



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA

MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA DE
SERVICIOS “EL CHERE”**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:
LIZETH GUADALUPE CEJA PEREZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA**

**CODIRECTORAS DE TESIS:
M.C. NOEMÍ QUEVEDO GONZÁLEZ
DRA. ROSA ELIA MARTÍNEZ TORRES**

Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa, 04 de diciembre de 2025

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este proyecto representa no solo un logro académico, sino también la materialización de un sueño sostenido por el amor incondicional, la guía y el apoyo constante de personas maravillosas. A ellas, mi más sincera y profunda gratitud.

En primer lugar, mi agradecimiento se dirige a mi morenita, quien ha iluminado y bendecido mi camino en cada paso.

Extiendo mi gratitud más sincera a mi excepcional asesora de tesis. A ella le debo meses de valiosa orientación, su tiempo incalculable, su infinita paciencia y sus invaluable enseñanzas. Su apoyo incondicional y su sabia guía fueron el faro que me permitió navegar y completar este amplio trabajo con rigor y satisfacción.

Este logro está dedicado, de manera muy especial, a las personas que habitan mi corazón y que son mi motor de vida. A mi amado esposo José, gracias por tu apoyo incondicional, por tu fe inquebrantable en mí y por ser mi roca. Y a mi querida hija Alexia, mi inagotable fuente de inspiración que le da sentido a todo.

Hago extensiva mi gratitud a mis codirectoras, profesores y compañeros de maestría, con quienes tuve el privilegio de compartir innumerables horas de trabajo, intenso aprendizaje, preocupaciones académicas y grandes satisfacciones.

Finalmente, deseo agradecer de forma muy especial a mi apreciable jefe y amigo, así como a mis compañeras de trabajo, quienes generosamente cedieron horas de su tiempo para ofrecerme sus valiosas recomendaciones y brindarme la motivación necesaria para continuar con este proyecto hasta el final. Asimismo, dejo constancia de mi agradecimiento a la organización que hizo posible la realización de este estudio y a todas las personas que, con gran disponibilidad, compartieron sus valiosas experiencias. Gracias a todos por ser parte de este camino.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Descripción del problema	15
1.1.1 Planteamiento teórico	15
1.1.2 Planteamiento empírico	28
1.2 Objetivos de investigación	38
1.2.1 Objetivo general	38
1.2.2 Objetivos específicos	38
1.3 Preguntas de investigación	39
1.3.1 Pregunta general	39
1.3.2 Preguntas específicas	39
1.4 Hipótesis de investigación	40
1.5 Justificación de la investigación	40
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	42
2.1 Estrategia: variable independiente	42
2.1.1 Concepto de estrategia	42
2.1.2 Tipos de estrategia	45
2.1.3 Características de cada tipo de estrategia	49
2.1.4 Beneficios de implementar estrategias organizacionales	56
2.2 Estructura organizacional: variable dependiente	60
2.2.1 Concepto de estructura organizacional	60
2.2.2 Tipos de estructuras organizacionales	61
2.2.3 Beneficios de las estructuras de las organizaciones	74
2.2.4 Pasos para diseñar la estructura organizacional	78
2.3 Microempresa de servicios	85
2.3.1 Concepto de empresa de servicios	85
2.3.2 Clasificación de las empresas	86
2.3.3 Características de la microempresa de servicios	92
CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS	95
3.1 Enfoque	95
3.2 Alcance	99
3.3 Población, muestra y muestreo	102
3.4 Técnicas de recolección	107
3.5 Estudio de caso	112

3.6 Decisiones metodológicas	115
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	118
4.1 Microempresa de Refrigeración “El Chere”	118
4.1.1 Antecedentes de la empresa	119
4.1.2 Actividad giro	121
4.1.3 Mercado que atiende	122
4.1.4 Redes sociales	124
4.2 Resultados de variable estrategia	125
4.2.1 Resultado de la entrevista	125
4.2.2 Análisis e interpretación de las entrevistas	143
4.2.3 Resultados de la observación	148
4.2.4 Análisis de observación	150
4.2.5 Resultado del análisis de documentos	151
4.2.6 Análisis de documentos	154
4.3 Resultados de la variable estructura organizacional	158
4.3.1 Resultados de la entrevista	158
4.3.2 Análisis de las entrevistas	159
4.3.3 Resultados de la observación	160
4.3.4 Análisis de la observación	162
4.4 Matriz	164
4.5 Propuesta de mejora	166
Conclusión de la propuesta de mejora	191
Conclusiones de la investigación	193
Referencias	203
Anexos	212
Tabla 1. Comparativo mundial del fracaso de Pymes.....	17
Tabla 2. Tipos de estrategias según David.....	47
Tabla 3. Características de cada tipo de estrategias: ¿deliberadas o emergentes?.....	49
Tabla 4. Características de cada tipo de estrategia corporativa	50
Tabla 5. Riesgos de las estrategias competitivas de Porter.....	51
Tabla 6. Características de estrategias propuestas por David.....	52
Tabla 7. Tendencias organizacionales y sus características.....	75
Tabla 8. Clasificación de las empresas de acuerdo con su número de empleados y giro.....	90
Tabla 9. Comparación de las principales características del alcance de la investigación.....	99
Tabla 10. Decisiones metodológicas.....	116
Tabla 11. Recolección de datos en la microempresa Refrigeración “El Chere” (2024–2025)..	117
Tabla 12. Resumen de entrevistas semiestructuradas	126
Tabla 13. Estrategias de marketing, objetivos, resultados y vínculos teóricos.....	147
Tabla 14. Entrevista empleado 1	158

Tabla 15. Entrevista empleado 2.....	159
Tabla 16. Resultados entrevistas empleados.....	159
Tabla 17. Análisis de la observación no participante.....	162
Tabla 18. Matriz de consistencia.....	164
Tabla 19. FODA de la microempresa de Refrigeración “El Chere”.....	167
Tabla 20. Resumen de debilidades de la microempresa de servicios	170
Tabla 21. Resultados y análisis para el diseño e implementación de la propuesta de mejora ...	172
Tabla 22. Resumen de la propuesta de mejora.....	175
Tabla 23. Cronograma de actividades de la propuesta de mejora.....	176
Tabla 24. Resultados del diseño e implementación de la propuesta de mejora	189

Figura 1. Tipos de estrategias: deliberadas y emergentes.....	45
Figura 2. Estructura simple.....	63
Figura 3. Burocracia maquinal.....	65
Figura 4. Burocracia profesional	67
Figura 5. Forma divisional.....	69
Figura 6. La adhocracia	70
Figura 7. Dimensiones del diseño organizacional tradicional.	84
Figura 8. Criterios de clasificación de las empresas.....	89
Figura 9. Microempresa de servicios Refrigeración “El Chere”	118
Figura 10. Línea del tiempo de la microempresa Refrigeración “El Chere”	121
Figura 11. Perfil de red social Facebook de la empresa	125
Figura 12. Lona única publicitaria de Refrigeración “El Chere”	150
Figura 13. Publicaciones red social Facebook.....	152
Figura 14. Ejemplo de factura analizada emitida por Refrigeración “El Chere”	153
Figura 15. Documentos analizados de “El Chere” (Anexos 1 y 4).....	154
Figura 16. Evolución de redes sociales de “El Chere”	156
Figura 17. Logo de Refrigeración “El Chere”	178
Figura 18. Tarjeta de presentación “El Chere”	179
Figura 19. Catálogo de Refrigeración “El Chere”	180
Figura 20. Misión, visión y valores	182
Figura 21. Organigrama propuesto para Refrigeración “El Chere”.....	184
Figura 22. Fortalecimiento de Facebook de Refrigeración “El Chere”	185
Figura 23. WhatsApp de perfil personal a WhatsApp Business.....	186
Figura 24. Página Web Refrigeración “El Chere”	187

Gráfica 1. Factores de fracaso asociados al dueño/administrador de la empresa en el 2020	19
Gráfica 2. Factores de fracaso asociados al comportamiento interno de la empresa.....	20
Gráfica 3. Factores de fracaso asociados al comportamiento externo de la empresa.	21
Gráfica 4. Principales problemáticas que enfrentan las empresas	29
Gráfica 5. Desafíos y perspectivas para las empresas de México y la región en 2024.....	30
Gráfica 6. Problemáticas en microempresas con Aguascalientes.....	30
Gráfica 7. Problemáticas en pequeñas empresas con Baja California.....	31
Gráfica 8. Problemáticas en medianas empresas con Baja California Sur	32
Gráfica 9. Evolución de clientes Refrigeración “El Chere”	124

RESUMEN

La relación entre estrategia y estructura organizacional es un principio fundamental de la dirección estratégica, constituyendo dos elementos interdependientes que deben complementarse de manera continua para garantizar un alto rendimiento organizacional. La congruencia entre estas variables es crucial, no solo para afrontar los retos del entorno, asegurar la supervivencia o permanencia en el mercado, sino también para optimizar los recursos y alcanzar los objetivos eficientemente.

El objetivo de la investigación es determinar el tipo de estrategia y su relación con la estructura organizacional de la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración “El Chere”. La investigación se realizó como un estudio de caso cualitativo de una microempresa y fue de alcance descriptivo, recopilando datos mediante entrevistas semiestructuradas, observación y análisis de documentos.

Los resultados destacan que el modelo de gestión de la microempresa de servicios se caracteriza por implementar estrategias que combinan acciones intencionales como la diversificación de servicios y la compra anticipada de inventario con respuestas emergentes y adaptativas al entorno como el cambio de publicidad de radio a plataformas digitales; con estructura organizacional caracterizada por una jerarquía de mando clara, organización informal, con flexibilidad para adaptarse a entornos dinámicos, supervisión directa del dueño, poca o nula formalización, pocas reglas y procedimientos estandarizados, pocos niveles jerárquicos, con un grupo de operativos y un único administrador con forma de gestión basada en decisiones que pasan por un solo jefe, quien distribuye el trabajo, reflejando el tipo de estructura organizacional simple y centralizada. Los resultados reflejaron fortalezas como experiencia, diversificación de servicios, alianza con proveedores, pero también debilidades como estructura informal, toma de decisiones centradas en el dueño, publicidad escasa y estrategias de mercadotecnia informales, de las que se seleccionó a

la variable estrategia para el diseño e implementación de la propuesta de mejora, en el marco de la estadía profesional, elaborando el logotipo de la empresa, tarjetas de presentación, fortalecimiento de redes sociales con información actual y formal, catálogo de productos; generando beneficios como un incremento en el alcance digital y la estandarización de la comunicación de la oferta.

Concluyendo que en la organización “El Chere” está presente una fuerte alineación entre estrategia híbrida y emergente con una estructura organizacional simple de Mintzberg, con centralización en el fundador y coordinación por supervisión directa. Este alineamiento es su principal beneficio, facilitando la flexibilidad operacional, una rápida respuesta al cliente y una alta retención, elementos clave que han impulsado su crecimiento por más de una década.

Para sobrevivir y permanecer en el mercado en constante evolución, las microempresas deben alinear estrategias efectivas con su estructura, enfocándose en la diferenciación, la innovación, la adaptación a las necesidades del cliente y la gestión eficiente de los recursos.

Palabras clave: estrategia, estructura organizacional, microempresa.

ABSTRACT

The relationship between strategy and organizational structure is a fundamental principle of strategic management, constituting two interdependent elements that must continuously complement each other to guarantee high organizational performance. The congruence between these variables is crucial, not only to face environmental challenges, ensure survival or permanence in the market, but also to optimize resources and achieve objectives efficiently.

The research objective is to determine the type of strategy and the relationship with the organizational structure of the service micro-enterprise "El Chere" in Escuinapa, Sinaloa, Mexico.

The study was conducted as a qualitative case study of a micro-enterprise and was descriptive in scope, collecting data through semi-structured interviews, observation, and document analysis. The main results highlight that the management model of the service micro-enterprise is characterized by a strong alignment between a hybrid and emergent strategy with a simple Mintzberg's structure, with centralization in the founder and coordination through direct supervision. The results reflected strengths such as experience, diversification of services, and alliances with suppliers, but also weaknesses such as informal structure, owner-centered decision-making, scarce advertising, and informal marketing strategies. From these, the strategy variable was selected for the design and implementation of the improvement proposal, within the framework of the professional internship. This involved creating the company logo, business cards, strengthening social networks with current and formal information, and a product catalog; generating benefits such as an increase in digital reach and the standardization of the communication of the offer.

In conclusion, the organization "El Chere" exhibits a strong alignment between a hybrid and emergent strategy and a simple Mintzberg organizational structure, centralized in the founder and coordinated through direct supervision. This alignment is its main advantage, facilitating operational flexibility, rapid customer response, and high retention—key elements that have driven its growth for over a decade.

To survive and remain competitive in the constantly evolving market, micro-enterprises must align effective strategies with their structure, focusing on differentiation, innovation, adapting to customer needs, and efficient resource management.

Keywords: strategy, organizational structure, micro-enterprise.

INTRODUCCIÓN

La relación entre estrategia y estructura organizacional es un principio fundamental de la dirección estratégica, ya que son dos elementos interdependientes que deben complementarse para garantizar un alto rendimiento y la permanencia en el mercado. El contexto actual, marcado por constantes transformaciones globales, económicas y sociales, impone a las organizaciones desafíos cruciales como la inflación, la acelerada transformación digital y la "guerra por el talento". En México, este entorno ha exacerbado las dificultades, contribuyendo al cierre de un porcentaje significativo de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Los factores principales del fracaso incluyen la falta de visión para identificar nuevas oportunidades de negocio, el escaso conocimiento y manejo de las Tecnologías de la Información (TI). Para que las microempresas sobrevivan y prosperen, deben alinear estrategias efectivas con su estructura, enfocándose en la adaptación, la diferenciación y la gestión eficiente de recursos.

El problema de investigación se centra en que, a pesar de la importancia de esta alineación, microempresas como "El Chere" operan con una gestión empírica y procesos basados en el conocimiento del fundador, sin contar con formalización ni estructura organizacional definida, lo que las hace vulnerables ante un mercado competitivo.

El objetivo principal de esta investigación es determinar el tipo de estrategia y su relación con la estructura organizacional de la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración "El Chere".

El estudio se abordó mediante un enfoque cualitativo, buscando comprender e interpretar los fenómenos a través de las características, las palabras y las experiencias de los actores clave.

El alcance de la investigación es descriptivo, con el fin de especificar las propiedades y características del caso, sin dar una explicación causal de los fenómenos observados. La

metodología empleada fue el estudio de caso, lo cual permite un análisis integral y en contexto real de las prácticas organizacionales.

La empresa estudiada es Refrigeración “El Chere”, una microempresa familiar fundada en 2012, ubicada en Isla del Bosque, Escuinapa, Sinaloa, México. Se dedica a la prestación de servicios de refrigeración, plomería, electricidad e instalación de generadores automatizados, además de la venta de equipos. La empresa se clasifica como una microempresa, ya que se compone de tres trabajadores y dedica sus operaciones a servicios. Desde su fundación, ha experimentado un crecimiento notable, pasando de atender 50 clientes anuales a más de 400 clientes (2025), con una administración centralizada en su fundador.

La población y muestra consistieron en el 100% de la población de la microempresa. Los informantes clave fueron el dueño/director y dos empleados, el primer empleado con seis años de antigüedad en la empresa y el segundo con tres años. El muestreo se realizó de tipo intencional. La recolección de datos se llevó a cabo entre octubre de 2024 y octubre de 2025. Se emplearon tres técnicas principales: entrevistas semiestructuradas (aplicadas al dueño y a los dos empleados en julio de 2025), observación no participante (continua durante todo el periodo) y análisis de documentos de la organización.

Los resultados destacan que el modelo de gestión de la microempresa de servicios se caracteriza por implementar estrategias que combinan acciones intencionales como la diversificación de servicios y la compra anticipada de inventario con respuestas emergentes y adaptativas al entorno como el cambio de publicidad de radio a plataformas digitales; con estructura organizacional caracterizada por una jerarquía de mando clara, organización informal, con flexibilidad para adaptarse a entornos dinámicos, supervisión directa del dueño, poca o nula formalización, pocas reglas y procedimientos estandarizados, pocos niveles jerárquicos, con un grupo de operativos y

un único administrador con forma de gestión basada en decisiones que pasan por un solo jefe, quien distribuye el trabajo, reflejando el tipo de estructura organizacional simple y centralizada.

Así mismo, los resultados reflejaron las siguientes fortalezas en la organización: experiencia y trayectoria de 13 años, capacitaciones técnicas constantes, diversificación de servicios, fijación de precios, alianzas con proveedores, garantías en servicio-producto y lealtad de los clientes; debilidades como estructura organizacional informal (sin organigrama, misión, visión, valores, funciones, manuales), dependencia del dueño para el desarrollo de todas las actividades, publicidad únicamente por red social de Facebook y estrategias de mercadotecnia informales, de las que se seleccionó principalmente la variable independiente (estrategia), para el diseño e implementación de la propuesta de mejora basada en el modelo de innovación organizacional en dos etapas principales.

La primera fue el diagnóstico que mostró que el crecimiento sostenido de la microempresa se basa en la estrategia híbrida y emergente combinada con la estructura simple centralizada, lo cual, si bien ofrece flexibilidad y una rápida respuesta al cliente, limita el potencial de planificación formal y crecimiento a largo plazo.

Continuando con la segunda fase del diseño e implementación de la propuesta de mejora. Las acciones principales incluyeron el diseño de un logo, tarjetas de presentación, así como el diseño del organigrama, misión, visión y valores; la estandarización de la oferta a través de un catálogo de productos y servicios (digital y físico); y la diversificación de la presencia digital con el fortalecimiento de WhatsApp, Facebook y el desarrollo de una página web. La implementación de estas herramientas estratégicas generó beneficios, como un incremento en el alcance digital y la estandarización de la comunicación de la oferta.

Esta investigación contribuyó con conocimientos para comprender el desarrollo y la evolución de las microempresas familiares en el sector de servicios técnicos, se proporcionó un caso de estudio real sobre el desarrollo de microempresas familiares, documentando el proceso de crecimiento y desafíos que enfrenta, ofreciendo una perspectiva práctica sobre como los pequeños negocios pueden expandirse y mantenerse competitivos en el mercado dinámico así como aportes para comprender mejor las empresas locales, la estrategia de crecimiento en los negocios familiares y el impacto económico de las microempresas en la región de Elgróscuinapa, Sinaloa.

La investigación ofrece la importancia de la innovación constante, la adaptabilidad y el enfoque en la satisfacción del cliente como elementos cruciales para el éxito empresarial local. Además, provee a los propietarios de Refrigeración “El Chere” un análisis de su modelo de evolución y gestión que puede servir como base para desarrollar una administración estructurada, definición de roles, planificación futura estratégica y operativa de la empresa.

La contribución de la propuesta de mejora abona en la creación de una identidad visual profesional, estandarización de la comunicación de la oferta, y la ampliación de la presencia digital, lo cual aporta a la percepción de "El Chere" de un servicio informal a un proveedor más profesional y confiable. La estandarización de la oferta y la comunicación a través de catálogos digitales y físicos apoya a la eficiencia operativa, minimizando la dependencia de la explicación verbal del dueño y reduciendo el tiempo invertido en describir cada oferta. Además, la estrategia de diversificación digital, mediante la complementación de WhatsApp, Facebook y el desarrollo de una página web, tuvo un impacto cuantificable en el alcance y visibilidad de la empresa, logrando un incremento de 137 seguidores a 942 en un período de 28 días.

Las conclusiones del estudio indican que la congruencia entre la estrategia híbrida/emergente y la estructura simple/centralizada es el principal beneficio de la empresa. Esta alineación facilita

una flexibilidad operacional y una rápida respuesta al cliente, elementos clave que han impulsado su crecimiento.

La estructura se ajusta perfectamente a su tamaño micro y a su estrategia de diversificación, permitiendo la adaptación eficiente a la demanda estacional. La implementación de las herramientas estratégicas y visuales (logo, catálogos, web, misión, visión, uniformes) sentó las bases para una formalización menos disruptiva de la empresa, preparándola para futuras adecuaciones en la estructura organizacional esenciales para su escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Se determinó que con el logro del objetivo principal de la investigación, la hipótesis que se acepta es la que señala: En la microempresa de servicios, el desarrollo de estrategias híbridas en Refrigeración “El Chere” se asocia a la estructura organizacional simple, centralizada en el fundador lo que impacta positivamente en la flexibilidad operacional y la capacidad de respuesta rápida al cliente, permitiendo una adaptación eficiente a la diversificación de servicios y a la demanda estacional.

Donde la relación de causalidad entre la estrategia híbrida, emergente con la estructura simple y centralizada, demuestra cómo esta alineación impacta positivamente en la capacidad de respuesta y la flexibilidad operativa de la microempresa, permitiendo la adaptación a la diversificación de servicios.

Finalmente, este trabajo está estructurado en cuatro capítulos principales. El capítulo I, planteamiento del problema, aborda la descripción del problema de investigación en sus niveles teórico y empírico, los objetivos, las preguntas y la justificación. El capítulo II, marco teórico, desarrolla los ejes conceptuales fundamentales: estrategia, estructura organizacional y microempresa de servicios. El capítulo III, materiales y métodos detalla el enfoque cualitativo y el

alcance descriptivo, la población, la muestra, las técnicas de recolección de datos y el uso de la estrategia de estudio de caso. Y el capítulo IV, resultados de la investigación, presenta los antecedentes de la Microempresa, los hallazgos cualitativos del análisis de las variables de estudio y la propuesta de mejora, finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales detallan la evidencia empírica que respalda el logro del objetivo, seguidas por la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo se estructura en dos niveles: planteamiento teórico y empírico. Proporcionando la comprensión necesaria del entorno donde se origina la investigación, mientras establece la relevancia del fenómeno dentro de la dinámica organizacional.

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Planteamiento teórico

En la actualidad, las empresas enfrentan una serie de desafíos derivados de las constantes transformaciones globales, tanto a nivel económico como social, por lo que se abordan las principales situaciones a las que se enfrentan las empresas en el mundo.

Bernard Marr (2023), como futurólogo especializado en la intersección de los negocios y la tecnología, asesora a las empresas sobre cómo pueden prepararse para un mundo que cambia rápidamente, por lo que describe los siete mayores retos a los que se enfrentan todas las empresas:

1. **Inflación y recesión económica:** La directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Kristalina Georgieva, informó de que la organización había rebajado su previsión de crecimiento mundial del 2,9% para 2023. El FMI citó los crecientes riesgos de inestabilidad financiera y recesión.
2. **Seguridad de la cadena de suministro:** Los retos comenzaron con los retrasos relacionados con el Covid-19 y han empeorado con la invasión de Ucrania por Rusia y la escasez de mano de obra debida a la Great Resignation –dimisión laboral generalizada que comenzó en Estados Unidos en julio de 2020, tras la pandemia, cuando millones de

estadounidenses insatisfechos con su trabajo o su salario renunciaron a él, tendencia laboral que comenzó a replicarse en el resto del mundo.

3. Aumento de las expectativas de los clientes: Los clientes exigen experiencias más inmersivas tanto en el mundo real como en el metaverso. Los consumidores que entran en las tiendas físicas no sólo buscan comprar productos: quieren experiencias memorables.
4. Transformación digital acelerada: La inteligencia artificial (IA) ya está empezando a aumentar en los negocios, y esa tendencia seguirá acelerándose el próximo año. Al mismo tiempo, otras tecnologías como el 5G, el blockchain, la nube y el Internet de las cosas (IoT) están construyendo y acelerando la IA, y todas ellas se potencian entre sí.
5. La guerra por el talento: Hablando de trabajadores, llevamos años oyendo hablar de la «guerra por el talento», pero ahora se está intensificando. Las empresas de todos los sectores se enfrentan a enormes carencias de competencias vitales para el futuro.
6. Seguridad de datos y dispositivos: Los ciberataques van en aumento, el ransomware y las estafas de phishing son ya habituales. A medida que las empresas se vuelven más digitales, acumulan más datos, que se vuelven muy atractivos para los ciberdelincuentes que pretenden robarlos y mantener a las organizaciones como rehenes con demandas monetarias.
7. Sostenibilidad: El cambio climático es el mayor reto empresarial del mundo, y los consumidores exigen transparencia en las prácticas de sostenibilidad, así como productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente.

Por otra parte, Velázquez Valadez (2008) señala que, gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas cada año en nuestro país. Debido principalmente al tipo de

decisiones que toman sin la base de un diagnóstico organizacional que proporcione el conocimiento y el respaldo para decisiones puntuales y concretas que impacten positivamente en la organización.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, y no se diga elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de costos a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

Las cifras de fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son abrumadoras en cualquier país que se analicen, a continuación (véase **Tabla 1**), se observan algunos países como España, México, Estados Unidos, Argentina, Chile, Hispanoamérica y CEPAL. (p.75)

Tabla 1. *Comparativo mundial del fracaso de Pymes*

País	Estadística
España	El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años, según García Ordóñez de la Universidad de Cádiz. Las estadísticas indican una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más de 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida (Emprendedor XXI, de La Caixa).
México	Al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen (Francisco Yáñez). De acuerdo con Centro-CRECE, 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
Estados Unidos	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más del 30% no llega al tercer año (Samuelson y Nordhaus).
Argentina	7% de las empresas llega al segundo año de vida y 3% al quinto (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).

Chile	Un estudio que dio seguimiento a 67,310 empresas creadas en 1996, indicó que 25% de ellas desapareció en el primer año; 17% en el segundo; 13% en el tercero y 11% en el cuarto, según informa Rodrigo Castro F.
Hispanoamérica	La experiencia demuestra que 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos de 90% antes de cinco años (degerencia.com).
CEPAL	En los países subdesarrollados, entre 50 y 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años.

Fuente: Velázquez Valadez (2008)

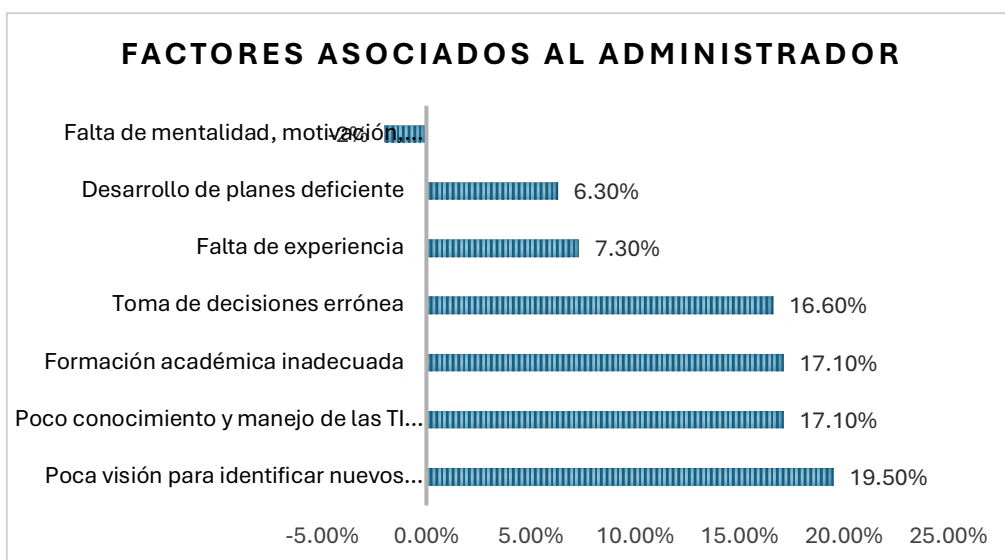
Así, el análisis de las problemáticas globales que enfrentan las empresas en los diferentes países se conecta de manera directa con la realidad de las Pymes mexicanas y las estadísticas analizadas. Los retos como la inflación, la seguridad en la cadena de suministro, la transformación digital y la escasez de talento afectan a las empresas de todo el mundo, especialmente a las pequeñas y medianas.

Las estadísticas de fracaso empresarial muestran que algunas de las empresas no logran superar estos desafíos, reflejando la necesidad de diagnósticos organizacionales, innovación tecnológica y estrategias para poder sobrevivir y crecer en un entorno tan incierto.

En este contexto y considerando los factores de fracaso más actuales en las MiPyME se presentan los resultados del estudio “Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019“ por Galván, I. P., & Aguilar, J. A. H. (2023), sobre los factores de fracaso asociados al administrador de la empresa, asociados al comportamiento interno de la empresa y a los factores de fracaso asociados al comportamiento externo de la empresa, con base en la muestra de 246 MiPyME que cerraron entre septiembre del 2019 y diciembre del 2020. La selección de la muestra se realizó considerando todos los Estados de México, en proporción al porcentaje de representación de las empresas que cerraron durante la pandemia.

Los factores principales que llevaron al cierre de empresas durante la pandemia fueron la falta de visión para identificar nuevas oportunidades de negocio (19.5%), junto con el escaso conocimiento y manejo de las Tecnologías de la Información (TI), y una formación académica inadecuada (ambos con 17.1%). La toma de decisiones errónea también fue un factor significativo (16.6%). Es notable que, a diferencia de años anteriores, la falta de visión para nuevos negocios y el manejo deficiente de las TI se destacaron como las causas de fracaso más importantes. Otros aspectos como la mentalidad, motivación, compromiso y creatividad tuvieron un impacto mínimo, con porcentajes individuales inferiores al 2% (véase **Gráfica 1**).

Gráfica 1. Factores de fracaso asociados al dueño/administrador de la empresa en el 2020

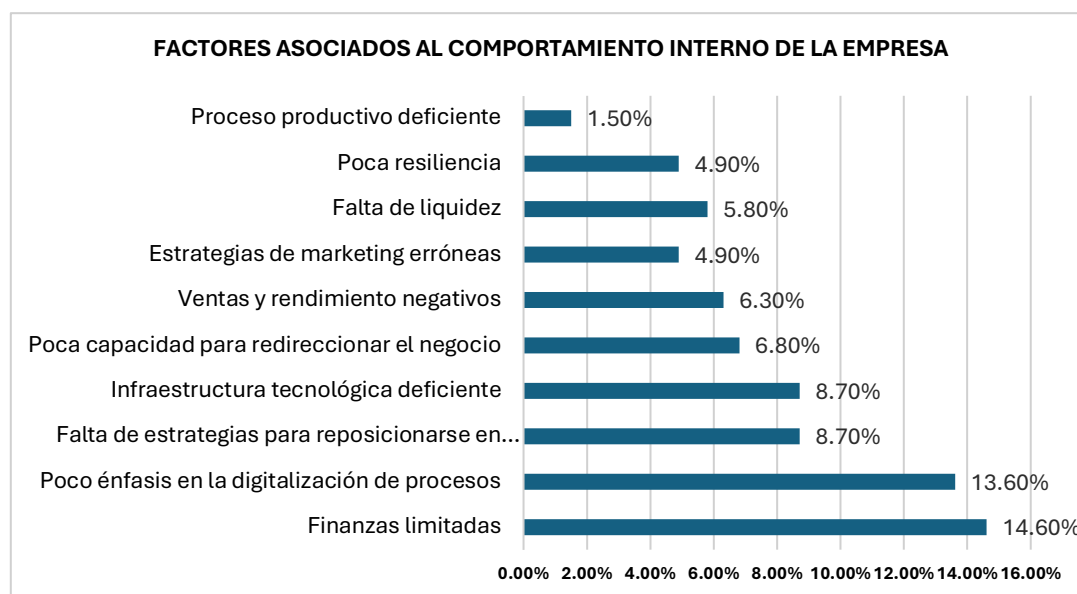


Fuente: Elaboración propia con datos de Galván, I. P., & Aguilar, J. A. H. (2023).

Los problemas internos más influyentes en el fracaso empresarial fueron las finanzas limitadas (14.6%), la poca prioridad dada a la digitalización de procesos (13.6%), y, en menor medida, pero significativas, la infraestructura tecnológica deficiente y la falta de estrategias de reposicionamiento en el mercado (ambas con 8.7%). Es notable que la digitalización de

procesos, la infraestructura tecnológica y las estrategias de marketing aumentaron su relevancia como causas de fracaso durante la pandemia. En contraste, factores como el proceso productivo deficiente (1.5%) y la falta de liquidez (5.8%) tuvieron un impacto menor (véase Gráfica 2).

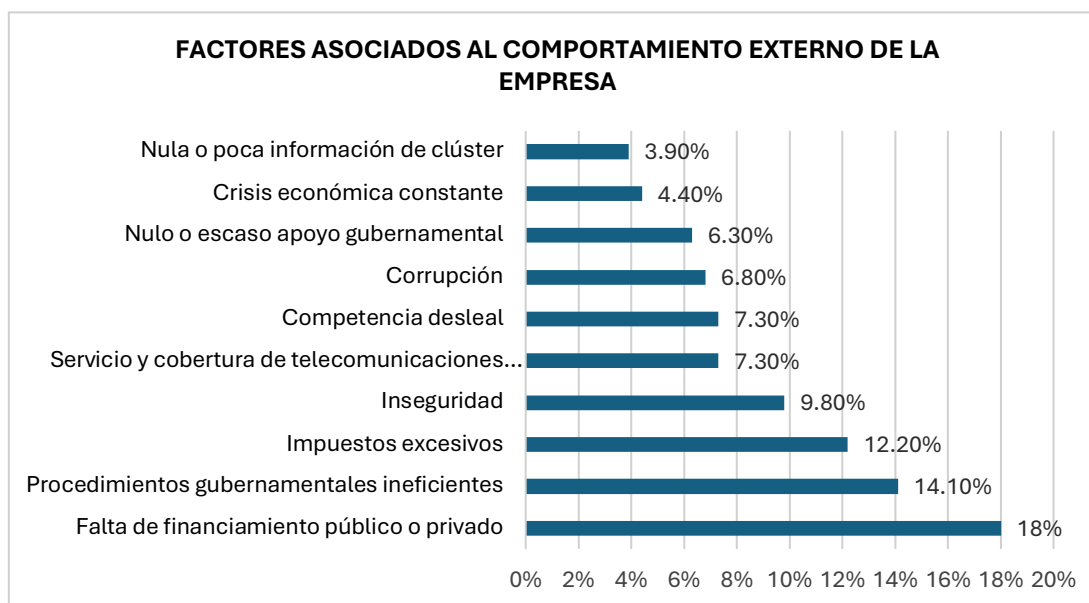
Gráfica 2. *Factores de fracaso asociados al comportamiento interno de la empresa*



Fuente: Elaboración propia con datos de Galván, I. P., & Aguilar, J. A. H. (2023).

El fracaso empresarial está fuertemente influenciado por factores externos que persisten a lo largo del tiempo, como la falta de financiación (18%), la ineficiencia gubernamental (14.1%), la alta carga fiscal (12.2%) y la inseguridad (9.8%). Sin embargo, han emergido nuevas barreras, destacando la insuficiente cobertura de telecomunicaciones (7.3%) y la escasa información sobre clústeres (3.9%) (véase **Gráfica 3**). La colaboración mediante clústeres y la mejora de las telecomunicaciones son vistas como estrategias clave para integrar la producción, generar sinergias y, en última instancia, aumentar la supervivencia de las empresas en el mercado.

Gráfica 3. Factores de fracaso asociados al comportamiento externo de la empresa.



Fuente: Galván, I. P., & Aguilar, J. A. H. (2023).

El fracaso de las Pymes es un problema múltiple y persistente que, si bien tiene raíces históricas en la mala administración y la falta de diagnóstico organizacional, ha sido drásticamente reconfigurado por el entorno postpandemia.

El reto para las Pymes mexicanas ya no es solo sobrevivir a los problemas crónicos, sino adaptarse con urgencia a un mercado digitalizado. La visión estratégica del administrador para innovar y la adopción de la tecnología se han convertido en los nuevos pilares de la supervivencia y el crecimiento, sobrepasando en peso a factores más tradicionales como la falta de motivación o el proceso productivo deficiente.

COVID-19 actuó como un catalizador implacable, exponiendo las debilidades internas y acelerando la necesidad de una transformación digital y estratégica que muchas Pymes no pudieron o supieron afrontar, resultando en un aumento de los cierres.

En este sentido, estudios en México sobre Demografía de los Negocios (EDN), realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), estima que nacieron 1.7 millones de establecimientos y murieron 1.4 millones en el periodo comprendido entre mayo 2019 y 2023, cifras que, al contrastarlas con los resultados del EDN 2021 que a su vez compara con datos de 2019, reflejan un incremento en la cantidad de nacimientos. Se observó un incremento en la cantidad de establecimientos que sobrevivieron, lo cual se originó, principalmente, por la reapertura de establecimientos después de la pandemia por la COVID-19.

Este panorama de nacimientos, cierres y supervivencia de negocios refleja una evolución en las dinámicas organizacionales, lo cual se vincula directamente con los principales retos identificados por las empresas en la región.

Según Valladolid (2023), el top cinco de principales retos internos tras una consulta regional, donde participaron ejecutivos de 18 países de la región incluyendo México sostienen que, están encabezados por la tecnología y transformación digital, seguida de crecimiento de participación de mercado, mejoras operacionales, productividad y costos; estrategia y transformación del negocio y nuevos productos y servicios.

Según los resultados de la consulta, el 64% de los directivos encuestados en México considera que su empresa cuenta con el modelo de negocio adecuado para abordar la situación actual y los desafíos futuros.

Además, la mayoría de los empresarios mexicanos también considera que la situación actual de su compañía está avanzando en la nueva realidad y están implementando estrategias o modelos de negocios en la nueva normalidad (40%), mientras que el 37% considera que se encuentra en un momento de aceleración y crecimiento, aprovechando nuevas oportunidades.

En esta perspectiva optimista de los empresarios sobre la adaptación y el crecimiento en la nueva normalidad con los desafíos específicos que enfrentan, se destaca una realidad compleja en la que coexisten oportunidades y problemáticas estructurales.

Según datos del Censo Económico (2019), las principales problemáticas que enfrentan las unidades económicas con hasta 10 trabajadores en Sinaloa son: otra problemática (24.8%), altos gastos en pagos de servicios (14.5%), inseguridad pública (13%) y baja demanda de bienes o servicios (12.2%).

Por su parte, Montañez y Gutiérrez (2014), exponen que el rol asignado a las empresas trasciende la simple producción de bienes y servicios, ya que ahora son consideradas agentes de cambio con una influencia significativa en la sociedad. Por ello, deben responder a las crecientes exigencias de un mercado que valora no solo sus productos, sino también los resultados éticos y sociales que generan. Esto incluye áreas como la responsabilidad ambiental, la equidad laboral y la conducta del consumidor.

Además, el liderazgo empresarial desempeña un papel crucial al tomar decisiones y ejecutar acciones que afectan a diversos grupos de interés, como empleados, inversionistas, proveedores, clientes, autoridades, comunidades y el entorno natural. En este contexto, se destaca que un 56% de las Pymes ya implementa estrategias orientadas a reducir su impacto ambiental, mediante prácticas como el ahorro de recursos, el reciclaje y la prevención de contaminación.

A pesar de estos desafíos, es posible convertirlos en oportunidades mediante el desarrollo de estrategias adecuadas. Partiendo así de estas problemáticas abordadas las cuales son una realidad para las empresas donde,

Las estrategias, a su vez, son una “apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando las herramientas que

poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro” (Contreras Sierra, 2013).

Para Koontz et al., (2012) quienes contemplan estrategia como “la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p.111).

Por lo que el término de estrategia se entiende como el plan que se hace antes de hacer algo importante, es decir una forma de pensar en cómo lograr lo que se quiere. Así, en las empresas, las estrategias serían las tácticas que ayudan a llegar a las metas establecidas. Por otra parte, Litardo et al., (2022), describen que,

Tuvo su origen en el ámbito militar y fue considerada dentro de las empresas como un elemento necesario para poder determinar el futuro de las organizaciones a través de actividades que fueron denominadas estrategias, las cuales permitirían lograr las metas planteadas. (p.98)

Por lo que, analizando los planteamientos de los presentes autores, corroboramos que las estrategias son fundamentales en las empresas de cualquier tamaño, para guiar los cambios necesarios, ajustar la dirección y tomar decisiones para superar las dificultades presentadas. Sin una estrategia clara, el riesgo de no adaptarse a las nuevas demandas del mercado, de los clientes y de la competencia sería mucho mayor.

Contreras Loera (2007), señala que, existen empresas que dejaron de ser pequeñas y están transitando el camino que algún día los lleve a ser grandes, mucho dependerá de los cambios de estrategia que todo crecimiento exige. Necesariamente deben pasar por una compleja metamorfosis gerencial que les permita superar la transición del pequeño emprendimiento a la formalidad y sofisticación de la gran empresa. (p.61)

Es por ello la importancia de la implementación de dichas estrategias, para la mejora continua de la organización y el enfrentamiento a las constantes demandas de los clientes con un activo proceso de transformación que impulse su ejecución. En relación con esto,

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización, y contar con sistemas de información oportunos, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. (Münch, 2007, P.241)

Como menciona, Contreras Loera (2007), las organizaciones que pretenden crecer y desarrollarse, estarán obligadas a considerar la creación y formulación de estrategias para su transformación. El éxito de una empresa no reside en fórmulas prediseñadas, sino en tomar las mejores decisiones en el momento adecuado, por otro lado, tener presente que las decisiones que se toman tienen un efecto directo sobre la empresa y sus posibilidades de sobrevivir, permanecer y crecer. (p.305)

Von Krogh, Roos y Sloum (94), han señalado que en esencia existen dos tipos de estrategia: de sobrevivencia y de avance. Las primeras, las estrategias de sobrevivencia, intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa, están fundamentadas en el conocimiento del entorno actual, tratan de obtener provecho de las oportunidades existentes y neutralizar las amenazas. Basta la imagen u orientación del dueño o gerente. La segunda estrategia, la de avance por la innovación, garantizan la rentabilidad futura (sostenibilidad), se apoyan en cualidades o capacidades que hay que desarrollar. (Como se citó por Méndez, 2003)

Según Vargas et al., (2005), Cultura y estrategia son como las fuerzas centrífugas y centrípetas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones. Mientras la cultura organizacional es permeada por las influencias de una cultura local, nacional y global, etc., la estrategia avanza en sentido inverso, al detonar las variables internas en función de la complejidad e incertidumbre de un medio ambiente competitivo siempre cambiante. (p.72)

En este sentido, para que las estrategias sean efectivas, deben estar integradas con la estructura de la organización para así maximizar su potencial y enfrentar los desafíos del mercado con eficacia y juntas alcanzar el éxito deseado.

Así, la literatura por parte de Chiavenato I (2021), argumenta:

Para que las organizaciones puedan funcionar debidamente es preciso que tengan una estructura que les permita contener e integrar a todos los órganos, las personas, tareas, relaciones, los recursos, etcétera. Esa estructura funciona como un esqueleto o una plataforma de base y representa el esquema que permite integrar y coordinar todos los elementos vitales para el funcionamiento de la organización. El conjunto de esos componentes (órganos, equipos, cargos, departamentos, jerarquías, relaciones, etcétera) se llama estructura organizacional. (p.104)

Por otra parte, para Jones y George (2010) contemplan la estructura organizacional como el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales. Esta estructura determina la mejor manera de aprovechar los recursos de la organización para crear bienes y servicios. (p.11)

Así mismo, Murillo, et al., (2019) señalan que, la importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. (p.20)

Destacando con esto, la importancia de una estructura organizacional establecida para el logro del alcance de las metas mediante una operación eficiente. Donde se refleja la organización y coordinación de las actividades para la realización de las tareas y el alcance de los objetivos.

Por otra parte, Tituaña Sotalin (2015) refuerza su relevancia, pues menciona que, “el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa ya que permite mejorar la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de actividades y procesos” (p.31).

De igual manera, Ulloa, et al., (2019) indican, la parte fundamental de la estructura organizacional dentro de las diversas empresas, “permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales” (p.121).

Por lo que es importante destacar que, referirse a las estructuras organizacionales conlleva a un análisis mucho más profundo y amplio que la simple representación conocida como organigrama, además de todo un proceso de estrategias hacia la organización.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura

define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Según Koontz et al., (2011)

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (P.31)

Según Jones, G. y George, J. (2010), los cuatro principales determinantes de la estructura organizacional son el entorno externo, la estrategia, la tecnología y los recursos humanos. En general, cuanto mayor es el nivel de inseguridad relacionado con estos factores, más conveniente es una estructura flexible y adaptable, en oposición a una formal y rígida.

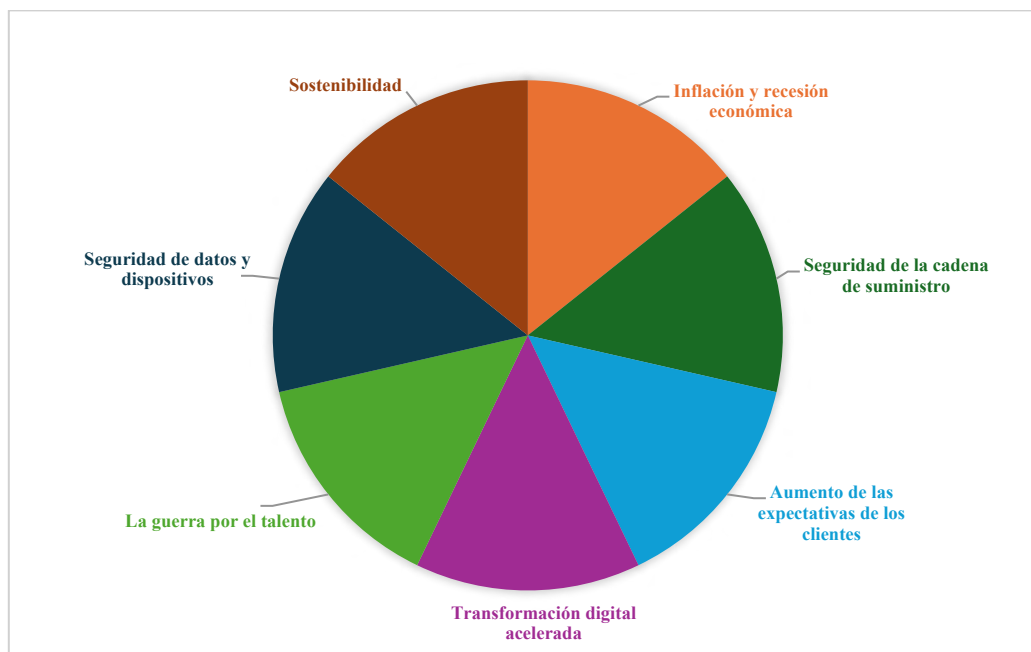
1.1.2 Planteamiento empírico

Las empresas constantemente enfrentan una variedad de desafíos derivados de los cambios tanto globales, como económicos y sociales.

En estudios recientes, se ha observado cómo estas transformaciones impactan directamente en las empresas a través de indicadores como la productividad, falta de estrategias, rotación de personal, el gasto operativo y la satisfacción del cliente.

Sustentado por Bernard Marr (2023), futurólogo especializado en la intersección de los negocios y la tecnología, describe los siete mayores retos a los que se enfrentan las empresas (véase **Gráfica 4**), donde aborda problemáticas desde la seguridad sostenibilidad, inflación, hasta el aumento de expectativas de los clientes.

Gráfica 4. Principales problemáticas que enfrentan las empresas

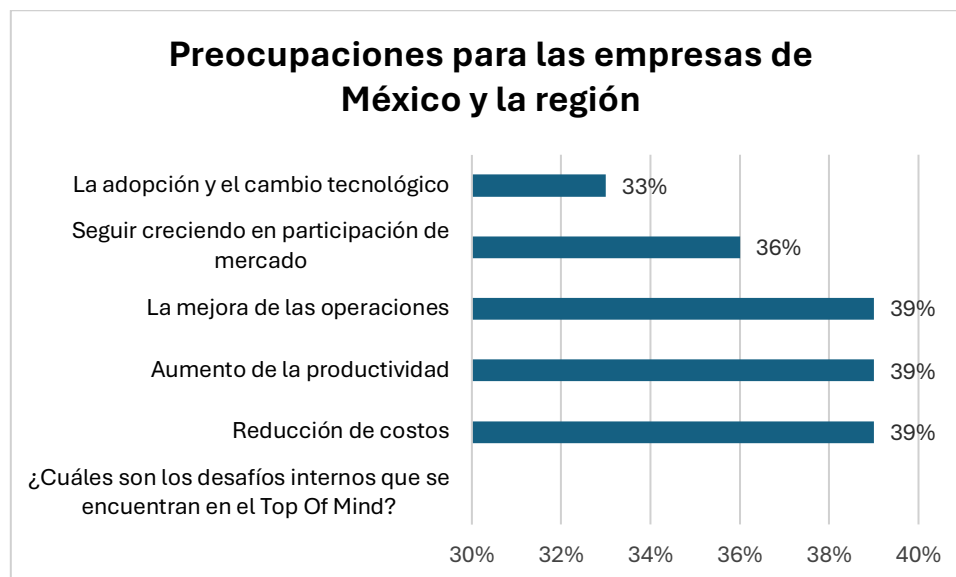


Fuente: Elaboración propia con datos de Bernard Marr (2023).

Por otro lado, las empresas en México enfrentan desafíos significativos, el panorama económico y geopolítico está impactando en la planificación estratégica de las organizaciones, donde el escenario económico y mundial es percibido como el principal reto externo para las compañías en México.

Solano, M. (2023), en su informe que recoge las perspectivas de 1000 ejecutivos, directores y C-suite de organizaciones en más de 18 países, incluido México explora la forma en que las empresas están reaccionando a los cambios tecnológicos, sociales y económicos. Detallando las principales preocupaciones para las empresas de México y la región, reputando la reducción de costos, aumento de la productividad y mejora de las operaciones con un 39% (véase **Gráfica 5**).

Gráfica 5. Desafíos y perspectivas para las empresas de México y la región en 2024

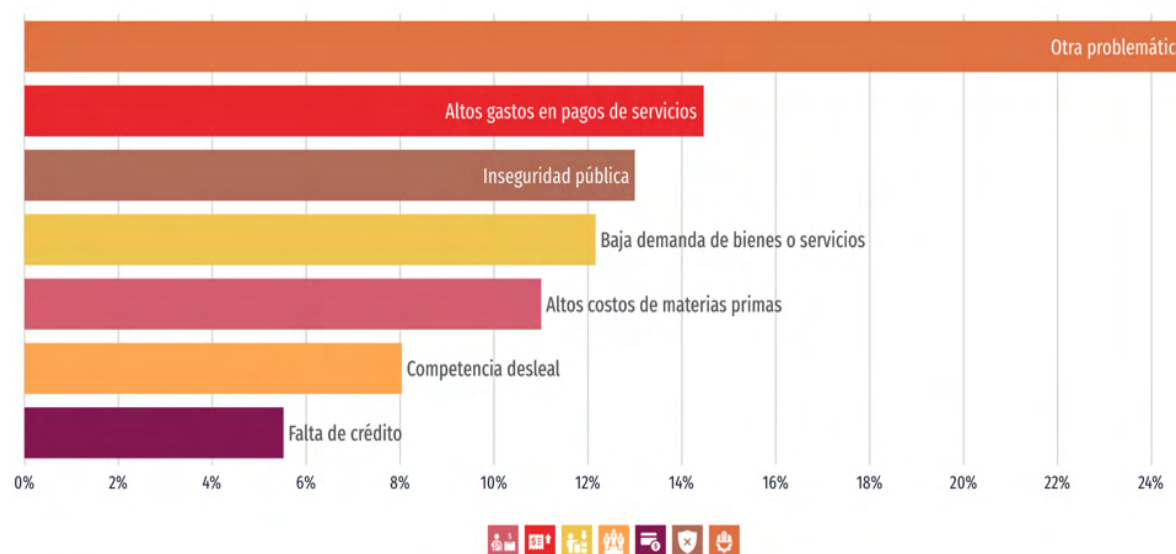


Fuente: Solano, M. (2023)

Por otra parte, las principales problemáticas que enfrentan algunas empresas, dependiendo su tamaño en algunos estados como Aguascalientes, Baja California, y Baja California Sur, según datos del Censo Económico (2019).

De 1 a 10 personas con Aguascalientes son:

Gráfica 6. Problemáticas en microempresas con Aguascalientes

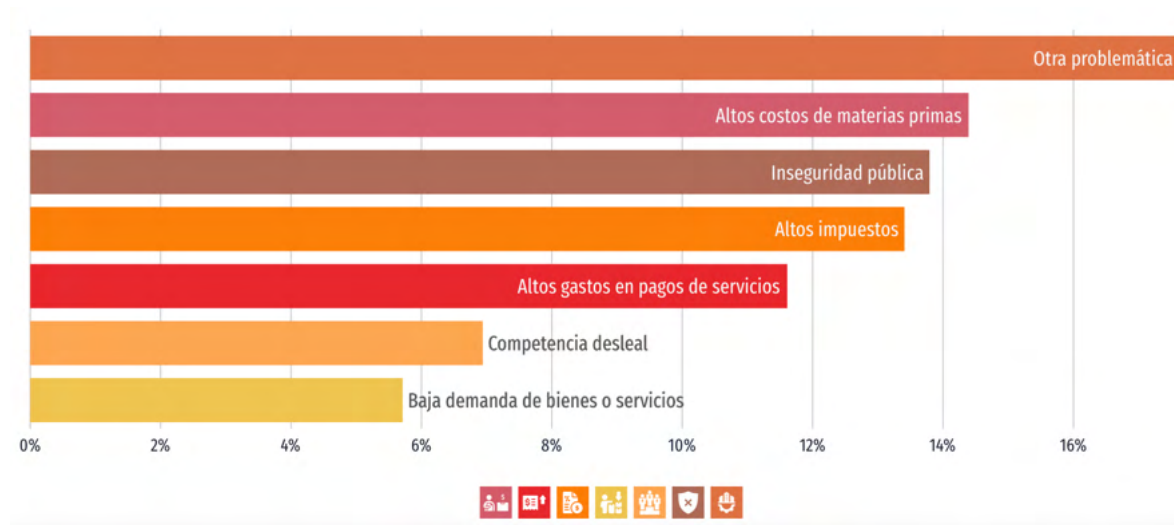


Fuente: Censo Económico (2019)

Observando que su principal problemática se encuentra en “otra”, continuando con los altos gastos en pagos de servicios, inseguridad pública, hasta la falta de créditos (véase **Gráfica 6**).

De 11 a 50 personas con Baja California:

Gráfica 7. Problemáticas en pequeñas empresas con Baja California

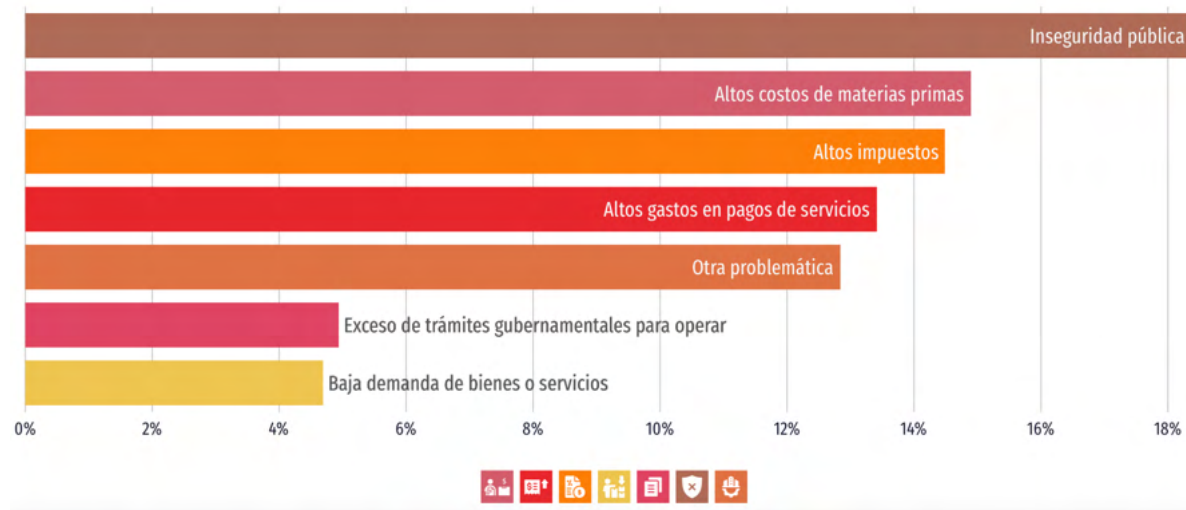


Fuente: Censo Económico (2019)

Observando que entre las principales problemáticas en las pequeñas empresas con Baja California se encuentran la mayoría en “otra problemática”, continuando con los altos costos de materias primas, inseguridad pública, los altos impuestos, altos gastos en pagos de servicios, competencia desleal y la baja demanda de bienes o servicios.

De 51 a 250 personas con Baja California Sur:

Gráfica 8. Problemáticas en medianas empresas con Baja California Sur



Fuente: Censo Económico (2019)

Finalmente, en Baja California Sur, se analizan problemáticas como inseguridad pública, altos costos, impuestos, gastos en pagos de servicios, tramites y bajas demandas en las principales problemáticas en medianas empresas (véase **Gráfica 8**).

Como se pudo observar generalmente, entre todas las diferentes problemáticas a las que se enfrentan las empresas se incluye la estrategia y la estructura organizacional, las cuales son esenciales para cualquier tipo de organización, sin embargo, su diseño cobra una importancia aún mayor en el caso de las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas).

A diferencia de las grandes empresas, las pequeñas y medianas, enfrentan diversos desafíos como limitaciones de recursos, personal reducido, administración deficiente y una mayor necesidad de flexibilidad. En este sentido, la estrategia y una estructura organizacional definida no solo facilitan la visualización del futuro de la empresa, la coordinación de actividades y la

asignación de responsabilidades, sino que también ayudan a estas organizaciones a ser más eficientes y adaptativas ante evoluciones en el sector o el entorno.

De esta manera, el diseño de estrategias y estructura en las Pymes deben considerar las particularidades de estos negocios, donde, debido a su tamaño, la comunicación y la toma de decisiones suelen ser más directas y ajustada a las exigencias operativas.

Considerando las medidas pertinentes para cambios o acciones requeridas de acuerdo con las necesidades, con la finalidad de evitar el perder la directriz de la empresa.

Para México, las Pyme son un eslabón fundamental e indispensable para su crecimiento.

Se cuenta con una importante base de micro, pequeñas y medianas empresas, que debe aprovecharse para lograr una fortaleza que haga competitivo al país. Esto representa una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos, tanto dentro, como fuera del país.

Por ello, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. La implementación de acciones orientadas a la estrategia, estructura organizacional, recursos humanos, tecnologías de información y comunicación y certificación de la calidad llevan implícito un incremento de la inversión. Por lo que es necesario asociar estas acciones con la rentabilidad para llevarlas a cabo. (Gutiérrez et al., 2013, p.103)

Por lo que, para ser mayormente competitivas, las microempresas deberían ajustar la estrategia, estructura organizacional y métodos de gestión al entorno económico en constante cambio. Sin embargo, siguen utilizando una postura conservadora, resistiéndose al cambio por

miedo al fracaso o por falta de confianza en la estrategia indispensable para competir en el mercado global.

Como lo menciona Tóala (2022), a lo largo de los años las microempresas han venido evolucionado, antes se las veía como los negocios que pertenecían a los artesanos, campesinos, desempleado o amas del hogar, ahora son una fuente que lleva al crecimiento de un negocio, es decir, de evolucionar en el ámbito económico y aportar al desarrollo de los sectores vulnerable dando así una sostenibilidad en el país. (p.1028)

Sin embargo, estas Pymes presentan mayores desventajas a diferencia de las grandes, como lo describe Méndez (2003), sosteniendo que, dichas pequeñas y medianas empresas, son vulnerables a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía; en los mercados globales no han demostrado mucha capacidad de inserción al competir con precios, debido a que la mayoría de sus productos son “comodities”. No pueden por sí solas transponer las barreras técnicas y no técnicas de entrada a los mercados o desarrollar barreras para proteger su utilidad en un segmento específico. Los bienes que ofertan tienen poco valor añadido al cliente, sobre todo si se lo mira como valor-conocimiento.

En este sentido se aborda la clasificación de pequeñas y medianas empresas, las cuales se determinan con base a la cantidad de trabajadores que las conforman, en esta ocasión el enfoque será hacia las microempresas, las cuales se caracterizan por contar con una plantilla laboral que va de 1 a 10 empleados como máximo, y que operan con un límite en su volumen de ingresos, presentando un máximo en su facturación anual de \$4,000,000.00, basando su producción en la mano de obra, enfocados en un nicho en específico. (BBVA, 2024)

Donde, según el estudio “Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina” (Stezano, 2013), los países donde más microempresas existen son en el país de Perú, seguido por México y Ecuador. (p.12) En este contexto, según datos del INEGI (2024), en México, las microempresas representan la columna vertebral empresarial con cifras oficiales de 5,695,563 microempresas existentes registradas en el país. Estas unidades económicas destacan por su contribución al empleo y al desarrollo de las comunidades, especialmente en sectores como el comercio, los servicios y la manufactura.

Por otra parte, en el estado de Sinaloa, se cuentan con un total de 123,835 microempresas registradas en el estado. Por lo que representan una parte significativa del sector empresarial en Sinaloa, ya que contribuyen al empleo, al desarrollo de las comunidades y al crecimiento económico de la región.

Continuando con este análisis del municipio de Escuinapa, Sinaloa, se destaca que, según INEGI consultado en DENUE 2024, se cuenta con 3003 empresas variadas, de las cuales 2,843 son microempresas, lo que refleja la importancia de este tipo de negocios en la economía local representando el 94.6% del total de empresas en dicho municipio.

Particularmente, en el caso del sector de servicios y reparaciones en el municipio de Escuinapa se registran 212 microempresas, evidenciando su aporte específico al dinamismo económico de la región, correspondiente al 7.46% del total de microempresas de servicios y reparaciones en el municipio.

Con lo que parte la presente investigación, enfocada hacia Refrigeración “El Chere”, la cual es una microempresa familiar fundada en el 2012, ubicada en la sindicatura de Isla del Bosque,

Escuinapa, Sinaloa, dedicada a la prestación de servicios de refrigeración, plomería, electricidad e instalación de generadores automatizados, así como la venta de equipos de aires acondicionados y accesorios relacionados. Refrigeración “El Chere” es una microempresa compuesta y administrada por su dueño y 2 empleados quienes reciben indicaciones diarias directamente, la organización después de 13 años de operaciones no cuenta con formalización ni estructura organizacionales y sus procesos son llevados a cabo con base en el conocimiento del dueño. Iniciaron brindando servicios a 50 clientes anuales aproximadamente, atendiendo a la fecha (2025) más de 400 clientes. Siendo el dueño quien lleva su propia agenda y contabilidad, con la responsabilidad de administrar compras, pagos, cobranzas, etc.

Por lo anterior, se intuye que el negocio “El Chere” no podría soportar periodos largos de disminución de servicios y ventas. En este sentido, el conocer como el diseño de estrategias y la implementación de una estructura organizacional, pudiera permitir que a Refrigeración “El Chere” se le “facilite la labor de dirigir con eficacia, el camino que la organización debe seguir, las acciones que deben ejecutar, distribuir los recursos y utilizar la información del medio ambiente para alcanzar los objetivos y metas propuestos” (Pardo Lizárraga, 2010, p.171), como lo menciona dicho autor, para lograr posicionarse como un referente en su sector, esto ante la necesidad de adaptarse y cambiar, promovido por las exigencias del mundo actual.

Lo que lleva al punto de partida de la presente investigación, la cual se centra en conocer:

¿Qué tipo de estrategia aplica la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración “El Chere” y cómo se relaciona con su estructura organizacional?

Siendo importante conocer, cómo la estrategia interviene en las actividades diarias del quehacer, con el propósito de deliberar sobre las conductas, prácticas, hábitos a los que se enfrentan las

microempresas y que con los resultados los líderes empleen recursos, contenidos culturales que fortalezcan la microempresa, sus procedimientos y valores, buscando que dicho análisis les sirva para la implementación de estrategias que permitan permear los valores como los objetivos de Refrigeración “El Chere” con un ambiente que impulse la productividad, competitividad que conduzca a la excelencia operacional.

En este mismo sentido, abordar la influencia que la estructura organizacional tiene en el desempeño de los involucrados en la empresa, ya que su desenvolvimiento suele depender del entorno en el que se encuentran, impactando no solo en el resultado de los objetivos de la organización, sino también en su motivación, su compromiso, su salud, entre muchos otros factores.

Con base en lo anterior, se plantea como línea de investigación la situación que experimenta la microempresa de servicios con relación a la estrategia que implementa para afrontar los desafíos empresariales, así como la operación de la estructura organizacional y los retos que enfrentan para su permanencia en el mercado.

La investigación se desarrolla considerando el caso de una microempresa comercial localizada en el municipio de Escuinapa. El estudio se llevó a cabo del mes de octubre de 2024 al mes de octubre 2025, considerando elementos de la gestión e innovación en las organizaciones como la estrategia y la estructura organizacional.

Con todo lo anterior, se plantean los objetivos de la investigación:

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar el tipo de estrategia y su relación con la estructura organizacional de la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración “El Chere”.

1.2.2 Objetivos específicos

Variable 1. Independiente: Estrategia

- Identificar el tipo de estrategia de la microempresa de servicios
- Analizar las características de cada tipo de estrategia de la microempresa de servicios
- Describir los beneficios de implementar estrategias organizacionales en la microempresa de servicios

Variable 2. Dependiente: Estructura organizacional

- Analizar el tipo de estructura organizacional de la microempresa de servicios
- Determinar los beneficios de la estructura organizacional de la microempresa de servicios
- Identificar los pasos para diseñar la estructura organizacional de la microempresa de servicios

Variable 3. Sujeto de estudio: microempresa de servicios

- Identificar la clasificación de las empresas
- Analizar las características de la microempresa de servicios

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

¿Qué tipo de estrategia aplica la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración “El Chere” y cómo se relaciona con su estructura organizacional?

1.3.2 Preguntas específicas

V1. Estrategia

- ¿Cuál es el tipo de estrategia de la microempresa de servicios?
- ¿Cuáles son las características de cada tipo de estrategia de la microempresa de servicios?
- ¿Cuáles son los beneficios de implementar estrategia organizacional en la microempresa de servicios?

V2. Estructura organizacional

- ¿Cuál es el tipo de estructura organizacional de la microempresa de servicios?
- ¿Cuáles son los beneficios de la estructura organizacional de la microempresa de servicios?
- ¿Cuáles son los pasos para diseñar la estructura organizacional de la microempresa de servicios?

V3. Microempresa de servicios

- ¿Cómo se clasifican las empresas?
- ¿Cuáles son las características de la microempresa de servicios?

1.4 Hipótesis de investigación

- H1. En la microempresa de servicios, la ejecución de estrategias se basa en el conocimiento básico del propietario, buscando mantener la rentabilidad diaria y la continuidad del negocio, donde la estructura organizacional tiene igualdad de condiciones, es flexible conforme a las necesidades operativas, con mínima planificación y preparación.
- H2. En la microempresa de servicios, el desarrollo de estrategias híbridas en Refrigeración “El Chere” se asocia a la estructura organizacional simple, centralizada en el fundador lo que impacta positivamente en la flexibilidad operacional y la capacidad de respuesta rápida al cliente, permitiendo una adaptación eficiente a la diversificación de servicios y a la demanda estacional.
- H3. Las estrategias de la microempresa de servicios en Escuinapa son desarrolladas conforme a la percepción de las necesidades de los clientes y con los recursos disponibles, presentando una estructura con gestión básica de jerarquía mínima y la toma de decisiones es realizada sin intermediarios, y las soluciones a las problemáticas son improvisadas al momento. Existiendo una relación positiva y significativa entre la alineación de la estrategia con la estructura organizacional.

1.5 Justificación de la investigación

La presente investigación sobre Refrigeración “El Chere” reviste en gran importancia para comprender la evolución y desarrollo de las microempresas familiares en el sector de servicios técnicos en Sinaloa. En un contexto económico cada vez más competitivo, el estudio de este tipo de empresas familiares resulta fundamental para la estrategia de crecimiento, adaptación y supervivencia de los pequeños negocios locales.

El estudio será de gran utilidad para los propietarios de Refrigeración “El Chere”, ya que permitirá realizar un análisis profundo de su modelo de gestión actual. Se identificarán las fortalezas que han contribuido a su crecimiento, así como las áreas de oportunidad en su estructura administrativa y estratégica. Lo que servirá como base para desarrollar una estrategia de gestión estructurada, definición de roles y planificación a futuro.

Además, beneficiará a estudiantes y académicos interesados en el emprendimiento local, proporcionando un caso de estudio real sobre el desarrollo de microempresas familiares en Sinaloa. Se documentará el proceso de crecimiento y los desafíos enfrentados por Refrigeración “El Chere” desde su fundación en 2012 hasta la actualidad.

Los resultados también serán de interés para instituciones de apoyo al emprendimiento, ya que ofrecerán una perspectiva práctica sobre cómo los pequeños negocios pueden expandirse y mantenerse competitivos en un mercado dinámico. Se destacará la importancia de la innovación constante, la adaptabilidad y el enfoque en la satisfacción del cliente como elementos cruciales para el éxito empresarial.

Finalmente, la sociedad en general se beneficiará de esta investigación, al comprender mejor las empresas locales, la estrategia de crecimiento en los negocios familiares y el impacto económico de las microempresas en la región de Escuinapa y Sinaloa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se analizan los tres ejes conceptuales fundamentales de esta investigación: Estrategia, Estructura organizacional y Microempresa. Para cada variable, se desarrollará su marco teórico, abarcando definiciones esenciales, clasificaciones, características distintivas y aportes al ámbito organizacional. Este análisis comparativo y sistemático permitirá establecer las bases conceptuales necesarias para comprender su interrelación y aplicación práctica en diversos entornos.

2.1 Estrategia: variable independiente

En la actual sección se desarrolla la variable independiente estrategia, con el análisis de su conceptualización, tipos, características y beneficios de implementarla. Para ello, se sustenta en un marco teórico construido a partir de las contribuciones de autores clásicos y contemporáneos como Mintzberg, Porter, David y Contreras Loera, entre otros.

En estos tiempos en que impera el caos y la complejidad, el diseño de estrategias responde a la necesidad de reducir la incertidumbre en que se desenvuelven las organizaciones, ocasionada principalmente por las contingencias del entorno; originando por un lado que el directivo visualice el futuro de la empresa a partir del presente y por el otro, considerar las medidas pertinentes para modificarlo de acuerdo con sus necesidades. (Contreras Loera, 2007, p.66)

2.1.1 Concepto de estrategia

En este apartado se aborda el concepto de estrategia, examinando el término desde diversas perspectivas y conocimiento particular. Buscando identificar las diferentes interpretaciones y

enfoques que aportan a la comprensión de la estrategia como elemento fundamental en la gestión organizacional y la toma de decisiones.

La definición del concepto estrategia según Nuño De León (2012), es definido como “un plan de acción, una planificación que toma en cuenta todas las posibles opciones a las que se pueden enfrentar las pequeñas empresas” (p.23). En cambio Quinn (1997), describe la estrategia como un proceso dirigido e interactivo de aprendizaje en el que el principal estratega genera gradualmente una estrategia en su propia mente y prepara a la organización para aceptarla. Por otra parte, Koontz et al., (2012) la definen como “la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p.111). Enfatizando la importancia de la planeación estructurada para el logro de metas. Sin embargo, Mintzberg (2005), introduce un enfoque más emergente, señalando que “las estrategias se forman a veces a sí mismas, casi imperceptiblemente, a medida que los directivos responden ante las presiones de su entorno, decisión tras decisión” (p. 51). Resaltando con este enfoque que la estrategia no necesariamente es fruto de procesos de planificación deliberada, sino que también pueden surgir espontánea y adaptativamente, conforme a los desafíos y oportunidades de la situación.

Asimismo, Litardo et al., (2022), precisan que, la planeación o planificación tiene sus raíces en el ámbito militar y se incorporó al entorno empresarial como un componente esencial para definir el futuro de las organizaciones. A través de actividades designadas estrategias, las cuales facilitaban lograr las metas planteadas.

Adicionalmente Mintzberg, et al (1997), han creado un enfoque distinto al del modelo estándar, donde desde su perspectiva menciona que las definiciones de estrategia, ya sea como un plan o como un patrón, pueden operar de manera independiente. Un plan puede no llegar a hacerse

evidente, mientras que un patrón puede parecer que emerge de forma espontánea y sin planificación previa.

Por otro lado, como base conceptual final, la Real Academia Española (RAE), define la estrategia como el “arte o técnica de planificar y dirigir las operaciones militares” y como un “plan de acciones coordinadas para dirigir un asunto o conseguir un fin.”

Con base en estas definiciones la idea de la estrategia que, en esencia, es un plan-herramienta para llegar a los objetivos, mediante un proceso adaptativo conforme a retos y necesidades presentados o de manera planeada. En conjunto, estos análisis subrayan que la estrategia es un proceso multifacético que integra planificación anticipada, adaptabilidad y claridad en los objetivos. En este sentido, Contreras Sierra (2013) aporta que,

la estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. (p.159)

A partir de estos análisis, se puede evidenciar que una estrategia eficaz no depende del tamaño de la empresa, sino más bien de su capacidad para combinar planificación y adaptabilidad. Por lo que, toda organización, ya sea pequeña o grande puede competir y prosperar si define acciones concretas y las ejecuta con claridad. Como se ha analizado, la estrategia debe concentrar acciones como dirección clara, flexibilidad, aprendizaje continuo e innovación y ejecución con propósito alineando con sus metas a largo plazo.

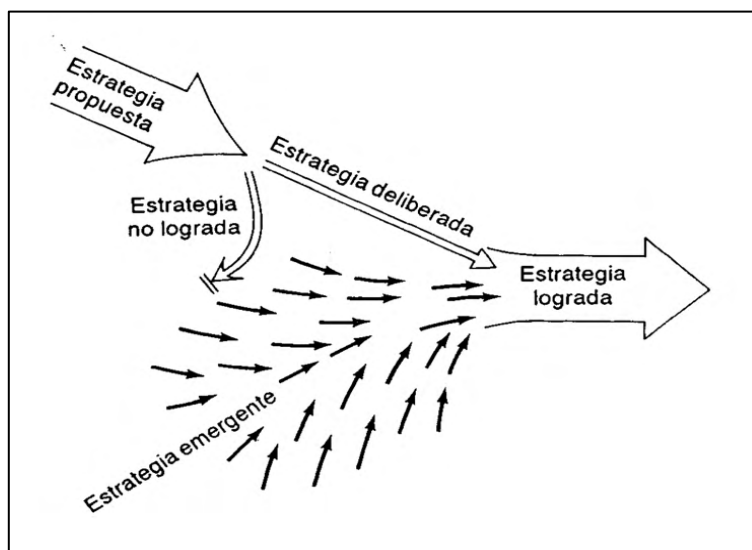
Así, el éxito estratégico no radica en seguir un modelo rígido, sino en saber equilibrar estructura y adaptación estableciendo prioridades, permitiendo que la organización evolucione frente a los desafíos del entorno.

2.1.2 Tipos de estrategia

La estrategia no puede limitarse únicamente a un plan preconcebido o a un esquema fijo, ya que su desarrollo es un proceso dinámico y complejo, moldeado por una diversidad de factores y circunstancias. Al distinguir entre estrategias deliberadas y estrategias emergentes, se pueden identificar distintos enfoques estratégicos. Mintzberg et al., (1997):

Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, como se muestra en la figura 9, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Figura 1. *Tipos de estrategias: deliberadas y emergentes*



Fuente: Mintzberg (1997)

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las

intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización; quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. (p.16)

Confirmando también que, de forma similar, una estrategia verdaderamente emergente requiere una directriz de los niveles superiores y debe demostrar consistencia en las acciones ejecutadas, aunque no esté respaldada por una intención previa.

De modo que según él argumenta, las estrategias son dinámicas, flexibles y no pueden ser categorizadas de manera simple o binaria, sino que representan un continuo entre lo deliberado y lo emergente, encontrándose la mayoría de las estrategias en medio de las dos.

En cambio, Porter (1985), descubrió un grupo de estrategias genéricas: enfoque, diferenciación y liderazgo en costo, que pronto llegaron a ser unas de las herramientas más utilizadas para reflexionar sobre las decisiones estratégicas más trascendentales. Cada una de las tres indica el nivel más básico de congruencia que ha de presentar una buena estrategia. El enfoque, designa la diversidad de los clientes y las necesidades que cubre una compañía. La diferenciación, permite a la compañía mantener un precio elevado. El liderazgo en costo, le da oportunidad de competir ofreciendo un precio relativo bajo. Estas características generales de los tipos de estrategia abarcan las dimensiones más fundamentales de las opciones estratégicas más importantes en cualquier industria. (Magretta, J., 2014, p.104)

Con estos grupos de estrategias según Porter, se pueden identificar las habilidades genéricas que las empresas pueden adoptar para obtener ventajas competitivas razonables.

Explicando, como con estas estrategias las organizaciones pueden posicionarse en su industria, sino también las claves para competir de manera efectiva.

David (2003), por su parte, define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, clasificándolas en 13 acciones: “integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación” (p.159).

Con lo que, argumenta lo siguiente:

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos.

Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. (p.160)

En este contexto, David pudiera mencionar lo anterior puesto que algunas, si no es que la mayoría de las organizaciones poseen recursos limitados, por lo tanto, se tienen que tomar decisiones entre alternativas de estrategias, para evitar endeudamientos desmedidos.

Categorizando a su vez cinco tipos de estrategia (véase **Tabla 2**):

Tabla 2. *Tipos de estrategias según David*

Estrategias de Integración	Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal	“Permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores” (p.160)
Estrategias Intensivas	Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos	“Exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes” (p. 165).

Estrategias de Diversificación	Concéntrica Horizontal De conglomerados	“Se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios” (p.167).
Estrategias Defensivas	Recorte de gastos Enajenación Liquidación	Acciones que toman las empresas para proteger su posición en el mercado, especialmente en tiempos de declive o incertidumbre en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, con datos de David (1997).

David indica que, las estrategias mencionadas anteriormente son situacionales, es decir, su aplicación y éxito dependen de las circunstancias específicas y los contextos en los que se implementan. Además, son herramientas que deben utilizarse con discernimiento y adaptabilidad, enfatizando que las estrategias deben ser consideradas y adoptadas en función de la situación particular de cada empresa, evaluando cuidadosamente las condiciones y recursos disponibles.

Así, también se encuentran las estrategias de marketing según Ferrell y Hartline (2012), argumentando que está inherentemente orientada a las personas y nunca es estática. Abarcadas por: * la estrategia de producto, * fijación de precios, * corporativa o de unidad de negocios, * funcional, * de mercado meta, * branding, * diferenciación, * posicionamiento y * fijación de precios. Las cuales son un componente esencial y funcional de la estrategia corporativa en general, centrándose en cómo una empresa creará valor para los clientes y establecerá relaciones con ellos puesto que, ninguna empresa podría sobrevivir sin clientes y programas de marketing para cultivar las relaciones con estos.

Entre otras estrategias existentes, con las cuales se buscan nuevas oportunidades clave en un entorno cada día más exigente y evolucionista, donde el mundo de los negocios exige estrategias innovadoras, proactivas y anticipativas que garanticen la sostenibilidad de las organizaciones.

2.1.3 Características de cada tipo de estrategia

Explorar las características esenciales que definen cada tipo de estrategia, destacando su importancia en la planificación y ejecución de acciones orientadas al éxito es fundamental para su consideración.

En este sentido, según Mintzberg, et al (1997), “Una estrategia exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula” (p.124). En la **Tabla 3** se presentan las características de las distintas estrategias que pueden situarse entre las deliberadas y las emergentes.

Tabla 3. *Características de cada tipo de estrategias: ¿deliberadas o emergentes?*

<p>La estrategia planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.</p>
<p>La estrategia empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.</p>
<p>La estrategia ideológica: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.</p>
<p>La estrategia sombrilla: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos</p>
<p>El proceso de la estrategia: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.</p>
<p>La estrategia desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.</p>

La estrategia de consejo:

A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

La estrategia impuesta:

El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets “jumbo” para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Fuente: Mintzberg, et al., (1997)

Como se ha evidenciado, existen variadas formas de aproximación estratégica que van desde lo totalmente deliberado hasta lo completamente emergente. Cada tipo de estrategia ya sea planeada, empresarial, ideológica, sombrilla, desarticulada, de consejo o impuesta muestra diferentes grados de control, propósito y adaptabilidad organizacional.

En las características de las tres distintas estrategias según Porter (1985), liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (véase **Tabla 4**), argumentando que pueden ser aplicadas a cualquier rubro empresarial y generalmente por separado, aunque en algunas circunstancias también en conjunto dependiendo el caso, son las siguientes:

Tabla 4. *Características de cada tipo de estrategia corporativa*

El liderazgo en costos, estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios.

La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado, un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo, ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recae en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras este último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Fuente: (Porter, 1985).

En este contexto, las estrategias corporativas de liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque son pilares para lograr una ventaja competitiva. El liderazgo en costos busca el menor precio mediante la máxima eficiencia productiva y la diferenciación se centra en ofrecer características únicas y valor superior, atrayendo a nichos específicos dispuestos a pagar más. Finalmente, el enfoque consiste en especializarse profundamente en un segmento particular del mercado, satisfaciendo sus necesidades de la mejor manera posible.

Tabla 5. *Riesgos de las estrategias competitivas de Porter*

Riesgos del liderazgo de costes	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de enfoque
El liderazgo de costes no es sostenido: <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • La tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo de costes se erosionan. 	La diferenciación no se sostiene: <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan. • Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores. 	La estrategia de enfoque se imita. El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente: <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona. • La demanda desaparece.
Se pierde la proximidad en la diferenciación.	Se pierde la proximidad de costes.	Los competidores de objetivos amplios agobian al sector: <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan. • Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Los enfocados de costes logran aun costes menores en los segmentos.	Los enfocados en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos enfocados sub segmentan al sector industrial.

Fuente: Porter (2001)

Por otra parte, se encuentran las propuestas por David (2003), quien identifica diversos tipos de estrategias que la empresa puede implementar dependiendo de su realidad, integrándolas en diversos grupos (ver tabla 2) y las caracteriza de la siguiente manera:

Tabla 6. *Características de estrategias propuestas por David*

Estrategia	Característica
Integración hacia delante	Esta estrategia implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Y un medio eficaz para implantarla es la franquicia (p.161).
Integración hacia atrás	Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Apropiaada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa. (p.163)
Integración horizontal	Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. Es la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias. (p.164)
Penetración en el mercado	Intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Se utiliza mucho sola o en combinación con otras. Está, incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. (p.165)
Desarrollo de mercados	Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable (p.165).
Desarrollo de productos	Estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo (p.166).
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, es decir transmitir pedidos reduciendo al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación (p.169)
Diversificación horizontal	La adición de productos o servicios nuevos, relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales (p.169)
Diversificación de conglomerados	La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados (p.170).
Recorte de gastos	Cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. Está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. (p.170)
Enajenación	La venta de una división o parte de una empresa. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos. Se ha vuelto muy popular, ya que las empresas intentan concentrarse en sus fortalezas principales, disminuyendo su nivel de diversificación. (p.173)
Liquidación	Venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible. Es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente (p.173).

Fuente: Elaboración propia, con datos de David (2003).

David (2003), ofrece un panorama detallado de estrategias, destacando sus características, aplicaciones y contextos para su implementación. Indicando que las estrategias mencionadas son apropiadas para situaciones específicas, siempre y cuando se tomen en cuenta ciertas condiciones y se sigan determinados lineamientos.

Así, con base al análisis y las distintas características de cada tipo de estrategia se puede entender que, no existe una estrategia "perfecta", sino distintos enfoques según el contexto, recursos y capacidad de adaptación de la empresa. Coincidentemente con Mintzberg una estrategia no puede ser puramente deliberada o 100% emergente, ya que esto pudiera limitar y caer en la falta de dirección.

Respecto a lo mencionado por Porter, del peligro de quedar “En medio”, más que evitarlo las organizaciones deben tener claridad en su propuesta de valor. Pues no todas las estrategias son viables para todas las empresas, si no encontrar las que se adapten a sus necesidades.

Y en referencia a David, la estrategia es una herramienta cuyo proceso de ejecución se debe ir planificando ante los cambios necesarios, sin perder el objetivo en situaciones complejas.

En esta misma línea, y con base a las estrategias de mercadotecnia del libro “Estrategia de marketing” por Ferrell y Hartline (2012), quienes abordan como uno de los temas más interesantes, desafiantes e importantes en la formación de negocios.

Se contextualizan las principales estrategias identificadas:

- Estrategia corporativa y de unidad de negocios

La estrategia corporativa actúa como el plan maestro que integra todos los recursos de la organización (producción, finanzas, marketing, etc.) para cumplir su misión y metas. Se ocupa

de decisiones de alto nivel como la competencia, la diferenciación, la diversificación y la coordinación entre las distintas unidades de negocio. Derivada de esta, la estrategia de unidad de negocios determina la dirección específica de cada división, definiendo sus ventajas competitivas, la asignación de recursos y la coordinación de sus funciones operativas (Ferrell y Hartline, 2012).

- Estrategia funcional

Estas estrategias son planes detallados para cada departamento funcional (producción, recursos humanos, marketing) que, de manera integrada, buscan alcanzar los objetivos corporativos. Ferrell y Hartline (2012), enfatizan que, para ser exitosas, deben ser realistas con los recursos disponibles, consistentes con la misión de la empresa y depender del compromiso de los empleados como mercado interno.

- Estrategias de mercados meta

Una vez segmentado el mercado, la empresa debe elegir a qué segmentos dirigirse. Ferrell y Hartline (2012), identifican distintos enfoques:

-Enfoque de un solo segmento, la empresa se especializa en un único segmento, conociendo a fondo sus necesidades.

-Enfoque selectivo, la empresa, con múltiples capacidades, selecciona varios segmentos atractivos para diversificar el riesgo.

-Enfoque de mercado masivo, solo para grandes empresas, implica desarrollar programas de marketing para todos los segmentos simultáneamente.

-Especialización del producto, la empresa adapta un producto específico para venderlo a diferentes segmentos de mercado.

-Especialización del mercado, la empresa utiliza su profundo conocimiento de un mercado para ofrecer soluciones personalizadas a los distintos segmentos que lo componen.

- Estrategias específicas de marketing mix

Ferrell y Hartline (2012), dedican especial atención a las estrategias que componen el programa de marketing, las cuales son las siguientes:

-Estrategia de producto: Considera el producto como una oferta integral de atributos tangibles, intangibles y simbólicos. Requiere una gestión cuidadosa del portafolio de productos y una integración total con precio, distribución y promoción.

-Estrategia de branding (Construcción de marca): Va más allá del nombre o logotipo; una marca efectiva debe responder a una necesidad del cliente. Conceptos clave son la lealtad a la marca (reconocimiento, preferencia e insistencia) y el Brand equity (valor financiero y de mercado de la marca). El empaque y etiquetado son elementos cruciales que refuerzan la diferenciación y la imagen de la marca.

-Estrategias de diferenciación: La herramienta principal es la marca, pero también incluye los descriptores del producto (funciones, ventajas, beneficios), los servicios de soporte y la imagen general que los clientes tienen de la empresa o el producto.

-Estrategias de posicionamiento: Son acciones para ubicar una oferta en la mente del cliente meta. Incluyen fortalecer la posición actual, reposicionar el propio producto cuando su imagen decae, o reposicionar a la competencia para ponerla en una luz menos favorable.

- Estrategia de fijación de precios

Destaca la obsesión de las empresas con este componente debido a su impacto directo en los ingresos, su facilidad de modificación y su papel como diferenciador clave en mercados maduros. La estrategia de fijación de precios base establece el precio inicial y su rango de movimiento.

- Precios de introducción: descremado (precio alto para maximizar utilidades iniciales) y Penetración (precio bajo para ganar participación de mercado rápidamente).
- Precios de prestigio: establecer precios altos para promover una imagen de exclusividad.
- Igualación con la competencia: Fijar precios alineados con la "tasa actual" de la industria.
- Descuentos promocionales: ofrecer precios reducidos por tiempo limitado para crear emoción.
- Fijación de precios de referencia: comparar el precio con uno de referencia para influir en la percepción del cliente.
- Precios nones/pares: Utilizar precios que terminan en números nones para generar la percepción de un precio bajo. (Ferrell y Hartline, 2012)

2.1.4 Beneficios de implementar estrategias organizacionales

Mintzberg, et al (1997), abordan la importancia de diseñar estructuras organizacionales de manera estratégica. Con beneficios de implementar estrategias organizacionales que pueden inferirse de los principios que él desarrolla como son:

- Claridad y estabilidad: Las estrategias permiten definir las metas organizacionales y establecer directrices claras que orientan el comportamiento de los empleados, facilitando la estabilidad operativa.
- Coherencia interna: La estructuración basada en estrategias fomenta una mayor alineación entre las diferentes partes de la organización, ayudando a coordinar funciones y recursos.
- Adaptación al entorno: Mintzberg señala que las organizaciones necesitan adaptarse continuamente a las demandas del entorno externo. Las estrategias bien implementadas permiten ajustar la estructura organizacional y responder eficientemente a los cambios.
- Fortalecimiento de la competitividad: Una estrategia adecuada ayuda a posicionar a la organización en el mercado, identificando y desarrollando ventajas competitivas sostenibles.
- Optimización de recursos: Las estrategias permiten maximizar la utilización de recursos, enfocando los esfuerzos en áreas clave que generan mayor valor para la organización.
- Facilita la innovación: Una estructura organizacional bien diseñada y alineada con las estrategias fomenta un ambiente donde la innovación puede prosperar, promoviendo la flexibilidad y creatividad en los procesos internos.

Según David (2003), “permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos” (p.177).

En relación con lo anterior, la perspectiva de Mintzberg y David resalta que la implementación estratégica en la estructura trasciende la mera eficiencia; realmente define la capacidad de la organización para sobrevivir y prosperar a largo plazo. Es la guía de ruta fundamental que

conecta las metas con la acción coherente, asegurando que cada recurso y esfuerzo contribuya directamente a una ventaja competitiva sostenible.

Por otra parte, se encuentran Kim & Mauborgne (2015), con la estrategia del océano azul, donde mencionan beneficios de implementar la estrategia como son:

- Innovación de modelos de negocio
- Reducir la estructura de costes
- Competir en un espacio de mercado sin competencia
- Hacer que la competencia se torne irrelevante
- Crear y conquistar nueva demanda
- Poner fin a la disyuntiva del calor o del coste
- Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en la búsqueda de la diferenciación y bajo coste
- Precios estratégicos
- Coste objetivo para la conquista de nuevos clientes de forma rentable
- Mercados inexplorados
- Creación de demanda
- Oportunidad de crecimiento rentable
- Innovación en valor (espacio de mercado nuevo e inexplorado)
- Alineación de la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de coste

Destacado que, la forma en que las empresas obtienen un crecimiento fuerte y rentable mediante un conjunto definido de características estratégicas, operacionales y organizacionales ha sido motivo de asombro.

Con base en esto, se identifica que la implementación de estrategias organizacionales ofrece un sinnúmero de beneficios, como algunos de los ya mencionados, siempre y cuando estas sean ejecutadas de manera correcta en cada organización con la finalidad de lograr los objetivos planteados, alineados con la visión y misión de la empresa.

Por su parte, Fincowsky (2022), menciona algunos beneficios de la integración de la estrategia con la estructura organizacional, argumentando que son un todo unificado.

La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide en que el diseño de la estructura emerja después de la elección de las estrategias.

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro. Es un hecho que la estrategia tiene mucha más influencia en la estructura que a la inversa.

En pocas palabras, esta aseveración implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio. (p.5)

Con base al argumento del autor, resulta estratégicamente beneficioso alinear la gestión de la organización con su estructura organizacional, evitando así contradicciones internas. Esto implica dejar de lado la concepción de la estructura como un “marco rígido” para transformarla en un facilitador dinámico y evolutivo, capaz de adaptarse a las exigencias futuras y a las necesidades cambiantes del entorno.

2.2 Estructura organizacional: variable dependiente

En esta sección se presenta la variable dependiente. Estructura organizacional, examinando su definición, tipos existentes, beneficios y los pasos para decidir la estructura organizacional. El análisis se sustenta en las perspectivas de expertos, con el fin de contrastar sus enfoques y destacar su relevancia en la gestión eficiente de las organizaciones.

2.2.1 Concepto de estructura organizacional

La estructura organizacional es un elemento esencial para entender el funcionamiento de las organizaciones y para comprender su concepto se presentan algunas interpretaciones del término organización:

Según Stoner (1996), el concepto de organización lo describe como “dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.12). Por otra parte, Cilleruelo, E. (2007) describe una organización como:

Un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Para Nuño de León (2012) organización, “es un sistema socioeconómico ordenando sus procesos funcionales acorde a la naturaleza del negocio, para la obtención de los objetivos”.

Finalizando con la definición de Velásquez Contreras (2007), “La organización es un sistema de roles y relacionamientos con una finalidad, la cual se alcanza mediante procesos

coordinados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno (p.133).

En contexto con lo anterior, se puede decir que la organización, según los conceptos analizados, se concibe como un sistema compuesto por personas, recursos y procesos que interactúan estructuralmente para alcanzar objetivos específicos.

En este sentido, surge la estructura organizacional, la cual es definida por Mintzberg (2005), como “la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”. Coincidentemente, Stoner (1996) la aborda como “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (p.345). Chiavenato (2009), por su parte la describe como:

los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

De acuerdo con esto, con la estructura organizacional determina cómo se distribuye el trabajo, se establecen las relaciones y se coordinan las actividades dentro de la organización para el logro de sus objetivos.

2.2.2 Tipos de estructuras organizacionales

Henry Mintzberg (2005), en su obra "La estructuración de las organizaciones", clasifica la estructura organizacional en cinco configuraciones principales. Cada estructura refleja cómo las organizaciones dividen el trabajo y coordinan las actividades para alcanzar sus objetivos.

Los tipos de estructura organizacional según Mintzberg son:

- La estructura simple:

Principal mecanismo de coordinación: Supervisión directa

Parte fundamental de organización: Ápice estratégico

Principales parámetros de diseño: Centralización, estructura orgánica

Factores de contingencia: Joven, pequeña, sistema técnico poco sofisticado, entorno sencillo y dinámico, posibilidad de extrema hostilidad o fuertes ansias de poder del director general, escasa influencia de la moda.

La estructura simple según Mintzberg se caracteriza ante todo por la falta de elaboración.

Generalmente, dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planificación, de la preparación y de los dispositivos de enlace.

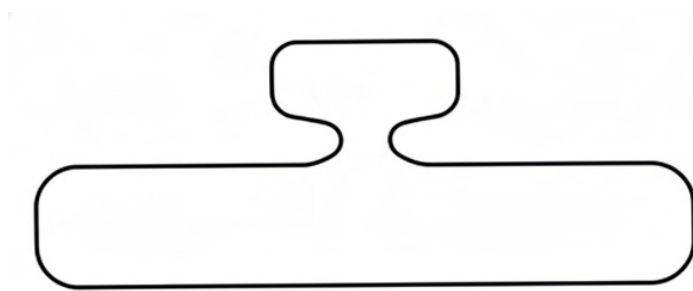
En la estructura simple, la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico la parte central de la organización; de hecho, la estructura consiste a menudo en poco más que un ápice estratégico de un solo hombre y un núcleo de operaciones orgánico.

La figura 2. Muestra una representación simbólica de la estructura organizacional simple, mostrando un amplio ámbito de control en el ápice estratégico, la ausencia de unidades de staff y una línea media insignificante.

Sobre todo, el entorno de la estructura simple suele ser a la vez sencillo y dinámico. El entorno sencillo puede ser comprendido por un solo individuo, permitiéndole así al mismo controlar la toma de decisiones; el entorno dinámico implica una estructura orgánica: al no poder preverse su estado futuro, la organización no puede coordinarse mediante la normalización.

La organización nueva suele adoptar una estructura simple, independientemente de cuál sea su entorno o su sistema técnico, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa; Se ve obligada a recurrir al liderazgo para que se haga lo que se tiene que hacer. Por consiguiente, hasta que llega a estabilizarse, suele ser orgánica y centralizada; podemos así concluir que la mayoría de las organizaciones adoptan una estructura sencilla durante sus años de formación. No obstante, muchas organizaciones pequeñas conservan la estructura simple una vez superada esta etapa. Para ellas, la comunicación informal resulta conveniente y efectiva.

Figura 2. *Estructura simple*



Fuente: Mintzberg (2005)

En este referente se puede decir que la estructura simple sigue constituyendo una configuración extendida e importante y así seguirá mientras sigan creándose nuevas organizaciones, mientras algunas prefieran permanecer pequeñas e informales y otras, en cambio, precisen un fuerte liderazgo a pesar de su mayor tamaño, mientras la sociedad fomente al emprendedor y muchas organizaciones se encuentren inmersas en entornos fugazmente hostiles, o permanentemente, pero dinámicos y sencillos.

- La burocracia maquinal

Principal mecanismo de coordinación: Normalización de los procesos de trabajo

Parte fundamental de la organización: Tecnoestructura

Principales parámetros de diseño: Formalización del comportamiento, especialización vertical y horizontal del puesto, agrupaciones generalmente funcionales, centralización horizontal limitada, planificación de acciones

Factores de contingencia: Vieja, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda

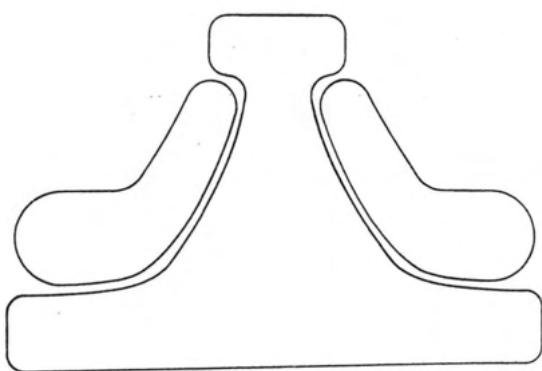
Las reglas y las normas penetran toda la estructura de la burocracia maquinal, la comunicación formal se fomenta en todos los niveles, y la toma de decisiones suele seguir la cadena de autoridad formal. No existe otra configuración estructural en que el flujo de información y de decisiones se asemeje tanto al sistema de flujos regulados, presentado en nuestra segunda sobreposición amplificándose las órdenes a medida que van bajando por la cadena vertical, y agregándose en el sentido opuesto la información de feedback. (Con ello no se pretende implicar que el trabajo de los directivos superiores sea rígido y formalizado, sino que en todos los niveles jerárquicos de la burocracia maquinal el comportamiento resulta relativamente más formalizado que en las demás configuraciones estructurales).

Constituyen otro reflejo de esta formalización las marcadas divisiones del trabajo a través de toda la burocracia maquinal. Además, la estructura administrativa queda claramente diferenciada del núcleo de operaciones: a diferencia de la estructura simple, raras veces se observará en esta forma que los directivos trabajen con los operarios, y la división del trabajo entre los analistas que diseñan el trabajo y los operarios que lo realizan es igualmente marcada.

En general, de las cinco configuraciones estructurales, la burocracia maquinal es la que más importancia atribuye a la división del trabajo y a la diferenciación de las unidades, en todas sus formas (vertical, horizontal, línea/staff, funcional, Jerárquica y de estatus).

En la burocracia maquinal permanece gran parte del poder en manos de los directivos del ápice estratégico. Es decir, que se trata de estructuras bastante centralizadas, precediéndoles en cuanto a esta característica únicamente la estructura simple (véase **Figura 3**). El poder formal queda, evidentemente, en el ápice, siendo conceptos primordiales los de jerarquía y de cadena de autoridad.

Figura 3. *Burocracia maquinal*



Fuente: Mintzberg (2005).

Por lo tanto, la burocracia maquinal es una configuración estructural inflexible. Al igual que una máquina, está diseñada para un solo fin. Resulta eficiente dentro de su propio campo limitado, pero no se adapta fácilmente a otros. Sobre todo, es incapaz de tolerar un entorno dinámico o complejo; pero, aun así, la burocracia maquinal sigue siendo una configuración estructural predominante en sociedades especializadas.

- La burocracia profesional

Principal mecanismo de coordinación: Normalización de habilidades

Parte fundamental de la organización: Núcleo de operaciones

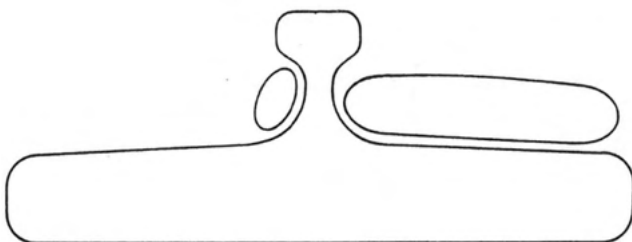
Principales parámetros de diseño: Preparación, especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal

Factores de contingencia: Entorno complejo y estable, sistema técnico no regulador y carente de sofisticación, influencia de la moda

La burocracia profesional cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades y con el correspondiente parámetro de diseño, la preparación y el adoctrinamiento. Contrata a especialistas debidamente preparados y adoctrinados, profesionales para su núcleo de operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. El trabajo está sumamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado en la vertical (véase **Figura 4**). El control sobre su propio trabajo implica que, el profesional trabaja con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela.

Los dos tipos de burocracia difieren enormemente en la fuente de su normalización. La burocracia maquinal genera sus propias normas; su tecnoestructura diseña las normas de trabajo de los operarios, que imponen luego los directivos de línea, mientras que las normas de la burocracia profesional surgen por regla general fuera de su propia estructura, en las asociaciones autogestionadas que reúnen a los operarios con sus colegas de otras burocracias profesionales. Así pues, la burocracia maquinal recurre a la autoridad de naturaleza jerárquica (el poder de la posición), mientras que la burocracia profesional hace hincapié en la autoridad de naturaleza profesional (el poder del experto).

Figura 4. *Burocracia profesional*



Fuente: Mintzberg (2005)

Con base en esto, la burocracia profesional coordina el trabajo basándose en la preparación y habilidades de sus miembros, no en reglas estrictas de la jerarquía. Su dominio reside en el conocimiento experto de los profesionales que forman el núcleo de operaciones. A diferencia de la burocracia tradicional, las normas y estándares de trabajo son creados por asociaciones de expertos, lo que les permite a los profesionales trabajar con independencia en sus tareas.

- Forma divisional

Principal mecanismo de coordinación: Normalización de los out puts

Parte fundamental de la organización: línea media

Principales parámetros de diseño: Agrupación a base del mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada

Factores de contingencia: Mercados diversificados (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, influencia de la moda

La forma divisional recurre a la agrupación a base del mercado para las unidades de la parte superior de la línea media. Se crean divisiones según los mercados a los que se atiende, que se concede acto seguido de control sobre las funciones operativas precisas para servir a los mismos.

La dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás.

Los flujos de comunicación y de decisión de la forma divisional reflejan un hecho importantísimo; existe una clara división del trabajo entre la sede central y las divisiones. La comunicación entre ambas está restringida y suele ser de naturaleza formal, limitada principalmente a la transmisión de normas de rendimiento hacia las divisiones y de los resultados correspondientes hacia la sede central.

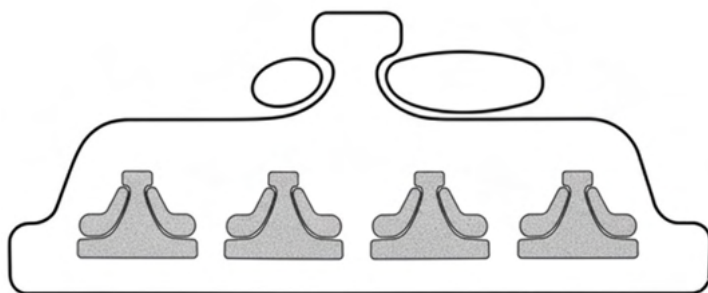
Ésta se complementa mediante los intercambios personales entre directivos de ambos niveles, pero éstos también están cuidadosamente limitados. De haber demasiados conocimientos detallados en la sede central, puede fomentarse la intromisión en las decisiones de las divisiones, lo cual resulta contraproducente para la función misma de la descentralización, es decir, para la autonomía de las divisiones.

Podemos así especificar con bastante precisión las condiciones que crean con mayor frecuencia esta configuración estructural: la forma divisional es la reacción estructural propia de una burocracia maquinal integrada, que funcione en entorno simple y estable (generalmente sin enormes economías de escala) y que haya diversificado en la dimensión horizontal sus servicios a sus líneas de productos.

La forma divisional presenta la gama más limitada de todas las configuraciones estructurales. No tiene en realidad un entorno propio; en el mejor de los casos, acompaña a la burocracia maquinal en el entorno sencillo y estable, sintiéndose así siempre atraída por un regreso a esa forma estructural integrada (véase **Figura 5**). La forma divisional pura puede verse como intrínsecamente inestable; siendo en ciertos contextos sociales, una tendencia legítima pero no una estructura legítima. Las ventajas económicas que ofrece con, relación a las organizaciones independientes reflejan las ineficiencias fundamentales en los sistemas de mercados de capital

y de control de los accionistas, que deben por su parte ser corregidas. Y crea una serie de problemas sociales fundamentales.

Figura 5. *Forma divisional*



Fuente: Mintzberg (2005)

En relación con lo anterior, la forma divisional organiza la empresa dividiéndola en unidades semiautónomas basadas en sus mercados. El mecanismo clave de esta coordinación es la normalización de los resultados finales, recayendo el control en la línea media. Siendo la sede central quien establece las metas de rendimiento y limita su intervención, otorgando autonomía a las divisiones, lo que permite que cada una se enfoque en su mercado específico sin depender de las demás.

- La adhocracia

Principal mecanismo de coordinación: Adaptación mutua

Parte fundamental de la organización: Staff de apoyo

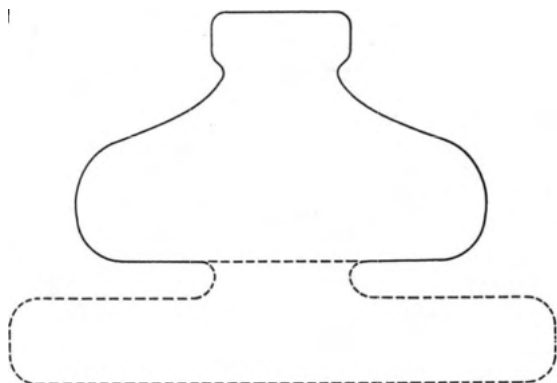
Principales parámetros de diseño: Dispositivos de enlace, estructura orgánica, descentralización selectiva, especialización horizontal del puesto, preparación, agrupación basada a la vez en la función y el mercado

Factores de contingencia: Entorno complejo dinámico (a veces dispar), joven (especialmente la adhocracia operativa), sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la adhocracia administrativa), influencia de la moda.

La innovación sofisticada precisa la quinta configuración estructural, sumamente distinta, capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos que funcionen sin impedimentos.

En la adhocracia disponemos de una quinta configuración estructural: una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal (véase **Figura 6**); una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua, el principal mecanismo de coordinación dentro y entre estos equipos; y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea, expertos de staff y de operaciones. La adhocracia tiene que contratar y conferir poder a expertos, profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación. En la adhocracia abundan los directivos funcionales, Integradores y de proyectos.

Figura 6. *La adhocracia*



Fuente: Mintzberg (2005)

De esta manera, en el entendido anterior, la adhocracia es la configuración más flexible y orgánica, ideal para la innovación sofisticada y la resolución de problemas complejos. Su coordinación principal es la armonía entre sus miembros, combinando a expertos de distintos campos en equipos de proyecto temporales. Esta estructura otorga gran poder a los especialistas y a los expertos de apoyo, operando con poca formalización y una descentralización para responder a entornos complejos y dinámicos.

Por lo que, no hay una única "mejor" estructura organizacional que sirva para todas las empresas, si no que se debe tener consistencia interna y formar junto con los factores de contingencia una configuración coherente.

En este marco, están las formas de estructuras organizacionales según Stoner (1996), donde señala que, los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas siendo por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

- Organización funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura

funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional.

En este entendido, dicha organización agrupa a los empleados según su especialidad, siendo la estructura más eficiente y lógica para empresas pequeñas con línea de productos limitada, pues permite la supervisión experta y aprovecha al máximo los recursos especializados.

- Organización por producto/mercado

Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, tienen estructura de organización por producto/mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se

agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera.

En este sentido, la esta organización agrupa a las personas en unidades según un producto, zona geográfica o tipo de cliente específico. Lo que la hace ideal para empresas grandes y diversas ya que concentra todas las actividades bajo un solo mando, facilitando la coordinación y la toma de decisiones. Sin embargo, su principal riesgo como menciona Stoner es que las divisiones puedan priorizar sus propios intereses sobre las metas generales de la organización.

- Organización matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple" es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación que asolan a la mayor parte de los diseños funcionales se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo.

Para proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

En relación con lo anterior, la organización matricial es una estructura mixta donde los empleados reportan a dos jefes al mismo tiempo. Este sistema de mando es altamente eficiente para abordar problemas complejos porque permite reunir las habilidades especializadas de diversos departamentos en un solo equipo. Aunque mejora la coordinación, requiere capacitación para que el personal se adapte a trabajar con doble autoridad.

En este sentido, las clasificaciones muestran que no existe una estructura única para todas las organizaciones. Algunas serán ágiles para pequeñas empresas, mientras otras más eficientes en entornos estables, pero quizá poco flexibles. En cambio, algunas favorecen la innovación y otras combinan funcionalidad y agilidad. La elección depende del contexto o la organización. La clave está en alinear la estructura con la estrategia y el entorno.

2.2.3 Beneficios de las estructuras de las organizaciones

La estructura organizacional brinda diversos beneficios a las organizaciones permitiendo que funcionen de manera eficiente y eficaz. Según Groth, abordado por Chiavenato (2021, p.104) argumenta que las tendencias organizacionales en el mundo moderno se caracterizan por:

Tabla 7. Tendencias organizacionales y sus características

Enfoque	Característica
Cadenas de mandos más cortas	La vieja cadena escalar de mando está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles jerárquicos con la intención de que las organizaciones no sean jerárquicas y sean delgadas y flexibles.
Menos unidad de mando	El principio tradicional que dice que una persona solo puede depender de un único superior ha sido cuestionado. La ascendencia vertical (subordinación al jefe) ha sido sustituida por la relación horizontal (en dirección del cliente, interno o externo).
Mayor amplitud del control	Las organizaciones se están dirigiendo a amplitudes administrativas mayores, que disminuyen la supervisión directa y facilitan la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.
Más participación y empowerment	La participación es el proceso de transferir responsabilidades y decisiones a otras personas. Con el empowerment se proporciona más responsabilidad y autonomía a las personas para que puedan trabajar más libremente y con un mínimo de supervisión y control.
Énfasis en los equipos de trabajo	Esta aparente "desorganización" del trabajo significa una orientación hacia flexibilidad, agilidad, cambio e innovación. Todo ello requerido en la era digital.
La organización como un sistema de unidades de negocio independientes	Cada vez hay más organizaciones que se están estructurando en forma de unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una actuando como centro de utilidad específico, con metas y resultados que debe alcanzar.
Infraestructura	La nueva estructura de la organización está estrechamente ligada por medio de la tecnología de la información (TI). Las personas pueden trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora. Los niveles administrativos ya no son necesarios debido a que la información está disponible inmediatamente en formato electrónico y es ofrecida a toda la organización para la toma de decisiones y las acciones competitivas.
Relajación de los controles sobre las personas	Las organizaciones están más interesadas en los fines (alcanzar objetivos, resultados o metas) que en los diversos comportamientos de las personas.
Enfoque en el negocio y lo esencial	El punto focal es el negocio central (Core business) y la consecuente eliminación de lo accesorio, superfluo o accidental. A efecto de eliminar las imprecisiones y reorientar a la organización hacia aquello para lo que fue creada en realidad: su negocio y su cliente.
Consolidación de la economía del conocimiento:	La economía del conocimiento significa que hay mayor presencia de trabajo mental y cerebral, en el cual predomina la creatividad e innovación en busca de soluciones nuevas, productos y servicios y procesos nuevos, con el fin de agregar valor a la organización y ofrecer soluciones creativas a las necesidades del cliente.

Fuente: Datos de Groth abordado por Chiavenato (2021)

Por lo que, analizando cada enfoque y su caracterización, cada uno puede ser beneficioso en ciertos contextos, dependiendo la organización de maneras como:

- Cadenas de mando más cortas: Agilizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación al reducir intermediarios y fomentar una mayor autonomía en los empleados.
- Menos unidad de mando: Permitir mayor colaboración entre áreas y facilitar la innovación al no depender de una sola jerarquía.

- Mayor amplitud del control: Reducir costos al necesitar menos mandos medios y empoderar a los empleados al darles más responsabilidad.
- Más participación y empowerment: Aumentar la motivación y compromiso de los empleados y mejorar la creatividad y la resolución de problemas.
- Énfasis en los equipos de trabajo: Fomentar la colaboración y el trabajo interdisciplinario e incrementar la flexibilidad y adaptabilidad.
- Organización como un sistema de unidades de negocio independientes: Facilitar la especialización y el enfoque en mercados específicos y permitir mayor agilidad y respuesta al cambio.
- Infraestructura adecuada: Soportar el crecimiento y la escalabilidad y mejorar la productividad y la coordinación.
- Relajación de los controles sobre las personas: Promover la autonomía y la responsabilidad individual y atraer talento que valore la flexibilidad.
- Enfoque en el negocio y lo esencial: Eliminar burocracia innecesaria y optimizar recursos y mejorar la eficiencia.
- Consolidación de la economía del conocimiento: Fomentar el aprendizaje continuo y la innovación y aprovechar el capital intelectual para generar ventajas competitivas.

En este sentido, estos beneficios contribuyen colectivamente al éxito y crecimiento sostenible de la organización, permitiendo una operación más eficiente y efectiva en el mercado centrado en dos pilares, la velocidad de respuesta y el capital humano.

Por otra parte, Fincowsky (2022), expone que,

Para funcionar de manera correcta, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación que se traduce y concreta en estrategias. (p.85)

Argumentando además que, no hay estructuras buenas o malas, si no que depende del umbral de su sensibilidad al cambio, de la constante mejora de sus fuentes de innovación, tecnología y de su voluntad para establecer un liderazgo consciente en su realidad y potencial.

Dicho autor expone beneficios que las estructuran facilitan a las organizaciones como:

- Competir en el mercado.
- Aprovechar beneficios de la curva de la experiencia.
- Alineación de valores con las estrategias corporativas, funcionales, de negocios y globales.
- Fortalecer competencias centrales para lograr ventajas competitivas.
- Mejor control de las acciones en la asignación de recursos.
- Mejora de capacidad de respuesta.
- Eliminación de tiempos ociosos.
- Agiliza el proceso de toma de decisiones.
- Estimulación de la creatividad e innovación.
- Flexibilización de la gestión.
- Trabajo en equipo fluido y la supervivencia es una prioridad.
- Toma de decisiones estratégicas con celeridad y precisión.

- Distribución de la información entre todos sus nodos o módulos de negocio para que estos desempeñen roles con eficacia.

En esta misma línea Gómez, A. S. (2013), argumenta que los beneficios que brinda la estructura organizacional conllevan las directrices adecuadas para crearla y con esto lograr echar a andar una empresa de forma correcta y adecuada para lograr los fines con los que se crea, independiente de su naturaleza de las cuales existe diversidad de organizaciones, pero todas en busca de un objetivo y estrategias. Argumentando más beneficios como:

focalizar la empresa en su estrategia de negocios, mejorar la calidad y reducir los tiempos de revisión a los procesos que las empresas tienen en los departamentos, incrementar la satisfacción del cliente interno y externo, ofreciendo calidad en sus procesos, integrar múltiples disciplinas para brindar soluciones oportunas a los negocios que una organización desea emplear, y sobre todo una mayor eficiencia en los trabajos de cada colaborador según sus funciones. (P.3)

Analizado lo anterior, se destaca que existen un sin fin de beneficios que la estructura organizacional brinda a las organizaciones al implementar la estructura ideal a sus necesidades, y dominar las diferentes versiones, lo que se traduce en un mayor alcance de los objetivos con una ventaja competitiva sostenible en el mercado tanto en el ámbito estratégico, logístico como economía.

2.2.4 Pasos para diseñar la estructura organizacional

Los pasos para decidir la estructura organizacional, basados en las cuatro piedras angulares, se refieren a los aspectos clave del trabajo que se deben considerar para organizar y diseñar la

estructura de una organización para que esta sea efectiva y coherente con su propósito. Los cuatro pasos básicos para iniciar a tomar decisiones según Stoner (1996) son:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Analizando con más detenimiento cada una de estas piedras angulares:

División del trabajo

“Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra” (p.347).

Gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

En este entendido, la división del trabajo es uno de los pilares de la productividad al desmenuzar tareas grandes en pasos pequeños y simples, permitiendo a los empleados especializarse para desarrollar con gran eficiencia su labor. Siendo su mayor ventaja el aumento exponencial de la producción y la posibilidad de alinear el talento individual con ciertos puestos específicos.

Departmentalización

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica” (p.348).

Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo.

En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Así pues, la departmentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos".

Jerarquía

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización. (p.348)

El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de

mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. Una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

Los cambios en la jerarquía van de la mano con la persecución de la calidad, cuando una organización persigue la calidad, las consecuencias pueden ser enormes para la estructura jerárquica. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

Coordinación

“Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización” (p.351).

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia, sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. (Stoner, 1996, p.361)

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño

organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. (p.355)

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas organizacionales. El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, a la luz de las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan. (p.369)

Hoy sabemos que el diseño de las organizaciones es un proceso constante que entraña la prueba y el error, así como consideraciones de orden político. El diseño organizacional ha evolucionado de preocuparse primordialmente por los factores internos de una organización como la división del trabajo y la departamentalización a ser una preocupación doble, por los factores internos y las circunstancias del entorno de la organización. (p.370)

Así, la estructura organizacional, la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas. Con los tres tipos de estructura formal existentes ya explicados para las organizaciones: la organización funcional, la organización de producto/mercado y la organización matricial.

Según Chiavenato (2021),

El diseño organizacional es el proceso de construir la estructura de la organización, y ajustarla y reajustarla continuamente a efecto de alcanzar objetivos que han sido establecidos previamente. En general, esa estructura presenta una doble dependencia: en

su exterior, depende del ambiente externo que la envuelve y, en su interior, depende de la estrategia y los talentos, las competencias y la tecnología que utiliza. (p.86)

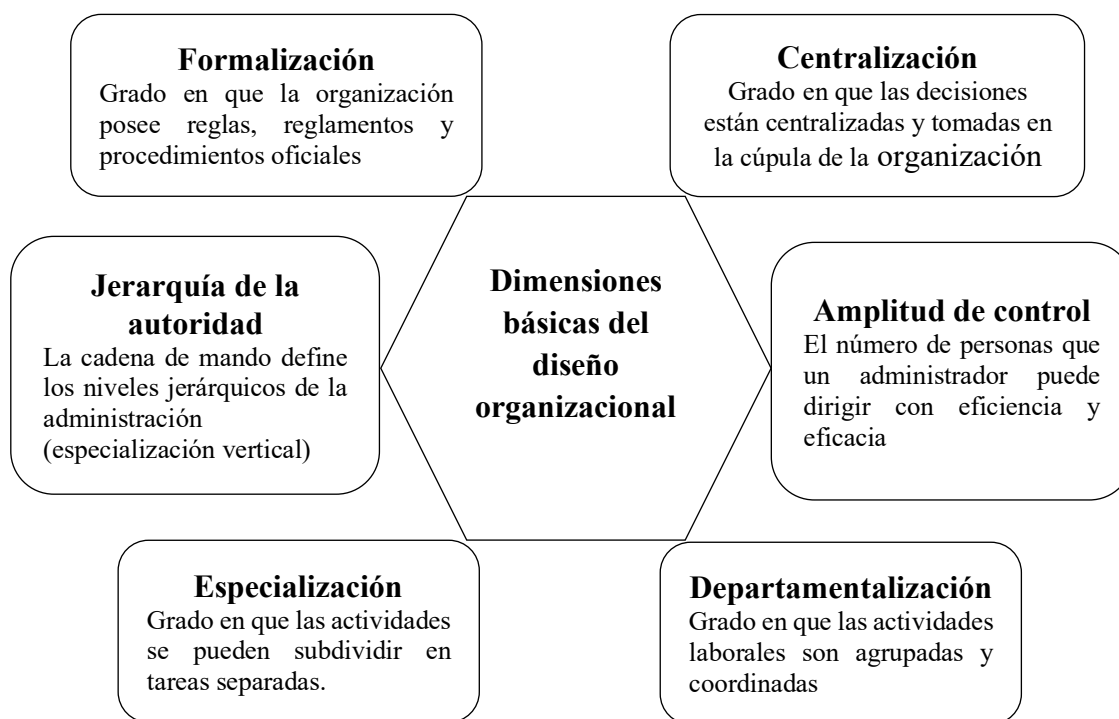
Ingredientes básicos del diseño organizacional

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes contingencias como ingredientes básicos al planificar la estructura organizacional, como se citó De Child, John (1977, p.86):

1. Factores del contexto: la misión de la organización, su visión de futuro, la estrategia organizacional adoptada y el ambiente (macro o micro) que la envuelve, las tecnologías utilizadas y los asociados involucrados directa o indirectamente en la tarea organizacional.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: como tamaño, forma estructural, dispersión geográfica de las unidades y tipos de combinaciones de unidades.
3. Características operacionales: como autoridad, procesos, tareas y actividades diarias, y controles.
4. Consecuencias conductuales: como desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y patrones informales de relaciones en el trabajo.

Por lo que, Chiavenato (2021), menciona, el tamaño de una organización influye directamente en su diseño organizacional, ya que determina el número de empleados, habilidades, recursos, estructura y procesos operativos. Según su magnitud, las empresas pueden categorizarse como grandes, medianas, pequeñas o micro. Generalmente, el crecimiento en tamaño es consecuencia de su éxito y se evalúa en función de la cantidad de trabajadores, así como de las competencias y recursos disponibles.

Figura 7. Dimensiones del diseño organizacional tradicional.



Fuente: Elaboración propia con datos de Chiavenato (2021).

Estableciendo en el diseño organizacional la forma en que la organización debe funcionar, por lo que:

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le proporcionan el arreglo interno adecuado: formalización, centralización, jerarquía de la autoridad, amplitud del control (o mando), especialización y departamentalización (véase **Figura 7**). Los grados adoptados para cada una de estas dimensiones definen la configuración del diseño organizacional.

En este, sentido, la fusión de estos elementos define la estructura final, ajustándose a las necesidades específicas de cada organización. Por lo que, un diseño flexible y alineado con estos factores no solo optimiza la eficiencia, sino que también fomenta un clima laboral sostenible, la coordinación y adaptabilidad.

2.3 Microempresa de servicios

Las microempresas de servicios son una parte importante para la sociedad, guardando una estrecha relación directa con los clientes, cubriendo necesidades de la humanidad en diversos aspectos haciéndose presentes día con día. A continuación, se desarrolla la variable 3. Correspondiente a la Microempresa de servicios profundizando en su conceptualización, su clasificación y características para comprender su naturaleza y alcance, destacando su rol e importancia en el tejido productivo.

2.3.1 Concepto de empresa de servicios

A través de la historia, la empresa de servicios ha sido abordada desde distintas perspectivas y opiniones. Según la Escuela Bancaria y Comercial (EBC):

Las empresas de servicios se dedican a ofrecer actividades, beneficios o satisfacciones que se venden en sí mismos o se proporcionan en conexión con la venta de bienes. Estas empresas pueden variar desde proveedores de servicios profesionales, como consultorías y firmas legales, hasta servicios personales, como peluquerías y servicios de limpieza. (EBC, 2024)

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2017) la definen como, "aquella que produce y comercializa productos intangibles, donde su oferta se centra en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo."

Lafuente y Musons (1995), destacan servicio, como la cualificación de mercancía: bien económico objeto de transacciones mercantiles, con valor de uso y de cambios; y su marketing específico: comercialización aisladamente. Aparte de la falta de atributos

físicos intangibilidad en los servicios, que a fin de no repetirnos no la tomaremos ahora en consideración, hemos de destacar el hecho de que esta mercancía no se experimenta antes de su compra. (p.82)

Como lo argumentan Peña y Garrido (2016), en las empresas de servicios el cliente puede llegar a participar en el proceso de producción o de prestación del servicio, ya que una de las características básicas de los servicios es su «inseparabilidad o simultaneidad», por lo que, el grado de contacto con el cliente para la creación del servicio permite obtener una clasificación de los procesos operativos de los servicios.

Con base al análisis de las empresas de servicios, se destaca su importancia, en la que éstas, juegan un papel fundamental en la economía, ya que su oferta se basa en brindar experiencias, beneficios o soluciones intangibles, ya sea como producto principal o como complemento a bienes físicos.

Por lo que, estas empresas de servicios enfrentan retos únicos debido a su naturaleza y a la necesidad de personalización, donde la tecnología les ha permitido optimizar procesos, pero el factor humano es quien sigue siendo irremplazable.

2.3.2 Clasificación de las empresas

La clasificación de las empresas es esencial para entender su estructura, alcance e impacto en la economía, así como su segmentación por tamaño, sector o actividad. En ese sentido, Marco et al., (2016), mencionan que hay organizaciones de los más variados tipos, tamaños y con características singulares, por lo cual, es posible establecer diferentes clasificaciones que las categoricen sobre la base de distintas dimensiones.

A continuación, se establecen algunos criterios de clasificación que permiten agruparlas:

- Según su naturaleza

Organizaciones lucrativas: también denominadas organizaciones con fines de lucro son aquellas en las cuales los dueños del capital usufructúan los beneficios de la actividad.

Organizaciones no lucrativas: también denominadas organizaciones sin fines de lucro son aquellas en las que los beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad. Estas organizaciones son autónomas con respecto a los poderes públicos, constituyen sus propios órganos de gobierno, establecen su propio conjunto normativo y controlan sus propias actividades.

- Según su propiedad

Organizaciones públicas: este es un concepto sumamente amplio dentro del cual deberíamos distinguir los denominados organismos públicos, que realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado, de las empresas públicas, que son organismos descentralizados, que dependen del Estado y cuyo fin es la producción de bienes o servicios específicos.

Organizaciones privadas: la propiedad del capital es de origen privado y son autónomas e independientes del poder público. Dentro de estas es posible identificar organizaciones que adoptan diversas figuras jurídicas.

Organizaciones mixtas: son empresas cuya propiedad está en parte en manos de capitales privados y en parte en manos del Estado. Algunos autores ven en las sociedades mixtas una alternativa que combina las fortalezas de cada uno de los modelos resguardando el impacto

social de los emprendimientos y evitando las disfuncionalidades que muchos autores atribuyen a las empresas públicas, principalmente, la ineficiencia.

- Según su actividad

Organizaciones industriales: se dedican a la producción de bienes materiales. En ellas, podemos distinguir las extractivas y las de transformación. A su vez, pueden clasificarse por rama de actividad: metalúrgicas, automotrices, etc.

Organizaciones de servicios: se dedican a la provisión de servicios. También pueden clasificarse por rama de actividad: de transporte, turísticas, recreativas, etc.

Organizaciones comerciales: se dedican a la compraventa de bienes sin realizar ningún proceso de transformación.

- Según el origen del capital

Nacionales: los aportes del capital social son realizados por agentes económicos nacionales.

Extranjeras: los aportes del capital social son realizados por agentes económicos extranjeros.

De coparticipación: los aportes del capital se componen de una parte realizada por capitales nacionales y de otra parte realizada por capitales extranjeros.

- Según su tamaño

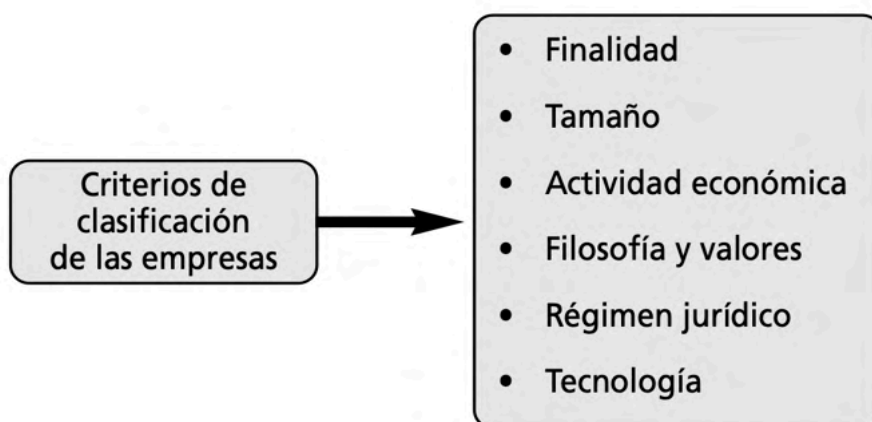
Todas las categorías relacionadas con el tamaño pueden parecer ambiguas, sin embargo, dadas las diferencias significativas entre empresas, es necesaria esta distinción. En el presente trabajo, estableceremos la siguiente distinción sobre la base de la disposición expuesta a continuación:

Microempresas, empresas pequeñas y empresas medianas (pymes).

En este sentido, dicha clasificación es vital porque demuestra que las empresas son diversas y no solo buscan el lucro, abarcando desde entidades con propiedad estatal hasta microempresas privadas. Agruparlas por naturaleza, propiedad y actividad permitiendo comprender cómo su estructura y origen de capital determinan su propósito social, su tamaño e impacto económico. Donde las pequeñas y medianas empresas constituyen un importante motor de las economías nacionales, debido no solo a su capacidad para generar empleo sino también para incorporar tecnología y adaptarse a los movimientos del entorno.

Por otra parte, Münch (2010), menciona en su libro de administración, que los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas y para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento (véase **Figura 8**), con la finalidad de aplicar el enfoque o escuela de administración más adecuado a los requerimientos de la organización.

Figura 8. *Criterios de clasificación de las empresas.*



Fuente: Münch (2010)

Por su tamaño

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas, de acuerdo con el volumen de ventas, producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande. El criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados, el cual se muestra en la siguiente tabla considerando también el giro de la empresa (véase **Tabla 8**):

Tabla 8. *Clasificación de las empresas de acuerdo con su número de empleados y giro.*

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 Empleados	0-10 Empleados	0-10 Empleados
Pequeña empresa	11-50 Empleados	11-30 Empleados	11-50 Empleados
Mediana empresa	51-250 Empleados	31-100 Empleados	51-100 Empleados
Gran empresa	251 Empleados en adelante	101 Empleados en adelante	101 Empleados en adelante

Fuente: Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación (2002).

Por su finalidad

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

- Privadas: En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades. Dependiendo del origen del capital estas pueden ser: nacionales, extranjeras y transnacionales, multinacionales, globalizadas, controladoras, maquiladoras, franquiciatarios y familiares.
- Públicas. Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al estado.

Por su actividad económica

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

- Industriales, este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en extractivas, de transformación o manufactureras y bienes de producción.
- Comerciales, estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compraventa y distribución de productos. Se clasifican en autoservicio, comercializadoras, mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.
- De servicios, su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios.

Por su filosofía y valores

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo, las beneficencias y asociaciones, entre otras.

Por su tecnología

- Alta tecnología, cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura.
- Mediana tecnología, se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero solo en alguna parte de sus etapas.
- Tradicionales, son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten, aunque sí utilizan maquinaria y equipo.

- Artesanales, como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

Por su régimen jurídico

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles (Sociedad, asociación, patronato y fundación).

Por lo que, en este referente, la clasificación exhaustiva de las empresas es esencial ya que revela que no existe una única forma de organización, sino categorías definidas por su propósito y contexto. Esta segmentación, especialmente por tamaño y actividad, es crucial para la administración al determinar el enfoque adecuado. Además, destaca el rol vital de las PYMES como motor económico y subraya la creciente importancia de la tecnología como un nuevo criterio fundamental para entender el potencial de crecimiento de cualquier organización, siendo la clave la adaptabilidad y entender que, más allá de etiquetas, lo que define a una organización es su capacidad para crear valor sostenible.

2.3.3 Características de la microempresa de servicios

Entender las particularidades distintivas de la microempresa permite identificarlas y conocer su papel en las organizaciones, según González (2005), la microempresa como fenómeno diferente a la empresa no existe. El término micro, sinónimo de muy pequeño como compositivo de la palabra empresa, se usa para indicar que dentro de un grupo de empresas existe una cantidad determinada de unidades que son muy pequeñas en comparación con las demás.

Estas empresas denominadas muy pequeñas o microempresas continúan siendo exactamente empresas, cuyas oportunidades y amenazas para crecer y desarrollarse dependen de otros

factores que no necesariamente están ligados a su tamaño. Las empresas de menor tamaño pueden al igual que las demás empresas encontrarse en el sector formal o en el informal, en sectores económicos débiles o competitivos, en países desarrollados, en desarrollo o menos adelantados y enfrentar o no problemas técnicos, financieros o administrativos.

Por otra parte, los términos micro, pequeño, mediano y grande expresan dimensión, por lo tanto, al emplearlos en relación con el término empresa se espera que para fines de investigación usemos elementos cuantitativos que permitan acertadamente expresar tamaño.

El mezclar elementos de orden cualitativo al determinar qué es una empresa micro, pequeña o mediana conduce a contradicciones, subjetividades y probablemente a conclusiones apresuradas y no sustentadas, carentes de rigor científico.

Desde un punto de vista práctico, también existen implicaciones económicas al combinar elementos cualitativos al definir a la microempresa. Implicaciones económicas que impactan negativamente en las empresas de menor dimensión. Finalmente, si al referirnos a una empresa de menor dimensión usamos el término muy pequeña en lugar de micro probablemente expresemos con mayor claridad que por su tamaño éstas han sido clasificadas como tales.

Según Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011), las microempresas de servicios se caracterizan por:

- Atención directa y personalizada al cliente
- Alta dependencia de las habilidades del personal
- Estructura organizacional simple y flexible
- Procesos adaptables a las necesidades del cliente

De acuerdo con Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), las características distintivas de las microempresas de servicios incluyen:

- Intangibilidad de su oferta principal
- Simultaneidad entre producción y consumo
- Capital humano como recurso principal
- Limitada capacidad de estandarización

Por su parte, Anzola (2010) destaca: Las microempresas de servicios se distinguen por:

- Administración independiente (usualmente dirigida por el propio dueño)
- Área de operaciones geográficamente limitada
- Tamaño reducido dentro del sector
- Capital aportado principalmente por el dueño

Jacques, Cisneros y Mejía (2011) agregan características como:

- Estructura organizacional horizontal
- Toma de decisiones centralizadas
- Comunicación directa con clientes
- Capacidad de respuesta rápida
- Limitado acceso a recursos financieros

En este contexto, la microempresa de servicios es una clara lección de agilidad y atención al cliente, donde el factor humano lo es todo. Su estructura simple y flexible le permite ofrecer un servicio personalizado y rápido, algo que a las grandes empresas se les puede complicar igualar. Sin embargo, esta dependencia en el dueño y sus habilidades, junto con su limitado capital, las hace vulnerables resaltando que la clave de su éxito está en la calidad de su gente y no en su tamaño.

CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente capítulo se detallan los aspectos metodológicos que guiaron el desarrollo de esta investigación, fundamentales para garantizar su rigor y validez. Se especifican el enfoque, alcance, población y muestra seleccionada, así como las técnicas de recolección de datos y las decisiones metodológicas adoptadas. Este marco operativo permite sistematizar el proceso investigativo, asegurando coherencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

3.1 Enfoque

En toda investigación, es fundamental identificar los enfoques que permiten guiar el estudio de un fenómeno, tema o planteamiento específico. Esta identificación no solo facilita la comprensión del objeto de estudio, sino que también ayuda a seleccionar el método más adecuado para obtener resultados precisos y relevantes.

En este sentido, se abordan tres enfoques, que son el cuantitativo, cualitativo y mixto. Para Hernández-Sampieri et al., (2014) “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos”.

El enfoque cuantitativo entonces, según Hernández-Sampieri et al., (2014), “representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables” (p.4).

Haciendo referencia a que, el enfoque cuantitativo en la investigación se caracteriza por una serie de procesos secuenciales y estructurados. En otras palabras, este enfoque sigue un camino lineal y organizado, donde cada etapa es fundamental para avanzar a la siguiente.

Por otra parte, Gómez Bastar (2012) refiere el enfoque cuantitativo como:

Especificar el registro de conductas o comportamientos, de manera sistemática, ordenada y confiable y este tiene la característica de no ser participativa, y entre sus ventajas destaca que el observador no se relaciona con los sujetos de estudio, teniendo como desventaja que el observador, en algún momento puede ocasionar la alteración del comportamiento de estos individuos, registrando conductas externas. (p.62)

Al respecto Muñoz Rocha (2016), afirma que una investigación es cuantitativa cuando “se privilegia la información o los datos numéricos. Los instrumentos para recolectar datos estadísticos pueden ser diseñados por el propio investigador” (p.86).

Por su parte, Ñaupas et al., (2018) afirman que en este tipo de investigación la aplicación del método científico y de métodos específicos en cada una de las ciencias es riguroso y se postula que es la única forma de alcanzar la verdad o descubrir nuevos conocimientos científicos.

Así, en el entendido del análisis abordado con los distintos autores anteriores, el enfoque cuantitativo se refiere a aquel que se basa en resultados, los cuales se obtienen a través de datos numéricos, porcentajes, cantidades o procesos con instrumentos de recolección estandarizados. Dicho enfoque se centra en la realidad y en los hechos, sin que afecten o intervengan las creencias o emociones del investigador, siendo su objetivo medir y cuantificar la realidad, además de la comprobación de hipótesis o teorías.

Sin embargo, el enfoque cuantitativo, si bien es útil para establecer patrones generales, no siempre permite profundizar en las experiencias humanas y los significados que las personas otorgan a sus vivencias, por lo que para ellos es necesario adoptar una perspectiva diferente, la cual será el enfoque cualitativo. Tamayo y Tamayo (2002), lo presenta de orden descriptivo y flexible orientado a estructuras teóricas.

Utilizando información descriptiva usada en pequeños grupos: comunidades, escuelas, salones de clases, etc. Estos a su vez derivan algunas modalidades como historias de vida, etnociencia, teoría fundada, estudios de caso cualitativos, etc.

Esta investigación está siempre influida por los valores del investigador, de la teoría que utiliza, del contexto y estructuras etnográficas. Sus características son el ser inductiva, holística, interactiva y reflexiva, abierta, humanista, etc. (p.57).

Según Hernández-Sampieri et al., (2014) este enfoque puede:

desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p.7)

Gómez Bastar (2012), explica el enfoque cualitativo afirmando que en esta observación:

Se necesita una participación directa entre el observador y el contexto en donde se desarrolla la investigación. El observador debe reflexionar cada suceso y comportamiento, por tanto, debe mantenerse alerta para analizar y captar lo que ocurra en un determinado instante, y tomar nota de alguna circunstancia, aunque sea pequeña, ya que puede ser de gran importancia para la investigación. (p.62)

De forma similar Muñoz Rocha (2016), señala que el enfoque cualitativo “parte de hechos documentados, del análisis de fuentes bibliográficas o hemerográficas, o si acaso hace observaciones sobre los hechos o las costumbres, los interpreta y emite de manera argumentada sus conclusiones” (p.86).

De esta manera, y con base a lo anterior, el enfoque a utilizar en la presente investigación será de tipo cualitativo, buscando comprender e interpretar fenómenos a través de características, teorías, entrevistas, palabras, textos, imágenes, historias, emociones, etc., para entender la complejidad de la vida humana con aspectos netamente teóricos y de esta manera comprender y analizar desde lo subjetivo y contextual, enfocado en palabras, historias y emociones. Siendo abordado de manera subjetiva, por ello el investigador puede crear sus propios instrumentos de recolección de datos.

Así, en medida que los problemas se vuelven cada vez más multifacéticos, se percibe evidente que un solo enfoque, de los abordados anteriormente, quizá podría no ser suficiente para captar en su totalidad el fenómeno que se estudia. Siendo así como nace el enfoque mixto, quien integra tanto datos numéricos como narrativos, es decir, la integración del enfoque cuantitativo y el cualitativo, lo que permite a los investigadores obtener una visión más amplia y profunda. De acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014), “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. Por lo que Hernández Sampieri et al., (2014) responden a la interrogante ¿Por qué utilizar métodos mixtos? Argumentando:

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (p.536)

Así, en similitud Gómez Bastar (2012), concuerda en la caracterización del método mixto el cual según él “se caracteriza por combinar diversos tipos de muestreos, en un caso referencial se pueden mencionar el probabilístico o no probabilístico” (p.35).

En este contexto, el enfoque mixto no solo lleva la combinación de metodologías, sino que también promueve un entorno de pensamiento que aprecia la diversidad de perspectivas y la interconexión de distintos tipos de datos.

Muñoz Rocha (2016), por su parte, menciona “es importante señalar que los tipos de investigación descritos no son excluyentes, pues no hay investigación que sea pura y exclusivamente inductiva, deductiva, cuantitativa o cualitativa; todas son complementarias” (p.86). Por lo que, respecto al análisis, la elección del enfoque de investigación dependerá de la pregunta que guía la investigación, por lo que es fundamental que se dominen estos enfoques y se comprenda su aplicación.

3.2 Alcance

El alcance es un tema crucial en la metodología de la investigación para la contribución y generación de conocimiento útil y aplicable a la hora de realizar estudios.

Diversos autores han propuesto diferentes clasificaciones, cada uno con sus propias características y criterios. En este sentido, se analiza el exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo con la recopilación de ideas y conceptos de cinco autores relevantes en la materia:

Tabla 9. Comparación de las principales características del alcance de la investigación

Estudios Exploratorios	Estudio Descriptivo	Estudio Correlacional	Estudio Explicativo	Cita:
El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual	Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos,	Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o	Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se	(Hernández, Sampieri et al., 2014, p.91)

se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.	manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.
Se presenta cuando en problemas poco estudiados o novedosos, por lo que el acercamiento o la investigación, aunque científica, solo puede ser aproximativa o exploratoria.	Determina o describe comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismos.	Explica y trata de encontrar la relación entre variables, no importa y carece de sentido hablar de variables dependientes o independientes (p.155)	Investigaciones más profundas; es posible centrar la atención en encontrar los orígenes, las causas o los factores determinantes del hecho o fenómeno investigado. (Muñoz Rocha, 2016, p.85)
Esclarecer de manera objetiva los significados de palabras, categorías o símbolos utilizados en el tema de investigación. (p.24)	Se refiere a la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio. (p.84)		(Gómez Bastar, 2012)
	Muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (p.113)	Examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. Su principal soporte es el uso de herramientas estadísticas. (p.114)	Tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. Se analizan causas y efectos de la relación entre variables. (p.115) (Bernal, 2010)
Se puede utilizar tanto el método cualitativo, como cuantitativo. La investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características.	Se conocen las características del fenómeno y lo que se busca es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En el proceso de tipo cualitativo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas.	Surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables.	Se busca una explicación y determinación de los fenómenos. En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo y en el cualitativo diseño basados en análisis lingüísticos. (Galarza, 2020)

Fuente: Elaboración propia. Con base en datos de los autores Hernández, Sampieri et al (2014), Muñoz Rocha (2016), Gómez Bastar (2012), Bernal (2010), y Galarza (2020).

Como se puede observar, existen coincidencias generales entre los autores sobre los estudios exploratorios, coincidiendo en que se utilizan para examinar temas o problemas de investigación poco estudiados o novedosos. Sin embargo, existen algunas diferencias en cuanto al énfasis en los métodos utilizados. Mientras que Hernández-Sampieri se centra en el objetivo de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, Muñoz Rocha coincide, pero destaca que el acercamiento o la investigación, aunque científica, solo puede ser aproximativa o exploratoria.

Respecto al estudio descriptivo, el cual es el utilizado para la presente investigación, los autores coinciden en que su objetivo es especificar detalles, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Sin embargo, Bernal Torres y Rocha añaden que en este tipo de estudio no se dan explicaciones o razones de las situaciones, siendo la finalidad del presente.

En el caso de los estudios correlacionales este se enfoca en analizar relaciones, identificar asociaciones entre ellas. Finalmente, en cuanto a los estudios explicativos, los autores coinciden en que se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, identificando causa y efecto entre variables. Sin embargo, Bernal Torres añade que este tipo de estudio tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. Este alcance analiza las relaciones detrás de un fenómeno a un nivel más profundo.

Por lo que, en el entendido anterior, la elección del tipo de estudio adecuado para la investigación dependerá del problema de estudio que se aborde, de los recursos y de los objetivos que se quieran alcanzar.

3.3 Población, muestra y muestreo

En el desarrollo de toda investigación, resulta fundamental definir con precisión estos tres elementos metodológicos clave. Dichos componentes garantizan que los datos analizados sean representativos y confiables, optimizando así la validez de los hallazgos. Según Bernal (2010):

Una vez concebida la idea de investigación, y luego de tener claridad sobre el problema que se va a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear la hipótesis o las preguntas de investigación, definir el tipo y el diseño de la investigación, el otro aspecto para tener en cuenta es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación de interés. (P.160)

En este sentido, “La población es el conjunto de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio. Representa el universo completo sobre el cual se quieren hacer inferencias” (Tarrillo et al., 2024, p.79). Según Gómez Bastar (2012), es la “Totalidad de un fenómeno de estudio (cuantificado)” (p.91). Por lo que, la población es ese grupo total de elementos que se quiere estudiar, el objeto de estudio como dato a recolectar, los cuales pueden ser cualquier conjunto de organizaciones, individuos, culturas, objetos, animales, datos, etc., que comparten características en común, estableciendo con claridad las peculiaridades de la población para una correcta delimitación.

Definir la muestra, permite a los investigadores seleccionar subconjuntos representativos, en los casos que pudiera no ser posible estudiar a toda la población que se desea analizar por factores como el tiempo, recursos, disponibilidad, accesibilidad, etc.

Para Ñaupas et al., (2018), es la “porción de la población que por lo tanto tienen las características necesarias para la investigación” (p.334). Por otra parte, Bernal (2010), la

conceptualiza como “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). Así como, Muños Rocha (2016), argumenta que “es el segmento de la población que se considera representativa de un universo y se selecciona para obtener información acerca de las variables objeto de estudio” (p. 168).

Coincidiendo en la idea que, la muestra es un subconjunto que representa la población seleccionada para la obtención de información relevante, siendo una herramienta imprescindible para hacer investigaciones amplias eficientes. Parte fundamental de la investigación, es asegurar que la muestra seleccionada represente al universo en estudio, por lo que Muñoz Rocha (2016), menciona “Una muestra es representativa cuando los elementos que la integran contienen los rasgos y las características que identifican al universo o a la población estudiados” (p.169), ya que pocas veces es posible medir a toda la población. Por lo que el tamaño de la muestra debe considerarse según los criterios de la investigación.

Según Bernal (2010), “El método de muestreo utilizado para estimar el tamaño de una muestra depende del tipo de investigación que desea realizarse y, por tanto, de las hipótesis y del diseño de investigación que se hayan definido para desarrollar el estudio” (p. 162).

La elección del método de muestreo dependerá del tipo de investigación, los recursos disponibles y las características de la población. Es importante elegir un método que asegure que la muestra sea lo más representativa posible de la población para poder obtener conclusiones válidas. En este caso, considerando que se abordan las variables estrategia y estructura organizacional y se trata de una microempresa de servicios, se contempla que la muestra será el cien por ciento de la población.

Básicamente las muestras se categorizan en dos métodos de muestreo más comunes, que son los muestreos probabilísticos y los no probabilísticos. Según Hernández Sampieri et al., (2014):

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (p.175) Por otra parte,

“En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176). La elección entre un enfoque de muestreo probabilístico y no probabilístico depende de factores clave en el diseño de la investigación. Estos factores incluyen la naturaleza del estudio, el diseño de la investigación y los objetivos que se busque alcanzar, por lo que, no es una elección al azar, sino una decisión estratégica que debe tomarse en función de las necesidades de la investigación. Estos métodos muestrales en función al tipo de muestreo según Ñaupás (2018, p. 337) son: Muestreos Probabilísticos (Aleatorio simple, Al azar sistemático, Estratificado y Por conglomerados). Muestreos no probabilísticos (Por conveniencia, Opinático, Por cuotas y Elección razonada). Estos grandes tipos de muestreo ofrecen distintas formas de extraer las muestras de la población, dependiendo como ya se comentó, el propósito de la investigación, recursos, sus usos y aplicaciones en las muestras probabilísticas o aleatorias. Según Muñoz (2016) son:

Muestra aleatoria simple: “todos los elementos dentro del marco tienen las mismas posibilidades de selección” (P.172).

Entonces, este tipo de muestras sirve para estudiar grupos grandes de cosas (como personas, objetos, etc.) sin tener que analizarlas una por una. Ya que, al tomar una muestra aleatoria se

asegura que esa muestra sea representativa de todos los elementos y así se pueden sacar conclusiones sobre el grupo completo basados en la muestra de selección.

Muestreo sistemático: “Una muestra sistemática es muy útil para seleccionar datos de listas de clientes, alumnos, directorios telefónicos, artículos consecutivos de líneas de ensamblaje, etcétera” (p. 173).

Por lo que, este tipo de muestreo es útil para listas grandes y ordenadas. Asegurando que la muestra que se obtiene representa toda la población ya que se eligen personas de todas las partes de la lista.

Muestreo estratificado: “permite que aumente el grado de representatividad; asimismo, posibilita el uso de una muestra más pequeña y un análisis más preciso del universo de estudio y acorde con las variables que interesen” (p. 173).

Así, este tipo de muestreo permite mayor representatividad que los anteriores ya que con este muestreo se dividen en categorías, dependiendo la variable que se estudie.

Muestreo de conglomerados: Es una herramienta valiosa para obtener información sobre poblaciones grandes de manera eficiente, siendo crucial diseñar cuidadosamente el proceso para asegurar que los conglomerados sean representativos y se minimice el error de muestreo.

En este sentido, se continua con las muestras no probabilísticas o no aleatorias, desde la teoría de Muñoz (2016):

En este tipo de muestras, la selección de los participantes no se basa en métodos estadísticos como el anterior, sino en el criterio del investigador, aunque esto puede ahorrar tiempo y recursos, la falta de un proceso probabilístico dificulta la generalización de los resultados a la población total, lo que puede comprometer la validez del estudio. Estas pueden ser:

Muestreo opinático en el que se encuentran: muestra por cuotas o muestra proporcional: “su ventaja radica en la simplicidad con lo que ahorra tiempo y dinero, pero tiene la desventaja o limitación de contener distorsiones provenientes de encuestadores al momento de seleccionar a las personas a encuestar” (p.171).

Por lo que, es un tipo de muestreo no probabilístico en el que la selección de los elementos de la muestra se basa en el juicio o la experiencia del investigador.

Muestras razonadas o intencionadas: “en estas muestras el investigador elige razonada e intencionalmente las categorías que él considera representativas del fenómeno a investigar” (p.171). Que como ya se menciono depende de la subjetividad del encuestador y esto puede ocasionar que no sea absolutamente representativa.

Métodos mixtos o combinaciones de muestreo: “si bien este no es un tipo particular de muestra, se señala que en la investigación se pueden combinar los diferentes tipos de muestras probabilísticas, e incluso combinar el muestreo probabilístico con el no probabilístico” (p.171). Subrayando la necesidad de que el investigador tome decisiones informadas y estratégicas, basada en sus criterios específicos, las características de la población y sus propios objetivos.

En este sentido, en el que la investigación es un estudio de caso, en el que se pretende abordar la estrategia y estructura organizacional de una microempresa de servicios, la cual es una investigación de poco tiempo, recursos limitados y de enfoque cualitativo, el muestreo de tipo intencional, el cual, Gómez Bastar (2012), argumenta que, en este muestreo. “El investigador selecciona los elementos que considera representativos” (p.34), Ñaupas (2018) por su parte, añade, “El criterio que prima en este muestreo es la intención que persigue la investigación” (p.342). Es una opción ideal. Destacando, que la elección entre uno u otro debe basarse en un

análisis cuidadoso de las necesidades. Lo que refuerza la idea de que el muestreo no es solo un paso técnico, sino una decisión metodológica crucial que impacta directamente en la calidad y validez de los resultados. Cada una con ventajas y desventajas que el investigador habrá de considerar para tomar la mejor decisión sobre cuál utilizará.

3.4 Técnicas de recolección

En la investigación se cuenta con diversos tipos de técnicas de recolección de datos, los analizados en este apartado son la observación, entrevista, análisis de documentos y encuesta.

Según Hernández-Sampieri et al., (2014) la observación “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.252). Por otra parte, Muñoz (2016), la define como “la técnica de indagación más antigua; con ella, el hombre primitivo empezó a explorar su entorno y su finalidad es captar la realidad para obtener información de ella” (p.187). Además, dicho autor, la clasifica en cuatro tipos: De acuerdo con su grado de estructuración, de acuerdo con el número de observadores, de acuerdo con el lugar de observación y de acuerdo con la participación del observador, en esta última, se menciona la observación no participante, donde el espectador, observa sin involucrarse, se mantiene ajeno a la interacción, caso contrario de la observación participante, ya que en esta hay participación directa con el grupo de estudio.

Gómez Bastar (2012), expone al respecto, la observación cualitativa a la que refiere que, “necesita una participación directa entre el observador y el contexto en donde se desarrolla la investigación. El observador debe reflexionar cada suceso y comportamiento” y la cuantitativa, “especifica el registro de conductas o comportamientos, de manera sistemática, ordenada y

confiable, para analizar conflictos, eventos masivos, etc. Tiene la característica de no ser participativa” (p.62).

Continuando con la entrevista, Bernal (2010), la describe como “técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador” (p.256). Clasificando en tres tipos de entrevistas, que son la estructurada, semiestructurada y no estructurada.

En la entrevista estructurada, señala que, “se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas”, en la semiestructurada “entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida” y en la no estructurada, “se caracteriza por su flexibilidad, ya que en ella sólo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado” (p.257).

Las ventajas de la entrevista según Muñoz (2016), son las siguientes:

- Facilita la obtención de información, ya que el contacto es directo.
- Favorece la obtención de información precisa, pues el encuestador tiene acceso directo a esta y puede, en caso necesario, ayudar a expresar una respuesta.
- Permite captar las respuestas de manera apropiada y profunda, pues el entrevistador, además de la respuesta emitida, puede advertir emociones, gestos, énfasis, ademanes, tonos de voz y sentimientos que en ocasiones son más reveladores que las palabras mismas y con ello añadir observaciones valiosas para la investigación.

- Brinda flexibilidad al entrevistador para reiterar, puntualizar, pedir aclaraciones o precisiones al entrevistado y para adaptarse a su cultura y nivel.
- Permite acceder a cualquier persona independientemente de su nivel educativo, social o económico. (p.202)

Y entre las limitaciones menciona:

- Dificultad para expresar datos: El entrevistado puede distorsionar o revelar parcialmente información debido a implicaciones personales, temor a ser descubierto o limitaciones culturales y verbales.
- Limitaciones del entrevistado: Puede negarse a proporcionar información por desconfianza, temor a ser identificado o falta de comprensión de las preguntas.
- Limitaciones del entrevistador: Aspectos personales (vestimenta, tono de voz, gestos) y opiniones pueden influir en las respuestas, afectando la imparcialidad.

Es así, como en la entrevista a través del diálogo, se busca comprender la realidad desde el punto de vista del entrevistado. Por lo que es muy importante diseñar un buen instrumento de recolección de acuerdo con el tipo de entrevista que se emplee, puesto que su éxito dependerá de la preparación del entrevistador, la manera de ejecutarla, las habilidades para conllevarse, de captar las actitudes, percepciones y conductas del entrevistado.

Por lo que en este contexto para la presente investigación el método a utilizar será la entrevista semiestructurada, como lo menciona Bernal (2010), será realizada con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden, para poder dar apertura a información detallada.

En el análisis de documentos, por otro lado, según Ñaupas (2018), “esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse” (p.391). Por su parte, Hernández-Sampieri et al., (2014), Mencionan al respecto:

En el análisis de datos cualitativos el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos. Los datos cualitativos son muy variados, pero en esencia son narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, etc.), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales. Además de las narraciones del investigador (notas en la bitácora de campo).

Esta técnica permite al investigador profundizar en el contexto y las perspectivas de los participantes, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado.

Finalmente, la técnica de la encuesta, donde Gómez Bastar (2012), expone, “la encuesta puede ser una alternativa viable, ya que se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos. Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y cuestionario” (p.58). Por otra parte, Bernal (2010), define la encuesta como:

una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (p.194)

Con base a lo analizado, se observa que la encuesta es una herramienta eficaz y accesible, pero requiere consideraciones metodológicas para minimizar sus limitaciones y garantizar la calidad de los datos obtenidos. Con ventajas como ser confiable por su anonimato, su fácil

análisis, de menor costo y mayor facilidad de aplicación y con desventajas como el no poder ser aplicado a iletrados, entre otras.

Dichas técnicas de recolección posibilitan al investigador obtener datos valiosos y estructurados, siempre y cuando se utilicen de manera coherente, considerando sus posibles limitaciones. La elección adecuada de estas herramientas, acompañada de una buena preparación, garantiza la calidad y confiabilidad de los resultados de la investigación. Lo que permite al investigador observar prácticas y procesos en un entorno laboral natural.

En este sentido, para llevar a cabo la recolección de dichos datos de forma efectiva, se emplean distintas herramientas que permiten recabar, registrar y organizar la información con puntualidad. Algunas de estas herramientas pueden ser grabadora de audio para capturar entrevistas o disputas asegurando la fidelidad de los testimonios, bloc de notas para anotaciones rápidas, observaciones del contexto y consideraciones durante el trabajo de campo. Así como, la toma de fotografías para el registro visual de entornos o elementos relevantes, las cuales serán las técnicas de recolección seleccionadas para la presente investigación. Estas herramientas, combinadas con una buena aplicación metódica, facilitan la obtención de datos detallados y confiables, fundamentales para el éxito de la investigación.

En este contexto, Vargas Beal (2012), puntualiza algunas herramientas como:

- La fotografía: es una técnica muy usada en diversos tipos de investigación, sobre todo la cualitativa. Tiene la característica de captar la realidad de manera fija.
- El video: permite grabar secuencias de imágenes de la realidad, pudiendo así reproducir el movimiento de cosas y personas para su estudio detallado después e inclusive permite

volver a ella cuantas veces sea necesario a fin de revisar una y otra vez lo sucedido en una escena en particular.

- El audio-grabación: es una técnica muy útil cuando se hacen entrevistas, aunque se tomen algunas notas, porque siempre es posible reproducir fragmentos y escuchar de nueva cuenta lo grabado.

3.5 Estudio de caso

Un aspecto relevante en los trabajos de investigación es la validez de éstos. Cuando se trata de estudios de caso, éstos se centran en describir y profundizar sobre una realidad específica y su validez se da bajo ese argumento. El investigador debe cuidar que los resultados de su estudio sean las respuestas a cada una de las preguntas planteadas previamente en su investigación. (Contreras Loera, 2007, p.168).

Ante la necesidad que se tiene en esta investigación de conocer lo que la organización ha puesto en práctica para enfrentar los desafíos del día a día y así conocer a través de su dirigente, la manera en que se han llevado a cabo los procesos a lo largo de estos 13 años, surge la opción del uso de la estrategia de estudio de caso, para así analizar de manera integral y en contexto real las prácticas implementadas por la organización, que permitan detallar el escenario de la empresa cualitativamente. En este sentido, Contreras Loera (2007) señala,

En el área de los estudios organizacionales ésta es una forma de análisis multiperspectiva, la cual se ha convertido en una de las más utilizadas desde la década de los ochenta. Es una estrategia que permite articular los datos con la teoría y puede describir exhaustivamente una situación social, así como explicar sus múltiples factores y componentes. (p.166)

Para Simons, H. (2011), “un estudio de caso es un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo. Sus antecedentes están en las disciplinas de la sociología, la antropología, la historia y la psicología, y en las profesiones de la abogacía y la medicina” (p.19). Muñiz (2010), por otra parte, menciona que, al abordar la literatura con respecto a la manera de abordar los estudios de caso, algunos autores señalan que estos estudios son parte de un enfoque, mientras que para otros este tipo de estudios es parte de una estrategia de investigación y para otros se refiere únicamente a un aspecto del método: la selección de la muestra. Por otra parte, Canta Honores y Quesada Llanto (2021) menciona que, entre las características del estudio de caso, que podrían considerarse como inconvenientes, es que “son investigaciones básicamente subjetivas, dependiendo frecuentemente de la intervención y pericia del investigador, sumado a ello, las investigaciones por el método de caso pueden irse modificando gradualmente durante su desarrollo” (P.783). Argumentando además que,

para una aplicación óptima del método de caso, es necesaria una capacitación intensiva del investigador, el cual debe dominar el manejo de los instrumentos de recolección de datos, así como de análisis de información, ello le permitirá obtener resultados confiables que, si bien no se podrán inferir, permitirán alcanzar los objetivos de acuerdo con la investigación que se plantee. (p.784)

Donde el método de estudio de caso apoya de manera significativa en los aspectos prácticos y teóricos del conocimiento, incrementando las bases de la teoría ya existente, como el práctico con aportes en las ciencias sociales. Así también, “El estudio de casos permite una investigación que conserva lo holístico y el sentido característico de los eventos de la vida real --- tal como ciclos de vida individual, organizacional y procesos administrativos, cambios barriales, relaciones internacionales y la maduración de industrias” (Yin, 1984).

En este sentido, se aborda el estudio de caso como una estrategia, en el cual Muñiz, menciona:

Una vez que el investigador cualitativo se ubica dentro de un paradigma y un enfoque, adopta una estrategia, la cual puede ser documental, estudio de caso, historia de vida, estudio biográfico, investigación-acción o método histórico. Como puede observarse, los estudios de caso pueden ser una estrategia de investigación específica. (p.2)

Por lo que, según la perspectiva teórica adoptada el estudio de caso este será desarrollado; profundizando en realidades singulares y contextuales de lo estudiado.

En relación con esto, De Salas et al., (2011), explica que se puede considerar como

una metodología de investigación sobre un inter/sujeto/objeto específico que tiene un funcionamiento singular, no obstante, su carácter particular también debe explicarse como sistema integrado. Es en este sentido que estamos hablando de una unidad que tiene un funcionamiento específico al interior de un sistema determinado, así entonces es la expresión de una entidad que es objeto de indagación y por este motivo se denomina un caso. (p.6)

Por su parte, Yin (1984), señala, el estudio de caso como estrategia de investigación comprende un todo que abarca el método - con la lógica de plan que incorpora los acercamientos específicos a la colección táctica y al análisis de los datos.

En este contexto, para la realización de esta investigación se adoptó el procedimiento de estudio de caso ya analizado por los diversos autores, con la finalidad de analizar y profundizar la situación de la Microempresa Refrigeración “El Chere”, su estrategia y estructura organizacional. Como lo menciona Canta Honores y Quesada Llanto (2021) “dicho estudio se aplica por observación natural, sin que se establezcan restricciones ante los comportamientos

que sesgüen la investigación. Del mismo modo, con la interpretación de las virtudes y alcance social de la investigación” (p.784). Para así conocer la realidad y lograr los objetivos de la investigación.

Yin (1984), afirma que el diseño de caso único se justifica cuando representa una prueba crítica de una teoría existente y es valioso cuando cumple los criterios de confirmar, ampliar o cuestionar la teoría, en este caso, la teoría de las estrategias y la estructura organizacional de la microempresa.

3.6 Decisiones metodológicas

La metodología cualitativa constituye el eje central de esta investigación, permitiendo detallar el escenario de la organización, mediante un estudio de caso basado en una discusión teórico-metodológica que permitió realizar un análisis interpretativo de las experiencias y percepciones de los actores involucrados, con el fin de comprender la realidad organizacional de la microempresa en estudio Refrigeración “El Chere”. Así como lo plantea el autor Tamayo y Tamayo (2002).

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que su propósito principal fue describir la realidad tal y como se presenta, sin intentar explicar o justificar los fenómenos observados, como lo argumenta el autor Muñoz Rocha (2016). Dado que las preguntas de investigación se centran en cómo y por qué ocurren ciertos fenómenos, el estudio de caso se justificó al explorar procesos complejos y mecanismos causales (Yin, 1984). En cuanto a la población de estudio, se compone del dueño de la microempresa de servicios y dos empleados con seis y tres años de antigüedad en la organización, quienes actuaron como informantes clave, ya que son los actores que conforman la totalidad del fenómeno en estudio, así como lo define Gómez Bastar (2012). En ese sentido, la muestra corresponde al 100% de la población, y el muestreo se realizó de tipo

intencional, dado que, “en estas muestras el investigador elige razonada e intencionalmente las categorías que él considera representativas del fenómeno a investigar” tal y como lo aborda Muñoz (2016).

Las principales técnicas metodológicas utilizadas para la recolección de datos son la observación no participante, la entrevista semi estructurada y el análisis de documentos, donde el investigador es el responsable de la recolección de los datos, auxiliado de diversos instrumentos o herramientas que se desarrolló durante el estudio. Esto, con base a autores como Hernández-Sampieri et al., (2014) y Bernal (2010); con los que fue posible conocer la estrategia con la que se trabaja en refrigeración Refrigeración “El Chere”, su estructura organizacional y la relación entre las variables de investigación. Siguiendo la práctica de triangulación propuesta por Yin (1984), para quien «la única fortaleza de un estudio de caso reside en su capacidad para abordar diversas evidencias: documentos, artefactos, entrevistas y observaciones», ofrece valiosas perspectivas para la teoría y la práctica de las microempresas de servicios, sentando las bases para futuras investigaciones y la formulación de recomendaciones aplicables.

Tabla 10. *Decisiones metodológicas*

Enfoque	Cualitativo
Alcance	Descriptivo
Población, muestra	Dueño de la microempresa Dos empleados
Muestreo	Muestreo intencional
Técnicas de recolección de datos variable independiente	Observación no participante entrevista semi estructurada y análisis de documentos
Técnicas de recolección de datos variable dependiente	Observación no participante entrevista semi estructurada

Fuente: Elaboración propia.

La recolección de datos se llevó a cabo en la microempresa de servicios Refrigeración “El Chere” durante el periodo comprendido entre junio y octubre de 2025. Primeramente, en el mes

de junio se aplicó una entrevista semiestructurada al dueño/director de la microempresa, la cual sirvió como una primera charla a profundidad sobre “El Chere” para posteriormente aplicar el instrumento validado de la entrevista utilizando una guía con dos preguntas abiertas y seis subtemas a abordar (Véase en anexo 2), 20 días después en el mes de julio se procedió con la aplicación al director y a los dos empleados con seis y tres años de antigüedad con una guía de tres preguntas abiertas y 15 subtemas (Anexo 3) realizadas en las instalaciones de la microempresa en horario laboral. Continuando con la observación la cual fue llevada a cabo desde el primer encuentro en la microempresa en el mes de octubre de 2024 hasta octubre de 2025 con notas personales registradas en block de notas y complementando con fotografías sobre sus procesos, planes, metas, estructura, comunicación, redes, roles de trabajo, ambiente laboral, toma de decisiones, reuniones, entre otros (con base en la guía de observación- anexo 10). El análisis de documentos fue realizado en el mes de agosto del presente año, con un Checklist guía de referencia de documentación a revisar, tales como facturas, Registro Federal de Contribuyentes y redes sociales (véase anexo 9).

Tabla 11. *Recolección de datos en la microempresa Refrigeración “El Chere” (2024–2025)*

Actividad	Descripción breve	Oct-24	Nov	Dic	Ene-25	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct-25
Observación no participante	Observación continua de procesos, estructura, etc.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrevista inicial exploratoria	Primera entrevista semiestructurada al director.									■				
Aplicación de entrevista semiestructurada	Técnica oficial al director y empleados.										■			
Análisis documental	Revisión de documentos internos con Checklist.											■		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Alcanzar esta etapa de la investigación, es momento de empezar a presentar los resultados de lo que se vive en la realidad organizacional de la microempresa, desde su creación en el año 2012. En este capítulo se muestra un análisis detallado de Refrigeración “El Chere”, microempresa de servicios que ha enfrentado diversos retos, como la transformación de su estrategia y su estructura.

A partir de los métodos cualitativos empleados como la observación no participativa, la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos se logró recopilar información que permite comprender el funcionamiento de la empresa y su contexto operativo.

Además, se desarrollan los antecedentes de Refrigeración “El Chere”, su actividad principal, proceso de crecimiento y se presentan los hallazgos relacionados con las variables de estudio. Estos resultados reflejan la interacción entre los elementos organizacionales y las decisiones estratégicas adoptadas por el directivo de la microempresa.

4.1 Microempresa de Refrigeración “El Chere”

Figura 9. *Microempresa de servicios Refrigeración “El Chere”*



Fuente: Elaboración propia (2025)

4.1.1 Antecedentes de la empresa

Refrigeración “El Chere” es una microempresa fundada en el año 2012, por la familia Inda Ceja, ubicada en la sindicatura de Isla del Bosque, Escuinapa. Sinaloa. Negocio que nace de la visión emprendedora de la familia dedicados a los servicios de refrigeración, la microempresa inició sus operaciones en el sector de mantenimiento, reparación e instalación de aires acondicionados, con el fundador como único trabajador con perfil de Ingeniero industrial, quien atendía 50 clientes, elaborando el programa de trabajo y realizando el registro de actividades y de la contabilidad en forma manual en libretas, con la responsabilidad de administrar compras, pagos, cobranzas, entre otros. En 2014, debido al aumento de la demanda a 150 clientes, se contrató al primer ayudante. Además, la empresa amplió su oferta de servicios al incluir la venta de equipos tipo Mini Split, los cuales eran adquiridos conforme se necesitaban.

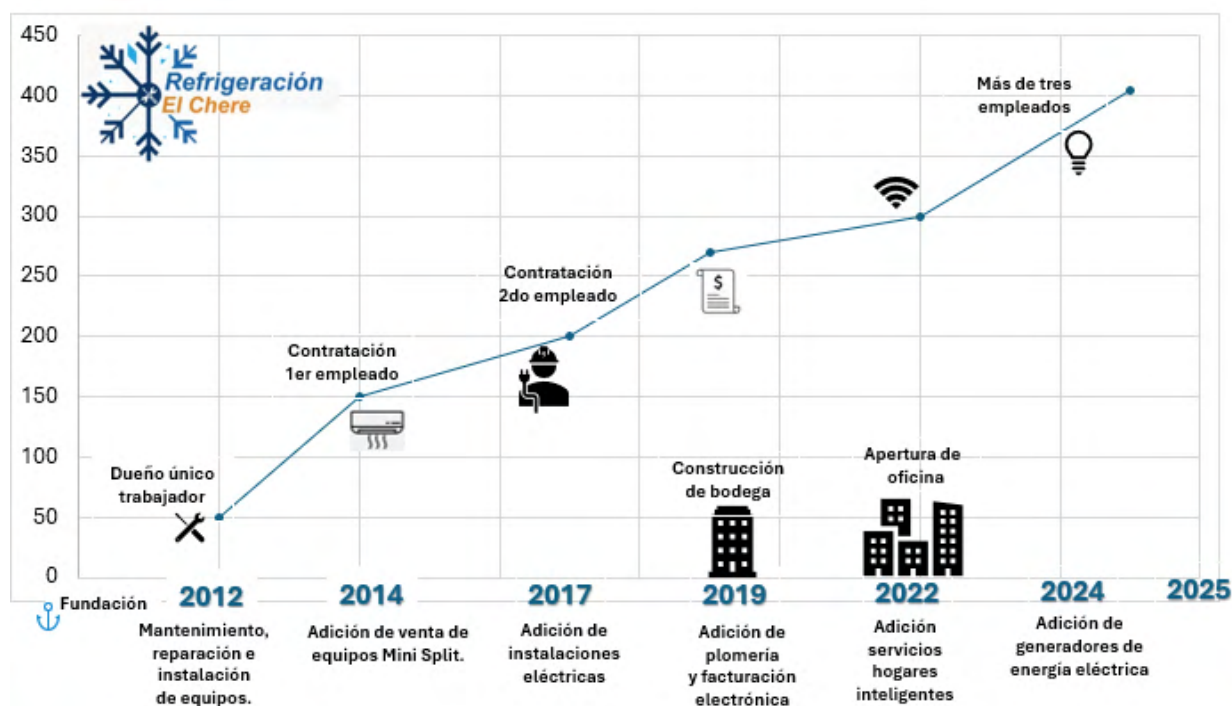
Para el 2017 la empresa realizó la contratación del segundo empleado y amplió la oferta de servicios de instalaciones eléctricas con mayor nivel de complejidad. En el 2019, “El Chere” construye su local para contar con su bodega para almacenamiento de equipos. Así como el incremento de su cartera de clientes a 230 y la diversificación de sus servicios, añadiendo plomería, formalizó sus procesos de comercialización ofreciendo la facturación de los servicios y productos. La administración de la empresa cambió a procesos con registros formales mediante agenda electrónica en teléfono celular, al igual que la administración de entradas y salidas de dinero, apoyados en registros de cuentas bancarios. Tres años después (2022) con la construcción del local para bodega, “El chere” amplió y abrió su oficina con el objetivo de contar con un espacio formal tanto para ofrecer atención personalizada a los clientes, exhibir y vender equipos, refacciones, para diseñar casas inteligentes. Esto permitió un aumento en la clientela de 300 anuales.

En 2024, Refrigeración “El Chere” ya contaba con una plantilla de tres empleados, quienes reciben indicaciones diarias directamente del dueño al mando, dichos empleados organizados conforme a la necesidad operativa del día y decisión del dueño considerando la demanda diaria, puesto que las problemáticas o imprevistos los atiende con base a su conocimiento de solución, buscando resolver cada una de las situaciones que se presentan día con día.

Refrigeración “El Chere” continúa creciendo y ampliando su base de clientes, esto, a pesar de la fuerte competencia que se vive en el valle, con técnicos dedicados a servicios de refrigeración del mismo tipo, manteniendo una constante actualización en su oferta de servicios. Al mes de junio de 2024 suma a su catálogo de productos los generadores de energía eléctrica automatizados, con una atención en la actualidad (2025) de más de 400 clientes anuales (clientes que cuentan con mínimo tres equipos mini Split y refrigeradores por casa).

La administración de la organización es responsabilidad de su fundador, con las mismas responsabilidades administrativas; y sus empleados cuentan con la misma igualdad de oportunidades, sin roles definidos y resoluciones espontáneas, con una gestión básica, que ha mantenido al negocio en crecimiento por 13 años.

Figura 10. Línea del tiempo de la microempresa Refrigeración “El Chere”



Fuente: Elaboración propia con datos de Refrigeración “El Chere”.

4.1.2 Actividad giro

La microempresa se especializa en servicios de refrigeración, incluyendo mantenimientos, reparaciones e instalaciones. Adicionalmente, comercializa equipos como Mini Split, generadores de energía eléctrica automatizados y refacciones, así mismo ofrece configuración e instalación de dispositivos para hogares inteligentes. Complementa su portafolio de ventas con servicios de plomería y electricidad. Como señala Amado, J. (2011), el sector servicios representa un importante generador de empleo y contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) en economías tanto desarrolladas como en desarrollo, mostrando un crecimiento y especialización evidentes en diversos ámbitos del quehacer humano.

Esta empresa dedica el 90% de sus operaciones a servicios, según consta en su situación fiscal bajo régimen privado para personas físicas. Esta modalidad ha sido seleccionada considerando las características del negocio, facilidades operativas, estructura de costos, necesidades específicas y nivel de ingresos, tal como lo argumenta Sánchez (2015):

Constituir la empresa como persona física quizá sea la opción más fácil, que implica menos trámites y menor costo. Por una parte, tiene las ventajas de que las decisiones recaen en una sola persona y las utilidades no se comparten; por el contrario, las desventajas son que el propietario responde de manera personal sobre todos los pasivos y las responsabilidades de manera ilimitada; las demandas no son solo contra la empresa sino contra la persona, es decir, no solo están en juego los bienes del negocio sino también los bienes personales. (p.79)

Esta estructura organizacional permite a Refrigeración “El Chere” implementar estrategias emergentes con menores costos administrativos, aunque conlleva asumir riesgos personales significativos. Este modelo responde a una lógica de simplicidad operativa y control centralizado, características propias de las microempresas familiares. Adicionalmente, la empresa contribuye al desarrollo local mediante su especialización técnica y la diversificación de sus servicios, generando valor tanto para la comunidad como para su cadena de clientes.

4.1.3 Mercado que atiende

Clientela: Hogares (residencial), Pymes, Instituciones y organizaciones.

Desde su apertura en 2012, Refrigeración “El Chere” inició operaciones enfocadas exclusivamente en el mercado residencial del Valle de la Isla del Bosque, zona rural cuya principal actividad económica es la agricultura. Sus primeros clientes, en su mayoría adultos de

entre 30 y 60 años con niveles educativos básicos donde según INEGI (2020) el grado promedio de escolaridad es de 7.29 en la región, presentaban ingresos medios-bajos altamente dependientes de los ciclos agrícolas, lo que limitaba su capacidad de gasto en servicios no esenciales. Durante este periodo inicial, la empresa atendía aproximadamente 50 clientes anuales, a quienes se les brindaba principalmente mantenimiento de equipos y reparaciones constantes debido a la inestabilidad del suministro en la zona.

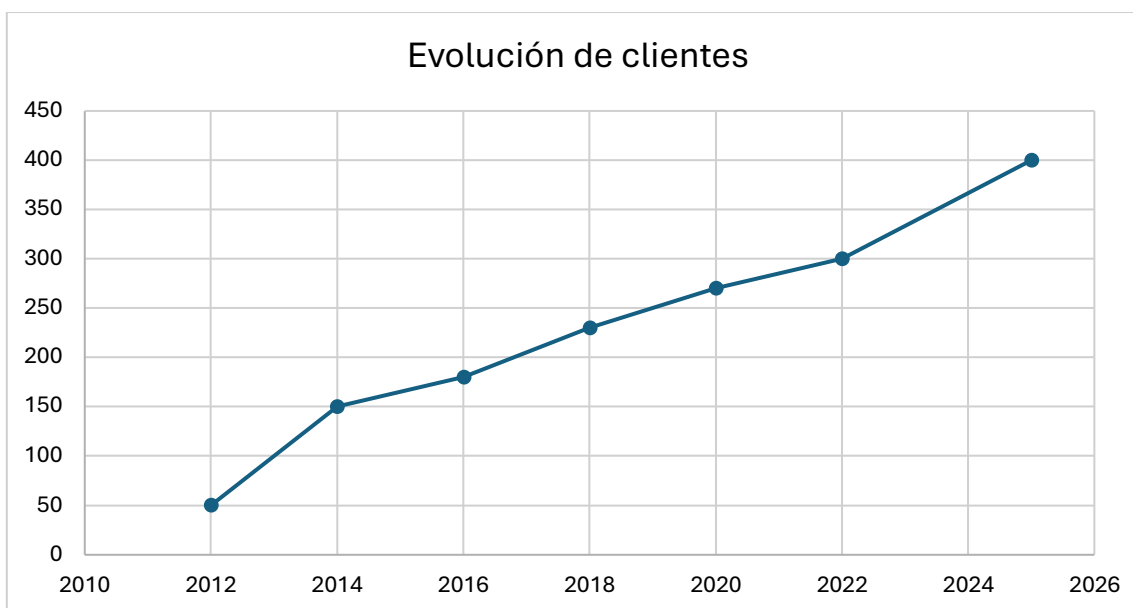
Para 2014, gracias a la confianza generada y a su expansión hacia otras rancherías de la sindicatura, Refrigeración “El Chere” logró incrementar su cartera a 150 clientes. Este crecimiento estuvo acompañado de la incorporación de nuevos servicios como la venta e instalación de equipos tipo Mini Split, lo que le permitió acceder a un segmento de clientes con empleos más estables y mayor capacidad adquisitiva.

En 2019, la empresa había diversificado su mercado significativamente, incluyendo no solo clientes residenciales sino también Pymes, instituciones y organizaciones tanto privadas como gubernamentales. Entre estos nuevos clientes se encontraban empresas de empaque de hortalizas, emprendimientos locales, establecimientos de comida, hoteles, y escuelas de todos los niveles educativos, entre otros. Esta expansión fue posible gracias a la ampliación del catálogo de servicios, que para entonces incluía instalaciones eléctricas más complejas, trabajos de plomería, y la implementación de facturación electrónica.

Para 2025, Refrigeración “El Chere” había consolidado su posición en el mercado, atendiendo a más de 400 clientes anuales, clientes que demandaban de tres a cuatro servicios por casa, ampliando continuamente su oferta de servicios. Entre las novedades más destacadas se encontraban soluciones para hogares inteligentes y generadores de energía eléctrica automatizados.

A lo largo de 13 años, la empresa no solo expandió su base de clientes, sino que también evolucionó en su propuesta de valor, pasando de ser un proveedor de servicios básicos a convertirse en un aliado estratégico para hogares, empresas e instituciones en la región.

Gráfica 9. *Evolución de clientes Refrigeración “El Chere”*



Fuente: Elaboración propia, con datos de Refrigeración “El Chere” (2025).

Imagen representativa de una línea de tiempo titulada "Evolución de clientes" con años específicos desde 2012 hasta 2025, mostrando el crecimiento constante en la base de clientes desde su fundación hasta la actualidad de la microempresa “El Chere”.

4.1.4 Redes sociales

Desde sus inicios en 2012, la microempresa "El Chere" ha utilizado WhatsApp como uno de sus medios primarios de contacto para los servicios ofertados.

No obstante, fue a partir del año 2019 que Refrigeración "El Chere" estableció y centralizó su estrategia de comercialización digital propia a través de Facebook. Esta plataforma es

utilizada para la difusión activa de servicios, productos, promociones y novedades dirigidas a su público objetivo. Su presencia en entornos digitales es únicamente a través de esta red social.

Figura 11. Perfil de red social Facebook de la empresa



Fuente: Red social Facebook de Refrigeración “El Chere” (agosto,2025)

4.2 Resultados de variable estrategia

4.2.1 Resultado de la entrevista

La información fue recolectada con tres entrevistas semiestructuradas, donde se preparó una guía de preguntas que se usó para conducirlas (véase anexo 2 y 3), estas dirigidas al dueño de Refrigeración “El Chere” y dos empleados con seis y tres años de antigüedad. Para su aplicación se utilizó la grabadora de voz del celular, anotaciones a mano en la libreta, así como la toma de fotografías para evidencia.

Con base en los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas al director y a dos empleados de Refrigeración "El Chere", la siguiente tabla resume puntos clave de la información recolectada, ofreciendo una visión resumida de respuestas.

Tabla 12. *Resumen de entrevistas semiestructuradas*

Entrevistado	Pregunta	Resumen
Director/Dueño	Acciones implementadas para enfrentar desafíos de organización interna, competencia y dinámicas del mercado a lo largo de sus 13 años.	Las principales acciones incluyen la venta de equipos de calidad y la capacitación constante. Diversificación de servicios (Instalaciones, ventas, reparaciones, hogares inteligentes, generadores automatizados de energía eléctrica) como forma de ofrecer algo nuevo y diferenciador. Alianza con proveedores para la compra anticipada de inventario en temporada baja, lo que permite mantener precios competitivos. Premiar clientes fieles con ofertas, dinámicas y preferencia de servicio.
Director/Dueño	Administración de recursos financieros y estrategias de mercadotecnia.	Administración llevada a cabo conforme a la experiencia y lo aprendido. Utiliza su celular para llevar la agenda, compras, ventas y el control de material, aprovechando esta tecnología en lugar de las libretas. Cambió la publicidad tradicional de radio a estados de WhatsApp y Facebook.
Director/Dueño	Proceso de toma de decisiones y funciones de los empleados.	Las decisiones importantes las toma argumentando tener más conocimiento, aunque trata de tomar en cuenta al equipo en algunos trabajos. La asignación de tareas es ágil, basada en la experiencia, donde cada uno "ya sabe lo que le toca", lo que agiliza las cosas. Supervisa directamente el trabajo.
Empleado 1 (Técnico con mayor experiencia)	Funciones y proceso de toma de decisiones.	Se basa en lo que ha aprendido en sus años de experiencia; sus funciones están asignadas y sabe lo que tiene que hacer sin que se le diga. La participación en la toma de decisiones es básica (por ejemplo, qué actividad hacer primero), pero hay un límite que no puede sobrepasar sin consultar al Ingeniero (dueño).
Empleado 1 (Técnico con mayor experiencia)	Organización y gestión del trabajo.	La organización de clientes ha evolucionado a ser por citas agendadas en el celular del Ingeniero. La priorización de tareas la decide solo el Ingeniero. Cuando falta un compañero, la ausencia afecta significativamente la productividad, lo que impide sacar la meta de trabajo.
Empleado 2 (Técnico)	Funciones, asignación de tareas y coordinación.	Sus funciones dependen del trabajo del día; se dividen el trabajo para ser más rápidos. Se dedica más a las tareas de afuera (lavado, secado), mientras su compañero desarma y el

		Ingeniero instala/repara. La comunicación con para dudas y correcciones es mediante el celular (WhatsApp o llamadas).
Empleado 2 (Técnico)	Cambios en la organización y prioridades.	El principal cambio ha sido la adición de nuevos servicios, como la instalación de plantas eléctricas y casas inteligentes. El Ingeniero decide el trabajo del día a día, dando prioridad a clientes fieles y a lo que genere más ingresos.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas semiestructuradas realizadas a los tres informantes clave (2025).

Continuando con la versión amplia de las entrevistas textuales, tal cual las respuestas brindadas por los entrevistados:

❖ **Entrevista 1. Director Refrigeración “El Chere”:**

Muchas gracias por su disposición, como recuerda ya habíamos tenido un primer acercamiento, donde acordamos en seguir en contacto. En ese caso, vamos a platicar de las acciones de las que habíamos hablado, con las que usted enfrenta los desafíos de la organización interna. Hablando de la competencia a lo largo de estos 13 años, y que me platique abiertamente de las que recuerda, en este sentido, qué me puede decir, sobre las **acciones que ha implementado su empresa para enfrentar los desafíos de organización interna, competencia y dinámicas del mercado a largo de toda esta trayectoria de 13 años:**

Así es 13 largos años, donde a lo largo de ellos ha habido bajas y altas, donde hemos tomado muchas acciones, principalmente de que la gente te pide equipos, pues nosotros nos dedicamos a la venta, a nosotros no nos gusta vender cualquier equipo o cualquier refacción que sea corriente, nos gusta vender calidad porque en sí, eso es lo que el cliente quiere, que un equipo le dure mucho y gastar poco. Sabemos que año con año hay que darles mantenimiento a los equipos, entonces, pues eso sí, el mantenimiento siempre predictivo para prevenir cualquier falla, también me gusta siempre estarnos capacitando, bueno a mí más que nada me gusta estar

al día con lo que está saliendo y yo así capacito a mi equipo, en las nuevas cosas que van saliendo, como cada año salen nuevos gases, nuevos equipos, nuevas herramientas, todo lo que nos haga crecer, eso es bienvenido.

¿Y qué me puede platicar sobre como participan los empleados en estas capacitaciones?

En ocasiones los llevo conmigo a los cursos, pero la mayor parte se los termino impartiendo yo, porque vamos y a veces no entienden no comprenden y ya así no es lo mismo un curso a que lo estés oyendo en teoría a lo práctico, entonces, pues capto lo que puedo captar en teoría, y les explicó en lo práctico, es como la forma más fácil de que ellos puedan aprender.

Continuando con las acciones sobre los desafíos de la competencia que más me pudiera

compartir. Los desafíos es algo que a mí me gusta, porque cada año vemos las necesidades que tienen, pues nuestros clientes, primero pues empezamos ofreciendo algo nuevo no, algo que pocas personas estén capacitadas para hacerlo, como los hogares inteligentes, empezamos a ofrecerles a los clientes, les gustó, algunos sí adquirieron, otros no, por temas de costo, porque es algo pues caro, entonces los que lo adquirieron, pues les gusta, también otra de las cosas que vimos, trabajando para el valle, es que en el valle tienen mucho problema con la electricidad, nada más corro un aire y se fue la luz o en ocasiones, aunque no haya no haya ni aire se va la luz y ya pues los clientes están toda la noche sin luz, sufriendo de calor, sales afuera y hay zancudos, entonces optamos por generadores automatizados. Entonces se adquirieron generadores, primero se buscó un proveedor que tuviera generadores y refacciones y que nos diera una buena garantía. Y se obtuvo, y ya yo me encargué de hacer un tablero de transferencia para que no hubiera riesgo con el cliente al momento de usarlo, para que se automatice, automatizara, se encendiera y se apagara solito, entonces pues ese ha sido uno de los más

grandes retos que he tenido y mi equipo me ha ayudado porque instalar un generador pues sí, es algo complicado en lo que yo me pongo a hacer lo del tablero de transferencia ellos me ayudan a instalando todo el cableado que se requiere, poniendo tubería y armando el generador, porque el generador pues viene en su caja como es algo brumoso entonces viene desarmado y en lo que yo estoy instalando el tablero ellos también me apoyan con eso.

Muy bien, y como que otras acciones se le vienen a la mente que ha manejado en este transcurso desde que la empresa inició hace 13 años, o sea cómo lo manejaba, cómo viene manejando hoy, qué ha implementado qué nos puede platicar de estas estrategias que usted ha venido manejando, desarrollando conforme el tiempo para mantener la empresa:

Pues de las principales que he tenido es la alianza con proveedores de equipos de aire acondicionado, ya tenemos dos opciones con ellos, la primera en temporada baja que estamos hablando en tiempo de frío, tenemos precio bajos pero no tenemos crédito, entonces en esta temporada es cuando toca invertir toca invertir para poder mantener un buen precio en temporada y que la competencia pues no sean así como tal una competencia, ya que pues tenemos calidad, tenemos buenos precios en todo, porque ya tenemos 13 años en el mercado y desde que iniciamos hasta el día de hoy hemos mantenido el mismo costo, en el mantenimiento e instalación y tenemos inventario, cuando ese inventario se nos termina estamos hablando de que ya estamos en abril o mayo, entonces ya el proveedor ya nos ofrece un crédito para volver a agarrar otro camión y seguirlo pues seguirlo trabajando se podría decir, al mes nos cobra y pues hay que pagar entonces ese es uno de los de los principales logros que hemos tenido que hemos tenido la gran fortaleza para invertir, a pesar de no ser una empresa tan grande, hemos podido invertir y mantener los clientes durante 13 años y gracias a dios a dios seguir consiguiendo nuevos clientes, entre recomendaciones de un cliente y otro se va creciendo la

plantilla y pues en sí, tenemos bastantes clientes. Uno de los clientes también de cada año, que nos hace contratar a otros técnicos de apoyo es COBAES, ya que COBAES tiene bastantes equipos y nos dan COBAES Escuinapa, Rosario con todo y sus rancheras, pues sí son varios y esa es una estrategia más que nada, es una alianza que hemos obtenido. Gracias al proveedor de los aires que es GREE.

Y Respecto a los proveedores, cómo manejan esta parte en la empresa, para la mercancía, adquisición, el movimiento todo esto, sí cuando va a echar a andar la temporada, me decía que su proveedor le otorga créditos, cómo los manejan. Pues nunca he utilizado el endeudamiento, más que nada, pues es como una oferta que él me tiene, porque antes de iniciar la temporada en diciembre es como un trato yo le compro un camión cuando él nos lo vendió, haz de cuenta que yo se los adquiero y yo los vendo en lo que viene siendo en febrero y marzo entonces, ya cuando se me están acabando los equipos, ahora como yo le hice el favor a él de comprarle los equipos quedados, ahora él me va a hacer el favor de esperarme un mes con un camión, o sea es un trato que tenemos un convenio pero pues sí, en sí, yo no lo veo como un endeudamiento.

Así otra pregunta general que me gustaría me hablara, es cómo ha llevado la administración de estos recursos de los que estamos hablando, los recursos financieros, las estrategias de mercadotecnia que ha utilizado y los servicios que vende. Todo es conforme mi experiencia y lo que he aprendido a lo largo de los años, la administración pues esa si no ha sido fácil, ya que yo soy quien lleva la chamba de las compras, las ventas, lo que entre y lo que sale el material, servicios y agenda todo lo hago conforme a mi celular, que es una nueva tecnología pues que hemos estado aprovechando, porque antes pues era la libretita, uno llegaba

con la libretita y no faltaba que la libreta se te perdiera, se te mojara o algo, entonces, se te olvidara principalmente y ya pues con el celular ahí pues toda la agenda la tenemos al día.

Hay que recordar también que la tecnología no es tan fiable no, el teléfono se pierde se quiebra, es decir si tiene en consideración estos puntos, tienen respaldos o como maneja esta parte. Respaldo... mi cerebro, no todo, pero si gran parte, y que si me ha sucedido. Me ha pasado en ocasiones que sea quebrado el celular pero en mente uno ya sabe los clientes que tiene que visitar porque en el transcurso que, pues ya ves de Escuinapa al Valle estamos hablando de 20 minutos en carro, entonces esos 15-20 minutos no se desperdician esos minutos yo ya voy hablando con mi equipo, saben qué vamos a llegar con este cliente, vamos a hacer tantos servicios, tengo que checar este refrigerador, este problema tiene con la luz, entonces, ustedes se van a poner a hacer esto yo me voy a poner a hacer esto, cuando termine me incorporo con ustedes y así pues se da la lista de los clientes que vamos a visitar en el trayecto del día, siempre, bueno ocasionalmente salen vecinos que nos vio que andamos ahí y que quiero un servicio y pues ya estamos ahí, entonces uno está desocupado a veces, en lo que uno se desocupa yo termino de hacer otra cosa, uno de los colaboradores se va y va avanzando con ese cliente y luego llegamos nos incorporamos a él y se termina pues visitando un cliente imprevisto que no se tenía en la lista y al final de cuenta es un ingreso más.

Continuando con las con las acciones que pueda seguirme platicando, porque pues como sabemos ahorita competir en la actualidad, está difícil, implica ver más allá de simplemente la necesidad de los clientes, implica como que siempre estar innovando, porque ahorita los gustos de las personas son súper cambiantes, o sea, cómo ha manejado estas dinámicas del mercado. Pues una de las principales cosas es que me gusta distinguir la

lealtad, de los clientes prioritarios, a los que son clientes prioritarios, como por decir así si, ahorita son las 10-11:00 de la noche vamos a suponer y un cliente me llama oye sabes que tengo un problema con la luz, no tengo luz qué hago, pues a esos clientes se les tiene que dar la atención, no puedes dejar un cliente tirado ni tampoco dar la oportunidad de que alguien más, una competencia vaya y le dé el servicio, entonces pues permíteme ahorita en 15 -20 minutos estoy ahí en tu domicilio y me arranco y voy, o sabes que ingeniero tengo un problema con el aire no me está enfriando y pues lo ocupo no puedo dormir, qué hacemos, les digo permíteme y ahorita me arranco, entonces pues tratamos de darle un servicio las 24/7 y también pues nos gusta premiarlos. Además, en ocasiones ponemos descuentos y promociones y pues todo eso.

-¿Entiendo, como maneja esta parte de la mercadotecnia y los productos?

de esa parte más que nada se encarga mi esposa, pensamos un servicio, producto, conseguimos o adaptamos una promoción y platicamos y vemos cuál es la forma más adecuada que al cliente se le antoje, y que diga sabes que quiero esa promoción, pero mi esposa es la que se encarga de eso, pues de ver ese punto a ella se le da bien esa chispa de promocionar.

Sí pues las estrategias son muy cambiantes, así como los gustos de las personas, pero, como ustedes hacen para estar ofreciéndoles estos productos a sus clientes, ¿a través de qué lo hacen o cómo funciona esta parte? OK, mira antes cuando usaba más la radio porque estábamos hablando que tenemos 13 años en el mercado se podría decir, que antes que se escuchaba mucho, pues hacíamos publicidad por medio de la radio, pero hemos ido innovando junto con la gente cambiamos a estados de WhatsApp a Facebook y las plataformas más nuevas que haya tratamos de estar ahí. Tratamos de jugar con promociones como en el mes Patrio, como

en el día de las madres, como en el día del Padre, como en X ocasión que se festeje tratamos de hacer una publicación con una oferta relativa al momento.

Que bueno, las estrategias nunca son estáticas, siempre están en constante cambio, y retomando, respecto al desempeño de las tareas diarias, que me pudiera contar respecto a sus ayudantes, ¿la asignación de sus tareas, como lo manejan? Esta parte la manejo de dos formas, tengo un técnico que ya tiene mucha antigüedad conmigo, entonces él más que nada, sabe, haz de cuenta que me lee él ya sabe que ocupo, que no ocupo y siempre está atento al nuevo porque traemos, otro con menor antigüedad, así que él está atento de lo que está haciendo, si está haciendo algo mal corregirlo, pues ya que yo no tengo el tiempo de estarlo checando, a él, de estar checando al otro, de estar trabajando, entonces se le reasigna eso, si vamos a dar un servicio en una casa él ya sabe que tiene que arrimar la escalera tiene que acomodarse con el equipo de lavado, en lo que yo estoy desarmando para hacer una revisión del equipo, pues yo le estoy dando las cosas a uno, para que el otro esté lavando, ellos ya saben cuándo en sí, en una casa estamos hablando de unos cuatro o cinco equipos como el tiempo es medido entre dos nos ponemos a desarmar y uno acomodar las cosas acomodar el equipo de lavado, ya que está acomodado el equipo de lavado acarreamos todos los plásticos a lavar, ya me pongo yo a hacer una revisión general de los cinco equipos ya si a uno le brota un problema, pues hablo con el cliente, pero mientras tanto ellos están lavando y sacando, terminamos de hacer eso y de nueva cuenta me ayuda uno, él empieza a lavar y yo empiezo a armar, es como se reasigna pues él ya sabe lo que lo que le toca, igual la herramienta cada quien ya sabe qué herramienta tiene que cuidar y donde trae su herramienta cuando se le solicita,

Y respecto al proceso de toma de decisiones, cómo lo lleva a cabo, quién participa. En la toma de decisiones, principalmente las tomo yo, porque soy el que tiene más conocimiento sobre el tema, lo que vayamos a hacer, sea mantenimiento sea instalación sea hogares inteligentes, sea generador, pues yo soy el que llevo más tiempo en esto y tengo más conocimiento, entonces por lo tanto la tomo yo. Si se trata de trabajos trato de tomar en cuenta el equipo, pero la decisión principal la tomo yo, por qué porque a veces ellos ya están cansados o lleva alguno un problemita y ya no quiere trabajar y siempre hay un pretexto, aunque diario pues trato de tenerlos contentos, de que tengan ganas de trabajar, se les compre su refresco, que se les compren sus galletas, se les compra su suero, su agua fresca, para que anden activos y le echen ganas, por qué? porque entre más energía traigan pues más temprano volvemos, porque el día ya está agendado entonces, es lo que yo siempre les digo traemos tantos trabajos, terminamos los trabajos y nos retiramos, ustedes saben si queremos durar mucho o queremos durar poco, el trabajo se tiene que hacer bien hecho, pero no celular, no pláticas, tratar de apresurar las cosas, entonces, pues gracias a dios lo han tomado bien, porque les digo que si se logra el objetivo de la semana hay bonos y los bonos son buenos bonos, entonces ellos lo aprovechan porque al final de cuentas, es una entrada más para ellos y les beneficia, entonces, se benefician ellos, nos beneficiamos nosotros como negocios y todo sale bien.

Y respecto a ellos, conocen claramente su función o cómo se lleva a cabo este proceso. Sí, ellos saben cada uno su función, cuando vamos a dar un servicio ellos ya saben, yo desarmo, otros agarran los plásticos y otro está armando el equipo, igual uno lava, uno seca, otro arma, cada quien ya tiene su función, es por eso que se agilizan las cosas, porque cada quien conoce a la perfección lo que le toca hacer, no perdemos tiempo diciendo ahora tú vas a hacer, esto ahora

yo voy a hacer esto, ahora tú has esto, no, aquí cada quien sabe que se tiene que hacer, cada quien sabe qué tiene, que cargar, arrimar y agilizar las cosas.

Excelente, así ya como para concluir, los principios cambios en la organización que usted ha ido haciendo, serían... pues que cuando empecé, al inicio solo era yo, pero gracias a dios el negocio y los clientes fueron aumentando, aumentando, aumentando, entonces se me dio la oportunidad de contratar a un segundo técnico, y pues a partir de esto siguió yendo muy bien, siguió aumentando la cartelera de clientes y aumentando nuevos servicios y nos dio la oportunidad de contratar a un tercero, y esto pues seguía en aumento cada vez más, y gracias a dios hasta ahorita nuestra cartelera de clientes es bastante buena, es favorable, nos da buenos rendimientos. En cuestión de datos, te voy a arrojar una cifra más o menos visitamos 400 clientes al año o por temporada porque no son al año, son por ciertos meses.

A diferencia de, ¿con cuántos iniciaron aproximadamente? Recuerdo que eran algunos 50 clientes, que de esos 50 clientes, antes no se usaban tanto los equipos porque teníamos un clima más favorable, estaba más fresco, esos 50 clientes tenían algún aire, pero conforme fue aumentando la cartelera de clientes y la temperatura ambiente aumentamos a 400 clientes, pero que esos 400 clientes mínimo por cliente tienen 2-3 aires o sea los clientes tienen 4,5,6 tienen bastantes equipos en su casa entonces pues se oye poco pero en realidad es mucho, pues aparte de eso los servicios extras que brindamos se han llevado a consolidar entre 400 clientes que tienen cuatro equipos, tienen uno o dos refrigeradores que tienen pues luz en su casa, que cableados, que contactos, que generadores, entonces esos 400 clientes, nos dan para tener trabajo toda la temporada satisfactoriamente.

Excelente muchas gracias por su tiempo y disponibilidad, en caso de nuevas dudas voy a seguirlo consultando. Con gusto.

❖ **Entrevista 2. Empleado 1:**

Buenas tardes, Abraham, muchas gracias por tu disposición y tu tiempo vamos a empezar con la entrevista semiestructurada para que tú me puedas platicar abiertamente de todo lo que se te venga a la mente sobre la empresa. Haber pláticame, **Cuáles son tus funciones en la empresa y cómo es el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de dichas funciones.** Mi función en la empresa es ser el segundo ayudante con más experiencia que mi otro compañero, entonces yo me baso en lo que he aprendido hasta el momento, en estos años, en este tiempo que he estado, que pues son como más de cinco años ya los que he estado aquí.

Ok, pláticame más entonces sobre cómo funciona la parte de la asignación de tus actividades.

Podría decir que las funciones ya las tengo asignadas, se puede decir porque el trabajo casi siempre es lo mismo, solo hay varias cosas que todavía me falta seguir pues, pero ya tenemos asignado cada uno, como por decir, si llegamos a hacer un trabajo en alguna casa ya se lo que tengo que hacer, ya no es necesario que el ingeniero me diga qué es lo que tengo que hacer, sino que ya llevamos en mente lo que lo que ya tenemos que implementar ahí en el trabajo.

¿Y en la toma de decisiones, tienes oportunidad de participar? Por una parte, muy básicamente sí, hay decisiones que si podría tomar, que no son muy complicadas de tomar, pero ya cuando la cosa es más metida como por decir nosotros ahorita trabajamos mucho la electricidad y ahí pues no, tiene que ser una persona especializada en eso, que en este caso el

ingeniero, pero hay unas cosas que nosotros sí podemos como por decir podemos tomar la decisión de si él está ocupado en una cosa, si vamos a lavar un aire en esa misma casa nosotros tomamos la decisión ir lavando el aire y si el ING está en una cosa más laboriosa no lo molestamos y vamos avanzando en otros lados.

¿Entonces existen tareas aparte de estas en las que actúes sin consultar? pues nómas esas que si tenemos mucho trabajo y si nosotros sabemos que él se va a ocupar, nosotros vamos aventajando en otra cosa que ya sepamos hacer, porque tenemos un límite que no podemos meter más mano a ciertas cosas ni más fondo y ahí ocupamos el apoyo de él entonces, ya se lo dejamos a él para que sea lo mínimo que vaya a arreglar, y podemos pasar a otro trabajo, irle ahorrando tiempo.

¿Y cómo surgen estas acciones? pues cómo va surgiendo el trabajo nos vamos poniendo de acuerdo, vamos haciendo el plan de cómo vamos a llegar a trabajar, pero en ese plan, no siempre sale como queremos por las complicaciones.

Ok, y en estas tareas cómo es la comunicación entre ustedes, ¿la coordinación? Pues es que mi compañero y yo, ya sabemos lo que tenemos que hacer, por ejemplo, si vamos a lavar un aire o son varios aires en la misma casa, el ingeniero se agarra desarmando, yo me agarro con otro en lo que el compañero va y alista lo del agua, para cuando ya tengamos todo desarmado, ya nomás en lavar y ya hacemos una coordinación entre nosotros ahí.

OK y en caso de que existan dudas cómo actúan, ¿qué hacen en esas situaciones? Pues dudas de que a veces nos salgan problemáticas con equipos vamos directo con el Inge para decirle lo que está pasando y él ya va y lo revisa y dice que hacer.

Muy bien, y en tu opinión, ¿que más me puedes platicar de cómo se lleva a cabo la asignación de estas tareas a ti a tu compañero?

En la asignación como hay veces que el ingeniero no puede ir a un lugar entonces nos dice sabes que, tú te vas a ir hacer tal actividad, como ir a meter nómas el cableado y todo eso, entonces ahí el otro va poniendo lámparas, y así.

Entonces la asignación de estas, de que depende, es decir, que tú hagas algo y el compañero haga esta otra cosa, pues nómas hacer trabajos en conjunto y que los dos avancemos.

Y en la probabilidad de que falte un integrante, cómo lo manejan cuando tenemos mucho trabajo si nos pega porque ya no andamos tres, andamos dos y ya cada uno tiene su forma de trabajar, entonces entre tres pues aventajamos más el trabajo y como si llevamos diez clientes que visitar entonces, si vamos dos personas, pues quizá no se va a sacar la meta, a lo mejor podemos sacar cinco o si le metemos ganas seis y así si nos afectaría.

Y en estos casos, como asignan las prioridades de las tareas del día

Mas que todo le damos prioridad a las tareas, donde tengamos más trabajo, si tenemos unos clientes que tienen en su misma casa un aire y en otro lado sabemos que hay más de uno, entonces nos vamos a lo más laborioso para para sacar el trabajo más pesado primero.

Y quien decide esta organización, no pues nómas el ingeniero.

¿Y en qué crees que se base para decir? solo lo que me cotaste, o se te ocurre algo más que me platiques pues es que entre más trabajo tengamos, más trabajo salga y se arregle pues más ganancia y depende del cliente que sea. Porque algunos le tenemos que dar la prioridad.

Muy bien, cuéntame, ¿qué herramientas usan para organizar sus trabajos? Pues depende el trabajo y lo que se ocupe, porque se usa mucho el cautín ahí para soldar componentes y soldadura.

Y en caso de herramientas de organización, ósea como cómo ves tú que llevaban a cabo antes el manejo de la organización, de los trabajos y cómo lo hacen ahora, he visto muchos cambios porque antes no tenía la preparación que tengo ahorita y eso es muy importante en la forma de que le apoyo a él pues ya no me tiene que explicar cosa por cosa, yo ya se hacer lo que tengo que hacer y entonces a veces me adelanto a hacer las cosas y él cuando termina lo otro yo ya le tengo adelantado.

Y retomando un poco de lo mismo, cómo ha visto usted esta parte de organizar clientes, siguen utilizando las mismas tácticas para la gestión del trabajo de como iniciaron ha ido evolucionando yo he visto muchos cambios en la organización de cómo organizar los clientes, como ya es por citas se puede decir, porque si habla un cliente ahorita él lo apunta en sus celular, tal cliente a tal hora vamos a ir con él, por el horario para llevar un control con el horario de cada persona, porque a veces las personas también trabajan y no pueden estar en este horario y él ahí mueve todo en su en su celular, pues acomoda a los clientes y a base de eso vamos pasando, vamos llegando cliente por cliente.

Perfecto, y finalmente hay algo sobre la forma en que se organiza el trabajo que no hayamos mencionado y que consideres importante de platicarme, no sé lo que tú creas que se nos haya pasado y que me quieras contar no pues nomás que quede claro que cuando terminamos un trabajo él siempre va a supervisar que haya quedado bien todo, más si lo hizo el compañero otro, porque yo tengo un poquito más de experiencia, pues voy y reviso también si

en realidad quedó el trabajo bien hecho como debería de quedar, porque lo que queremos es que el cliente quede satisfecho. A y a veces que tenemos mucho trabajo, tenemos que meter gente extra para para apoyo, para poder salir con el trabajo, para no dejarlo tirado y salir todo bien, entonces a esas personas que contratan así pues me toca andar supervisándolo y nómas. Excelente Abraham muchas gracias por esta charla, igual seguimos en contacto.

❖ **Entrevista 3. Empleado 2:**

OK, Eduardo, vamos a iniciar con preguntas abiertas para que tú me puedas platicar libremente sobre todo lo que pasa en la empresa, lo que tú veas, cómo lo percibes y de lo que te acuerdes. Vamos a iniciar con una pregunta general abierta que dice ¿cuáles son tus funciones en la empresa y cómo es el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de dichas funciones? Mis funciones dependen del trabajo que vamos a hacer en el día, ya en el momento que vamos en el transcurso del camino, en el carro vamos platicando de lo que se va a hacer en el día, los trabajos que están pendientes para poderlos sacar, si vamos a instalar una planta vamos a dar mantenimiento, instalación de aire. Pues ya nos vamos acomodando de cómo nos va a tocar, nos vamos a dividir el trabajo entre los tres para ser más eficaz más rápido y tratar de sacar todo el trabajo al mismo día y no dejar ningún cliente, sin sus servicios o sin darle la atención al cliente.

OK, y cómo es el proceso de estas decisiones, ¿cómo se asignan? Platicamos con el Inge, y él nos dice en tal casa hay tantos trabajos, y le damos para allá para sacarlo más rápido y no dejar atrás a los que tienen menos trabajo

¿Y ustedes tienen oportunidad de participar en estas decisiones? En algunos casos sí, **¿De qué manera?** Como por ejemplo si el Inge está reparando, nosotros decidimos ir avanzando, dando mantenimiento a los aires que es más fácil para nosotros y ya sabemos y terminar más rápido el trabajo de la casa en la que estamos trabajando.

¿Existen más tareas o decisiones en las que ustedes puedan actuar sin consultarlo a él? Pues en las que le decía ahorita, de mantenimientos o ir avanzando en lo que el Inge hace otras cosas.

¿Y Cómo es la coordinación y la comunicación entre tu jefe y tu compañero? Pues nos llevamos bien, y todo es mediante el celular, como si el ingeniero está dentro de la casa y nosotros estamos fuera y lo ocupamos ya nosotros agarramos el celular le mandamos algún mensaje en WhatsApp o le hablamos. Y ya pues nos dicen háganle la cosa así, nos explica más o menos como darle el seguimiento del trabajo que estamos haciendo y ya nosotros avanzamos y ya si en grado caso, tenemos más duda, le tomamos una foto al trabajo y ya se la enviamos, ya él nos corrige o si está bien o está mal. Y si no, pues él va y nos dice que hacer.

¿Cuáles son los principales cambios que tu haz visto en la organización? En lo que yo entre trabajando a la empresa, hacíamos mantenimiento a los aires, ventas instalaciones eléctricas, y así, pero ya ahorita instalamos plantas eléctricas, de hecho, pues yo no sabía todo eso de las casas inteligentes también, para mí era nuevo. Y es de lo más nuevo que hacemos.

Y en tu opinión, cómo se llevan a cabo la asignación de las tareas del trabajador, cómo les asignan las tareas a ti y a tu compañero, cómo se lleva a cabo este proceso. En este caso pues como mi compañero tiene más años que yo trabajando, él se dedica más como a dismantelar los aires y todo, yo me dedico más a lo de afuera a hacer como el llenado de la

cubeta, instalación de la hidro, lavado, secados del plástico de los aires, mientras que el ingeniero, ya se encarga de instalarlos, de si se necesita que le echen gas u otra cosa, el ingeniero se encarga de eso de estar checando esto que el mini Split esté al 100 %.

y cómo manejan ustedes la falta de algún integrante? Ahí si nos las tenemos que averiguar y tratar de sacar el trabajo en el día, como ver dónde hay más trabajo y le damos prioridad a eso, ya si en grado caso no llegamos a terminar pues ya nos esperamos hasta el día siguiente, porque si nos afecta cuando falta un compañero y eso.

Y esto cómo influye esto en la asignación, ya vez que me comentabas que cada uno ya tiene preasignado lo que hace, cómo influye que él no vaya Pues, por un lado, pues el Inge ya me dice, me da un poquito más de tareas que ya tengo que venir a ayudarle a llevarme el plástico y más. Y como cuando estamos ya los tres juntos, pues el otro muchacho que está desmantelando, pues ya se lleva eso para afuera. Y yo ya nómas tengo que estar metiéndome con el ingeniero, a preguntarle qué es lo que necesita y ya que me diga que él va a hacer otra cosa, ya me voy yo a avanzar a la limpieza del del plástico.

¿En qué se basa para decidir lo del trabajo del día a día? le damos prioridad a la gente que nos contrata cada año, y también, pues ahorita le estamos dando más prioridades a las plantas eléctricas, porque si se llevan un poquito más de trabajo en que estar metiendo el cableado, en que quede lo del tablero, en mover la planta que está un poco pesada y que necesitamos estar los tres juntos. Y pues porque es donde genera más ingreso la lo de las plantas.

¿Ok, Y qué herramientas utilizan para la organización del trabajo? En este caso el Inge lleva todo el rol de lo que haremos en el día en el celular, ya sea WhatsApp, toma de fotos, llamadas, comunicarnos rápido para dudas.

OK y así de manera general, por si se nos escapa algo, hay algo más sobre la forma en la que ustedes organizan en el trabajo que no hayamos mencionado que consideres importante. Creo que esta todo bien, solo pues de que en los casos de cuando trabajamos en las escuelas y contratamos, bueno el ingeniero contrata a un extra o a veces hasta dos extras para sacar el trabajo de eso, porque ahí si se nos carga mucho el trabajo en esos casos. Y siempre la comunicación con el Inge de cómo podemos hacer más eficaz nosotros mi compañero y yo el trabajo. cómo lo podemos hacer más rápido y que todo salga bien.

OK, finalizando hay algo que se nos escape que te acuerdes de cómo cuando entraste a trabajar cómo estaba esta organización, los cambios de los nuevos servicios que metieron como las plantas, que cuando a todos se les va la luz y ellos si tienen y que por eso nos recomiendan en otros lados para ir a instalar también las plantas eléctricas. Perfecto, muchas gracias por tu tiempo y disposición, sería todo. Gracias

4.2.2 Análisis e interpretación de las entrevistas

En la microempresa Refrigeración “El Chere” a lo largo de su trayectoria se han desarrollado y ejecutado una variedad de estrategias casi imperceptiblemente tanto tradicionales como digitales, que les ha permitido responder al entorno en constante evolución a pesar de los limitados recursos.

Las principales estrategias de mercadotecnia tradicionales encontradas hacen referencia a la fijación de precios, donde el director de Refrigeración “El Chere”, opta por esta fijación argumentando *“tenemos 13 años en el mercado y desde que iniciamos hasta el día de hoy hemos mantenido el mismo costo, en el mantenimiento e instalación”*, lo cual pudiera estar sucediendo ya que como argumentan Ferrell y Hartline (2012), “Cuando los clientes ven que todos los

productos en competencia ofrecen las mismas características y beneficios, sus decisiones de compra son impulsadas principalmente por el precio” (p.231). Sin embargo, una estrategia eficaz debería consistir en la diferenciación al momento de ofertar los servicios y con ello establecer costos distintos a la competencia, ya que actualmente la diferenciación de costos pudiera no ser suficiente para destacar, como lo argumentan Galaviz et al., (2013), “los enfoques de precio y costos no son suficientes contra los monstruos que se enfrentan en el anaquel, sobre todo en el mercado de bienes de consumo masivo” (p.80). A pesar de ello, esto le ha ayudado a Refrigeración “El Chere” a mantener su cartelera de clientes por esta y otras razones más que la empresa ofrece.

Así como la estrategia de compras anticipadas, donde Refrigeración “El Chere” adquiere mercancía en períodos de baja demanda, para aprovechar los precios bajos, garantizando la disponibilidad de equipos al iniciar su temporada con costos competitivos, beneficiando esto en la optimización de tarifas, garantizando la disponibilidad de equipos y su abastecimiento con un margen de poder de negociación.

Esta estrategia no solo mejora la competitividad de Refrigeración “El Chere”, sino que también le permite ofrecer montos atractivos a sus clientes, manteniendo un flujo constante de inventario sin sobresaltos.

Otra de las estrategias tradicionales que esta empresa utiliza es la promoción de servicios garantizados, como el director argumenta: “*un trabajo con nosotros siempre está garantizado, cualquier detalle que suceda con el equipo las garantías se atienden a la brevedad, sin ningún costo*”, esto con el beneficio de ofrecer a los clientes valor agregado y satisfacción, buscando asegurar su lealtad. Al respecto, Ferrell y Hartline (2012), mencionan que, “las evaluaciones de terceros y las recomendaciones de servicios no son tan dominantes como los bienes tangibles,

siendo difícil obtener una buena evaluación. Una forma en que las empresas afrontan esta cuestión es proporcionando garantías de satisfacción a los clientes” (p.197). En relación con las garantías estas funcionan como herramientas de marketing estratégico, permitiendo a la empresa diferenciarse del resto. Representando a los clientes seguridad y confianza, ofreciendo un respaldo en caso de insatisfacción o fallas en el producto.

A su vez, la estrategia de diversificación de servicios en Refrigeración “El Chere” se implementa cada 2-3 años, introduciendo nuevos a su portafolio, pensando siempre en las necesidades del cliente, esto con base a la creencia del dueño de la empresa, buscando la diferenciación entre la competencia. Según Ferrell y Hartline (2012), “temas clave en la estrategia de producto se relaciona con la introducción de nuevos productos, cuyo desarrollo y comercialización es parte vital de los esfuerzos de una empresa por sostener el crecimiento y las utilidades en el tiempo” (p.198). Argumentando también, que la amplitud de la línea de productos es una estrategia importante en marketing, ya que permite a las empresas cubrir diversos segmentos de mercado al ofrecer múltiples opciones dentro de una misma categoría. Cada producto o variante dentro de la línea está diseñado para cubrir necesidades específicas de distintos tipos de clientes, lo que ayuda a maximizar el alcance y la satisfacción del consumidor. En este sentido, las empresas pueden incorporar variaciones de productos o servicios para competir más ampliamente en el mercado.

También, la estrategia de programa de reconocimiento hacia clientes fieles que maneja Refrigeración “El Chere” ha permitido retenerlos desde los inicios de su fundación, ofreciendo la empresa servicios 24/7 más descuentos exclusivos, haciéndoles sentir únicos y priorizados incentivando a compra recurrente. Estrada et al., (2014), sostienen que, “los programas de reconocimiento pueden ser simples, pero tienen la capacidad de fomentar la lealtad de los

usuarios y también su propaganda de boca en boca” (p.37). Efecto que afirmativamente ha tenido “El Chere”, donde por si solos sus clientes fieles generan dicha publicidad de boca en boca efecto positivo hacia la empresa ya que los mismos clientes comparten sus experiencias como opiniones sobre los productos y servicios con clientes potenciales, lo cual generalmente tiene un impacto significativo en la decisión de los consumidores.

Ferrell y Hartline (2012), afirman, “la verdad simple es que los clientes mantendrán relaciones con las empresas que mejor satisfagan sus necesidades o resuelvan sus problemas”. Así, la combinación de reconocimiento ha logrado posicionar a Refrigeración “El Chere” a lo largo de estos 12 años, demostrando que estrategias aparentemente sencillas, pero bien establecidas generan lealtad y crecimiento.

Entre las estrategias de mercadotecnia digital que la empresa ha implementado se encuentra la publicidad de sus servicios en medios locales, donde durante 10 años la empresa utilizó post de radio para llegar a su mercado objetivo. Sin embargo, hace tres años dejaron atrás ese medio, puesto que, el director de Refrigeración “El Chere” argumenta: *“hemos ido innovando junto con la gente. Cambiamos a estados de WhatsApp y promoción en Facebook y en las plataformas nuevas que vayan surgiendo, tratamos de estar ahí”* Por lo que, esta evolución en las estrategias de mercadotecnia de Refrigeración “El Chere” refleja una adaptación a los cambios en los hábitos de consumo de su público objetivo y a las tendencias tecnológicas. Tratando de estar presentes donde él considera que su público busca este tipo de servicios.

Como lo señalan Ferrell y Hartline (2012), “los cambios en el uso de los medios de comunicación y la disponibilidad de los nuevos establecimientos de medios han forzado a las empresas a repensar la forma en que se comunican con los clientes potenciales” (p.3). Esto con base a que hoy en día, nos encontramos con consumidores cada vez más informados y críticos.

Tal y como lo mencionan Estrada et al., (2014). “las redes sociales realmente están fungiendo un papel importante para crear una conexión entre los consumidores y las empresas; debido a esto el consumidor se ha convertido en un ser más exigente en información, productos y servicios que recibe” (P.98)

Además, la estrategia de promociones lanzadas en intervalos de uno, dos meses cada una, basada en fechas festivas o eventos relevantes para fomentar la contratación de servicios y aumentar las ventas, con la finalidad principal de atraer nuevos clientes, así como retener a los actuales. Para ello, se diseñan descuentos especiales o paquetes de servicios, con material alusivo, visualmente atractivo que refuerza el mensaje promocional. Esta táctica no solo genera un incremento en la demanda durante temporadas bajas, sino que también fomenta una mayor interacción entre el cliente y la empresa. Como señalan Ferrell y Hartline (2012), este enfoque corresponde al marketing masivo, el cual “es un enfoque no diferenciado que asume que todos los clientes en el mercado tienen necesidades y deseos similares que pueden ser razonablemente satisfechos con un solo programa de marketing” (P.186).

En este sentido, en la **Tabla 13** se resumen las principales estrategias de marketing implementadas por la microempresa, presentando sus acciones específicas, objetivos, resultados observados y vínculos teóricos:

Tabla 13. *Estrategias de marketing, objetivos, resultados y vínculos teóricos*

Tipo de estrategia	Estrategia	Acciones específicas	Objetivo	Resultados observados
Estrategia tradicional	Precios	Precios estables y bajos mantenidos durante 13 años	Atraer rápidamente una amplia base de clientes; ganar cuota de mercado	Generó confianza, lealtad del cliente y reconocimiento del mercado, pero una diferenciación limitada

	Avance adquisitivo	Comprar equipos en periodos de baja demanda	Reducir costes y garantizar la disponibilidad del producto	Mayor competitividad y suministro estable de inventario
	Servicio garantías	Garantía postventa y reparación gratuita con relación al problema	Generar confianza y dar señales de fiabilidad	Mayor satisfacción y fidelización del cliente
	Producto/servicio, diversificación	Ampliado desde refrigeración hasta plomería, dispositivos domésticos inteligentes y facturación	Satisfacer las necesidades emergentes de los clientes; y diferenciarse de la competencia.	Crecimiento de la base de clientes, mayor valor de la cartera de servicios
	Programa de reconocimiento	Descuentos por fidelidad, servicio 24/7, ofertas exclusivas	Retener clientes y fomentar compras repetidas	Fuerte retención de clientes y boca a boca positivo
	Promociones estacionales	Descuentos durante vacaciones y periodos de baja demanda	Aumentar las ventas durante los periodos lentos	Atrajo nuevos clientes; impulsó la demanda a corto plazo
	Medios locales	Publicidad en radio (posteriormente abandonada)	Llegar al mercado objetivo local	Visibilidad inicial, pero disminuyó a medida que cambiaron los hábitos de los medios de su clientela
Estrategia digital	Publicidad	Uso de WhatsApp y Facebook para promocionar servicios y productos. Dinámicas, concursos, etc.	Interactúe con los clientes y atraiga nuevos	Mayor visibilidad, alcance más amplio y una interacción más sólida con el cliente.
	Canal de comunicación	Uso de WhatsApp para contrató de servicios	Agilizar la comunicación y el proceso de contratación	Reducción en el tiempo de respuesta y mejora en la eficiencia del servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia, resumen basado en estudio de caso (2025).

4.2.3 Resultados de la observación

El proceso de observación sobre Refrigeración “El Chere” se inició con visitas de campo desde octubre de 2024 a la fecha, permitiendo recabar información mediante observación directa no

participativa. Durante este acercamiento se detectaron características físicas de la infraestructura.

Además de aspectos humanos y organizacionales incluyendo la dinámica laboral del personal, puestos, estructuras jerárquicas, vestimenta y mecanismos de toma de decisiones. Proporcionado una comprensión integral de la realidad organizacional de Refrigeración “El Chere”.

Estrategias de mercadotecnia

Como parte del reforzamiento de su oferta de servicios, y a raíz de la expansión de su infraestructura (con la construcción de la bodega en 2019 y la ampliación del edificio para oficina en 2022), que abarcara espacio para el contacto directo con el cliente y el almacenaje del producto, Refrigeración “El Chere” implementa una única lona informativa en el exterior de sus instalaciones. Este elemento publicitario cumple una doble función, por un lado, sirve como herramienta de branding. Según Capriotti, P. (2009), “este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce con el nombre genérico de “branding””. Actuando como medio promocional directo al presentar de manera visual que se venden equipos de aire acondicionado disponibles y los servicios ofertados. La lona incluye además los datos de contacto esenciales, facilitando a los clientes potenciales el acceso inmediato a la empresa, ubicado frente a las instalaciones de un comercio de cenaduría.

Figura 12. Lona única publicitaria de Refrigeración “El Chere”



Fuente: Elaboración propia del exterior de la Microempresa Refrigeración “El Chere”.

4.2.4 Análisis de observación

A partir del análisis realizado en la empresa, se identificó que la publicidad presencial es limitada, con base en la implementación de un único anuncio comercial ubicado en el exterior del negocio, lo que resulta una baja inversión en este tipo de herramientas. Asimismo, se observó que los empleados visten playeras tipo polo casuales o con logos, los cuales no son diseñados exclusivamente para la microempresa, sino que intentan ir tomando imágenes al azar que los represente (véase anexo 5), lo cual podría considerarse un elemento de identidad corporativa y publicidad móvil. Sin embargo, la escasa diversidad de medios publicitarios sugiere la necesidad de reforzar las estrategias de promoción para ampliar el alcance, crear su propia identidad y la visibilidad de la marca.

4.2.5 Resultado del análisis de documentos

Se realizó una revisión de documentos como facturas, situación fiscal y redes sociales, donde se analizó el tipo de organización, su trayectoria histórica, porcentajes de demanda, adiciones de servicios, así como información estratégica clave. Lo que permitió identificar información a partir de los registros disponibles, principalmente publicaciones en Facebook, WhatsApp y facturas electrónicas (véase anexo 1 y 4).

Respecto a las publicaciones en WhatsApp y Facebook durante el periodo de marzo a noviembre, los resultados indican mayor actividad en los meses cálidos de mayo a septiembre, y una interacción directa con clientes, tratando de publicar imágenes con base al conocimiento de la persona responsable de “marketing”.

Figura 13. Publicaciones red social Facebook

PROMOCIÓN EN MANTENIMIENTOS
Ing. José Inda
6951164304
Paquete de 3 aires o más
Mismo domicilio
\$300 C/U

SUPER PROMO!
\$ 6,200
INCLUYE INSTALACIÓN
EQUIPOS 110/220
+ UN MANTENIMIENTO GRATIS
6951164304
ING. JOSE INDA
SERVICIO GARANTIZADO

OFERTAS ESPECIALES HALLOWEEN
\$5,500 Refrigeración
1Ton. Incluye Instalación básica
AGENDA YA!
6951164304

GENERADOR DE LUZ AUTOMATIZADO
NO SUFRAS POR LOS APAGONES
• Generador de electricidad con tablero de transferencia
• Luz en todo tu hogar: Aires, focos, abanicos, televisión, internet, etc.
SOLICITA TU COTIZACIÓN
FUNCIÓN: AL IRSE LA LUZ, ENTRA TU GENERADOR Y NUEVAMENTE TIENES ELECTRICIDAD EN TODA TU CASA. AL REGRESAR LA LUZ, SE APAGA EN AUTOMÁTICO Y ENTRA CFE NORMAL.

El experto en Refrigeración
Reparamos todo tipo de aires
6951164304
@Ing. José Inda
Ventas, Reparaciones, Instalaciones, Mantenimientos, Desinstalaciones, Remodelaciones
Agenda, Domicilio, Protección, Presupuesto
Más de 15 años de servicios nos respaldan!

Fuente: Facebook de la microempresa de Refrigeración (2025).

Figura 14. Ejemplo de factura analizada emitida por Refrigeración “El Chere”

RFC emisor:		Folio fiscal:	1836D419-EBE5-49FF
Nombre emisor:		No. de serie del CSD:	0300100000700184978
Folio:		Serie:	AMR-2025
RFC receptor:		Código postal, fecha y hora de emisión:	82530 2025-04-04 14:04:22
Nombre receptor:		Efecto de comprobante:	Ingreso
Código postal del receptor:	63020	Régimen fiscal:	Régimen Simplificado de Confianza
Régimen fiscal receptor:	Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras	Exportación:	No aplica
Uso CFDI:	Adquisición de mercancías		

Conceptos

Clave del producto o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Obligado impuesto
7011011	MTG	1.00	H87	PPZA	60,344.83	60,344.83		Si aplica en impuesto

Descripción:	MAYORAMIENTO DE AC E INSTALACION Y REPARACION	Impuesto	Tipo	Base	Tasa o Factor	Tasa o Cuota	Importe
		IVA	Tasado	63,344.83	Tasa	16.35%	9,655.17
		ISR	Suavonado	63,344.83	Tasa	1.25%	754.31

Moneda:	Peso Mexicano	Subtotal					\$ 60,344.83
Forma de pago:	Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI)	Impuestos trasladados	IVA	16.00%			\$ 9,655.17
Método de pago:	Pago en una sola exhibición	Impuestos retenidos	ISR				\$ 754.31
Condiciones de pago:	CONTADO	Total					\$ 69,245.69

Sello digital del CFDI:
YEDXQjT4DzueP4s5gZmUNA+hm03nhFgh3x2jv7ZB56ouImeZ7vNUSimh7EAuLmJvLd9i09h11y1vkHLS0X2zphf9q1++59k+bofTC2100u02z+m0hgweqD+bcFzaE
In8FBH49TtE58UP4yey7mraZCRH1jJFZaUD0859alDu77vUpcedBvWnNlP9Avu0JozvQV+4c250AHJncLAZvV0vEqg9z4N2CWH14vPVA+De3DX11gK0zYMyeL0prou8
PURZbuC8h07aRvDYgAMM18Pv8M7x38BV0u0e0V00=

Sello digital del SAT:
J8q3GvJc4hol489y4857vbyE27v07NvU0x0F+5egZBeeEalXvqg2rC66+JULmWdZ00CepUWvTzmJk67M516G6zSeh0a1cTWVDeHndf0vEd5Z0v754L05+Pr0e+LH
p02u0vfg4P5Jm2110v0Z8FvY2E3h1g07m0x0qPv8A6888700HPr0v7a8Yz2AWly0Rf960uL0d0g1DAWZ0Jhu07j5g18H58hac2h0C0v0kqyHPLU0A900Y2V93L0H
D+H5Lz0nK88BUNVYy0Cj0h4H07FUXQ3v0z0hANUCAN8v=

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:
[1:11800D4+94EB548E-89C9-03D73650DF32025-3e-04T14-04+8q[5AT970701HND]r5EJCQJF4C6ubeP4g2v8LUP4A+je03vnhFgh3x2jv7ZB56ouImeZ7vNUSimh7EAuLmJvLd9i09h11y1vkHLS0X2zphf9q1++59k+bofTC2100u02z+m0hgweqD+bcFzaEIn8FBH49TtE58UP4yey7mraZCRH1jJFZaUD0859alDu77vUpcedBvWnNlP9Avu0JozvQV+4c250AHJncLAZvV0vEqg9z4N2CWH14vPVA+De3DX11gK0zYMyeL0prou8Pv8M7x38BV0u0e0V00=0000130000073520068]

RFC del proveedor de certificación: SAT970701HND
No. de serie del certificado SAT: 0000130000073520068

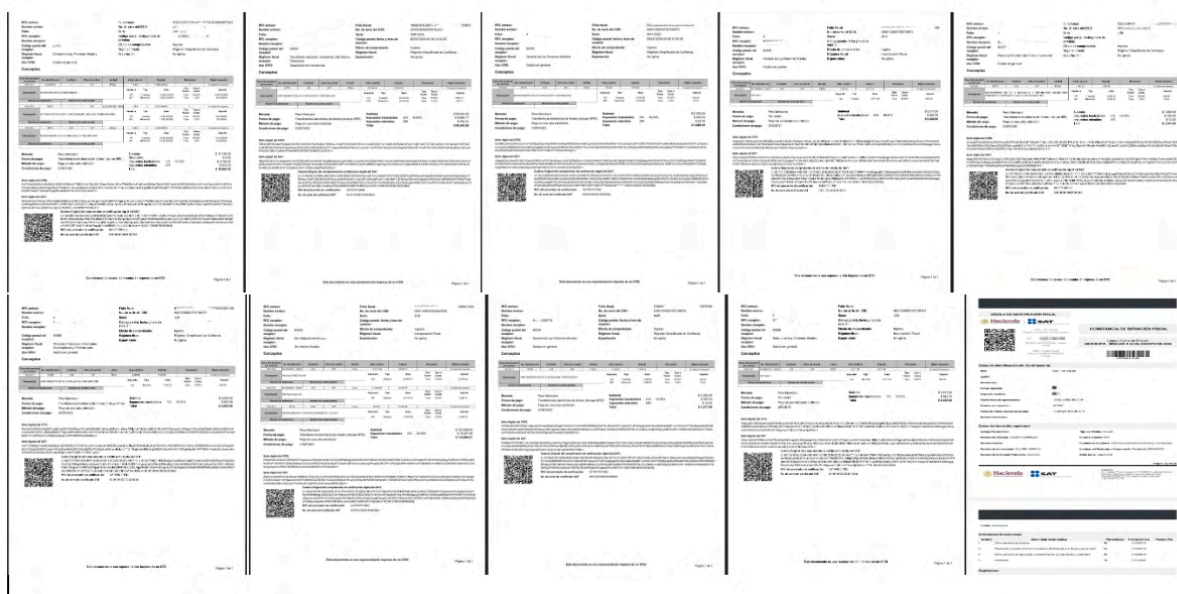
Fuente: Elaboración propia de la documentación proporcionada por la organización.

Los resultados evidencian la escasa documentación existente en la empresa, al no encontrarse manuales operativos, estudios de mercado, registros de costos ni documentos estratégicos escritos, manuales de procedimientos o contratos, situación que coincide con lo señalado por los autores Jiménez y Zapata (2018), argumentando que, “los propietarios del negocio tienen

la firme convicción que la estrategia que en el pasado significó grandes triunfos debe permanecer, desconociendo no solo las tendencias y nuevas tecnologías sino también las exigencias de su contexto” (p.190). La falta de registros administrativos sistemáticos como bitácoras de servicio limita la capacidad de realizar un análisis estratégico más profundo y documentar adecuadamente su trayectoria y procesos de toma de decisiones basadas en las exigencias del entorno que permitan a la empresa conocer sus trayectorias.

El análisis de facturas electrónicas emitidas fue con base a nueve archivos (Véase en anexo 1) tomados al azar lo cual permitió identificar el tipo de servicio mayormente consumido y el tipo de cliente recurrente con solicitud de facturación.

Figura 15. Documentos analizados de “El Chere” (Anexos 1 y 4)



Fuente: Elaboración propia de la documentación proporcionada por la organización.

4.2.6 Análisis de documentos

Con base en la información recolectada de los documentos encontrados en Refrigeración “El Chere” iniciando por su red social de Facebook, WhatsApp, constancia de situación fiscal y la

facturación, se obtiene como resultado que, las fechas de publicación de la empresa en dicha red social se realizan con patrones que reflejan una constante estrategia de comercialización. Destacando una marcada estacionalidad, con mayor actividad entre mayo y septiembre, meses cálidos que coinciden con la temporada demandante de servicios de refrigeración. Este periodo contrasta con menor frecuencia observada en octubre a marzo, probablemente asociada al inicio de la temporada baja. Los intervalos de publicación se observan de uno a dos meses entre una y otra, sugiriendo una estrategia de presencia estable.

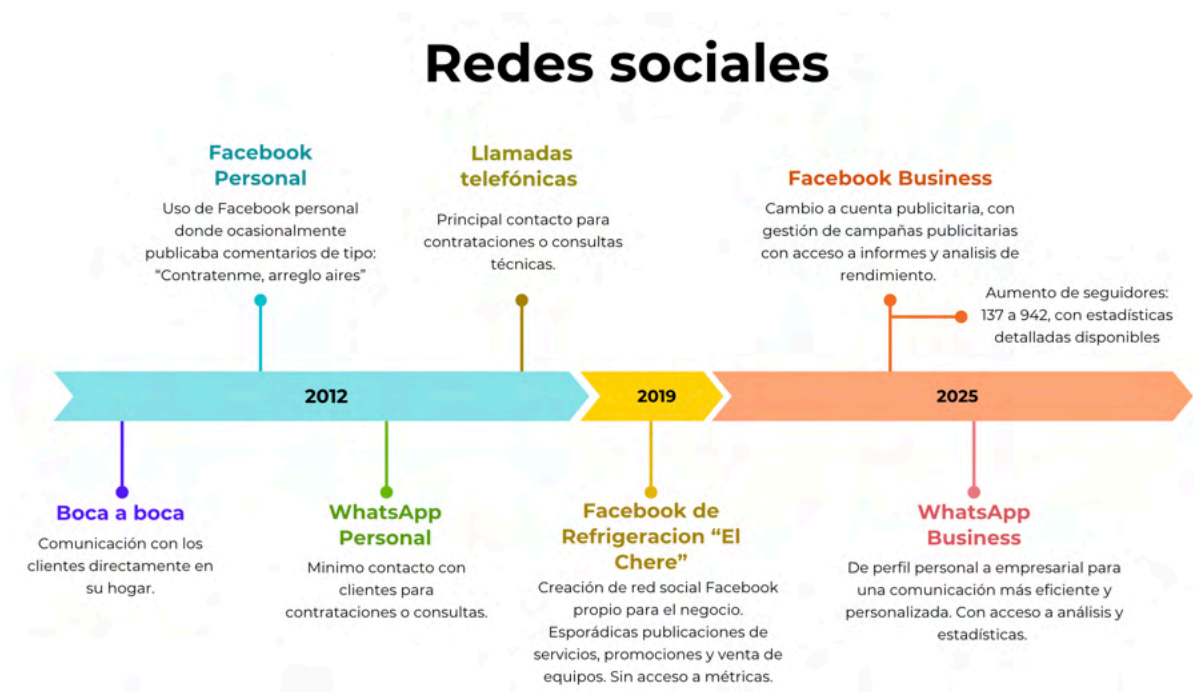
En los últimos años, particularmente en 2024, se evidencia un aumento notable en la frecuencia de publicaciones, lo que indica el crecimiento operativo y la necesidad de fortalecer su presencia ante un mercado competitivo. Este incremento progresivo en la actividad promocional refleja una posible estrategia de expansión, adaptándose al sector como a las exigencias de un entorno comercial dinámico. El análisis sugiere que Refrigeración “El Chere” ajusta su publicidad a los ciclos de demanda de sus servicios, mientras consolida su presencia en el mercado a largo plazo. Esta estrategia se complementa al principal canal de contacto con clientes, las llamadas telefónicas, forma de comunicación inmediata ya que expresan sus problemáticas específicas a través del diálogo directo, donde los clientes pueden describir fallas técnicas y acordar rápidamente la contratación de los servicios requeridos, lo que refuerza el enfoque personalizado que caracteriza a la empresa.

Respecto al análisis de las nueve facturas tomadas al azar de Refrigeración “El Chere” se observa información para diseñar estrategias de marketing efectivas, donde los datos muestran que el 65% de los ingresos provienen de servicios, mientras que el 35% corresponde a venta de equipos, principalmente mini Split, lo que indica dónde enfocar los esfuerzos promocionales.

La recurrencia de clientes morales (40% de las facturas) destaca la importancia de desarrollar estrategias enfocadas a ellos como pudieran ser programas de mantenimiento preventivo con contratos anuales para escuelas y empresas, que además son los que generan transacciones de mayor valor. La temporalidad marcada mayor actividad entre abril y septiembre, lo que refuerza la necesidad de campañas anticipadas en marzo para captar clientes antes de la temporada alta, así como promociones en meses fríos para estimular la demanda.

La combinación frecuente de venta de equipos con servicios de instalación en las facturas sugiere que el marketing debería promover paquetes integrados, destacando el valor agregado de la instalación profesional. Además, la consistencia en los precios de los equipos permite desarrollar mensajes claros de ventaja competitiva frente a otros proveedores.

Figura 16. Evolución de redes sociales de “El Chere”



Fuente: Elaboración propia (2025).

En la línea del tiempo de redes sociales se puede ver la incursión de "El Chere" en el ámbito digital el cuál comenzó de manera personal y descentralizada, principalmente utilizando herramientas particulares que, si bien facilitaban el contacto inicial, nunca ofrecieron la posibilidad de medir el verdadero alcance de la comunicación, siendo en el año 2019 que se crea una red social propia de Facebook para la empresa, pero aún sin la configuración adecuada, resultando en publicaciones esporádicas de servicios y promociones sin acceso a métricas (visitas, alcance, interacciones). Operando a ciegas en el entorno digital, sin saber cuántas personas veían sus publicaciones, de dónde venían sus clientes, o qué tipo de contenido funcionaba mejor.

El año 2025 marca un punto estratégico con el traslado a perfiles de negocio, permitiendo finalmente la obtención de métricas y estadísticas detalladas, transformando la gestión de las redes sociales en una herramienta estratégica. El cambio a Facebook Business tuvo un impacto directo y medible en el crecimiento de la audiencia. El aumento de seguidores de 137 a 942 es el indicador visible de este éxito, un dato que antes era inaccesible y hoy es respaldado por las métricas de las redes, donde por primera vez, se dispone de estadísticas detalladas sobre el alcance, la demografía de los seguidores y las interacciones (véase **Figura 22**).

La adopción del perfil empresarial WhatsApp Business permite una comunicación más eficiente y personalizada. Con acceso a análisis y estadísticas, ofreciendo información sobre la efectividad de los mensajes, los horarios de mayor consulta y el volumen de atención.

El acceso a las métricas permitió pasar de un crecimiento lento y sin rumbo a un crecimiento exponencial y dirigido (pasando de 137 a 942 seguidores) con la información necesaria para optimizar las campañas y la atención al cliente.

4.3 Resultados de la variable estructura organizacional

4.3.1 Resultados de la entrevista

Tabla 14. *Entrevista empleado 1*

Pregunta	Respuesta clave
¿Cuáles son tus funciones en la empresa y cómo es el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de dichas funciones?	Mi función en la empresa es ser el segundo ayudante con más experiencia que mi otro compañero... Yo me baso en lo que he aprendido hasta el momento.
¿Y en la toma de decisiones, tienes oportunidad de participar?	Por una parte, muy básicamente sí, hay decisiones que, si pudiera tomar, que no son muy complicadas de tomar, como que actividad hacer primero... Pero ya cuando la cosa es más metida como por decir nosotros ahorita trabajamos mucho la electricidad y ahí pues no, tiene que ser una persona especializada en eso, que en este caso el ingeniero.
¿Entonces existen tareas aparte de estas en las que actúes sin consultar?	Pues nómas esas que si tenemos mucho trabajo y si nosotros sabemos que él se va a ocupar, nosotros vamos aventajando en otra cosa que ya sepamos hacer, porque tenemos un límite que no podemos meter más mano a ciertas cosas ni más fondo y ahí ocupamos la decisión y el apoyo de él. Pero en lo de nosotros pues ya sabemos que tenemos que hacer cada uno.
¿Y quién decide esta organización de prioridades?	No, pues nómas el ingeniero, él sabe dependiendo el tipo de trabajo o de clientes. Todo se lo consultamos directamente a él, y ya él nos supervisa.
Y continuando con lo mismo, cómo ha visto usted esta parte de organizar clientes, siguen utilizando las mismas tácticas para la gestión del trabajo de como iniciaron, ha ido evolucionando...	Yo he visto muchos cambios en la organización de cómo organizar los clientes, como ya es por citas se puede decir, porque si habla un cliente ahorita él lo apunta en su celular... él ahí mueve todo en su celular, pues acomoda a los clientes y a base de eso vamos pasando, vamos llegando cliente por cliente.
Sobre el trabajo final y personal extra, que me puede platicar...	Cuando terminamos un trabajo él siempre va a supervisar que haya quedado bien todo, más si lo hizo el compañero otro, porque yo tengo un poquito más de experiencia, pues voy y reviso también... A y a veces que tenemos mucho trabajo, tenemos que meter gente extra para para apoyo... entonces a esas personas que contratan así pues me toca andar supervisándolo y nómas.
Y esto cómo influye en la asignación, ya vez que me comentabas que cada uno ya tiene preasignado lo que hace, ósea cómo influye que un compañero no asista	Pues, por un lado, pues el Inge ya me dice, me da un poquito más de tareas que normalmente no hago, tengo que andarle a ayudando a llevarme el plástico por ejemplo y más cosas... y ya me voy yo a avanzar a lo normal y pues a veces no logramos los trabajos del día.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas (2025)

Tabla 15. *Entrevista empleado 2*

Pregunta	Respuesta Clave
¿Cuáles son tus funciones en la empresa y cómo es el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de dichas funciones?	Mis funciones dependen del trabajo que vamos a hacer en el día... en el transcurso del camino, en el carro vamos platicando de lo que se va a hacer en el día... y nos vamos dividiendo el trabajo entre los tres para ser más eficaz y más rápido.
¿Y ustedes tienen oportunidad de participar en estas decisiones?	En algunos casos sí... Como por ejemplo si el Inge está reparando, nosotros decidimos ir avanzando, dando mantenimiento a los aires que es más fácil para nosotros y ya sabemos y terminar más rápido. Pero decisiones sobre agendas o trabajos y cosas así, no.
¿Y Cómo es la coordinación y la comunicación entre tu jefe y tu compañero?	Pues nos llevamos bien, y todo es mediante el celular, como si el ingeniero está dentro de la casa y nosotros estamos fuera y lo ocupamos ya nosotros agarramos el celular le mandamos algún mensaje en WhatsApp o le hablamos... Y si no, pues él va y nos dice que hacer.
Y en tu opinión, cómo se llevan a cabo la asignación de las tareas del trabajador, cómo les asignan las tareas a ti y a tu compañero, cómo se lleva a cabo este proceso.	Depende del servicio que vallamos a dar, porque se les da prioridad a algunos clientes o lo que más deje y como mi compañero tiene más años que yo trabajando, él se dedica más como a desmantelar los aires y todo, yo me dedico más a lo de afuera a hacer como el llenado de la cubeta... mientras que el ingeniero, ya se encarga de instalarlos, de si se necesita que le echen gas u otra cosa...
Cuáles son los principales cambios que tu haz visto en la organización	Al inicio solo hacíamos cosas más sencillas como los mantenimientos, instalaciones, pero ya ahorita instalamos plantas eléctricas, casas inteligentes, siempre está metiendo nuevas cosas el Inge.
Y esto cómo influye en la asignación, ya vez que me comentabas que cada uno ya tiene preasignado lo que hace, ósea cómo influye que un compañero no asista	Pues, por un lado, pues el Inge ya me dice, me da un poquito más de tareas que normalmente no hago, tengo que andarle a ayudando a llevarme el plástico por ejemplo y más cosas... y ya me voy yo a avanzar a lo normal y pues a veces no logramos los trabajos del día.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas (2025).

4.3.2 Análisis de las entrevistas

Tabla 16. *Resultados entrevistas empleados*

Aspectos	Resultado	Similitudes	
Descripción de funciones y especialización	Empleado 1	Empleado 2	
	Sus funciones están definidas y asignadas por experiencia. Se considera el "ayudante con más experiencia".	Sus funciones son más dinámicas y se asignan "en el camino". Su rol está más definido en contraste con su compañero.	Ambos tienen una comprensión clara de sus roles principales. Ambos reconocen la especialización del Ingeniero en tareas complejas.
Proceso de toma de decisiones y autonomía	Recalca que hay un "límite" que no puede	Su participación en la planificación del día parece ser más reactiva	Ambos tienen un margen de autonomía limitado para decisiones operativas no críticas,

	sobrepasar sin el Ingeniero.	(escucha lo que el Ingeniero dice en el carro).	principalmente para "aventajar" trabajo mientras el Ingeniero está ocupado.
Asignación y coordinación de tareas	La asignación es implícita por la rutina ("ya sabemos lo que tenemos que hacer"). La coordinación con su compañero es muy fluida y basada en la experiencia.	La asignación es más explícita y dirigida por el dueño. La coordinación se basa más en la comunicación directa para instrucciones.	En ambos casos, el dueño es el eje central que asigna o valida las tareas. La coordinación entre los dos ayudantes existe y es funcional.
Mecanismos de comunicación	Menciona la comunicación verbal directa y la supervisión presencial. No menciona herramientas digitales para la coordinación interna.	Enfatiza el uso de herramientas digitales (WhatsApp, llamadas) para comunicarse con el Ingeniero.	La comunicación con el Ingeniero para resolver dudas es fundamental para ambos. La resolución de problemas pasa siempre por consultar al Ingeniero.
Gestión de la carga de trabajo y prioridades	Menciona que la priorización la decide el Ingeniero, basándose en la complejidad del trabajo y el tipo de cliente.	Explica que la priorización se basa en el tipo de servicio (dando prioridad a lo que más genere) y en clientes recurrentes.	Ambos identifican que las prioridades las define el Ingeniero. Ambos entienden que la priorización busca maximizar la eficiencia y los ingresos.
Manejo de ausencias (escasez de personal)	La ausencia de algún integrante influye significativamente la productividad ("si no vamos los tres, quizá no se va a sacar la meta").	Sus roles se adaptan, teniendo que apoyar más al Ingeniero en tareas que normalmente haría su compañero.	Ambos reconocen que la falta de un miembro del equipo reduce la capacidad de trabajo y requiere reasignaciones. Ambos mencionan la contratación de personal extra para picos de trabajo.
Supervisión y control de calidad	Asume un rol activo en la supervisión del trabajo de su compañero menos experimentado y del personal extra.	No menciona un rol de supervisión sobre otros. Implícitamente, la supervisión y corrección recaen en el Ingeniero.	El Ingeniero tiene la última palabra en la supervisión y garantía de calidad. El objetivo compartido es la satisfacción del cliente.
Percepción de cambios y evolución organizacional	Percibe una evolución positiva basada en su mayor experiencia y aprendizaje. Destaca la implementación de un sistema de citas.	Percibe la evolución en la diversificación de servicios (plantas eléctricas, casas inteligentes).	Ambos identifican una evolución positiva en la organización, destacando la incorporación de tecnología (celular) para la gestión de clientes y tareas.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas (2025)

4.3.3 Resultados de la observación

El proceso de observación de Refrigeración “El Chere”, cómo se indicó anteriormente inició con visitas de campo desde noviembre de 2024, permitiendo recabar información mediante observación directa no participativa. Durante este acercamiento se detectó que, actualmente, la

microempresa Refrigeración “El Chere” no cuenta con un organigrama formalmente establecido.

Además, se observa que, la estructura prescinde de departamentos formales y niveles gerenciales intermedios, operando con un esquema donde el técnico 1 constituye el único eslabón de supervisión operativa. Se detecta que los roles se diferencian básicamente por experiencia, distinguiéndose entre el Técnico 2 y el Temporal, lo que refleja la "división poco estricta del trabajo" típica este tipo de estructuras. La observación revela que la coordinación se logra mediante mecanismos ágiles donde predomina la supervisión y comunicación directa del director en las actividades cotidianas con una comunicación informal que privilegia la adaptabilidad sobre la estandarización de procesos. Observándose la toma de decisiones directa por el ingeniero de manera rápida y directa.

No se observan reuniones, solo acuerdos de palabras en el transcurso de traslado de un lugar a otro informalmente. La comunicación es llevada a cabo por medio del celular, se mandan mensajes de WhatsApp y llamadas.

En la coordinación de labores del día a día cada integrante ejecuta sus tareas de manera consciente, donde cada técnico sabe lo que le toca hacer y en caso de dudas el ingeniero les resuelve inmediatamente. No se observan conflictos entre compañeros ni clientes, se observa colaboración, buena actitud y motivación de trabajo.

También, se contempló que el puesto de marketing es gestionado directamente por la esposa del dueño, operando bajo una modalidad particularmente flexible. Esta configuración informal, donde las estrategias de promoción y comunicación se desarrollan de manera espontánea según surgen las ideas, parece no representar un gasto formal para la organización, pero contribuye significativamente a su presencia en el mercado.

4.3.4 Análisis de la observación

Con base a la observación realizada, se recaba que, la microempresa Refrigeración “El Chere” se configura por poder de decisión centrado en el director de la organización, con comunicación directa y personal, cambiante ante la respuesta a cambios en el entorno, lo cual es predecible dado que es una organización pequeña y relativamente joven lo que les permite la toma de decisiones estratégicas con celeridad, precisión y agilidad.

La estructura carece de organigrama, departamentos formales, existe poca formalización de comportamiento, priorizando la adaptabilidad en un entorno que se percibe como dinámico.

Tabla 17. Análisis de la observación no participante

Resultado	Fundamento Teórico	Conexión
Refrigeración “El Chere” no cuenta con un organigrama formalmente establecido, ni departamentos formales.	La estructura simple se caracteriza por la "falta de elaboración", la ausencia de una tecnoestructura y un reducido staff de apoyo o jerarquía directiva.	Refrigeración “El Chere” opera de forma espontánea y flexible, prescindiendo de la formalidad burocrática, típica de una organización joven y pequeña.
Prescinde de niveles gerenciales intermedios, con el director a la cabeza y un Técnico 1 como único eslabón de supervisión operativa.	La estructura simple consiste a menudo en poco más que un "ápice estratégico de un solo hombre" y un núcleo de operaciones orgánico. El Ápice estratégico es la parte fundamental.	El ingeniero (director) es el centro de poder y decisión, el Técnico 1 actúa como el eslabón mínimo de la línea media, lo que se traduce en un amplio ámbito de control para el director.
Coordinación mediante la supervisión y comunicación directa del director. Comunicación informal (acuerdos de palabra, WhatsApp, llamadas).	El principal mecanismo de coordinación es la "Supervisión directa". La comunicación informal resulta conveniente y efectiva para organizaciones pequeñas que conservan esta estructura.	El director mantiene el control total, la comunicación ágil y directa sustituye a las estructuras formales y reuniones, tal como se espera en una estructura simple.
Roles diferenciados por experiencia (Técnico 2 y Temporal), reflejando una "división poco estricta del trabajo."	La estructura simple presenta una "división poco estricta del trabajo" y un mínimo uso de la formalización del comportamiento (poca planificación).	La flexibilidad en la asignación de tareas es alta, y la experiencia sustituye a la descripción formal de puestos, permitiendo la adaptabilidad sobre la estandarización de procesos.

Toma de decisiones rápida y directa por el ingeniero. Cada técnico ejecuta tareas de manera consciente y sabe lo que le toca.	El poder sobre las decisiones importantes está "centralizado en manos del director general". El entorno suele ser sencillo y dinámico, lo que permite que un solo individuo controle la toma de decisiones.	La centralización de las decisiones agiliza la respuesta (beneficio mencionado por Fincowsky, 2022) y se ajusta a las necesidades de un entorno que exige adaptabilidad.
El puesto de marketing es gestionado por la esposa del dueño de manera flexible, sin gasto formal, pero contribuyendo a la presencia en el mercado.	En las organizaciones jóvenes y pequeñas se recurre al liderazgo y a la influencia del director general para que se haga lo que se tiene que hacer.	Se observa una integración familiar en el negocio, siendo el marketing una actividad accesoria gestionada de forma espontánea e informal que se enfoca en el negocio y lo esencial (Chiavenato, 2021).
Colaboración, buena actitud, motivación, sin conflictos. Mayor amplitud del control: menos supervisión directa, autonomía.	Los beneficios de las tendencias organizacionales (Chiavenato, 2021) como la "mayor amplitud del control" disminuyen la supervisión directa y facilitan la autonomía de las personas.	Aunque hay supervisión directa, la conciencia individual del trabajo y el saber de cada técnico lo que le toca hacer, reflejan un grado de responsabilidad y autonomía que reduce la necesidad de control excesivo y fomenta la flexibilidad de la gestión (Fincowsky, 2022).

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Matriz

Tabla 18. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Objetivo Principal: Determinar el tipo de estrategia y su relación con la estructura organizacional en la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración “El Chere”					
Pregunta Principal: ¿Cómo se relaciona la estrategia y la estructura organizacional en la microempresa de servicios de Escuinapa Refrigeración “El Chere”?					
Objetivos secundarios	Autores	Técnicas de recolección de datos	Resultados del trabajo de campo	Conclusiones por objetivo	Conclusión por Variable
VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIA					
Objetivo 1. Identificar los tipos de estrategias	David (2003); Mintzberg et al. (1997); Porter (1985); Ferrell y Hartline (2012), Mintzberg (2005), Kim & Mauborgne (2015), Fincowsky (2022), Porter (2001), Magretta, J. (2014), Koontz et al., (2012).	Entrevista semiestructurada, observación no participante y análisis de documentos.	Refrigeración “El Chere” implementa una combinación de estrategias: intensivas (penetración de mercado), desarrollo de producto (diversificación de servicios), y funcionales de marketing (fijación de precios, compras anticipadas, promoción de servicios garantizados, reconocimiento a clientes). Y de tipo emergente con acciones no planificadas, adaptativa al entorno.	La estrategia de “El Chere” es híbrida y emergente, combinando acciones intencionales (diversificación, compras anticipadas) con respuestas adaptativas al entorno (cambio de publicidad de radio a plataformas digitales), situándola en el continuo entre estrategias deliberadas y emergentes (Mintzberg).	La estrategia es híbrida y emergente, lo que ha impulsado el crecimiento sostenido y la retención de clientes por más de una década. Estas estrategias combinan acciones intencionales (diversificación, compras anticipadas) con respuestas adaptativas (cambio digital).
Objetivo 2. Analizar las características de cada tipo de estrategia			Las características estratégicas clave son: diferenciación (servicios 100% garantizados, calidad profesional), liderazgo parcial en costos (precios fijos por más de una década), y enfoque selectivo (soluciones personalizadas). El 65% de los ingresos proviene de servicios y 35% a venta de equipos. El 40% de sus clientes son morales. Así como el cambio de publicidad de radio a plataformas digitales (emergentes y adaptativas).	El mantenimiento en el mismo costo por 13 años acerca a “El Chere” al riesgo de depender solo del precio para atraer clientes. Las acciones se alinean con la necesidad de adaptabilidad (David, 2003), priorizando estrategias según recursos limitados y ciclos de demanda estacional.	
Objetivo 3. Describir los beneficios de implementar estrategias organizacionales			Los beneficios logrados son: lealtad y retención de clientes (programa de reconocimiento), publicidad de boca en boca (clientes fieles) y ventaja competitiva (garantía de servicio, precios consistentes). El análisis de facturación proporciona información para marketing estratégico. Y la flexibilidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno dinámico.	La implementación de estrategias casi imperceptiblemente incluso las sencillas, ha permitido el crecimiento sostenido y la retención de clientes. La combinación de estrategias genera innovación en valor al ofrecer precios fijos con alto nivel de servicio y garantía pasionándolos como un referente en el valle.	
VARIABLE DEPENDIENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Objetivo 1. Analizar los		Entrevista semiestructurada,	Refrigeración “El Chere” opera sin un organigrama formal ni con niveles	La estructura organizacional de “El Chere” se alinea con la estructura simple	La estructura se clasifica

tipos de estructuras organizacionales	Mintzberg (2005), Stoner (1996), Chiavenato (2021), Groth; Fincowsky (2022). Nuño de Leon (2012), Velasquez Contreras (2007) y Ciruello, E. (2007).	observación no participante	gerenciales intermedios. El director concentra la toma de decisiones y la supervisión directa. La división del trabajo se basa en la experiencia de los técnicos.	de Mintzberg. Esto se confirma por la centralización del poder en el ápice estratégico y la coordinación por supervisión directa y comunicación informal.	como estructura simple de Mintzberg, caracterizada por la centralización
Objetivo 2. Determinar los beneficios de la estructura de las organizaciones			La estructura permite la toma de decisiones rápida y directa. La comunicación informal agiliza la coordinación. Facilita la asignación de prioridades (por ganancia/tipo de cliente) y la supervisión efectiva.	La centralización y comunicación directa se convierten en el principal beneficio, permitiendo una rápida respuesta al cliente y flexibilidad para adaptar la agenda de trabajo. Esto le facilita el mejor control de acciones y el aprovechamiento de la curva de la experiencia.	absoluta del liderazgo en el fundador y la coordinación por supervisión directa. Su principal beneficio es
Objetivo 3. Identificar los pasos para decidir la estructura organizacional			“El Chere” ejecuta los pasos de manera natural e informal, tareas divididas por experiencia, jerarquía plana (técnicos dependen del ingeniero) y coordinación por comunicación directa, acuerdos informales. La estructura se adapta a la diversificación de servicios y necesidad de personal extra temporal.	Aunque “El Chere” no ha documentado formalmente los pasos, su proceso de organización sigue los cuatro pasos angulares de Stoner (1996), de manera natural. La estructura se ajusta perfectamente a su tamaño micro y a su estrategia de diversificación, demostrando adaptación continua al entorno dinámico.	la flexibilidad operacional y la rápida respuesta al cliente.
VARIABLE: SUJETO DEL ESTUDIO, MICROEMPRESA DE SERVICIOS					
Objetivo 1. Identificar la clasificación de las empresas que existen	Marco et al., (2016), Münch (2010), González (2005), Filion, Cisneros y Mejía-Morelos	Observación no participante y análisis de documentos	Refrigeración “El Chere” está conformada por tres trabajadores fijos y su volumen de ventas es por debajo de los \$4,000,000.00 anuales. Dedicar sus operaciones a servicios (mantenimiento, instalación, electricidad, plomería, mantenimientos, venta de equipos, etc.).	Con base en criterios de tamaño (empleados e ingresos), “El Chere” se clasifica como microempresa de servicios. Opera bajo el régimen de persona física, optando por la simplicidad administrativa.	Refrigeración “El Chere” es una microempresa de servicios que se caracteriza por una gestión basada en la experiencia y
Objetivo 2. Analizar las características de la microempresa de servicios	(2011), Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012), Anzola (2010), Cisneros y Mejía (2011), Kotler y de Armstrong (2017), Peña y Garrido (2016).		La administración está centralizada en el fundador. Ofrece atención personalizada y su oferta principal es intangible (servicios de reparación/instalación). Logró expandir su cartera de 50 clientes residenciales a 380 clientes anuales en segmentos pymes e instituciones.	La gestión básica y centralizada es una característica distintiva de las microempresas. La fortaleza reside en su flexibilidad y calidad del capital humano. La estrategia de diversificación superó la limitación geográfica inicial, accediendo a segmentos de mercado más estables.	centralizada en el fundador. Su fortaleza reside en la flexibilidad y adaptabilidad que le permite diversificar servicios, expandir su mercado, a pesar de operar con una estructura simple e informal.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización.

4.5 Propuesta de mejora

Diagnóstico

Refrigeración “El Chere”, desde su fundación hace 13 años, en 2012, ha consolidado su posición como una microempresa de servicios en Escuinapa, Sinaloa y sus zonas aledañas. Iniciando con una oferta total de tres servicios, la compañía ha evolucionado para atender el aumento del 700% de la demanda del mercado, diversificando su cartera a una amplia gama de soluciones.

Inicia operaciones desarrollando las actividades necesarias para el funcionamiento del negocio, solo el dueño, ofreciendo mantenimientos, reparaciones e instalaciones. En la actualidad, con un equipo de tres empleados “El Chere” mantiene y se especializa en la instalación, mantenimiento, reparación y venta de equipos de aires acondicionados. Además, ha ampliado sus operaciones incluyendo servicios de electricidad, plomería, instalación de generadores automatizados y la implementación de sistemas para hogares inteligentes. Ofreciendo un total de nueve servicios.

La estrategia de diversificación ha sido fundamental para impulsar un crecimiento en su volumen de clientes el cual inició con 50, y ha aumentado el 700% desde sus comienzos. Este éxito se ve reflejado en su volumen de ventas, que se mantiene en un promedio de 300 equipos Mini Split por temporada en los últimos 13 años.

En este sentido y con el objetivo de identificar la situación actual de la microempresa “El Chere” se realizó un análisis de campo en las siguientes dos áreas, estrategia y estructura organizacional. A partir de la investigación realizada, se identificaron fortalezas inherentes, así como debilidades significativas que, requieren atenderse, diseñando e implementando una propuesta de actividades que impulsen y favorezcan su crecimiento, eficiencia y competitividad.

Esta propuesta se respalda en los hallazgos y establece las bases para una formalización progresiva de sus operaciones.

A continuación, se expone el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la microempresa de servicios Refrigeración “El Chere”, ubicada en Escuinapa, Sinaloa.

Este análisis es una herramienta estratégica fundamental que permitió diagnosticar la situación actual de la empresa, identificando los factores internos y externos que influyen en su desempeño.

Tabla 19. *FODA de la microempresa de Refrigeración “El Chere”*

Fortalezas	Oportunidades
Experiencia y trayectoria (13 años) Capacitaciones técnicas constantes. Fijación de precios Diversificación de servicios Estrategia de compra Alianza con proveedor Garantía en servicios y productos Clientes fieles Buen ambiente laboral	Alianza con más proveedores Aumento de clientes potenciales Clientes apoyados en redes para búsqueda y solicitud de servicios Programas de capacitación gubernamental a emprendedores
Debilidades	Amenazas
Estructura organizacional informal (Sin organigrama, funciones, manuales, etc.) Dependencia del dueño para el desarrollo de todas las actividades Falta de planificación financiera Vulnerabilidad ante ausencia de empleados Estrategias de mercadotecnia informales Realización de tareas diarias sin planificación formal Estrategias basadas en la visión del director Sin definición de metas y objetivos Publicidad solo por Facebook Administración en bloc de notas de su celular No cuenta con misión, visión y valores organizacionales Formación financiera y de marketing	Competencia creciente y desleal Cambios tecnológicos acelerados Inestabilidad económica Clientes sensibles a precios

Fuente: Elaboración propia.

- ❖ Resultados de la investigación y análisis para diseño e implementación de propuesta de mejora:

Con base en la investigación realizada a la microempresa de servicios y el FODA organizacional, el análisis indica que su crecimiento sostenido se basa en una estrategia híbrida y emergente combinada con una estructura simple de Mintzberg, fuertemente centralizada en el fundador. Si bien esta combinación confiere una flexibilidad excepcional y una rápida respuesta al cliente, los resultados arrojaron áreas de oportunidad, enfocadas principalmente en la variable independiente, que actualmente limita el potencial de crecimiento a largo plazo y la capacidad de planificación formal.

1. Estrategia

Con base en los resultados de la investigación, se evidencia que la microempresa Refrigeración “El Chere” ha operado bajo un modelo de estrategia emergente e informal. Si bien ha logrado un posicionamiento favorable en su sector siendo considerado un referente, este éxito se ha sustentado principalmente en el desarrollo de actividades con base en la necesidad del momento y la toma de decisiones a partir de la visión práctica y la intuición de su director, más que en una planificación formal.

Se identifican iniciativas estratégicas, como la implementación de precios diferenciados, la diversificación de su portafolio, servicios garantizados, programas de reconocimiento y el establecimiento de alianzas estratégicas. Sin embargo, la falta de una definición clara de metas y objetivos medibles unida a la ausencia de planificación financiera limita su capacidad para gestionar eficientemente sus recursos y proyectar su expansión.

Respecto a la estrategia de mercadotecnia como fijación de precios, adquisición de equipos en periodos de baja demanda, garantías post venta, diversificación de servicios, programas de reconocimiento, promociones estacionales; éstas se han diseñado e implementado de manera informal, reactiva, decidiendo en el momento que se identifica una necesidad, sin anticiparse y sin planear.

Sobre acciones para dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece, éstas fueron por medio del boca a boca y la radio, posteriormente se recurrió al marketing digital a través de Facebook y WhatsApp.

2. Estructura organizacional

Desde su fundación y hasta la fecha, la estructura organizacional ha sido informal, sin organigrama, manuales de procedimientos, descripciones de puestos o contratos laborales definidos. Por lo que, el análisis indica que la organización se rige por una estructura simple, caracterizada por la centralización absoluta del liderazgo en el dueño. Este diseño organizacional implementa principios como mínima burocracia, flexibilidad operativa y adaptabilidad, lo que le ha permitido mantener agilidad durante su etapa inicial.

La supervisión constante y la asignación de tareas diarias son características de este modelo, dividiendo las actividades de manera distinta cada día conforme el dueño las considera más lógicas y eficientes.

No obstante, esta informalidad conlleva riesgos significativos. La dependencia crítica del dueño para el desarrollo de todas las actividades crea una vulnerabilidad ante su ausencia o la de cualquier empleado clave. La realización de tareas sin planificación formal y la escasa documentación existente dificultan la estandarización de procesos y la delegación efectiva. Si

bien la toma de decisiones es ágil debido a la relación directa dueño empleado, esta estructura se vuelve insostenible ante un crecimiento en la complejidad de las operaciones.

Si bien, la estructura simple de Refrigeración “El Chere” ha sido adecuada para su tamaño actual, su alta informalidad dificulta su expansión y la eficiencia en operaciones más complejas.

Para garantizar su crecimiento, es importante abonar al proceso de formalización donde se deben seguir pasos estructurados como la división formal de tareas, la jerarquización de puestos y la integración de actividades mediante un organigrama y manuales básicos.

Tabla 20. *Resumen de debilidades de la microempresa de servicios*

Área	Situación Actual	Impacto
Estructura organizacional	Operan informalmente con centralización absoluta en el director. La supervisión y división de tareas es directa y flexible, cambiando día a día según su criterio.	Aunque flexible, la falta de procedimientos estandarizados puede llevar a ineficiencias y depende totalmente del dueño.
Estrategia de mercadotecnia	Utiliza estrategias emergentes (no planificadas) basadas en la visión del director. Sus únicas herramientas digitales son Facebook y WhatsApp.	La estrategia es improvisada y de bajo impacto, lo que provoca alcance limitado, perdiendo oportunidades de crecimiento y conexión con más clientes.
Comunicación de productos/servicios	No cuenta con materiales de marketing (folletos, catálogos, tarjetas de presentación, etc.). La descripción de lo que venden es solo verbal y depende de la habilidad de quien atienda.	La calidad de la información que recibe el cliente varía, afectando la percepción de profesionalismo y la eficacia de las ventas.
Identidad corporativa	Carece de elementos distintivos como imagen definida (logo, colores corporativos). Misión, visión, valores.	La empresa no cuenta con distinción de la competencia, dificultando el posicionamiento en la mente del cliente.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la microempresa

Con base en lo anterior se determinó que, aunque las variables de estrategia y estructura organizacional presentan áreas de oportunidad, la propuesta de mejora se enfocará principalmente en la variable independiente (estrategia).

Esta decisión se fundamenta en que, la estructura organizacional actual de Refrigeración “El Chere”, aunque informal, es adecuada para su tamaño actual de microempresa con tres

empleados y le permite ser flexible y ágil. En cambio, la estrategia es el área que actualmente está limitando el crecimiento y la capacidad de proyectar su futuro de manera eficiente. Permitiendo a “El Chere” establecer metas medibles, diseñar acciones de mercadotecnia planificadas de mayor alcance y crear una identidad corporativa que impulse su posicionamiento.

Así como las limitaciones de recursos disponibles de la empresa y la exigencia de la maestría para cumplir con el plazo para concluir el proyecto. Con este enfoque, se espera generar beneficios tangibles a corto plazo.

Por lo que se presenta la siguiente propuesta de mejora, basada en el modelo de innovación organizacional para su construcción e implementación. Dicho modelo se fundamenta en la identificación de oportunidades de mejora dentro de la estructura, los procesos y la organización en general, promoviendo la creatividad, colaboración como la adaptabilidad al cambio. A través de este modelo, se busca integrar nuevas prácticas y herramientas que fortalezcan la capacidad de la organización para responder de manera eficiente a los desafíos del entorno, optimizando sus recursos y potenciando el desempeño y la forma de pensar de sus miembros.

Proponer nuevas ideas y llevarlas a cabo es un trabajo realmente difícil que requiere mucha reflexión y planificación. Generalmente, el proceso de innovación sigue una serie de fases:

- Determinar el problema, se define la necesidad que se puede solucionar primero, priorizando el problema de mayor impacto estratégico.
- Desarrollar un plan para solucionarlo, se desarrollan múltiples ideas, prototipando rápidamente la solución más prometedora.

- Realizar pruebas para evaluar su funcionamiento, implementa la solución en un entorno reducido o con un grupo específico de usuarios/empleados. Validación rápida, recoger datos de rendimiento de usuarios reales inmediatamente.
- Identificar errores y puntos de mejora, se analizan los resultados del piloto para identificar fallas, oportunidades de mejora. El resultado de esta fase realimenta la fase 1, reiniciando el ciclo para la siguiente iteración de mejora.

El resultado de este ciclo alimenta un flujo continuo de desarrollo, permitiendo el nacimiento de nuevas propuestas y la evolución constante de la mejora. (Landazury Villalba & Ferrer Manotas, 2016).

En este sentido, el diseño e implementación de la propuesta de mejora se fundamenta en los siguientes hallazgos de la investigación, detallados a continuación.

Tabla 21. *Resultados y análisis para el diseño e implementación de la propuesta de mejora*

Hallazgo	Justificación	Propuesta de mejora
Dependencia de la comunicación verbal, los servicios y productos son explicados verbalmente, lo que consume tiempo del fundador y pone en riesgo la estandarización de la oferta.	Es vital crear herramientas de marketing que unifiquen el mensaje, reduzca la dependencia del director para la venta y permita a la empresa escalar su comunicación sin perder calidad.	Catálogo de productos y servicios digital y físico.
La microempresa opera sin organigrama, sin planificación formal y las decisiones son centralizadas en el dueño. La identidad visual y la presencia digital es limitada.	Como microempresa de servicios, el capital humano es el recurso principal. La estrategia visual de marca genera confianza y diferenciación, aspectos intangibles de alto valor para competir contra negocios informales. Además de aportar a la formalización de las acciones y proyectar el futuro.	Diseño de organigrama, misión, visión y valores. Creación del logo y diseño de tarjetas de presentación.
Se adaptó de la radio a plataformas digitales, sin embargo, la página de Facebook es básica, no se capitalizan las métricas y es la única plataforma de comunicación utilizada para la difusión de su oferta.	La presencia digital es el nuevo "boca en boca". Formalizar una estrategia digital permite acceder a métricas para la toma de decisiones basada en datos y acceder a nuevos segmentos de clientes físicos, morales e institucionales más allá del ciclo agrícola.	Diversificación de la presencia digital, fortalecimiento de Facebook y desarrollo de una página web.

Fuente: Elaboración propia

❖ Propuesta de mejora (diseño e implementación)

Creación del logo para Refrigeración “El Chere”

Diseñar un logo único y profesional que se convierta en el pilar visual de la marca.

El concepto central está basado en un copo de nieve, un ícono universalmente reconocido que comunica de inmediato la naturaleza del negocio (frío, refrigeración, clima). La selección de colores basado en el branding para servicios técnicos:

- Azul: color principal. simboliza confianza, seguridad, eficiencia y se asocia directamente con el frío, el agua y el aire, elementos clave en la refrigeración.
- Naranja: color de acento. proyecta energía, calidez en el trato y entusiasmo. Crea un contraste vibrante que sugiere un servicio dinámico y accesible, diferenciándose de la frialdad técnica.

El diseño se lleva a cabo usando herramientas profesionales, creándose 2-3 propuestas de logo que integren el concepto y la paleta de colores.

Para la selección final se elegirá la opción que mejor represente los valores de Refrigeración “El Chere” y sea versátil para su uso en diferentes medios (tarjetas, página web, uniformes).

Diseño de tarjetas de presentación

Crear un material físico profesional para el contacto con clientes potenciales.

Incluirá el nuevo logo, el nombre de la empresa, el nombre del representante (director), información de contacto (teléfono, email, dirección, RFC) y redes sociales o página web.

El diseño utilizará el logo, los colores corporativos (azul y naranja) y una tipografía coherente con la marca. Se diseñará el Layout para que la información sea clara y fácil de leer.

Catálogo de productos/servicios

Desarrollar materiales gráficos que detallen y promocionen de manera estándar la oferta de Refrigeración “El Chere”, solucionando la dependencia de la comunicación verbal.

Para la recopilación de la información se listarán todos los productos y servicios (accesorios, equipos) que ofrece “El Chere”. Y se incluirán descripciones breves.

- Catálogo Digital/Físico: Incluirá fotos de los trabajos realizados, especificaciones técnicas y precios de referencia o la leyenda "Precio según cotización".

El diseño Visual aplicará la identidad de la empresa de manera profesional. El catálogo físico se dejará en el local y en puntos estratégicos. El catálogo digital se compartirá por WhatsApp con clientes actuales y potenciales.

Diseño de organigrama, misión, visión y valores

Diseñar el organigrama, la misión, la visión y los valores es fundamental para definir la estructura, el propósito, la dirección que guían las operaciones y decisiones de “El Chere”

Se realizará una sesión de trabajo con el dueño y empleados para reflexionar y responder:

- Misión: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- Visión: ¿Qué queremos ser en el futuro?
- Valores: ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuáles son nuestros principios?

Para posteriormente plasmar las ideas en enunciados claros y concisos.

Diversificación de la presencia digital

Transformar la página de WhatsApp y Facebook de un perfil básico a una plataforma estratégica clave para el crecimiento de la empresa, incrementando alcance, identidad y conexión con el público objetivo.

Redes actualizadas con el nuevo logo e información complementaria como horarios, dirección, sitio web, biografía, servicios, productos, proyecta profesionalismo y confianza. Esto es crucial cuando clientes potenciales los descubren a través de Google o el boca a boca y buscan validar en redes sociales.

Una página descuidada o incompleta puede generar desconfianza y dañar la autoridad de la marca. Una estrategia activa en WhatsApp y Facebook es el acceso a su suite de métricas y analytics. Esto permite pasar de suposiciones a decisiones basadas en datos concretos. La recolección de datos no es un fin en sí mismo, sino el punto de partida para estrategias de marketing más inteligentes, eficientes y personalizadas.

Desarrollo de una página web

Construir un sitio web oficial, brindando credibilidad e información 24/7.

- Definir las páginas esenciales: Inicio, Nosotros (con Misión/Visión), Servicios, Galería de servicios y Contacto.
- Adaptar la información del catálogo para la web. Con texto claro y optimizado.
- Diseño y Desarrollo, se utilizará un creador de sitios web (WordPress)
- Publicar el sitio web y promover su dirección (URL) en los materiales físicos y digitales de Refrigeración “El Chere” (tarjetas, Facebook, etc.) para su lanzamiento y promoción.

Tabla 22. *Resumen de la propuesta de mejora*

Propuesta	Objetivo principal	Beneficio esperado
Creación del logo	Diseñar un logo que se convierta en el pilar visual de la marca.	Profesionalismo, reconocimiento visual y diferenciación en el mercado.
Diseño de tarjetas de presentación	Crear un material físico profesional con la información de contacto esencial.	Contacto profesional con cliente y facilidad para la referencia

Catálogo de productos/servicios	Desarrollar materiales gráficos estandarizados (Catálogo Digital/Físico) para la oferta de Refrigeración “El Chere”.	Solución a la dependencia de comunicación verbal, claridad en la oferta, herramienta de venta compatible y profesional.
Diseño de organigrama, misión, visión y valores	Establecer los pilares fundamentales de la microempresa.	Guía para la toma de decisiones y fortalecimiento de la cultura empresarial.
Diversificación de la presencia digital	Transformar la página de WhatsApp y Facebook a una plataforma estratégica más profesional.	Aumento de alcance y conexión, con acceso a métricas para decisiones basadas en datos.
Desarrollo de una página web	Construir un sitio web oficial con la oferta de Servicios, productos, contacto, promociones, etc.).	Fuente centralizada de información detallada y medio para promoción en todos los canales.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se presenta el cronograma de las actividades que se desarrollaron e implementaron para la propuesta de mejora de la microempresa “El Chere” indicando sus procesos de inicio y fin con su correspondiente objetivo (véase Tabla 23).

Tabla 23. *Cronograma de actividades de la propuesta de mejora*

Actividad	Inicio	Fin	Objetivo
Incorporación a la empresa	26/08/2025	29/11/2025	Observar los procesos de Refrigeración “El Chere”, su manera de trabajar, áreas de mejora
Creación de logo	09/09/2025	13/09/2025	Desarrollar una identidad visual que represente los valores de la empresa y la diferencie en el mercado.
Diseño de tarjetas de presentación	09/09/2025	13/09/2025	Crear material de contacto profesional y cohesivo con la nueva identidad de la marca
Creación de catálogos de productos / servicios	16/09/2025	27/09/2025	Elaborar material informativo y atractivo, que representen de forma comparativa los distintos productos y servicios de la empresa.
Diseño de organigrama, misión, visión y valores	30/09/2025	04/09/2025	Definir la estructura, quiénes son, cuáles son sus objetivos y cómo van a alcanzarlos.
Complementación de Facebook y WhatsApp	24/09/2025	31/10/2025	Diversificar y fortalecer la presencia digital para llegar a más clientes potenciales
Desarrollar una página web	07/10/2025	31/10/2025	Desarrollar una plataforma digital para fortalecer la presencia digital, promocionar servicios, exhibir trabajos realizados y promociones para incrementar sus estrategias de marketing.

Fuente: Elaboración propia

❖ Resultados esperados

Al finalizar la implementación de la mejora, se espera que Refrigeración “El Chere” logre lo siguiente:

- Identidad visual

Contar con un logo profesional, identidad propia aplicada en tarjetas de presentación, catálogos, uniformes, redes que permita a los clientes tanto reconocer como recordar fácilmente la empresa para transmitir mayor profesionalismo y diferenciación de la competencia.

- Comunicación eficaz y constante

Disponer de material de marketing básico (Tarjetas de presentación, catálogos) que expliquen de forma clara y visual los servicios, reduciendo la dependencia de la explicación verbal y asegurando que todos los clientes reciban la misma información de calidad.

- Optimización de tiempo

Reducir el tiempo que el dueño y los empleados invierten en explicar repetidamente en qué consiste cada servicio, al tener material gráfico que lo respalde, permitiéndoles enfocarse mejor en otras actividades productivas.

- Claridad interna

Tener definida su estructura, misión, visión y valores, lo que proporcionará una guía clara para la toma de decisiones y la asignación de tareas, buscando mejorar la eficiencia interna.

- Presencia digital ampliada

Tener una página web funcional y perfil de WhatsApp y Facebook más fortalecido, lo que se espera permita llegar a más clientes potenciales de los que actualmente existen (137 seguidores), exhibir el trabajo realizado y promocionar ofertas de manera más efectiva.

❖ Resultados obtenidos

Figura 17. Logo de Refrigeración “El Chere”



Fuente: Elaboración propia (2025)

El desarrollo de una identidad gráfica formal a través de un logo corporativo representa una inversión estratégica fundamental para la empresa, trascendiendo la mera estética visual. Su función primordial radica en establecer un impacto percibido distintivo que sirva como el ancla de la marca en la mente del consumidor. El logo se convierte en la representación simbólica y punto de identificación de la compañía, esencial para diferenciarla dentro del competitivo mercado. Mediante la cuidadosa selección de forma, color, tipografía y trazos, se busca que el logo no solo sea original e innovador, sino que también esté íntimamente ligado a la esencia y los valores de la organización, actuando como un reflejo conciso de su identidad integral. En esencia, la función del logo es facilitar la recordación de la marca y establecer un mayor acercamiento con el público.

Tarjeta de Presentación de Refrigeración “El Chere”

Figura 18. Tarjeta de presentación “El Chere”



Fuente: elaboración propia (2025)

El desarrollo e implementación de tarjetas de presentación impresas, se establece como una función primordial dentro del plan de marketing directo. Esta herramienta tradicional, a pesar del predominio digital, conserva una relevancia fundamental al servir como una representación tangible, física y profesional del negocio y sus representantes. Su propósito esencial es condensar la información de contacto clave (nombre, número de teléfono, correo electrónico, sitio web) en un formato conveniente, facilitando el intercambio de datos en escenarios de networking o contacto directo con el cliente. Más allá de la mera transferencia de información, el acto de intercambiar una tarjeta física reinstaura un ritual de conexión personal que fomenta el contacto visual, haciendo que la interacción sea menos impersonal que el envío de datos por medios electrónicos.

Catálogo de productos y servicios de Refrigeración “El Chere”

Figura 19. Catálogo de Refrigeración “El Chere”



Ing. José Israel Inda
Servicios de Refrigeración “El Chere”

6951164304
FB. Refrigeración Chere
RFC: CEPL950115HS8
joseisrael.indarojas@icloud.com

Calle Lázaro Cárdenas Sr. / Cullacán, Isla del Bosque CP-82535

SERVICIOS Y EQUIPOS

CATÁLOGO



6,600 W
2 Aires 17/220
Refrigerador
TV, Focos, Internet
Porton Eléctrico
Bombas, +básicos.



DIESEL
6,500 W
2 Aires 17/220
Refrigerador
TV, Focos, Internet
Porton Eléctrico
Bombas, +básicos.



8,000 W
3 Aires 17/220
Refrigerador
TV, Focos, Internet
Porton Eléctrico
Bombas, +básicos.



10,000 W
5 Aires 17/220
Refrigerador
TV, Focos, Internet
Porton Eléctrico
Bombas, +básicos.

GENERADORES AUTOMATIZADOS

Todos incluyen tablero de transferencia para encendido y apagado automático

DESDE \$32,000

HOGARES INTELIGENTES

PODRAS CONTROLAR TU HOGAR:

- Con solo decirlo
- Desde tu Celular
- Tocándolo

DONDE ESTES Y CUANDO LO DESEES




TRANSFORMA TU HOGAR, TRANSFORMA TU VIDA

COTIZACIONES INMEDIATAS

DESDE \$5,500

EQUIPOS I10/220






INSTALACIÓN BÁSICA INCLUIDA

Liderando la innovación en climatización con tecnología sostenible.

- EQUIPOS WI-FI
- FRIO/CALOR
- GARANTIA 10 AÑOS EN COMPRESOR
- DESDE 1 TONELADA A 3 TONELADAS
- EQUIPOS DE ALTA EFICIENCIA

DOMESTICO



SERVICIOS PARA TUS EQUIPOS DE AIRES ACONDICIONADOS

INSTALACIÓN BÁSICA
\$1,000.00

MANTENIMIENTO
\$350.00

DESINSTALACIÓN
\$500.00

REPARACIONES Y MÁS...
\$...






REPARACIÓN DE REFRIGERADORES

- Mantenimiento
- Reparación
- Refacciones
- Conversiones



ENTRE MÁS SERVICIOS COMO:



PLOMERIA PRESURIZADORES ELECTRICIDAD

CONTÁCTANOS

TRABAJOS 100% GARANTIZADOS
COTIZACIONES SIN COMPROMISO

6951164304

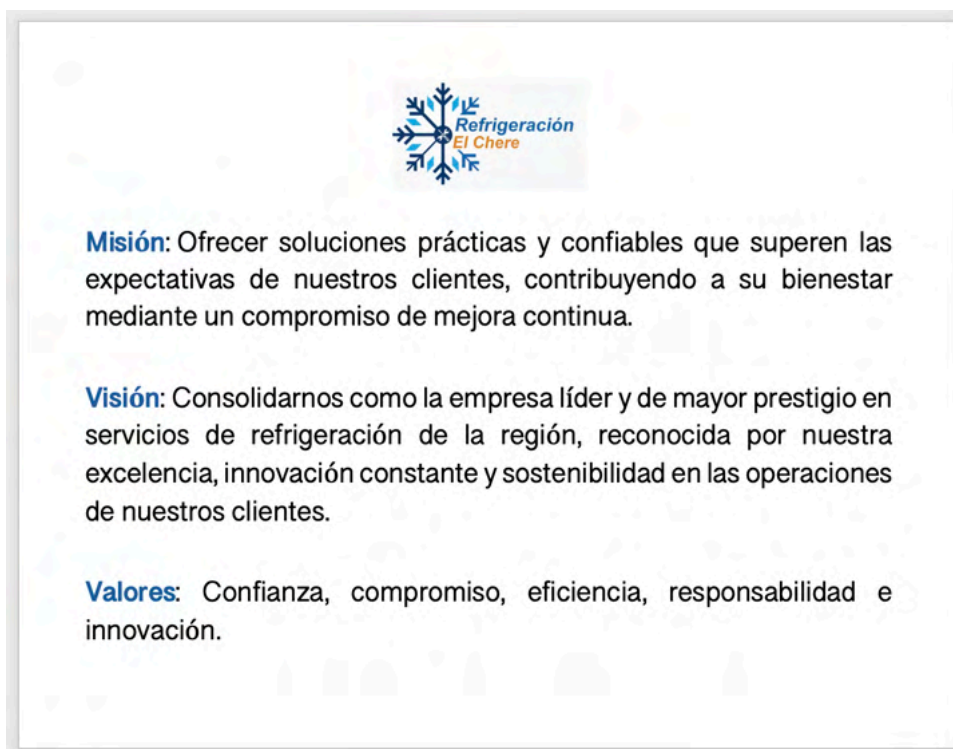
Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

La implementación de un catálogo de productos y servicios, articulado en formatos físico y digital, cumple una función estratégica dual en la gestión comercial de la empresa. Su propósito central es dotar a la organización de activos visuales de calidad que, complementados con la información técnica precisa de los productos, guíen a los clientes en tiempo real a través de la oferta para identificar y adquirir los artículos adecuados a sus necesidades.

Esta combinación de imagen y detalles técnicos operan para eliminar la confusión respecto a los atributos del producto, lo cual es fundamental para una comprensión completa de la oferta. Además, el catálogo se establece como uno de los mejores recursos para la venta, la captación de nuevos clientes, y para agilizar el proceso de compra, asegurando que la marca permanezca presente en la mente del cliente potencial.

Diseño de organigrama, misión, visión y valores de Refrigeración “El Chere”

Figura 20. *Misión, visión y valores*



Fuente: Elaboración propia (2025)

La definición e implementación formal de la misión, visión y valores en una microempresa cumple una función esencial que trasciende el enunciado declarativo que orienta todas las actuaciones estratégicas y operacionales de la organización.

La Misión establece la razón de ser de la entidad, describiendo su función y la actividad que realiza. La Visión funge como la guía orientadora de las actuaciones futuras, al definir cómo se proyecta la empresa en el tiempo y las metas que se ha fijado como objetivo.

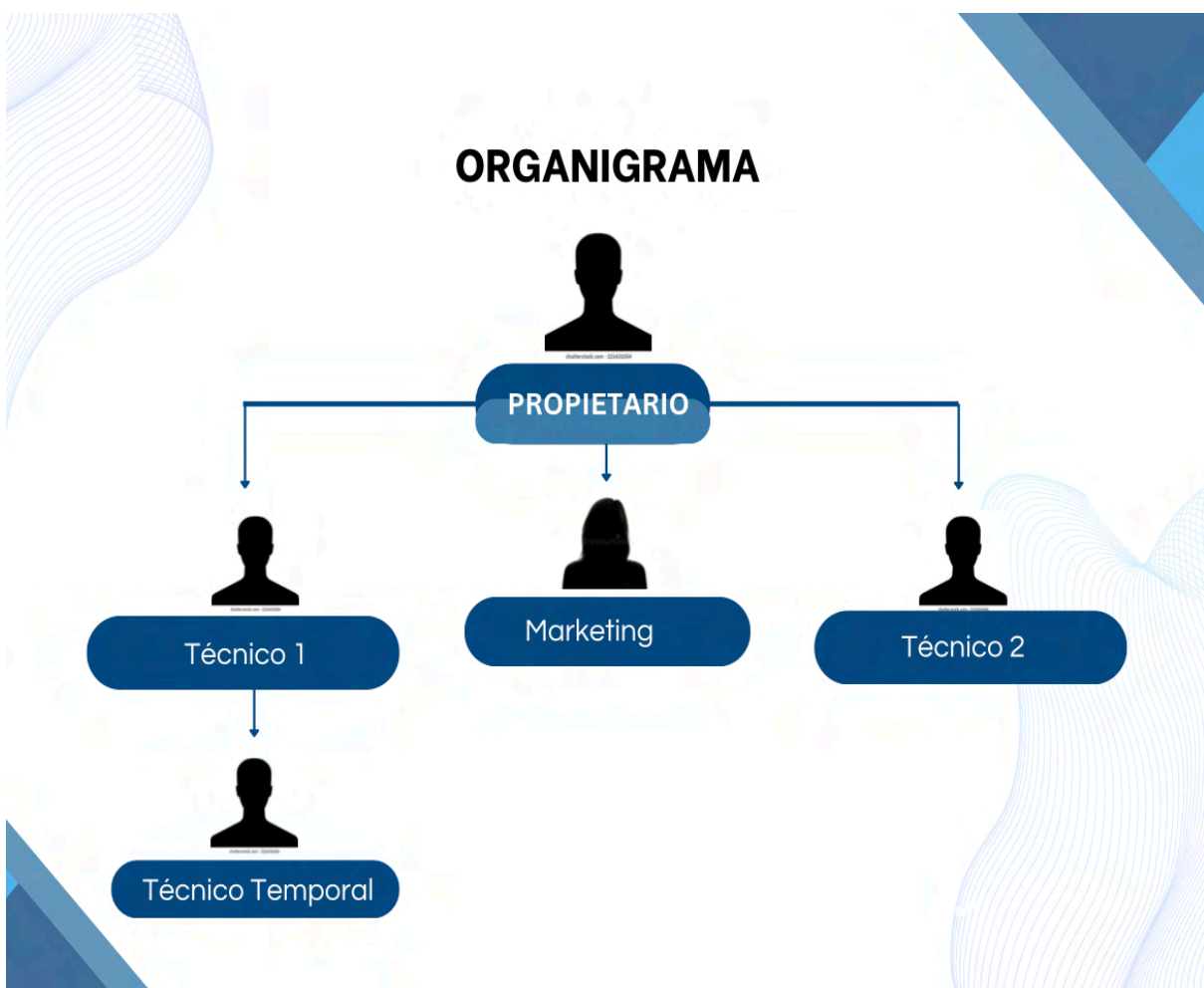
Por su parte, los Valores constituyen las reglas de juego que la microempresa se impone a sí misma, destacando los principios éticos que rigen y orientan sus acciones, definiendo cómo es la entidad, en qué cree y qué la mueve a actuar.

En conjunto, estos elementos son imprescindibles para las dinámicas de comunicación tanto interna como externa, pues definen las particularidades del trabajo diario y marcan la cultura organizacional, incluyendo el modo de hacer las cosas.

El organigrama propuesto para “El Chere”, con base en los resultados sobre la organización se diseñó con base en la estructura propuesta por Mintzberg (véase **Figura 2**). Esquema organizacional que se ajusta a las necesidades de Refrigeración “El Chere” como microempresa en etapa de formación. Esta estructura se caracteriza por la centralización del poder operativo y estratégico en la figura del propietario, quien asume un rol de director y dueño, mientras ejerce el máximo nivel jerárquico en la toma de decisiones estratégicas participando activamente en las operaciones diarias. Esta particularidad, que Mintzberg describe con su afirmación "en estructuras simples, el poder se concentra en una sola persona" esto, permite a la organización mantener una respuesta ágil frente a los desafíos del mercado.

En conjunto, este diseño organizacional implementa los principios esenciales de la estructura resultando, centralización del liderazgo, mínima burocracia, flexibilidad operativa y adaptabilidad al entorno, características que permiten a Refrigeración “El Chere” mantener su agilidad de competencia durante esta etapa formativa de su desarrollo.

Figura 21. Organigrama propuesto para Refrigeración “El Chere”

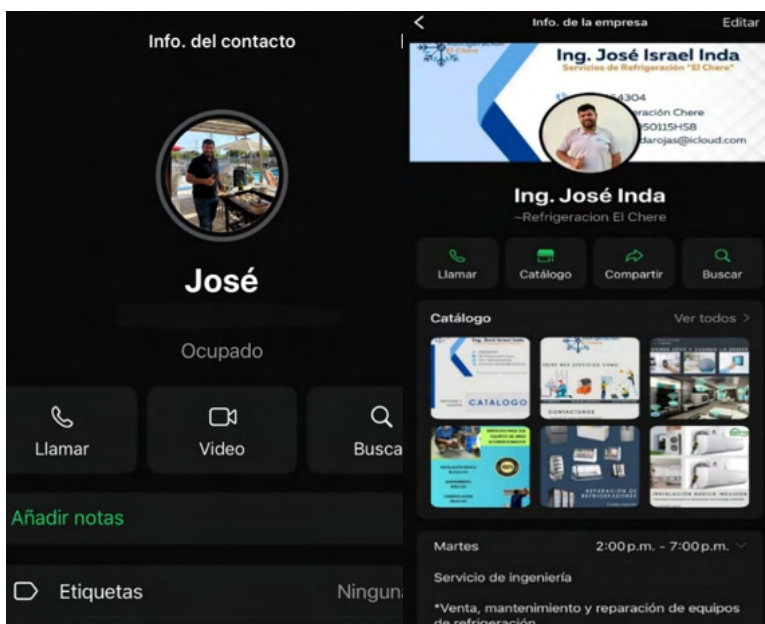


Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización.



Fuente: Capturas del Facebook de Refrigeración “El Chere”
<https://www.facebook.com/share/1CKpPnh53t/?mibextid=wwXIfr>

Figura 23. *WhatsApp de perfil personal a WhatsApp Business*




Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización.

La formalización de la presencia de la microempresa “El Chere”, proceso que implica la consolidación de su imagen mediante el uso del logo corporativo, la inclusión de información relevante de servicios, promociones y la provisión de datos de contacto, cumple una función esencial como punto de anclaje de la estrategia de marketing digital y motor de interacción. Si bien iniciar con una red tradicional es un excelente punto de partida, su fortalecimiento se dirige a trascender el mero escaparate, transformando el perfil en un canal de comunicación que capitaliza el potencial de las campañas de boca a boca y la segmentación específica por palabras clave. Adicionalmente, la integración de herramientas como la API de Conversiones es funcional a la creación de una conexión directa entre los datos de marketing de la empresa y los sistemas de Meta, lo cual es indispensable para la optimización de las prácticas de recopilación de datos.


Desarrollo de la Página Web de Refrigeración “El Chere”

Figura 24. *Página Web Refrigeración “El Chere”*


The image displays a website layout for 'Refrigeración El Chere'. The main content area features a large promotional banner for air conditioning maintenance services, including a photo of an AC unit and text: 'PROMOCIÓN EN MANTENIMIENTOS', 'Paquete de 3 aires o más Mismo domicilio \$300 C/U', and contact information for Ing. José Inda. Below this is a 'MI PERFIL PROFESIONAL' section for José Inda, listing 'Licenciado capacitado' and 'ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN'. The sidebar on the right includes a 'PRODUCTOS Y SERVICIOS' header, a section for 'EQUIPOS DISPONIBLES' with a photo of a technician and the slogan '¡COTIZA SIN COMPROMISO!', and a list of services: 'Instalación', 'Reparación', 'Mantenimiento', and 'Venta de Equipos'. At the bottom of the sidebar, there is a call to action: 'AGENDANOS: 6951164304 QUE NO TE GANE EL CALOR' and a 'Suscribirse' button. The footer of the page contains the URL 'serviciosderefrigeracioncom.wordpress.com'.



CONTÁCTANOS

 Facebook

Comunicate para resolver tus dudas, solicitar cotizaciones, catálogos o cualquier otra información que necesites.
¡Estamos a tus órdenes!



Nombre (obligatorio)

Correo electrónico (obligatorio)

Mensaje

¡Estamos aquí para ayudarte! Contáctanos y haznos saber tus requerimientos o la cotización que desees conocer. Nuestro equipo de expertos estará encantado de ayudarte. serviciosderefrigeracioncom.wordpress.com

Lunes
2:00 pm – 8:00 pm

Martes
2:00 pm – 8:00 pm

Miércoles
2:00 pm – 8:00 pm

Jueves
2:00 pm – 8:00 pm

Viernes
2:00 pm – 8:00 pm


Sábado
1:00 pm – 8:00 pm

Domingo
Cerrado

Refrigeración El Chere

NUESTRA HISTORIA

Microempresa fundada en el año 2012 por la familia Inda Ceja, ubicada en la sindicatura de Isla del Bosque, en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. Este negocio nace de la visión emprendedora de la familia, y se dedica a la prestación de servicios de refrigeración, tales como mantenimiento, reparaciones, instalaciones, así como la venta de equipos, generadores, dispositivos para hogares inteligentes, servicios de electricidad y plomería.



serviciosderefrigeracioncom.wordpress.com

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización (2025)

La creación de una Página Web, destinada a la visualización de los servicios y productos ofertados, cumple la función esencial de establecer el núcleo de la identidad digital de la empresa. En la era actual, esto no es solo una opción, sino una necesidad para cualquier organización que aspire a mantener su competitividad, ya que los consumidores esperan

encontrar e interactuar con las empresas en cualquier momento y lugar. El sitio web se convierte en el centro de las estrategias de marketing al público 24/7 en cualquier zona geográfica del mundo.

❖ Análisis de resultados esperados y resultados obtenidos

Tabla 24. *Resultados del diseño e implementación de la propuesta de mejora*

Área de mejora	Resultado esperado	Resultado obtenido	Conclusión
Identidad visual (véase anexo 6 y 7)	Al contar con un logo profesional y una identidad visual aplicados a los principales puntos de contacto de la marca (uniformes, redes sociales, tarjetas de presentación y catálogos) se pretende establecer un impacto visual distintivo que funcione como el vínculo de la marca en la mente del consumidor. Traducido en un fácil reconocimiento y la diferenciación inmediata en el mercado, mostrando un mayor profesionalismo.	El nuevo logo aporta a la diferenciación para el reconocimiento inmediato. Su inclusión en tarjetas de presentación eleva profesionalismo, validando la seriedad. La paleta de colores (azul/naranja) establece una coherencia visual estandarizada, con un mensaje unificado en todos los canales de marketing.	El diseño del logo y su aplicación visual abonan directamente a la construcción de la marca al establecer visualización profesional. El impacto es la diferenciación de otras microempresas en el sector del mismo rubro y el aumento del reconocimiento, factores que influyen positivamente en la percepción de profesionalismo y credibilidad de la empresa.
Comunicación eficaz y constante (véase anexo 7)	Disponer de material de marketing (catálogos físicos y digitales) para explicar de forma clara y visual los servicios, reduciendo la dependencia de la explicación verbal y reducción de tiempo en explicaciones repetitivas sobre cada producto o servicio.	Se creó un catálogo de productos y servicios con información detallada, que incluye equipos de aire acondicionado, generadores, hogares inteligentes, y otros servicios. La acción de diseño del catálogo en formatos físico y digital evidencio la función estratégica de proveer a la organización de activos visuales y detalles técnicos precisos, logrando un recurso para la venta y la captación de nuevos clientes.	El objetivo de estandarizar y clarificar la comunicación de la oferta fue alcanzado con la creación del catálogo de productos y servicios en formatos físico y digital. El diseño de este recurso estratégico evidencia su función de proveer activos visuales y detalles técnicos precisos, cuyo impacto en la empresa es la reducción de la dependencia de la explicación excesiva verbal, dependencia única al dueño y la eliminación

			de la confusión sobre los atributos. Con ello, se dispone de una herramienta clave el proceso de venta.
Guía y claridad de dirección	<p>Contar con la misión, visión y valores definidos para alinear las actividades operativas y estratégicas hacia un mismo objetivo con un sentido de propósito y reglas claras de actuación. Facilitando la toma de decisiones, usando los valores como filtro para elegir proveedores, métodos de trabajo o tipos de clientes.</p>	<p>Orientación hacia el futuro, comenzando a planificar la inversión en herramientas más innovadoras, acciones que antes se veían como gastos innecesarios pero que ahora son inversiones estratégicas para alcanzar los objetivos de misión, visión y valores.</p>	<p>La definición de la misión, visión y valores motivó a Refrigeración "El Chere" a iniciar una transformación de una microempresa operativa emergente a una organización con propósito y dirección estratégica. Esta evolución se concretó en una toma de decisiones donde la empresa definió su guía operativa.</p>
Presencia digital ampliada (véase anexo 8)	<p>Tener una página web, un perfil de Facebook y WhatsApp más fortalecidos para llegar a más clientes potenciales y promocionar ofertas de forma más efectiva, incrementando la credibilidad y la proyección de profesionalismo, ampliando el alcance y visibilidad de la marca, y aportando a una estrategia de marketing digital medible.</p>	<p>Los resultados demostraron un impacto inmediato y cuantificable, el cambio a un perfil formal y la estrategia de marketing resultaron en un incremento masivo de 137 a 942 seguidores en solo 28 días lo representa un crecimiento de casi el 700%. La combinación de un WhatsApp y Facebook activo y una página web abona a la percepción de la empresa de "proveedor informal" a "empresa confiable". Sembrando bases sólidas para el futuro para que continúen incorporando futuras estrategias como publicidad segmentada, email marketing y análisis de comportamiento del usuario en la web.</p>	<p>La transformación digital logró no solo fortalecer la presencia en línea sino generar un crecimiento cuantificable y funcional que posiciona a la empresa para su escalabilidad futura, demostrando que la inversión en presencia digital formalizada es esencial para la competitividad moderna.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la propuesta de mejora

La construcción e implementación de la propuesta de mejora para la microempresa Refrigeración “El Chere” se enfocó principalmente en la estrategia, logrando generar beneficios tangibles a corto plazo como la implementación del logo diseñado, con su concepto visual coherente y su aplicación en nuevos uniformes, catálogos, redes sociales y tarjetas de presentación, abonando a la percepción de “El Chere” de un servicio informal a un proveedor profesional y confiable. Esta coherencia visual no es solamente un adorno, sino la ejecución de la promesa de valor de la empresa, creando una recordación de marca unificada en cada punto de contacto con el cliente.

Asimismo, la estandarización de la oferta y la comunicación a través de la adopción de catálogos tanto digitales como físicos en su kit de trabajo y oficina, resultó crucial para la eficiencia operativa. Este material de marketing estandarizó la descripción de los servicios, minimizando la dependencia de la explicación verbal y, por ende, reduciendo el tiempo que el dueño y los empleados invertían repetidamente en describir cada oferta. La disponibilidad de esta información permite al personal enfocarse en otras actividades productivas y eleva la percepción por el cliente, lo que se traduce directamente en una mejora de la capacidad operativa y la rentabilidad.

Paralelamente, la introducción de la misión, visión y valores sentó una base para alinear los esfuerzos del equipo hacia un propósito común, un pilar fundamental que antes estaba ausente. Por otro lado, la estrategia de diversificación digital mediante la complementación de WhatsApp y Facebook, el desarrollo de una página web tuvo un impacto inmediato, cuantificable en el alcance y visibilidad de las redes. El incremento del 588% (de 137 seguidores a 942) en un período de 28 días es una evidencia del éxito inicial, confirmando la viabilidad de futuras

estrategias de marketing digital basadas en publicaciones constantes, interacción e inversión para la captación efectiva de clientes potenciales. Facebook actúa como el canal de captación masiva, mientras que la página web se establece como plataforma extra de credibilidad, añadiendo a la confianza y la decisión de compra del cliente potencial.

La implementación de estas herramientas estratégicas y visuales (logo, catálogos, web, misión/visión, uniformes) sienta las bases para una formalización orgánica y menos disruptiva de la empresa.

Al abordar primero la estrategia, se preparó a la microempresa para futuras adecuaciones en la estructura organizacional, como la división formal de tareas y la jerarquización de puestos, que son esenciales para su escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo. cumpliendo así con sus objetivos principales de generar una identidad de marca, estandarizar la comunicación de la oferta y amplificar la presencia digital, abonando al paso inicial esencial para la microempresa en su etapa actual de crecimiento.

Conclusiones de la investigación

La relación entre la estrategia y la estructura organizacional es un principio fundamental de la dirección estratégica. Estos dos elementos son interdependientes y deben complementarse de forma continua para garantizar un alto rendimiento. La estrategia se concibe como el plan o la forma en que se determinan los objetivos a largo plazo, la instrumentación de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlos. Por su parte, la estructura organizacional se define como el sistema formal de relaciones que coordina y motiva a los miembros para la consecución de las metas, funcionando como el esqueleto que permite contener e integrar órganos, personas y tareas. La congruencia entre estas dos variables es crucial no solo para afrontar los desafíos del entorno y asegurar la supervivencia o permanencia en el mercado, sino también para optimizar los recursos y alcanzar los objetivos eficientemente.

- Estrategia (Variable independiente)

Objetivo 1: Identificar el tipo de estrategia de la microempresa de servicios

La literatura distingue entre diversas tipologías estratégicas. Mintzberg, et al. (1997) postulan que la estrategia puede ser deliberada (conscientemente planeada) o emergente (patrones de acción que se desarrollan espontáneamente, en respuesta al entorno). La mayoría de las estrategias se ubican en un continuo entre estos dos extremos. David (2003), por su parte, clasifica las estrategias en 13 acciones organizadas en grupos como estrategias de integración, intensivas (como la penetración de mercado o desarrollo de producto), y diversificación, indicando que las empresas suelen buscar una combinación de dos o más simultáneamente.

En este sentido, se concluye que, la microempresa de Refrigeración “El Chere” implementa una estrategia híbrida y emergente. Esta combinación incluye acciones intencionales, como servicios garantizados, programas de reconocimiento, la diversificación de servicios (refrigeración, plomería, electricidad, hogares inteligentes y generadores automatizados) y la estrategia de compras anticipadas de inventario en temporadas bajas para asegurar precios competitivos. Conjuntamente, se observan respuestas adaptativas al entorno, estrategias emergentes, como el cambio de su publicidad tradicional de radio a plataformas digitales (Facebook y WhatsApp) en respuesta a los hábitos cambiantes del consumidor para promociones estacionales.

Por lo que, la identificación de una estrategia híbrida demuestra la capacidad de la microempresa para equilibrar la planificación básica como compras y diversificación con la flexibilidad extrema requerida en entornos dinámicos y con recursos limitados. El predominio de las estrategias emergentes le ha permitido a Refrigeración “El Chere” el crecimiento sostenido por más de una década, aunque la implementación de herramientas estratégicas formales como la propuesta en la mejora es fundamental para reducir la dependencia de la intuición del dueño y proyectar el futuro de forma más estructurada.

- Objetivo 2: Analizar las características de cada tipo de estrategia de la microempresa de servicios

Para lograr una ventaja competitiva sostenible, Porter (1985), definió tres estrategias genéricas: Liderazgo en costo, diferenciación y enfoque. La diferenciación permite a una compañía mantener un precio elevado al ofrecer características peculiares del producto o servicio, lo cual es una estrategia de alto costo y requiere atención prioritaria a reducir costos. Sin embargo,

Porter advierte sobre el riesgo de quedar "atrapado en el medio" si la empresa no logra ejecutar claramente el liderazgo en costo o la diferenciación. Las estrategias de marketing, según Ferrell (2012), son componentes funcionales que deben ser realistas y consistentes con la misión corporativa, centrándose en la creación de valor para los clientes.

Las estrategias de Refrigeración "El Chere" combinan características de diferenciación (servicios 100% garantizados, calidad profesional, servicios 24/7 para clientes prioritarios) con un liderazgo parcial en costos (manteniendo precios fijos en el servicio de mantenimiento por más de una década). Adicionalmente, se identificó un enfoque selectivo hacia segmentos de alto valor, ya que el análisis de documentos demostró que el 40% de las facturas provienen de clientes morales (empresas/escuelas). El 65% de los ingresos son generados por servicios y el 35% de la venta de equipos.

Demostrando que la estrategia de Refrigeración "El Chere", a pesar de ser híbrida y emergente, le ha permitido capitalizar segmentos de mercado más rentables. Donde la empresa no solo vende productos, sino que se ha posicionado estratégicamente en la calidad y la retención del cliente a través de su capacidad de servicio.

Refrigeración "El Chere" ha logrado una posición competitiva al enfocarse en la diferenciación a través de su propuesta de valor como servicios de alta calidad y garantías. No obstante, el sostenimiento de precios fijos por largo tiempo (cercano al liderazgo en costo) podría acercarlo al riesgo de quedar "atrapado en el medio" si no se optimizan continuamente los costos. El director debe tomar decisiones directivas formales para estructurar una estrategia de diferenciación más pura que le permita aumentar los precios conforme el mercado lo exija y capitalizar su enfoque en segmentos rentables como el institucional y empresarial.

- Objetivo 3: Describir los beneficios de implementar estrategias organizacionales

La implementación estratégica es fundamental para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo. Los beneficios de una estructuración estratégica se relacionan con la claridad y estabilidad operativa, la coherencia interna, la adaptación al entorno y el fortalecimiento de la competitividad. David (2003), agrega que las estrategias permiten mejorar las comunicaciones y reducir al mínimo los riesgos. Para Kim & Mauborgne (2015), la estrategia correcta puede llevar a la innovación de modelos de negocio, a la creación de nueva demanda y a la reducción de la estructura de costes.

La implementación de estrategias en Refrigeración “El Chere” ha resultado en beneficios tangibles, como la lealtad y retención de clientes por más de una década, lograda mediante un programa informal de reconocimiento (servicios 24/7 y descuentos). Esto genera un fuerte efecto de publicidad de boca en boca. Además, la adaptación al entorno se evidencia en la migración de la publicidad de radio a plataformas digitales, lo que alinea las actividades promocionales con el comportamiento actual del mercado. La estrategia de compras anticipadas optimiza costos y reduce el riesgo de desabastecimiento.

El principal beneficio estratégico para Refrigeración “El Chere” ha sido el crecimiento sostenido y la retención de clientes, validando que, incluso las estrategias informales o emergentes, cuando están orientadas a la satisfacción del cliente, generan valor. La estrategia de “El Chere” le permite maximizar su valor percibido como precios consistentes con alto nivel de servicio y garantía, que es un tipo de innovación en valor (Kim & Mauborgne) fundamental para competir eficazmente en su segmento.

Por lo que se concluye que, el éxito de la estrategia se ha basado en la intuición del dueño con acciones desarrolladas casi siempre esporádicamente en respuesta al entorno con estrategias híbridas y emergentes que incluyen acciones intencionales, logrando la lealtad de sus clientes, publicidad boca a boca, optimización de costos, crecimiento sostenido, entre otros. Sin embargo, la empresa necesita la implementación de herramientas estratégicas formales para proyectar el futuro de manera estructurada y reducir la dependencia de la intuición del dueño. Siendo crucial implementar planificación financiera formal, definición de metas y objetivos medibles. Además, de estructurar una estrategia de diferenciación más pura que le permita aumentar los precios conforme el mercado lo exija, evitando el riesgo de quedar "atrapado en el medio" debido al sostenimiento de precios fijos por largo tiempo.

V2 Estructura organizacional (variable dependiente)

- Objetivo 1: Analizar el tipo de estructura organizacional de la microempresa de servicios

La estructura organizacional determina cómo se divide el trabajo, se establecen las relaciones y se coordinan las actividades para el logro de objetivos. Henry Mintzberg (2005), clasifica la estructura en cinco configuraciones principales. Una de ellas es la estructura simple, caracterizada por la supervisión directa como principal mecanismo de coordinación, la centralización del poder en el ápice estratégico, una tecnoestructura y staff reducidos, y una división poco estricta del trabajo. Esta configuración es común en organizaciones jóvenes, pequeñas, en entornos sencillos y dinámicos.

La estructura de Refrigeración "El Chere" se alinea con la estructura simple de Mintzberg. La microempresa carece de organigrama formal y niveles gerenciales intermedios. El

director/fundador concentra el poder y la toma de decisiones sobre agendas, finanzas, prioridades y servicios especializados (ápice estratégico). La coordinación se efectúa mediante supervisión directa y comunicación informal, acuerdos verbales durante el trayecto, llamadas, WhatsApp, etc. La división del trabajo es flexible, basada en la experiencia de los técnicos uno, dos y temporal.

La estructura simple es la configuración más adecuada para el contexto de Refrigeración “El Chere” microempresa de tres trabajadores. La centralización total del poder en el dueño permite una agilidad inigualable en la toma de decisiones estratégicas y operativas, lo cual es esencial para responder rápidamente a los clientes y adaptarse a un entorno dinámico, tal como se predice para esta configuración estructural.

- Objetivo 2: Determinar los beneficios de la estructura organizacional de la microempresa de servicios

Las tendencias organizacionales modernas buscan beneficios como cadenas de mando más cortas para agilizar decisiones y una mayor amplitud del control, disminuyendo la supervisión directa y facilitando la autonomía. Fincowsky (2022), destaca que una estructura efectiva facilita competir en el mercado, el mejor control de las acciones en la asignación de recursos y la agilización del proceso de toma de decisiones.

La estructura simple de Refrigeración “El Chere” facilita la toma de decisiones rápida y directa por parte del director. La comunicación informal y directa agiliza la coordinación y la resolución de dudas inmediatas en el sitio de trabajo. Esta configuración permite la supervisión efectiva del trabajo y el control de calidad total por parte del fundador. El conocimiento de las funciones

preasignadas por la experiencia reduce la necesidad de control excesivo y fomenta la flexibilidad de la gestión.

El principal beneficio de esta estructura es la flexibilidad operacional y la rápida respuesta al cliente, características que han impulsado el crecimiento de “El Chere”. Esta alineación estructural con la estrategia híbrida de diversificación permite un mejor control de las acciones (Fincowsky) y asegura el aprovechamiento de la curva de la experiencia de los empleados.

- Objetivo 3: Identificar los pasos para diseñar la estructura organizacional de la microempresa de servicios

Stoner (1996), describe los cuatro pasos angulares para diseñar una estructura organizacional efectiva: 1. División del trabajo (descomponer tareas), 2. Departamentalización (agrupar tareas lógicamente), 3. Jerarquía (especificar dependencias y cadena de mando), y 4. Coordinación (integrar actividades). Chiavenato (2021), menciona que el diseño organizacional depende de factores de contexto como la estrategia y las dimensiones anatómicas (tamaño y forma estructural).

Aunque Refrigeración “El Chere” no cuenta con documentación formal como manuales u organigramas que definan estos pasos, la organización ejecuta estos principios de forma natural e informal. Las tareas están divididas por nivel de complejidad y experiencia (técnico 1, técnico 2 y temporal). La jerarquía es plana, con dependencia directa y sin intermediarios del director a los técnicos. La coordinación, integración de actividades se logra diariamente por la comunicación directa e informal para asegurar que el trabajo se realice eficazmente.

La microempresa Refrigeración “El Chere” demuestra que, para un negocio pequeño en crecimiento, los pasos de diseño estructural de Stoner (1996), se ejecutan de manera orgánica e intuitiva, predominando la funcionalidad sobre la formalización. La estructura se ajusta continuamente a la diversificación de servicios como instalaciones complejas, generadores y a la necesidad de personal temporal. Esto refuerza la idea de que la estructura debe ser un proceso de adaptación continúa alineado con la estrategia y el entorno dinámico.

Concluyendo que, la microempresa “El Chere” se alinea con la estructura simple de Mintzberg. Esta se caracteriza por la centralización absoluta del poder y la toma de decisiones en la figura del dueño/fundador. La supervisión directa y la comunicación informal facilitan la toma de decisiones, la coordinación y la resolución de problemas. Su principal beneficio es la flexibilidad operativa y la rápida capacidad de respuesta al cliente. Además, la estructura se ajusta continuamente a su tamaño micro, a la necesidad de personal temporal y a los servicios diversificados, predominando la funcionalidad sobre la formalización.

La principal área de oportunidad se centra en la informalidad. La estructura simple genera una dependencia crítica y una vulnerabilidad absoluta del dueño para el desarrollo de todas las actividades y la toma de decisiones. A esto se suma que la falta de formalización dificulta la estandarización de procesos, lo cual limita el potencial de crecimiento y la capacidad de delegación efectiva a largo plazo.

Respecto al diseño e implementación de propuesta de mejora, se concluye que la implementación de herramientas estratégicas y visuales (logo, catálogos, web, misión/visión, uniformes) sienta las bases para una formalización orgánica y menos disruptiva de la empresa.

Al abordar primero la estrategia, se preparó a la microempresa para futuras adecuaciones en la estructura organizacional, como la división formal de tareas y la jerarquización de puestos, que

son esenciales para su escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo. cumpliendo así con sus objetivos principales de generar una identidad de marca, estandarizar la comunicación de la oferta y amplificar la presencia digital, abonando al paso inicial esencial para la microempresa en su etapa actual de crecimiento.

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar el tipo de estrategia y su relación con la estructura organizacional de la microempresa de servicios “El Chere” de Escuinapa, Sinaloa, México; con base en los resultados del estudio, se confirma que se logró el objetivo del estudio ya que fue posible determinar el tipo de estrategia emergente - híbrida y su relación con la estructura organizacional de la microempresa “El Chere” de tipo simple, confirmando que el modelo de gestión se caracteriza por una fuerte alineación entre la estrategia y la estructura organizacional.

La relación y congruencia entre la estrategia híbrida/emergente y la estructura simple/centralizada constituye el principal beneficio para Refrigeración “El Chere”. Esta alineación garantiza una flexibilidad operacional y una rápida capacidad de respuesta al cliente, elementos esenciales para competir en un mercado dinámico.

Por lo tanto, los hallazgos empíricos respaldan la hipótesis dos, la cual postula la relación positiva de causalidad entre la estrategia híbrida/emergente y la estructura simple/centralizada, demostrando cómo esta configuración impacta positivamente en la adaptabilidad de la microempresa.

Los resultados indican que la microempresa de servicios local tiene capacidad para equilibrar eficazmente las acciones intencionales (como la diversificación de servicios y la compra

anticipada de inventario) con las respuestas adaptativas al entorno (como el cambio a plataformas digitales). Esto se ha logrado demostrando que la congruencia entre la estrategia híbrida y una estructura simple centralizada impulsaron su crecimiento sostenido, la rentabilidad y la alta retención de clientes por más de una década.

Sin embargo, las áreas de oportunidad de este tipo de organización refieren la necesidad de mayor número de investigaciones enfocadas en la gestión e innovación de las organizaciones que aborden aspectos como la formalización de la estructura organizacional, la implementación de planificación financiera formal, la definición de metas y objetivos medibles, y el desarrollo de mecanismos para reducir la vulnerabilidad y dependencia crítica del fundador.

Referencias

- Amado, J. (2011). El sector servicios en la economía: El significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. Recuperado de: <http://132.248.45>.
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- BBVA México. (2024). *Información corporativa*. BBVA México.
<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/credito-pyme-que-es-una-microempresa.html>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Colección Libros de la Empresa.
https://www.google.com/search?q=https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64910093/BRANDING_CORPORATIVO_PAUL_CAPRIOTTI_Resu-libre.pdf
- Canta Honores, J. L., & Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775–786.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000300775&script=sci_abstract
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamiento organizacional* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cilleruelo, E. (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: Diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, (34), 91–98.

Contreras Loera, M. R. (2007). *La transformación de pequeña a gran empresa: El caso de la organización sinaloense*[Tesis de licenciatura o maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. <https://doi.org/10.24275/uami.9g54xh92t>

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152–181.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). Pearson Educación.

De Salas, S. A. D., Martínez, V. M. M., & Morales, C. M. P. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y Palabra*, (75).

<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706040.pdf>

Del Carmen Gutiérrez-Diez, M., Sapién-Aguilar, A. L., & Piñón-Howlet, L. C. (2013). Desempeño organizacional de microempresas en México. *European Scientific Journal*, 9(28).

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. HarperBusiness.

Escuela Bancaria y Comercial (EBC). (2024, 18 de abril). *Empresas de servicios: ¿Sabes en qué consisten?* Ventana EBC. <https://www.ebc.mx/ventana/empresas-de-servicios-sabes-en-que-consisten/>

Fincowsky, E. B. F. (2022). *Organización de empresas* (5.^a ed.). McGraw Hill. https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=13456

Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Pearson Educación.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5a ed.). Cengage Learning.

Galván, I. P., & Aguilar, J. A. H. (2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF): Nueva Época*, 18(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8892722>

Gómez, A. S. (2013). *Diseño organizacional* [Monografía o tesis no publicada, Universidad Península de Santa Elena].

https://www.google.com/search?q=https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58800763/Ensayo_-_Diseno_Organizacional-libre.pdf

Gómez Bastar, A. (2012). *Metodología de la investigación* (1.^a ed.). Red Tercer Milenio.

González Alvarado, T. E. (2005). Problemas en la definición de microempresa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(31), 408–423. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842005000300004&script=sci_arttext

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023*.

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>

Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. Pearson Educación.

Jiménez, J. H. C., & Zapata, M. H. (2018). Microempresas: Análisis empírico de algunos problemas. *En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 6(8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9769645>

Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6.^a ed.).

<https://drive.google.com/file/d/1sdiK37mALcR88ztA1NfxlAH0TzrTtxtCW/view>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul*. Profit Editorial. <https://leer.amazon.com.mx/?asin=B016A6YY4A>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

<https://drive.google.com/file/d/1hQuOJiQOWru9QQtd4b51fZbpJSzBWnCq/view>

Lafuente, J. M., & Musons, J. I. L. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos.

https://www.google.com/search?q=https://books.google.es/books%3Fhl%3Des%26lr%3D%26id%3Dw_ULBtVKf64C

Landazury Villalba, L. F., & Ferrer Manotas, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista EAN*, (81), 129–148. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a07.pdf>

Litardo, B. I. D., Ross, W. A. B., & Barriga, L. E. P. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96–107. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2323/2536>

Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras* (16.^a ed.). Cengage Learning.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia* (J. C. Pecina Hernández, Trad.). Grupo Editorial Patria.

https://www.google.com/search?q=https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62436914/MAGRETTA-Para_entender_a_Michael_Porter_201420200321-54786-apbhpq-libre.pdf

Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración de organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

- Marr, B. (2023). *Los siete mayores retos a los que se enfrentan todas las empresas en 2023*. Forbes. <https://forbes.es/empresas/218222/los-siete-mayores-retos-a-los-que-se-enfrentan-todas-las-empresas-en-2023/>
- Méndez, J. G. C. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47). <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604702.pdf>
- Mintzberg, Henry (2005). *Estructuras en cinco: Diseño de las organizaciones efectivas*. Ariel.
- Mintzberg, Henry (2005). *La estructuración de las organizaciones: Una síntesis de la investigación* (D. Bonner & J. Nieto, Trads.; 8.ª reimp.). Ariel.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos* (2a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- <https://pdfcoffee.com/el-proceso-estrategico-conceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdf-2-pdf-free.html>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1).
- <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Montañez, M., & Gutiérrez, O. (2014). Las prácticas responsables desde la teoría los grupos de interés en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Ra Ximhai*.
- <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/653/612>
- Morales Guzmán, M. M., & Prada Puerto, S. M. (2017). *Marketing sensorial influencia sensorial en el proceso de compra mediante estímulos visuales*.
- <https://repositorio.ecci.edu.co/server/api/core/bitstreams/34eae798-ec64-4530-8f61-b92c7e5200cd/content>

Muñiz, M. (2010). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. División de Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León.

<https://www.formaciondocente.com.mx/PublicacionesPedagogicas/Articulos/Estudios%20de%20Caso%20en%20la%20Investigacion%20Cualitativa.pdf>

Münch Galindo, L. (2007). *Administración* (1.^a ed.). Pearson Educación.

https://drive.google.com/file/d/1iZMtKwgduNkVt7E4REbA_hiQu-Y57PoN/view

Münch Galindo, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (1.^a ed.). Cengage Learning.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24167w/Administraci_%B3n.-Gesti_%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M_%BCnch.pdf

Muñoz Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la investigación: Ciencias sociales* (1.^a ed.). Oxford University Press México.

Murillo Vargas, G., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: Una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19–40.

<https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/194260979003.pdf>

Nuño de León, P. del R. (2012). *Administración de pequeñas empresas* (1.^a ed.). Red Tercer Milenio.

Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis I* (5.^a ed.). Ediciones de la U.

Peña, M. L. M., & Garrido, E. D. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Esic Editorial.

https://www.google.com/search?q=https://books.google.es/books%3Fhl%3Des%26lr%3D%26id%3Dw_ULBtVKf64C

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

Porter, Michael E. (2001). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. México, D.F.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.

Sánchez, J. (2015). *Empresa*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Secretaría de Economía. (2019). *Perfil geográfico: Sinaloa*. Data México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/sinaloa-si>

Secretaría de Economía. (s.f.). *Perfil económico de Sinaloa*. Data México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/sinaloa-si>

Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata.

<https://www.google.com/search?q=https://books.google.es/books%3Fhl%3Des%26lr%3D%26id%3DWZxyAgAAQBAJ>

Solano, M. (2024). *Desafíos y perspectivas para las empresas mexicanas en 2024*. EY.

https://www.ey.com/es_mx/insights/desafios-internos-externos-empresas-mexico-latinoamerica

Soriano, C. L. (2009, 9 de junio). *Los cinco pecados capitales de las pymes*. SaberPlus.

<https://grandespymes.ar/2009/06/09/los-cinco-pecados-capitales-de-las-pymes/>

Stezano, F. (2013). *Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina*. Estudios y Perspectivas (146).

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fb292cd7-f163-44ca-9a16-ce45bdb9d74f/content>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R., Jr. (1996). *Administración* (6a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.

Tituaña Sotalin, E. R. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO CA, año 2014.*

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUAÑA%20SOTALIN.pdf>

Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A., & Cañarte-Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1016–1034.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2619/5919>

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114–137.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>

Valladolid, M. (2023). *5 mayores retos que ven las empresas en México.* Forbes.

<https://forbes.com.mx/estos-son-los-5-mayores-retos-que-ven-las-empresas-en-mexico/>

Vargas Beal, X. (2012). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa.* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Vargas-Hernández, J. G., & Guillén Mondragón, I. J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 21(94), 65–80. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n94/v21n94a04.pdf>

Velázquez Valadez, G. (2008). ¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales? *Mundo Siglo XXI. Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional*, 13, 73–90.

[https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7235/1/REXTN-MS13-06-](https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7235/1/REXTN-MS13-06-Velazquez.pdf)

[Velazquez.pdf](https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7235/1/REXTN-MS13-06-Velazquez.pdf)

Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129–155.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Yin, R. K. (1984). *Investigación de casos: Diseño y métodos*. Sage.

Anexos

Anexo 1. Facturas analizadas

RFC emisor:	00000000000000000000	Folio fiscal:	678BC439-7826-4A9B-A9DD-BCE62A6F7203
Nombre emisor:	ESTADO DE GUERRERO	No. de serie del CSD:	00000000000000000000
Folio:	00000000000000000000	Serie:	JUN-2025
RFC receptor:	00000000000000000000	Código postal, fecha y hora de emisión:	91030 2025-06-04 12:54
Nombre receptor:	ESTADO DE GUERRERO	Efecto de comprobante:	Ingreso
Código postal del receptor:	62400	Régimen fiscal:	Régimen Simplificado de Confianza
Régimen fiscal receptor:	General de Ley Personas Morales	Exportación:	No aplica
Uso CFDI:	Gastos en general.		

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto	
40101701	ACNUEVO	1	H87	PIEZA	13,000.000000	13,000.000000	0	Si objeto de impuesto.	
Descripción	EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe	
					IVA	Traslado	13,000.000000	16.00%	2,080.000000
					ISR	Retención	13,000.000000	1.25%	162.500000
Número de pedimento		Número de cuenta predial							
40101701	ACKIT	1	XKI	ACCESORIOS Y GAS	1,500.000000	1,500.000000	0	Si objeto de impuesto.	
Descripción	KIT PARA INSTALACION Y MANTENIMIENTO DE AIRE ACONDICIONADO				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe	
					IVA	Traslado	1,500.000000	16.00%	240.000000
					ISR	Retención	1,500.000000	1.25%	18.750000
Número de pedimento		Número de cuenta predial							
72101511	MTTO	1.00	H87	PIEZA	2,600.000000	2,600.000000	0	Si objeto de impuesto.	
Descripción	MANTENIMIENTO DE AC E INTALACION Y REPARACION				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe	
					IVA	Traslado	2,600.000000	16.00%	416.000000
					ISR	Retención	2,600.000000	1.25%	32.500000
Número de pedimento		Número de cuenta predial							

Moneda:	Peso Mexicano	Subtotal	\$ 17,100.00
Forma de pago:	Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI)	Descuento	\$ 0.00
Método de pago:	Pago en una sola exhibición	Impuestos trasladados	IVA 16.00% \$ 2,736.00
Condiciones de pago:	CONTADO	Impuestos retenidos	ISR \$ 213.75
		Total	\$ 19,622.25

Sello digital del CFDI:

PcX7//ebaRzMzo1wi9a5NzZH3CfX/KTrB6bsnTTsBO4i7cJ7QBdZS+OI3nezMkBwrj8VLyWsmDA2EzTK/bZcyiQ8XshppVfa8y+VE2Fsg+imhVOFXGoOHO4uGf2+vwoTgnrczBKChW9Y2v77iec6Ycb8kxHckI7nbFg8Pihaf7IF5xKnYJ1j5vmpVtWmLmrGoDb1GJuDrboJ0V3fuPAmgsmkQUoKvks8rYjqtJR5L8cgWZTsdW07AFTWl9clGbmhAFIsGXGeLBR+8YwZucvLmtFvA+tlP40ZPTwxtG7+JrH3pZVqogIZHzchREAFcnGVV4BShbL2xoxw==

Sello digital del SAT:

MK0nWlUmFQZdvk7JWX21yNk8SDjAjwnZQMxcQUaLkbfvHafg5RtWxifj9IUYAlaYrg+eqOatC/OVvc3Yy0/SEJK2nKhRnsZerNnXoAYvgUVIghAbA8gBn1sbnNIK2PUjpsG+ZPbkfapd ccHRNggNH5hccstTVXSH4n64Y1nAWIFu9Z7+zX33ykATJV9EpLkR66i3BOzIAonhnr9tXlSif6nuGyxwOMm0lFgZaZniYgBYZmRpQdPyjCWmi9NfRl/ZzNm1S8zE1sgKXh5jsH041TWzkm HpSYqhaM1bxavp9ZWmqLvdjaVsd7k20BPj+Jx9PKPD/Y5D4ZuA==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

[|1.1|678BC439-7826-4A9B-A9DD-BCE62A6F7203|2025-06-04T19:06:10|SAT970701NN3|PcX7//ebaRzMzo1wi9a5NzZH3CfX/KTrB6bsnTTsBO4i7cJ7QBdZS+OI3nezMkBwrj8VLyWsmDA2EzTK/bZcyiQ8XshppVfa8y+VE2Fsg+imhVOFXGoOHO4uGf2+vwoTgnrczBKChW9Y2v77iec6Ycb8kxHckI7nbFg8Pihaf7IF5xKnYJ1j5vmpVtWmLmrGoDb1GJuDrboJ0V3fuPAmgsmkQUoKvks8rYjqtJR5L8cgWZTsdW07AFTWl9clGbmhAFIsGXGeLBR+8YwZucvLmtFvA+tlP40ZPTwxtG7+JrH3pZVqogIZHzchREAFcnGVV4BShbL2xoxw=|00001000000705250068|]

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 00001000000705250068



RFC emisor:		Folio fiscal:	ECCEBDAA-EB1B-4CD0-A76A-C0FD8572F2E
Nombre emisor:		No. de serie del CSD:	00001000000700184973
Folio:	9	Serie:	MAY-2025
RFC receptor:	00001000000700184973	Código postal, fecha y hora de emisión:	82530 2025-05-06 21:45:36
Nombre receptor:		Efecto de comprobante:	Ingreso
Código postal del receptor:	82400	Régimen fiscal:	Régimen Simplificado de Confianza
Régimen fiscal receptor:	General de Ley Personas Morales	Exportación:	No aplica
Uso CFDI:	Gastos en general.		

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
72101511	MTTO	9.00	H87	PIEZA	300.00	2,700.00		Si objeto de impuesto.
Descripción	MANTIENIMIENTO DE AC E INTALACION Y REPARACION				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	2,700.00	16.00% 432.00
					ISR	Retención	2,700.00	Tasa 1.25% 33.75
Número de pedimento		Número de cuenta predial						

Moneda:	Peso Mexicano	Subtotal		\$ 2,700.00
Forma de pago:	Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI)	Impuestos trasladados	IVA 16.00%	\$ 432.00
Método de pago:	Pago en una sola exhibición	Impuestos retenidos	ISR	\$ 33.75
Condiciones de pago:	CONTADO	Total		\$ 3,098.25

Sello digital del CFDI:

OzW8PLGhHzdRvUgQ1XxJTj6SIDjzRi2q+Npe0SN6vGn5lwp4f9350r5onwn9FozyA2wICSaHcMXixHN9+1H3CzcDqOui09ITC90D7IC4MlcPJaF+lox54lo0MQJ8oboqD8JTdh0TL9TghxUix+myGdvC0Bkr2HzPLHCwARizy2yjiB01Oul01kwbw6J4thEOIYDrVxd09LT7Xour34mfq0AGZQWQuvRWzDK13vcmZGiQprASbPDibMqGONxm9xoqt9qLZT/WWGN+71ytU8I4orPmPQo8cicRZAJjPKqRVNXXZs6YSiF9+PMF/vhFIFTx9M1TP1KKQeVN1EgQ==

Sello digital del SAT:

cNpgwBuhrtLsryieTb1AEYJXsqz30H9GvJwTFC4hrskfayyj+uv0jH7bZRG50oJ+YwJKn8XvBksO+XbflYjwJNLOgDqEXWaEUPx8Nj08xpsKkGWhOGCDrxL4vV7z59ZddtaSReHTJOBn4X5FJADW5WVxwAr9wBUkJAeA9WsvUhpILfBbBn3UJ3FxFHwvRTPA1yJlwNmDdmM+LL0Ag6JMuRAyh9TWS8LCAVHicH02FIEgQUqpCn9/qcjax1I88MvnmQum9WwDBX7G/IIQqE2slyEPIBzCIU7wNLKO9p0z5pduNvPuq0YbAmb1UT0+nh2xlSmwQTdqZ0Q==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

[|1.1|ECCEBDAA-EB1B-4CD0-A76A-C0FD8572F2E|2025-05-06T21:45:51|SAT970701NN3|OzW8PLGhHzdRvUgQ1XxJTj6SIDjzRi2q+Npe0SN6vGn5lwp4f9350r5onwn9FozyA2wICSaHcMXixHN9+1H3CzcDqOui09ITC90D7IC4MlcPJaF+lox54lo0MQJ8oboqD8JTdh0TL9TghxUix+myGdvC0Bkr2HzPLHCwARizy2yjiB01Oul01kwbw6J4thEOIYDrVxd09LT7Xour34mfq0AGZQWQuvRWzDK13vcmZGiQprASbPDibMqGONxm9xoqt9qLZT/WWGN+71ytU8I4orPmPQo8cicRZAJjPKqRVNXXZs6YSiF9+PMF/vhFIFTx9M1TP1KKQeVN1EgQ=|100001000000705250068|]

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 00001000000705250068



RFC emisor:		Folio fiscal:	1B08D419-EBB5-486E-89C3-03D73EBE0DF2
Nombre emisor:		No. de serie del CSD:	00001000000700184973
Folio:		Serie:	ABR-2025
RFC receptor:		Código postal, fecha y hora de emisión:	82530 2025-04-04 14:04:22
Nombre receptor:		Efecto de comprobante:	Ingreso
Código postal del receptor:	63020	Régimen fiscal:	Régimen Simplificado de Confianza
Régimen fiscal receptor:	Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras	Exportación:	No aplica
Uso CFDI:	Adquisición de mercancías.		

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
72101511	MTO	1.00	H87	PIEZA	60,344.83	60,344.83		Si objeto de impuesto.
Descripción	MANTENIMIENTO DE AC E INTALACION Y REPARACION				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	60,344.83	Tasa 16.00% 9,655.17
					ISR	Retención	60,344.83	Tasa 1.25% 754.31
Número de pedimento		Número de cuenta predial						

Moneda:	Peso Mexicano	Subtotal		\$ 60,344.83
Forma de pago:	Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI)	Impuestos trasladados	IVA 16.00%	\$ 9,655.17
Método de pago:	Pago en una sola exhibición	Impuestos retenidos	ISR	\$ 754.31
Condiciones de pago:	CONTADO	Total		\$ 69,245.69

Sello digital del CFDI:

YBEXJQJfF4D5ubeP4p6glZmMJP4A+jntX3nNhFgh9xZJlav72B56ouJ1mxE7VNU5timHxFEAvJL/mJaD6iC6hr1y1vskHLB0X6ZsplhrFqix1+vSjK+bofTCIZ1QOuuD2m+rmQ+gmejG+fdOFzse1m8FBHh14r9TrE5kUF4yeyMmxZGfH1juRFZeUD0r859oiDz077nUpexcBeWkNsiPfkAvuOJczvQ/V+4c250AkHJhcLAZsV0kvEqg5lz4Ni0kCWH14vdPHVA+DEo3DX811gKdbyMyecLOp/uuf5PcRZn8vC6B+c7qeRwDYRp9/9MT9Pv9M7X34BIVDuXeOVQ==

Sello digital del SAT:

JBkg9GhUjCk1oLn9tq4w651VbsYEZRwcPjUYsUXokBF+5qgZBeeEalXvxgZnC88u1jUUnxWsdzOODnpUWhrTznmAkJ7MB18Gk/cSehloalkzTWWDar1V/dr6zEd5ZcfzV7E4Uz8+Prde+ILHPz9aurfgdvPSJNU1YxlQIHfVkQ2KE3HUg61hwOx/IjKnXv8Ackb8B/X0NP+Imr748kYE2AWfUyDMR4OzLpGKgVDA/WZfclHuOV/Sbj18hBXHsCIHECPebNcy+FALUIEAn9DQY2Wk3LcRD+HBILZcmKil9BUNVYnGQjxkhr4HGY1UQ0j5rcpbBAPriJCA8Sw==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

||1.1|1B08D419-EBB5-486E-89C3-03D73EBE0DF2|2025-04-04T14:04:46|SAT970701NN3|YBEXJQJfF4D5ubeP4p6glZmMJP4A+jntX3nNhFgh9xZJlav72B56ouJ1mxE7VNU5timHxFEAvJL/mJaD6iC6hr1y1vskHLB0X6ZsplhrFqix1+vSjK+bofTCIZ1QOuuD2m+rmQ+gmejG+fdOFzse1m8FBHh14r9TrE5kUF4yeyMmxZGfH1juRFZeUD0r859oiDz077nUpexcBeWkNsiPfkAvuOJczvQ/V+4c250AkHJhcLAZsV0kvEqg5lz4Ni0kCWH14vdPHVA+DEo3DX811gKdbyMyecLOp/uuf5PcRZn8vC6B+c7qeRwDYRp9/9MT9Pv9M7X34BIVDuXeOVQ==|[00001000000705250068]|

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 00001000000705250068



RFC emisor:		Folio fiscal:	C1C713AB-DE68-4285-8511-E37B732D9826 2023-06-26T13:48:08 SAT970701NN3 XefgHgHO13EhQoaaU4zEnMTMMjLkYjanfbiPcNjALKOOOrSydo41Na6Dg/5zD32RXukmOo4RV/a6nKeTsY6OH5P9ImQkBgBSTTjaeLDIQ2I9RSjLe7kRk8xjKe9nMhgs/R2sDcYRV8wPKa5w9tDbiRHJQmEzMcncrV17F8atNivMETAAr22NwZv67JhFNo01fjXAtI4Y6F4bPfqGicRNDAO2EQFHFIEGTi7JxehWk5pQ6dfcvy7BVnU8JN91DCyYrk17utvjarQITdsEdotQXvDIWwggpTBxvvcx3wYHHCzlm2Y2aZKhFqIW16KpwvqzCFM3AVvYIkxxz7p2JOW==
Nombre emisor:	5	No. de serie del CSD:	00001000000700184973
Folio:		Serie:	JUN
RFC receptor:	JFS0002201123	Código postal, fecha y hora de emisión:	
Nombre receptor:		Efecto de comprobante:	Ingreso
Código postal del receptor:	82826	Régimen fiscal:	Incorporación Fiscal
Régimen fiscal receptor:	General de Ley Personas Morales	Exportación:	No aplica
Uso CFDI:	Gastos en general.		

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
40101701	WC18DNI010 322001	1.00	H87	PIEZA	5,517.24	5,517.24		Si objeto de impuesto.
Descripción	Mini Split 1				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	5,517.24	Tasa 16.00% 882.76
Número de pedimento		Número de cuenta predial						

Moneda:	Peso Mexicano	Subtotal		\$ 5,517.24
Forma de pago:	Por definir	Impuestos trasladados	IVA 16.00%	\$ 882.76
Método de pago:	Pago en parcialidades o diferido	Total		\$ 6,400.00
Condiciones de pago:	CREDITO			

Sello digital del CFDI:

XefgHgHO13EhQoaaU4zEnMTMMjLkYjanfbiPcNjALKOOOrSydo41Na6Dg/5zD32RXukmOo4RV/a6nKeTsY6OH5P9ImQkBgBSTTjaeLDIQ2I9RSjLe7kRk8xjKe9nMhgs/R2sDcYRV8wPKa5w9tDbiRHJQmEzMcncrV17F8atNivMETAAr22NwZv67JhFNo01fjXAtI4Y6F4bPfqGicRNDAO2EQFHFIEGTi7JxehWk5pQ6dfcvy7BVnU8JN91DCyYrk17utvjarQITdsEdotQXvDIWwggpTBxvvcx3wYHHCzlm2Y2aZKhFqIW16KpwvqzCFM3AVvYIkxxz7p2JOW==

Sello digital del SAT:

URqr+0qilzQHSWmsvFW2YNvJUosR9AXcgdn8YzSZywozq4b3uB0XdjP3bO3fzi22CCYAkCxcGtpRrY2pktLNa1nBBcqTwDU4XXVoin6SgpVaFWze1jKX3TK4C9o1RchaDsk4Qdjz9xWW/0V7bJeiUDJFiaYUif5ff+GZbd5i4FzPNnIHdJLAQzgbwYRVi3ky5SLBLDoJZCdnbl3bKsFSQNTDQeon8vVmxHvCTBSLw58IVQky+y3oH1MIkKek5k9+gmCM06JKu/JwnYxtb7rhDXOoPVd8hYZS+In8zSvUmq72t+hcG2hWJacXZj7ly9yjhOh2fd7wu4rk5w==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

[|1.1|C1C713AB-DE68-4285-8511-E37B732D9826|2023-06-26T13:48:08|SAT970701NN3|XefgHgHO13EhQoaaU4zEnMTMMjLkYjanfbiPcNjALKOOOrSydo41Na6Dg/5zD32RXukmOo4RV/a6nKeTsY6OH5P9ImQkBgBSTTjaeLDIQ2I9RSjLe7kRk8xjKe9nMhgs/R2sDcYRV8wPKa5w9tDbiRHJQmEzMcncrV17F8atNivMETAAr22NwZv67JhFNo01fjXAtI4Y6F4bPfqGicRNDAO2EQFHFIEGTi7JxehWk5pQ6dfcvy7BVnU8JN91DCyYrk17utvjarQITdsEdotQXvDIWwggpTBxvvcx3wYHHCzlm2Y2aZKhFqIW16KpwvqzCFM3AVvYIkxxz7p2JOW==|00001000000504465028|]

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 00001000000504465028



RFC emisor: F370923F-DF04-4639-9088-12237CD5BD05
Nombre emisor: 0000100000700184973
Folio: 5
Serie: JUN
Nombre receptor: SLR...
Código postal del receptor: 80227
Régimen fiscal receptor: Personas Morales con Fines no Lucrativos
Uso CFDI: Gastos en general.
Folio fiscal: F370923F-DF04-4639-9088-12237CD5BD05
No. de serie del CSD: 0000100000700184973
Código postal, fecha y hora de emisión: JUN
Efecto de comprobante: Ingreso
Régimen fiscal: Régimen Simplificado de Confianza
Exportación: No aplica

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto		
72101511	MTTO	1.00	HR7	PIEZA	1,000.00	1,000.00		Si objeto de impuesto.		
Descripción	MANTENIMIENTO DE AC E INTALACION Y REPARACION JURISDICCION SANITARIA VI ESCUINAPA CLAVE CLUES SLSSA001120				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor	Tasa o Cuota	Importe
					IVA	Traslado	1,000.00	Tasa	16.00%	160.00
					ISR	Retención	1,000.00	Tasa	1.25%	12.50
Número de pedimento		Número de cuenta predial								

Moneda: Peso Mexicano
Forma de pago: Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI)
Método de pago: Pago en una sola exhibición
Condiciones de pago: CONTADO
Subtotal \$ 1,000.00
Impuestos trasladados IVA 16.00% \$ 160.00
Impuestos retenidos ISR \$ 12.50
Total \$ 1,147.50

Sello digital del CFDI:

jxLJxp8iF8zySSk6noiQTiRWNvcqXtd0W+Btts7Mx8qPTCNwGRF+Dan12JiBo/N+G9dZXI4YMxFgC+8e4+UFh/HbISNMSc1RTLcjbVrOchVmOetj6qFWhZoH7D3G7QBZ9tmLRRbeF19hN1Avz8yNTIFb+UZ3qOkwCjRZ6zUWEkmcqgn9d8FUVCPc1PL1HvSdlHYmoRYNnB7IJOBIT5RWXOSyYivXhAPcqhXFwEK2IH8LcmlcRICJaOqRGDSKmgvJUbvxD9x7zExIDju921RnaH7WpXCrX3AbHTRA3V4dD7JvNQsP9immTrpuToIKJMcFxpqkb+q2N2s351A==

Sello digital del SAT:

MypsyR1N+GY46xJuYC4yjjy2n1SR8LQ4ro7XZ1FgZ5c+6r39HHXyRKY3eEcvoCeYR/kFijABv2TQ8qXqM+Yurop88snwDilv2g9QVmjU0Vyc2GzXVJT7gATyYwC11+b6Bun7vuaVmUoM13EFyVDPZrslgV13/KgzpejC3ybBUPJ9uh2j1hbAEFpqc2M9LDmpHCyWlJltw7nmYVkuDbrOogOxopJz38re1IZQXU5qkODwcaq6jNesPVJLrmiKqbDRBiotgPGLmHFqO6X7YHu1pxaTZmlYsWuhGDJdh0v9j0715HbDSisgf3VpNPibWkdiZqqfzczOXHXUIUIA==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

[j1.1]F370923F-DF04-4639-9088-12237CD5BD05[2024-06-14T19:21:48]SAT970701NN3jxLJxp8iF8zySSk6noiQTiRWNvcqXtd0W+Btts7Mx8qPTCNwGRF+Dan12JiBo/N+G9dZXI4YMxFgC+8e4+UFh/HbISNMSc1RTLcjbVrOchVmOetj6qFWhZoH7D3G7QBZ9tmLRRbeF19hN1Avz8yNTIFb+UZ3qOkwCjRZ6zUWEkmcqgn9d8FUVCPc1PL1HvSdlHYmoRYNnB7IJOBIT5RWXOSyYivXhAPcqhXFwEK2IH8LcmlcRICJaOqRGDSKmgvJUbvxD9x7zExIDju921RnaH7WpXCrX3AbHTRA3V4dD7JvNQsP9immTrpuToIKJMcFxpqkb+q2N2s351A==[0000100000705250068]

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 0000100000705250068



RFC emisor: 81767766-6DD5-4997-A686-BFB91EDEC190
Nombre emisor: 00001000000700184973
Folio: 4 **No. de serie del CSD:** JUN
RFC receptor: F... **Código postal, fecha y hora de emisión:** ...
Nombre receptor: ...
Código postal del receptor: 81285 **Efecto de comprobante:** Ingreso
Régimen fiscal receptor: Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales **Régimen fiscal:** Régimen Simplificado de Confianza
Uso CFDI: Gastos en general. **Exportación:** No aplica

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
72101511	MTTO	2.00	H87	PIEZA	2,500.00	5,000.00		Si objeto de impuesto.
Descripción	MANTENIMIENTO DE AC E INTALACION Y REPARACION				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
	Número de pedimento				IVA	Traslado	5,000.00	Tasa 16.00% 800.00
	Número de cuenta predial							

Moneda: Peso Mexicano **Subtotal** \$ 5,000.00
Forma de pago: Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI) **Impuestos trasladados** IVA 16.00% \$ 800.00
Método de pago: Pago en una sola exhibición **Total** \$ 5,800.00
Condiciones de pago: CONTADO

Sello digital del CFDI:

INn7ayF/xW5ACxHqNQYvyAbYJuG0Fn2SbFnszxPADpIXjOXA/sPyCJM0cg2s9lqCznsNdlwA3ClgDvllF4bQILxkIH5K7LlflLCPkPYGynjup0q1WWfGuCFRcadCgCINz8reQZ8QaVrDECOuPuxSeyaX5zVQSVL+j983lp4IN86JT0Zqps/rP/cMNVZ54Xpyn4Jav6Fo0tbbx2GR9/85lVldxRzUTgyPIFz89HzCAVwQIS0gmrJDYQhDj0gxnEdHd9vbCR69IRPAf8sQdweMvDyHelRHETxvFJR68Z9+O+rDZYflssTvVJ7WlBsG38mgFmaVW4MfKwceXHG8Ew==

Sello digital del SAT:

VkC7CEq96goFvkoXMn8y6Rgui1mEINBePterPFvTM4AKgJaHGmc2aumFx9OIUBaL6ckj+yu7Bw3Y5Khb3fnsMj3EwY/iKvXXAVhthfC6FM4vG61AoGg1s504I8XNB+a+iwV0wU+tj74agG0tEQ/YUitUq9Jki3j0ZEg1ejm1YKUbs0xeMrvkjZBZC66wXbGMcMVMOq8UeO61gyvBIHyGoTTQ1OUqXbeth4KIVctslpQIHZZOL6ce6PBoK+TM87gABga8IP+IPP1IE0h+FJp9/ozVzHaelcMmPolRU8D0c3Ad6uwJE0A1pqXJfQgC++kSv7vZU18h1+/fXGpTvZw==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

[|1.1|81767766-6DD5-4997-A686-BFB91EDEC190|2024-06-08T17:12:30|SAT970701NN3|INn7ayF/xW5ACxHqNQYvyAbYJuG0Fn2SbFnszxPADpIXjOXA/sPyCJM0cg2s9lqCznsNdlwA3ClgDvllF4bQILxkIH5K7LlflLCPkPYGynjup0q1WWfGuCFRcadCgCINz8reQZ8QaVrDECOuPuxSeyaX5zVQSVL+j983lp4IN86JT0Zqps/rP/cMNVZ54Xpyn4Jav6Fo0tbbx2GR9/85lVldxRzUTgyPIFz89HzCAVwQIS0gmrJDYQhDj0gxnEdHd9vbCR69IRPAf8sQdweMvDyHelRHETxvFJR68Z9+O+rDZYflssTvVJ7WlBsG38mgFmaVW4MfKwceXHG8Ew==|00001000000705250068|]

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 00001000000705250068



RFC emisor:		Folio fiscal:	
Nombre emisor:		No. de serie del CSD:	00001000000700184973
Folio:	5	Serie:	JUN
RFC receptor:	IEC...	Código postal, fecha y hora de emisión:	
Nombre receptor:		Efecto de comprobante:	Ingreso
Código postal del receptor:	82826	Régimen fiscal:	Incorporación Fiscal
Régimen fiscal receptor:	General de Ley Personas Morales	Exportación:	No aplica
Uso CFDI:	Gastos en general.		

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
40101701	WC18DNI01 322001	1.00	HR7	PIEZA	5,517.24	5,517.24		Si objeto de impuesto.
Descripción	Mini Split 1				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	5,517.24	Tasa 16.00% 882.76
Número de pedimento	Número de cuenta predial							

Moneda:	Peso Mexicano	Subtotal		\$ 5,517.24
Forma de pago:	Por definir	Impuestos trasladados	IVA 16.00%	\$ 882.76
Método de pago:	Pago en parcialidades o diferido	Total		\$ 6,400.00
Condiciones de pago:	CREDITO			

Sello digital del CFDI:

XefgLgHO13EhOoaaU4zEnMTMMjLkYjanfbiPcNJALKOOrSyldo41Na6Dg/5zD32RXukmOo4RV/a6nKeTsY6OH5P9lmQkBgBSTTjaeLDfQ2i9RSjLe7kRk8xjKe9nMhgs/R2sDcYRV8wPKa5w9tDblRHJQmEzMcrrV17F8atNlVMEtAAr22NwZv67JhFNoo1fjXAII4Y6F4bPfqGicRNDAO2EQFIHFIEGTi7JxehWk5pQ6dfcvy7BVnU8JN91DCyYrk17utvjarQITdsEdotQxvDlWwggpTBxwxc3wYHHCzm2Y2aZKhFqIW16KpwwqzCFM3AVvYIkxxz7p2JOW==

Sello digital del SAT:

URqr+DqilzQHSWMsvvFW2YNvJUosR9/AXcgn8YzSZywozg4b3uB0XdjP3bO3fzi22CCYAkCxcGtpRy2pktLlNa1nBBcqTwDU4XXVoin6SgpVaFwze1JKX3TK4C9o1RchaDsk4Qdjz9xWW/V07bJelUDJFiaYUif5ff+GZbd5i4FzPNnlHdJLAQzgbwYRVi3ky5SLBLDoJZCdnbl3bKsFSQNTDQeon8vVmxHvCTBSLw58lVQky+y3oH1MIKek5k9+gmCM06JKu/JwnYxb7rhDXOoPvD8hYZS+IN8zSvUmq72t+hcG2hV/JacXZj7Iy9yjhOh2fd7wu4rk5w==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

||1.1|C1C713AB-DE68-4285-8511-E37B732D9826|2023-06-26T13:48:08|SAT970701NN3|XefgLgHO13EhOoaaU4zEnMTMMjLkYjanfbiPcNJALKOOrSyldo41Na6Dg/5zD32RXukmOo4RV/a6nKeTsY6OH5P9lmQkBgBSTTjaeLDfQ2i9RSjLe7kRk8xjKe9nMhgs/R2sDcYRV8wPKa5w9tDblRHJQmEzMcrrV17F8atNlVMEtAAr22NwZv67JhFNoo1fjXAII4Y6F4bPfqGicRNDAO2EQFIHFIEGTi7JxehWk5pQ6dfcvy7BVnU8JN91DCyYrk17utvjarQITdsEdotQxvDlWwggpTBxwxc3wYHHCzm2Y2aZKhFqIW16KpwwqzCFM3AVvYIkxxz7p2JOW==||*0101000000504465028|

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3
No. de serie del certificado SAT 00001000000504465028



RFC emisor: AAA1E78E-4082-B103-F5C4599C13E4
Folio fiscal: 4599C13E4
Nombre emisor: No. de serie del CSD: 00001000000504465028
Folio: Serie: JUN
RFC receptor: Código postal, fecha y hora de emisión:
Nombre receptor: Efecto de comprobante: Ingreso
Código postal del receptor: 82530 Régimen fiscal: Incorporación Fiscal
Régimen fiscal receptor: Sin obligaciones fiscales Exportación: No aplica
Uso CFDI: Sin efectos fiscales.

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto
40101701	WC18DNI010 322001	5.00	H87	Pieza	12,931.034	64,655.17		Si objeto de impuesto.
Descripción	Mini Split GREE PULAR				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	64,655.17	16.00% 10,344.83
Número de pedimento		Número de cuenta predial						
40101701	WC18DNI010 322001	2.00	H87	Pieza	11,206.897	22,413.79		Si objeto de impuesto.
Descripción	Mini Split marca UA				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	22,413.79	16.00% 3,586.21
Número de pedimento		Número de cuenta predial						
72101511	MTTO	18.00	H87	Pieza	904.981	16,289.66		Si objeto de impuesto.
Descripción	MANTENIMIENTO Y REPARACION EDIFICIO 1 AULA 6				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor Tasa o Cuota Importe
					IVA	Traslado	16,289.66	16.00% 2,606.35
Número de pedimento		Número de cuenta predial						

Moneda: Peso Mexicano **Subtotal** \$ 103,358.62
Forma de pago: Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI) **Impuestos trasladados** IVA 16.00% \$ 16,537.39
Método de pago: Pago en una sola exhibición **Total** \$ 119,896.01
Condiciones de pago: CONTADO

Sello digital del CFDI:

Po8orWACaVsbQL7QPib9A2V7XgsgasamRO4gWre61i0zIYrWUwNB968Ag6JIS5ZCEzC5XYHiHuoAHK4ID0046ZZHEbtIY0KfV4/dCFoiaBm9TxEaY9miRqHlqXgJfYRiOULUYIS93ImqN0Kto0FwFVWURVTe7WWWJNs6liap1wL4nC0XRIVsYlvSUhem8k3FZJWjXRha67NscTcrzjI3vevg2PwegGLH9CXPLVNVnj3qyhkHh+8WWm1wFOjBtoRhkH+sMMuOeyDdb3dHD1BqKcNZyTvid8oqJp4qyInfvvdP8zJT805IENiULhedluXdC0zM30i+AO7Xzk/S8Q==

Sello digital del SAT:

Z5g7mV/ahiA87hyIT0rAKe3wT9f9DDrI/7kQcdFpnCvPLV8GZ0NA32D1eX+RXDoWol04/mPIZxz7WEf3Oo7hW8BH1EPb6kH7RNaF1KYJ8y9r6rJCO47JwzUHNu5aTc5N6/fArVxDJhba9x2+z2SvmpnsDr+mrfWgasu6vskNhtyNHsEGJ225ESKv+CCgwnOIRpkoX78huA4XXWqdWIWK3W8QKtkdn0K+WZMeEOiWo/aVvMcrfRelcm7iscc8I82BwkGIC0z5DpWxOJfFnZqu4EVEUvVzh5/04zQBZrJOMLqAnTyxVMyyxQ1hgPk3OcOW1kzkmeP5Z/jzAA==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

[1. 1]AAA1E78E-483B-4082-B103-F5C4599C13E4[2023-06-30T15:07:58]SAT970701NN3[Po8orWACaVsbQL7QPib9A2V7XgsgasamRO4gWre61i0zIYrWUwNB968Ag6JIS5ZCEzC5XYHiHuoAHK4ID0046ZZHEbtIY0KfV4/dCFoiaBm9TxEaY9miRqHlqXgJfYRiOULUYIS93ImqN0Kto0FwFVWURVTe7WWWJNs6liap1wL4nC0XRIVsYlvSUhem8k3FZJWjXRha67NscTcrzjI3vevg2PwegGLH9CXPLVNVnj3qyhkHh+8WWm1wFOjBtoRhkH+sMMuOeyDdb3dHD1BqKcNZyTvid8oqJp4qyInfvvdP8zJT805IENiULhedluXdC0zM30i+AO7Xzk/S8Q==][00001000000504465028]



RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3
No. de serie del certificado SAT 00001000000504465028

RFC emisor: F296F4...40F87BA
Folio fiscal: F296F4...40F87BA
Nombre emisor: No. de serie del CSD: 00001000000700184973
Folio: Serie: MAR
RFC receptor: IF...1020FY3 **Código postal, fecha y hora de emisión:**
Nombre receptor: **Efecto de comprobante:** Ingreso
Código postal del receptor: 82535 **Régimen fiscal:** Régimen Simplificado de Confianza
Régimen fiscal receptor: General de Ley Personas Morales **Exportación:** No aplica
Uso CFDI: Gastos en general.

Conceptos

Clave del producto y/o servicio	No. identificación	Cantidad	Clave de unidad	Unidad	Valor unitario	Importe	Descuento	Objeto impuesto		
72101511	MTTO	1.00	H87	PIEZA	1,200.00	1,200.00		Si objeto de impuesto.		
Descripción	MANTENIMIENTO DE AC E INTALACION Y REPARACION				Impuesto	Tipo	Base	Tipo Factor	Tasa o Cuota	Importe
					IVA	Traslado	1,200.00	Tasa	16.00%	192.00
					ISR	Retención	1,200.00	Tasa	1.25%	15.00
Número de pedimento		Número de cuenta predial								

Moneda: Peso Mexicano **Subtotal** \$ 1,200.00
Forma de pago: Transferencia electrónica de fondos (incluye SPEI) **Impuestos trasladados** IVA 16.00% \$ 192.00
Método de pago: Pago en una sola exhibición **Impuestos retenidos** ISR \$ 15.00
Condiciones de pago: CONTADO **Total** \$ 1,377.00

Sello digital del CFDI:

Yr63bnqZQrA4F0Qfnix1a8jwwwCmAoatlMAPK2RagoPnDqGmkt+ckhx/MDSIKERmjUc/OHnJNmQVNE1ouuALIH1JXPaUg4gokdvCXnwkaMev9ejj8F+zyYNmnmYTWjX8jx4gsNuNhKabcM1kclMqRclvXWh7B5IG8V5PInlPwo7SR+igKwBJV8ozhyMLkMJZfnb5M2qeJVz/5WINboNnfwZIBpU72RISzRW7IZcyYvO0dddJnvdjVUMigwyN663/Q/M++0rBIKKwIDmMxI8eXoTrASrAxjUPvS8HmvsitZAe45+B0T9y76OLbPlgQUiHGxpdq4SIYpABEFQ==

Sello digital del SAT:

TV6BHlzTYK0Im1+uFuxhK6pEUIDG5IFUxu4LkkTeo/O9gmXQ85vbn623cJDMIENhXSMhUILMqVrOZO1vidG+9bmv57qikFX8ZSQ19cyQcK29IsxDAfx2rgRMV4M/SffHgU3IPDSWJgP7p2H+eLBeuQOMAZBffXytoOb15ZuJwTXVeti79Pexdzfzp3ZB+X6FywZnU/sRCQbZVUMSRDAe2P7Dfj10ZPv0Fkm5y1RjQ7ZCIP0BpFtp4BLMhc00V6qVvbwWPSgRJGsbtb/Z18c7Sv+ck5ceP4Q8iemLHEjAtDeTygwqZgu32e9Uzk1vUyabyzGpt+g3bQWMOPJMA==

Cadena Original del complemento de certificación digital del SAT:

||1.1|F296F40D-349B-4B4F-8666-45B3940F87BA|2024-03-08T15:31:30|SAT970701NN3|Yr63bnqZQrA4F0Qfnix1a8jwwwCmAoatlMAPK2RagoPnDqGmkt+ckhx/MDSIKERmjUc/OHnJNmQVNE1ouuALIH1JXPaUg4gokdvCXnwkaMev9ejj8F+zyYNmnmYTWjX8jx4gsNuNhKabcM1kclMqRclvXWh7B5IG8V5PInlPwo7SR+igKwBJV8ozhyMLkMJZfnb5M2qeJVz/5WINboNnfwZIBpU72RISzRW7IZcyYvO0dddJnvdjVUMigwyN663/Q/M++0rBIKKwIDmMxI8eXoTrASrAxjUPvS8HmvsitZAe45+B0T9y76OLbPlgQUiHGxpdq4SIYpABEFQ==|00001000000504465028|

RFC del proveedor de certificación: SAT970701NN3

No. de serie del certificado SAT 00001000000504465028



Fuente: Elaboración propia, con datos de la organización

Anexo 2. Instrumento

Guía de entrevista semiestructurada al dueño/director de Refrigeración “El Chere”.

INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (PREGUNTAS GENERALES ABIERTAS)

Fecha de entrevista: 15/07/2025

Dirigida a: José Israel Inda Rojas

Cargo: Dueño de la Microempresa de servicios “El Chere”

P1. ¿Qué acciones ha implementado su empresa para enfrentar los desafíos de organización interna, competencia y dinámicas del mercado a lo largo de estos 12 años?

P2. Desde su experiencia como directivo, ¿Me podría compartir como ha logrado una administración eficiente de los recursos financieros, desafíos y las técnicas de mercadotecnia que han sido clave para promover sus productos frente a la competencia?

- Proceso que usa para establecer objetivos de la empresa
- Proceso para toma de decisiones, quien participa
- Desempeño de las tareas diarias
- Realiza adición de productos o servicios nuevos para sus clientes actuales
- Los trabajadores conocen su función
- Principales cambios en la organización

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. *Guía de entrevista semiestructurada a empleados*

INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA (PREGUNTAS GENERALES ABIERTAS)

Fecha de entrevista:

Dirigida a: ---

Cargo: Empleados con seis y tres años de antigüedad laborando en Refrigeración "El Chere".

¿Cuáles son sus funciones en la empresa y cómo es el proceso de toma de decisiones para el desarrollo de dichas funciones?

- Proceso de decisiones
- Tiene oportunidad de participar
- De qué manera
- En cuales actividades participa en las decisiones
- Existen tareas o decisiones en las que puede actuar sin consultar a un superior
- Coordinación y comunicación en la empresa (Compañeros – jefe)
- Principales cambios en la organización

¿En su opinión, como se lleva a cabo la asignación de tareas del trabajador?



- Tareas en equipo
- Cómo manejan la falta de uno
- Cómo se reasignan prioridades
- Priorización de tareas
- ¿Quién decide?
- ¿En qué se basa para decidir?
- Herramientas para organizar el trabajo
- Solución de imprevistos

¿Hay algo sobre la forma en que se organiza el trabajo que no hayamos mencionado y que considere importante?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Situación fiscal

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL


CEPL_50115HS8
Registro Federal de Contribuyentes

Nombre, denominación o razón social

idCIF: 15030272633
VALIDA TU INFORMACIÓN FISCAL

CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL

Lugar y Fecha de Emisión
ESCUINAPA , SINALOA A 22 DE AGOSTO DE 2025



CEPL950115HS8

Datos de identificación del Contribuyente:

RFC: CEP `50115HS8

CURP:

Nombre (s):

Primer Apellido:

Segundo Apellido:

Fecha inicio de operaciones: 01 DE JUNIO DE 2019

Estatus en el padrón: ACTIVO

Fecha de último cambio de estado: 10 DE MARZO DE 2015

Nombre Comercial:

Datos del domicilio registrado

Código Postal: 82530 Tipo de Vialidad: CALLE



Nombre de Vialidad: LAZARO CARDENAS Número Exterior: S/N

Número Interior: Nombre de la Colonia: OTRA NO ESPECIFICADA EN EL CATALOGO

Nombre de la Localidad: ISLA DEL BOSQUE Nombre del Municipio o Demarcación Territorial: ESCUINAPA

Nombre de la Entidad Federativa: SINALOA Entre Calle: CULIACAN

Página [1] de [3]

Contacto
 Av. Hidalgo 77, col. Guerrero, C.P. 06300, Ciudad de México.
 Atención telefónica desde cualquier parte del país:
 México: +52 55 627 22 728 y para el exterior del país:
 (+52) 55 627 22 728

Y Calle: ACAPULCO

Actividades Económicas:

Orden	Actividad Económica	Porcentaje	Fecha Inicio	Fecha Fin
1	Otros servicios de limpieza	40	01/06/2019	
3	Reparación y mantenimiento de aparatos eléctricos para el hogar y personales	25	01/06/2019	
5	Otros servicios de reparación y mantenimiento de automóviles y camiones	25	01/06/2019	
4	Asalariado	10	01/01/2024	

Regímenes:

Fuente: Elaboración propia (2025)

Anexo 5. Empleados laborando en el día a día



Fuente: Tomas propias (2025)

Anexo 6. Implementación de nuevos uniformes con el nuevo logo de la empresa



Fuente: Tomas propia (2025)

Anexo 7. Implementación de catálogo y tarjetas de presentación físicos



Fuente: Tomas propias (2025).

Anexo 8. Presencia digital ampliada

WhatsApp

El Chere

• Instalación
• Reparación

Pensando en...

Refrigeración El Chere

• Instalación
• Reparación

Comparte una canción...

Ing. José Inda

Refrigeración El Chere

Refrigeración Chere ▾ •

945 seguidores • 72 seguidos

Refrigeración El Chere ❄️

Panel profesional

Crear reel

Anunciarte

Refrigeración Chere ▾

137 seguidores • 0 seguidos

Servicios de refrigeración como Mantenimientos, instalaciones, reparaciones, venta de equipos minisplit, generadores, hogares inteligentes, entre otras cosas más.
Servicios 100% Garantizados.

Progreso semanal ✕

Completa los pasos de esta semana para alcanzar tus objetivos.

Obtener 5 seguidores nuevos
4/5 seguidores

Crea 5 publicaciones públicas nuevas

Fuente: Elaboración propia, con datos de Red Social “Refrigeración El Chere” (2025)

Anexo 9. Guía de documentos a revisar en la microempresa “El Chere”

Documentos	¿Existe?	Observación
Manuales de procedimientos		
Manuales de operación		
Registro Federal de Contribuyentes		
Documentos de marketing (Catálogos, registros de ventas)		
Organigrama		
Contratos (Clientes, proveedores, empleados)		
Reglamentos		
Facturas		
Redes sociales		
Actas o minutas de reuniones		
Órdenes de compra y venta		
Estados financieros		
Otro		

Anexo 10. Instrumento: observación no participativa

Investigación: estrategia y estructura organizacional de la microempresa “El Chere”.

Lugar de observación: Instalaciones, vehículo, áreas de trabajo.

Periodo de observación: Continua (octubre 2024 – octubre 2025).

Aspectos por observar:

Estrategia		
Aspecto	Sí / No / -	Observación
¿Se observan quejas, sugerencias o comentarios por parte de los clientes?		
¿Cómo manejan la retroalimentación de los clientes?		
¿Se identifican problemas operativos? (Desorganización, falta de materiales, retrasos).		
Proceso de atención al cliente (Recepción de solicitudes, cotizaciones, entrega de servicios).		
¿Existe un protocolo visible para resolver problemas o reclamos?		
¿Se observan estrategias de marketing o promoción? (Publicidad, ofertas, redes sociales).		
¿Cómo manejan los tiempos de entrega o los plazos de servicio?		
¿Se observan conflictos o problemas durante la jornada laboral?		
¿Cómo es el ambiente general de trabajo? (colaborativo, tenso, relajado).		
¿Se observan imprevistos o situaciones de emergencia?		
¿Se observan áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia o la calidad del servicio?		
¿Existen incentivos o reconocimientos al personal?		
¿Se observa acopio de equipos o refacciones en bodega o instalaciones?		

Estructura organizacional		
Aspecto	Sí / No / -	Observación
¿Existe una jerarquía visible? (Roles definidos)		
¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre el personal?		
¿Hay evidencia de manuales de procedimientos o documentación organizacional?		
¿Cómo es la comunicación entre el dueño y los empleados? (Formal, informal, frecuente, escasa).		
¿Cómo se coordinan las tareas entre los empleados?		
¿Se observan reuniones o sesiones de planificación?		
¿Cómo es el ambiente general de trabajo? (colaborativo, tenso, relajado)		
Claridad en los roles y responsabilidades		
Procesos optimizados		
Flujos de comunicación definidos		
Empleados comprometidos		
Empleados motivados		
Respuesta rápida en mercado		
Trabajo en equipo		
Resolución de problemas		
Eliminación de tiempos ociosos		
Toma de decisiones estratégicas		
Microempresa		
Aspecto	Sí / No / -	Observación
¿Cuántas personas trabajan en la empresa?		
¿Quién toma las decisiones?		
¿Qué servicios ofrece la empresa?		
¿Quiénes son los principales clientes de la empresa? (Particulares, otras empresas, entidades públicas)		
Capacidad de respuesta rápida		
Comunicación directa con los clientes		
¿Se observa el uso de software o tecnología para gestionar inventarios, facturación o clientes?		
¿Cómo registran los servicios realizados?		

Fuente: Elaboración propia