Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Administración de Empresas Área de Síntesis y Evaluación

MIPYMES: ¿Cómo crecer y mantenerse en el mercado? Indicadores clave y estrategias en la empresa "El Tenate"

Arcaraz Orona, Brenda

2025-05

https://hdl.handle.net/20.500.11777/6326

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981

MIPYMES: ¿CÓMO CRECER Y MANTENERSE EN EL MERCADO? INDICADORES CLAVE Y ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA "EL TENATE"

ELABORACIÓN DE PROYECTO DE SEMINARIO DE SÍNTESIS Y EVALUACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

que para obtener el Grado de

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

presenta

BRENDA ARCARAZ ORONA

ALBERTO CARRANZA CORPUS

EDUARDO EMILIO LUNA FUENTES

San Andrés Cholula, Pue. **2025**

Resumen

.

El presente trabajo analiza los principales retos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para mantenerse y crecer en un entorno competitivo, tomando como estudio de caso a la empresa poblana "*El Tenate*". Esta organización, dedicada a la comercialización y entrega a domicilio de frutas y verduras frescas, presenta deficiencias en su gestión administrativa y carece de un sistema de control interno eficiente.

A través de herramientas de diagnóstico como el análisis FODA, PESTEL, cinco fuerzas de Porter y *benchmarking*, se identificaron áreas de oportunidad clave. Posteriormente, se evaluaron tres propuestas estratégicas: la implementación de un *Balanced Scorecard*, la adopción de *benchmarking* continuo y el uso de diagramas de Gantt. La herramienta con mayor viabilidad resultó ser el *Balanced Scorecard*, al permitir integrar indicadores clave de desempeño (KPI's), estrategias operativas y una cultura de mejora continua.

La propuesta final incluye el diseño de un sistema de control con KPIs, el uso de herramientas digitales accesibles, la capacitación del personal y una revisión periódica de los avances. Con esta implementación, "*El Tenate*" podrá profesionalizar su operación, fortalecer su posicionamiento en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Palabras clave:

MIPYMES, control interno, *Balanced Scorecard*, indicadores clave de desempeño, estrategia empresarial, *benchmarking*, mejora continua, *e-commerce*, logística, "El Tenate".

Abstract

This project analyzes the main challenges faced by micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in remaining competitive and achieving growth in a dynamic market, using the company "*El Tenate*" from Puebla, Mexico, as a case study. This business, dedicated to the sale and home delivery of fresh fruits and vegetables, exhibits weaknesses in its administrative processes and lacks an effective internal control system.

Through the use of diagnostic tools such as SWOT analysis, PESTEL, Porter's Five Forces, and *benchmarking*, key areas for improvement were identified. Subsequently, three strategic proposals were evaluated: the implementation of a *Balanced Scorecard*, continuous *benchmarking*, and the use of Gantt charts. The *Balanced Scorecard* proved to be the most viable solution, as it allows the integration of key performance indicators (KPIs), operational strategies, and a culture of continuous improvement.

The final proposal includes the design of a control system based on KPIs, the use of accessible digital tools, staff training, and ongoing performance reviews. With this implementation, "*El Tenate*" will be able to professionalize its operations, strengthen its market positioning, and ensure sustainable long-term growth.

Keywords:

MSMEs, internal control, *Balanced Scorecard*, key performance indicators, business strategy, *benchmarking*, continuous improvement, e-commerce, logistics, El Tenate.

ÍNDICE

Resumen 2
Abstract 3
Introducción 4

APARTADO I. Presentación y descripción del caso
1.1 Contexto de la problemática 6
1.2 Objetivos generales y específicos 15
1.3 Descripción de la organización 15

APARTADO II. Sustento teórico
2.1 Indicadores clave de rendimiento (KPI's) 19
2.2 *Balanced Scorecard* 21
2.2.1 Perspectivas del *Balanced Scorecard* 21
2.3 *Benchmarking* 23
2.4 Diagrama de Gantt 24

APARTADO III. Análisis de alternativas de solución identificadas
3.1 Herramientas de administración 26
3.1.1 Análisis FODA 26
3.1.2 Análisis PESTEL 29
3.1.3 Las cinco fuerzas de Porter 32
3.2 Alternativas de solución 35
3.2.1 *Balanced Scorecard* 35
3.2.*2 Benchmarking* 36
3.2.3 Diagrama de Gantt 37
3.3 Criterios de decisión 38

APARTADO IV. Propuesta de mejora y/o innovación
4.1 Justificación de la propuesta 41
4.2 Plan de *Balanced Scorecard* 42
4.2.1 Realización de objetivos 42
4.2.2 Establecimiento de indicadores clave (KPI's) 43
4.2.3 Implementación de un software de gestión 43
4.2.4 Capacitación del personal 44
4.2.5 Revisión y retroalimentación continua 44
4.3 Innovación en el servicio y diferenciación 45
4.4 Indicadores de impacto esperados 45
Conclusiones 47
Referencias 48

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el eje fundamental del desarrollo económico y social de México, al generar empleo, impulsar el consumo local y fortalecer los mercados regionales. Sin embargo, pese a su importancia, muchas de estas empresas enfrentan grandes retos para crecer y mantenerse en el mercado, especialmente debido a la falta de procesos administrativos estructurados, control interno y estrategias de mejora continua. En este contexto, el presente trabajo se enfoca en analizar el caso de la empresa poblana "*El Tenate*", una MIPYME dedicada al comercio electrónico de frutas y verduras frescas con servicio a domicilio.

A través de un enfoque práctico y analítico, este proyecto busca identificar las debilidades administrativas que enfrenta la empresa y proponer soluciones viables para fortalecer su operación. Para ello, se emplean herramientas de gestión como el *Balanced Scorecard*, el *benchmarking* y el Diagrama de Gantt, integradas en un marco estratégico que permita mejorar su eficiencia, competitividad y capacidad de adaptación. Asimismo, se abordan los factores internos y externos que influyen en el desempeño de "*El Tenate*", con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora alineada a sus necesidades y a las tendencias del mercado digital.

Este proyecto tiene como finalidad principal definir un proceso de control adecuado para la empresa, que contribuya a la toma de decisiones informadas, optimice los recursos disponibles y potencie su crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo.

APARTADO I. Presentación y descripción del caso

Hoy en día las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) llegan a ser más que las grandes empresas en México, y estas primeras en su mayoría son informales y cuando quieren crecer no pueden, debido a que no cuentan con un control de manera correcta. Por ello, es necesario analizar la problemática de la empresa "El Tenate" para favorecer su crecimiento y fortalecer su respaldo administrativo.

1.1 Contexto de la problemática

En México, las MIPYMES representan el 99.8% de las unidades económicas del país, generan el 72% del empleo y contribuyen con el 52% del PIB. Sin embargo, solo el 23.6% de estas empresas utiliza tecnologías avanzadas para su operación, lo que limita su competitividad y eficiencia**.** (INEGI, Censos Económicos 2019), por ello las empresas informales que existen en su mayoría son MIPYMES; en América Latina son empresas informales que no tienen un soporte legal o en general lo tienen un control correcto de su empresa (Correa, Leiva & Stumpo, 2020).

En las microempresas el mayor motivo de que sean informales es porque son empresas familiares y en este caso surgen como una necesidad o como un autoempleo que no cuentan con los suficientes recursos o con una inversión enorme, si no que esto lo van consiguiendo mientras las empresas vayan siendo "rentables". Según Leiva (2020):

> Las pequeñas o medianas empresas que van en crecimiento se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto respecto de la facturación como de la creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. (p. 11)

En América Latina las empresas están distribuidas en un 99.5% en MIPYMES, mientras que el 0.5% es solo las empresas grandes de las cuales estas ya son empresas formales que cuentan con todas las características que debe de tener una empresa formal (CEPAL, 2020).

Figura 1

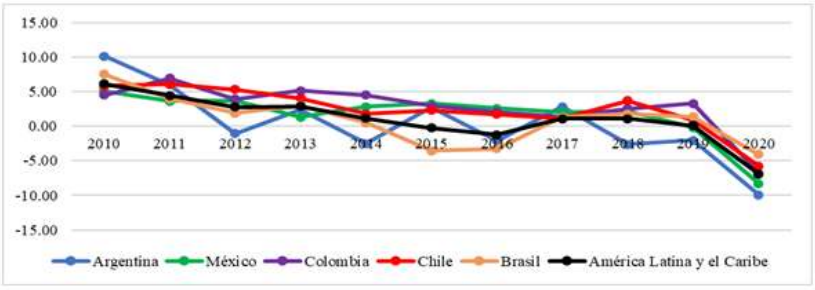
Distribución de las empresas en América Latina en 2016

NOTA: La figura muestra las cifras en porcentajes dividido en las diferentes empresas que existen (microempresas, pequeñas, medianas y grandes). Fuente: Correa, Leiva & Stumpo, 2020, p.15

Si bien la distribución de las empresas en México fue del año 2016, todo cambió por afectaciones en la pandemia a partir del año 2020 y en América Latina se vio muy afectada por el confinamiento. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) hubo un gran impacto en el PIB bruto para los países de América Latina; en el cual se destacan los países importantes, pero en México que tuvo una pérdida de -8.3% solo del año 2019 al 2020 (figura 2), esto significó un cambio drástico a la economía en México. (CEPAL, 2020).

Figura 2

Variaciones porcentuales del PIB anual (CEPAL, 2021).



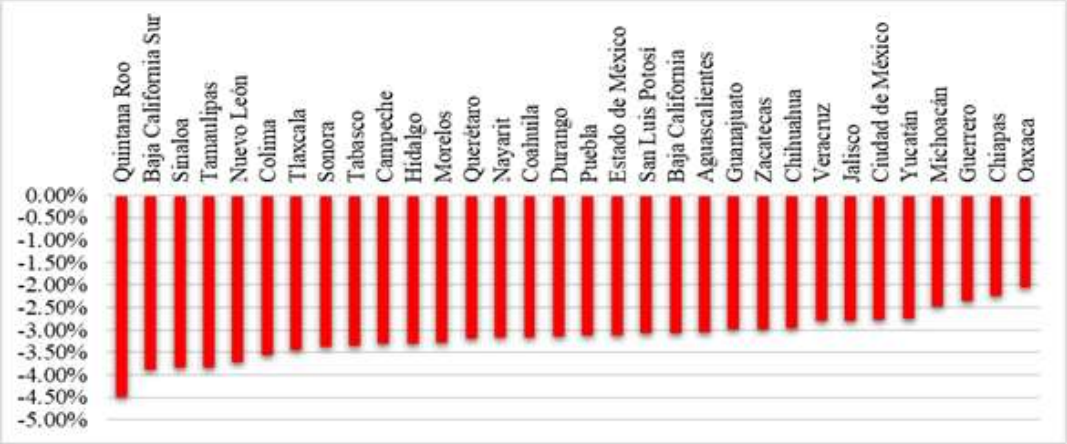
NOTA: La figura que se muestra es de las variaciones por años del PIB en América Latina. Fuente: Patino & Hernández, 2023, p.3

Esto es hablando en una escala mayor a la economía en general, pero destacando que la economía de México se mantiene por las MIPYMES significa que la mayoría del problema se generó ahí, y es que justo en ese año muchas empresas se vieron afectadas, ya sean micros, pequeñas, medianas o grandes empresas, todos sufrieron afectaciones a los cambios que se originaron.

En México, de acuerdo con el INEGI (2021, como se citó en Patino & y Hernández, 2023, p. 11), más de un millón de empresas se vieron forzadas a cerrar, el estado más afectado fue Quintana Roo quien representó -4.46% a nivel nacional, mientras que los estados menos afectados fueron Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Michoacán; en el caso particular de Puebla tuvo una representación a nivel nacional de -3.10% en el lapso de 2019 a 2020.

Figura 3

Distribución de MIPYME en México



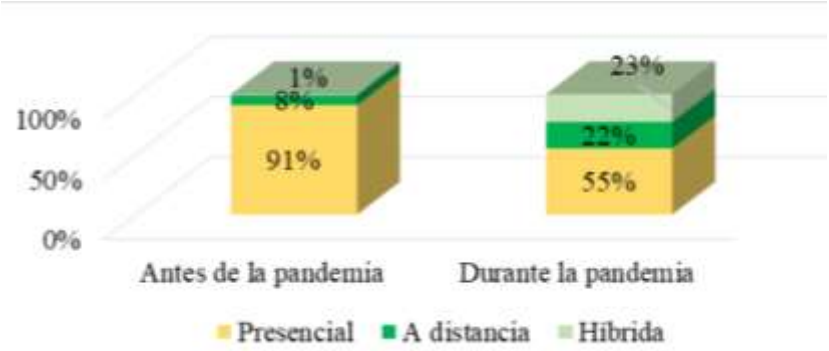
NOTA: Distribución de MIPYME de estadísticas en porcentaje por estado en México 2020. Fuente: Patino & Hernández, 2023, p.12.

Pero incluso a pesar de que muchas empresas cerraran, varias salieron adelante a partir de las diferentes plataformas digitales ya que se pudo facilitar y dividir el trabajo de manera a distancia o híbrida; de acuerdo con Ute, Przemyslaw, Pérez, & Klausen (2021), la modalidad a distancia creció el 12% y la híbrida el 22%. Este fenómeno representó nuevas oportunidades tanto para las empresas como para los empleados, partiendo de la productividad, uso y optimización de

las TIC, la gestión de información, e interacción entre los empleados con la empresa y su entorno externo.

Figura 4

Diversificación en la asistencia de los trabajos.



NOTA: Se muestra la gráfica en porcentajes distribuidos de manera presencial, a distancia e híbrida. Fuente: Cambios en el lugar de trabajo (Ute, Przemyslaw, Pérez, Klausen, 2021).

Con esta nueva distribución del trabajo, creció el comercio electrónico de (*e-commerce*) que es el medio por el cual las empresas pueden comercializar sus productos mediante el uso de Internet (Béjar et al., 2022). Durante la pandemia este tipo de comercio creció gracias a que igual la tecnología avanzó exponencialmente, haciendo que el trabajo de manera a distancia o híbrida fuera de ayuda a la economía de América Latina.

Según la revista Forbes (2021) en América Latina, México se ubica como el segundo mercado de *e-commerce* más rentable de esta área geográfica, con unos ingresos estimados en 34,000 millones de dólares, mientras que países como Argentina y Chile tendrán un cambio radical con tasas de crecimiento significativas en el mediano plazo con la ayuda del *e-commerce* y por causas de la pandemia.

En México, el *e-commerce* se ha visto impulsado notablemente dado el incremento en el consumo y en las ventas por Internet. Según la Asociación Mexicana de Ventas Online [AMVO] (2023), "[..] la COVID-19 obtuvo un incremento en las compras y ventas en entornos virtuales al aumentar en un 81% en el 2020 en relación con el 2019" (párr. 21). En ese sentido, menciona que

tanto el cliente como las empresas vieron de manera positiva el comercio electrónico y esto favoreció el comercio en el país.

Igual esta misma asociación explica que en el 2019 el uso de los medios digitales obtuvo un valor de 491 millones de pesos, lo que representó un incremento de 24% en relación con el 2017. Además, el celular inteligente se posiciona como el principal dispositivo para efectuar las compras en línea con el 85% de las compras, y Facebook se consolida como la red favorita para llevar a cabo la compra y venta en línea.

Estas estadísticas hacen referencia únicamente a las MIPYMES donde estas empresas ocupan estas estrategias d*e e-commerce* y con la ayuda de los medios digitales pudieron tener una consolidación en sus empresas y durante todo este tiempo el mantenerse ya sea informando ahí mismo o vendiendo los productos con los que cuentan.

A pesar de ello, muchas MIPYMES suelen tener un fracaso por lo mismo que no llevan un control o un plan estratégico de manera adecuada. El significado de fracaso según La Real Academia Española (RAE) se define como “un suceso lastimoso, inapropiado o funesto; igual es un malogro o resultado adverso” (párr. 1). Y es por ello que la palabra fracaso es la mejor descripción cuando una empresa no progresa o se termina de una manera esperada.

El principal motivo por el cual estas MIPYMES fracasan en el país y según la Asociación Mexicana de Ventas Online [AMVO] (2023), “las MIPYMES fracasan por motivos como la falta de conocimiento del mercado 34%, mala administración 32% y problemas con los socios 25%; el 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% no llegará a los diez años” (p. 89). Estos datos señalan que estas empresas no conocen su mercado y no cuentan con un buen control en sus empresas que son la principal razón por la que no pueden progresar o quiebran.

Algunas de las estrategias que ocupan las MIPYMES cuando no cuentan con un buen control es tener un buen marketing, esto hace que los clientes se enfoquen en cuanto a su promoción e igual buscan un precio accesible. Estas empresas buscan la valoración del cliente a su empresa antes de que esta misma tenga una buena organización y control para que pueda durar

años en el mercado. Según Pereira (2019) “En el ambiente empresarial podemos decir que un control, es cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia y economía en el uso de los recursos” (Cap. 1, párr. 1).

Según el autor anterior; para tener una administración eficaz hay que seguir tres pasos: planear, ejecutar y dar resultados; la planeación requiere de la determinación de objetivos y estos objetivos se deben cuantificar de manera detallada en presupuestos administrativos; después viene la ejecución que es básicamente el cómo opera la empresa, lo cual implica el diseño e implementación de una buena organización administrativa; finalmente está el paso de dar resultados, en este punto se requiere supervisar y verificar el cumplimiento y desarrollo de diferentes actividades (Pereira, 2019, p. 1). Los elementos que ayudan a la empresa a planear un proceso de control eficiente son:

- Establecer misión, visión y valores de la empresa
- Definición de políticas y procedimientos de operación
- Tener un organigrama definido
- Fomentar una cultura de trabajo
- Generar información confiable, puntual y adecuada que se pueda analizar, comparar contra lo planeado y tomar acciones correctivas. (Pereira, 2019, p. 1)

Statista (como se citó en Naváez y Gonzaga, 2020) plantea que el concepto *delivery service*, que en español se puede leer como servicio de distribución, habla de un proceso en el que cierto producto se entrega en el domicilio o localización geográfica del cliente. En el caso de este proyecto se refiere a la entrega de frutas y verduras. Con las aplicaciones actuales, la mayoría de los repartidores utilizan motos o bicicletas para este fin. Las aplicaciones de *delivery service* son altamente atractivas para los usuarios y permiten a las empresas dar a conocer sus productos de una forma más visual y amplia.

Las microempresas que inician tienen justamente esta necesidad para crear una cartera de clientes y darse a conocer en su zona de trabajo. Los modelos de *delivery service* pueden ser propios, con esto a que la empresa contrata repartidores o gestiona las entregas con su personal

(mayor control, pero más costos) también existe el modelo tercerizado que es el uso de plataformas como Uber Eats, Rappi o Glovo, (menos esfuerzo operativo, pero comisiones altas).

En el *delivery service* existen diversos retos y desafíos tales como costos operativos, tiempos de entrega, gestión de pedidos y competencia; ahora bien, para tener éxito en este servicio hay que definir áreas de entrega ya que esto optimizará tiempo y costo, también utilizar un software o aplicación para gestionar pedidos y rutas y diferenciación, ofrecer una experiencia personalizada, empaques atractivos o promociones exclusivas nos va a ayudar a tener éxito en nuestro *delivery* (Narváez y Gonzaga, 2020).

Algunos casos de éxito en la venta y distribución de frutas y verduras son: *La Hortaliza*, con sede en la Ciudad de México, esta plataforma distribuye frutas y verduras de pequeños productores directamente a domicilios y restaurantes. Ofrecen una amplia variedad de productos, incluyendo semillas, hierbas y chiles secos, apoyando prácticas agrícolas responsables.

La empresa *Jambo Fruit*, una aplicación mexicana que permite a los usuarios de la Ciudad de México recibir frutas y verduras frescas en la puerta de su casa. Iniciaron operaciones en noviembre de 2016 y, para mayo de 2017, ya contaban con más de 3,500 usuarios y ventas superiores a 500,000 pesos.

En América Latina existe *Frubana*, un startup colombiano que conecta directamente a agricultores con restaurantes, optimizando la cadena de suministro y reduciendo intermediarios. En sus primeros meses, creció un 25% semanalmente, suministrando productos para más de un millón de platos. Estas empresas han destacado por innovar en la distribución de productos frescos, mejorando la eficiencia y apoyando a productores locales (Vargas, 2020).

De acuerdo con el último registro en 2023 el INEGI registró que México contaba con más de cinco millones de micro, pequeñas y medianas empresas; lo cual representó un aumento de 14% más de las que había en el año 2021; el porcentaje de MIPYMES que existe en México es del 99.8% (Secretaría de Economía, Gobierno de México, 2024, p. 8).

Y cabe señalar que un gran porcentaje de las MIPYMES son lideradas por mujeres en México, registros por parte de la Secretaría de Economía de México menciona que el 34% de estas empresas son lideradas por mujeres y ese porcentaje se divide por 75% microempresas, 18% pequeñas y 5% medianas. Con datos del INEGI (2021) menciona que las mujeres contratan a más mujeres para trabajar en sus negocios y 86.1 % de su personal permanece empleado todo el año.

En México las MIPYMES lideradas por mujeres queda dividido por los primeros cinco lugares en estos estados que son Oaxaca, Guerrero, Yucatán, Chiapas y Campeche; en cuanto al estado de Puebla se encuentra en la lista de los primeros diez; En Puebla las MIPYMES lideradas por mujeres cuenta con un 31% total del estado (Gobierno de México, 2024, p.18).

Con base a la información anterior "El Tenate" es una Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) ubicada en el Estado de Puebla, dedicada a la comercialización y entrega a domicilio (*delivery*) de frutas y verduras. Su modelo de negocio se basa en ofrecer productos frescos y de calidad, garantizando un servicio eficiente y accesible para sus clientes.

En un mercado cada vez más competitivo, "El Tenate" busca diferenciarse a través de una logística optimizada, un enfoque centrado en el cliente y el aprovechamiento de tecnologías digitales para mejorar la experiencia de compra y distribución. Su compromiso con la frescura, el abastecimiento responsable y la comodidad del consumidor la posiciona como una opción confiable dentro del sector.

Se ha identificado que la empresa enfrenta deficiencias en el área administrativa, debido a la falta de estándares claros y la ausencia de un sistema de control adecuado a sus necesidades. Esto limita su eficiencia y capacidad de gestión, por lo que resulta fundamental implementar mejoras estructurales para optimizar sus procesos internos.

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de evolución y modernización. Se identifican oportunidades de mejora en áreas clave como la estandarización de procesos, la optimización de la cadena logística y el fortalecimiento de su estrategia digital. Estas acciones buscan no solo potenciar la competitividad de "El Tenate" en el sector del *e-commerce*, sino

también consolidar su posicionamiento en el mercado formal, diferenciándose de las empresas informales que abundan en México.

Razonando en el entorno laboral, como menciona Pereira (2019), en el entorno empresarial, el control se define como cualquier medida establecida por la dirección para asegurar la eficiencia, la eficacia y la economía en la utilización de los recursos. Es fundamental que la aplicación de estos controles quede documentada de forma precisa, de modo que la integridad y la transparencia en la administración de los recursos sean comprobables, demostrables y, en su caso, auditables.

Cabe destacar que una empresa no puede expandirse sin un control interno adecuado. Muchas de las organizaciones consolidadas iniciaron sus operaciones siendo de menor tamaño, y para crecer tuvieron que estructurarse administrativamente e implementar un proceso administrativo. Aunque este enfoque no garantiza el éxito, es un rasgo común en las organizaciones de mayor alcance: planificación, organización, dirección y control empresarial.

Los indicadores claves de rendimiento (KPI´S, *Key Performance Indicators*) son un conjunto de indicadores útiles en las organizaciones y en los proyectos para realizar la medición de variables establecidas al momento de decidir qué factores presentan gran influencia o tienen mayor impacto en una organización.

Los indicadores clave de rendimiento KPI´S constituyen un conjunto de métricas esenciales que permiten evaluar y cuantificar, dentro de organizaciones y proyectos, aquellas variables previamente definidas para determinar qué factores tienen mayor relevancia o impacto.

Integrar estos indicadores en el sistema de control interno es fundamental para medir la eficacia de las estrategias implementadas. Al establecer KPI´S claros, las empresas pueden analizar su desempeño en diversas áreas como la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la rentabilidad o la productividad, además de detectar rápidamente desviaciones respecto a las metas establecidas. Esta medición precisa facilita la identificación de oportunidades de mejora y la aplicación de medidas correctivas oportunas, lo que a su vez impulsa la toma de decisiones estratégicas informadas.

1.2 Objetivos generales y específicos

Definir el proceso de control idóneo para la empresa “El Tenate" con el fin de optimizar su desempeño, durante el periodo 2025.

Objetivos específicos:

1. Identificar si la empresa tiene un proceso de control acorde a su naturaleza
2. Comparar su funcionamiento con otras MIPYMES incluyendo el concepto de control
3. Establecer herramientas de control que se adecuen a la gestión de la empresa

1.3 Descripción de la organización

Todos los datos informativos que se presentan en este documento han sido recopilados de fuentes internas y entrevistas con el equipo de trabajo de la empresa a fin de ofrecer una visión clara y precisa de las operaciones y estructura de El Tenate. Dichos datos servirán como base para el análisis y diagnóstico en los diferentes aspectos estratégicos de la empresa, permitiendo identificar áreas de oportunidad para el crecimiento y mejora (Vazquez, D., Comunicación personal, 7 de febrero, 2025).

El Tenate es una pequeña empresa (MIPYME) de comercio electrónico que inició operaciones en noviembre de 2021. Su origen se remonta a la iniciativa de Vázquez D, quien comenzó ofreciendo frutas y verduras a profesores de la Universidad UPAEP (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla). Posteriormente, la empresa amplió su alcance a través de estrategias de publicidad digital en Facebook.

Actualmente, *El Tenate* cuenta con un equipo de 12 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

- Una persona en el área administrativa.
- Cuatro repartidores encargados de la distribución.
- Siete trabajadores en el área de bodega.

La empresa se distingue por un modelo de negocio innovador que se centra en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente ya que se especializa en la creación y distribución de paquetes de frutas y verduras frescas, conocidos como "El Tenate", que combinan productos de temporada a un precio fijo, ofreciendo a sus clientes la comodidad de recibir alimentos frescos directamente en sus hogares.

El Tenate procesa entre 100 y 120 pedidos semanales, con entregas programadas para domingo y lunes. La operación se concentra principalmente durante los fines de semana, periodo en el que el equipo adquiere los productos en centros de abasto, se elaboran los paquetes y se gestiona su distribución a domicilio.

La empresa ofrece tres tipos de paquetes:

- Personalizados, ajustados a las necesidades del cliente.
- Familiares, con un costo de $310 MXN.

  Contenido:

  Verduras

  • Jitomate 1 kg
  • Papa blanca 750 g
  • Tomate verde 500 g
  • Chícharo en vaina 500 g
  • Zanahoria 500 g
  • Cebolla 500 g
  • Pepino 2 piezas
  • Brócoli 1 pieza
  • Col blanca l pieza
  • Huitlacoche 1 charolita

  Frutas

  • Sandía baby 1 pieza
  • Mango petacón 2 piezas
  • Chicozapote 3 piezas
  • Manzana roja 3 piezas chicas

  - Plátano dominico 1 kg
  - Mandarina 750 g
  - Guayaba 500 g

  Extra

  - Azúcar 250 g

- Individuales, con un precio de $275 MXN.

  Contenido:

  Proteína y extra

  - Carne enchilada 300 g
  - Yogurt individual 2 piezas
  - Col blanca 1/2 pieza

  Futas

  - Sandía baby l pieza
  - Mango petacón 1 pieza
  - Manzana roja 2 piezas
  - Chicozapote 2 piezas
  - Mandarina 2 piezas
  - Plátano dominico 500 g
  - Guayaba 350 g

Cada paquete anteriormente mencionado incluye lo de una canasta básica, el de los precios familiares incluyen proteína y más producto que el individual

Este modelo operativo permite optimizar la gestión de inventarios, reducir desperdicios y garantizar la calidad en cada entrega.

A pesar de ser una empresa de carácter familiar, “El Tenate” ha logrado consolidarse en el mercado gracias a la confianza y el compromiso de sus colaboradores, quienes, en muchos casos, trabajan basados en una relación de confianza. Esta estructura organizacional flexible ha permitido a la empresa adaptarse de manera orgánica a los cambios del entorno y a las demandas del mercado.

APARTADO II. Sustento teórico

Las herramientas de gestión de procesos ayudan a optimizar el flujo de trabajo dentro de una organización, permiten planificar, analizar y mejorar las actividades que componen un proceso, asegurando mayor eficiencia, reducción de costos y mejor toma de decisiones. Según Thompson, et al. (2023):

> Se utilizan para modelar, controlar, medir y optimizar una serie de actividades organizacionales que pueden abarcar departamentos, funciones, sistemas de la cadena de valor, empleados, clientes, proveedores y otros socios en apoyo de los objetivos de la empresa (p. 284)

Cuando un grupo de investigadores planteó una serie de preguntas a los gerentes de miles de organizaciones para determinar qué tan bien implementan sus prácticas, como establecer estándares y objetivos para medir el desempeño, encontraron que un buen control se correlaciona con mejoras en la productividad y desempeño organizacionales. El modelo de control de retroalimentación puede ayudar a los gerentes a cumplir sus metas estratégicas al monitorear y regular las actividades, y usar la retroalimentación para determinar si el desempeño cumple los estándares establecidos.

Los gerentes establecen sistemas de control que consisten en cuatro pasos clave: establecer estándares, medir el desempeño, comparar el desempeño con los estándares y hacer las correcciones necesarias.

1. Establecer estándares de desempeño

   Dentro de los planes estratégicos generales de las organizaciones, los gerentes definen metas particulares para los departamentos, términos operativos que incluyen un estándar de desempeño contra el que comparan sus actividades.

2. Medir el desempeño real

   La mayoría de las organizaciones preparan mediciones cuantitativas del desempeño que administradores y gerentes revisan de manera diaria, semanal o mensual. Sin embargo, deben ser cuidadosos de no generar reportes sólo porque tienen los datos para hacerlo. Las mediciones deben relacionarse con los estándares que se

definieron en el primer paso del proceso de control, y los reportes deben diseñarse para ayudar a los gerentes a evaluar qué tan bien se están cumpliendo.

3. Comparar el desempeño con los estándares

   Consiste en comparar las actividades con los estándares de desempeño. Cuando administradores y gerentes leen los reportes computarizados o caminan por la planta, pueden identificar si el desempeño real cumple, excede o se queda corto respecto a los estándares.

4. Emprender acciones correctivas

   El último paso en el modelo de control de retroalimentación consiste en determinar si se necesita implementar algún cambio. El control de retroalimentación ayuda a los gerentes a realizar los ajustes necesarios en las actividades laborales, estándares de desempeño o metas para que la organización tenga éxito. (Daft, 2023, p. 547)

2.1 Indicadores clave de rendimiento (KPIs por sus siglas en inglés)

El control en la gestión empresarial permite a los gerentes evaluar el desempeño de individuos, equipos y departamentos en comparación con estándares y puntos de referencia establecidos. Al monitorear indicadores clave de rendimiento (KPIs) como objetivos de ventas, cuotas de producción y métricas financieras, los gerentes pueden identificar áreas de fortaleza y debilidad, evaluar el progreso hacia las metas y tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño (The Enterprise World, 2025).

Los KPIs *(Key Performance Indicators)* desempeñan un papel esencial en la toma de decisiones empresariales, ya que proporcionan información relevante sobre el desempeño de la organización en diferentes áreas. Estos indicadores permiten comparar el rendimiento actual con el histórico, así como con el de otras empresas del sector, ayudando a identificar fortalezas y áreas de mejora. Según Setiawan & Purba (2020), “Los KPIs no solo facilitan la evaluación del desempeño organizacional, sino que también permiten alinear la visión y misión de la empresa con sus estrategias operativas y de crecimiento” (p. 202).

Los KPIs pueden clasificarse en varias categorías según su enfoque y utilidad dentro de la organización. Entre las clasificaciones más comunes, se encuentran:

1. KPIs estratégicos: Se centran en medir el éxito global de la organización en relación con sus objetivos a largo plazo. Por ejemplo, el crecimiento de ingresos, la rentabilidad y la cuota de mercado son indicadores estratégicos clave (Setiawan & Purba, 2020).

2. KPIs operativos: Evalúan la eficiencia en procesos internos específicos, como el tiempo de respuesta al cliente, la productividad de los empleados y los costos de producción (Setiawan & Purba, 2020).

3. KPIs de desempeño individual: Permiten medir el rendimiento de los empleados en función de metas específicas, facilitando la gestión del talento y el reconocimiento del trabajo bien realizado (Setiawan & Purba, 2020).

4. KPIs financieros: Se centran en indicadores como el margen de utilidad, el retorno sobre inversión (ROI) y la liquidez financiera de la empresa, los cuales son fundamentales para evaluar la sostenibilidad económica del negocio (Setiawan & Purba, 2020).

5. KPIs de clientes y mercado: Miden el nivel de satisfacción del cliente, la fidelización y la percepción de la marca, aspectos clave para mejorar la relación con el público objetivo y garantizar el éxito comercial a largo plazo (Setiawan & Purba, 2020).

Los KPIs suelen integrarse con otras metodologías de gestión. De acuerdo con Setiawan & Purba (2020), el *Balanced Scorecard* es una de las herramientas más utilizadas, ya que permite vincular los indicadores de desempeño con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando así una visión integral del negocio.

2.2 *Balanced Scorecard*

Según Daft (2023) “El *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es un modelo de control administrativo que busca equilibrar el desempeño financiero tradicional con métricas operativas clave para el éxito de la organización” (p. 548). Su

propósito es proporcionar una visión más amplia del rendimiento organizacional, integrando diferentes perspectivas para garantizar un crecimiento sostenible.

El cuadro de mando integral es una herramienta clave en la administración moderna, ya que permite evaluar el desempeño organizacional desde una perspectiva integral, más allá de los tradicionales indicadores financieros. Según Robbins y Coulter (2018), "[...] este modelo fue desarrollado con el objetivo de considerar múltiples dimensiones del éxito organizacional, ya que las métricas financieras por sí solas no reflejan el desempeño real ni la sostenibilidad de una empresa en el largo plazo" (p. 610).

Según Daft (2023), "los gerentes saben que, si miden exclusivamente los resultados financieros, pueden enfrentar problemas de comportamiento a corto plazo" (p. 548). Esto se debe a que las organizaciones deben complementar las métricas financieras tradicionales con indicadores no monetarios que reflejen su desempeño global.

2.2.1 Perspectivas del *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* se compone de cuatro perspectivas clave, cada una de las cuales mide aspectos fundamentales del desempeño organizacional y estas son fundamentales para que se pueda realizar de manera correcta.

I. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera evalúa cómo las actividades de la organización contribuyen a mejorar el desempeño económico a corto y largo plazo. Incluye indicadores como:

- Utilidad neta
- Rendimiento sobre la inversión
- Crecimiento de ingresos

Como explica Daft (2023), "las actividades de la organización deben contribuir a mejorar el desempeño financiero a corto y largo plazos" (p. 549).

II. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva mide la satisfacción y percepción de los clientes sobre los productos o servicios de la organización. Los indicadores pueden incluir:

- Nivel de satisfacción del cliente
- Retención y lealtad de clientes
- Encuestas de calidad de servicio

De acuerdo con Daft (2023), “los indicadores de servicio al cliente pueden obtenerse mediante testimoniales, experiencias de servicio o encuestas aplicadas a los clientes” (p. 549).

III. Perspectiva de Procesos Internos

Evalúa la eficiencia de los procesos internos de la organización, asegurando que estos agreguen valor a clientes y accionistas. Algunos indicadores clave incluyen:

- Productividad y eficiencia operativa
- Cumplimiento de estándares de calidad
- Innovación en procesos

Daft (2023) menciona que “los indicadores de los procesos de negocios se centran en las estadísticas de operación y producción, como tiempos de entrega y cumplimiento de normas de seguridad” (p. 549).

IV. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Se orienta al desarrollo del potencial humano y organizacional, asegurando que la empresa cuente con los recursos adecuados para el futuro. Incluye indicadores como:

- Desarrollo del talento y capacitación
- Innovación y mejora continua
- Retención de empleados clave

Según Daft (2023), “el último componente del *balanced scorecard* se orienta al potencial de la organización para aprender y crecer, lo que se relaciona con el manejo de recursos y capital humano” (p. 550).

“El *Balanced Scorecard* no solo es un sistema de medición, sino también una herramienta estratégica. Permite a los gerentes registrar, analizar y discutir indicadores clave para determinar el desempeño de la organización en relación con sus metas estratégicas”. (Daft, 2023, p. 550)

2.3 *Benchmarking*

El *benchmarking* es una técnica de administración que permite a las empresas mejorar su desempeño al comparar sus procesos, productos y estrategias con los de las mejores organizaciones de su industria. Según Robbins y Coulter (2018), “[...] esta práctica se basa en la identificación de estándares de comparación o "mejores prácticas", que sirven como referencia para optimizar el rendimiento de una empresa.” (p. 611).

Es un proceso que permite comparar el desempeño de una organización, con el fin de identificar mejores prácticas y aplicarlas para mejorar la eficiencia y competitividad. Según Weihrich, Cannice y Koontz (2017). “Lo definen como una herramienta clave para la mejora continua, permitiendo establecer estándares de referencia que guían la toma de decisiones estratégicas” (p. 519). Existen tres tipos principales de *benchmarking*:

- *Benchmarking* estratégico: compara diferentes estrategias empresariales para identificar los factores clave que conducen al éxito. Este tipo de análisis ayuda a las organizaciones a redefinir sus planes a largo plazo, incorporando enfoques probados por empresas líderes.
- *Benchmarking* operacional: se enfoca en procesos internos, como costos de producción, eficiencia logística o diferenciación de productos. Su objetivo es optimizar las operaciones para reducir gastos o mejorar la calidad.
- *Benchmarking* administrativo: Examina funciones de apoyo, como gestión de recursos humanos, sistemas de información, logística y planificación de mercados. Este tipo es especialmente útil para mejorar estructuras organizacionales y procesos administrativos. (Weihrich, Cannice & Koontz, 2017, p. 520)

El proceso de benchmarking comienza con la identificación de áreas que necesitan mejoras. Luego, se seleccionan empresas con un desempeño superior, se recopila información sobre sus prácticas y se implementan mejoras basadas en estos hallazgos. Finalmente, se monitorea el desempeño para medir los resultados y hacer los ajustes necesarios.

Este enfoque permite a "las organizaciones mantenerse competitivas y adaptarse a cambios en el entorno empresarial, calculando en la observación y adaptación de las mejores prácticas dentro de su sector" (Weihrich, Cannice & Koontz, 2017, p. 521).

Robbins y Coulter (2018) explican que "el *benchmarking* puede ser clave para reducir costos y mejorar la competitividad en industrias de alto nivel de exigencia, como la salud, la educación y los servicios financieros" (p. 611).

2.4 Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta de administración desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX para planificar y coordinar actividades dentro de un programa de producción. "Su diseño se basa en una gráfica de barras que representa las relaciones de tiempo entre los distintos sucesos de un proyecto, permitiendo visualizar la programación de tareas, su duración y la interdependencia entre ellas" (Weihrich, Cannice & Koontz, 2017, p. 540).

El diagrama permite a los administradores identificar y controlar los elementos más decisivos de un plan, ya que proporciona una visión clara del progreso de las actividades programadas. Según Weihrich, Cannice y Koontz (2017), este método revolucionó la administración al establecer que las metas totales de un programa deben considerarse como una serie de planes interrelacionados. Esto significa que cada tarea dentro de un proyecto no puede evaluarse de manera aislada, sino dentro de un marco en el que los avances en una actividad influyen en las demás.

Además, el Diagrama de Gantt facilita la identificación de posibles retrasos y permite ajustar la programación para optimizar la ejecución de los proyectos. Esto es especialmente útil en

la gestión de proyectos de construcción, manufactura y desarrollo de software, donde múltiples tareas deben ejecutarse en paralelo o en secuencia.

Estructura del Diagrama de Gantt

- Lista de actividades: Se presentan en la columna izquierda y corresponden a cada tarea dentro del proyecto.
- Línea de tiempo: Representa los días, semanas o meses en los que se desarrollará el proyecto.
- Barras de progreso: Cada barra horizontal indica la duración de una tarea específica y su inicio y fin dentro de la línea de tiempo.
- Relaciones entre tareas: Algunas actividades dependen de la finalización de otras antes de que puedan iniciarse, lo que muestra la interdependencia de las tareas.

El Diagrama de Gantt es ampliamente utilizado en la gestión de proyectos debido a su facilidad de interpretación y capacidad para mejorar la planificación estratégica. Weihrich, Cannice y Koontz (2017) explican que esta herramienta ayuda a:

- Visualizar el progreso del proyecto en un formato claro y accesible.
- Identificar cuellos de botella y asignar recursos de manera eficiente.
- Coordinar actividades y mejorar la comunicación entre los miembros del equipo.
- Asegurar el cumplimiento de plazos mediante el monitoreo de tareas y su impacto en el proyecto general. (p. 521)

El Diagrama de Gantt es una herramienta esencial para la administración moderna, ya que permite una planificación eficiente y el seguimiento de actividades en proyectos complejos. “Su utilidad radica en su capacidad para mostrar la interdependencia entre tareas, facilitando la toma de decisiones y mejorando el control sobre los procesos organizacionales" (Weihrich, Cannice & Koontz, 2017, p. 541).

APARTADO III. Análisis de alternativas de solución identificadas

Para desarrollar opciones de solución eficientes, es recomendable emplear herramientas de administración que brinden datos fundamentales sobre la organización. Herramientas como el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL permiten identificar los elementos internos y externos que se llevan a cabo para la toma de decisiones. Estas herramientas favorecen un estudio más preciso, contribuyendo a la formulación de estrategias coherentes con los propósitos de mejorar la empresa y optimizando la capacidad de adaptación frente a diversos retos que se tenga.

3.1 Herramientas de administración

Las herramientas de administración son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, por lo que se implementan en la empresa "El Tenate" para detectar oportunidades de mejora y optimizar su eficiencia operativa. Al emplear dichas herramientas, se facilitará una visión que permite analizar tanto los aspectos internos como externos, lo que ayudará a fortalecer el desempeño y garantizar la competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución.

3.1.1 FODA

El análisis FODA es una herramienta que tiene como objetivo detallar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa de "El Tenate". Con esta herramienta se busca mejorar las áreas de oportunidad, así como analizar las amenazas que pueden afectar a la empresa; igual se busca el seguir mejorando el área de fortalezas y corregir las debilidades con las que cuenta.

Fortalezas:

- Comodidad y accesibilidad: Los clientes pueden comprar desde casa sin necesidad de desplazarse.
- Modelo de pedidos personalizados: se realiza el tenate con el presupuesto del usuario, igual hay tenates fijos (individual y familiares)
- Reducción de costos operativos: No requiere una tienda física, lo que minimiza gastos en alquiler y mantenimiento.

- Personalización de ofertas: Diferentes tipos de canasta que ofrecen de acuerdo al presupuesto del cliente
- Mayor control del stock: Inventario digitalizado que facilita la gestión eficiente de productos.
- Forma de pago: Mayor facilidad para los clientes al contar con diversas opciones de pago. (efectivo y transferencia)

Oportunidades

- Crecimiento del comercio electrónico: Aumento de la preferencia por las compras en línea.
- Tendencia hacia la digitalización: Más personas utilizan plataformas digitales o redes sociales para adquirir productos esenciales.
- Ampliar su cobertura: Posibilidad de llegar a clientes en diversas zonas geográficas (Puebla y estados aledaños) sin restricciones físicas.
- Colaboraciones con productores locales: Venta de productos frescos diferenciados de los supermercados tradicionales.
- Integración con aplicaciones de pago: Mayor facilidad para los clientes al contar con diversas opciones de pago.

Debilidades

- Se limita la flexibilidad para nuevos públicos
- Limitación de unidades de transporte
- Servicio personalizado limita a una porción a escala
- Bajo uso de tecnología de manera interna
- Costos de mantenimiento de la plataforma: Se requiere inversión constante en cuanto a publicidad o en las redes sociales de la empresa
- Productos mermados: Al manejar productos perecederos puede generar inversiones más prontas
- Necesidad de marketing digital constante: Requiere estrategias efectivas para atraer y retener clientes.

Amenazas

- Algunos productos son limitados a la temporalidad y condiciones climáticas
- Poca apertura de los clientes: dependencia de ellos cuando se realiza una entrega
- Competencia con grandes cadenas y supermercados: Empresas como Walmart y supermercados locales pueden ofrecer servicios similares.
- Cambios en regulaciones gubernamentales: Normativas de comercio electrónico o nuevos impuestos.
- Problemas logísticos y de distribución: Retrasos en la entrega por factores externos como clima, tráfico o algún contratiempo en carreteras.
- Fluctuación en los costos de productos y transporte: Aumentos en los precios (materia prima o transporte) pueden afectar la rentabilidad.
- Desconfianza en compras en línea: Varios consumidores prefieren ver físicamente los productos antes de adquirirlos.

Figura 5

Aplicación del análisis FODA

NOTA: Análisis de palabras clave aplicado el análisis FODA. Elaboración propia.

3.1.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los factores externos que pueden impactar directa o indirectamente a la empresa “El Tenate”. Esta herramienta ayudará a evaluar el entorno externo que puede influir en su operación y decisiones estratégicas. A continuación, se desglosan los componentes del análisis:

P – Político

- Regulación sanitaria y alimentaria: Al manejar productos perecederos, la empresa debe estar atenta a normativas de higiene y manejo de alimentos emitidas por COFEPRIS y otras autoridades.
- Reformas fiscales para mipymes: Cualquier cambio en impuestos o en políticas de formalización puede afectar sus operaciones, especialmente si en algún momento busca regularizar más su estructura.
- Programas de apoyo gubernamental: Existen políticas de impulso a MIPYMES y a emprendimientos liderados por mujeres, que podrían representar una oportunidad si se gestionan correctamente.

E – Económico

- Inflación y variación de precios: El alza en los costos de frutas, verduras y transporte afecta la rentabilidad del negocio.
- Poder adquisitivo del consumidor: Al ser productos de consumo básico, el negocio puede verse menos afectado en crisis, pero la frecuencia y monto de compra sí puede variar.
- Crecimiento del *e-commerce*: El aumento del comercio electrónico tras la pandemia impulsa su modelo de negocio, facilitando el acceso a nuevos clientes.

S – Sociocultural

- Cambio en hábitos de consumo: Hay una tendencia creciente hacia la alimentación saludable, el consumo local y los productos frescos, lo cual beneficia directamente a la propuesta de valor de “El Tenate”.
- Preferencia por entregas a domicilio: Después de la pandemia, muchos consumidores prefieren evitar supermercados y valoran la comodidad del *delivery*.
- Confianza y recomendación boca a boca: Al ser una empresa familiar, se beneficia de las recomendaciones en redes sociales y del trato cercano al cliente.

T – Tecnológico

- Uso de redes sociales y apps de mensajería: La empresa puede aprovechar herramientas como WhatsApp Business, Facebook e Instagram para gestionar pedidos y atención al cliente.
- Digitalización del inventario y pedidos: Automatizar procesos ayudaría a reducir errores, mejorar la experiencia y facilitar la escalabilidad.
- Amenaza de plataformas grandes: Competidores como Walmart o Rappi integran soluciones tecnológicas más robustas, lo que obliga a “*El Tenate”* a innovar constantemente.

E – Ecológico (Ambiental)

- Cuidado del medio ambiente: Existe una presión creciente para que las empresas usen empaques biodegradables, reduzcan residuos y trabajen con productores responsables.
- Productos de temporada: El modelo de “El Tenate” ya considera este punto, lo que genera eficiencia ecológica y económica.
- Huella de carbono del transporte: Las entregas a domicilio pueden generar impacto ambiental si no se optimizan rutas o vehículos.

L – Legal

- Formalización de la empresa: El crecimiento del negocio exige cumplir con normativas fiscales, laborales y sanitarias. La transición a una estructura formal debe ser planeada.

- Derechos del consumidor: Es importante garantizar transparencia en precios, calidad del producto y protección de datos en medios digitales.
- Normas de comercio electrónico: La regulación sobre venta en línea y entrega de productos se vuelve cada vez más específica y exigente.

Figura 6

Aplicación del análisis PESTEL

NOTA: Análisis de palabras clave aplicado al análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Las cinco fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta que permite analizar el nivel de competencia en un sector y cómo esta afecta la rentabilidad de una empresa. En el caso de "El Tenate", este análisis es útil para entender los retos que enfrenta como pyme de *e-commerce* en el mercado de frutas y verduras frescas, considerando elementos como la rivalidad entre competidores, el poder de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos.

Figura 7

Aplicación del análisis de las cinco fuerzas de Porter

NOTA: Análisis de palabras clave aplicado a las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Iniciar un negocio similar no requiere una inversión muy alta, lo que facilita la entrada de nuevos competidores.
- Empresas grandes como supermercados y *delivery* (Walmart, Chedraui, Soriana, Rappi, Uber Eats, Jüsto) están expandiendo su oferta de frutas y verduras con entregas rápidas y promociones agresivas. Estas empresas tienen infraestructura, capital y tecnología avanzada, lo que les permite ofrecer precios competitivos y tiempos de entrega más cortos.

Poder de negociación de los proveedores

- *"El Tenate"* depende de proveedores de frutas y verduras en centros de abasto, si los precios suben o la calidad de los productos baja, la empresa tiene pocas alternativas inmediatas.

Poder de negociación de los clientes

- Los clientes tienen muchas opciones para comprar frutas y verduras (mercados, supermercados, tianguis, otras empresas de delivery).
- La diferenciación de "*El Tenate"* se basa en la calidad, frescura y servicio a domicilio, pero si el precio es alto o el servicio falla, los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Alternativas como supermercados, mercados tradicionales, tiendas de conveniencia y hasta aplicaciones de delivery (Ubereats, Rappi) pueden ofrecer productos similares con mayor flexibilidad.
- La clave para "*El Tenate"* es mantener su propuesta de valor: productos frescos, precios competitivos y servicio personalizado.

Rivalidad entre los competidores

- El mercado de alimentos y *delivery* es altamente competitivo, con presencia de grandes cadenas y negocios informales que pueden ofrecer precios más bajos.

- La diferenciación a través de la optimización logística, calidad del servicio y marketing digital es clave para mantenerse relevante.

3.2 Alternativas de solución

Después de los anteriores análisis realizados y con ayuda de ellos se han identificado varias opciones para enfrentar los retos y capitalizar las oportunidades de "El Tenate". Estas estrategias buscan mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos y por supuesto para que la empresa pueda crecer y tener un mejor posicionamiento en el mercado. Cada propuesta toma en cuenta tanto los recursos internos como los cambios en su entorno, proporcionando soluciones estratégicas que impulsen un crecimiento y optimicen el desempeño de la empresa.

3.2.1 Alternativa 1: Estructurar un *Balanced Scorecard*

Un *Balanced Scorecard* (BSC) en la empresa "El Tenate" permitirá alinear la estrategia con las operaciones, optimizando la logística, tiempos de entrega (más días de entrega a la semana) y experiencia del cliente. Además, facilitará la medición del desempeño en ventas, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. También ayudará a mejorar la rentabilidad, reducir costos innecesarios, menos producto mermado y potenciar el crecimiento a través de estrategias digitales e innovación.

Ventajas

- Permitirá basar las decisiones en datos concretos y no en suposiciones.
- Optimiza la logística y tiempos de entrega
- Aumenta la satisfacción del cliente para mejorar servicios y tiempos de respuesta.
- Permite evaluar ventas, costos, marketing, logística y satisfacción del cliente de manera integral.
- Todos en la empresa trabajan hacia los mismos objetivos.
- Mejora la rentabilidad identificando costos innecesarios y optimizando los recursos de la empresa.

- Ayuda a mejorar estrategias de marketing digital y expansión.

Proyección a Futuro

- Con un monitoreo constante de indicadores clave, la empresa puede identificar oportunidades para expandirse a nuevas zonas o agregar más productos a su catálogo.
- A medida que la empresa crece, el *Balanced Scorecard* permitirá integrar nuevas tecnologías como sistemas de gestión de pedidos, inteligencia artificial para optimizar rutas y plataformas digitales para mejorar la experiencia del cliente.
- Facilitará la planificación financiera a largo plazo, evitando gastos innecesarios y asegurando un crecimiento sólido y rentable.
- La empresa podrá diversificar su oferta de productos y servicios según las necesidades del mercado, manteniendo su competitividad en el sector de delivery de canasta básica

3.2.2 Alternativa 2: Realizar un plan basándose en su competencia (*benchmarking*)

Realizar un *benchmarking* basándose en la competencia (Justo, El Buen Campo, Ubereats) para analizar e identificar buenas prácticas en logística, precios, atención al cliente y estrategias digitales. Para poder mejorar la eficiencia operativa, optimizar costos, innovar en el servicio y fortalecer la presencia en redes sociales o de la propia página web. Además, permitirá ajustar precios, detectar oportunidades de crecimiento y aplicar mejoras que hagan a la empresa más competitiva.

Ventajas

- Aprender de empresas líderes en el sector para mejorar procesos y estrategias.
- Comparar precios con la competencia para ofrecer opciones atractivas sin perder rentabilidad.
- Implementar nuevos servicios o productos similares a la competencia
- Mejorar la atención al cliente, tiempos de respuesta y calidad del servicio.
- Proporciona información concreta sobre tendencias, oportunidades y amenazas en el mercado.

Proyección a Futuro

- La empresa podrá planificar su expansión hacia nuevas zonas
- Al analizar qué herramientas utilizan los líderes del sector (apps de pedidos, inteligencia artificial, rutas optimizadas), la empresa podrá modernizarse para mejorar su eficiencia y servicio.
- Aplicando estrategias de empresas referentes, como programas de recompensas, ofertas personalizadas o tiempos de entrega más cortos, se puede fortalecer la relación con los clientes y aumentar su lealtad.
- A largo plazo, la empresa podrá desarrollar ventajas competitivas únicas al innovar en áreas clave como logística o al establecer mayores alianzas con productores locales.
- Mejora continua, ya que, a medida que la empresa crezca, podrá seguir analizando nuevas tendencias y adaptarse constantemente a los cambios del mercado.

3.2.3 Alternativa 3: Realizar en tiempos determinados Diagramas de Gantt

Realizarlo en la empresa “El Tenate” servirá para planificar y gestionar eficientemente todas las actividades del negocio. Permitiendo coordinar los tiempos de inicio de pedidos como la entrega final de las canastas, la gestión de la cadena de suministro, la implementación de estrategias de marketing, la capacitación del personal y el monitoreo del desempeño. Ayudará a que los procesos se cumplan en los plazos establecidos y optimizando la operación del negocio.

Ventajas

- Permite visualizar el inicio y fin de cada tarea, asegurando una planificación eficiente.
- Mayor control sobre el proceso, facilitando el seguimiento del progreso y permite identificar retrasos.
- Todos los involucrados pueden ver las tareas y plazos, mejorando la coordinación.
- Si hay imprevistos, el diagrama permite organizar tiempos y tareas de manera rápida.
- Proporciona una visión clara del proyecto, facilitando la identificación de áreas que necesitan mejoras.

Proyección a Futuro

- Un diagrama de Gantt bien implementado facilita la expansión del negocio, permitiendo gestionar un mayor volumen de pedidos
- La planificación detallada permitirá optimizar rutas de entrega, reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente.
- La empresa “El Tenate” podrá ajustar rápidamente sus estrategias en función de cambios en la demanda, temporadas de alta demanda o nuevos competidores en el mercado.
- La planificación detallada permitirá reducir costos operativos al evitar retrasos, desperdicios y problemas en la cadena de suministro.
- Estando bien organizada y con tiempos optimizados podrá ofrecer un mejor servicio, diferenciándose de la competencia y fidelizando a más clientes.

3.3 Criterios de decisión

Para que *“*El Tenate*”* logre mejorar su control operativo y con ello en un futuro expandir su negocio, es necesario implementar una estrategia que optimice la toma de decisiones y garantice un crecimiento sostenible. Existen diversas herramientas administrativas que pueden ayudar en este proceso, pero es fundamental evaluar cuál de ellas se adapta mejor a las necesidades y objetivos de la empresa.

En este análisis, se han identificado tres alternativas estratégicas y se ha llegado a cómo ayudaría cada herramienta a la empresa:

- *Balanced Scorecard* (BSC): Facilita la alineación de la estrategia con las operaciones, permitiendo medir el desempeño en áreas clave como ventas, logística y satisfacción del cliente.
- *Benchmarking:* Permitirá analizar a la competencia y aplicar buenas prácticas del sector para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.
- Diagrama de Gantt: Optimiza la planificación y gestión de actividades, asegurando que los procesos se cumplan en los tiempos establecidos y reduciendo retrasos operativos.

Para determinar cuál de estas herramientas es la más adecuada para la empresa *"*El Tenate", se ha diseñado una tabla de ponderación basada en criterios clave que impactan directamente en la eficiencia y expansión del negocio. Los criterios seleccionados son:

1. Mejor eficiencia operativa: La herramienta debe permitir un seguimiento preciso de los procesos internos y mejorar la eficiencia en la gestión diaria.
2. Reducción de costos: La estrategia debe ayudar a minimizar gastos innecesarios, optimizando recursos y mejorando la rentabilidad del negocio.
3. Evaluar estrategias de mercado: La herramienta de análisis su entorno y aprovechar que cambios pueden ser factibles para la empresa.
4. Mejorar la planificación interna: Es fundamental que la herramienta cuente con un mejoramiento interno porque es fundamental para que pueda seguir creciendo la empresa.
5. Monitorear el desempeño en tiempo real: Saber que herramienta es fundamental para que se pueda hacer una evaluación constante y se pueda realizar una mejora continua
6. Identificar nuevas oportunidades de crecimiento: Es importante que la herramienta sea escalable y se adapte a los cambios en el volumen de pedidos y expansión del negocio.

Cada una de las estrategias será evaluada en la tabla de ponderación con un puntaje de 1 si cumple con el criterio y 0 si no lo hace. La alternativa con la puntuación más alta será la más recomendable para que "El Tenate*"* fortalezca su negocio, optimice su operación y logre una expansión efectiva en el mercado.

Figura 8

Tabla de Ponderación de alternativas para *"El Tenate"*

	Alternativas		
Criterio	***Balanced Scorecard***	***Benchmarking***	**Diagrama de Gantt**
Mejora la eficiencia operativa	1	1	1
Optimiza costos	1	1	1
Permite evaluar estrategias de mercado e identificar oportunidades de crecimiento	1	1	0
Mejora la planificación interna	1	0	1
Permite monitorear el desempeño en tiempo real	1	0	1
Total	5	3	4

Nota: Tabla de ponderación de criterios para evaluar alternativas propuestas para que la empresa *"El Tenate"* tenga un mejor control. Fuente: Elaboración propia.

La evaluación mediante la tabla de ponderación muestra que el *Balanced Scorecard* (BSC) obtuvo el mayor puntaje. Esto indica que es la alternativa más completa para que *"*El Tenate*"* logre un mayor control sobre sus operaciones y expanda su negocio.

El BSC permite estructurar la estrategia de la empresa alineando sus objetivos operativos, financieros y de mercado. Su implementación mejorará la toma de decisiones basada en datos, optimizará los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente, además de permitir un crecimiento sostenido con estrategias digitales y operativas bien definidas. A largo plazo, proporcionará una planificación financiera más eficiente, reducirá costos innecesarios y mejorará la competitividad del negocio.

Por lo tanto, *"*El Tenate*"* debería priorizar la implementación del *Balanced Scorecard* como herramienta clave para consolidar su presencia en el mercado y garantizar su expansión de manera estructurada y eficiente. Obviamente, esto se realizaría en un plazo de mediano-largo plazo, si se tiene una buena gestión de esta herramienta se puede consolidar la empresa de una manera más pronta.

APARTADO IV. Propuesta de mejora y/o innovación

La propuesta de mejora para “El Tenate" parte del diagnóstico realizado previamente, en el cual se identificaron debilidades estructurales en los procesos administrativos, falta de estandarización en operaciones y carencia de herramientas estratégicas que impulsen su consolidación en el mercado. Con base en el análisis de alternativas (*Balanced Scorecard*, *benchmarking* y diagramas de Gantt), se propone implementar un modelo de control basado en el *Balanced Scorecard* (BSC) como eje central de la innovación organizacional.

Asimismo, este plan está diseñado para implementarse a mediano y largo plazo, lo cual no implica que las estrategias adoptadas sean inmodificables; por el contrario, es fundamental realizar un seguimiento constante que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y, en caso de ser necesario, hacer los ajustes pertinentes, y al mismo tiempo, identificar los recursos requeridos para lograrlo.

4.1 Justificación de la propuesta

“El Tenate” como empresa MIPYME se enfrenta a un entorno competitivo que exige rapidez, eficiencia, fidelización del cliente y control financiero. Al no contar con un sistema integral de monitoreo y evaluación del desempeño, se dificulta la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en datos.

El *Balanced Scorecard* ofrece una herramienta que permite alinear la visión y misión de la empresa con objetivos operativos, financieros, de cliente y de innovación, además de ofrecer un marco estructurado para implementar indicadores clave de rendimiento (KPI’s) que den seguimiento continuo al avance de los objetivos. Esto es especialmente valioso para una empresa con ambiciones de crecimiento sostenible y expansión geográfica, como lo es “El Tenate”.

4.2 Plan de un *Balanced Scorecard*

Se debe de tener un objetivo para la realización de un *Balanced Scorecard,* en este caso es el transformar la visión y estrategia de la empresa en objetivos medibles y gestionables en cuatro

perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje/capacitación, para mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Para ello se desglosa a continuación.

4.2.1 Realización de objetivos

El objetivo en un *Balanced Scorecard* (BSC) como "El Tenate", se realizan para establecer metas estratégicas claras que orienten y mejoren el desempeño integral del negocio, asegurando que todas las áreas trabajan alineadas hacia el mismo propósito: ofrecer un servicio eficiente, rentable y centrado en el cliente.

- Traducir la estrategia en acción: Cualquier objetivo que puedan alcanzar con un tiempo determinado de un mes, ya que el *Balanced Scorecard* se realizará mes tras mes.
- Guiar la toma de decisiones: Los objetivos proporcionan un marco claro para priorizar recursos, iniciativas y acciones que realmente impactan en los resultados esperados.
- Alinear a toda la organización: Ayudan a todas las áreas de la empresa a que trabajen con un mismo enfoque estratégico, en lugar de operar de forma aislada.
- Medir el desempeño integral: Cada objetivo tiene indicadores (*KPIs*) asociados que permiten evaluar avances de forma cuantitativa, no solo financiera, sino también en términos de procesos, clientes y crecimiento.
- Detectar desviaciones y corregir: Con metas claras, es más fácil identificar cuándo algo no está funcionando, analizar la causa y ajustar las estrategias o tácticas a tiempo.

4.2.2 Establecimiento de indicadores clave (KPI's)

Con base en las cuatro perspectivas del BSC, se propone diseñar un sistema de monitoreo con 18 indicadores de desempeño, enfocados en medir:

- Resultados financieros: Margen neto, costos operativos, crecimiento mensual y flujo de efectivo
- Satisfacción y lealtad del cliente: Índice de satisfacción, número de quejas por mes, tasa de recomendación y tiempo promedio de entrega resueltas.
- Eficiencia en procesos internos: Pedidos entregados a tiempo, Nivel de merma, Km de entrega, porcentaje de envío por online y exactitud de inventario.

- Cultura organizacional y aprendizaje: Horas de capacitación por empleado, Número de mejoras implementadas, índice de clima laboral, tasa de rotación y nivel de adopción en tecnología.

Cada KPI contará con una meta definida a un mes, frecuencia de medición y responsable asignado, permitiendo establecer reportes mensuales de seguimiento; igual se podrán poner y cambiar diferentes metas dependiendo a lo que el responsable requiera.

4.2.3 Implementación de un software de gestión

Para facilitar la recopilación de datos y visualización de los KPI's, se recomienda implementar una herramienta digital sencilla, como Google Data Studio, Power BI o una plantilla avanzada de Excel, que permita generar *dashboards* dinámicos con gráficos y alertas automatizadas. Esta herramienta será la base del nuevo sistema de control y toma de decisiones.

En este caso se optó por la herramienta de Excel que es donde el responsable tiene más conocimiento en ello e igual es una manera más fácil de poder editar sin tener complicación alguna, ya que las fórmulas ya están predeterminadas

Figura 9

Balanced Scorecard de El Tenate

Objetivo Estratégico	KPI	Fórmula o Unidad	Meta	Real	Estado	Observaciones
Aumentar rentabilidad	Margen neto	(Utilidad neta / Ingresos) %	15%		No Cumplido	
Controlar gastos	Porcentaje de costos operativos	(Costos / Ingresos) %	70%		No Cumplido	
Incrementar ingresos	Crecimiento mensual de ingresos	% mensual	5%		No Cumplido	
Optimizar uso de activos	Rotación de activos	Ventas / Activos Totales	1.5		No Cumplido	

NOTA: La siguiente tabla presenta como está dividido el *Balanced Scorecard*, por objetivos, KPIs, formula, meta, real, estado y observaciones correspondientes. Elaboración propia.

4.2.4 Capacitación del personal

El éxito del BSC depende de su comprensión y apropiación por parte de los colaboradores. Por ello, se desarrollará un plan de capacitación interna, dividido en dos fases:

- Sensibilización estratégica, orientada a explicar la importancia del modelo y cómo cada empleado impacta los resultados.

- Formación operativa, que enseñará cómo registrar información, interpretar indicadores y participar en procesos de mejora continua.

4.2.5 Revisión y retroalimentación continua

El modelo se acompañará de una estructura de reuniones mensuales de análisis de resultados, donde se evaluarán los indicadores, se identificarán desviaciones y se propondrán ajustes. Esto permitirá implementar un sistema de retroalimentación constante que fortalezca la cultura de mejora continua.

La revisión dentro del *Balanced Scorecard* de “El Tenate” se realiza con el fin de medir el desempeño real en relación con los objetivos estratégicos definidos. Esta evaluación permite verificar si se están cumpliendo las metas en áreas clave como rentabilidad, eficiencia operativa, satisfacción del cliente y desarrollo del personal.

Además, facilitando la identificación de desviaciones o fallos en los procesos, lo que permite tomar decisiones correctivas de forma oportuna. Por ejemplo, si los tiempos de entrega superan lo planeado o si hay un aumento en los errores de pedido, la empresa puede ajustar sus rutas o mejorar la capacitación del personal.

La revisión también cumple una función estratégica que es el asegurar que todas las actividades estén alineadas con la visión y misión de la empresa, fomentando una cultura de mejora continua y compromiso del equipo. A través de indicadores clave (KPIs), se obtiene una visión clara del avance y se fomenta la responsabilidad en todos los niveles de la organización.

4.3 Innovación en el servicio y diferenciación

Además del componente de control interno, esta propuesta integra un modelo de innovación gradual en los servicios de “El Tenate", alineado con la estrategia definida en el BSC. Entre las acciones sugeridas destacan:

- Expansión progresiva del servicio a nuevos días de entrega, basándose en análisis de demanda por zona.

- Digitalización del proceso de pedido mediante una aplicación o página web sencilla, que incluya registro de usuarios, historial de pedidos y promociones personalizadas.
- Sistema de fidelización por puntos o descuentos para clientes recurrentes, con base en los KPI’s de retención y recompra.
- Desarrollo de alianzas con productores locales para garantizar frescura, mejorar precios y fortalecer el impacto social del negocio.

4.4 Indicadores de impacto esperados

La implementación del *Balanced Scorecard* permitirá alcanzar resultados concretos a corto y mediano plazo, tales como:

- Aumento del 20% en la satisfacción del cliente en seis meses.
- Mejora el flujo de efectivo mensual mediante una planeación de compras más precisa.
- Mayor motivación del equipo al participar activamente en la toma de decisiones y ver el impacto de su trabajo.
- Mejor control al planificar las entregas

Desde la perspectiva financiera, se busca evaluar la rentabilidad, el control de costos y el crecimiento de ingresos. En cuanto a los clientes, los indicadores miden la satisfacción, fidelización y puntualidad en las entregas. En la perspectiva de procesos internos, se analizan la eficiencia logística, el número de errores y la capacidad operativa diaria. Por último, desde el enfoque de aprendizaje y crecimiento, se consideran la capacitación del personal, el uso de tecnología y el compromiso del equipo.

Estos indicadores permiten identificar avances, detectar áreas de mejora y asegurar que la estrategia esté generando resultados sostenibles y alineados con la visión de la empresa.

Conclusiones

La implementación del *Balanced Scorecard* se identificó como la solución más integral y viable, al permitir alinear la visión de la empresa con objetivos medibles desde diferentes perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Este modelo, complementado con indicadores clave de desempeño (*KPI's*), herramientas digitales de monitoreo y un plan de capacitación interna, representa una vía eficaz para profesionalizar la gestión de "El Tenate" y hacerla más competitiva.

Con esta propuesta, no solo se busca mejorar la eficiencia operativa de la empresa, sino también sentar las bases para una cultura organizacional enfocada en la mejora continua, la innovación y la toma de decisiones estratégicas. En un entorno cambiante y altamente competitivo, brindar a las MIPYMES herramientas de control efectivas es fundamental para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y permanencia en el mercado.

Además, este proyecto ha permitido identificar con claridad los principales retos administrativos y logísticos que enfrenta la empresa, generando conciencia sobre la importancia de contar con procesos estructurados y medibles. A través de la comparación con otras empresas del sector (*benchmarking*) y el uso de metodologías como el análisis FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se logró construir una visión integral del entorno en el que "El Tenate" opera, lo que fortaleció las propuestas de mejora presentadas.

La profesionalización de los procesos internos mediante la incorporación de indicadores y mecanismos de evaluación continua marcará un antes y un después en la gestión de la empresa. Gracias al uso de herramientas accesibles como Excel para el seguimiento de los KPIs y la capacitación del personal, se garantiza una implementación realista, adaptable y de bajo costo, ideal para el contexto de una MIPYME.

Por otro lado, este proyecto impulsa una perspectiva empresarial más estratégica y menos reactiva, promoviendo la planeación anticipada, la toma de decisiones informadas y la capacidad de adaptación ante cambios en el mercado. Esto coloca a "*El Tenate*" en una mejor posición para enfrentar la competencia y buscar oportunidades de expansión, tanto geográfica como en diversificación de productos y servicios.

Referencias

Asociación Mexicana de Venta Online [AMVO]. (2023). Estudio sobre venta online en México 2021. https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2021/

Béjar, V., Valenzo, M. A., Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., (2022). Comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia por COVID-19 en México. *Innovar*, *32*(86), 119-134. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512022000400119&script=sci_arttext

Chao, M., (2023). El auge del comercio electrónico en América Latina: Un camino hacia el crecimiento. Revista Forbes México. https://forbes.com.mx/el-auge-del-comercio-electronico-en-america-latina-un-camino-hacia-el-crecimiento/

Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2020). I. Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. *CEPAL*, 9. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7205d12a-c832-41cc-a897-dbf3b22fc88e/content#page=10

Cortes-Castillo, M., Saavedra, M.L. y Palacios, P.D., (2020). Análisis del fracaso de las MiPyME franquiciantes en México. Un crecimiento cuestionable del sector.Revista Perspectiva Empresarial, 7(2), 36-52. https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/651/916

Daft, R. L. (2023). Administración transformación digital y aplicaciones para América Latina. (14va. Edición). Cengage.

Jones, G. R., George, M. J., (2019). Administración contemporánea. (10ma. Edicion). McGrawHill.

Langarica, R. C. A. Marketing Strategies of the PYMES: Knowledge, attitude and consumer behavior Capítulo 8 Estrategias de marketing de las PYMES: Conocimiento, actitud y comportamiento del consumidor. *Handbook TI*, 88. https://www.ecorfan.org/handbooks/Handbooks_Los_desafios_empresariales_ante_los_nuevos_TI/Handbooks_Los_desafios_empresariales_ante_los_nuevos_TI.pdf#page=98

Narváez, R. A., Gonzaga, E. A. (2020). Uso de apps delivery service en microempresas gastronómicas de reciente creación en la Ciudad de México. *Administración y Organizaciones*, *23*(44), 35-54. https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/372/348

Patino, I., & Hernández, J. A. (2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019. *Revista mexicana de economía y finanzas*, *18*(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-53462023000200009&script=sci_arttext

Pereira, C. (2019) El control interno y uso de las tecnologías de información en las empresas de hoy, *Control interno en las empresas, su aplicación y efectividad (Cap. 1)* https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xM_DDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=control+en+empresas+&ots=BMUvMyDpm0&sig=8xxd6vazJsGdsoODSt26m3VVBdk#v=onepage&q=control%20en%20empresas&f=false

Real Academia Española. (2024) https://www.rae.es/drae2001/fracaso

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración. (13va Edición). Pearson.

Rodríguez V. J, (2017). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas, (6ta. Edición). Cengage Learning

Secretaría de Economía. Gobierno de México. (2024). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Setiawan, I., & Purba, H. H. (2020). A systematic literature review of key performance indicators (KPIs) implementation. Journal of Industrial Engineering & Management Research, 1(3), 200-208. https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/79/62

The Enterprise World. (2025). The role of controlling in Business Management | The Enterprise World. *The Enterprise World*. https://theenterpriseworld.com/role-of-controlling-in-business-management/

Thompson, A., et al, (2023). Administración estratégica en busca de la ventaja competitiva, (9na. Edición). Mc Graw Hill

Ute, S., Przemyslaw, Z., Pérez, A., & Klausen, A. (2021). A global study of entrepreneurs' challenges, resilience, and well-bein. King Business School, 1-34. https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/151244403/KCL_KBS_Covid_4_Global_study_Entrepreneurs_Resilience_april_2021f.pdf

Vargas, J. D. C. (2020). Frubana: la 'startup' de frutas y verduras que crece a toda velocidad. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*. https://www.semana.com/emprendimiento/articulo/frubana-plataforma-de-frutas-y-verduras-para-restaurantes/263355/

Weihrich, H., Cannice, M., Koontz, H. (2017). Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15va. Edición). McGrawHill