



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

LA MERCADOTECNIA EN EL MODELO DE NEGOCIOS DE LAS PYME EN MÉXICO

**MARKETING IN THE BUSINESS MODEL OF SMES IN
MEXICO**

José Sergio Ramírez-García

Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Laguna
Torreón, Coahuila, México

La mercadotecnia en el modelo de negocios de las Pyme en México

José Sergio Ramírez-García¹

joseramirezgarcia@uadec.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0008-8320-6851-15559>

Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Laguna Torreón, Coahuila, México

RESUMEN

Toda Empresa Pequeña o Mediana (Pyme), ha adquirido una serie de compromisos para con sus clientes, accionistas y la sociedad en general y es por ello que entre más entiendan a sus clientes, más capaces serán de satisfacer exitosamente sus necesidades y deseos, y por ende, tendrán mayor probabilidad de efectuar más y mejores negocios que beneficiarán directamente a las empresas Pyme y a la sociedad en general. La propuesta de esta Investigación es de tipo Exploratoria. La estrategia de abordaje es cualitativa y cuantitativa para el mismo se utilizaron encuestas aplicadas a Empresarios y encargados de negocios de la actividad Hotelera y Restaurantera de la localidad en estudio. El propósito principal de esta investigación es identificar el grado de importancia que les toman los Empresarios al uso de la Mercadotecnia en la Pyme y mediante las hipótesis que se plantean en la metodología utilizada, dar una alternancia en su solución; Lo cual permitiría tener una visión más eficiente de los retos y oportunidades que habrán de enfrentar las Empresas Pyme de la región para de esta manera poder alcanzar sus metas sustentables de desarrollo. Hay un elemento importante pero generalmente poco manejado que es la utilización de la Mercadotecnia en su Modelo de Negocios, el cual básicamente, nos indica de qué se trata su negocio, en qué se diferencia de los competidores, cuál es su valor agregado y cómo va a generar ingresos mediante sus ventajas competitivas identificadas, lo cual será abordado más ampliamente en este estudio.

Palabras clave: mercadotecnia, modelo de negocios-pyme, actividad hotelera, restaurantera-torreón

¹ Autor principal

Correspondencia: joseramirezgarcia@uadec.edu.mx

Marketing in the business model of SMEs in Mexico

ABSTRACT

Every Small and Medium-Sized Enterprise (SME) has made a series of commitments to its customers, shareholders, and society at large. Therefore, the more they understand their customers, the more capable they will be of successfully meeting their needs and desires, and, consequently, the greater the likelihood of conducting more and better business deals that will directly benefit SME enterprises and society at large. This research proposal is exploratory. The approach used is qualitative and quantitative. Surveys were conducted among entrepreneurs and business managers in the hotel and restaurant industry in the study area. The main purpose of this research is to identify the degree of importance entrepreneurs place on the use of marketing in SMEs and, through the hypotheses posed in the methodology used, to provide alternative solutions. This would allow for a more efficient understanding of the challenges and opportunities that SME enterprises in the region will face in order to achieve their sustainable development goals. There is an important but generally under-represented element: the use of marketing in your business model. This basically tells us what your business is about, how it differs from competitors, what its added value is, and how it will generate revenue through its identified competitive advantages. This will be addressed in more detail in this study.

Keywords: marketing, business model, SME, hotel and restaurant industry-Torreón

Artículo recibido 02 setiembre 2025

Aceptado para publicación: 29 setiembre 2025



INTRODUCCIÓN

En la actualidad ser competitivos es vital para el éxito de cualquier empresa Pyme, al constituir una referencia de la capacidad de anticipación y respuesta a los retos del entorno moderno. Ellas, para mejorar su competitividad, tienen la necesidad de adecuar tanto sus estrategias como su estructura organizativa y su forma de gestión al entorno dinámico de la economía actual, lo cual supone asumir una voluntaria actitud de cambio. Es imprescindible el apoyo de las organizaciones e instituciones externas, entre ellas la universidad como pilar importante en ese contexto. De esta forma se logra, que las Pyme apliquen mejoras sustanciales en sus estrategias, conocimientos, habilidades y capacidades que les permitan incrementar el éxito, a través de la transferencia de herramientas, que algunas empresas de otras regiones - basadas en el uso intensivo del conocimiento y de la tecnología- han logrado implantar, al migrar de los viejos modelos de administración hacia actuales modelos que enfatizan en la gestión del conocimiento y la innovación como principales fuentes de la competitividad empresarial.

Debemos tomar en cuenta que en la mayoría de las Pyme del sector hotelero y restaurantero en la localidad de Torreón, Coahuila; hay un elemento importante pero generalmente poco manejado que es la utilización de la mercadotecnia en su Modelo de Negocios, el cual básicamente, nos indica de qué se trata su negocio, en qué se diferencia de los competidores, cual es su valor agregado y cómo va a generar ingresos mediante sus ventajas competitivas identificadas, lo cual será abordado más adelante.

Desarrollo

Uno de los temas involucrados y esenciales de la investigación es la mercadotecnia, que sencillamente, es el sentido común (teórico-práctico) aplicado a las Pymes bajo ciertas técnicas e instrumentos ya conocidos. La propia palabra inglesa "Marketing" asusta a las pequeñas y medianas empresas (Pyme), que consideran tal instrumento propio de las grandes empresas y multinacionales lo cual contradice cierto criterio ya que siendo bien aplicado a cualquier Pyme dará los mismos resultados o en su caso hasta mejores que a una grande o multinacional. Según esta definición lo difícil para una pequeña y mediana empresa en un mercado tan competitivo como el actual es vender con beneficios (Kotler, 2009, 2010) por lo cual y para contrarrestar esta dificultad hoy y cada vez más, muchas Pyme empiezan a utilizar en su gestión comercial las diferentes técnicas que el marketing pone a su disposición (por ejemplo: las 4P's).



El Sector Hotelero y Restaurantero en nuestro país crece de la mano de nuevos emprendimientos y cadenas que se consolidan. Por lo cual es necesario resaltar que si usaran en un porcentaje más amplio la mercadotecnia en el Modelo de Negocios que estas mismas utilizan actualmente podrían diferenciarse sin perder el espíritu independiente y de esta forma atraer más clientes. En un sector en crecimiento en el que conviven grandes cadenas internacionales con pequeños emprendimientos tradicionales, la innovación y diferenciación se convierten en la forma de captar segmentos desatendidos y ofrecer experiencias únicas. En nuestro país, alrededor de 17,000 pequeños establecimientos, con un promedio de 30 camas, compiten con la oferta más tradicional de los hoteles.

En todos los casos, no se trata sólo de la oferta de un espacio para alojarse, descansar o comer rico, sino de una experiencia completa que debe reflejarse en todos los aspectos de la propuesta: decoración, equipamiento, servicios, espacios comunes, comidas y bebidas, artículos de tocador, souvenirs, excursiones, etc. Es necesario acentuar que una oferta(uso de la mercadotecnia) bien pensada con un buen modelo de negocios para un segmento en particular facilita la llegada de huéspedes o comensales, la valoración del servicio y el “boca a boca” que asegure nuevos clientes y una amplia utilidad. De esta forma, las Pyme ubicadas en Torreón, Coahuila pueden competir donde las grandes cadenas dejan espacios desatendidos, sin perder rentabilidad ni el espíritu independiente del negocio.

También se hace mención que frente al cuestionamiento de las Pyme acerca de la teoría de la competitividad de la gran empresa que considera el tamaño como una fuente principal de ventajas competitivas(Fernández, 1993 y 1995; Ansón y Pina, 1995; Alvarez y García, 1996; Luck, 1996; De Saa, 1998; Fernández et al., 1998; Camisón, 2001),por lo cual, y posteriormente surge el marco de la teoría de la Competitividad de la Pyme tratando de enfatizar ventajas de las empresas de diferente tamaño y ligadas más directamente a la especificidad de la Pyme. Para contraponer los efectos negativos de la Pyme frente a la gran empresa, éstas se deben cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y su éxito dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación (Grant, 1996). Ahora bien, para propiciar un cambio el empresario quiere conocer las repercusiones que esto conlleva en la rentabilidad y estabilidad o solvencia de la empresa Pyme, cosa que no siempre se puede garantizar.



Siendo pues que la juventud y dinamismo de la estructura empresarial ponen de manifiesto una cultura empresarial emprendedora que situándose evidentemente en un papel muy positivo, sin embargo, solicita una especial atención de la Administración en general, ya que las empresas jóvenes se hayan sometidas a mayor riesgo de fracaso, máxime si consideramos su relación con el factor tamaño, tal como es el caso en la mayoría de las empresas Pyme.

Otra característica que hay que tomar en cuenta es la de carácter familiar, ya que no se puede calificar como positivo o negativo por sí sólo. No obstante, suele ser habitual que en las empresas familiares confluyan una serie de problemas específicos, tales como la incorporación de las generaciones siguientes al fundador o los conflictos entre los miembros de la familia que sólo participan en la propiedad y aquellos otros que también participan en la gestión. Esta característica que podemos analizar para conocer mejor el perfil de las empresas Pyme de Coahuila y en específico de Torreón, es el carácter familiar de la propiedad. Siendo por lo cual, que entendemos que una empresa es familiar si una familia (o grupo familiar) controla más del 50% del capital de la empresa, siendo en nuestro estado que el tipo de empresa ampliamente mayoritario es el familiar y que está representado con el 76.2% del total de las empresas vigentes (INEGI-DENUE 2024).). También, es importante mencionar que el segmento de las Pymes en las actuales economías de numerosos países, incluyendo México, Australia, Canadá, Corea, Chile, China, Estados Unidos, Filipinas, Indonesia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Rusia, Singapur, Taiwán, Tailandia y Vietnam; representan más del 97 % de todos los negocios en general y emplean a más de la mitad de la fuerza laboral (Economía, 2020).

Nos hace mención también, que las debilidades de carácter estructural que padecen las Pyme siguen afectando a su supervivencia y mermando su competitividad. Esto lo constatamos también con lo que comenta Mc Cartan-Quinn en el Small Business Economics (2003), en donde nos menciona que “la tasa de fracaso de estas entidades (Pyme) se atribuye principalmente a las debilidades en la gestión financiera y en sus nulos o pobres procesos mercadológicos, convirtiéndose esto en una regla más que en la excepción”. Así, la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, unidas al escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos, la menor cualificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las



innovaciones tecnológicas son, entre otros, aspectos que dificultan y limitan el desarrollo de la Pyme en la actualidad (Lafuente y Yagüe, 1989; Tirado et al., 1995; Camisón 1997 y 2001).

El libro con el título de "La Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la Región Lagunera", (Instituto Tecnológico de Monterrey en coordinación con FEMSA, fue lanzado en su primera edición en 2009 por el propio Instituto y fue desarrollado por los economistas Ana Olga Rodríguez Betancourt y Eduardo Emilio Theurel Félix, así como por el Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey), Rodríguez, A., (2009), en el cual se muestra una radiografía de la actividad económica de la Comarca Lagunera, evaluando su comportamiento con cifras de 1998 a 2008 y en algunos casos como en el sector agropecuario a 2009. Además, con un respaldo estadístico permiten tener una visión completa de la actividad económica de la Pyme de la Comarca Lagunera, tanto en población, recursos naturales, ramas productivas, índices de competitividad y de infraestructura, entre otros. Sin embargo, la propuesta destaca no sólo el pasado y presente de las ramas productivas de las Pyme que han detonado el crecimiento económico de La Comarca Lagunera, sino señala cuáles son las megas tendencias en el mundo, así como aquellos clusters que ofrecen un mayor potencial de crecimiento en la Comarca y que requieren de infraestructura o de incentivos para detonarlos y posicionar a la región en el mapa nacional o mundial. También, es relevante destacar en este rubro que, para alcanzar niveles óptimos de productividad en las Empresas Pyme, los equipos de trabajo deben complementarse con valores organizacionales adecuados y una gestión eficaz de los recursos para mejorar el desempeño, tal como lo señalan Ramírez Méndez et al. (2022).

Molina (2011) menciona que la bibliografía especializada reconoce que si bien son muchos los trabajos del éxito y fracaso de las Pyme sobre las variables externas; son escasos los que profundizan en la identificación de los factores internos que requieren para ser competitivas, dadas las especificidades o competencias distintivas que tienen (Jennings y Beaver, 1997; Rogoff et al, 2004). También es necesario acentuar que NAFIN de México (Nacional Financiera 2009) caracteriza las causas del fracaso en: Incompetencia o falta de experiencia de sus directivos, la "emoción" que se pierde luego que inicia la empresa, la falta de controles adecuados, la falta de capital suficiente y la falta de una identificación correcta del riesgo.

Es necesario hacer mención que la filosofía que se identifica en las empresas familiares operan en dos



dimensiones (Chrisman, Chua y Parmodita, 2005):

1. Componentes de involucramiento.

En donde existe una fuerte participación de la familia en las decisiones, incluso la administración tiene miembros de la familia en posiciones clave. En la mayoría de las Pyme que son empresas familiares que cuentan con este tipo de componente. 2. Componente de esencia: El de la familia que se involucra sólo en aspectos relevantes que dictan el comportamiento de la empresa y dan una distinción.

Desarrollar un protocolo familiar que permita poner en claro las condiciones bajo las cuales se va a preparar al posible heredero y a quienes son elegibles para la sucesión es importante para la continuidad de la empresa. (Salgado, Perrusquia y Ahumada, 2008) indican que: Es indudable, que la falta de un adecuado seguimiento de un protocolo familiar y de políticas de mejores prácticas dentro de sus gobiernos corporativos, cuando éstos existen, corresponde de modo principal a la falta de visión y cultura empresarial, especialmente entre las más pequeñas empresas. Estos aspectos resaltan porque dejan ver que las empresas familiares (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000), sobre todo las Pyme, exponen las posibilidades de supervivencia y de éxito a las decisiones de una sola persona; pero por otro lado, son vulnerables ante la eventual ausencia del dueño o fundador de la empresa, dado que la falta de previsión para crear un plan de sucesión limita la posibilidad de la Empresa Pyme a la vida misma de esa persona. Al respecto de la centralización en la toma de decisiones y liderazgo, en un estudio realizado sobre 675 empresas en Estados Unidos, se observó que existe una fuerte dependencia en la figura del dueño-director, aproximadamente un 75% de las empresas dependen de ellos (Feltham, T., Feltham, G. y Barnett, 2005), el 65% de los casos el dueño- director es quien toma las decisiones importantes de la empresa y en 62% de las empresas evaluadas no se tiene seleccionado un sucesor y no existe un plan de sucesión. Al ser dirigidas por un miembro de la misma familia, estas empresas conservan la visión y estilo de liderazgo sus fundadores (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000). Una característica importante es que fundamentan su formación en el seno familiar, dado que en su etapa inicial la idea de establecer un negocio se soporta con el apoyo de la familia, de donde además surgen los primeros empleados. Los estudios relacionados en este campo indican que las empresas familiares tienen las siguientes características (Holland y Boulton, 2007): • El presidente o CEO de la empresa es el fundador de la misma. • Los empleados son miembros de la familia del fundador. • Si así se resuelve, los miembros de la familia pueden decidir sobre actividades que corresponden a accionistas.



A través de las investigaciones referidas en (Medina, 2011 y García Pérez de Lema, 2004, 2009), se comprueba que las Pyme “no disponen de habilidades ni realizan esfuerzos en mercadotecnia” siendo este el segundo elemento con más bajos resultados en estas investigaciones luego de “el esfuerzo en I + D”. Existen otras aportaciones relacionadas con la forma de operar en las empresas Pyme (Carlock, 2001); el tamaño de la familia, el tamaño de la empresa, el número de familias y la naturaleza del negocio son elementos que determinan la filosofía del negocio.

METODOLOGÍA

El tipo de diseño de la propuesta de investigación es de tipo Exploratoria. La estrategia de abordaje es cualitativa y cuantitativa para el mismo se utilizaron encuestas aplicadas a empresarios y encargados de negocios de la actividad hotelera y restaurantera de la localidad de Torreón, Coahuila; utilizando tabulaciones simples de frecuencias, agrupando las categorías representadas en gráficos. La técnica estadística empleada para evaluar las hipótesis fue la utilización de la Prueba de Kruskal-Wallis y Estadísticos de contraste, mediante el uso del Programa Estadístico SPSS V30. Se recopilieron los datos investigados del padrón de INEGI-DENUE 2024 de las empresas oficialmente registradas hasta el cierre del año pasado (2024) de la actividad económica denominada de Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas con numeración general de identificación del padrón 72 y con división de Servicios de alojamiento temporal (721) y Servicios de preparación de alimentos y bebidas (722); se tomó la población (N) de estudio para la aplicación de esta encuesta que da un total de 3,574 unidades económicas correspondientes al municipio de Torreón, Coahuila y de las cuales se seleccionaron en la misma zona para su muestra

(n) representativa la cantidad de 350 unidades económicas; De las cuales 97 corresponden unidades económicas de Hotel y 253 corresponden a las unidades económicas del área de Restaurante. Para la realización de esta encuesta se tomó en cuenta una estratificación al azar de las Empresas Pyme de Torreón, Coahuila, según el manual del DENUE y según las zonas geográficas del INEGI, con el propósito de darle una mayor confiabilidad. Las variables de control utilizadas fueron: tamaño, sector, antigüedad, estrategia y tipo de control.

RESULTADOS

En este documento se presentan los resultados de un estudio que examina la manera en que los empresarios, entienden la importancia de la participación de la mercadotecnia en su Modelo de Negocios de su empresa Pyme, sobre todo en cuestiones vinculadas a la innovación, a las ventas, la satisfacción, la facturación, las utilidades generadas, el tipo de cultura, la forma en que se planea, la satisfacción de clientes y empleados. Los resultados de este estudio señalan que, en la localidad de Torreón, Coahuila y en general en la Comarca Lagunera, se le da muy poca importancia a la inclusión de las herramientas que conforman a la mercadotecnia en el Modelo de Negocios de la Pyme; tal como se observa en cada uno de los tres problemas planteados (problema 1, problema 2 y problema 3) a continuación:

Problema 1: ¿Habrá relación entre la Introducción de Nuevos y Mejorados Productos y Servicios - que de ahora en adelante se identificara con la palabra “Innovación” - con los resultados de la encuesta Empresarial, considerando que estos se identifican con los elementos “Ventas”; “Satisfacción de Clientes”; “Retención de Clientes”; “Facturación” y “Utilidades”?

Para ello nos planteamos las Hipótesis:

Ho. La Introducción de Nuevos y Mejorados Productos y Servicios no está asociada con los resultados empresariales

H1: La Introducción de Nuevos y Mejorados Productos y Servicios si está asociada con los resultados empresariales

Tabla 1. Estadísticos de contraste. Componente Innovación VS Ventas, Satisfacción, Retención, Facturación y Utilidades.

Innovación	E22 Ventas	E27 Satisfacción De Clientes	E9 Retención De Clientes	E23 Facturación	E24 Utilidades
Chi-cuadrado	3.130	3.630	2.667	5.789	3.130
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintót. (p)	.077 (*)	.057(*)	.102	.016(**)	.077(*)

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Estadísticos de contraste.

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Innovación $p < 0,1$ (*)

$p < 0,05$ (**) $p < 0.01$ (***)

Resultado del Componente Innovación VS Ventas, Satisfacción, Retención, Facturación y Utilidades (tabla 1): Las variables Ventas, Satisfacción, Facturación y Utilidades sí están asociadas con la Innovación pero no así la Retención de Clientes. Para precisar más estos resultados me di a la tarea de ver cuál de los dos subsectores es el que lleva el mayor error en los siguientes resultados.

Tabla 2. Estadísticos de contraste. Componente Innovación VS Ventas, Satisfacción, Retención, Facturación y Utilidades. Sólo para sector Restaurantes.

Innovación	E22 Ventas	E27 Satisfacción De Clientes	E9 Retención De Clientes	E23 Facturación	E24 Utilidades
Chi-cuadrado	2.125	3.900	3.400	7.970	2.125
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintót.	.145	.048 (**)	.065 (*)	.005 (**)	.145

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Estadísticos de contraste.

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Innovación

Resultados: En el sector Restaurantero se cumple la H1 (que hay asociación) en las variables Satisfacción, Retención y Facturación y no así en Ventas y Utilidades.

Tabla 3. Estadísticos de contraste. Componente Innovación VS Ventas, Satisfacción, Retención, Facturación y Utilidades. Sólo para sector Hoteles

Innovación	E22 Ventas	E27 Satisfacción De Clientes	E9 Retención De Clientes	E23 Facturación	E24 Utilidades
Chi-cuadrado	.000	.400	.400	.000	.000
gl	1	1	1	1	1
Sig. asintót.	1.000	.527	.527	1.000	1.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Estadísticos de contraste.

a Prueba de Kruskal-Wallis

b Variable de agrupación: Innovación

Resultados: En este caso del Sector de Hoteles ninguna de las variables tiene asociación con la Innovación

Dada la importancia que la “Cultura Empresarial” tiene para el funcionamiento de la Pyme; de aquí en adelante se va a contrastar el elemento “Cultura” que predomina en la organización con otros elementos importantes del funcionamiento de la empresa, vinculados a la mercadotecnia y a su Modelo de Negocios. Para ello se presenta en la Tabla 4 la percepción que se identifican en 25 Empresarios Pyme entrevistados que tienen acerca de la Cultura que predomina en su Organización.

Tabla 4. Cultura que predomina según la actividad principal de la Empresa.

		¿Qué tipo de Cultura predomina en su Organización?			
		Por orden y control que emana del jefe del negocio	Orientada por el mercado	Participativa basada en el compromiso y confianza con sus empleados	Orientada a resultados
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Actividad principal de la Empresa	MOTEL	4	2	0	0
	HOTEL				
	RESTAUR.	11	6	0	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS.

Respuestas de los Empresarios ante la pregunta de Referencia (Cultura).

Problema 2: ¿Habrá relación entre el tipo de Cultura que predomina en la Organización con los diferentes períodos en que se hace la Planeación en la Empresa? Ver Tablas 5 y 6

Tabla 5. Planeación que realiza la Empresa

¿Cuenta su Empresa con una Planeación y/o Metas para lograrlas en el período de?				
	Un año	Dos a tres años	Mayor a cinco años	Se planea el trabajo cada semana
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Hotel/Motel	7	0	0	2
Restaurante	17	2	1	5

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS.

Respuestas de los Empresarios ante la pregunta de Referencia (Cultura).

Para ello nos planteamos las Hipótesis:

Ho: No hay asociación entre el tipo de Cultura y la forma en que se planea H1: Hay asociación entre el tipo de Cultura y la forma en que se planea

Tabla 6. Estadísticos de contraste. Componente Cultura que predomina vs Períodos en que se Planea.

¿Qué tipo de cultura predomina en su organización?		Planea para período de un año			Planea para período de dos a tres años			Planea para período mayor a cinco años			Planea el trabajo cada semana		
		Si	No	Sig. por prueba de Kruskal-Wallis.	Si	No	Sig. por prueba de Kruskal-Wallis.	Si	No	Sig. por prueba de Kruskal-Wallis.	Si	No	Sig. por prueba de Kruskal-Wallis.
Por orden y control que emana del jefe del negocio	Si	14	1	0,41	1	14	0,77	1	14	0,41	4	11	0,86
	No	10	0		1	9		0	10		3	7	
Orientada por el mercado	Si	8	0	0,49	0	8	0,32	0	8	0,49	3	5	0,48
	No	16	1		2	15		1	16		4	13	
Participativa basada en el compromiso y confianza con sus empleados	Si	0	0	no	0	0	no	0	0	no	0	0	no
	No	24	1		2	23		1	24		7	18	
Orientada a resultados	Si	3	0	0,712	1	2	0,091(*)	0	3	0,712	0	3	0,259
	No	21	1		1	21		1	21		7	15	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Estadísticos de contraste.

Resultados: No hay prácticamente asociación entre las variables seleccionadas. Como se denota en la Tabla 6, sólo hay asociación entre una Cultura “Orientada a Resultados” con una “planeación para períodos de dos a tres años” con una significación de $p < 0,10$. Se destaca que el tipo de Cultura

“Participativa basada en el compromiso y confianza con sus Empleados” no tiene ningún impacto positivo tal como se observa en la fila 7 de la Tabla 6.

Problema 3: ¿Habría relación entre el tipo de Cultura que predomina en la Organización con la Satisfacción de Clientes y Empleados? Ver Tabla 7

Para ello nos planteamos las Hipótesis:

Ho: No hay asociación entre el tipo de Cultura y la Satisfacción de Clientes y Empleados H1: Hay asociación entre el tipo de Cultura y la Satisfacción de Clientes y Empleados.

Tabla 7. Estadísticos de contraste. Componente Cultura que predomina vs Satisfacción de Clientes y Empleados.

		Satisfacción Clientes			Satisfacción Empleados		
		Medio	Alto	Significación por prueba de Kruskal-Wallis.	Medio	Alto	Significación por prueba de Kruskal-Wallis.
¿Qué tipo de cultura predomina en su organización?	Si	7	8	0,059 (*)	9	6	1,0
	No	1	9		6	4	
Por orden y control que emana del jefe del negocio	Si	0	8	0,021 (**)	6	2	0,303
	No	8	9		9	8	
Orientada por el mercado	Si	0	0	no	0	0	no
	No	8	17		15	10	
Participativa basada en el compromiso y confianza con sus empleados	Si	1	2	0,959	1	2	0,325
	No	7	15		14	8	
Orientada a resultados	Si	1	2	0,959	1	2	0,325
	No	7	15		14	8	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Estadísticos de contraste.

p<0,1 (*) p<0,05 (**) p<0,01 (***)

Resultados: No hay ninguna asociación entre el tipo de Cultura y la Satisfacción de los Empleados. Pero sí hay asociación entre los tipos de Cultura “Por orden y control que emana del jefe del negocio” y

“Orientada por el Mercado” con la Satisfacción de los Clientes. Se reitera que el tipo de cultura “Participativa basada en el Compromiso y Confianza con sus Empleados” no tiene ningún impacto positivo tal como se observa en la fila 7 de la Tabla 7.

CONCLUSIONES

El nivel de significancia evidenció que los resultados generados en la encuesta aplicada bajo la técnica estadística empleada en este estudio de las Pyme, se encuentran condicionados por la cultura, el tamaño, la antigüedad y su actividad, lo cual confirma la importancia de continuar los estudios sobre las Pyme en el sector hotelero y restaurantero. Ya que hoy en día, las empresas Pyme están sometidas a innumerables influencias o factores tanto externos como internos. Y todas estas influencias obligan a las Pyme Laguneras a estar muy atentas de los cambios que ocurren actualmente en el mercado. Siendo por lo cual que todo esfuerzo Empresarial Comercial o de mercadotecnia, y encaminados al desarrollo regional debe contar con una visión a mediano y largo plazo y es por esto la importancia del análisis de la mercadotecnia por medio de las principales mega tendencias tecnológicas, demográficas, culturales, legales y sociales del contexto actual y visto dentro de su Modelo de Negocios; Lo cual permitiría tener una visión más eficiente de los retos y oportunidades que habrán de enfrentar las empresas Pyme de la región para de esta manera poder alcanzar sus metas sustentables de desarrollo en cualquiera que sea su etapa de vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camisión C., (2001) Estructuras Organizativas, Estrategias Competitivas y Ventajas Estratégicas De Las PYME Mercados Globalizados. Consultado febrero 2008.

<http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/89.pdf>

Carlock, R. S. (2001). Strategic Planning for the Family Business. Nueva York: Parallel Planning to Unify.

Chrisman, Chua y Parmodita, (2005). Management succession in small and growing businesses. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Economía, S. d. (24 de febrero de 2020). reporte T MEC. Obtenido



de

[https://www.gob.mx:chromeextension://efaidnbmnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://mipymes.eco
nomia.gob.mx/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-TMEC_n34-esp_20200224_.pdf](https://www.gob.mx:chromeextension://efaidnbmnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://mipymes.eco
nomia.gob.mx/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-TMEC_n34-esp_20200224_.pdf)

Feltham, T., Feltham, G. y Barnett. (2005). Financial management techniques in family businesses.

Family

Business Review, 13(3), 201-216.

Fernández, 1993 y 1995; Ansón y Pina, 1995; Alvarez y García, 1996; Luck, 1996; De Saa, 1998;

Fernández et al., 1998; Camisón, 2001. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. CEPAL, 79.

Fernández, E.; Montes, J.M.; Vázquez C.J. (1998): “Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa”, Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, núm. 20, (septiembre), pp. 84-98

Grant, R. M. (1996). 'Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration'. Organization Science, 7, pp. 375-387.

Holland, P. y Boulton, W. (Marzo, 2007). Balancing the Family and the Business in Family Business. Business Horizons.

INEGI, DENEUE 2024 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) , (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) , www.Inegi.com.mx y www.denue.com.mx.

Jennings, P., & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. International Small Business Journal, 15(2), 63–75.

Kelly, L. M., N. Athanassiou, & W.F. Crittenden. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm, Entrepreneurship Theory and Practice, 25(2), 27-42.

Kotler, P. (2009/2010). Del libro: Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Tercera Edición, de Prentice Hall, 2009, Págs. 200 al 2002.

Lafuente Félez, A., y Yagüe Guillén, M. J. (1989). Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las PYME. Papeles de Economía Española, Vol. 39-40, pp. 165-184.

McCartan-Quinn, Danielle & Carson, David (2003). Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. Small Business Economics, 21(2), 201–213.



- Medina, M., et al (2011). Análisis Estratégico para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Estado de Coahuila. Revista Internacional de Administración & Finanzas, Número 4, Volumen 4, Paginas 1 a 20. ISSN 1933-608X, Editora del The Institute for Business and Finance Research, USA. Enero de 2011.
- Molina, V., et al (2011) Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYME en el Estado de Coahuila, México. Revista Internacional de Administración & Finanzas, Número 1, Volumen 4, Paginas 47 a 67. ISSN 1933-608X, Editora del The Institute for Business and Finance Research, USA. Enero de 2011.
- NAFIN, Plan de Negocios (2009). Consultado enero 2009.
<http://www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/herramientas-neg>.
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E. and Ojeda López, R. N. (2022). Productivity, aspects that benefit the organization. Systematic review of scientific production. Trascender, Contabilidad y Gestión, 7(20), 189-208.
- Rodríguez, A., (2009) Identificación de Oportunidades Estratégicas para el desarrollo de la Región Lagunera, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Torreón.
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2004). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 18(5), 559–566.
- Salgado, L., Perrusquia, J. M. y Ahumada, A. (2008). El protocolo familiar como elemento clave para el gobierno corporativo dentro de la empresa familiar. Congreso Internacional de ACACIA. Tijuana, B.C.

