



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,  
Volumen 9, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6)

**LA ADECUACIÓN DE LA CONSULTORÍA A  
LA REALIDAD DE LA MIPYME TRADICIONAL  
PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE  
SUPERVIVENCIA. CASO MIPYME DE REPOSTERÍA EN  
CANCÚN, MÉXICO**

TAILORING CONSULTANCY SERVICES TO THE REALITY  
OF TRADITIONAL MSMEs FOR DEVELOPING SURVIVAL STRATEGIES.  
A CASE STUDY OF A PASTRY MSME IN CANCÚN, MEXICO

**Mtro. Farid Alfonso Pool Estrada**  
Universidad del Caribe, México

**Mtro. Francisco José May Hernández**  
Universidad del Caribe, México

**Mtro. Jorge Vallejo Filoteo**  
Universidad del Caribe, México

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6.21962](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.21962)

## La Adecuación de la Consultoría a la Realidad de la MiPyMe Tradicional para el Desarrollo de Estrategias de Supervivencia. Caso MiPyMe de Repostería en Cancún, México

**Mtro. Farid Alfonso Pool Estrada<sup>1</sup>**[fpool@ucaribe.edu.mx](mailto:fpool@ucaribe.edu.mx)<https://orcid.org/0000-0001-9701-0173>Universidad del Caribe  
México**Mtro. Francisco José May Hernández**[fmayh@ucaribe.edu.mx](mailto:fmayh@ucaribe.edu.mx)<https://orcid.org/0000-0001-6750-1940>Universidad del Caribe  
México**Mtro. Jorge Vallejo Filoteo**[jvallejo@ucaribe.edu.mx](mailto:jvallejo@ucaribe.edu.mx)<https://orcid.org/0000-0003-3279-846X>Universidad del Caribe  
México

### RESUMEN

Las microempresas en formato solopreneur enfrentan altas tasas de mortalidad debido a una sobrecarga operativa, barreras psicológicas como la aversión a delegar y la falta de capital financiero. Este artículo presenta un estudio de caso cualitativo, basado en una intervención de consultoría de siete semanas en una microempresa de repostería en Cancún, México. El objetivo fue analizar cómo una metodología que combina sinérgicamente el Design Thinking (DT) y la Investigación-Acción (IA) puede superar estas barreras. La intervención se centró en la microempresa "CuppyCake". Los resultados demuestran que el modelo (DT+IA) fue efectivo para superar la barrera de desconfianza de la fundadora, facilitando la creación de una alianza estratégica B2B con la heladería "La Tradicional". Esta alianza funcionó como capital social, permitiendo validar un modelo de comercialización de bajo costo que resolvió el problema de visibilidad y fricción de compra. El estudio concluye que esta sinergia metodológica es un catalizador eficaz para transformar barreras operativas y psicológicas en alianzas colaborativas tangibles, presentando un modelo viable para la escalabilidad.

**Palabras clave:** emprendimiento local, innovación de producto, prototipo

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [fpool@ucaribe.edu.mx](mailto:fpool@ucaribe.edu.mx)

# **Tailoring Consultancy Services to the Reality of Traditional MSMEs for Developing Survival Strategies. A Case Study of a Pastry MSME in Cancún, Mexico**

## **ABSTRACT**

Micro-enterprises operating as solopreneurships face high mortality rates due to operational overload, psychological barriers such as an aversion to delegating, and a lack of financial capital. This article presents a qualitative case study based on a seven-week consulting intervention at a pastry micro-enterprise in Cancún, Mexico. The aim was to analyze how a methodology that synergistically combines Design Thinking (DT) and Action Research (AR) can overcome these barriers. The intervention focused on the micro-enterprise "CuppyCake." The results demonstrate that the (DT+AR) model was effective in overcoming the founder's barrier of distrust, facilitating the creation of a B2B strategic alliance with the "La Tradicional" ice cream shop. This alliance functioned as social capital, validating a low-cost commercialization model that solved the problem of visibility and purchase friction. The study concludes that this methodological synergy is an effective catalyst for transforming operational and psychological barriers into tangible collaborative alliances, presenting a viable model for scalability.

**Keywords:** local entrepreneurship, product innovation, prototype

*Artículo recibido 30 noviembre 2025  
Aceptado para publicación: 30 diciembre 2025*



## INTRODUCCIÓN

En México, el panorama del emprendimiento resulta desalentador. Se estima que un 75% de las empresas de nueva creación fracasan antes del segundo año de operaciones, principalmente por problemas financieros y una notable ausencia de planificación estratégica (Mendieta, 2021). Las altas tasas de mortalidad empresarial no solo representan una pérdida económica, sino también la frustración de proyectos de vida, especialmente en el segmento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME), que constituyen una porción considerable de la economía nacional.

El desafío se intensifica en sectores ubicados como tradicionales, tales como las taquerías, antojitos, incluso el ambulante, en el cual se desarrollan diversas actividades en la comercialización de productos de la más diversa índole, pero independientemente de dónde los ubiquemos, lo cierto es que enfrentan cambios acelerados. Ante la llegada de nuevas tecnologías, el incremento en el número de competidores en el sector de repostería y panadería, aunado a los bajos precios de los supermercados y franquicias internacionales, representan fuerzas significativas para las MiPyMe de dicho sector (Molina, 2020). Estas empresas, a menudo operadas en formato "solopreneur" (emprendedores solitarios), se ven desbordadas por la operación diaria, careciendo del tiempo y los recursos para su desarrollo (Charles, Sánchez, Ramírez y Aguirre, 2019).

Para mitigar las vulnerabilidades, la literatura ha identificado la profesionalización como un elemento necesario. En este sentido, Ponce, Martínez, Reyes, y Sánchez (2021) recomiendan la consultoría externa como una estrategia de inversión a largo plazo para la MiPyME mexicana, dado que permite la profesionalización y supervivencia de la misma. La consultoría actúa como un catalizador que provee el conocimiento metodológico y administrativo necesario para que la empresa incremente su productividad y habilidades de gestión (Bruhn, Karlan y Schoar, 2018).

Sin embargo, a pesar de sus beneficios probados, la demanda real de estos servicios por parte de las MiPyMe es baja (Ponce, et. al., 2021; Talonia, 2015). Esta desconexión se debe a barreras significativas: la consultoría tradicional se percibe como costosa (García, Espinosa, y Vázquez, 2025), existe una fuerte resistencia al cambio (Urías, et. al., 2025) y los modelos de intervención no suelen ser ágiles ni adaptarse a las necesidades de una microempresa (Farías, 2006).



Lo cierto es que, a pesar del panorama que presenta dicha problemática, la supervivencia de la MiPyMe no depende únicamente de la contratación de servicios externos, sino de la activación de sus capitales existentes. El enfoque no debe centrarse en sus carencias, sino en su "acervo de capacidades" (Rosas, 2014). En este sentido, "la comunidad es fundamental para el surgimiento y consolidación de las MIPYME, sobre todo por la estructura de relaciones sociales que permite a la empresa no sólo el acceso a potenciales trabajadores, sino también posibilita flexibilidad y capacidad de aprendizaje e innovación" (Rosas, 2014, p. 640).

El presente artículo explora la intersección entre consultoría – innovación, que combine enfoques como la Investigación-Acción (IA) y el Design Thinking (DT). El propósito no es solo resolver problemas operativos, sino detonar la innovación y facilitar la creación de alianzas estratégicas B2B, utilizando la colaboración como un medio para superar las barreras de capital financiero.

Por tanto, para analizar este fenómeno, se utiliza un diseño de investigación cualitativo basado en el Estudio de Caso (Yin, 2018), complementado con principios de la Investigación-Acción. El estudio se centra en la intervención de consultoría de siete semanas en la microempresa de repostería "CuppyCake", y la subsecuente creación de una alianza estratégica con la microempresa de helados "La Tradicional", ambas ubicadas en la ciudad de Cancún, México.

El documento se estructura de la siguiente manera: la Sección 2, presenta la revisión de la literatura sobre la consultoría, la colaboración y los modelos ágiles de intervención. La Sección 3, detalla la metodología del estudio de caso y el proceso de Investigación-Acción. La Sección 4, presenta los resultados de la intervención. Finalmente, la Sección 5 ofrece las conclusiones y recomendaciones, discutiendo las implicaciones de este enfoque para consultores, académicos y microempresarios.

## **Revisión de la Literatura**

### **La consultoría empresarial como detonador de la innovación en la MiPyMe**

En México, el panorama del emprendimiento resulta desalentador ante un 75% de empresas de nueva creación que fracasan antes del segundo año de operaciones, principalmente por debilidades financieras y ausencia de planificación estratégica (Mendieta, 2021). Este contexto revela una necesidad crítica de apoyo especializado para la supervivencia y el crecimiento de las nuevas empresas.



Según Urciaga, Carpio y Rodríguez (2017), sostienen que las PyMe presentan grandes barreras para acceder a nuevas tecnologías, derivado de la falta de oportunidades de financiamiento crediticio. Asimismo, Barraza (2015) revela los problemas comunes y concretos de una PyMe familiar, como la operación empírica, la falta de una estructura administrativa formal, la ausencia de planes de negocio documentados y riesgos legales. Urías, Lugo Rivera y Soto (2025) señalan además que, las MiPyMe enfrentan desafíos en las áreas contables y de marketing. Así también, Ponce, et. al., (2021) reconocen errores que originan el fracaso en este tipo de empresas como: falta de planificación, informalidad en la gestión, ausencia de profesionalización, resistencia al cambio y enfoque casi exclusivo en la operación.

Además, en México existe una gran proporción de emprendedores solitarios que son los únicos empleados de su empresa, lo que implica un alto número de actividades que debe responsabilizarse por su propia cuenta y, sobre todo, son trabajadores aislados (Charles, Sánchez, Ramírez y Aguirre, 2019). Y, por si fuera poco, Urciaga, et. al. (2017) mencionan que, los resultados de la encuesta de innovación realizada en colaboración CONACYT e INEGI de 2012, no reportó actividad innovadora alguna entre las empresas micro y pequeña, menor de 20 trabajadores. Problema que se agrava por la inequidad de los programas públicos orientados a impulsar la innovación en las empresas, derivado de sus estructuras y pautas de comportamiento que sólo benefician a las medianas y grandes empresas, mismas que entienden las reglas de operación de dichos programas (Urciaga, et. al., 2017).

Ante esta problemática, la consultoría empresarial se muestra como un servicio de apoyo y acompañamiento para cualquier emprendedor o empresario en diversas áreas, que depende de sus necesidades específicas, así como de las características particulares del giro o sector. El valor de la consultoría radica en ser un catalizador que provee conocimiento metodológico y administrativo. El trabajo de Bruhn, Karlan y Schoar (2018) ha sido clave para sustentar que esta ayuda a la empresa a incrementar la productividad y el retorno sobre activos (ROA) en el corto plazo. A pesar de que no se encontró un impacto significativo en las ventas o en las ganancias de forma homogénea, sí aumentó la confianza y las habilidades de gestión de los dueños (Bruhn, Karlan, y Schoar, 2018). Asimismo, en el largo plazo, el beneficio fue un incremento del 44% en el número de empleados y un 57% en la nómina salarial total (Bruhn, Karlan, y Schoar, 2018).



En línea con lo anterior, Urías, et. al. (2025) y León (2016) sostienen que las MiPyME que reciben asesoría profesional presentan mayores niveles de competitividad, es decir, tienen mayor probabilidad de enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Potter y Marchese (2013) aseguran que:

*“La mejora en la visión de negocios lograda a partir de los servicios de capacitación y consultoría podría tener resultados positivos adicionales, entre ellos el aumento de las tasas de supervivencia relativamente bajas de las empresas nuevas y la generación de un mayor crecimiento en las tasas en el futuro” (p. 210).*

Esta mejora en la competitividad está intrínsecamente ligada a la capacidad de innovar. Por su parte, Macías y Cruz (2012) encontraron una relación significativa y positiva entre la innovación (generación y mejora de productos) y el desempeño organizacional a través de un Modelo "Investigación-Consultoría-Innovación". Esto sugiere que la consultoría no solo resuelve problemas operativos, sino que también fomenta un ciclo virtuoso de mejora continua.

De acuerdo con Melgoza (2022), las PyMe tienen un gran potencial innovador, aunque no resulten ser de alta tecnología o basadas en I+D, sino que resultan ser altamente efectivas al momento de aprovechar los recursos locales para transformarlos en propuestas de valor que se adaptan a las necesidades del mercado.

León (2016) encontró que las MiPyMe mexicanas tienen una actitud reactiva en vez de estratégica, ya que recurren a los consultores ante situaciones no deseadas que no pueden resolver por sí mismas.

Esta situación parece vincularse directamente con las barreras que enfrentan las empresas para acceder a dichos servicios. Lamentablemente, a pesar de sus beneficios probados, los servicios de consultoría se suelen percibir como costosos por parte de las MiPyMe (García, Espinosa, y Vázquez, 2025); sin embargo, reconocen que es un recurso valioso e idealmente debería ser subsidiado por Universidades y Gobierno (Bruhn, Karlan, y Schoar, 2018; Mendieta, 2021; y Urías, et. al., 2025). Es decir, a pesar que existe una demanda potencial por los servicios de consultoría, la demanda real por parte de las MiPyMe es baja (Ponce, et. al., 2021; Talonia, 2015). Aunado a lo anterior, Urías, et. al. (2025), destacan la resistencia al cambio, las limitaciones financieras y una infraestructura técnica deficiente como otros motivos que impiden la contratación de este tipo de servicios.



Por tanto, si bien los beneficios de la consultoría están documentados, sus barreras de costo y la resistencia al cambio exigen explorar modelos de intervención alternativos y enfoques que trasciendan la consultoría tradicional, como la colaboración y las metodologías ágiles de emprendimiento.

### **Colaboración e innovación en microempresas**

En virtud de las barreras financieras y resistencias interna, evidenciadas en la sección anterior, han emergido enfoques alternativos que no dependen de los modelos tradicionales del *management*, pero sí de los capitales existentes en las MiPyMe como el social, donde la colaboración no se presenta como un fin, sino un medio para la innovación empresarial.

Es así que, Rosas (2014) propone un marco conceptual de gran relevancia donde, las MiPyMe deben ser analizadas no desde sus carencias (por ejemplo, capital financiero) sino desde sus "acervo de capacidades" y la pluralidad de sus capitales: social, cultural y simbólicos. Por lo tanto, Rosas (2014) establece una crítica con base en sus hallazgos, en la que la ideología tradicional de la gestión trata como "agente individual" a lo que es una "entidad colectiva". Lo cual hace necesario entender a este tipo de empresas desde y para la inserción en el tejido comunitario.

En línea con lo anterior, Gómez y Murguía (2010) enfatizan la importancia de las interacciones sociales, y por ende la colaboración, en la creación de conocimientos específicos para la innovación y desarrollo de nuevos productos en MiPyMe mexicanas.

Si bien, existe bastante literatura en cuanto a la necesidad de innovación y competitividad en la MiPyMe, la competitividad ha sido el concepto por excelencia en el estudio y desarrollo de las empresas, asumiendo que es la única vía válida para entrar al mercado y mantenerse en él. Sin embargo, a la luz de los argumentos anteriores sobre la naturaleza colectiva de la MiPyMe, Ríos (2017), contrapone esta forma de pensamiento proponiendo la cooperación como foco de la estrategia empresarial.

Lamentablemente, a pesar de esta necesidad teórica y estratégica, Romero (2020), señala que la escasa vinculación de las MiPyMe a un Sistema Regional de Innovación Mexicano (SRIM) las vuelve vulnerables a convertirse en unidades aisladas de su entorno, provocando baja productividad con bajas expectativas de vida. Por tanto, Romero (2020) insta a la colaboración entre los actores del SRIM, tal como gobierno, universidades y empresas.



## **Enfoques y herramientas para la intervención en las MiPyME**

Para superar las barreras anteriores, y aplicar de manera estructurada los beneficios de la consultoría, existen herramientas y modelos concretos. Sin embargo, el enfoque debe adaptarse a la realidad de las empresas intervenidas.

De acuerdo a Farías (2006), el modelo tradicional de consultoría, el cual involucra las fases de iniciación, diagnóstico, plan de acción, aplicación y terminación, no resulta útil a las MiPyMe, dada su naturaleza y necesidades específicas, muy diferentes a la gran empresa. Por lo tanto, se vuelve necesaria una intervención ágil, y no de 18 meses como apunta el modelo tradicional (Farías, 2006), más si se toma en consideración el índice de supervivencia que tienen éstas dentro de los primeros dos años. Es así que, se propone llevar la realimentación, presente en la fase de aplicación, a la de diagnóstico, con la finalidad de permitir el control y dinamismo al proceso de intervención en una consultoría (Farías, 2006).

A esta necesidad de adaptación, Hernández, Valencia y Rico (2016), suman la importancia de considerar componentes cualitativos dentro de su modelo propuesta de intervención en una MiPyMe. Estos incluyen en el diagnóstico la personalidad del capital humano, y en la fase de intervención, el desarrollo de la cultura organizacional y la implementación de los "cuatro saberes" de la UNESCO.

En la búsqueda de metodologías prácticas, Muñoz, Lerma y Mata (2023) proponen una intervención basada en la norma de competencia EC0359 de CONOCER en una PyME mexicana del sector alimenticio, demostrando su utilidad como una herramienta de diagnóstico y mejora continua. Este tipo de modelos estandarizados puede facilitar la implementación de prácticas de consultoría efectivas y accesibles para las pequeñas y medianas empresas.

Otros enfoques metodológicos específicos también han sido validados. El trabajo de Chávez (2023) destaca por aplicar la metodología de diagnóstico JICA en una empresa familiar del giro pastelero, detectando áreas de oportunidad en administración, recursos humanos y marketing. Asimismo, dicho proyecto de consultoría valora el uso de la matriz FODA, el diseño de un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral en la fase de intervención (Chávez, 2023).

El uso de estas herramientas estratégicas es recurrente. Arrieta, Figueroa, Luna, Rivera, Meléndez y Sotelo (2015) determinaron que, a mayor planeación estratégica formal por parte de las MiPyME del



estado de Durango, México, impacta de forma positiva en la innovación de bienes y servicios, seguida de la innovación en procesos operativos y en administración.

Suriano y Miranda (2015), por ejemplo, sugieren la importancia de un plan estratégico a la medida para una empresa de repostería, haciendo uso de herramientas como el análisis FODA, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor y la teoría de la destrucción creativa. Subrayan también la necesidad de crear una filosofía empresarial (misión, visión y valores) y una estructura organizacional, sentando las bases para su formalización. Además, Ponce, et. al., (2021) consideran necesario herramientas de diagnóstico tal como el Cuestionario de Administración Empresarial (CAE), el diagrama de Ishikawa y los 5 ¿Por qué's?, así como una gráfica de Gantt para plasmar la planificación de las propuestas de mejora.

Bárceñas y Trejo (2011) en cambio, concluyeron que el modelo del Cuadro de Mando Integral en la PyMe no es factible si no se desarrolla una metodología para usar indicadores financieros y no financieros, planificación estratégica y su correcta vinculación con objetivos (causa – efecto).

Por otro lado, los tomadores de decisiones en las PyMe suelen subestimar aspectos sociales y ambientales en sus estrategias, sin embargo, solo se vuelven prioritarios cuando forman parte de la cultura organizacional a través de sus valores, de sus costumbres y hábitos (Melgoza, 2022).

Cabe mencionar que, en la medida que el empresario percibe un beneficio directo de la consultoría, aumenta su nivel de apertura y receptividad para hacer cambios y cuestionar las formas habituales de trabajo, lo cual facilita la labor del profesional consultor (León, 2016).

Por último y no menos importante, otro factor a considerar en el proceso de intervención es el perfil del consultor. León (2016) y Ponce, et. al., (2021) coinciden en un perfil, no exclusivo ni limitativo, de las habilidades y competencias que debe contar, con la finalidad de generar confianza en la MiPyMe y se logren los objetivos deseados: debe ser un profesional con preferencia posgrado y en constante actualización, con experiencia previa como emprendedor o empresario, experiencia en empresas grandes y gusto por las ventas, orientado a resultados, visión sistémica, capacidad de motivación y de generar soluciones personalizadas, empático, facilitador del conocimiento, estratega a largo plazo y con una amplia red de contactos.



## Modelos de intervención ágiles y centrados en la MiPyME

Existen varios modelos de intervención dependiendo de la necesidad detectada en la empresa a intervenir, por lo que es necesario realizar diagnósticos previos a la generación de propuestas, pudiendo utilizar para esto *scoutings* internos y externos que incluyan encuestas, entrevistas y otras herramientas como las mencionadas a lo largo del presente documento. Debido a las características de la empresa a estudiar, se eligió un modelo que, a diferencia de los modelos estratégicos tradicionales, emplea herramientas ágiles y centradas en el usuario, usuario (como el Mapa de Empatía o el Customer Journey Map) que resultan más apropiadas para el diagnóstico rápido que requieren las MiPyMe. Tal como propone Farías (2006), una metodología ágil de intervención se hace patente cuando la microempresa requiere de resultados en un periodo de tiempo corto. Ejemplo de ello, está la metodología del Design Thinking (DT). En esta búsqueda de agilidad, el diseño es una fuente de innovación y activo estratégico en las MiPyMe que va más allá de lo estético, sin embargo, su implementación depende en gran medida de la cultura organizacional que de fines meramente económicos (González y Azpeitia, 2025).

El DT por lo general, se suele relacionar directamente con grandes empresas o compañías tecnológicas, sin embargo, García, A., y García, J. (2022) hallaron que, la metodología del DT como un enfoque viable y efectivo para la resolución de problemas en microempresas, aplicando herramientas tal como SCAMPER, Mapa de atracción del cliente, catalogo virtual a modo de prototipo, entre otras.

La pertinencia de este enfoque se ha validado en el sector alimenticio. Alcántara, Calderón y López (2024) demostraron que, la aplicación de la metodología del DT para un emprendimiento mexicano de la industria alimenticia, permite obtener una mayor certidumbre y mayor éxito comercial en el lanzamiento de nuevos productos alimentarios, considerando las necesidades, expectativas, significados y aportes nutricionales al usuario como criterios de diseño.

Asimismo, Toro, et. al. (2025) abordan la metodología del DT para un caso específico de una pastelería, no para mejorar la calidad de los productos, sino para fines de diversificación y el entendimiento de un cliente cada vez más exigente que busca productos más saludables. En el proceso se emplearon herramientas tal como el mapa de empatía, encuestas a clientes, validación de prototipos y análisis financiero para la viabilidad comercial de las nuevas propuestas, todo bajo una hoja de ruta clara en el



proceso. Este caso demuestra que el DT no sólo es útil en empresas tecnológicas, sino que es un recurso valioso para modelos más tradicionales.

Paralelamente a los enfoques centrados en el diseño, emergen modelos que buscan conectar la academia con el entorno empresarial. Macías y Cruz (2012) aseguran que, a través de su Modelo "Investigación-Consultoría-Innovación" resuelve la desconexión identificada entre la academia y las PYMES, generando la innovación continua y un Sistema de Innovación Empresarial.

En línea con lo anterior, Ramos y Barrera (2022) plantea que, los modelos de Investigación-Acción (IA) son efectivos al vincular a las instituciones educativas con el entorno MiPyMe, de tal manera que se cubren con las necesidades de las empresas y el desarrollo de los universitarios, así como se fortalece la labor social de las universidades.

Finalmente, la sinergia de estos dos enfoques (DT e IA) resulta ser un potenciador. Bonaque, Flor y Vallet (2024) sostienen que la metodología IA bajo un marco de trabajo con el DT, aporta valor en proyectos de gestión de la innovación, permitiendo a los profesionales participar en el proceso de validación y co-creación, y por ende aumenta la motivación al cambio.

A pesar del potencial documentado de la Investigación-Acción y el Design Thinking por separado, y su sinergia teórica, existe una escasez de evidencia empírica que detalle la aplicación conjunta de estos enfoques en microempresas de formato *solopreneur*. Es así que, el presente estudio busca llenar ese vacío, analizando cómo un proceso de consultoría ágil basado en IA-DT facilita la superación de barreras operativas y fomenta la innovación colaborativa (B2B) en el sector de repostería.

## **METODOLOGÍA**

Para analizar la importancia y el impacto de la consultoría, la innovación y la colaboración en el contexto de las microempresas, se utilizó un diseño de investigación cualitativo basado en el Estudio de Caso (Yin, 2018). Este método es particularmente pertinente ya que posibilita una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo (la intervención de consultoría) dentro de su contexto real (Yin, 2018).

El estudio se clasifica como un caso único, descriptivo y explicativo. Es único porque se centra en la intervención específica en la microempresa de repostería "CuppyCake", ubicada en la ciudad de Cancún.



Es descriptivo porque detalla la situación de la empresa, el proceso de intervención y los resultados. Y es explicativo porque busca responder cómo y por qué la intervención de consultoría facilitó la superación de barreras y la creación de una alianza estratégica con otra microempresa, en el giro de los helados, de nombre "La Tradicional".

Dada la naturaleza de la intervención, donde el investigador principal actuó también como el consultor, el enfoque se complementa con principios de la Investigación-Acción. Esto implicó un proceso de diagnóstico, planificación, acción y reflexión, con el objetivo doble de generar conocimiento y, simultáneamente, producir un cambio positivo en la organización estudiada.

### **Diseño del estudio de caso**

Siguiendo el rigor metodológico de Yin (2018), el diseño del estudio se estructuró de la siguiente manera:

- 1) Preguntas de investigación: el estudio fue guiado por las siguientes preguntas centrales, derivadas de la revisión de la literatura: ¿Cómo una intervención de consultoría adaptada (ágil y de bajo costo) puede superar las barreras operativas y psicológicas (como la aversión a delegar) de una microempresa en formato “*solopreneur*”?; ¿De qué manera la consultoría actúa como un catalizador para la innovación (en el modelo de negocio y en el producto) en una microempresa con recursos limitados?; ¿Por qué la colaboración estratégica B2B (CuppyCake y La Tradicional) representa un modelo de crecimiento viable y cómo se estructuró para generar confianza y valor mutuo?
- 2) Propositiones teóricas: con base en la revisión literaria, el estudio buscó explorar las siguientes proposiciones: P1: La consultoría en MiPyMEs (de acuerdo con Bruhn, Karlan y Schoar, 2018) genera un impacto cualitativo inmediato en la visión estratégica y las habilidades de gestión de la emprendedora, lo cual es un precursor necesario para el crecimiento sostenible. P2: La innovación en microempresas (alineada con Macías y Cruz, 2012) se detona mediante un proceso de intervención estructurado que conecta el diagnóstico formal con la experimentación ágil (Design Thinking). P3: La colaboración (según Rosas, 2014) funciona como un "capital social" que permite a las microempresas superar la falta de capital financiero, acceder a nuevos mercados y reducir la fricción de compra.

- 3) Unidad de análisis: La unidad de análisis principal es el proceso de intervención de consultoría de siete semanas en "CuppyCake", y como sub-unidad de análisis, el proceso de creación de la alianza estratégica con "La Tradicional".

### **Proceso de recolección de datos**

Para asegurar la validez de constructo, se empleó la triangulación de datos utilizando múltiples fuentes de evidencia (Yin, 2018), todas documentadas en el reporte de intervención.

Entrevistas y cuestionarios: Se realizó una entrevista inicial semiestructurada con la fundadora para alinear objetivos. Posteriormente, se aplicó un cuestionario detallado vía Google Forms para recopilar datos sobre el producto, operaciones, finanzas y visión a futuro.

Documentos y artefactos de diagnóstico: Se analizaron los datos cualitativos de las entrevistas y cuestionarios para generar herramientas de diagnóstico formales, incluyendo una Matriz AS-IS / TO-BE para identificar las brechas y un Análisis 5W2H para definir el problema central.

Artefactos de intervención (solución): Como parte de la metodología *Design Thinking*, se generaron y utilizaron múltiples artefactos que sirvieron como evidencia del proceso: *Customer Journey Map*, Guía de Selección de Aliados B2B, Guion Comercial, Pruebas de concepto de producto (imágenes generadas por IA), Plan de Trabajo de Intervención.

Observación participante: El investigador, en su rol de consultor, estuvo inmerso en el contexto de la empresa durante siete semanas. Esto permitió observar directamente las dinámicas operativas, la sobrecarga de la *solopreneur* y la dimensión humana, incluyendo la barrera psicológica de desconfianza, datos que serían inaccesibles para un observador externo.

### **Estrategia de análisis de datos**

El análisis de los datos se realizó en paralelo a la recolección, siguiendo el ciclo de la Investigación-Acción. Se empleó la técnica de coincidencia de patrones recomendada por Yin (2018): se compararon los patrones empíricos observados en el caso con los patrones predichos por las proposiciones teóricas. Por ejemplo, se contrastó la situación de "operación empírica" y "ausencia de planificación" (detectada en el AS-IS) con los resultados posteriores a la intervención (la concreción de una alianza B2B y una hoja de ruta clara).

## RESULTADOS

El proceso de intervención de siete semanas en la microempresa "CuppyCake" arrojó resultados cualitativos y estratégicos significativos que se alinean directamente con las proposiciones teóricas y preguntas de investigación planteadas en la metodología. Los hallazgos se estructuran en función de la validación de dichas proposiciones y son los que a continuación se detallan:

### **P1: El impacto de la consultoría en la visión estratégica y las barreras psicológicas**

La primera proposición (P1) sugería que la consultoría genera un impacto cualitativo inmediato en la visión estratégica y las habilidades de gestión de la emprendedora. Los resultados del diagnóstico (Matriz AS-IS / TO-BE y Análisis 5W2H) confirmaron la situación inicial: una "solopreneur" con sobrecarga operativa, y sin tiempo para la estrategia.

Se identificó una barrera psicológica clave: una fuerte aversión a delegar o asociarse derivada de experiencias negativas pasadas. La intervención actuó como un catalizador para superar esta barrera.

Resultado cualitativo principal: El beneficio más significativo reportado fue la generación de una hoja de ruta clara. La intervención proporcionó a la propietaria una visión estratégica renovada y un plan de acción claro, elementos que le resultaba imposible desarrollar de manera aislada.

Superación de barreras: El hito más importante fue la concreción de la alianza estratégica con "La Tradicional", lo cual representó la superación de barreras mentales y operativas iniciales y el rompimiento explícito de la barrera de desconfianza de la fundadora.

Estos hallazgos validan la P1, demostrando que la consultoría ágil proveyó el acompañamiento necesario para modificar la mentalidad de la emprendedora, pasando de un enfoque de autoempleo operativo a una visión de crecimiento estratégico.

### **P2: La innovación del modelo de negocio y producto mediante el Design Thinking**

La segunda proposición (P2) planteaba que la innovación se detona mediante una intervención estructurada que conecta el diagnóstico formal con la experimentación ágil (Design Thinking).

El diagnóstico formal (Análisis 5W2H) identificó que el problema central no era la capacidad productiva (48 pays diarios), sino el modelo de negocio: una alta fricción de compra y baja visibilidad tras el cierre de su local físico. El negocio dependía de un modelo de venta por encargo.



La metodología de intervención fue explícitamente el Design Thinking, aplicando sus fases para generar soluciones:

**Innovación en el Modelo de Negocio:** En las fases de Prototipar y Testear, se validó exitosamente un esquema de venta a consignación y/o promociones cruzadas con "La Tradicional". Esto resolvió el problema central, al cambiar el modelo de venta por encargo (alta fricción) a un modelo de venta por impulso y conveniencia (baja fricción), atacando directamente el problema de visibilidad.

**Innovación de Producto:** La colaboración detonó la innovación de producto. Se diseñaron pruebas de concepto para nuevos postres que combinaban los productos de CuppyCake (pan y galletas) con los helados de "La Tradicional", creando una nueva oferta de valor conjunta.

Estos resultados confirman la P2, mostrando cómo el diagnóstico formal definió el problema y el Design Thinking proporcionó el marco ágil para experimentar y validar soluciones innovadoras tanto en el modelo de ventas como en el producto.

### **P3: La colaboración B2B como capital social para superar barreras financieras**

La tercera proposición (P3) sugería que la colaboración (capital social) permite a las microempresas superar la falta de capital financiero, acceder a nuevos mercados y reducir la fricción.

El contexto financiero del proyecto era una restricción crítica; el diagnóstico 5W2H fue claro: El presupuesto es casi nulo. La solución debe basarse en estrategias que empleen recursos existentes. El objetivo general fue validar un modelo de ventas de bajo costo.

**Colaboración como capital:** Ante la imposibilidad de invertir en un local propio o en publicidad pagada, la alianza B2B con "La Tradicional" funcionó como el "capital social" que sustituyó al capital financiero.

**Acceso a mercados y reducción de fricción:** La alianza fue una estrategia de bajo costo que permitió llevar el producto a donde están los clientes, ganando acceso inmediato a un punto de venta físico y a la clientela de la heladería, reduciendo drásticamente la fricción de compra.

Los hallazgos validan la P3, demostrando que la colaboración B2B fue la única estrategia viable para generar crecimiento, acceder a nuevos mercados y solucionar el problema de visibilidad en un contexto de capital financiero inexistente.

Como resultado tangible de la intervención, se entregaron a la emprendedora un conjunto de herramientas estratégicas y tácticas para asegurar la continuidad, incluyendo: el Mapa del Viaje del Cliente (Customer Journey Map), la Guía de Selección de Aliados, el Guion Comercial para B2B, un Plan de Trabajo detallado y las pruebas de concepto de los nuevos productos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente intervención permite constatar la efectividad de un modelo de consultoría ágil, basado en la sinergia de la Investigación-Acción (IA) y el Design Thinking (DT), como un catalizador para la transformación estratégica en microempresas operadas en formato solopreneur. Los hallazgos confirman las proposiciones teóricas planteadas, demostrando que, incluso en un contexto de recursos financieros casi nulos, es posible generar innovación y validar modelos de crecimiento.

El principal beneficio de la consultoría en este contexto no fue meramente operativo, sino estratégico y psicológico. La intervención proporcionó a la propietaria una hoja de ruta clara, un activo intangible crucial para una emprendedora cuya capacidad de gestión estaba consumida por la operación diaria. Este acompañamiento fue determinante para superar la barrera psicológica de la desconfianza, producto de fracasos pasados. La concreción de la alianza B2B con "La Tradicional" no solo validó la Proposición 1, sino que también demostró que la colaboración estratégica (Proposición 3) funciona efectivamente como un "capital social" que sustituye la carencia de capital financiero, permitiendo el acceso inmediato a nuevos mercados y puntos de venta.

Asimismo, la pertinencia de la metodología del Design Thinking (Proposición 2) fue demostrada. El diagnóstico formal (Análisis 5W2H) permitió redefinir el problema central: el desafío no era la producción, sino la comercialización, caracterizada por una alta fricción de compra y baja visibilidad. El DT proporcionó el marco ágil para prototipar y validar un nuevo modelo de negocio (venta a consignación y promociones cruzadas), migrando de un esquema de venta por encargo a uno de venta por impulso. Esta colaboración, a su vez, detonó la innovación de producto, generando conceptos para una nueva oferta de valor conjunta.

La conclusión más relevante para la práctica de la consultoría en MiPyMEs es la reconfirmación de la dimensión humana. En un contexto de *solopreneurship*, el negocio y el contexto personal son inseparables.



La capacidad real de ejecución del proyecto no depende del cronograma del consultor, sino de la disponibilidad y energía de la emprendedora. Por lo tanto, el contexto personal no es una variable secundaria, sino un factor determinante que dicta la viabilidad de la intervención.

Por último, en la práctica de la consultoría se recomienda a los consultores que intervienen en MiPyME adoptar enfoques ágiles (como DT+IA) que prioricen la generación de "capital social" (alianzas) sobre soluciones que demanden capital financiero. La intervención debe ser flexible y dimensionar los plazos con base en la capacidad real de ejecución del emprendedor o emprendedora, reconociendo que la dimensión humana es el factor crítico de éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alcántara-Reyes, P. R., Calderón-Martínez, M. G., y López-González, C. (2024). Aplicación del Design Thinking en el emprendimiento. Diseño y mejora de alimentos bajo un enfoque sustentable. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 20(1), 14-34.
2. Arrieta Díaz, D., Figueroa González, E. G., Luna Correa, J. E., Rivera Santillán, M. A., Meléndez Guerrero, M. Á., y Sotelo Asef, J. G. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las Mipymes (The Importance of Strategic Planning as System Innovation and Permanence of Mipymes). *Revista Global de Negocios*, 3(5), 1-14.
3. Bárcenas, R. E., y Trejo, V. G. S. (2011). El cuadro de mando integral en la pyme: Estudio múltiple de casos desde la perspectiva de consultores mexicanos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
4. Barraza, F. (2015). Propuesta de un modelo de consultoría para incrementar la competitividad de las pymes: empresas familiares. Universidad de Guadalajara.
5. Bonaque-Rodríguez, R., Flor-Peris, M. L., y Vallet-Bellmunt, T. (2024). Co-creación con clientes para innovar en una pyme de servicios: perspectivas desde un enfoque de investigación-acción. *Tec Empresarial*, 18(3), 55-79.
6. Bruhn, M., Karlan, D., y Schoar, A. (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2), 635-687.



7. Charles-Leija, H., Sánchez-Rodríguez, R., Ramírez-Jaramillo, A. L., y Aguirre-Peña, J. (2019). Emprendedores en México, un acercamiento a su calidad de vida. *Dimensión Empresarial*, 17(3), 37-50.
8. Chávez Nájera, C. (2023). Propuesta de intervención en la pastelería el Trébol (Doctoral dissertation, Universidad Juárez del Estado de Durango Facultad de Economía, Contaduría y Administración División de Estudios de Posgrado).
9. Farías, J. P. G. (2006). Modelo de consultoría de los centros de educación superior para la intervención de la micro, pequeña y mediana empresa.
10. García, A., y García, J. (2022). Implementación Del Design Thinking Para El Desarrollo De Estrategias Digitales A Nivel Microempresa. 24 Verano de la Ciencia de la Región Centro.
11. García, D. A., Espinosa, O. Y. C., y Vázquez, D. P. (2025). Consultoría Estratégica para Mipymes: Estudio de Mercado para Impulsar el Desarrollo Regional en Perote, Veracruz. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(3), 27-45.
12. Gómez, J. O., y Murguía, C. E. P. (2010). Vínculos de cooperación como fuente de información para la innovación. *Cuadernos de Administración*, 23(41).
13. González, V. C., y Azpeitia, L. F. M. (2025). Cultura del diseño en las mipymes: una perspectiva global. *SketchIN*, 7(12), 6-24.
14. Hernández-Leal, A., Valencia-Arriaga, R., y Rico-Molina, R. (2016). PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRAL DE CONSULTORIA PARA MIPyMES. Universidad Autónoma de Nuevo León.
15. León Alvarado, A. M. (2016). La consultoría, una herramienta que favorece la competitividad de las MiPymes en México (Tesis Doctoral). Universidad Panamericana.
16. Macías, J. Á. C., y Cruz, M. F. (2012). La Innovación empresarial: una propuesta de investigación-consultoría para la competitividad en Aguascalientes, México. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 4(9), 81-95.
17. Melgoza, M. (2022). Incorporación al portafolio de la consultoría de estudio de un modelo sustentable para PyMEs basado en innovación tecnológica.



18. Mendieta García, H. (2021). Estrategias de consultoría especializada con un método de trabajo pertinente, ágil, económicamente accesible y efectivo, para el impulso de pymes y aceleramiento de empresas. *Ibero*
19. Molina, J. M. (2020). Investigación Documental y de Campo.
20. Muñoz, I. I. G., Lerma, S. S., y Mata, D. A. V. (2023). La consultoría como herramienta de mejora continua, caso de estudio. Innovación, industrialización sostenible y complejidad productiva en las organizaciones, 169.
21. Ponce, Y. V., Martínez, X. T., Reyes, R. G. R., y Sánchez, D. G. (2021). La consultoría integral como estrategia de profesionalización de las PYMES en México. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 12(38), 268-294.
22. Potter, J., y Marchese, M. (2013). Las PYMES y el espíritu emprendedor de México. Francia, 20, 07.
23. Ramos Rubio, P., y Barrera Ramírez, A. A. (2022). Propuesta educativa de vinculación universitaria con pequeñas empresas: un caso de investigación-acción. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
24. Ríos, C. B. (2017). La cooperación y la autopoiesis, como estrategia de cambio al mercado: caso microempresas de transformación en el estado de Veracruz, México. Instituto Tecnológico Superior de Xalapa.
25. Romero, O. J. C. (2020). Vinculación al sistema regional de innovación mexicano como factor clave para mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de Morelos).
26. Rosas, A. S. (2014). Integración regional y sistemas locales de innovación: desafíos para las MIPYMES. Una perspectiva desde México. *Espacio abierto*, 23(4), 629-642.
27. Suriano Navarro, J. & Miranda Luna, L. (2015). Planeación estratégica para la repostería el deleite del día. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla* <https://hdl.handle.net/20.500.12371/9412>
28. Talonia, B. B. (2015). La consultoría y su aceptación en el mercado de las MiPyMES del sector comercio en el Distrito Federal (Tesis Doctoral, Instituto Politécnico Nacional).

29. Toro Trujillo, D. Y., Lizarazu Tovar, P. Y., Martínez Vanegas, C. F., Ortiz Pastrana, J. D., y Gamboa Cortes, U. A. (2025). Estrategias de innovación y diversificación para el crecimiento de sutil pastelería. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
30. Urías Rivas, M. O., Lugo Hernández, L. T., Rivera Obregón, M. L., y Soto, D. F. (2025). Consultorías y asesorías: herramientas clave para el desempeño de las MiPyMEs. *Revista Investigación y Negocios*, 18(31), 27-38.
31. Urciaga García, J. I., Carpio Mendoza, J. J., y Rodríguez Sánchez, P. (2017). Innovación Y Desarrollo Regional En México (Innovation and Regional Development in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 5(7), 85-95.
32. Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: design and methods. Sixth edition. SAGE.

