la expansión de su red de ventas a otros colectivos en la región. Sin embargo, ambas coinciden en que, aunque no tenían un control formal sobre las finanzas al principio, el

crecimiento fue evidente al observar la cantidad de clientes y pedidos, lo que destaca la importancia de la flexibilidad en los modelos de negocios colaborativos para emprendedoras novatas (González y Ruiz, 2023).

5. Transformación personal y profesional:

Ellas coinciden en que el proceso de emprender en colectivo las transformó tanto en lo personal como en lo profesional. Edith menciona que asumió más responsabilidades y se convirtió en una empresaria, mientras que Alejandra se siente más responsable, pasando de ser emprendedora a empresaria. Este crecimiento está alineado con la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997), que postula que los emprendedores, al obtener éxito en sus proyectos, refuerzan su confianza en su capacidad para alcanzar metas.

6. Desafíos en el proceso de creación de un colectivo propio:

Ambas enfrentaron retos importantes al crear su propio colectivo. Edith y su socia no contaban con financiamiento inicial, pero lograron obtener apoyo de sus padres y, poco a poco, comenzaron a generar ganancias. Alejandra, por otro lado, enfrentó desafíos relacionados con la administración y el manejo de un negocio que creció rápidamente, lo que refleja las dificultades de las emprendedoras al pasar de la etapa de participación a la de liderazgo (Pérez, 2022).

En resumen, adaptar estos modelos de negocios en comparación con los modelos tradicionales les permite crecer económicamente como gremio a las mujeres emprendedoras de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Ya que al diversificar sus productos en diferentes puntos de venta en su misma ciudad o inclusive en otras ciudades del estado, les permite reforzar sus estrategias de venta digital, dando con ello mayor confianza hacia los clientes, más seguridad a ellas como emprendedoras y permitiéndoles tener espacio de anaqueles dentro de estos establecimientos llamados colectivos a un bajo precio, con diversidad de productos, y con ello logran el desarrollo económico que buscan como alternativas de emprender que cuentan con talento y buenos productos, a ayudar a más mujeres, pero no cuentan con suficientes recursos económicos.

Conclusiones

El objetivo de este estudio fue analizar las trayectorias de mujeres emprendedoras en Los Mochis que iniciaron dentro de colectivos de ventas y, posteriormente, fundaron sus propios espacios. A través de entrevistas a dos emprendedoras clave en este proceso, se logró identificar sus motivaciones, aprendizajes y desafíos, lo que permitió explorar cómo los colectivos de ventas influyen en el empoderamiento económico femenino y en la transformación de estas emprendedoras en líderes de sus propios negocios, en conclusión, el objetivo se cumplió satisfactoriamente, ya que se obtuvieron datos relevantes sobre el proceso de integración y crecimiento dentro de los colectivos, y las experiencias que impulsan a estas mujeres a crear sus propios espacios de ventas.

Se aceptó la hipótesis, ya que las entrevistas evidenciaron que, al participar en colectivos de ventas, las emprendedoras no solo mejoraron sus capacidades comerciales y de liderazgo, sino que también encontraron en estos espacios una plataforma que las ayudó a superar las barreras económicas y administrativas, lo que facilitó su crecimiento hacia la creación de negocios propios.

Hallazgos importantes

- **Transformación del papel de las emprendedoras:** Las emprendedoras que inicialmente se integraron en colectivos de ventas, más tarde evolucionaron hacia roles de liderazgo, fundando sus propios colectivos. Este proceso estuvo marcado por el empoderamiento económico y el desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo.
- **Redes de apoyo y colaboración:** La creación de redes de apoyo entre mujeres fue clave para el crecimiento de los emprendimientos. La colaboración mutua dentro de los colectivos de ventas permitió a las emprendedoras aprender unas de otras, compartir recursos y enfrentar obstáculos comunes.
- **Desafíos operativos y financieros:** La falta de financiamiento inicial y la gestión administrativa fueron desafíos importantes. Sin embargo, las emprendedoras lograron superarlos mediante el apoyo familiar y la gradual profesionalización de sus operaciones.
- **Crecimiento y expansión:** Los colectivos de ventas no solo ayudaron a las emprendedoras a establecerse localmente, sino que también

facilitaron su expansión geográfica a otras ciudades cercanas, lo que incrementó su alcance de clientes.

Recomendaciones

- Fortalecimiento de las redes de apoyo entre mujeres emprendedoras: Es crucial que las emprendedoras sigan colaborando entre sí y aprendan de sus experiencias. El fomento de la solidaridad y el apoyo mutuo puede ser un catalizador de crecimiento, sobre todo en mercados locales.
- Capacitación en gestión administrativa y financiera: Las emprendedoras deben ser apoyadas con programas de capacitación que fortalezcan sus habilidades en gestión de negocios, finanzas y marketing digital, lo que facilitará la sostenibilidad de sus proyectos a largo plazo.
- Acceso a financiamiento para emprendedoras: Las políticas públicas deben enfocarse en facilitar el acceso a créditos o financiamiento blando para mujeres emprendedoras, especialmente aquellas que deseen abrir su propio colectivo de ventas o expandir su negocio.
- Replicación del modelo de colectivos de ventas: Este modelo debe ser replicado en otros sectores, como la salud o la construcción, donde los emprendedores puedan compartir recursos y conocimientos. El modelo de colectivo no solo ayuda a reducir costos, sino que también fomenta una economía colaborativa que beneficia a toda la comunidad.

Referencias

- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*.
- Benkler, Y. (2004). Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Mode of Economic Production. *Yale Law Journal*.
- CONEVAL. (2023). *Contexto económico rural*. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/>
- Cruz, A. (2022). *Liderazgo emprendedor en comunidades*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/352003382_Emprendurismo_y_liderazgo_empresarial_en_las_organizaciones_del_siglo_XXI

- Cruz, L. (2022). *Emprendimiento Femenino en Colectivos: Nuevas Oportunidades en Economías Locales*.
- García, M. & Flores, A. (2022). Economía solidaria y redes de apoyo en mujeres emprendedoras de México. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 27(44), 105–124.
- González, J. D., Marín-Rodríguez, N. J., & Valencia-Arias, A. (2023). Capital social y microempresas. *Sustainability*, 15(20), 15144. <https://doi.org/10.3390/su152015144>
- González, S., & Ruiz, M. (2023)ñHernández, P. (2021). Colectivos y emprendimiento femenino en contextos urbanos intermedios. *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, 13(2), 77–95.
- INEGI. (2024). Estadísticas regionales de empleo. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- Martínez, L. (2023). Emprendimiento femenino en contextos locales. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?lng=en&nrm=i-so&pid=S1870-39252023000100127&script=sci_arttext
- Martínez, M. (2023). El Impacto de los Colectivos de Ventas en el Crecimiento de Emprendedoras.
- Mora, M. (2021). *Modelos colaborativos en negocios emergentes*. Recuperado de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/3295>
- ONU Mujeres. (2022). *Economía colaborativa y género*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/hechos-y-cifras>
- Pérez, J. (2022). *Empoderamiento en redes comunitarias*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/366368704_Emprendimiento_femenino_una_oportunidad_de_organizacion_productiva_solidaria_en_el_contexto_rural
- Pérez, M. A. (2022). Modelos de Liderazgo Femenino en Entornos de Colaboración Empresarial.
- Organización Editorial Mexicana. (2019, noviembre 27). Colectivos: El nuevo modelo de venta para emprendedores. *La Voz de la Frontera*. Recuperado de <https://oem.com.mx/lavozdelafrontera/local/colectivos-el-nuevo-modelo-de-venta-para-emprendedores-ventas-mujeres-colectivo-belleza-productos-17367292>

Anexos

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: "COLECTIVOS DE VENTAS IMPULSADOS POR MUJERES EN LOS MOCHIS"

El siguiente formato corresponde a la entrevista semiestructurada realizada en el marco de la investigación sobre 'Colectivos de ventas impulsados por mujeres en Los Mochis'. Las preguntas están diseñadas para explorar las experiencias, motivaciones, desafíos y aprendizajes de las emprendedoras dentro de los colectivos de ventas.

Datos del Entrevistado:

Nombre de la entrevistada: _____

1. ¿Qué te motivó a iniciar tu negocio?
2. ¿Qué significaba para ti emprender?
3. ¿Cómo conociste los colectivos de ventas?
4. ¿Qué te atrajo o motivó unirse a él?
5. ¿Cómo fue el proceso de integración a tu primer colectivo?
6. ¿Tuviste alguna recopilación de datos o forma de medir tu crecimiento dentro del colectivo?
7. ¿Cómo cambió tu emprendimiento desde que entraste a un colectivo de ventas?
8. ¿En qué momento decidiste entrar a un nuevo colectivo?
9. ¿Qué aspectos concretos se vieron fortalecidos después de entrar a un colectivo?
10. ¿Qué productos crees que definen más a tu emprendimiento, productos básicos o productos de moda?
11. ¿Cómo decidiste abrir tu propio colectivo de ventas?
12. ¿Qué desafíos has enfrentado al momento de abrir tu colectivo?
13. ¿Qué es un colectivo de ventas y cómo funciona?
14. ¿Qué aprendizajes has obtenido al abrir tu propio colectivo?
15. ¿Qué ha significado para ti como mujer formar parte de un colectivo?
16. ¿Te ha transformado en lo personal, y de qué manera?
17. ¿Qué papel ha jugado el apoyo entre mujeres en tu proceso de crecimiento?
19. ¿Crees que este modelo de colaboración podría ampliarse o replicarse en otro ámbito?
20. ¿Cómo ves el futuro de tu colectivo de ventas?
21. ¿Qué consejo le darías a otras mujeres que están iniciando solas?
22. ¿Crees que un colectivo necesita algún número de emprendedoras para que pueda funcionar?
23. ¿Qué le ofrece tu colectivo a los emprendedores?

Capítulo 7

Toma de decisión de estrategias de marketing digital en el sector restaurantero basado en el modelo SAW

M.C. Marco Antonio Benítez-Villegas¹

M.C. Alberto Luna-Leal²

Dr. Gustavo Fabián Pérez-Álvarez³

<https://doi.org/10.61728/AE20258016>



¹ Unidad Académica de Negocios / Universidad Autónoma de Sinaloa / Maestro Asignatura “B” / marco.benitez@uas.edu.mx / 6681587866. ORCID <https://orcid.org/0009-0008-7256-8793>. Autor de correspondencia

² Unidad Académica de Negocios / Universidad Autónoma de Sinaloa / Maestro Asignatura “B” / alberto.luna@uas.edu.mx / 6871079866. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3758-6351>

³ Unidad Académica de Negocios / Universidad Autónoma de Sinaloa / Profesor e Investigador Tiempo Completo / fabian.perez@uas.edu.mx/ 6681851226. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9590-7518>

Resumen

La publicidad digital se ha convertido la piedra angular dentro de las estrategias comerciales en el sector, permitiendo un alcance comercial y promocional sin precedentes. En este contexto, los empresarios se enfrentan a decisiones constantes, lo que los lleva a buscar alternativas que permitan mejorar el desempeño empresarial, ante esto, esta investigación se realizó con un alcance descriptivo y un enfoque mixto, ya que analiza el uso del método SAW (Simple Additive Weighting) con un enfoque cualitativo por un experto en el sector restaurantero de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, teniendo como estudio de caso el restaurante Sushi Arao, y de forma cuantitativa el método es implementado utilizando la herramienta de software llamada Sistema AppSawOwa (León Santiesteban, 2023). Los resultados obtenidos establecen una jerarquía de mejores opciones de estrategias de marketing digital, siendo más favorable para el restaurante Sushi Arao la implementación de redes sociales pagadas.

La revolucion digital en los resutaurantes

Antecedentes

Desde tiempos remotos, la humanidad ha realizado intercambio de información, de diversas maneras y utilizando los recursos de la época, desde la escritura misma hasta las innovaciones tecnológicas que el telégrafo trajo; después llegó la telefonía, representando un cambio demasiado grande y representando un salto tecnológico impresionante para esa época. Solo se mencionan unos ejemplos de intercambio de comunicación, pero existen o existieron una diversidad grande de ellos, pero todos ellos carecen de dos elementos que llegaron junto con las nuevas tecnologías, la inmediatez y la disponibilidad (Moro y Rodés, 2014).

A finales de la década de los ochenta, el científico británico Tim Berners-Lee, mientras trabajaba para la Organización Europea para la

Investigación Nuclear (CERN por sus siglas en inglés), generó el primer servidor web y programó las primeras páginas web con hipertexto, las cuales servirían como proyecto para lograr un intercambio de información entre universidades y diversas instituciones, esto de manera automatizada; posteriormente, se convertiría en lo que hoy conocemos como World Wide Web (CERN, 2024). Inicialmente, los sitios que predominaron al inicio del uso de sitios web fueron noticias y relacionados con la educación, pero de acuerdo con Agarwal y Sastry (2022), conforme avanzó la tecnología, estos fueron reemplazados por sitios web relacionados con streaming y redes sociales. Ante esto, el internet se ha convertido en una de las fuerzas de cambio más influyentes y poderosas, por lo tanto, afectando a muchos negocios de todo tipo y todo tamaño, por consiguiente, dando pie al desarrollo y transformación de otros aspectos de negocio, como la mercadotecnia, la cual vio una transformación estructural en su forma de trabajarse dentro de las empresas (Saeed et al., 2023).

El origen de las redes sociales no es nuevo; su evolución se viene dando desde hace décadas mediante redes de comunicación muy básicas, además de foros de discusión, que permitían a cierto número de personas que tenían acceso a estos sistemas el comunicarse con otras personas con sus mismos intereses (Kavitha, 2024). Una vez desarrollada la World Wide Web (WWW), aparecieron una serie de páginas web con servicios en forma de comunidades que permitían a la gente comunicarse entre ellos y compartir información personal mediante dicho servicio, siendo classmates.com una de las más notables en la última década del siglo pasado (Bessarab et al., 2021). Posteriormente, en la primera década de este siglo, las redes sociales continuaron desarrollándose, siendo MySpace.com una de las que más éxito logró, incluso compitiendo con Google en cuanto a vistas de página diarias (Kavitha, 2024).

Sin duda la red social que llegó a establecer estándares dentro de internet y destacar de manera global con presencia en gran parte del planeta es Facebook, la cual, de acuerdo con Justice (2025), en sus inicios fue desarrollada pensando en crear un punto de convergencia para universitarios tuvo un crecimiento exponencial, de esta manera, su crecimiento trascendió áreas de trabajo, géneros, edades, etnias y países, dando lugar a una poderosa herramienta de intercambio de información

personal accesible para cualquier persona. Mas adelante, se convirtió en la empresa Meta, y adquirió la red de mensajería Whatsapp y la red social Instagram, formando un grupo de tecnología mas poderosos del mundo.

Planteamiento del problema

La ciudad de Los Mochis, Sinaloa, es conocida por su gran diversidad gastronómica y una amplia tradición culinaria, pero como todas las empresas del sector, se enfrenta a un entorno cada vez más competitivo. Por lo tanto, el entender cómo la publicidad digital impacta en su forma de llegar a los clientes actuales, atraer nuevos y en el rendimiento general del negocio se ha vuelto un asunto esencial para lograr el éxito de estos. Ante esto, el contar con herramientas que permitan a los directivos de cualquier sector, en este caso, el restaurantero, les dará alternativas que los lleven a obtener resultados favorables en su desempeño empresarial.

La falta de acceso a las tecnologías no permite que muchas empresas del sector sean competitivas; de acuerdo con Bahena (2023), las nuevas generaciones, como los millennials o generación Z, consumen hasta 8 horas diarias en internet. En México, de acuerdo con el INEGI (2024), en su Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) en su versión 2024, el 90.4 % de las personas encuestadas acceden a las redes sociales, y 33 % de los encuestados realizaron compras de alimentos y bebidas por internet. Lo cual representa un gran mercado para las empresas del sector restaurantero que aún no aprovechan las ventajas del uso de las tecnologías de la información para mejorar su rendimiento.

Justificación

Si bien la publicidad digital representa un factor importante en el contexto de los negocios de cualquier rubro hoy en día, esta tesis busca proporcionar información valiosa para los empresarios restauranteros, personas o empresas que trabajan en marketing y académicos interesados en el tema, información actual y pertinente sobre el impacto de la publicidad hecha por medios digitales y las empresas del ramo culinario de Los

Mochis. Esta investigación busca, además de contribuir a investigaciones existentes, ofrecer orientación para todo aquel involucrado en la gestión y promoción de restaurantes en un entorno digital que está cambiando constantemente.

Objetivo

Esta investigación tiene como objetivo determinar la estrategia de marketing digital más adecuada para el sector restaurantero de Los Mochis, Sinaloa, mediante la aplicación del método SAW (Simple Additive Weighting), utilizando como estudio de caso el restaurante Sushi Arao para establecer una jerarquía de alternativas basada en criterios ponderados por expertos del sector.

Hipótesis

El método SAW proporciona la mejor alternativa de estrategia de marketing digital con base en los criterios ponderados por expertos en el sector restaurantero.

Marco teórico

La mercadotecnia

Hoy en día, la mercadotecnia es una pieza fundamental en el éxito que logran muchas empresas, ya que ayuda a estas a entender las necesidades que los clientes tienen, pero no solo eso; además de entender al cliente, estas empresas sienten una gran necesidad de satisfacer todas aquellas necesidades que dichos clientes tienen. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), “el marketing consiste en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades”

Cuando una empresa tiene un enfoque solamente en las ventas, carecerá de una visión amplia del mercado donde se desenvuelve. Según escriben Kotler y Armstrong (2012), estas empresas se limitan a crear

esfuerzo de ventas de un producto, pero no tienen un enfoque claro de las necesidades de sus clientes. Por otro lado, la mercadotecnia permite a las empresas conocer muy bien su mercado, para de esta manera enfocar los esfuerzos de venta en las necesidades de estos, integrando todas esas actividades de marketing que afectan a los consumidores.

Figura 1. Comparación ente los conceptos de ventas y de marketing



Nota: Elaboración propia con información de *Marketing* (p. 10), por Kotler y Armstrong, 2012, Pearson Education.

Marketing digital

“Un conjunto de acciones de marketing adaptadas a medios digitales con el fin de obtener de estos canales, la misma eficiencia y eficacia de la comercialización tradicional al mismo tiempo que mejora sus efectos.” (Árias, 2015)

El marketing en línea, conocido también como marketing digital, o marketing online, o e-marketing, está ligado de manera muy profunda a todos los avances que suceden en el ámbito de la tecnología y juntos logran una sinergia muy especial, por lo que el saber utilizar estas herramientas que entrega permite a las empresas lograr resultados nunca antes vistos en materia de apreciación de la marca, por lo que, de acuerdo con Piñeiro (2019), se citan algunas ventajas que otorga el marketing digital a las empresas que lo implementen:

- Mejora la calidad de la relación empresa-cliente.
- Afecta de forma directa el aumento de las ventas.

- Genera vínculos importantes con personas del mismo sector profesional.
- Permite supervisar a la competencia más de cerca.
- Aumenta de forma notoria el posicionamiento de marca.
- Colabora con el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Se constituye como el medio publicitario de menor costo.
- Posibilita una mayor precisión en la segmentación de mercado.
- Concede a los usuarios la intención de identificarse con la empresa.
- Proporciona mayor certeza en las mediciones.

Como expresa Kumar (2023), el marketing digital tiene muchos objetivos a lograr, como incrementar la presencia de la marca, generar prospectos y clientes, construir relaciones con clientes, mejorar la lealtad a la marca, generar y analizar datos, entre otros, y dichos objetivos permitirán generar una campaña de mercadotecnia digital en base a las estrategias que permitan cumplir dichos objetivos antes mencionados. Dentro de las estrategias más utilizadas se citan las siguientes en la Tabla 1:

Tabla 1. Definiciones de las principales estrategias de marketing digital

Estrategia	Concepto
Search Engine Optimization (SEO)	“Es un conjunto de procesos destinados a mejorar la visibilidad de tu web en los motores de búsqueda (como Google), con el objetivo de conseguir más tráfico orgánico”. ^a “Es el conjunto de prácticas de marketing que se realizan para aumentar la visibilidad de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda. Estos esfuerzos permiten que haya un mayor tráfico de visitantes, lo que aumenta las conversiones y potenciales clientes de la empresa”. ^b
Search Engine Marketing (SEM)	“El SEM es un conjunto de estrategias de marketing que ayudan a atraer más tráfico a sitios o páginas web, utilizando los motores de búsqueda. Se utiliza generalmente a través de la modalidad de pago por clic o PPC”. ^c “Es una práctica que mejora la visibilidad de una marca mediante acciones de marketing pagadas. Por tanto, hablamos del hecho de realizar anuncios de pago en buscadores”. ^d

Estrategia	Concepto
Marketing de contenido	“El marketing de contenidos (o content marketing) es una técnica de marketing que se basa en crear, publicar y compartir contenidos de interés para tu buyer persona”.^e “El marketing de contenidos es el tipo de marketing que se centra en crear, publicar y distribuir contenido relevante para tu audiencia objetivo (buyer persona) con el propósito de atraer clientes nuevos de una manera no intrusiva”.^f
Pay-Per-Click (PPC)	“El PPC representa un enfoque innovador para adaptar la publicidad a audiencias específicas, donde los anunciantes pagan en función del número de clics en los enlaces de sus marcas”.^g
Content Marketing	“El marketing de contenidos es el proceso de marketing y de negocio para crear y distribuir contenido valioso y convincente para atraer, adquirir y comprometer a un público objetivo claramente definido y comprendido, con el objetivo de impulsar la acción rentable del cliente”.^h
Social Media Marketing	“El marketing en redes sociales es la utilización de tecnologías, canales y software de redes sociales para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para las partes interesadas de una organización”.ⁱ
Email Marketing	“Es una estrategia robusta y efectiva en el entorno digital, desempeñando un papel crucial en la conexión y compromiso con la audiencia. A través de la entrega de mensajes personalizados, ofertas exclusivas y contenido informativo, el email marketing se posiciona como una herramienta versátil capaz de influir de manera significativa en las decisiones de compra de los consumidores”.^j
Marketing de influencer	“El marketing de influencers es un tipo de marketing de recomendación que utiliza las recomendaciones de productos por parte de influencers para impulsar las ventas, pero sus objetivos previstos implican resultados mucho más amplios, como captar la atención de clientes potenciales, generar efectos boca a boca y crear un compromiso del cliente con una marca o un producto”.^k
Marketing Automation	“Es la utilización de tecnologías y herramientas, especialmente basadas en inteligencia artificial (IA), para automatizar y optimizar tareas y procesos de marketing. Esto incluye la segmentación de clientes, personalización de contenidos, campañas automatizadas, análisis predictivos y gestión de relaciones con clientes (CRM)”.^l

Estrategia	Concepto
Video Marketing	“El video marketing es una estrategia de marketing que utiliza videos para promocionar productos, servicios o la marca en general. Su objetivo principal es captar la atención del público, generar interés y fomentar la interacción con la audiencia, utilizando contenido visual y audiovisual que sea atractivo, informativo o entretenido”. ^m
Affiliate Marketing	“Es un tipo de marketing en el que un afiliado promociona un producto o servicio de una empresa y recibe una comisión si algún consumidor realiza una compra a través de su enlace de afiliado”. ⁿ
Remarketing	“El objetivo del remarketing es volver a contactar con los clientes basándose en sus transacciones de compra anteriores. Esta estrategia es una parte importante de la gestión de las relaciones con los clientes. El remarketing ayuda a establecer relaciones a largo plazo con los clientes y a retenerlos”. ^o
Retargeting	“El objetivo del retargeting es atraer la atención de clientes potenciales mediante la reorientación de anuncios de productos visitados previamente en plataformas de redes sociales y sitios web”. ^p

Nota: ^a Pavlik (2023), ^b Coppola (2023), ^c Santos (2023), ^d Fuente (2023), ^e Meijomil (2022), ^f Gargallo (2022), ^g Kapoor et al. (2016), ^h Pulizzi (2014), ⁱ Tuten (2017), ^j Campines Barría (2024), ^k Brown & Hayes (2008), ^l Islam et al. (2024), ^m Kumar (2024), ⁿ Erislan (2024) ^{o,p} Yüksel (2023).

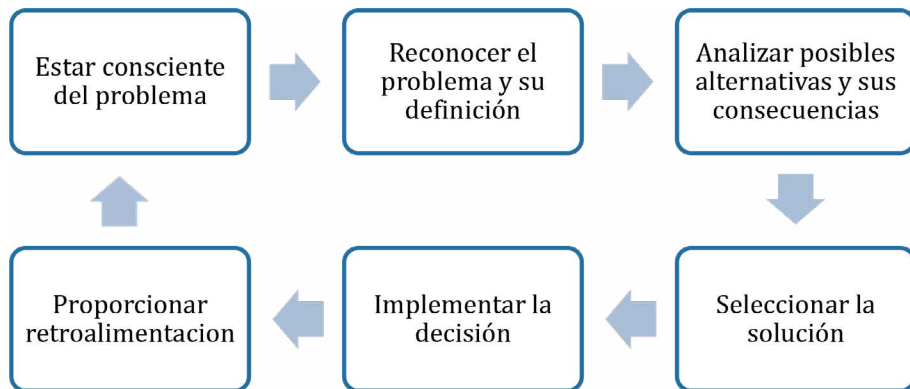
Toma de decisiones

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), las decisiones están inmersas en todos los niveles y áreas de las organizaciones, y estas son tomadas por los individuos que pertenecen a estas. De manera habitual, la toma de decisiones puede considerarse solamente como “la elección entre diferentes alternativas”.

Para Moody (1983), la toma de decisiones en las empresas consta de un proceso, el cual consta de un proceso en circuito cerrado, donde se inicia con la toma de conciencia sobre el problema, posteriormente, se debe reconocer y definir el problema, una vez realizado esto, se definen posibles alternativas con sus respectivas consecuencias, en esta parte del proceso, el tomador de decisiones debe evaluar las ventajas y desventajas

de cada una de las opciones, una vez evaluadas las opciones se procede a tomar una de las alternativas e implementarla, ya implementada la solución se deben analizar los resultados obtenidos y se recibe retroalimentación para poder validar la solución tomada, véase la Figura 2:

Figura 2. Proceso de toma de decisiones en las empresas



Nota: Elaboración propia con información de Moody (1983).

Metodología

En la realización del estudio fue utilizado el método SAW, el cual, de acuerdo con Gwo-Hshiung (2011), es uno de los métodos más intuitivos de utilizar al momento de enfrentar un problema de toma de decisiones de múltiple criterio (MCDM por sus siglas en inglés). El método permite utilizar tanto factores de tipo cuantitativo como cualitativo mediante procesos de normalización y ponderación, lo cual permite realizar una investigación sobre la toma de decisiones en el ámbito restaurantero de la ciudad de Los Mochis.

Enfoque

La investigación tiene un enfoque mixto, ya que se centra en el uso del método SAW para determinar cuáles de las alternativas de soluciones de marketing digital es la adecuada para un restaurante, esto mediante el análisis cualitativo de un experto, y posteriormente, utiliza un enfoque

cuantitativo para el análisis de múltiples criterios mediante un software informático, realizando cálculos para ponderar las alternativas y criterios.

Alcance

El estudio tiene un alcance descriptivo y se limita al sector restaurantero de la ciudad de Los Mochis, con enfoque específico en el restaurante Sushi Arao como caso de estudio.

Técnicas e instrumentos

Al implementar el ejercicio, se utilizó el Sistema AppSawOwa en su versión 24.05.2023, el cual permite capturar los valores necesarios para facilitar los cálculos necesarios de las matrices. Para realizar el estudio, se seleccionó un restaurante que permitiera el desarrollo de la investigación y esto favoreciera la veracidad de los resultados. El restaurante seleccionado fue el restaurante de comida japonesa Restaurante Sushi Arao, lugar ubicado en el centro de la ciudad de Los Mochis con una amplia trayectoria en el ámbito de la comida oriental en la ciudad. Dicha empresa está administrada en todos los aspectos por un gerente general, el cual, de igual manera, tiene injerencia directa en la toma de decisiones relacionadas con las estrategias de marketing digital del restaurante.

Resultados

Se definen las alternativas, las cuales, de acuerdo con el mercado local, establecen las opciones de herramientas de marketing digital más comunes entre las pymes locales, las cuales se definen a continuación en la Tabla 2:

Tabla 2. *Alternativas de herramientas de marketing digital*

Herramientas de marketing digital	Descripción
Publicidad en redes sociales	Estrategia que utiliza las diferentes plataformas de redes sociales para crear engagement con los clientes a través de segmentación de publicidad pagada.
Publicidad en Google Ads	La publicidad del pago por clic (PPC) en el buscador Google permite segmentar anuncios y mostrarlos en los resultados de búsqueda y sitios web relacionados.
Redes sociales orgánicas	Creación de contenido valioso y relevante como blogs, videos, infografías sobre temas relacionados al negocio, buscando de esta manera posicionarse como experto en el área gastronómica.
Marketing con influencers locales	Colaboración con influencers locales para promocionar el restaurante y aprovechar la audiencia y credibilidad de personalidades en redes sociales.
Apps de delivery con publicidad	Aplicaciones de terceros que permiten publicitarse y llegar a nuevos clientes; se hacen los envíos a través de ellos mediante una cuota de la venta.

Nota: Elaboración propia.

El modelo SAW utiliza los criterios para medir y comparar las alternativas en una decisión multicriterio. En esta investigación, los criterios determinan aquellos aspectos que determinan la importancia que el gerente general establece; estos aspectos son determinados en base a la experiencia del gerente, los cuales son mostrados en la Tabla 3:

Tabla 3. Criterios determinados por el experto en restaurantes

Criterios de evaluación	Descripción
Costo de implementación	Representan los recursos financieros necesarios para ejecutar la estrategia, como lo es la inversión en herramientas y contenido.
Retorno de la inversión	Es el beneficio económico obtenido en relación con la inversión realizada, lo cual permite medir la rentabilidad de la estrategia de marketing.
Alcance local	Capacidad de llegar al número de personas deseadas, por lo que mide el número de personas que pueden ver un anuncio.
Facilidad de implementación	Complejidad para desarrollar e implementar la estrategia, tanto económica como técnica o de tiempo.
Engagement del público	Permite saber si los clientes son fieles a la marca; esto permite que los clientes recomienden el restaurante de manera orgánica.
Tiempo de respuesta	Representa la cantidad de tiempo que la estrategia tarda en dar resultados medibles.

Nota: Elaboración propia.

Matriz de comparación de pesos

Posteriormente, se ingresan al sistema los pesos de comparación de los criterios, esto de acuerdo con el experto, el cual da una opinión sobre qué aspecto tiene más valor de acuerdo con una ponderación definida desde 1 a 5, vea Tabla 4:

Tabla 4. Matriz de comparación de pesos de criterio

	Retorno de inversión	Alcance total	Costo de implementación	Facilidad de implementación	Engagement del cliente	Tiempo de respuesta	Suma	Peso
Retorno de inversión	1	3	2	4	3	4	17	20.5 %
Alcance local	3	1	2	3	2	3	14	16.9 %
Costo de implementación	2	2	1	3	2	3	13	15.7 %
Facilidad de implementación	4	3	3	1	1	2	13	15.7 %
Engagement de los clientes	3	2	2	1	1	2	11	13.3 %
Tiempo de respuesta	4	3	3	2	2	1	15	18.1 %

Nota: Elaboración propia utilizando el Sistema AppSawOwa (León Santiesteban, 2023)

Los pesos de criterio de la evaluación fueron determinados mediante la implementación del método AHP (Analytic Hierarchy Process). Este método fue desarrollado por Saaty (2008), el cual permite calcular ponderaciones precisas y consistentes que una asignación de pesos directa. Este método utiliza una matriz de comparación de pares mediante la cual un experto realiza las evaluaciones de acuerdo con la importancia relativa de cada uno de los criterios respecto a los demás; para esto, se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 significa “igual importancia” y el 5 representa “importancia mucho mayor”.

Los pesos finales fueron calculados mediante el software AppSawOwa con el método AHP, obteniendo los valores que muestra la Figura 5. Estos pesos serán utilizados por la fórmula SAW para obtener las puntuaciones finales de cada alternativa.

Uso de la metodología AHP para la ponderación de criterios

Es importante hacer notar que el método AHP establece varias ventajas sobre la asignación directa de pesos a los criterios; una de las principales ventajas es el uso de álgebra matricial y el cálculo de eigenvalores para derivar los pesos; con esto se elimina la arbitrariedad que conllevaría asignar porcentajes directamente (R. W. Saaty, 1987).

La confiabilidad de los pesos AHP fue comprobada mediante el cálculo de Razón de Consistencia (CR), donde se obtuvo un valor de 3.23 %, el cual está por debajo del límite aceptado del 10 % según Saaty (2008). Esto permite confirmar que los juicios del experto tienen consistencia y son matemáticamente válidos para calcular el método SAW.

Matriz de desempeño

Se realizó de acuerdo con el criterio del gerente del restaurant en análisis, donde, en base a su experiencia, determinó cuáles eran las ponderaciones correspondientes a las alternativas y sus criterios. La información obtenida del experto fue cargada en el Sistema AppSawOwa, resultando la Tabla 5:

Tabla 5. Matriz de desempeño del restaurant Sushi Arao

Criterio / Alternativa	Redes Soc. Orgánicas	Publicidad pagada en RS	Marketing con influencers	Google Ads	Apps de Delivery
Retorno de inversión	6	7	5	8	6
Alcance local	5	6	8	7	6
Costo de implementación	7	8	5	6	4
Facilidad de implementación	6	9	5	7	5

Criterio / Alternativa	Redes Soc. Orgánicas	Publicidad pagada en RS	Marketing con influencers	Google Ads	Apps de Delivery
Engagement de los clientes	7	8	9	6	5
Tiempo de respuesta	6	7	5	8	7

Nota: elaboración propia utilizando (León Santiesteban, 2023)

Normalización de datos

De acuerdo con la metodología de SAW, es necesario realizar una normalización de máximos y mínimos, procedimiento que fue generado a través del Sistema AppSawOwa, entregando como resultado la Tabla 6:

Tabla 6. Normalización de máximos y mínimos

Criterio / Alternativa	Redes Soc. Orgánicas	Publicidad pagada en RS	Marketing con influencers	Google Ads	Apps de Delivery
Retorno de inversión	0.333	0.667	0.000	1.000	0.333
Alcance local	0.000	0.333	1.000	0.667	0.333
Costo de implementación	0.750	1.000	0.250	0.500	0.000
Facilidad de implementación	0.250	1.000	0.000	0.500	0.000
Engagement de los clientes	0.500	0.750	1.000	0.250	0.000
Tiempo de respuesta	0.333	0.667	0.000	1.000	0.667

Nota: Elaboración propia utilizando el Sistema AppSawOwa (León Santiesteban, 2023).

Resultados finales

Una vez capturados los pesos de la comparación de criterios en la matriz, se procede a generar dentro del sistema AppSawOwa el ordenamiento final, con lo que se obtienen los resultados para poder interpretar las conclusiones. Se obtiene la siguiente información como valores asignados a cada alternativa; vea Tabla 7.

Tabla 7. Resultados de ordenamiento

Alternativa	Valor
Publicidad pagada en redes sociales	0.727
Google Ads	0.688
Marketing con influencers locales	0.350
Redes sociales orgánicas	0.341
Apps de delivery	0.245

Nota: Elaboración propia utilizando el Sistema AppSawOwa (León Santiesteban, 2023)

Como muestra la Figura 5, la publicidad pagada en redes sociales representa la mejor opción para el restaurante Sushi Arao, ya que, de acuerdo con la metodología SAW y los criterios dados por el gerente en su papel de experto, arroja que la opción mencionada es la de mayor peso.

Conclusiones

Cumplimiento del objetivo

El objetivo de analizar la relación entre las diferentes estrategias de publicidad digital disponibles en la región y el desempeño comercial de los restaurantes de Los Mochis, Sinaloa, mediante el uso de la metodología SAW, se cumplió de manera satisfactoria. Ya que se logró identificar y jerarquizar las diferentes opciones de publicidad digital más adecuadas para el sector restaurantero local, en este caso, específicamente para el caso del Restaurante Sushi Arao.

Validación de la hipótesis

La hipótesis planteada se confirma completamente mediante los resultados obtenidos, ya que el método SAW permite, mediante un marco sistemático, jerarquizar las estrategias de marketing digital de manera eficiente. Este método proporcionó una clasificación de las alternativas de acuerdo con su evaluación, lo que permitió realizar la selección de manera efectiva. La alternativa ganadora (publicidad pagada en redes sociales, con puntaje 0.727) corresponde a las necesidades de un restaurante pyme de la ciudad de Los Mochis, ya que prioriza bajo costo, facilidad de implementación, lo cual aporta un balance.

El uso del método SAW en conjunto con AHP demuestra ser una herramienta confiable para la toma de decisiones estratégicas en el marketing digital restaurantero, ya que entrega resultados útiles y metodológicamente comprobados, lo cual valida la hipótesis planteada.

Hallazgos importantes

El uso de herramientas para la toma de decisiones permite tener una visión más clara a los encargados de las decisiones dentro de las empresas, donde no hay que tomar a la ligera este tipo de acciones, pues repercuten en el desempeño de la empresa de alguna manera. El ambiente restaurantero no es la excepción; muchas decisiones son tomadas todos los días y a cualquier hora, y dichas decisiones son las que marcan la pauta en el rumbo de la empresa.

El marketing digital entrega muchas herramientas a cualquier persona que tenga una empresa o negocio, pero es satisfactorio el entender que cada vez más aparecen opciones de ayuda en este contexto, ya sea un software nuevo, una metodología o un agente de inteligencia artificial. Estas herramientas permitirán realizar estudios cada vez más complejos de acuerdo con que se vayan mejorando de acuerdo con un mayor número de variables.

Los modelos permiten obtener resultados en forma de una escala, lo que permite obtener un resultado, o bien, una recomendación, sobre qué opción, o alternativa tiene un mayor peso de acuerdo con la situación

definida por el experto. Si bien, esto convierte a la herramienta en algo con sesgo subjetivo, no hay que dejar de reconocer que esta permite tomar una decisión basada en criterios y alternativas que fueron evaluadas de acuerdo con un contexto descrito por una persona que conoce dicho ambiente.

Recomendaciones

Quizá sea la mejor opción en el corto plazo, pero se recomienda a la empresa empezar a tomar en cuenta otras alternativas que son orgánicas y dejan marca en el cliente más a largo plazo. Las estrategias de marketing digital se deben implementar en conjunto integrado, donde las redes sociales de paga sean el punto de partida de la estrategia, pero a la vez, se deben complementar con estrategias de contenido orgánico y buscar aliados como influencers locales para fortalecer una presencia digital más sólida.

Se sugiere que para futuras investigaciones se amplíe el número de restaurantes estudiados y se consideren variables adicionales que den más certeza al estudio, como lo sería el tamaño del restaurante, tipos de cocina o segmento de mercado; esto permitiría obtener resultados más generalizables al sector restaurantero de Los Mochis.

Referencias

- Agarwal, V., & Sastry, S. (2022). "Way back then": A data-driven view of 25+ years of web evolution. *Proceedings of the ACM Web Conference 2022*. <https://doi.org/10.1145/3485447.3512283>
- Arias, A. (2015). *Marketing digital y SEO en Google* (2.^a ed.). Eisenbrauns.
- Bahena, L. (2023, 19 de octubre). *Las tendencias del marketing digital, ¿te suman o te restan? The Food Tech*. <https://thefoodtech.com/marketing/las-tendencias-del-marketing-digital-te-suma-o-te-restan/>
- Bessarab, A., Mitchuk, O., Baranetska, A., Kodatska, N., Kvasnytsia, O., & Mykytiv, G. (2021). Social networks as a phenomenon of the information society. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14(Special Issue). <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677811>

- Brown, D., & Hayes, N. (2008). *Influencer marketing*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080557700>
- Campines Barría, F. J. (2024). Email marketing como influenciador de compras. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 4280–4290. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8993
- CERN. (2024, 20 de agosto). *CERN70: Where the Web was born...* <https://home.cern/news/series/cern70/cern70-where-web-was-born>
- Coppola, M. (2023). *Guía de SEO: Qué es, para qué sirve y cómo funciona*. HubSpot. <https://www.hubspot.es>
- Erislan, E. (2024). Affiliate marketing strategies in increasing online sales. *Return: Study of Management, Economic and Business*, 3(2), 114–121. <https://doi.org/10.57096/return.v3i2.216>
- Fuente, O. (2023). *Qué significa SEM y cómo funciona*. IEBS Business School. <https://www.iebschool.com/blog/que-significa-sem-y-como-funciona-seo-sem>
- Gargallo, L. (2022). *Marketing de contenidos: Guía completa, estrategia y ejemplos*. <https://edem.eu/marketing-de-contenidos-estrategia-y-ejemplos/>
- Gwo-Hshiung, T., & Jih-Jeng, H. (2011). *Multiple attribute decision making: Methods and applications* (1st ed.). Chapman & Hall/CRC.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH)*. <https://www.inegi.org.mx>
- Islam, M. A., Fakir, S. I., Masud, S. B., Hossen, M. D., Islam, M. T., & Siddiky, M. R. (2024). Artificial intelligence in digital marketing automation: Enhancing personalization, predictive analytics, and ethical integration. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6). <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3404>
- Justice, T. (2025). The history of Facebook and its impact on humanity. *International Journal of Science, Architecture, Technology, and Environment*, 2(4). <https://ijsate.com/v2i4p5/>
- Kapoor, K. K., Dwivedi, Y. K., & Piercy, N. C. (2016). Pay-per-click advertising: A literature review. *The Marketing Review*, 16(2), 183–202. <https://doi.org/10.1362/146934716X14636478977557>

- Kavitha, K. (2024). Social media and social networking. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(3), 1–5. <https://doi.org/10.55041/IJSREM29635>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Kumar, S. (2024). The impact of video marketing on audience engagement. *Shanlax International Journal of Management*, 11(S1), 78–86. <https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8089>
- Kumar, Y. (2023). Why every business needs a digital marketing strategy. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(1).
- León Santiesteban, M. (2023). Sistema AppSawOwa (Versión 24.05.2023) [Software]. Universidad Autónoma de Occidente. <http://s1.innovaweb.com.mx/AppSawOwa/>
- Meijomil, S. (2022, 21 de julio). *Marketing de contenidos o content marketing: Qué es y cómo poner en marcha esta estrategia*. InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com>
- Moody, P. E. (1983). *Decision making: Proven methods for better decisions*. McGraw-Hill.
- Moro, M., & Rodés, A. (2014). *Marketing digital: Comercio y marketing* (1.^a ed.). Paraninfo.
- Pavlik, V. (2023). *Qué es el SEO? Guía de conceptos básicos*. Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/que-es-seo/>
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2005). *Management* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—What it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3–5), 161–176. [https://doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](https://doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
- Saeed, S. A., Abas, S. R., & Abdalkarim, N. B. (2023). Effect of the internet on enhancing marketing among business organizations. *International Journal of Marketing and Digital Creative*, 1(2), 42–52. <https://doi.org/10.31098/ijmadic.v1i2.1751>

Santos, D. (2023). *Qué es el SEM, para qué sirve y cómo funciona*.

HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-sem>

Tuten, T. L. (2017). *Social media marketing* (3rd ed.). SAGE.

Yüksel, D. (2023). *Remarketing and retargeting*. En *The essentials of today's marketing* (p. 289). Efe Academy Publishing.

*Estrategias globales: delivery, tecnología y la administración inteligente del
comercio internacional*

Se terminó de editar en diciembre de 2025

en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829

Colonia Santa Margarita, C. P. 45140

Zapopan, Jalisco, México.

33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx

www.astraeditorialshop.com

La presente obra, coordinada por el Dr. Gustavo Fabián Pérez Álvarez, Iván Noel Álvarez Sánchez y Miriam Aracely Pérez Barraza, es un acierto; es esta era contemporánea, en donde las estrategias innovadoras, la toma de decisiones, el emprendimiento, la comercialización, el marketing, entre otras acciones que ocurren en las organizaciones, requieren un análisis riguroso acompañados de la aplicación de metodologías a través de estudios de caso, que permitan conocer y reflexionar la perspectiva teórico-práctica de las y los autores de cada uno de los capítulos aquí expuestos.

ISBN: 979-13-88142-26-0



9 791388 142260



Consulta y descarga

