



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

MODELO DE GESTIÓN DE CAMBIO ESTRATÉGICO PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE COMERCIO AL POR MENOR EN MATAMOROS, TAMAULIPAS, MÉXICO

**STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT MODEL FOR MICRO
AND SMALL RETAIL BUSINESSES IN MATAMOROS,
TAMAULIPAS, MÉXICO**

Raúl Gaspar García

Instituto Tecnológico de Matamoros, México

Miguel Ángel Medina Álvarez

Instituto Tecnológico de Matamoros, México

Ileana Guzman Prince

Instituto Tecnológico de Matamoros, México

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez

Instituto Tecnológico de Matamoros, México

Modelo de Gestión de Cambio Estratégico Para Micro y Pequeñas Empresas de Comercio al por Menor en Matamoros, Tamaulipas, México

Raúl Gaspar García¹

m22260836@matamoros.tecnm.mx
<https://orcid.org/0009-0007-8940-4528>
Instituto Tecnológico de Matamoros
México

Miguel Ángel Medina Álvarez

miguel.ma@matamoros.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-4526-5032>
Instituto Tecnológico de Matamoros
México

Ileana Guzman Prince

ileana.gp@matamoros.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-5893-6627>
Instituto Tecnológico de Matamoros
México

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez

daniel.gr@matamoros.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-5991-1840>
Instituto Tecnológico de Matamoros
México

RESUMEN

El presente artículo desarrolla un modelo de gestión para generar el cambio estratégico dentro de las micro y pequeñas empresas de comercio al por menor en la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, México, teniendo como móvil la inseguridad que impera en la región. La investigación fue desarrollada a partir del análisis de diversos artículos académicos y de la aplicación de encuestas de 50 ítems realizadas directamente a los dueños de las tiendas de conveniencia, en la ciudad de Matamoros. El estudio en cuestión detectó a la inseguridad que impera en la región como uno de los puntos que motiva y la vez crea resistencia al cambio estratégico, esto con relación al miedo, indiferencia y zozobra en que viven los dueños de las tiendas de conveniencia respecto de buscar algún tipo de cambio cuando se trata de la inseguridad. La información obtenida en la presente investigación fue interpretada mediante graficas que muestran una relación entre la inseguridad y la toma de decisiones. Los resultados de la investigación establecen que la inseguridad constituye un obstáculo que limita el cambio estratégico, pero a la vez abre una pequeña puerta para la modernización. El presente artículo será la base para la creación de un modelo para generar cambios paulatinos dentro de la toma de decisiones en las tiendas de conveniencia, finalizando con la idea de que el cambio estratégico, aunque es difícil en los negocios como las tiendas de conveniencia, diversos factores externos pueden abrir una ventana hacia la innovación fortaleciendo la resiliencia de los dueños ante los cambios sociales.

Palabras clave: tiendas de conveniencia, inseguridad, cambio estratégico, resiliencia, toma de decisiones

¹ Autor Principal

Correspondencia: m22260836@matamoros.tecnm.mx

Strategic Change Management Model for Micro and Small Retail Businesses in Matamoros, Tamaulipas, México

ABSTRACT

This article develops a management model for generating strategic change within micro and small retail businesses in the city of Matamoros, Tamaulipas, Mexico, driven by the prevailing insecurity in the region. The research was developed through the analysis of various academic articles and the application of 50 item surveys directly to convenience store owners in the city of Matamoros. The study identified the prevailing insecurity in the region as one of the factors that motivates and, at the same time, creates resistance to strategic change. This is related to the fear, indifference, and anxiety experienced by convenience store owners regarding seeking any type of change when it comes to insecurity. The information obtained in this research was interpreted through graphs that show a relationship between insecurity and decision making. The results of the research establish that insecurity constitutes an obstacle that limits strategic change, but at the same time opens a small door for modernization. This article will be the basis for the creation of a model to generate gradual changes in decision making in convenience stores. It concludes with the idea that strategic change, although difficult in businesses like convenience stores, can open a window to innovation, strengthening owners resilience to social changes.

Keywords: convenience stores, insecurity, strategic change, resilience, decision making

*Artículo recibido 25 abril 2026
Aceptado para publicación: 25 mayo 2026*



INTRODUCCIÓN

La situación de inseguridad que impera en el país representa un factor sumamente relevante que impone condiciones para el funcionamiento diario de los negocios en México. Un estudio realizado por el INEGI, a través de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, muestra que “en junio de 2025, 63.2% de la población de 18 años y más consideró inseguro vivir en su ciudad” (INEGI, 2025b, p. 3). Este resultado referente a la percepción ciudadana impacta en las micro y pequeñas empresas del comercio al por menor en Matamoros, Tamaulipas, México, quienes se ven obligadas a buscar alcanzar un equilibrio entre continuar con sus operaciones y la estabilidad familiar (que incluye la economía, seguridad, protección, armonía entre otros muchos aspectos).

De esta forma y continuando con el tema de la inseguridad, tenemos que la violencia generalizada afecta aspectos económicos y refleja la tendencia a evitar aceptar cambios e innovaciones. Como lo dice Romo (2017, p.3) la inseguridad pública y la violencia han impactado negativamente en los procesos de inversión y en la atracción de talento humano en las entidades federativas. Por lo tanto, a pesar de que el cambio estratégico ofrezca opciones para aumentar la competitividad, los dueños de las tiendas se enfocan en garantizar la seguridad de ellos y sus familias a corto plazo que buscar opciones de crecimiento.

Aunado a lo anterior a nivel internacional existe presión sobre la micro y pequeñas empresas, pues se les exige que cambien para que puedan adaptarse a la constante transformación a la que se encuentra sometido el mundo, pues según (Dini et al., 2021, p.13) la transformación digital de las empresas “puede generar oportunidades de mejora en todas las áreas de negocio”, lo cual constituye un requisito indispensable para su supervivencia y competitividad en un contexto de alta incertidumbre. Dicha presión, generada entre la urgencia del cambio y la percepción de inseguridad, de este tipo de empresas se convierte en el punto central del presente artículo de investigación.

Consecuentemente, el propósito de este artículo es entender esa presión en las micro y pequeñas empresas, para ejemplificar como el ambiente de inseguridad que impera constituye un obstáculo ante el cambio estratégico de las tiendas de conveniencia al por menor en la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, México, y de esta manera proponer un modelo de cambio que mezcla temas como la resiliencia y seguridad para una mejor aceptación del cambio.



Ahora bien, el cambio estratégico en las empresas mexicanas es un tema de vital importancia que ha sido abordado en investigaciones nacionales, pues Velasco (2009, p.3) señala que el cambio organizacional es una necesidad para las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Lamentablemente esta necesidad de la cual habla Velasco se enfrenta directamente al contexto de inseguridad que prevalece en el país.

Esa convivencia forzada entre la violencia y el desarrollo económico de las empresas ha implicado que las micro y pequeñas empresas se han visto en la necesidad de encaminar sus recursos a proteger su estado actual operativo antes que pensar en el cambio. Es por eso que es de vital importancia entender como en algunas ciudades se ha sobrepasado el nivel “en el que las empresas ya no pueden internalizar los costos provocados por la violencia y la inseguridad, y se ven obligadas a limitar sus operaciones” (Romo, 2017 p.25).

Ante esta situación, la resiliencia surge como un elemento salvador de las tiendas de conveniencia, pues Demuner-Flores (2022, p.3) señala que “la resiliencia organizacional se convierte en un factor decisivo para el rendimiento de las pymes, particularmente en contextos de crisis o entornos hostiles”, bajo esta premisa, las tiendas de abarrotes a través de la resiliencia, de forma coercitiva se han ido adaptando con el paso del tiempo a situaciones adversas como la inseguridad en aras de mantener al menos su estado actual.

Y aunque ciertamente la transformación digital de las micro y pequeñas empresas es un elemento indispensable para ellas si es su deseo seguir sobreviviendo en este entorno globalizado, también cierto es que la implementación de cambios, nuevas tecnologías o innovaciones se encuentra limitada por factores externos como la inseguridad.

Estos factores externos vistos desde un perspectiva general, pudiera ser que no se consideraran importantes o bien como obstáculos para la implementación de un cambio estratégico, sin embargo hablando del tema de la inseguridad que en efecto impacta en la sociedad, no se limita a por ejemplo a atentados contra el patrimonio, sino que incluye toda una amalgama de delitos que de forma individual o en su conjunto pueden afectar las operaciones de los negocios, máxime si no existe una respuesta adecuada de las autoridades detener este tipo de amenazas, hállese de la extorsión donde según el Observatorio Nacional Ciudadano (2022, p.5) advierte que “la extorsión presenta muchas modalidades

y pocas políticas públicas para atenderlas”, por lo cual estos factores externos pueden aumentar la resistencia al cambio, pues esta variable implica un riesgo más a considerar en la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

El presente artículo de investigación se realizó utilizando un enfoque cuantitativo, exploratorio, racional y con un diseño transversal, pues según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018, p.4) “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico”. De esta forma se pudo analizar objetivamente el tema de la inseguridad y su relación con la aceptación del cambio por parte de la micro y pequeñas empresas.

El uso de un diseño transversal fue necesario para poder analizar los datos recogidos en un momento en el tiempo, los diseños de investigación transversal recogen datos en un solo momento en el tiempo, así también el uso del diseño transversal ayudo a interpretar como el tema de la inseguridad impactaba en el ambiente empresarial de la micro y pequeñas empresas cotidianamente.

La muestra motivo de la presente investigación, fue calculada con la fórmula de Sampieri, obteniéndose un total de 100 microempresas. Los parámetros que fueron aplicados para el desarrollo de la investigación fueron del 95% de nivel de confianza, 10% de error y proporción esperada de .5, elementos que son adecuados para un estudio exploratorio con recursos limitados.

Para efecto de recabar los datos para la investigación fue utilizada una encuesta de 50 ítems, diseñados con opción múltiple, determinándose la confiabilidad del cuestionario con el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de .0901, lo cual garantiza un alto nivel de consistencia, pues según Oviedo & Campo-Arias (2005, p.2) los valores de alfa iguales o superiores a 0.70 se consideran aceptables y demuestran adecuada confiabilidad.

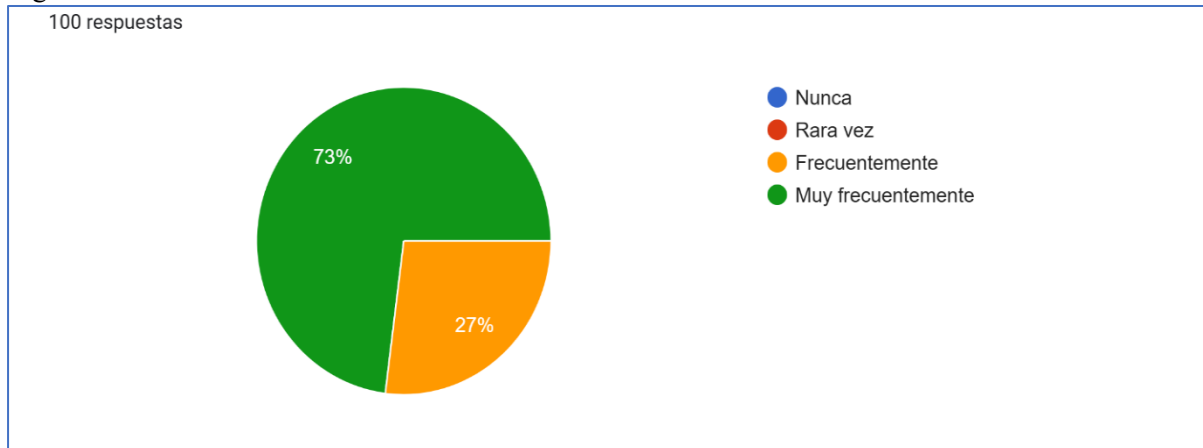
Los 50 ítems se desarrollaron en base a los siguientes temas seguridad, digitalización, capital humano, aspectos generales del negocio y relación con la sociedad. Siendo estos temas los que más se relacionan con la toma de decisiones fundamentales para la sobrevivencia de la empresa.

Es de vital importante hacer mención que al aplicar las encuestas se garantizó el anonimato y confidencialidad de los encuestados, en especial por el apartado dedicado al tema de inseguridad debido a que es muy delicado, aunado a que todos los encuestados otorgaron su consentimiento y voluntariedad para participar, garantizando también que la información obtenida no los expusiera a un riesgo extra.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De la información obtenida en las encuestas aplicadas a las micro y pequeñas empresas de Matamoros, se puede detectar una estrecha relación entre la percepción de la inseguridad y la toma de decisiones relacionadas con el cambio estratégico en estos tipos de negocios. Tomemos de referencia la siguiente gráfica:

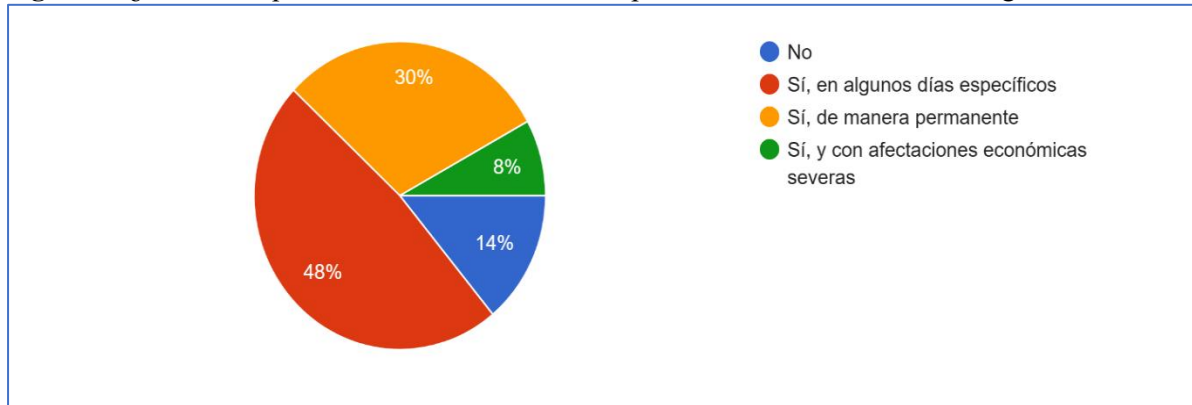
Figura 1: ¿Con qué frecuencia ha presenciado situaciones de inseguridad en las inmediaciones de su negocio?



De donde podemos obtener que la mayoría de los encuestados manifestó haber presenciado situaciones de inseguridad frecuentemente o muy frecuentemente, lo cual coincide con el contexto señalado por INEGI (2025, p.5) referente a que, en las zonas urbanas del norte del país, los niveles de percepción de inseguridad son consistentemente superiores al promedio nacional, lo cual nos dice que el sentimiento de inseguridad que se vive en el contexto actual a consecuencia de la delincuencia se convierte efectivamente en un factor a tomar en cuenta en la toma de decisiones.

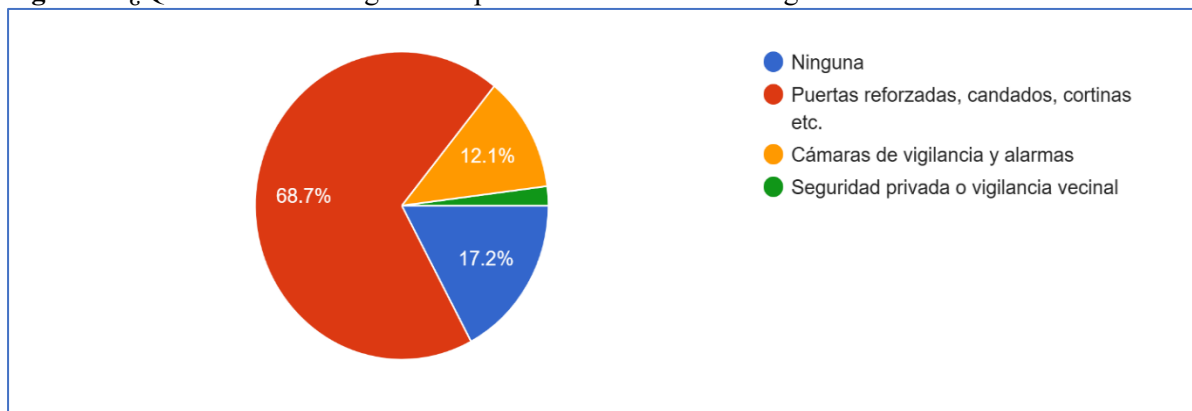
Ahora bien, también de los datos obtenidos en las encuestas, se desprende que los dueños de las tiendas de conveniencia al por menor, se han visto en la necesidad de realizar cambios esto derivado del contexto de inseguridad, de esta forma tenemos que el 86% de los encuestados ha tenido que modificar sus horarios de apertura o cierre debido a la inseguridad, frente al 14% que no ha hecho nada.

Figura 2: ¿Ha tenido que modificar sus horarios de apertura o cierre debido a la inseguridad?



Así también tenemos que el 82.8% se encuentra aplicando alguna medida de seguridad en su negocio.

Figura 3: ¿Qué medidas de seguridad aplica actualmente en su negocio?



Siguiendo con los cambios tenemos que el 73% de los encuestados ha adoptado métodos de pago digitales para reducir el manejo de efectivo por inseguridad, lo que concatenado con el 70% de los encuestados que manifestaron que consideran importante la digitalización para la seguridad y la continuidad con el negocio, podemos entender que las tiendas de conveniencia al por menor se han visto en la necesidad de hacer ajustes para adaptarse al contexto de inseguridad. Entiéndase según CONDUSEF (2022, p.1) como pagos digitales “aquellos que se realizan mediante cualquier medio tecnológico, sin hacer uso del dinero en efectivo”.

Figura 4: ¿Ha adoptado métodos de pago digitales para reducir manejo de efectivo por inseguridad?

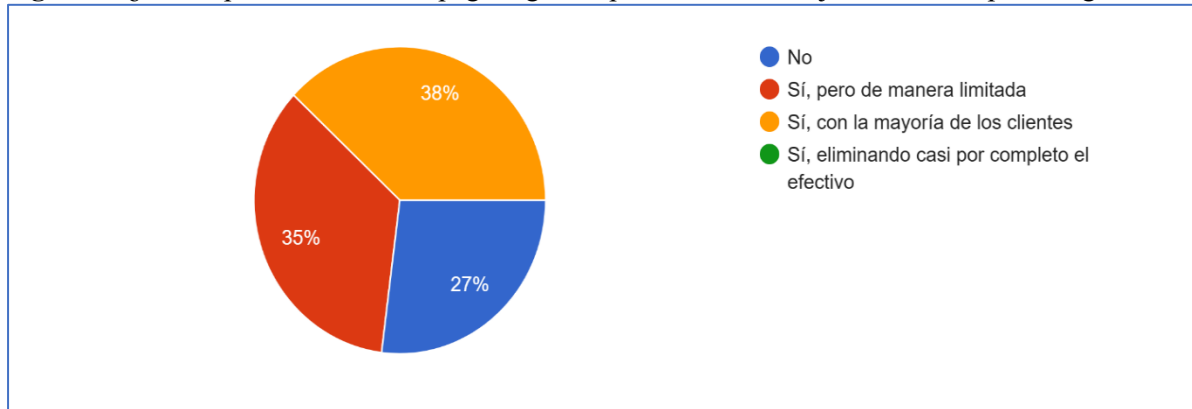
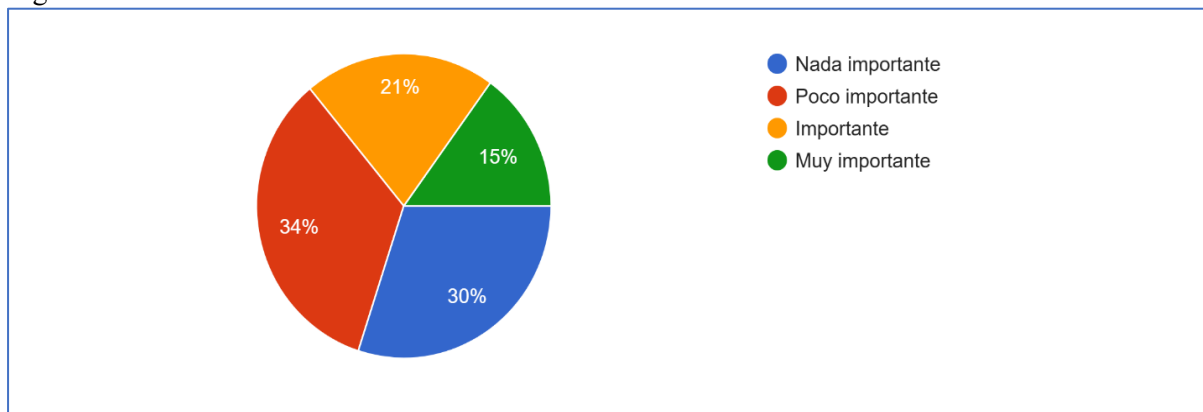


Figura 5: ¿Qué tan importante considera la digitalización para la seguridad y continuidad de su negocio?

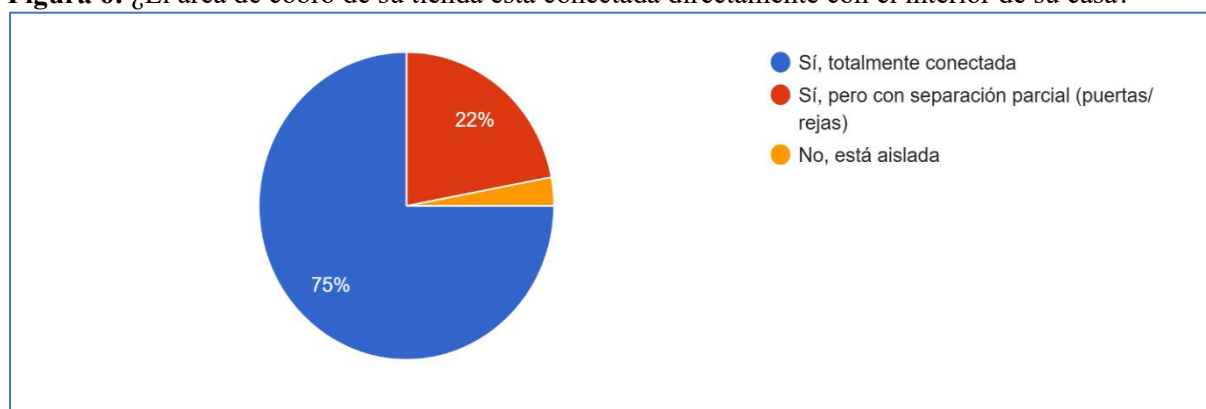


Analizando la información anterior, también se puede observar que estas acciones realizadas por los dueños de estos negocios constituyen pequeños pasos hacia el cambio estratégico con motivo de la existencia de factores externos que alteran la estabilidad interna, cobrando relevancia la resiliencia como un proceso de adaptabilidad ante las vulnerabilidades que se están sufriendo. Esto se relaciona con lo señalado por Demuner-Flore (2022, p.5) quien sostiene que las pymes tienden a generar estrategias de resiliencia que les permiten subsistir en entornos donde los riesgos son altos y la certidumbre es constante, siendo lo anterior directamente aplicable en el caso en estudio, en donde estos tipos de negocios implementan estrategias de forma preventiva tratando de salvaguardar lo que se tiene hasta el momento.

Un ejemplo inequívoco de las estrategias implementadas por estas unidades económicas, es la estructura física de las tiendas, en donde se puede observar una lógica de autoprotección, ya que el 86% de los encuestados señaló que la inseguridad ha tenido un impacto económico que va desde el 10% al 30% o

más de las ventas en el último año, que el 97% de los encuestados tiene el área de cobro de su tienda directamente conectada con el interior de sus casa y que el 81% de los encuestados considera la cercanía con la familia y la seguridad, las ventajas más importantes de tener su negocio integrado a la vivienda, todo lo anterior tomando en cuenta que al ser estas unidades económicas de índole familiar, se buscaran e implementaran estrategias que sean tendientes a salvaguardar la familia y su sustento, que en sí son la base del mantenimiento primordial de este tipo de negocios. Lo anterior se relaciona con lo señalado por Velasco (2009, p.21) las pequeñas empresas mexicanas desarrollan procesos organizacionales limitados por su contexto social, económico, político y territorial, lo que pone de referencia que la inseguridad no solo tiene un impacto económico en las tiendas de conveniencia, sino que también incide en su diseño físico y la forma de manejar el negocio.

Figura 6: ¿El área de cobro de su tienda está conectada directamente con el interior de su casa?



Finalmente de análisis de la encuesta también se puede observar que los dueños de las tiendas de conveniencia, tienen contacto con situaciones de riesgo que suceden a los alrededores de sus negocios, de esta forma tenemos que dentro de los incidentes más comunes se encuentran con un 41% el robo a negocios y con un 31% las extorsiones o cobro de piso, factores que los ponen en un dilema al momento de tomar decisiones o de buscar un cambio estratégico pues como señala el Observatorio Nacional Ciudadano (2022, p.9) el “sector empresarial del país desde el ambulante hasta la empresa trasnacional sufre cada vez más la imposición de proveedores, la prohibición de producir, vender o transportar cierto producto generando monopolios fácticos o siendo obligada a pagar derecho de piso” por lo que la falta de políticas locales efectivas para prevenir estas acciones genera un ambiente de vulnerabilidad que impacta directamente en la confianza empresarial, por lo tanto la existencia de resistencia al cambio no

puede entenderse como estancamiento o falta de voluntad para el cambio por decisión propia, sino como una estrategia de supervivencia en el contexto de inseguridad que se vive actualmente.

CONCLUSIONES

Los resultados antes explicados confirman que el tema de la inseguridad representa un factor externo que influye en el cambio estratégico en las micro y pequeñas empresas de comercio al por menor de la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, México.

Puesto que la mayoría de los encuestados mantiene cercanía con situaciones de inseguridad que inciden directamente en la toma de decisiones, siendo la inseguridad una variable que condiciona el cambio en las empresas bajo estudio.

La información recabada en el presente estudio demuestra que la mayoría de los tenderos aún bajo condiciones adversas como lo es la inseguridad, buscan cambios como el uso de terminales bancarias para el cobro de sus ventas, esto con la intención de establecer una medida que limite los riesgos en el negocio como en el caso de un robo, sin embargo también debe de tomarse en cuenta que este tipo de cambios responden a una reacción en relación a la situación de inseguridad, más que a un cambio estratégico con miras a innovar.

Los resultados también demuestran que las tiendas de conveniencia al mantener una operación de índole familiar en donde por ejemplo se mantiene la zona de cobro conectada al interior de la vivienda, funciona como un mecanismo de autoprotección y es el resultado de la resiliencia para hacer frente a los factores externos que atentan contra la integridad de estas unidades económicas. Siendo esta estructura la que ha permitido a las tiendas de conveniencia al por menor responder mejor ante situaciones de riesgo, permitiéndoles sobrevivir con el paso del tiempo, pero con un costo alto al verse limitada la posibilidad de expansión e innovación.

Finalmente un modelo de gestión de cambio estratégico viable para las micro y pequeñas empresas, debe sostenerse en base a dos pilares, la resiliencia adaptativa con miras a establecer mecanismos que ayuden a manejar las crisis con base en la adaptabilidad a los factores externos y la innovación gradual tendiente a introducir innovaciones de forma paulatina y vinculando los avances con beneficios tangibles para los tenderos.



Se debe entender que la gestión de cambio en un contexto como el estudiado en el desarrollo del presente artículo, no implica de ninguna manera transformar la organización de las micro y pequeñas empresas de forma inmediata, sino aprovechar los retos de factores externos como la inseguridad como punto de salto hacia la innovación, es decir, como áreas de oportunidad, en donde ciertamente de momento se están originando los cambios de forma coercitiva, pero sabiendo reconocer el valor de estas áreas, esos cambios se pueden canalizar para la transformación organizacional.

De esta forma se busca que los tenderos reconozcan que el cambio se puede generar sin la necesidad de factores externos, que la coerción no debe ser una motivación, puesto que el cambio no se impone, sino que se construye con el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ciudadano, O. N. (2022). La extorsión bajo el caleidoscopio: muchas modalidades y pocas políticas públicas. https://onc.org.mx/public/onc_site/uploads/extorsion_vf.pdf
- CONDUSEF. (2022). Pagos electrónicos y digitales (*Revista Proteja su Dinero*). https://revista.condusef.gob.mx/wp-content/uploads/2022/03/pagos_264.pdf
- Demuner-Flores, M. del R. (2022). Rendimiento empresarial, resiliencia e innovación en pymes. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 1–12. <https://www.scielo.org.mx/pdf/estger/v38n164/2448-7678-estger-38-164-3.pdf>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas (Número LC/TS.2021/99). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47286/1/S2100499_es.pdf
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Metodologia-de-la-investigacion-Hernandez-Sampieri-6ta-edicion_compressed.pdf
- INEGI. (2025). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU), Segundo trimestre 2025. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ensu/ENSU20205_07_RR.pdf



- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
<https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Romo, R. S. (2017). Impacto de la violencia e inseguridad en la competitividad de los estados mexicanos. *Economía, Sociedad y Territorio*, 17(54), 279–307.
<https://www.redalyc.org/pdf/111/11150592002.pdf>
- Velasco, D. T. (2009). Orientaciones y alcances del cambio organizacional en pymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 459–474.
<https://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n112/v25n112a10.pdf>