



# **Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli**

Organismo Público Descentralizado del Estado de México

---

**MAESTRÍA**

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS  
SUSTENTADO EN UN ANÁLISIS DE  
MERCADO PARA UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS DE MENSAJERÍA”**

**TESIS**

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA  
ADMINISTRATIVA**

**PRESENTA:**

**JAQUELÍN ELIZARRARAS HERNÁNDEZ**

**DIRECTOR(A) DE TESIS:**

**DR. JUAN VÍCTOR BERNAL OLVERA**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 02 DE OCTUBRE DE 2024.**

## AUTORIZACIÓN



"2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México".

**Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli**  
Dirección Académica  
Subdirección de Apoyo y Desarrollo Académico  
Departamento de Investigación y Desarrollo Tecnológico

Cuautitlán Izcalli, Estado de México a 17 de septiembre de 2024  
TESCI/DIDT/213/IX/24

DIRECCIÓN ACADÉMICA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO

LICENCIADA  
JAQUELIN ELIZARRARAS HERNANDEZ  
P R E S E N T E

Por este conducto me permito informarle que puede proceder a la digitalización del Trabajo de Tesis titulado:

"DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS SUSTENTADO EN UN ANÁLISIS DE MERCADO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA"

Ya que la comisión encargada de revisar el trabajo que se presenta para efectos de titulación, han dado su autorización conforme a lo estipulado en el Lineamiento para la operación de los Estudios de Posgrado en el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

Sin nada más que agregar, quedo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M É N T E

MTRA. ERIKA EMILIA CÁNTERA  
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y  
DESARROLLO TECNOLÓGICO  
COORDINACIÓN DE POSGRADO



c.c.p. Archivo  
Departamento de Titulación  
Expediente del alumno



## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi asesor, Dr. Juan Víctor Bernal Olvera, por su invaluable orientación, apoyo constante y paciencia a lo largo de todo este proceso. Su experiencia y sabiduría han sido fundamentales para el desarrollo de esta tesis, y su dedicación ha sido una fuente constante de inspiración.

Gracias a sus consejos y a su revisión, he podido superar los desafíos que surgieron durante la investigación. Su compromiso con mi aprendizaje y crecimiento profesional ha sido un regalo inestimable.

A usted, Dr. Juan Víctor Bernal Olvera, mi más sincero agradecimiento.

## **DEDICATORIA**

**A Dios, de quien provienen mis fuerzas y el amor por hacer las cosas.**

**A mi Esposo y compañero de vida, mi motor e inspiración, gracias por ayudarme a encontrar una mejor versión de mí misma, por todo el esfuerzo y amor que has puesto en nuestro camino, por tomarme de la mano e impulsarme a dar muchos saltos aún con miedo. Gracias por no soltarme nunca, te amo.**

**A mis hijos, alegría de mi vida, porque ahora me toca ser figura de ejemplo y poder mostrarles en amor que todo aquello que sueñan puede cumplirse trabajando fuerte.**

**Los amo.**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	6
1.2 Planteamiento de la Hipótesis .....	8
1.3 Objetivos .....	9
1.4 Justificación .....	9
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Modelos de negocio .....	13
2.2 Emprendedurismo .....	17
2.3 Planeación estratégica. ....	21
2.4 Comercio electrónico .....	23
2.5 Última milla .....	26
2.6 Sustentabilidad. ....	28
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....	35
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..	38
4.1 Aplicación del instrumento y recopilación de datos .....	39
4.2 Análisis de datos .....	41
4.3 Discusión de resultados.....	65
4.4 Plan de negocios para la propuesta empresarial.....	67
4.4.1 Características demográficas.....	69
4.4.2 Mejoras necesarias. ....	77
4.4.3 Puntos fuertes y débiles.....	80
4.4.4 Implicaciones. ....	84
4.4.5 Precios. ....	85
4.4.6 Canales de venta.....	87
4.4.7 Operación productiva. ....	88
4.4.8 Personal, perfiles de puestos. ....	91

Desarrollo de un Plan de Negocios Sustentado en un Análisis de Mercado para una Empresa de Servicios de Mensajería. VI

4.4.9 Situación financiera.....	100
4.4.10 Entorno Económico.....	103
4.4.11 Estrategias. ....	104
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS .....	107
5.1 Conclusiones.....	108
REFERENCIAS .....	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	6
Figura 2.....	7
Figura 3.....	41
Figura 4.....	42
Figura 5.....	43
Figura 6.....	45
Figura 7.....	47
Figura 8.....	49
Figura 9.....	51
Figura 10.....	52
Figura 11.....	55
Figura 12.....	57
Figura 13.....	59
Figura 14.....	60
Figura 15.....	62
Figura 16.....	63
Figura 17.....	65
Figura 18.....	88
Figura 19.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	86
Tabla 2 .....	100
Tabla 3 .....	101
Tabla 4 .....	101
Tabla 5 .....	102

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS**

CE	Comercio Electrónico
SC	Cadena de suministro
MiPyME	Micro, pequeña y mediana empresa
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
TMS	Tecnologías como sistemas de gestión de transporte
ESR	Empresa Socialmente Responsable

## RESUMEN

En 2023, México fue identificado a nivel mundial como el país que tuvo mayor crecimiento en cuanto a Comercio Electrónico (CE), lo que a su vez disminuyó la desconfianza en los clientes finales al realizar compras en línea y ha incentivado dicha economía y negociación digital, mejorando la eficiencia en la cadena de suministro (SC) logística de última milla. La presente investigación muestra el análisis y propuesta para el desarrollo de una MiPyME que pretende establecerse en el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México beneficiando también a algunos municipios más próximos, ofreciendo un servicio logístico destinado a recolecciones y entregas a clientes finales con valores añadidos importantes como lo son la programación en recolecciones y envíos y la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente en las entregas. Para evaluar la viabilidad de este plan de negocios, se seleccionó una muestra de 18 pequeños empresarios que podrían beneficiarse de este servicio logístico. Los hallazgos del análisis muestran que existe una sólida viabilidad para lanzar un negocio de distribución logística personalizada, la entrega de mano y customizada, adaptada a clientes que requieren satisfacer necesidades específicas personales y de los pequeños negocios. Además, los hallazgos sugieren oportunidades para futuras investigaciones en servicios de hand carrier, dirigidos a personas que requieran soluciones logísticas especializadas.

### **Palabras clave.**

Comercio Electrónico, Última milla, Emprendimiento, Plan de negocios, Hand carrier, Sustentabilidad.

## **ABSTRACT**

In 2023, Mexico was identified worldwide as the country that had the highest growth in terms of Electronic Commerce (EC), which in turn decreased the distrust in end customers when making online purchases and has encouraged such economy and digital negotiation, improving efficiency in the supply chain (SC) last mile logistics.

This research shows the analysis and proposal for the development of a MSME that intends to be established in the municipality of Melchor Ocampo, State of Mexico, also benefiting some nearby municipalities, offering a logistics service for pickups and deliveries to end customers with important added values such as scheduling in pickups and shipments and sustainability and environmental care in deliveries. To assess the feasibility of this business plan, a sample of 18 small entrepreneurs who could benefit from this logistics service was selected. The findings of the analysis show that there is a solid feasibility for launching a personalized logistics distribution business, hand-delivered and customized, tailored to customers who need to meet specific personal and small business needs. In addition, the findings suggest opportunities for future research in hand carrier services targeted to individuals requiring specialized logistics solutions.

### **Keywords.**

E-commerce, Last mile, Entrepreneurship, Business plan, Hand carrier, Sustainability.

## INTRODUCCIÓN

Para la creación de una empresa de servicios de mensajería que busca cubrir una zona geográfica, detectada como zona alejada o sin cobertura, resulta indispensable llevar a cabo un estudio de mercado, por lo que esta investigación se ha centrado en el análisis y desarrollo de un modelo de negocio. Que trae como resultado la comprobación de la viabilidad tanto operacional como financiera para que una empresa ubicada en el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México que ofrezca servicios de recolección y entrega de paquetes, tenga un impacto positivo en la economía de la localidad y sea un negocio rentable.

En el capítulo 1 Marco Contextual, se aborda principalmente el planteamiento del problema en donde se prioriza la necesidad de satisfacer la demanda de servicios de mensajería y paquetería del municipio de Melchor Ocampo y zonas aledañas, en donde específicamente se han identificado colonias del municipio en cuestión que expresan la necesidad de contar con un servicio de mensajería que les pueda brindar también el servicio de recolecciones a domicilio. Se destaca también como otras empresas del mismo giro actualmente no reconocen estas zonas y por ende no pueden ser atendidas o el precio es elevado por brindarles este servicio, lo que implica un gasto mayor para los clientes y muchos no están en la disposición de invertir en esas tarifas.

Se plantea principalmente las hipótesis de que existe una relación significativa entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente y como esta relación impacta en la utilidad de una nueva empresa de servicios de mensajería. Misma que es comprobada mediante un instrumento estructurado y aplicado a 18 emprendedores de la zona.

En el Capítulo 2 como Marco Teórico se describen todas los conceptos, teorías y definiciones clave para entender el contexto esencial de la investigación, destacan principalmente lo que son los modelos de negocio, en donde se refleja la importancia de implementarlos como una

dinámica competitiva para mantenerse en un mercado altamente innovador y lograr rentabilidad, así como los fundamentos del Emprendedurismo y como desarrollar habilidades específicas que son fundamentales para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Otro punto destacable es el crecimiento del comercio electrónico en donde los clientes esperan una experiencia de compra rápida, conveniente y personalizada y como han aumentado las expectativas y las demandas de servicios de comercio electrónico eficientes. Se hace mención también de un aspecto fundamental para una empresa de servicios de mensajería y es la entrega de última milla en donde principalmente se busca asegurar que un producto sea entregado de manera rápida eficiente y satisfactoria en la dirección indicada por el cliente, la última milla se encuentra implícita en la operación de una empresa de servicios de mensajería, en donde tienen que destacar la puntualidad, la integridad del producto y la calidad del servicio ya que esto tiene un impacto directo en la percepción del cliente sobre la marca y la probabilidad de recompra.

Por último se hace mención de lo fundamental que es en la actualidad tanto para empresas como para clientes la sustentabilidad ya que es un aspecto cada vez más valorado por consumidores y por comunidades, este enfoque resalta la importancia de mantener un equilibrio entre los recursos que utilizamos de la naturaleza y el uso que le damos. Por ende es importante garantizar que la creación de la nueva empresa puede realizar sus operaciones de manera sostenible e incluir en todo momento una perspectiva social y una conciencia como organización y cómo consumidores.

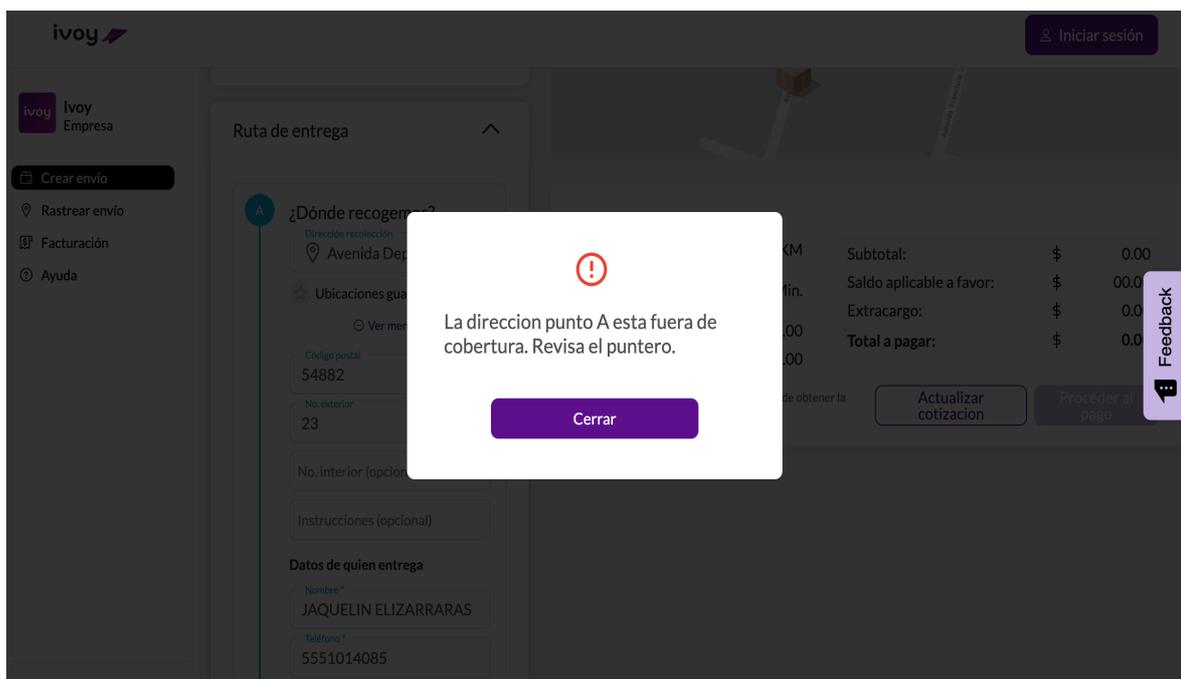
# **CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL**

## 1.1 Planteamiento del problema

En México para el 2024, en el sector de empresas dedicadas a la mensajería y paquetería se han registrado un total de 492 unidades económicas según los datos de DENUE. No obstante, gran parte de estas empresas han centrado sus operaciones en la Ciudad de México o en otras áreas del Estado de México, descuidando significativamente zonas que han sido consideradas como extendidas y que por ende resulta complicado que puedan ser atendidas. Hablando específicamente de colonias que pertenecen al municipio de Melchor Ocampo en el Estado de México, se han encontrado datos que reflejan la necesidad de contar con un servicio de mensajería que pueda acceder a estas zonas que, por algunas empresas del mismo giro son consideradas zonas alejadas o extendidas. La siguiente figura muestra que, para la empresa Ivoy, una de las colonias del municipio en cuestión no tiene posibilidad de solicitar recolecciones debido a que es marcada como un punto fuera de cobertura.

### Figura 1

*Alerta de página web de la empresa de mensajería Ivoy al intentar solicitar una recolección para colonia de municipio de Melchor Ocampo.*



Si bien es cierto que otras empresas de mensajería ya no consideran esta zona como extendida en cuanto a las solicitudes de recolecciones o entrega y permite que se realicen estas operaciones, pero a un costo elevado, como lo muestra la siguiente figura en una cotización de la página web de FedEx. Considerando que la cotización se intentó realizar como punto de recolección una colonia del municipio Melchor Ocampo con una entrega en el municipio de Cuautitlán Izcalli y con un tiempo de espera de 24 horas para la recolección y entrega.

## Figura 2

Cotización en página web para una recolección y entrega en FedEx

### Calcular las tarifas de envío de FedEx

**Desde\***

Avenida Deportistas, San Francisco Tenopalco, 54882, México

**Para\***

Cuautitlán Izcalli, 54740, México

 54882 y 54740 son las coincidencias más cercanas que pudimos encontrar. Si son incorrectos, puedes cambiarlos en los campos más arriba.

Quisiera que se recolecte este envío

Vea las opciones de firma 

Estoy enviando paquetes no estándar 

Los montos se muestran en MXN

Las tarifas incluyen el Impuesto al Valor Agregado

<b>LLEGA EL</b> jue, sept 12	<b>ENTREGADO POR</b> 9:00 p. m. FedEx Nacional Día Siguiente	<b>MXN303.54</b>	∨
<b>LLEGA EL</b> vie, sept 13	<b>ENTREGADO POR</b> 9:00 p. m. FedEx Nacional Económico	<b>MXN263.04</b>	∨

- Las fechas de llegada que aparecen aquí están sujetas a disponibilidad.
- Inicia sesión en tu cuenta para ver las tarifas y los servicios específicos de la cuenta.
- Las tarifas que se muestran aquí pueden ser diferentes de los cargos reales de su envío. [Ver más detalles.](#)

El análisis de un modelo de negocio para la creación de la empresa J&E Delivery Express se fundamenta en la necesidad de satisfacer la demanda de servicios de mensajería y paquetería en el municipio de Melchor Ocampo ubicando en el Estado de México y los municipios aledaños como Tultepec y Cuautitlán principalmente. La premisa clave que impulsa este análisis de modelo de negocio es la reconocida importancia que tiene el tiempo de entrega en la satisfacción del cliente, buscando así ofrecer un servicio diferenciado que atienda de manera prioritaria las necesidades específicas del municipio en cuestión.

En consecuencia, se ha decidido analizar y desarrollar un modelo de negocio para una empresa de servicios de mensajería con el objetivo de entender y atender las demandas de los consumidores que buscan contar con un servicio de envíos o recepción oportuna y segura en la zona en la que residen, sin incurrir en gastos elevados por tratarse de una zona extendida. Considerando la importancia que tiene la relación entre el tiempo de entrega y la satisfacción de los clientes. Con miras a la investigación, se llevará a cabo una encuesta en áreas específicas del municipio de Melchor Ocampo y municipios aledaños, con el propósito de identificar y analizar el mercado con potencial para este tipo de servicio. Es crucial discernir tanto la oferta como la demanda en estas zonas. Este análisis permitirá definir las oportunidades que el mercado presenta y, al mismo tiempo, obtener una comprensión clara y precisa de las preferencias de los consumidores. Esto capacitará para orientar la nueva empresa hacia la satisfacción de los requisitos de aquellos clientes que buscan un servicio de mensajería que destaque por la puntualidad en las entregas.

## **1.2 Planteamiento de la Hipótesis**

1. Existe una relación significativa entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de paquetería.

2. La relación entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de paquetería impacta positivamente en la rentabilidad.

### **1.3 Objetivos**

- Objetivo General:

Determinar la relación entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de paquetería, con el propósito de examinar cómo esta relación influye positivamente en la rentabilidad de la organización

- Objetivos específicos:

1. Evaluar la percepción de los clientes con respecto al tiempo de entrega en la empresa de servicios de paquetería bajo estudio.
2. Identificar los factores específicos que contribuyen a la satisfacción del cliente en relación con el tiempo de entrega de la empresa de paquetería.
3. Identificar los elementos que contribuyen al impacto positivo del tiempo de entrega en la rentabilidad de la empresa de servicios de paquetería.

### **1.4 Justificación**

El enfoque en zonas que han sido consideradas como extendidas por parte de las empresas de mensajería, del Estado de México constituye una de las características distintivas de este proyecto. Tradicionalmente, los servicios de mensajería se concentran en áreas urbanas densamente pobladas, donde la demanda es alta y las distancias entre puntos de entrega son relativamente cortas. Sin embargo, existe una demanda creciente en áreas menos urbanizadas que requieren servicios de mensajería igualmente eficientes. Este proyecto se orientará a cubrir determinadas zonas, que aunque geográficamente más dispersas, presentan una oportunidad significativa debido a la falta de servicios especializados. La cobertura de estas áreas no solo responde a una necesidad insatisfecha sino que también establece una ventaja

competitiva al ofrecer un servicio que otros proveedores no pueden cubrir con la misma eficacia.

La relación entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente es un factor crítico en el éxito de cualquier servicio de mensajería. Este proyecto se centrará en la implementación de estrategias operativas que permitan optimizar las rutas y minimizar los tiempos de entrega. La utilización de técnicas de mapeo manual y la experiencia del personal en la selección de rutas contribuirán a evitar congestiones y seleccionar las rutas más rápidas y seguras. La capacidad de monitoreo a través de comunicación constante con los mensajeros permitirá a la empresa mantener un control sobre el progreso de los envíos, aumentando la transparencia y la confianza en el servicio. Esta puntualidad se convertirá en el sello distintivo de la empresa, diferenciándola de los competidores actuales que no pueden ofrecer la misma eficiencia en estas regiones específicas.

Considerando la relación costo-beneficio, el proyecto se enfocará en ofrecer un servicio accesible sin comprometer la calidad. El modelo de negocio estará diseñado para mantener costos operativos bajos mediante la optimización de rutas y el uso de vehículos eficientes, tales como motocicletas. La reducción de costos operativos permitirá ofrecer tarifas competitivas a los clientes, haciendo el servicio accesible a un mayor número de usuarios.

Se pretende que la creación de esta empresa de mensajería beneficie a los consumidores locales al satisfacer sus necesidades de envíos rápidos y seguros. Además, se busca contribuir al desarrollo económico del municipio de Melchor Ocampo, Estado de México y zonas aledañas, mediante la generación de empleo y la promoción de la conectividad entre estas áreas. El proyecto tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la integración regional, facilitando el comercio y mejorando la calidad de vida de los residentes al proporcionarles acceso a servicios logísticos de alta calidad.

El proyecto de analizar y desarrollar un modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de mensajería surge de la necesidad identificada de un servicio de envíos y recepciones que cumpla con los requisitos de puntualidad, seguridad y costos accesibles. Esta iniciativa es producto de un análisis de las demandas actuales del mercado y las expectativas de los consumidores locales. Se pretende que la creación de esta empresa de mensajería beneficie a los consumidores locales al satisfacer sus necesidades de envíos rápidos y seguros. Además, se busca contribuir al desarrollo económico del municipio de Melchor Ocampo, Estado de México y zonas aledañas, mediante la generación de empleo y la promoción de la conectividad entre estas áreas. El proyecto tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la integración regional, facilitando el comercio y mejorando la calidad de vida de los residentes al proporcionarles acceso a servicios logísticos de alta calidad.

# **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Modelos de negocio

En la vida diaria, el término "modelo" engloba dos ideas: en primer lugar, como una simplificación de las principales conexiones de causa y efecto que constituyen una realidad; en segundo lugar, como un punto de referencia al cual alguien aspira a igualar o seguir. En el contexto de un "modelo de negocio", "modelo" se refiere al primer significado, mientras que "negocio" describe una actividad rentable de producción de bienes o servicios para el mercado, que involucra competencia. La validez de un modelo se establece a través de las teorías que sustentan las relaciones entre sus elementos, incluyendo las conexiones de causa y efecto, así como su habilidad para explicar o predecir las acciones y resultados observados en la realidad que representa. El estudio académico de los modelos de negocio reivindica la importancia de la teoría para fundamentar las relaciones de causa-efecto que se acumulan hasta completar la representación simbólica de una realidad que se quiere representar (Salas,2009).

La innovación en el ámbito de los modelos de negocio está generando un notable interés en estos tiempos. El modelo de negocio puede ser definido como una herramienta conceptual y holística que permite entender la manera en cómo los elementos que la conforman interactúan a través de sus diferentes estrategias, de tal manera que permiten a la empresa crear, proporcionar y capturar valor, explotando las oportunidades del mercado. (Figueroa,2021).

Es un hecho que dentro del ámbito del modelo de negocio se refiere a la combinación de un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente y presenta características sobresalientes en comparación con la competencia. Estos elementos distintivos pueden incluir desde un diseño innovador y un precio más asequible hasta la capacidad de ajustarse a las demandas específicas del cliente, facilidad de uso, nivel de excelencia y otros aspectos similares.

Acosta et al. (2015) consideró que el modelo de negocio relaciona la formulación de la estrategia y su implementación. Según Mallma (2018), el modelo de negocio puede concebirse como arquetipo de modelo de e-business, también como sistema de actividades o como la arquitectura de la relación coste-beneficio. La elección de cómo se concibe un modelo de negocio depende de la perspectiva desde la cual se desea analizar y comprender la operación de la empresa en el contexto empresarial actual.

El modelo de negocios muestra la operación de una empresa, siendo una representación cercana a la realidad (Acosta et al. 2015). Se puede reafirmar lo anterior ya que el modelo de negocios es una estructura lógica y estratégica que refleja cómo la empresa crea, entrega y captura valor, el modelo está diseñado para representar de manera clara y concisa cómo una empresa planea generar ingresos y operar. Esto implica identificar las fuentes de ingresos, los recursos necesarios, las actividades clave y las relaciones con clientes, entre otros elementos. El modelo de negocio considera la creación y la entrega de valor mediante las relaciones de entre las áreas de la empresa (Mejía y Sánchez, 2014). Esta estructura proporciona una visión conceptual ordenada de la empresa. Y al proporcionar una estructura lógica y estratégica, ayuda a la organización a comprender, comunicar y gestionar su operación de manera efectiva y a mantenerse adaptable en un entorno empresarial en constante cambio.

En su trabajo de investigación Molina et al. (2016) plantean que los modelos de procesos de negocio sirven, básicamente, para : i) facilitar la comprensión de los mecanismos clave de un negocio; ii) servir de base para la creación de sistemas de información apropiados que den soporte al negocio; iii) mejorar la estructura operativa actual del negocio; iv) mostrar la estructura del negocio innovador; v) identificar oportunidades de externalización; y vi) facilitar la alineación de las tecnologías de la información y comunicación con las

necesidades y estrategia del negocio. Dando pauta para afirmar que cualquier modelo de negocio puede ser modificado según las necesidades propias de cada tipo de empresa.

Como bien mencionan Carrillo y Pomar (2021) un modelo de negocio está implícito en todas las organizaciones ya sea de forma consciente o inconsciente, regularmente surge a partir de la búsqueda de soluciones a problemas concretos, a la necesidad de ser más rentables o más competitivos y al objetivo de satisfacer las cambiantes necesidades y demandas de los consumidores. En las últimas dos décadas la adopción explícita de un modelo de negocio se ha convertido en una estrategia indispensable para las empresas sea cual fuere su tamaño y giro.

La dinámica competitiva abarca las interacciones, tácticas y maniobras que tienen lugar entre las compañías de un sector o industria específica. En un entorno altamente competitivo, las empresas deben estar listas para afrontar desafíos continuos, como la llegada de nuevos competidores, modificaciones en la demanda del mercado, avances tecnológicos y alteraciones en las regulaciones. En México, un país con una economía en expansión y diversificada, la competencia se ve moldeada por una serie de elementos, tales como la globalización, la apertura al comercio internacional, el avance tecnológico y las políticas gubernamentales. Las compañías deben ajustarse ágilmente a estas transformaciones y hallar métodos innovadores para destacarse y conservar su posición en el mercado.

En la visión tradicional de la estrategia, las empresas buscan configurar sus sistemas de actividades para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (sea de bajo coste o diferenciación). Según González y Vázquez (2000), estrategia es la configuración de un sistema de actividades singular que posiciona a la empresa en su sector para lograr una rentabilidad superior a largo plazo.

Los modelos de negocio son los fundamentos en los que se basa la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor. En la actualidad, los modelos de negocio están experimentando transformaciones significativas debido a la digitalización, la economía compartida y las nuevas formas de interactuar con los clientes. En México, estos cambios se ven reflejados en la adopción de tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento del comercio electrónico y el surgimiento de nuevas plataformas y servicios digitales.

Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos, además un modelo de negocio no busca uniformizar las propuestas de valor ni estandarizar la manera en que se lleva a cabo la estrategia empresarial, a pesar de lo que podría sugerir su nombre. Por el contrario, su propósito es dar forma a la diversidad y a la complejidad, mediante una cuidadosa síntesis de las relaciones más importantes entre las variables de decisión empresarial y los resultados obtenidos al modificarlas. En este sentido, el modelo de negocio se presenta como una representación simbólica y simplificada de una realidad empresarial compleja.

En el contexto mexicano, existen diversos modelos de negocio que están ganando relevancia y generando un impacto significativo en diferentes sectores. Por ejemplo, el modelo de negocio de plataforma, en el que una empresa facilita la conexión entre proveedores y usuarios a través de una plataforma digital, está transformando sectores como el transporte, el comercio y la hospitalidad. Asimismo, el modelo de negocio de suscripción y el comercio electrónico están experimentando un crecimiento acelerado, impulsado por cambios en los hábitos de consumo de los mexicanos. (Franciulli,2018)

Es importante que las empresas en México analicen y evalúen constantemente su posición competitiva, identificando nuevas oportunidades y desarrollando modelos de negocio que sean relevantes y sostenibles. Además, es fundamental estar atentos a las tendencias y

cambios en el entorno empresarial, aprovechando las nuevas tecnologías y adoptando prácticas innovadoras que permitan diferenciarse y adaptarse a las demandas.

El papel de un modelo de negocio no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen, o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores. Competir en modelos de negocio no consiste en bajar el precio, introducir nuevos productos para ampliar el volumen de ventas, o incrementar el gasto publicitario para acrecentar la disponibilidad a pagar; competir es crear nuevos ciclos, estimular los ya existentes y a la vez frenar y, si es posible, destruir los de los competidores. Así, el ciclo virtuoso se erige como la unidad básica del análisis estratégico. (Casadesus,2004).

Los modelos de negocio son los fundamentos sobre los cuales una empresa crea, entrega y captura valor en el mercado. Comprender y diseñar un modelo de negocio efectivo es esencial para lograr ventajas competitivas sostenibles y alcanzar el éxito empresarial a largo plazo.

La dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen de la atractividad del sector, pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores.

## **2.2 Emprendedurismo**

Crear una nueva oportunidad de negocio y tener la capacidad de innovar representan funciones que tiene un emprendedor, reuniendo y coordinando nuevas combinaciones de recursos para extraer los máximos beneficios de sus innovaciones en un entorno incierto, en otras palabras, realizan la gestión directiva de los diferentes recursos que se ponen en juego para crear la empresa (Toril y De Pablo, 2011).

Un elemento clave y esencial para determinar el éxito de un negocio es la actitud del emprendedor y la manera en la que logra enfrentarse al riesgo. La manera en la que se puede diferenciar un empresario del emprendedor se concentra en las capacidades tanto personales como organizativas que este último mencionado dispone y le distinguen del resto. Se considera que cualquier persona puede adiestrarse para adquirir las habilidades necesarias para emprender un proyecto, pero no por ello se puede ser acreedor del término emprendedor.

El avance de las naciones está estrechamente ligado a la iniciativa empresarial y se manifiesta de manera más significativa en países donde las políticas económicas fomentan esta actitud. No obstante, este factor no es suficiente. La educación juega un papel fundamental en el espíritu emprendedor.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente (Pérez et al. 2019)

Los elementos fundamentales del espíritu emprendedor resaltan las características de quienes liderarán la empresa. De este modo, la mentalidad emprendedora convierte ideas específicas en oportunidades, lo que permite anticipar los recursos requeridos y, finalmente, evaluar diversas alternativas.

El emprendimiento sin lugar a duda se ha convertido en el principal motor de las economías en todos los rincones del mundo. Las estrategias emprendedoras se han convertido en un elemento esencial tanto para las empresas nuevas como para las existentes ya que se han visto obligadas a competir y sobrevivir (Torres,2016).

Algunos de los principales temas que se han considerado en el estudio del emprendimiento han sido la definición de sus conceptos básicos, su relación con el desarrollo económico, el emprendimiento desde la 4 empresa, el emprendimiento social, su proceso y contexto, su relación con los procesos educativos y formativo y las características de los emprendedores (Formichella, 2004).

Es crucial tener en cuenta que el emprendimiento no solo se limita a ser una actividad individual, sino que también se manifiesta dentro de las estructuras organizativas. Esto ocurre con el propósito de impulsar nuevas iniciativas beneficiosas para la propia organización, lo que se denomina emprendimiento corporativo. De este modo, se puede establecer de manera precisa la distinción entre el término "emprendedor", que hace referencia a la persona que lleva a cabo las acciones requeridas para generar un nuevo producto, proceso o servicio, innovando por cuenta propia, y el concepto de "emprendimiento", que se describe como el procedimiento de establecer una nueva iniciativa emprendedora.

Por su parte el emprendimiento corporativo implica el procedimiento en el cual un individuo o un conjunto de personas, en colaboración con una entidad organizativa ya establecida, constituyen, una nueva organización o promueven cambios y novedades dentro de esa misma organización.

El emprendimiento corporativo integra tres tipos de fenómenos que pueden o no estar relacionados entre sí (Cardona et al. 2020), el nacimiento de nuevos negocios dentro de una corporación, la transformación de las organizaciones existentes a través de la renovación estratégica o remodelación de las ideas fundamentales y la innovación dentro de la empresa. Se dice que el emprendimiento genera competencia entre las economías desarrolladas y, por otro lado, apoya el bienestar social entre las economías en desarrollo (Torres,2016).

La actividad emprendedora suele describirse como una acción individual realizada por un emprendedor para iniciar una nueva empresa. Sin embargo, cuando esa iniciativa se origina dentro de una organización ya establecida, se conoce como emprendimiento corporativo. (Ladeveze y Canal, 2016).

Ser un emprendedor implica reunir una serie de características y habilidades específicas que son fundamentales para enfrentar los desafíos del mundo empresarial.

A continuación, se mencionan algunas de esas características:

- **Visión:** se considera una de las capacidades primordiales ya que es lo que le ayuda al emprendedor exitoso a encontrar oportunidades en donde otros no pueden verlas. Cuando el emprendedor identifica los problemas puede aportar soluciones innovadoras.
- **Tolerancia al riesgo:** la decisión de emprender trae consigo asumir riesgos, es necesaria una firme capacidad de tolerar la incertidumbre y en caso necesario afrontar fracasos para tener a largo plazo éxito, así como tomar decisiones arriesgadas.
- **Persistencia:** Cuando inicia un emprendimiento y se decide permanecer en ello, resulta clave la persistencia para mantenerse enfocado, se pueden presentar diversos obstáculos, pero el éxito radica en la manera en la que estos se afronten y que se conviertan en oportunidades de crecimiento.
- **Habilidad de comunicación:** para construir relaciones sólidas resulta esencial comunicarse efectivamente, esto se ve reflejado en múltiples aspectos como el liderazgo con el equipo a cargo, la toma de decisiones, en las negociaciones para el crecimiento del proyecto propio y por supuesto ser competitivo en el ámbito empresarial.

- **Aprendizaje continuo:** la capacidad de adaptarse a un mundo cambiante en cuanto a tecnología, tendencias de mercado y cambios en la industria requieren de un aprendizaje continuo, un emprendedor que busca constantemente aprender y mejorar es más propenso a generar ideas innovadoras, mejorar productos o servicios existentes y encontrar soluciones creativas a los desafíos. Por lo tanto, tener esta capacidad implica crecimiento personal la adaptabilidad empresarial y la capacidad de liderar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.
- **Habilidad en gestiones financieras:** al ser emprendedor se debe tener muy presente que el crecimiento del negocio requiere de comenzar y mantener una gestión adecuada de los recursos financieros, para administrar de manera adecuada todos los presupuestos y que esto implique tomar decisiones financieras informadas.

### **2.3 Planeación estratégica.**

Afortunadamente, los microempresarios con una visión clara de su negocio pueden beneficiarse de la planeación estratégica. Esta herramienta es versátil y útil para cualquier tipo de empresa. Su objetivo es analizar detalladamente la empresa y su entorno para desarrollar estrategias efectivas que conduzcan al logro de los objetivos establecidos.

Las Pymes han sido objeto de numerosas investigaciones con el propósito de identificar factores que le permitan obtener mejores resultados y ser competitivas en el mercado (Sánchez y Bañón, 2005). La falta de competitividad puede acarrear serias consecuencias negativas a las Pymes, que pueden influir en el deterioro de sus condiciones financieras y conducir las a la quiebra (Bárceñas et al. 2011). En México, las pequeñas y medianas empresas carecen de habilidades directivas en su administración empresarial, lo que les impide tener un desempeño óptimo y desarrollar capacidades más eficaces para implementar cambios en estrategias, programas, estructuras y otras áreas. Esto les dificulta adaptarse a

los cambios y anticiparse a posibles impactos adversos en la organización. (Cerón,2014). Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas que destacan en términos de competitividad son aquellas que introducen innovaciones en sus productos, procedimientos y en la gestión empresarial. Estas empresas cuentan con un nivel tecnológico avanzado, implementan una planificación estratégica y tienen líderes con habilidades gerenciales para dirigir la empresa de manera efectiva. (Toledo,2023).

Al respecto de la importancia de la planeación, se ha identificado que un factor clave que influye en el rendimiento estratégico es el equipo directivo. De igual manera, la planeación estratégica se relaciona positivamente tanto con las habilidades gerenciales como con la competitividad empresarial (Leyva et al. 2018).

Con respecto al concepto de estrategia, así como con el de administración estratégica y otros términos similares (planeación estratégica, gerencia estratégica, gestión estratégica), existen diversos referentes conceptuales, que derivan en que cada autor que se ha referido de una manera sistemática al tema sugiera un proceso a llevar a cabo para implementarlo en las empresas. (Uribe,2021).

En la práctica, cuando se investiga este tema con respecto a las pequeñas y medianas empresas, estas expresan que su gestión se basa en la implementación de la administración estratégica. Sin embargo, al profundizar, se observa que estas aplicaciones son parciales o no sistemáticas, como la formulación de una visión o una misión de manera independiente. Algunas empresas llevan a cabo una fase, mientras que otras han adaptado algún modelo teórico existente, presentado más adelante, y lo han ajustado según sus propias circunstancias.

## **2.4 Comercio electrónico**

En 2023, México se destacó como el país con el mayor crecimiento en Comercio Electrónico minorista a nivel mundial, disminuyendo significativamente la desconfianza de los consumidores y fomentando una economía y negociación digital significativa conocida como "compras en línea", lo que mejoró la eficiencia de la logística de última milla en la cadena de suministro.

Prats, et al. (2021) definen e-Commerce como: la aplicación de tecnología de información y comunicaciones a la cadena de valor desde su punto de origen hasta su punto final, sobre procesos conducidos electrónicamente y diseñados para el cumplimiento de objetivos del negocio. Estos procesos pueden ser parciales o completos y pueden abarcar transacciones negocio a negocio, así como negocio a consumidor y consumidor a negocio.

El comercio electrónico es un mercado altamente fragmentado, a pesar de la presencia de grandes competidores como Amazon y Alibaba. En este mercado, los clientes no solo son sensibles al precio, sino también a la calidad del servicio. Esto implica que cualquier interrupción o demora en la entrega puede influir negativamente en su disposición a utilizar el servicio en el futuro (González, 2019).

La cuarta revolución industrial ha impulsado un notable avance tecnológico, provocando una transformación en la sociedad, la globalización, la digitalización y la conectividad, lo que ha alterado la manera en que las personas interactúan. Actualmente, existe la omnicanalidad, formando parte de una significativa disrupción conocida como comercio electrónico o e-commerce, que permite adquirir bienes o servicios de manera remota a través de internet y diversas plataformas. El consumidor no solo compra productos en plataformas digitales, sino que también espera recibirlos en la puerta de su casa, dando lugar al delivery de Última Milla.

Esto implica una transición de un canal simple, como la tienda física, a un formato omnicanal, donde todos los canales de venta se integran con los canales de entrega. Estos cambios hacen que tanto los clientes como el mercado evolucionen conforme a las nuevas demandas (Rosero, 2022).

En la actualidad, el ritmo acelerado de vida y las múltiples responsabilidades diarias han dejado a los consumidores con menos tiempo para realizar sus actividades cotidianas, incluidas las compras. Esta falta de tiempo, combinada con el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas, ha transformado significativamente el proceso de compra online, haciéndolo mucho más eficiente y rápido. Los teléfonos inteligentes y las tabletas han facilitado el acceso a las plataformas de comercio electrónico en cualquier momento y lugar. Los consumidores ya no están limitados a realizar compras desde una computadora de escritorio, lo que agiliza el proceso de compra.

En el ámbito de las comunicaciones, los progresos tecnológicos han transformado el entorno socioeconómico. A esta sociedad, donde las barreras de comunicación son mínimas, se le conoce como la Sociedad de la Información. En este contexto, la información se ha convertido en la materia prima fundamental, desplazando al producto o servicio tradicional. La Internet ha revolucionado la forma en que las empresas se comunican con los consumidores, comparten información con socios comerciales, realizan compras y ventas (Barros, et al. 2020).

Las aplicaciones móviles y las plataformas integradas han optimizado la experiencia de compra al proporcionar interfaces intuitivas y fáciles de usar. Estas aplicaciones permiten a los consumidores navegar, comparar precios, leer reseñas y realizar compras con unos pocos toques en la pantalla. Ahora bien, lo anterior mencionado no es posible sin la existencia de los métodos de pago digitales que se convierte en un elemento clave para que las compras en línea sean mucho más cómodas, prácticas y accesibles para muchos consumidores, Las

opciones de "compra con un clic" y el almacenamiento seguro de información de pago en las cuentas de los usuarios eliminan la necesidad de ingresar datos de pago repetidamente, acelerando la finalización de las transacciones. Existe un punto vital al que no se le puede restar importancia y es la inteligencia artificial en las plataformas de comercio electrónico ya que dichas plataformas hacen uso de la IA y algoritmos de recomendación para personalizar la experiencia de compra. Estos sistemas analizan el comportamiento de compra y las preferencias del usuario, ofreciendo sugerencias precisas que facilitan la toma de decisiones y reducen el tiempo de búsqueda de productos.

Siguiendo la línea de las preferencias de los usuarios y la experiencia que genera en cada consumidor realizar una compra en determinada plataforma, se encuentra la logística de entrega que destaca en el ciclo del comercio electrónico, por lo que los avances en la logística y la entrega, como el envío en el mismo día y la entrega en una hora, han reducido significativamente el tiempo de espera para recibir los productos. Los consumidores pueden recibir sus compras en cuestión de horas, lo que hace que el comercio electrónico sea una opción aún más atractiva.

La combinación de estos factores ha llevado a un cambio notable en el comportamiento del consumidor. Hoy en día, los compradores esperan una experiencia de compra rápida, conveniente y personalizada. La posibilidad de comprar productos en cualquier momento y lugar, junto con la rápida entrega, ha aumentado las expectativas y la demanda de servicios de comercio electrónico eficientes.

Además, la capacidad de comparar precios y leer reseñas de otros usuarios en tiempo real empodera a los consumidores, permitiéndoles tomar decisiones de compra informadas en menos tiempo. Esta inmediatez y accesibilidad han impulsado un crecimiento significativo en el comercio electrónico, desplazando cada vez más a las tiendas físicas tradicionales.

Por lo que el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas y la reducción del tiempo disponible han transformado el proceso de compra online en una experiencia rápida y eficiente. La evolución constante de las tecnologías y las estrategias de comercio electrónico continuará mejorando la conveniencia y la velocidad de las compras, satisfaciendo las crecientes expectativas de los consumidores modernos. Este entorno dinámico y en constante cambio obliga a las empresas a adaptarse rápidamente para mantenerse competitivas y relevantes en el mercado actual.

## **2.5 Última milla**

Dentro del proceso de la cadena de suministro se encuentra en el último tramo la entrega al consumidor final donde es entregado su producto a esto se le conoce como entrega de Última Milla. En el contexto del comercio electrónico, este término cobra una relevancia crucial debido a varios factores clave que afectan directamente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa de las empresas. La fase final de entrega, conocida metafóricamente como "última milla", se describe como el proceso que abarca desde el envío del paquete desde el último centro de distribución hasta su recepción en la dirección del cliente o en un punto designado para la recogida (Wohlers, 2009).

En el proceso de compra online, la Última Milla comienza después de que el consumidor realiza su pedido a través de una plataforma digital. Desde ese momento, el objetivo es asegurar que el producto sea entregado de manera rápida, eficiente y satisfactoria en la dirección indicada por el cliente.

En la era actual, donde la conveniencia y la inmediatez son prioritarias para los consumidores, la Última Milla se ha convertido en un punto crítico para el éxito del comercio electrónico. Las empresas están invirtiendo en tecnologías avanzadas, como drones y vehículos eléctricos, para mejorar la eficiencia y reducir los tiempos de entrega. Además, la

pandemia de COVID-19 aceleró aún más la adopción del comercio electrónico, aumentando la presión sobre las empresas para perfeccionar sus operaciones logísticas y satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores. El gasto asociado con la entrega final puede constituir hasta el 50% del costo total de la cadena de suministro. Cualquier error o retraso en esta etapa afecta directamente la experiencia del cliente. (Altez, 2017).

La Última Milla es crucial para la experiencia del cliente. La puntualidad, la integridad del producto y la calidad del servicio de entrega tienen un impacto directo en la percepción del cliente sobre la marca y la probabilidad de recompra. Por lo que Garantizar una Última Milla eficiente implica optimizar rutas de entrega, utilizar tecnologías de seguimiento en tiempo real y coordinar efectivamente con los clientes para garantizar la conveniencia en la recepción del producto. En la era digital actual, la fase final de entrega es crucial para establecer o perder relaciones con los consumidores (Díaz de Cerio, 2019). En un mercado competitivo, la capacidad de ofrecer entregas rápidas y confiables puede diferenciar a una empresa de sus competidores. Por ende, las MiPymes que logren dominar esta etapa con eficacia están mejor posicionadas para prosperar en el entorno digital actual.

Los clientes juzgan a una empresa según su experiencia de compra, que incluye no solo la navegación en la tienda en línea, sino también la comunicación posterior por correo electrónico, las opciones de entrega y la calidad del servicio recibido. Por ejemplo, Amazon reconoce la alta expectativa de los consumidores respecto a una experiencia de compra sin contratiempos y envía actualizaciones por correo electrónico de manera proactiva sobre el estado de las entregas.

La mayoría de los minoristas que originalmente operaban tiendas físicas y luego incursionaron en el comercio electrónico reportan que las ventas en línea y los servicios de entrega han incrementado sus ingresos, pero también han afectado negativamente su estructura de costos y rentabilidad. Para convertir estos incrementos en un impacto positivo

final, necesitan encontrar formas de optimizar los costos, especialmente abordando las entregas ineficientes (Álvarez, 2023). Este canal les ha permitido llegar a una audiencia más amplia, superando las limitaciones geográficas de las tiendas físicas y aprovechando la creciente tendencia de los consumidores hacia las compras en línea. Este desafío es particularmente significativo para los minoristas más pequeños, cuyas ganancias y competitividad dependen directamente del costo de envío. La Última Milla, es decir, el último tramo de entrega desde el centro de distribución hasta la puerta del cliente representa una parte sustancial de estos costos. Factores como la logística, el embalaje, los recursos humanos y la gestión de inventarios contribuyen a aumentar estos costos. En contraste, los minoristas más grandes muestran menos preocupación por los costos de envío y se centran más en cumplir con las expectativas de sus clientes (Carro y González, 2013).

Para convertir los incrementos de ventas en un impacto positivo neto, los minoristas deben implementar estrategias efectivas para optimizar los costos asociados con la Última Milla, algunas de ellas se pueden enfocar en mejorar la eficiencia en la planificación de rutas de entrega y en la gestión de flotas de vehículos puede reducir los costos operativos, la colaboración con proveedores estableciendo con ellos relaciones sólidas negociando tarifas competitivas y mejorar la fiabilidad de las entregas, sin dejar a un lado la adopción de tecnologías como sistemas de gestión de transporte (TMS) y software de optimización de rutas puede ayudar a minimizar los tiempos de entrega y los costos asociados.

## **2.6 Sustentabilidad.**

En un contexto donde la responsabilidad ambiental es cada vez más valorada tanto por los consumidores como por las comunidades, la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente son aspectos fundamentales en la creación de una nueva empresa de servicios de mensajería. El desarrollo sustentable se refiere a la habilidad del sistema humano para satisfacer las

necesidades de la generación presente sin poner en riesgo los recursos y oportunidades necesarios para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras (Alfaro,2018).

Actualmente, se reconoce que algunos caminos de desarrollo no son sostenibles a largo plazo, ya que eventualmente amenazan las bases ecológicas del planeta. Al mismo tiempo, se entiende que las sociedades no renunciarán al desarrollo como objetivo. Esto plantea la cuestión de si es posible mantener los recursos ecológicos sin frenar el desarrollo (Viñoly, 2021). En este contexto, el concepto de sustentabilidad se divide en sustentabilidad ecológica y sustentabilidad social (Gómez,2014), ya que algunos ven la sustentabilidad como una cuestión puramente ecológica o física, mientras que otros consideran que la sustentabilidad debe incluir una perspectiva social.

La sustentabilidad ecológica implica garantizar que cualquier producto generado por la economía debe ser sostenible, al igual que el recurso fundamental que permite su creación. Esta relación técnica se establece entre los seres humanos y la naturaleza, y en principio, no involucra relaciones sociales en su enfoque (Castillo, 2010). Este enfoque resalta la importancia de mantener un equilibrio entre la extracción y el uso de los recursos naturales, como el agua, los minerales, y la biodiversidad, con su capacidad para renovarse. Por ejemplo, en la industria maderera, la sustentabilidad ecológica implicaría talar árboles solo a una tasa que permita al bosque regenerarse naturalmente, garantizando que las futuras generaciones también puedan beneficiarse de este recurso.

La responsabilidad social es abordada desde distintas disciplinas, aportando a la creación de modelos, teorías, tendencias y herramientas que buscan promover el desarrollo y el bienestar de todos los grupos de interés, lo cual se considera una revolución en la sostenibilidad (Avendaño,2003).

En el ámbito del consumo, se destaca el concepto de responsabilidad social del consumidor, que está vinculado a términos como consumo social, consumo sustentable, consumo verde, consumo sostenible, o consumo socialmente responsable (Toro,2023).

El consumo sustentable ha ganado una relevancia significativa en los últimos años, reflejando una creciente conciencia entre los consumidores sobre el impacto de sus decisiones de compra en el medio ambiente y la sociedad. Este concepto va más allá de simplemente elegir productos ecológicos; abarca una actitud consciente hacia la forma en que los productos son fabricados, distribuidos y desechados, con un énfasis en minimizar el daño ambiental y promover la equidad social.

Hoy en día, los consumidores no solo buscan calidad y precio en los productos que adquieren, sino que también se interesan por las prácticas de producción de las empresas. Esta tendencia ha dado lugar a un nuevo perfil de consumidor: el consumidor socialmente responsable. Este tipo de consumidor se preocupa por el origen de los productos, las condiciones laborales de quienes los fabrican, el impacto ambiental de su producción y distribución, y la sostenibilidad de los recursos utilizados. El consumidor sustentable se distingue por su comportamiento orientado a la compra de productos ecológicos, impulsado por un elevado nivel de conciencia ambiental y social (Salas,2024). Esta actitud se debe a la promoción de las ventajas de los productos verdes, ecológicos y éticos (Castellano y Urdaneta,2015).

La preferencia por productos y servicios que se alineen con valores éticos y sostenibles ha obligado a las empresas a adaptarse. Las empresas ahora se ven presionadas a ser más transparentes en sus cadenas de suministro, a adoptar prácticas más ecológicas y a comprometerse con el bienestar social. Esto no solo se traduce en cambios en la producción y logística, sino también en la comunicación y el marketing, donde las empresas deben demostrar su compromiso con la sostenibilidad para ganar la lealtad de estos consumidores.

El auge del consumo sustentable también ha impulsado el desarrollo de certificaciones ecológicas y sociales que permiten a los consumidores identificar fácilmente los productos que cumplen con estándares de sostenibilidad. Estas certificaciones se han convertido en un factor clave para las decisiones de compra, ya que proporcionan una garantía de que los productos han sido elaborados de manera responsable.

El desarrollo sustentable se centra en el bienestar humano, con el objetivo primordial de mejorar la calidad de vida. Este enfoque se basa en la conservación, entendida como la obligación de respetar la capacidad de la naturaleza para proporcionar los recursos y servicios necesarios para sostener la vida. El desarrollo sustentable es un enfoque integral que, desde una perspectiva antropocéntrica, combina las necesidades humanas con los desafíos ambientales dentro de un proyecto unificado. Por definición, este concepto busca fomentar la armonía tanto entre las personas como entre ellas y la naturaleza, fundamentándose en cuatro pilares: crecimiento económico, equilibrio ambiental, equidad, y la responsabilidad y eficiencia de las instituciones públicas.

El concepto de sustentabilidad urbana se entiende como un estado de equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental dentro del entorno urbano. La discusión sobre sustentabilidad urbana incluye el análisis de la interacción entre la ciudad y la región, la cual es esencial para la viabilidad de la vida urbana. (Lezama y Domínguez, 2006). Ahora bien, el desarrollo se enfoca en las personas y no en los bienes materiales. Este es el principio fundamental del concepto propuesto por Max Neef. Un desarrollo a Escala Humana, centrado en gran medida en la satisfacción de las necesidades humanas, requiere una nueva manera de interpretar la realidad. Nos impulsa a observar y evaluar el mundo, las personas y sus procesos de manera diferente a la convencional. Asimismo, una teoría de las necesidades humanas en el contexto del desarrollo debe ser entendida precisamente en esos términos: como una teoría orientada hacia el desarrollo. (Max et al. 2006).

La noción de desarrollo sustentable en una población se refiere a su capacidad para crecer y expandirse de manera equilibrada en un entorno biológicamente saludable, socialmente justo y económicamente sólido. Este concepto implica superar los niveles de pobreza y utilizar de manera consciente y planificada los recursos naturales, tanto renovables como no renovables, asegurando su aprovechamiento para las generaciones presentes y su disponibilidad para las futuras (Arrieta,2017). Vanegas (2006), define el desarrollo sostenible o sustentable como "una estrategia destinada a mejorar la calidad de vida sin exceder la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan, entendiendo por capacidad de carga la habilidad de un ecosistema para sustentar y mantener simultáneamente la productividad, adaptabilidad y capacidad de renovación de los recursos".

La sostenibilidad en los procesos logísticos permite a las empresas de mensajería obtener reconocimiento como entidades serias y responsables, destacándose por la calidad de sus servicios, el cuidado de sus colaboradores, y su impacto social, económico y ambiental. Estas actividades generan un valor añadido como empresa. Además, la capacidad de ser sostenibles implica que la empresa debe reconocer y medir su huella ecológica, es decir, la demanda que sus operaciones imponen al medio ambiente y la capacidad del entorno para absorber el dióxido de carbono liberado durante las actividades de mensajería, paquetería y soluciones logísticas.

La sostenibilidad en los procesos logísticos se ha convertido en una necesidad para que las organizaciones aumenten su competitividad y ofrezcan un valor agregado. Las empresas involucradas en operaciones de comercio exterior implementan la logística de manera intensiva, lo que requiere un uso considerable de recursos y, por ende, genera mayores niveles de contaminación. Estas organizaciones buscan constantemente reducir costos y maximizar ganancias. Como resultado de la globalización, muchas han trasladado sus operaciones a países donde el costo de las materias primas y la mano de obra es más bajo, lo

que ha incrementado el flujo de mercancías en diversos puntos geográficos. Según Jiménez et al. (2015), las actividades de distribución son responsables del 75% del impacto ambiental generado por una cadena de suministro. A nivel mundial, estas operaciones producen el 8% de los contaminantes del aire, mientras que el empaque y almacenamiento contribuyen con un 2 a 3% de los desechos.

En el mercado internacional, existe una gran cantidad de empresas de mensajería y paquetería, lo que impulsa a las compañías a buscar constantemente una ventaja competitiva para lograr posicionarse y diferenciarse de sus competidores. La implementación de una logística sostenible en sus operaciones ofrece a las empresas una oportunidad única para llevar a cabo acciones positivas en tres ámbitos: social, económico y medioambiental, lo que les permite destacar frente a la competencia y reducir su huella ecológica.

La logística verde presenta múltiples oportunidades y ventajas que pueden impulsar el desarrollo y crecimiento de la empresa. Entre los beneficios se incluyen:

- Reducción de costos
- Mayor eficiencia en los procesos logísticos
- Disminución de residuos
- Reducción en los tiempos de entrega y traslado de mercancías
- Disminución de la huella ecológica
- Mayor reconocimiento en el mercado
- Optimización de recursos y rutas
- Innovación constante
- Implementación de infraestructuras verdes que agilicen las actividades
- Obtención de certificaciones y reconocimientos
- Establecimiento de nuevas alianzas
- Fidelización de clientes

- Incremento de ingresos
- Valor agregado a productos y servicios

La logística sostenible representa una importante área de oportunidad para las empresas que ofrecen servicios de mensajería y paquetería. La implementación de operaciones verdes, que beneficien tanto a la empresa como a su entorno, dependerá de las necesidades y objetivos específicos de la organización. Sin embargo, esta adopción puede traer diversos beneficios, como la obtención de certificaciones que distingan a la empresa frente a la competencia, el acceso a apoyos financieros por parte de instituciones y una mejora en la imagen corporativa que promueva la lealtad y el crecimiento de la clientela.

Aunque el camino hacia la logística sostenible puede ser desafiante y estar lleno de obstáculos, es alcanzable si la empresa decide invertir en innovación, tecnología y capacitación para sus empleados, además de fomentar un cambio de mentalidad. Este cambio implica considerar no solo a los consumidores de sus productos y servicios como clientes, sino también al medio ambiente y al entorno social en el que opera la empresa, con los cuales debe mantener un compromiso de mejora continua.

La implementación de la logística sostenible requiere un cambio integral en tres niveles, cuya aplicación en el presente beneficiará al futuro. Para lograr este equilibrio entre responsabilidad y compromiso, es fundamental la colaboración de todos los actores involucrados en el proceso logístico. En la actualidad y en el futuro, el éxito y la capacidad de las empresas no solo se evalúan en función de factores como precio, calidad y producción, sino también por el impacto ambiental que generan y la forma en que integran sus objetivos y actividades logísticas tradicionales con la protección del medio ambiente.

# **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

La presente investigación pretende utilizar un enfoque cuantitativo, para establecer patrones y tendencias en las preferencias de los clientes respecto a una empresa de mensajería especializada en zonas sin cobertura logística. Este enfoque permitirá generalizar los hallazgos y analizar un modelo de negocio basado en datos empíricos.

Se utilizará un instrumento estructurado para la recolección de datos, incluyendo preguntas cerradas para obtener información sobre los siguientes aspectos:

- Preferencias de los clientes en cuanto a tiempos de entrega
- Importancia de la confiabilidad y seguridad del servicio
- Precios y tarifas
- Valoración de servicios adicionales
- Experiencias previas con otros servicios de paquetería

Considerando que el diseño de la encuesta es un proceso crucial que asegura que se recolecten los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. El proceso de diseño de este instrumento pretende incluir los siguientes pasos:

- Identificación de Puntos Críticos: Basado en el marco teórico, se buscará identificar los aspectos clave que afectan el uso de servicios de mensajería en zonas sin cobertura logística, considerando los elementos clave como la frecuencia de uso, el tipo de productos enviados/recibidos, las experiencias con el servicio, y los costos asociados
- Estructura de la Encuesta: Se aplicará en secciones claras para abordar cada punto crítico de manera ordenada. Las secciones incluirán: Datos demográficos, frecuencia de uso de servicios de mensajería, tipo de envíos, experiencias con el servicio, y costos de envío principalmente.

- **Redacción de Preguntas:** Se formularán preguntas cerradas con opciones múltiples para obtener datos cuantitativos. Las preguntas serán diseñadas para ser claras y concisas.
- **Revisión y Ajuste:** Posteriormente se revisarán las preguntas para asegurarse de que cubran todos los aspectos relevantes y con esto se puedan descartar redundancias. También se pretende considerar la extensión total de la encuesta para asegurar que sea razonable en duración.

# **CAPÍTULO 4.**

# **APLICACIÓN DE LA**

# **METODOLOGÍA Y**

# **DISCUSIÓN DE**

# **RESULTADOS**

#### **4.1 Aplicación del instrumento y recopilación de datos**

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, combinando elementos exploratorios y descriptivos con un enfoque deductivo. Se enfoca en analizar los procesos logísticos generales y específicos relacionados con la cadena de suministro (SC), utilizando una muestra de pequeñas empresas emergentes identificadas como el punto de partida de la idea y como una propuesta que muestra áreas de oportunidad en crecimiento en el sector de la pequeña distribución y de la última milla. El estudio exploratorio tiene como objetivo examinar detalladamente estas 18 pequeñas empresas mediante un instrumento diseñado para resaltar datos significativos, como la frecuencia de uso del servicio de última milla o hand carrier, así como la importancia atribuida al tiempo, la calidad del servicio y los precios, entre otros factores. La investigación busca identificar oportunidades para la mejora en la reducción y optimización de costos, posicionándose como un tercero en la distribución para estas pequeñas y medianas empresas.

El estudio se lleva a cabo mediante la aplicación de una entrevista estructurada de 15 ítems a los negocios ubicados en los municipios de Melchor Ocampo, Tultepec, Cuautitlán Izcalli y Cuautitlán México. Además, se realiza un análisis de confiabilidad del instrumento utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0.70, garantizando así la consistencia de los datos recopilados. Los resultados se presentan mediante tablas de contingencia para facilitar la visualización y comprensión de los hallazgos obtenidos en el estudio.

En el tratamiento de los datos, el propósito principal fue examinar aspectos clave como la frecuencia de uso del servicio de última milla, la importancia del tiempo, la calidad del servicio, los precios y otros factores relevantes para estas empresas. Los resultados obtenidos se presentarán de manera clara y detallada a través de tablas de contingencia, proporcionando una visión integral de las prácticas y necesidades actuales en la distribución logística de estas

pequeñas y medianas empresas. Estos hallazgos no solo contribuirán a entender los retos derivados de las demandas de los clientes, sino que también revelarán oportunidades en el ámbito de la entrega de última milla que han sido descuidadas por el sector macro logístico y los operadores logísticos. Además, servirán como un incentivo científico, académico y profesional para futuras investigaciones, así como para mejoras estratégicas y de calidad en el sector.

Basado en los hallazgos del análisis de datos, se analizará un modelo de negocio que pretende incluir los siguientes puntos:

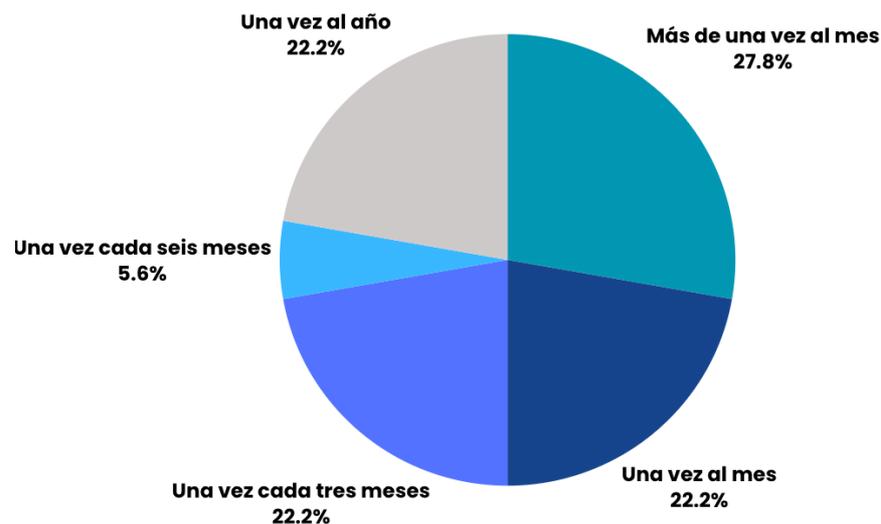
- Propuesta de valor: Servicios y características que los clientes consideran más importantes.
- Segmentos de mercado: Identificación y descripción de los grupos de clientes potenciales.
- Canales de distribución: Estrategias para alcanzar y servir a los clientes en zonas sin cobertura logística.
- Estructura de costos y fuentes de ingresos: Análisis financiero preliminar del modelo de negocio.
- Actividades clave: Identificación de las actividades esenciales para la operación del servicio de mensajería.
- Recursos clave: Recursos necesarios para la implementación y operación del servicio.

## 4.2 Análisis de datos

Entre los resultados obtenidos con el instrumento empleado, sobresale un aspecto fundamental: la necesidad de estas pequeñas y medianas empresas de un servicio de entrega personalizado aproximadamente cada 30 días. Como se puede observar en la Figura 1, se evidencia que el 28% de la muestra utiliza este servicio más de una vez, mientras que el 22% lo utiliza al menos una vez al mes. Estos resultados indican una considerable oportunidad para de posicionarse como intermediarios en la distribución entre las pequeñas empresas y el cliente final.

**Figura 3**

*Gráfica de la frecuencia al utilizar un servicio de entregas personalizadas*



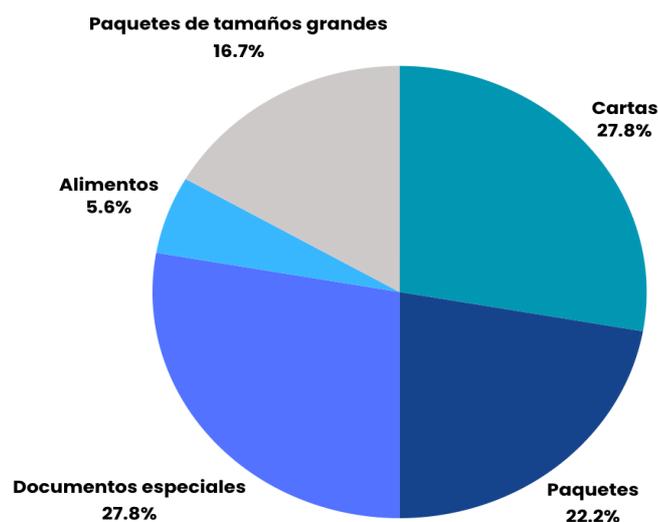
Conocer los tipos de envíos más comunes es esencial para una nueva empresa de mensajería por varias razones. En primer lugar, permite a la empresa identificar y priorizar los servicios que ofrecerá, centrándose en aquellos que tienen mayor demanda. Por ejemplo, si la mayoría de los envíos son documentos y paquetes relacionados con compras y ropa, la empresa puede especializarse en estos tipos de entregas, asegurando que tiene los recursos y procesos adecuados para manejar estos artículos de manera eficiente y segura.

En segundo lugar, este conocimiento permite a la empresa diseñar y optimizar su logística y operaciones. Al entender qué tipos de artículos se envían con mayor frecuencia, la empresa puede seleccionar los vehículos adecuados, diseñar rutas de entrega más eficientes y capacitar a su personal en el manejo específico de estos artículos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los costos y tiempos de entrega, lo cual es crucial para la satisfacción del cliente. La capacidad de adaptar los servicios para satisfacer de manera efectiva las demandas de los clientes no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la lealtad a largo plazo. Clientes satisfechos son más propensos a utilizar los servicios de la empresa repetidamente y a recomendarla a otros, lo cual es vital para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la mayoría de los envíos realizados por las personas corresponden a documentos 27.8% seguido de paquetes con un 22.2% Estos resultados sugieren una oportunidad significativa para que una nueva empresa de mensajería comprenda las necesidades predominantes del mercado.

**Figura 4**

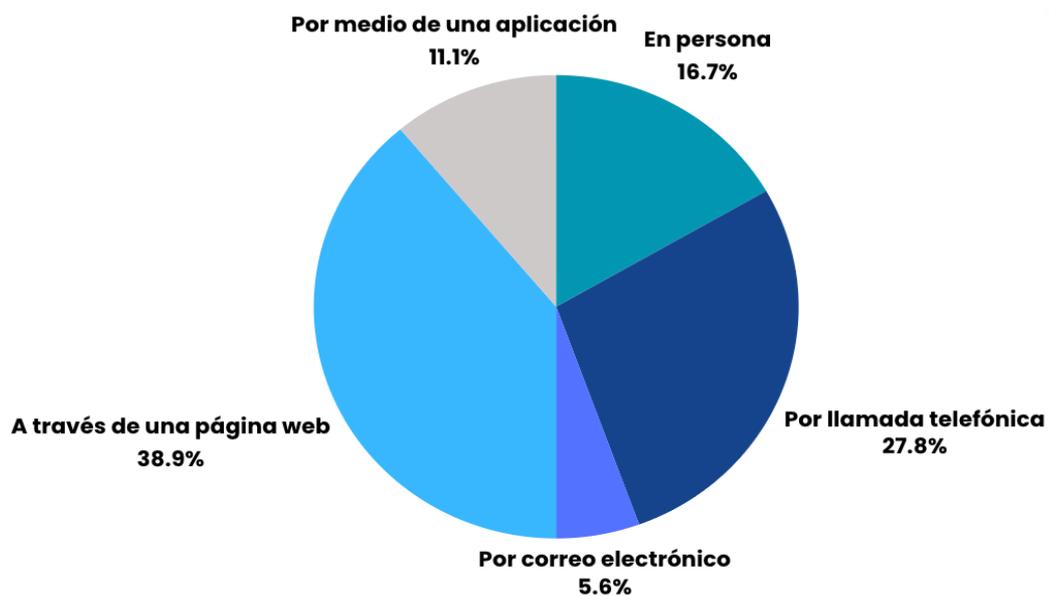
*Tipos de envíos más comunes entre los usuarios de mensajerías especializadas*



En la actualidad, las empresas deben estar preparadas para adaptarse a las preferencias cambiantes de los clientes. El análisis continuo de los datos de pedidos puede proporcionar información valiosa sobre las tendencias y cambios en las preferencias de los clientes. Esta capacidad de adaptación es crucial para mantenerse relevante y competitivo en el mercado. Entender las preferencias de los clientes en cuanto a las plataformas utilizadas para hacer pedidos es esencial para una nueva empresa de mensajería. En primer lugar, permite a la empresa diseñar un sistema de pedidos que sea accesible y fácil de usar, alineándose con las preferencias de los clientes. Como se puede apreciar en la gráfica, las personas realizan sus pedidos de envíos a través de diversas plataformas:

**Figura 5**

*Medios utilizados por los usuarios para solicitar envíos.*



Se puede observar que la mayor parte de la muestra prefiere solicitar los envíos por medio de una página web con un 38.9%, la tendencia creciente hacia el uso de plataformas digitales como el correo electrónico y las aplicaciones móviles no debe ser ignorada. Para los clientes que prefieren la conveniencia de hacer pedidos en línea, se debe entonces considerar el desarrollo una plataforma digital intuitiva y fácil de usar. Esto incluye un sitio web

optimizado y una aplicación móvil que permita a los clientes realizar pedidos, hacer seguimiento de sus envíos y comunicarse con la empresa de manera eficiente. La implementación de funciones como notificaciones en tiempo real, opciones de pago en línea y soporte al cliente a través de chat en vivo puede mejorar significativamente la experiencia del usuario.

En segundo lugar con un 27.8% se encuentran los usuarios que prefieren solicitar sus envíos por medio de una llamada telefónica, por lo que asegurarse de tener una línea telefónica eficiente y bien atendida es vital. Esto implica capacitar al personal en la atención a la cliente telefónica y garantizar que los sistemas telefónicos sean confiables y capaces de manejar un alto volumen de llamadas.

Para aquellos clientes que por seguridad prefieren solicitar un servicio especializado de manera presencial es crucial que se considere que la ubicación y el diseño del punto de atención sea de fácil acceso y con horarios de atención convenientes a los usuarios. Sin dejar a un lado la capacitación del personal para brindar un servicio rápido y eficiente. La creación de un ambiente amigable y profesional en este punto de atención puede mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad. Los resultados del gráfico destacan la importancia de la comodidad del cliente en la elección de plataformas para hacer pedidos de envío. Por lo anterior mencionado se debe tomar en cuenta estas preferencias al diseñar sus sistemas de pedidos, asegurándose de ofrecer múltiples opciones que se alineen con las necesidades y expectativas de sus clientes. Al hacerlo, se puede mejorar la satisfacción del cliente, fomentar la lealtad y posicionarse como un proveedor de servicios de mensajería flexible y receptivo a las necesidades del mercado.

La capacidad de una empresa para abordar eficazmente las preocupaciones de los clientes sobre el maltrato de paquetes puede convertirse en un diferenciador clave en un mercado competitivo. Los clientes que han tenido experiencias negativas con otras empresas estarán

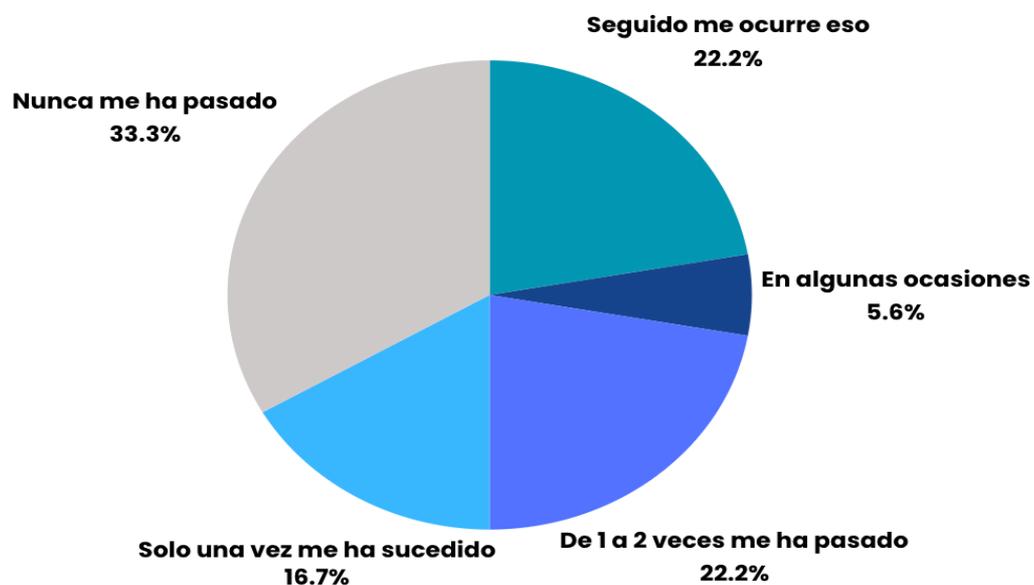
más dispuestos a probar un nuevo servicio que demuestra un compromiso serio con la seguridad y el cuidado de sus envíos.

La alta incidencia de maltrato de paquetes reportada por los clientes indica que muchas empresas de mensajería comerciales no están cumpliendo con las expectativas de sus usuarios en términos de cuidado y seguridad de los envíos. Este aspecto de insatisfacción puede erosionar la confianza del cliente y disminuir su lealtad hacia las empresas que fallan en proteger adecuadamente sus paquetes.

En la siguiente figura se observa que las experiencias de los clientes respecto al maltrato de sus paquetes varían significativamente. El 33.3% de las personas no han tenido una mala experiencia en cuanto al maltrato de sus envíos. Sin embargo, un 22.2% de los encuestados reporta que este problema ocurre con frecuencia, mientras que un 16.7% ha experimentado maltrato de paquetes al menos una vez y un 22.2% menciona que les ha sucedido entre una y dos ocasiones.

**Figura 6**

*Experiencia de los clientes en cuanto al cuidado de sus paquetes.*



Estos resultados subrayan un aspecto crítico de la satisfacción del cliente en el sector de mensajería: la integridad y el cuidado de los paquetes. Por lo que, para el presente trabajo de investigación, estos datos presentan una oportunidad significativa para diferenciarse de la competencia y atraer a clientes insatisfechos con los servicios actuales. centrar los esfuerzos en garantizar la seguridad y el cuidado de los envíos puede ser una estrategia efectiva para captar una porción significativa del mercado. Implementar protocolos estrictos de manejo y empaquetado, capacitar al personal en el cuidado de los paquetes y utilizar materiales de embalaje de alta calidad son medidas que pueden minimizar el riesgo de daños. Además, el uso de seguimiento detallado y notificaciones en tiempo real puede proporcionar a los clientes una mayor tranquilidad respecto a la seguridad de sus envíos. Aunado a esto se debe comunicar claramente el compromiso con la calidad y la integridad de los envíos a los clientes. Las garantías y políticas claras sobre el manejo de daños pueden fortalecer la confianza de los clientes en el nuevo servicio. Establecer un sistema eficiente para manejar reclamaciones y resolver problemas rápidamente también es fundamental para mantener altos niveles de satisfacción de los usuarios.

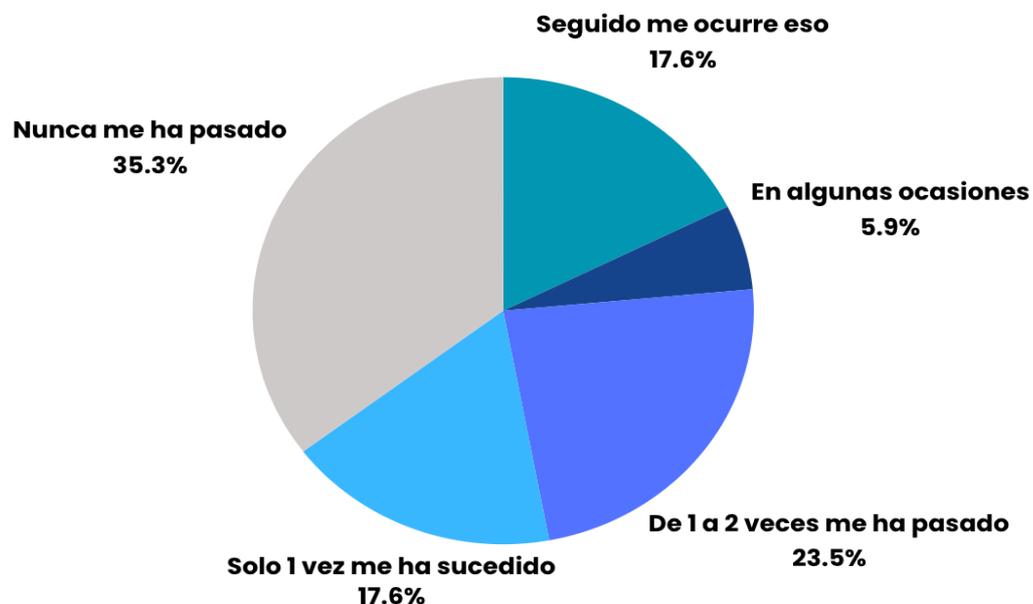
La puntualidad en las entregas es un factor fundamental en la percepción del servicio de mensajería. Los retrasos pueden causar frustración y disminuir la confianza del cliente en la empresa. La capacidad de una empresa para cumplir consistentemente con los tiempos de entrega no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la lealtad. Los clientes valoran la fiabilidad y son más propensos a continuar utilizando un servicio que cumple con sus expectativas de puntualidad. Además, la reputación de la empresa se fortalece, lo que puede atraer a nuevos clientes que buscan un servicio de mensajería confiable.

Para capitalizar esta oportunidad, una nueva empresa de mensajería debe enfocarse en estrategias que aseguren la puntualidad y la transparencia en el proceso de entrega. Capacitar al personal en la importancia de la puntualidad, utilizar sistemas de seguimiento y mantener una comunicación clara y efectiva con los clientes son pasos cruciales. Adicionalmente, implementar un sistema de retroalimentación que permita a los clientes reportar y resolver problemas de manera eficiente puede mejorar la confianza y la satisfacción del cliente

La siguiente figura refleja las experiencias de los clientes respecto al tiempo de entrega, en el instrumento aplicado a estos emprendedores, se planteó un cuestionamiento enfocado en las entregas a destiempo en este caso 24 horas posteriores a una hora acordada, los resultados arrojan que 17.6% de la muestra ha reportado que es una situación que ocurre con frecuencia, un 17.6% también expresa que por lo menos en una ocasión le sucedió y un 23.5% que de una a dos ocasiones lo ha experimentado

**Figura 7**

*Entregas a destiempo en una venta de 24 horas posteriores a la hora pactada.*



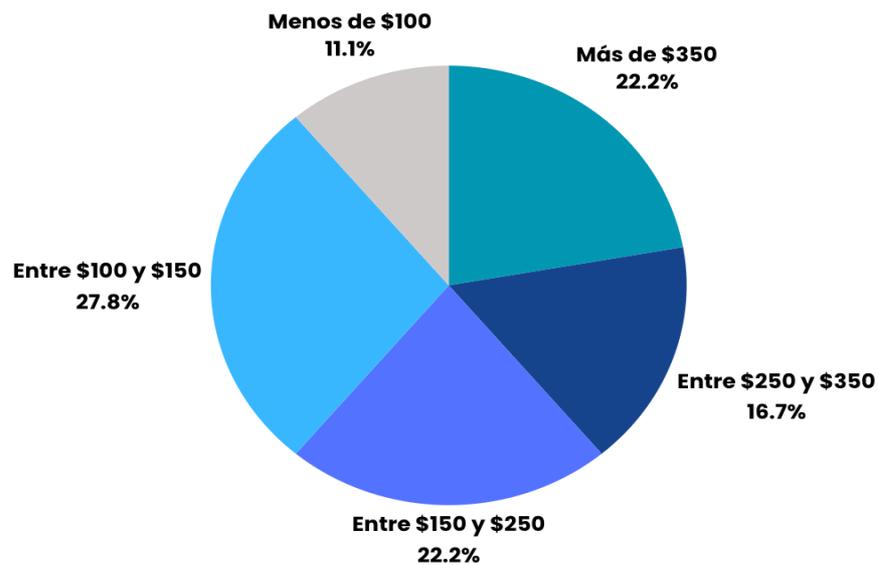
Estos resultados subrayan la importancia crítica del tiempo de entrega en la satisfacción del cliente. Este aspecto presenta una oportunidad significativa para diferenciarse de la competencia y atraer a clientes insatisfechos con los servicios actuales. Garantizar la puntualidad de las entregas puede convertirse en un diferenciador clave. Optimizar rutas de entrega y mantener una comunicación constante con los clientes sobre el estado de sus envíos son medidas esenciales para cumplir con los tiempos de entrega prometidos. Además, ofrecer opciones de entrega flexibles y precisas, como franjas horarias específicas y notificaciones en tiempo real, puede mejorar significativamente la experiencia del cliente.

Los resultados de la gráfica destacan una área crítica de insatisfacción en el mercado actual de mensajería que una nueva empresa puede aprovechar. Al centrarse en mejorar la puntualidad y la transparencia en las entregas se puede atraer a clientes insatisfechos y establecerse como un proveedor confiable y orientado al cliente en el sector. Esto no solo mejorará la satisfacción del cliente sino también fomentará la lealtad a largo plazo, asegurando un crecimiento sostenible en el mercado. Encontrar un equilibrio entre ofrecer tarifas accesibles y mantener márgenes de beneficio sostenibles resulta esencial en la estructura inicial de una empresa que pretende brindar el servicio de mensajería que destaque entre su competencia. La capacidad de ser competitivo en precios también está vinculada a la eficiencia operativa de la empresa. Optimizar las rutas de entrega, utilizar vehículos adecuados y gestionar eficazmente los recursos pueden reducir los costos operativos, permitiendo a la empresa ofrecer precios más competitivos sin sacrificar la calidad del servicio. Además, ofrecer tarifas diferenciadas basadas en la urgencia del envío, el tamaño o peso del paquete, o la distancia de entrega puede atraer a una gama más amplia de clientes con diferentes necesidades y presupuestos. En el siguiente gráfico se pueden apreciar los precios que los clientes han pagado por enviar o recibir paquetes varían

notablemente. El 27.8% de las personas ha pagado entre \$100 y \$150, mientras que el 22.2% ha pagado entre \$150 y \$200, y otro 22.2% ha pagado más de \$350. En comparación, solo el 11.1% de los encuestados ha pagado menos de \$100 por este servicio.

### Figura 8

*El promedio de inversión de los clientes en los actuales servicios de mensajería por paquete.*



Los resultados de la muestra destacan la importancia de establecer un precio promedio competitivo. En un mercado donde los precios fluctúan significativamente, comprender el rango que los clientes están dispuestos a pagar es crucial para diseñar una estrategia de precios que no solo atraiga a nuevos clientes, sino que también asegure la rentabilidad del negocio. Los datos muestran que una gran parte de los clientes está acostumbrada a pagar entre \$100 y \$200 por sus envíos, lo que sugiere que este rango de precios puede ser el punto de referencia ideal para establecer las tarifas iniciales. Sin embargo, la presencia de un segmento que paga más de \$350 también indica una oportunidad para ofrecer servicios premium o especializados que justifiquen un precio más alto.

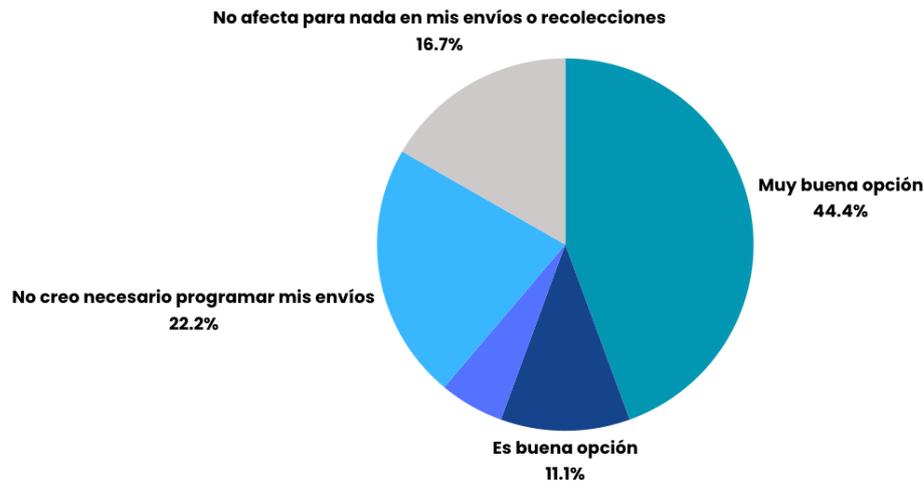
La importancia de establecer un precio promedio adecuado no solo radica en atraer a más clientes, sino también en garantizar que la empresa se mantenga rentable a largo plazo. Un análisis continuo del mercado y de la competencia, junto con la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes, permitirá ajustar los precios de manera que maximice tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad.

Al ofrecer tarifas que se alineen con las expectativas del mercado y al mismo tiempo optimizar los costos operativos, la empresa puede posicionarse como un actor fuerte en el sector de la mensajería, capaz de ofrecer un servicio de alta calidad a precios que satisfagan tanto a los clientes como a las exigencias financieras de la empresa.

La programación de envíos proporciona a los clientes un mayor control sobre sus operaciones logísticas, permitiéndoles alinear sus necesidades de entrega con sus horarios y prioridades. Además, la capacidad de programar envíos puede mejorar la eficiencia operativa de la empresa de mensajería. Al conocer con anticipación las demandas de los clientes, la empresa puede optimizar las rutas de entrega, gestionar mejor los recursos y reducir los tiempos de espera. Esto, a su vez, puede traducirse en una reducción de costos y en un servicio más puntual, lo que beneficia tanto a la empresa como a sus clientes.

**Figura 9**

*Percepción de los clientes ante la opción de programar sus envíos.*



La muestra arroja como resultado que el 44.4% considera que es una opción muy buena, lo que sugiere una fuerte preferencia por la planificación anticipada. Un 22.2% de los encuestados no lo considera necesario, no obstante, resulta esencial que la empresa también ofrezca opciones flexibles que permitan realizar envíos sin planificación previa. Esto asegura que las necesidades de todos los segmentos de clientes estén cubiertas, aumentando la accesibilidad y la satisfacción general con el servicio. Por otro lado, el 16.7% opina que la posibilidad de programar envíos no afecta sus operaciones y, por último, el 11.1% de los encuestados lo considera una buena opción.

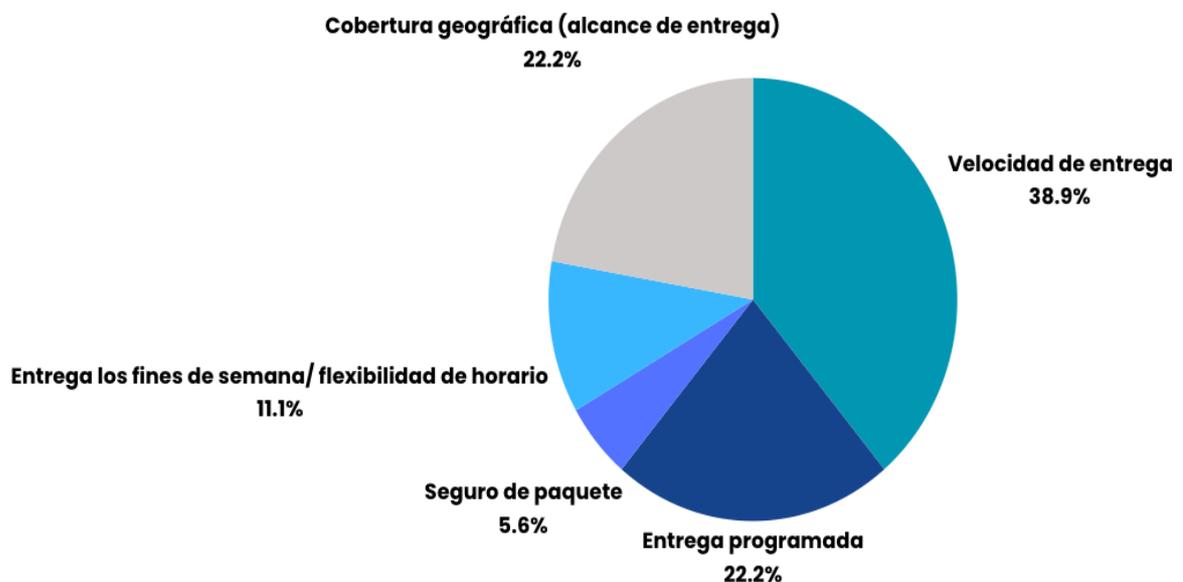
Estos resultados destacan la importancia de ofrecer la opción de programar envíos como un valor agregado para los clientes. Para una nueva empresa de mensajería, la capacidad de proporcionar un servicio que permita a los clientes planificar con antelación puede ser un diferenciador significativo en el mercado. Ofrecer esta opción no solo facilita la vida del cliente, sino que también refuerza la percepción de la empresa como un proveedor flexible y orientado al cliente.

La programación de envíos representa una oportunidad valiosa que responde a las necesidades y preferencias de una parte significativa del mercado. Al incorporar esta opción, no solo se puede mejorar la experiencia del cliente, sino que también optimiza sus propias operaciones, estableciendo una ventaja competitiva en el sector. Al responder tanto a quienes valoran la previsibilidad como a quienes prefieren la flexibilidad, se puede atraer y retener a un mayor número de clientes, fortaleciendo su posición en el mercado.

Dentro de los aspectos más valorados de los clientes en cuanto a un servicio de mensajería destacan algunas como la cobertura geográfica, la velocidad en la entrega, recolecciones y entregas programadas y flexibilidad en los horarios para que la empresa que brinda dichos servicios permita a los clientes tener un mejor control de su tiempo y actividades. El siguiente gráfico se revela prioridades claras y bien definidas en cuanto a estos aspectos.

**Figura 10**

*Aspectos más valorados entre los clientes que requieren de un servicio de mensajería.*



El 38.9% de la muestra considera que la velocidad en la entrega es el factor más importante. Por otro lado, el 22.2% de los participantes enfatiza la relevancia de la cobertura geográfica, mientras que otro 22.2% otorga mayor importancia a las entregas programadas. Finalmente, un 11.1% valora la posibilidad de realizar entregas en fines de semana o contar con flexibilidad en los horarios.

Estos resultados subrayan la necesidad de que un plan de negocios en el sector de mensajería se enfoque en ofrecer valor agregado en aspectos clave que resuenen con las preferencias de los clientes. En este sentido, el proyecto de esta nueva empresa de mensajería se ha diseñado estratégicamente para abordar estos puntos críticos de manera efectiva.

La cobertura geográfica es un diferenciador fundamental para este nuevo servicio. Mientras que muchas paqueterías comerciales, como Uber, 99 Minutos, Estafeta y FedEx por mencionar algunas, tienden a considerar ciertas zonas como alejadas o menos rentables, esta empresa se centrará en alcanzar esas áreas extendidas específicamente en el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México y sus alrededores, que a menudo quedan desatendidas. La capacidad de brindar un servicio de mensajería confiable en estas zonas no solo amplía el mercado potencial de la empresa, sino que también responde directamente a las necesidades del 22.2% de los clientes que priorizan la cobertura geográfica. Esta estrategia no solo satisface una demanda existente, sino que también se alinea con una oportunidad de mercado significativa, que puede consolidar a la empresa como líder en áreas que otras compañías consideran secundarias.

Además, la opción de ofrecer entregas programadas, que también es valorada por el 22.2% de los pequeños emprendedores que se ubican en estas zonas geográficas, se presenta como un componente esencial del análisis de este plan de negocios. La capacidad de programar envíos permite a los clientes organizar mejor sus actividades y asegurarse de que sus entregas se realicen en momentos convenientes, lo que mejora la satisfacción general con el servicio.

Este enfoque no solo aumenta la comodidad para el cliente, sino que también contribuye a la optimización de las operaciones logísticas de la empresa, permitiendo una mejor planificación y gestión de recursos.

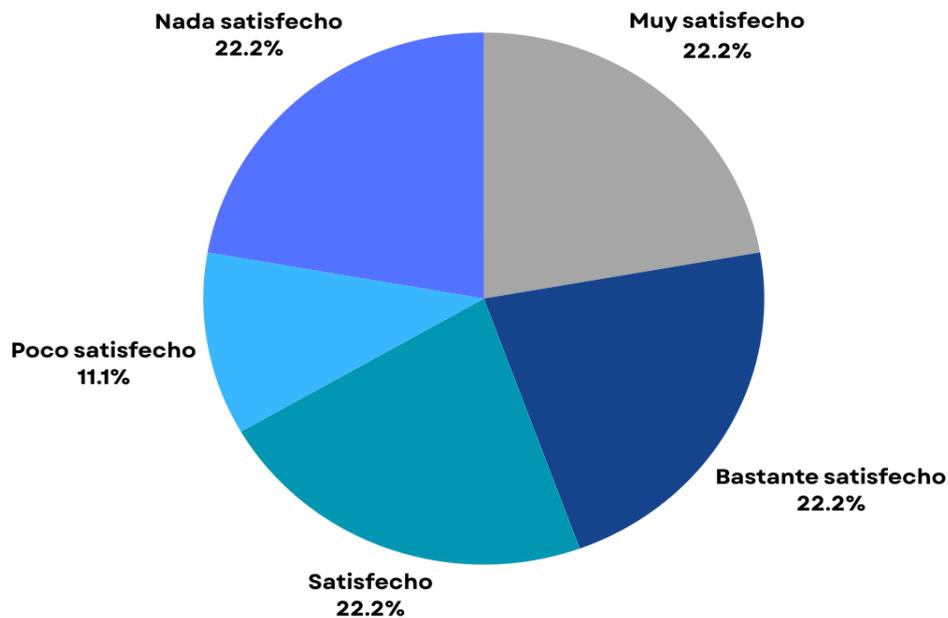
El énfasis en la velocidad de entrega, identificado como el aspecto más importante por la mayoría de los encuestados, también será un pilar central de la oferta de esta nueva empresa. Al integrar tecnología avanzada y prácticas logísticas eficientes, la empresa buscará minimizar los tiempos de entrega, lo que no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también refuerza la percepción de la empresa como un servicio rápido y confiable.

Finalmente, la flexibilidad en los horarios, incluyendo la posibilidad de realizar entregas en fines de semana, aunque valorada por un menor porcentaje de clientes, sigue siendo una característica relevante para un segmento específico del mercado. Incorporar esta opción amplía las posibilidades de servicio y responde a la demanda de aquellos clientes que requieren una mayor adaptabilidad en sus operaciones logísticas.

No se puede dejar a un lado que la competencia, es decir, las empresas que actualmente operan en estas zonas en cuestión, realizan los servicios en algunos casos de recolecciones pero en su mayoría solo de entregas, ya que ellos cuentan con puntos específicos en donde reciben los paquetes, las necesidades de los consumidores pueden verse desatendidas al no poder tener el acceso o posibilidad de que sus paquetes sean recolectados en sus domicilios, negocios o puntos específicos que ellos deseen para poder hacer llegar a los clientes finales dichos paquetes, la siguiente figura muestra como es actualmente para los 18 pequeños empresarios el nivel de satisfacción en cuanto al servicio integral de las empresas con las que hoy en día realizan sus entregas.

**Figura 11**

*Nivel de satisfacción de la muestra, respecto de las empresas de mensajería con las que actualmente trabajan*



De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado el 22.2% de los 18 pequeños empresarios se ha mostrado nada satisfecho en cuanto al servicio que recibe actualmente de la empresa que se dedica a realizar sus entregas, pero surge en ellos la necesidad de seguir con dicha mensajería ya que por el momento no cuentan con más opciones para realizar sus envíos. El 11.1% expresó que se encuentra poco satisfecho con el servicio que recibe por parte de la empresa que contrata, lo que conduce a una buena oportunidad de posicionarse como la empresa de mensajería que estos consumidores requieren, pueden ser varios factores que influyen en el nivel de satisfacción de esta muestra, como las tarifas que manejan, por ejemplo ya que si se trata de costos elevados que tiene que asumir la pequeña empresa esto representa una menor utilidad o si el cliente final es quien absorbe por completo el costo, puede influir en la decisión de no comprar o no hacerlo de manera frecuente debido al gasto

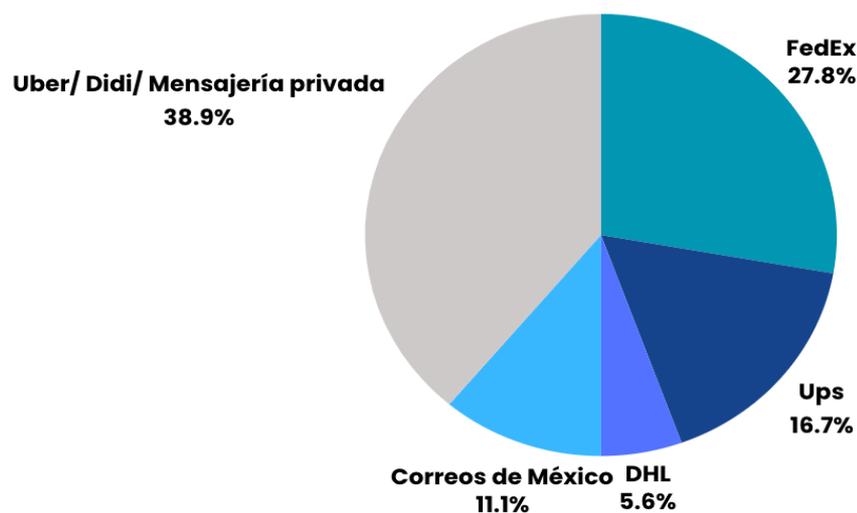
que representa el costo de envío, esto se traduce en un impacto considerable tanto para los negocios como para los clientes finales.

Reiterando el tema de la competencia antes mencionada, dentro de las preguntas del instrumento aplicado se realizó el cuestionamiento de las paqueterías que actualmente utilizan estos pequeños empresarios, de las cuales destaca el uso de DiDi y Uber para que se puedan llevar a cabo tanto las recolecciones como las entregas a los clientes finales, la respuesta de los emprendedores refleja que existe la necesidad de que sus paquetes sean recolectados en un punto en específico ya que estas aplicaciones ofrecen este servicio a diferencia de algunas empresas de mensajería que únicamente reciben los paquetes en sus sucursales lo que implica que el cliente tenga que trasladarse al establecimiento de la mensajería en lugar de poder entregar un paquete en un punto acordado que le resulte mucho más eficiente por el tiempo y el costo que genera llevar un paquete a uno de sus establecimientos. La siguiente gráfica muestra la preferencia que actualmente tiene la población en cuestión en cuanto a la empresa de mensajería y paquetería que elige para que las mercancías o paquetes lleguen a los clientes finales. Como se menciona en líneas anteriores el 38.9% de la población que aplicó en este instrumento tiene una preferencia por las aplicaciones DiDi y Uber así como mensajerías privadas, es decir, empresas nuevas que se dedican a este giro y que también ofrecen el servicio de recolectar los paquetes en un punto a convenir del remitente, mientras que el 27.8% utiliza la paquetería FedEx ya que es bien sabido que es una de las empresas que más se compromete con el tiempo de entrega acordado, sin embargo los costos no siempre son accesibles para todos, lo que da nuevamente apertura para colocarse como una empresa que a pesar de ser de nueva creación justamente pretende cubrir esas necesidades expresadas por estos pequeños empresarios, que son recolectar en puntos acordados, entrega al cliente final en el domicilio indicado por ellos

y sobre todo que los costos pretenden ser altamente competitivos para posicionarse en la preferencia de estos consumidores.

**Figura 12**

*Referencia de la última mensajería utilizada por los pequeños empresarios de la zona*



Mantener canales de comunicación directa con los clientes resulta crucial en cualquier organización, hablando específicamente de una nueva empresa de servicios de mensajería que tiene un nivel alto de competencia por empresas que pertenecen al sector macro logístico y que se encuentran ya muy bien establecidas, implica un reto todavía mayor es por ello que se debe hacer especial énfasis en que los canales de comunicación que se tengan con los clientes deberá ser muy eficiente y en tiempo real ya que se trata de una solución logística en donde un cliente requiere que un paquete sea recolectado en una ventana de tiempo en la que él tenga mayor disponibilidad de horario, en un punto de recolección y entrega puntuales que resulten más convenientes para ellos, por qué esto se refiere a que en su mayoría, tratándose de envíos de mercancía, es el punto en el que se cierra una venta por ende es bastante cumplir con este ciclo de manera satisfactoria tanto para el remitente como para el destinatario, por tanto se trata de una responsabilidad de gran magnitud que se pone en las

manos de la empresa de servicios de mensajería contratada en la que se brinda esa confianza por parte de los clientes iniciales. En la siguiente gráfica se puede observar que el aspecto más valorado por los consumidores de estos servicios es la facilidad de comunicarse con la empresa que se encarga de realizar sus entregas personalizadas, implica muchas cuestiones que se traducen en brindar esa atención en el servicio, confianza y sensación de tranquilidad de que cada una de sus entregas personalizadas se llevará a cabo de manera satisfactoria, es por esto que una nueva empresa de servicios de mensajería debe tomar en cuenta para que los canales de comunicación sean siempre eficientes y por supuesto atendidos en todo momento por el personal encargado, mientras no se pueda obtener una aplicación por el grado de inversión que implica para una nueva organización, se puede hacer uso de la tecnología con la que actualmente se cuenta en este caso por medio de mensajes instantáneos o llamadas telefónicas que haga sentir a los clientes que el servicio que están contratando se está llevando a cabo de manera adecuada. El segundo aspecto más importante y más valorado para los clientes que requieren de estos servicios son las tarifas establecidas y que estas representen una buena opción, como se ha mencionado con anterioridad lo que se pretende en este estudio de mercado es entender precisamente las necesidades que los consumidores expresan para poder cubrirlas, y colocarse como una empresa de entregas customizadas de la preferencia de los clientes.

**Figura 13**

*Aspectos más valorados entre los clientes que requieren de servicios de entregas personalizadas*



Lograr mantenerse en la preferencia de los consumidores que requieran servicios customizados puede resultar no tan sencillo considerando diversos factores como la competencia, la experiencia de las demás empresas, los desafíos que esto implique entre otras cuestiones, representan barreras que no tan fácilmente se puedan superar, es por ello que la innovación constante en cuanto a la implementación de estrategias se traduce en algo fundamental para el inicio de una organización, uno de los objetivos principales del desarrollo de este plan de negocios es poder brindar la opción de programar tanto las recolecciones como las entregas, con la finalidad de permitir a los clientes que tengan una mayor disponibilidad de su tiempo y actividades, el instrumento arroja como resultado que el 38.9% de la población que respondió la encuesta desea que esta alternativa de programación sea una realidad, si bien cierto que establecer una hora exacta puede llegar a ser complicado, se pretender manejar una ventana de horario que vaya acorde a las posibilidades tanto de recolección como de entrega final, con la finalidad de mejorar la

calidad del servicio que actualmente los clientes tienen con las empresas de mensajería que contratan. El valor agregado que esto representa se reflejará en la rentabilidad del negocio, pues se pretende cubrir una necesidad para los pequeños empresarios que requieren optimizar tanto recursos financieros como el tiempo, lo que conlleva a una mejor planeación de las actividades que realizan en sus negocios. Se ha considerado también que esta opción cree un lazo de confianza con los clientes y genere tanto lealtad de los mismos como buenas referencias para captar un mercado mayor. La siguiente gráfica refleja otro dato importante a considerar que es el programa de fidelización de clientes recurrentes, los emprendedores que aplicaron esta encuesta han expresado la inquietud de que como clientes puedan verse beneficiados de alguna manera por el número de envíos que realizan en un periodo de tiempo determinado, lo que terminaría beneficiando a ambas partes por consecuencia, ya que al recompensar a los clientes más habituales, generarán más solicitudes de envío y esto se verá reflejado en la utilidad y buena publicidad para la nueva organización.

**Figura 14**

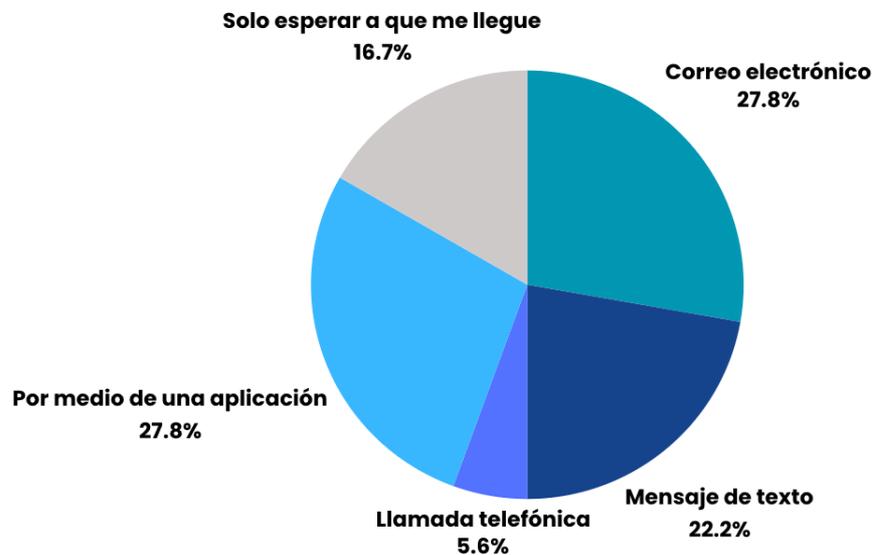
Aspectos más valorados por los clientes al utilizar un servicio de mensajería.



Profundizando en el tema de la comunicación, resulta crucial entender que para los clientes la comunicación directa que puedan mantener con la empresa contratada para hacer entregas de sus paquetes está directamente relacionada con el nivel de satisfacción en el servicio otorgado, en el instrumento se aplicó el cuestionamiento de la forma en la que prefieren ser notificados sobre el estatus de su servicio y los datos recolectados con estos 18 pequeños empresarios arrojan que en 27.8% de ellos prefieren que llegue una notificación por medio de una aplicación, si bien es cierto que el desarrollo de una aplicación para la nueva organización puede representar una inversión alta, se puede plantear la opción de obtenerla a mediano plazo, mientras tanto hacer uso de la tecnología con la que actualmente si se cuenta es primordial, por ejemplo por medio de los mensajes instantáneos que puede ayudar a mantener una comunicación mucho más favorable para los clientes, incluso se puede compartir la ubicación en tiempo real del mensajero para tranquilidad de estos clientes, si así lo requieren. Los datos del instrumento aplicado también arrojan que el 27.8% prefiere ser notificado por medio de un correo electrónico como lo muestra la gráfica de abajo, ya que si se trata de personas que constantemente tienen otras actividades y no pueden atender mensajes instantáneos o llamadas, un correo electrónico es mucho más útil para ellos.

**Figura 15**

*Preferencia de los clientes para ser notificado sobre el estatus del envío*

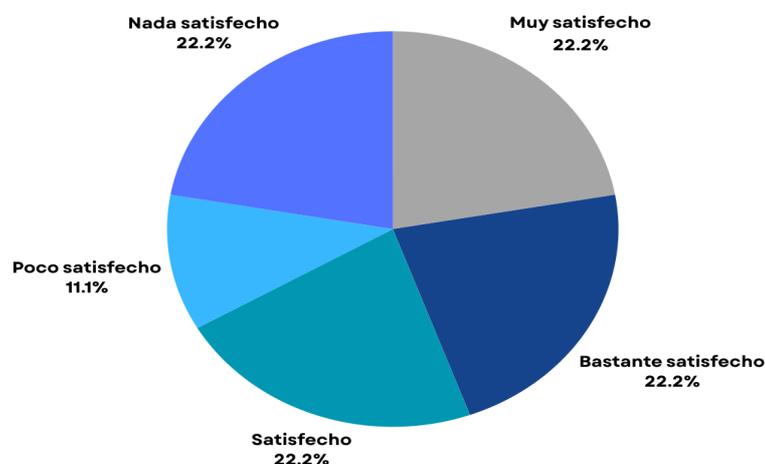


Para lograr posicionarse como una empresa de servicios de mensajería de la preferencia de los clientes que residen en el municipio de Melchor Ocampo, resulta clave entender que un porcentaje de ellos mantienen una determinada lealtad y grado de satisfacción al contratar los servicios de las empresas de mensajería más comerciales, sin embargo, existe otro segmento que no se encuentra para nada satisfecho con el servicio que recibe, pero que se ve en la necesidad de seguir utilizándolo probablemente porque no tiene aún más opciones, o simplemente porque no conoce la propuesta de otras organizaciones dedicadas al mismo giro, estos clientes son aquellos que se pueden considerar potenciales y habrá que darse a la tarea de que conozcan las propuestas de un servicio de mensajería distinto que pretende cubrir todas esas necesidades exploradas en la encuesta aplicada. A lo largo de este estudio de mercado, se ha considerado el nivel de competencia que afronta en la actualidad una nueva empresa de servicios de mensajería pero no hay que dejar a un lado que no se pretende ser estas empresas que ya están establecidas y que son parte de un sector a nivel macro logístico, más bien se busca cubrir a una escala menor, estas zonas que están desatendidas y

lograr ese alcance que se busca en cuanto a las zonas que se han considerado alejadas. El nivel de satisfacción referente al servicio dependerá de algunos aspectos clave, tales como la zona de cobertura tanto de recolección como de entrega final, la comunicación directa en cuanto al estatus de cada envío, las tarifas que se manejen, la opción de programar envíos en los horarios más favorecedores para los clientes, la confianza de que los paquetes que se envíen llegarán al cliente final. En el instrumento aplicado a los 18 emprendedores se puede ver reflejado el nivel de satisfacción que empresas como FedEx, DHL, Estafeta, UPS, Didi, Uber, representan en estos clientes, como lo muestra la siguiente gráfica el 22.2% se encuentra muy satisfecho, el 22.2% bastante satisfecho y el 22.2% satisfecho con el servicio que reciben de estas empresas, sin embargo existe un nivel total de insatisfacción entre el 22.2% de ellos y un 11.1% se encuentra poco satisfecho lo que brinda una ventana importante de convertirse en la empresa encargada de realizar sus envíos que se posicione en la marca de su preferencia, desarrollando a mediano y largo plazo la lealtad hacia esta organización. Se puede hacer uso de todas las estrategias que se han mencionado anteriormente para lograr que el nivel de satisfacción posterior pueda incrementar.

**Figura 16**

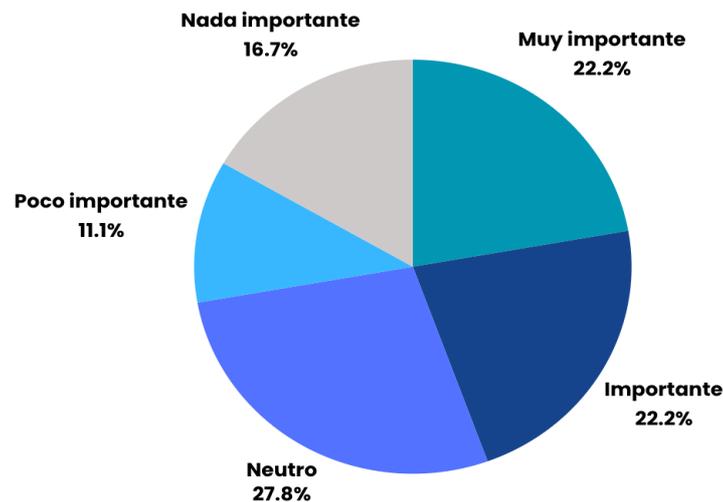
*Nivel de satisfacción actual que tienen los clientes hacia las empresas de mensajería que contratan*



El cuidado del medio ambiente no siempre es un aspecto cuidado por las empresas, al tratarse de empresas de servicios de mensajería puede resultar complicado en este sentido, debido a que la actividad principal se centra en utilizar vehículos que generan emisiones contaminantes, en el desarrollo de este plan de negocios se tiene muy claro que la oportunidad de cuidar el medio ambiente y aprovechar las oportunidades que se tengan para reducir la huella ecológica son primordiales, una de las estrategias que se pretende implementar es utilizar bicicletas en las entregas locales no mayores a los 12 km para fomentar la reducción de vehículos contaminantes, tratándose de recorridos más cortos que perfectamente pueden ser atendidos de esta forma. En el instrumento aplicado se puede ver reflejado que un 22.2% considera esto muy importante, así como importante o neutro con el mismo porcentaje, tal como lo muestra la gráfica de abajo, en la actualidad cada vez más clientes consideran el cuidado del medio ambiente como una opción crucial para contratar a un servicio de cualquier giro, más aún tratándose de servicios de mensajería, por lo cual es importante seguir fomentando la reducción de la huella ecológica como una de las filosofías más importantes de esta nueva organización

**Figura17**

*La importancia que determinan que tiene el cuidado del medio ambiente al utilizar un servicio mensajería.*



### 4.3 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento revelan que la creación de una empresa de servicios de mensajería que pretende establecerse en el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México, no sólo es factible, sino que además ofrece importantes beneficios en la localidad y zonas aledañas en cuanto al servicio de una recolección y entrega de paquetes más eficiente para aquellas zonas desatendidas para otras empresas dedicadas a este sector. También se ha logrado identificar que existe una demanda significativa de estas zonas con poca cobertura logística, donde los competidores actuales cobran tarifas elevadas. Lo que a su vez representa la oportunidad de posicionarse como ese intermediario entre los clientes que necesitan del servicio de recolección y los clientes finales.

El análisis muestra la importancia del tiempo de entrega y de cómo está es proporcional a la satisfacción del cliente, lo que refleja una oportunidad significativa para tener un punto diferenciador clave entre la competencia y justamente poder atraer a aquellos clientes que se

encuentran insatisfechos con el servicio que obtienen de las empresas de mensajería y paquetería que utilizan actualmente. Si bien es cierto que puede representar un reto significativo que todas las entregas se lleven en tiempo y forma se pueden llevar a cabo estrategias que optimizan las rutas de entrega pero sobre todo el mantener una comunicación constante tanto con el cliente de recolección como el cliente final para que se puedan cumplir las expectativas de entrega. Adicionalmente el estudio ha revelado una oportunidad significativa de mercado en la cobertura de zonas alejadas, lo que puede posicionar a la empresa como una opción accesible y con un precio competitivo para aquellos clientes que habitan en la zona y requieren de estos servicios.

Los hallazgos indican que en la estrategia de implementar una opción de programar los envíos de los clientes como un valor agregado, no sólo facilita la vida cotidiana del cliente sino que también puede reforzar la percepción que tengan de la empresa como un proveedor de servicios de mensajería flexible y que está enfocada al cliente. Ya que esta estrategia representa una oportunidad valiosa que responde a las necesidades de una parte significativa del mercado.

Además se ha logrado identificar dentro de los hallazgos obtenidos que hay viabilidad con el rango de precios que actualmente un porcentaje importante de los clientes invierte en sus envíos y que a su vez este rango de precios se puede implementar en una organización dedicada a este sector, sin sacrificar la calidad en el servicio, los tiempos de entrega y la eficiencia en sí de todo el proceso. Lo que puede contribuir al reconocimiento y posicionamiento de la empresa, así como la lealtad de los clientes y que se obtenga por supuesto una rentabilidad favorable para el negocio.

Es importante destacar que este análisis se ha basado en datos preliminares de mercado y aunque los resultados son prometedores se tienen que considerar elementos importantes como el tiempo que la empresa pueda ser reconocida y obtener la confianza de los nuevos

clientes, antes de posicionarse como una organización competitiva, hay que considerar de igual forma factores externos que pongan en riesgo las entregas puntuales implementando estrategias como las que se han mencionado con anterioridad. Existen también elementos que no se pueden dejar a un lado como el poder establecer las alianzas estratégicas con los emprendedores que aplicaron la encuesta y buscar nuevos clientes para generar esas alianzas en un mercado en donde la competencia es fuerte, no obstante se puede hacer uso de los puntos fuertes para ser una empresa sólida y atractiva para el consumidor, como la sustentabilidad y el cuidado ambiental en las entregas más cercanas lo cual permitiría atraer a aquellos clientes con esa consciencia ambiental.

En conclusión, los resultados del estudio demuestran que la propuesta de una empresa de mensajería basada en precios accesibles, programación de envíos, entregas puntuales y prácticas sustentables, proporciona una ventaja competitiva. Al cubrir áreas desatendidas por la competencia, la empresa puede posicionarse para captar una parte significativa del mercado en crecimiento. Sin embargo se recomienda un seguimiento constante de las condiciones y demandas del mercado para garantizar la eficiencia a largo plazo.

#### **4.4 Plan de negocios para la propuesta empresarial**

El desarrollo y análisis exhaustivo de un plan de negocios es un paso fundamental en la creación de una nueva empresa, especialmente en un sector tan competitivo y dinámico como el de los servicios de mensajería. En este contexto, el éxito de una empresa emergente no solo depende de su capacidad para operar eficientemente, sino también de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades específicas de su mercado objetivo. La importancia de analizar meticulosamente todos los aspectos clave de un plan de negocios radica en la necesidad de validar la viabilidad y la fiabilidad de la nueva empresa, asegurando

que esta pueda cubrir eficazmente las demandas del cliente y diferenciarse en un mercado saturado.

Un análisis detallado permite a los emprendedores comprender profundamente las preferencias y prioridades de los clientes, como la velocidad de entrega, la cobertura geográfica y la opción de programar envíos, aspectos que han sido identificados como cruciales por los potenciales usuarios del servicio. Al conocer estos factores, la empresa puede diseñar su oferta de manera que no solo cumpla con las expectativas del mercado, sino que también ofrezca un valor agregado que la distinga de la competencia. Por ejemplo, la capacidad de operar en zonas extendidas, a menudo desatendidas por las grandes paqueterías, no solo representa una ventaja competitiva, sino que también responde a una demanda insatisfecha en el mercado.

Además, la programación de envíos, valorada por un segmento significativo del mercado, se presenta como una oportunidad para optimizar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa de la empresa. Esta capacidad de anticipar y organizar las necesidades logísticas de los clientes no solo mejora la satisfacción, sino que también permite a la empresa gestionar mejor sus recursos, reduciendo costos y tiempos de entrega.

El análisis también debe considerar la estructura de precios, otro aspecto crítico que influye en la competitividad y la rentabilidad de la empresa. Establecer un precio que sea atractivo para los clientes, pero que también permita mantener márgenes de beneficio sostenibles, es esencial para asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa. La capacidad de ofrecer tarifas competitivas, alineadas con las expectativas del mercado, puede determinar el éxito o fracaso de la nueva empresa.

La importancia de evaluar la percepción del cliente respecto a la fiabilidad y la calidad del servicio no puede subestimarse. Aspectos como el maltrato de paquetes o la falta de puntualidad en las entregas pueden afectar significativamente la satisfacción del cliente y,

por ende, la reputación de la empresa. El analizar mediante un plan de negocios debe llevar a incluir estrategias claras para mitigar estos riesgos y mejorar continuamente la calidad del servicio no solo incrementará la satisfacción y la lealtad del cliente, sino que también establecerá una base sólida para el crecimiento y la expansión futura de la empresa.

#### **4.4.1 Características demográficas.**

Según datos del INEGI, el municipio de Melchor Ocampo, ubicado en el Estado de México, cuenta con una población de 61,220 personas en 2022. Clasificado como un municipio urbano de tamaño medio, dispone de servicios de paquetería ofrecidos por diversas plataformas; sin embargo, carece de puntos de recolección directa para envíos. Rodeado por municipios más grandes como Zumpango, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli y Tepotzotlán, donde la actividad de entrega es significativa, Melchor Ocampo se presenta como un área con potencial logístico subexplotado. Esto a su vez representa una gran oportunidad para que la creación de una nueva empresa de servicios de mensajería que se ubique específicamente en esta zona y en cubrir las necesidades de clientes potenciales como pequeños empresarios o consumidores en general que han sido desatendidos por empresas pertenecientes al sector macro logístico, sea totalmente rentable tanto los objetivos que cualquier organización pueda tener, como en cubrir las necesidades de los consumidores y el crecimiento económico que ello represente para la comunidad. Existen diversos emprendedores que radican en el municipio de Melchor Ocampo, que es la zona en cuestión, que han expresado la necesidad de poder contar con una empresa que se dedique a este giro logístico y que pueda llevar a cabo sus entregas personalizadas y a su vez que esto implique la calidad en el servicio que tanto buscan, una inversión adecuada para sus presupuestos, es decir, que los costos que maneje esta nueva empresa sean competitivos y sobre todo que el hecho de que algunas localidades dentro de este municipio sean consideradas por otras

empresas zonas extendidas no implique que ellos tengan que hacer un gasto adicional para lograr una entrega importante ya sea en lo personal o en sus negocios.

Para una nueva empresa de servicios de mensajería enfocada en cubrir áreas sin cobertura logística, tanto los clientes actuales como los potenciales son activos esenciales y componentes cruciales para el éxito. Estos clientes son la fuente primaria para identificar las necesidades y demandas de servicios de mensajería en zonas con cobertura limitada o inexistente. Es suficiente con la observación de estas necesidades para poder implementar las estrategias necesarias y comenzar con una operación como una nueva empresa que ofrezca estos servicios o más bien soluciones logísticas.

En el caso específico de Melchor Ocampo, los clientes potenciales se identifican en dos principales grupos:

1. **Individuos residentes en las cercanías del área** aquellos residentes de la zona que requieran un servicio de paquetería confiable y rápido, considerando principalmente el contexto donde las empresas de mensajería más comunes no operan regularmente.
2. **Pequeñas y medianas empresas**, como los 18 emprendedores que han sido la muestra de este estudio, mismos que han expresado la necesidad de servicios de entregas y recolecciones ya sea a domicilio o en puntos estratégicos que sus operaciones y las actividades de sus clientes lo requieran. Se pretende establecer alianzas estratégicas con estas micro, pequeña y medianas empresas que busquen por la naturaleza de sus negocios un servicio de mensajería eficiente y efectivo mismas que pueden impulsar el crecimiento de sus proyectos.

Un conocimiento profundo de estos clientes permite validar la viabilidad del mercado objetivo y segmentarlo adecuadamente. Comprender sus características demográficas que en este caso se ha hecho referencia a que en su mayoría son pequeños empresarios que radican o tienen un negocio en el municipio de Melchor Ocampo y zonas aledañas y que

precisamente como se ha explicado con anterioridad carecen de un servicio eficiente y competitivo en cuanto a las necesidades que tienen de entregas personalizadas, comportamientos de consumo y preferencias específicas facilita la personalización de las ofertas de servicios y la estrategia de marketing de la empresa. Basándose en estas necesidades y preferencias, la empresa puede desarrollar ofertas competitivas y diferenciadas en el mercado, optimizando la calidad del servicio, ofreciendo precios competitivos y brindando convenientes opciones de entrega.

Establecer relaciones sólidas con los clientes desde el inicio es crucial para construir una base de clientes leal y recurrente. La capacidad de la empresa para ofrecer una experiencia de servicio excepcional, basada en las expectativas y necesidades identificadas, fomentará la fidelización y un boca a boca positivo, elementos esenciales para un crecimiento sostenible. Los clientes, considerados desde el principio como potenciales, pueden proporcionar una retroalimentación constante, invaluable para la mejora continua de la empresa. Esta retroalimentación no solo permite corregir errores y ajustar servicios existentes, sino que también orienta el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras en la oferta de servicios de mensajería.

Dado que los mercados y las preferencias de los consumidores cambian con el tiempo, mantener una estrecha relación con los clientes permitirá a la empresa adaptarse rápidamente a estos cambios, anticipar nuevas tendencias y mantener su relevancia en un entorno competitivo en constante evolución.

Es fundamental destacar la importancia de los valores que la nueva empresa requiere para que la calidad en el servicio sea un pilar en su estructura, en donde la puntualidad, la transparencia y la satisfacción del cliente destacan, ya que estos valores se reflejan en cada interacción y servicio ofrecido, asegurando que cada entrega se realice de manera oportuna, con procesos claros y comunicación abierta con los clientes, y con un enfoque en superar las

expectativas de servicio al cliente. Se han considerado retos por cumplir en este ámbito como el poder mantener la puntualidad en todas las entregas y para ello se ha identificado la oportunidad de implementar estrategias como la capacitación constante a los colaboradores en cuanto a servicio al cliente y gestión de tiempos. Se hace mención de la transparencia con los consumidores y el desafío que ello representa ya que se pueden presentar situaciones que impliquen generar nuevas estrategias para este caso se pretende establecer protocolos claros para la comunicación y la transparencia en todos los niveles de la operación, manteniendo una constante comunicación con el cliente y personal de la empresa por si algún imprevisto impide que la entrega se lleve a cabo en tiempo y forma, como consecuencia el cliente puede apreciar que se le notifique y que no sea él quien tenga que preguntar sobre el estatus de su entrega.

Algo que puede resultar muy útil para medir la satisfacción de los usuarios es el feedback, utilizando encuestas para regular y mejorar la satisfacción de los clientes, por medio de esta estrategia permitirá revelar problemas específicos que los clientes enfrentan, como retrasos en las entregas, daños en los paquetes o dificultades en la comunicación. Detectar estos problemas de manera temprana permitirá a la empresa abordarlos y resolverlos rápidamente. Aunado a ello los clientes valoran cuando sus opiniones son escuchadas y sus sugerencias son tomadas en cuenta. Esto genera un sentido de lealtad y confianza hacia la nueva marca que busca posicionarse en el mercado local. Solicitar feedback y realizar encuestas de satisfacción muestra transparencia y una disposición a aceptar críticas constructivas. Esto fomenta la confianza de los clientes en la empresa, ya que ven que sus opiniones son valoradas y que la empresa está comprometida con la excelencia.

El valor añadido que es elemento fundamental en este análisis, pretende coordinar las entregas según las ventanas de tiempo específicas elegidas por los clientes, si bien es difícil que se establezca y respete un horario en concreto o solicitado por el cliente, se planea

diseñar una ventana de tiempo en la que los clientes se encuentren en el punto de entrega y que esto les permita manejar y decidir mejor sobre su tiempo, para que esto se lleve a cabo y se reduzcan las entregas a destiempo se diseñará un sistema de gestión de entrega que permita una programación flexible y eficiente, adicional a esto es crucial contar con personal suficiente y recursos para manejar la flexibilidad en las entregas, manteniendo una reserva de los mismos para manejar picos de demanda.

Es imperativo subrayar la importancia de los valores que sostendrán a la nueva empresa de mensajería, especialmente en lo que respecta a la calidad del servicio. Valores como la puntualidad, la transparencia y la satisfacción del cliente deben ser pilares fundamentales, ya que no solo se reflejan en cada interacción y servicio prestado, sino que también aseguran que cada entrega se realice con la máxima eficiencia. Estos valores establecen un estándar donde los procesos son claros, la comunicación con los clientes es abierta, y el enfoque está siempre en superar las expectativas del servicio al cliente. Se añade a los objetivos de la organización el cuidado del medio ambiente y tener presente en todo momento que se pretende que la creación de esta nueva empresa será una empresa socialmente responsable ESR.

La sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente son aspectos fundamentales en la creación de una nueva empresa de servicios de mensajería, especialmente en un contexto donde la responsabilidad ambiental es cada vez más valorada tanto por los consumidores como por las comunidades. Adoptar prácticas sustentables no solo refuerza el compromiso de la empresa con el entorno, sino que también posiciona a la compañía como un referente en la industria, atrayendo a un segmento de mercado que prioriza la sostenibilidad en sus decisiones de consumo.

Uno de los pilares de esta estrategia de sustentabilidad es el uso de bicicletas para recorridos de hasta 12 km. Esta decisión no solo reduce significativamente la huella de carbono de la

empresa, sino que también disminuye la congestión vehicular y la contaminación acústica en las zonas urbanas. Además, las bicicletas son un medio de transporte ágil y eficiente en áreas densamente pobladas, permitiendo realizar entregas de manera más rápida y efectiva, sin depender de combustibles fósiles.

Para implementar esta estrategia de manera efectiva, es crucial desarrollar un plan logístico que optimice las rutas y tiempos de entrega, asegurando que las bicicletas se utilicen en trayectos donde realmente aportan valor en términos de tiempo y eficiencia.

Otro aspecto importante es la formación y concienciación del personal. Es esencial que los colaboradores comprendan la importancia de estas prácticas sustentables y se sientan parte activa de la misión de la empresa. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación enfocados en el uso responsable de las bicicletas y la adopción de hábitos de trabajo que minimicen el impacto ambiental.

Además, la empresa puede explorar alianzas con organizaciones y programas de responsabilidad social que promuevan la movilidad sostenible. Participar en iniciativas comunitarias que incentiven el uso de transporte no motorizado o colaborar en proyectos de reforestación y reducción de residuos son ejemplos de cómo la compañía puede expandir su compromiso con el medio ambiente más allá de sus operaciones diarias.

Finalmente, comunicar estas acciones a los clientes es clave para consolidar la imagen de la empresa como un líder en sustentabilidad. Utilizar canales de comunicación como redes sociales, la página web, y materiales promocionales para destacar las prácticas ambientales de la empresa no solo atraerá a consumidores con conciencia ecológica, sino que también inspirará a otros a seguir el mismo camino.

Al adoptar una postura proactiva y responsable frente al cuidado del medio ambiente, esta nueva empresa de mensajería no solo contribuirá al bienestar del planeta, sino que también

se diferenciará en un mercado competitivo, construyendo una reputación sólida y atractiva para los consumidores.

Uno de los retos más destacados es mantener la puntualidad en todas las entregas, como se ha expresado anteriormente los resultados de la muestra reflejan que un 38.9% de los 18 emprendedores que aplicaron el instrumento consideran importante tener la opción de programar sus envíos que representa la libertad en su tiempo y actividades. Para ello se ha identificado la necesidad de implementar estrategias que incluyan la capacitación constante de los colaboradores en áreas como servicio al cliente y gestión del tiempo. La puntualidad no solo se trata de cumplir horarios, sino de construir una relación de confianza con los clientes, donde cada entrega a tiempo fortalece la credibilidad de la empresa. Como se ha mencionado anteriormente si bien es cierto que establecer un horario en específico puede resultar demasiado complejo para la operación se busca manejar una ventana de tiempo en la que se pueda acordar con los clientes que solicitan una recolección como con los clientes de la entrega final, esto les permite tener mayor libertad con respecto de su tiempo y sus actividades esto representa una ventaja de la competencia ya que actualmente las empresas más comunes de servicios de mensajería manejan un horario de entrega muy amplio lo que se traduce en una incertidumbre en cuanto a la hora específica en la que se va a recolectar o a entregar. Esta nueva organización tiene como finalidad poder otorgar ese valor agregado a sus clientes para mejorar su organización.

La transparencia con los consumidores también representa un desafío significativo, especialmente cuando surgen situaciones imprevistas. Para abordar este reto, es crucial establecer protocolos claros que aseguren la transparencia en todos los niveles operativos. Esto incluye mantener una comunicación constante con el cliente y el personal interno, de manera que cualquier retraso o inconveniente sea comunicado proactivamente. La percepción del cliente mejora considerablemente cuando es notificado de un contratiempo,

en lugar de ser él quien tenga que indagar sobre el estado de su entrega. Además, es crucial contar con suficiente personal y recursos para manejar la flexibilidad en las entregas, especialmente en momentos de alta demanda. Mantener una reserva estratégica de estos recursos permitirá a la empresa responder eficazmente a los picos de demanda, asegurando que la calidad del servicio no se vea comprometida.

La satisfacción del cliente se puede medir efectivamente a través de la retroalimentación directa. La implementación de encuestas regulares permitirá a la empresa identificar problemas específicos, como retrasos en las entregas, daños en los paquetes, o dificultades en la comunicación. Detectar estos problemas a tiempo permite a la empresa abordarlos y resolverlos con rapidez, demostrando un compromiso con la mejora continua. Además, los clientes valoran enormemente que sus opiniones sean escuchadas y consideradas, lo que genera un fuerte sentido de lealtad y confianza hacia la nueva marca.

El enfoque en la recolección de feedback también muestra un alto grado de transparencia y una disposición a aceptar críticas constructivas, lo que refuerza la confianza de los clientes en la empresa. Al demostrar que sus opiniones son valoradas y que la empresa está comprometida con la excelencia, se fomenta una relación duradera y positiva.

Estos aspectos clave no solo definen la propuesta de valor de la nueva empresa, sino que también son fundamentales para su éxito en un mercado competitivo. Al centrarse en estos valores y desafíos, la empresa no solo logrará posicionarse como una opción confiable en el mercado local, sino que también establecerá una base sólida para un crecimiento sostenido y una relación duradera con sus clientes.

Se ha considerado conscientemente el entorno competitivo en el que se inserta, pero también se puede reconocer que el análisis de este proyecto puede llevar a que una nueva empresa de servicios de mensajería destaque como una fuerza significativa frente a otras compañías. El objetivo principal deberá ser el defender y destacar el valor añadido que se pretende

ofrecer, especialmente en lo que respecta a la flexibilidad de horarios que pone a disposición de sus clientes. El propósito es claro: lograr que este proyecto se convierta en la opción preferida para los consumidores, al tiempo que se asegura la rentabilidad para todas las partes involucradas.

La importancia de establecer una posición sólida en el mercado es fundamental para el éxito de cualquier nueva empresa, y más aún en el sector de mensajería, donde la competencia es feroz. Dentro de este plan de negocios se desarrollan y analizan determinadas ventajas competitivas, como una cobertura estratégica en el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México, una zona que carece de una oferta robusta de servicios de paquetería. Además, se distingue por ofrecer la posibilidad de que los clientes programen sus envíos, una característica que aporta un nivel de conveniencia y personalización difícil de encontrar en las grandes compañías del sector. No obstante, también se reconocen las desventajas inherentes al competir contra servicios de paquetería más consolidados y comerciales. Estas empresas ya disfrutaban de una extensa red de distribución, amplios recursos y una base de clientes leal, lo que representa un desafío significativo. Para superar estas barreras, se tiene que considerar la innovación, agilidad y el constante énfasis en la satisfacción del cliente. Es esencial aprovechar las fortalezas como la atención personalizada y la flexibilidad en la programación de entregas, las cuales serán clave para diferenciarse y crear una propuesta de valor que realmente resuene con las necesidades de los consumidores locales.

#### **4.4.2 Mejoras necesarias.**

Es esencial implementar una serie de mejoras que contribuyan a su competitividad y eficiencia operativa. Entre estas mejoras, se destacan las siguientes:

- **Definir con precisión las tarifas según zonas y kilómetros recorridos:** Una estructura tarifaria clara y bien definida es fundamental para garantizar la

transparencia y equidad en la facturación de los servicios. Tal como se refleja en el análisis de los resultados el poder establecer tarifas específicas basadas en la distancia recorrida y las zonas atendidas ofrece cubrir una necesidad de expresada y un deseo de estos consumidores al poder ofrecerles un servicio de calidad que no implique un alto costo en la inversión de sus envíos. Tener claro la ventaja competitiva que representa puede ser un diferenciador clave frente a la competencia y una contribución a la lealtad de los clientes.

- **Coordinación y programación de horarios para todas las entregas:** como bien se ha mencionado anteriormente la posibilidad de programar los horarios tanto para recolección como para entregas finales, puede generar en los clientes un alto nivel de satisfacción. Para ello es necesario implementar un sistema que permita un programa eficiente y flexible en las entregas, esto adaptado a las necesidades de los clientes. Ofrecer la opción de programar los envíos no sólo puede mejorar la experiencia del usuario sino que también puede optimizar el uso de recursos de la empresa reduciendo tiempos muertos y aumentando la eficiencia en la operación. Los resultados del instrumento aplicado arrojan que un porcentaje importante de estos usuarios consideran un aspecto prioritario dentro de sus operaciones que justamente beneficia a su organización en cuanto a la optimización de su tiempo y por supuesto la satisfacción de sus clientes finales.
- **Determinación de la cantidad de personal según la demanda:** con la premisa del valor agregado que esta nueva organización pretende ofrecer a los consumidores en cuanto a la programación de los envíos, es vital por tanto, que dicha organización ajuste su plantilla de personal con la demanda del servicio. Dicha planificación deberá basarse en datos concretos y proyecciones de crecimiento lo que permitirá a la empresa pueda responder de manera ágil aquellos picos de demanda en el servicio

sin comprometer la calidad. Contar con el personal adecuado en cada momento garantiza que las entregas se realicen de manera eficiente y que la empresa pueda escalar su operación sin problemas.

- **Desarrollo de una aplicación o página web para la gestión de solicitudes:** Actualmente en la era digital, contar con plataformas en línea facilita la interacción de los clientes con las organizaciones, por ende, resulta muy importante cubrir este aspecto clave de las necesidades de hoy en día de consumidores que requieren servicios de mensajería y que para ellos se traduzca en una comunicación amigable, esto a través de la creación de una página web, si bien es cierto que, se pretende en un mediano plazo adquirir el desarrollo de una aplicación, por cuestiones de inversión, a un plazo más corto se implementará solo el uso de la página web sin dejar a un lado el uso de las redes sociales que es la principal fuente de comunicación contemplada. Cuando se analizaron los resultados del estudio se identificó que un 27.8% de estos emprendedores que ya utilizan constantemente el servicio de una mensajería desean utilizar plataformas como aplicaciones o correos electrónicos para conocer el estatus de sus envíos programados, lo que nuevamente reafirma que el uso de las plataformas electrónicas, permite a una nueva empresa un canal de comunicación favorable con sus clientes.
- **Planificación estratégica del crecimiento en cuanto a cobertura:** Expandir la cobertura geográfica es un paso que resultará necesario en determinado momento para esta nueva empresa, sin embargo, se deben considerar cuidadosamente algunos aspectos para asegurar que se mantenga la calidad en el servicio, por ejemplo poder atender la demanda tanto para recolecciones como para entregas finales, y asegurar que tiene los recursos necesarios para atender estas zonas de manera efectiva. Esta

expansión controlada permitirá a la empresa consolidar su presencia en el mercado sin comprometer su capacidad operativa.

Implementar estas mejoras no solo posiciona a la empresa como una opción confiable y eficiente en el mercado, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible y una relación sólida con los clientes. Cada uno de estos aspectos, desde la definición precisa de tarifas hasta la expansión estratégica de la cobertura, contribuye a crear un modelo de negocio robusto que puede adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y asegurar el éxito a largo plazo.

#### **4.4.3 Puntos fuertes y débiles.**

Establecer una nueva empresa de mensajería en un mercado que ya es altamente competitivo y dinámico requiere un análisis exhaustivo y un enfoque estratégico que considere tanto las oportunidades como los desafíos que traiga consigo. En un entorno donde la competencia es intensa, especialmente por parte de compañías ya consolidadas, es esencial que no solo se identifiquen los puntos fuertes, sino que también se reconozca y aborden sus posibles debilidades con precisión y proactividad.

El valor diferencial de esta nueva iniciativa empresarial radica en su capacidad para ofrecer servicios que no solo son competitivos en precio, sino que también están diseñados para satisfacer necesidades específicas de los clientes que han sido desatendidas por los grandes operadores del mercado.

Entre estas características distintivas, destaca la posibilidad de que los clientes programen sus envíos, una opción que proporciona mayor flexibilidad y control sobre el proceso de entrega, aumentando la satisfacción del cliente y posicionando a la empresa como una opción preferida para aquellos que valoran la puntualidad y la conveniencia.

La decisión de centrarse en áreas geográficas consideradas alejadas por la mayoría de las empresas de mensajería tradicionales también subraya un enfoque estratégico inteligente. Este enfoque no solo responde a una demanda insatisfecha en el mercado, sino que también crea una ventaja competitiva significativa. Al ofrecer cobertura en estas zonas con tarifas competitivas, la empresa puede captar a un segmento de clientes que han sido marginados debido a los altos costos y la falta de acceso a servicios de mensajería fiables.

A continuación se hace mención de los puntos fuertes y claves:

1. **Oportunidad de Programar Envíos:** Ofrecer a los clientes la posibilidad de programar sus envíos es un valor añadido significativo. Esta opción permite a los usuarios tener un mayor control sobre sus entregas, lo que incrementa la satisfacción del cliente y diferencia a la empresa de sus competidores que no ofrecen esta flexibilidad.
2. **Tarifas Competitivas:** Al establecer tarifas competitivas, la empresa puede atraer a una base de clientes sensible al precio, especialmente en áreas donde los costos de envío suelen ser más altos debido a la distancia o dificultad de acceso, ya que estamos hablando de zonas que se han caracterizado como alejadas por el sector macro logístico, específicamente ciertas colonias del municipio en cuestión. Esto no solo puede captar clientes nuevos, sino también fidelizarlos a largo plazo.
3. **Cobertura en Zonas Alejadas:** Determinadas colonias dentro del municipio de Melchor Ocampo que aún no cuentan con un servicio de mensajería ya que siguen siendo consideradas zonas sin cobertura. Y el hecho de enfocarse en cubrir estas zonas en específico, se puede llenar un vacío en el mercado ya que esta cobertura amplia representa una ventaja competitiva muy importante, ya que va a permitir que esta nueva organización pueda llegar a clientes que han sido desatendidos por los operadores tradicionales.

4. **Enfoque Personalizado en el Cliente:** Al ofrecer un servicio más personalizado, como la posibilidad de programar entregas y mantener tarifas accesibles, la empresa puede cultivar relaciones más cercanas con sus clientes. Esto puede traducirse en una mayor lealtad del cliente y un aumento en la satisfacción general del servicio.

Sin embargo, con estas ventajas vienen desafíos que deben ser cuidadosamente gestionados. La expansión a zonas remotas implica superar barreras logísticas, como la necesidad de una infraestructura de transporte robusta y la gestión de rutas más complejas, que pueden incrementar los costos operativos. Además, la empresa debe ser consciente de la presión competitiva ejercida por compañías bien establecidas que poseen mayores recursos y una base de clientes leales. La capacidad de la nueva empresa para competir en este entorno dependerá en gran medida de su habilidad para ofrecer un servicio de alta calidad que cumpla consistentemente con las expectativas de los clientes.

En este contexto, la planificación estratégica y la implementación de mejoras continuas son vitales para asegurar que la empresa no solo sobreviva, sino que prospere en un mercado saturado. La gestión eficiente de las tarifas, la optimización de la programación de envíos y la adaptación ágil a las demandas del mercado son aspectos fundamentales que determinarán el éxito a largo plazo. Por lo tanto, esta empresa debe estar preparada para evolucionar continuamente, alineando sus operaciones con las expectativas cambiantes de los clientes y las condiciones del mercado, lo que permitirá consolidar su posición como un actor clave en el sector de mensajería.

Enseguida se mencionan los puntos débiles a tratar:

1. **Desafíos Logísticos:** la expansión o zonas geográficas que por el momento siguen siendo consideradas alejadas, puede representar desafíos significativos. Estos incluyen la necesidad de contar con un mayor personal capacitado y con una flotilla más grande, que ayuden a llevar a cabo la gestión de rutas de entrega más larga, sin

embargo hay que considerar que esto implicaría que se eleven los costos operativos y pueda afectar la rentabilidad, para ello es indispensable anticiparse con una proyección de inversión adecuada en cuanto a en este caso motocicletas y bicicletas, recursos humanos para poder cubrir las demandas del servicio y financieros, con una buena proyección de todos estos gastos se puede solventar la demanda para poder cubrir son sin mayores inconvenientes.

2. **Competencia Establecida:** A pesar de las ventajas que puede ofrecer una nueva empresa, la competencia con compañías de mensajería ya establecidas en el mercado puede ser feroz. Estas empresas cuentan con recursos más amplios, reconocimiento de marca y una base de clientes consolidada, lo que podría dificultar la entrada y el crecimiento de la nueva empresa. Por tanto, es imperativo profundizar en la calidad del servicio que se va a ofrecer, la publicidad por ejemplo destacando las fortalezas, para que se atraiga un mercado más amplio.
3. **Gestión de Tarifas y Rentabilidad:** Mantener tarifas competitivas, especialmente en zonas alejadas, podría comprometer la rentabilidad si no se gestionan cuidadosamente los costos operativos. La empresa deberá equilibrar la competitividad de sus precios con la necesidad de cubrir los costos asociados a la expansión geográfica y al mantenimiento de un servicio de alta calidad.
4. **Dependencia de la Programación de Envíos:** Si bien la posibilidad de programar envíos es un punto fuerte, también puede convertirse en un desafío si no se gestiona adecuadamente. La empresa deberá asegurarse de que cuenta con un sistema eficiente y confiable para coordinar y cumplir con las entregas programadas, evitando retrasos y garantizando la satisfacción del cliente.

#### **4.4.4 Implicaciones.**

En la creación de una empresa de servicios de mensajería es crucial reconocer las implicaciones inherentes a la responsabilidad que conlleva el manejo y transporte de mercancías. Cada paquete representa un compromiso, no solo con el cliente, sino también con los estándares de calidad y seguridad que la empresa se propone mantener.

En este contexto, la gestión adecuada de las responsabilidades es fundamental. Esto implica delegar tareas y responsabilidades de manera precisa y eficiente, asegurando que cada miembro del equipo comprenda su rol y asuma sus obligaciones sin que la empresa, en su conjunto, se deslinde de las mismas. El enfoque proactivo y anticipado es clave para mitigar riesgos, cumpliendo con todos los lineamientos y normativas pertinentes.

Para garantizar la seguridad y transparencia en las operaciones, la empresa puede implementar medidas como la solicitud de datos generales tanto del remitente como del destinatario en cada envío. Este proceso de registro no solo facilita la trazabilidad y la responsabilidad compartida, sino que también fortalece la confianza del cliente al saber que ambas partes están comprometidas con la seguridad de la mercancía en tránsito.

Este enfoque detallado y riguroso permite a la nueva empresa no solo cumplir con los estándares exigidos por las legislaciones establecidas, sino también establecerse como un proyecto confiable y seguro, capaz de anticipar y gestionar las complejidades que surgen en el sector de la mensajería. La implementación de políticas claras y responsivas fortalece la estructura de la empresa, asegurando que cada envío sea manejado con la máxima diligencia y profesionalismo.

Con este fin, se pretende diseñar un documento que los clientes deberán firmar al momento de enviar un paquete. Este documento servirá como una declaración formal en la que el remitente asegura que no se transporta ningún objeto ilegal o prohibido.

Este proceso no solo refuerza el compromiso de la empresa con el cumplimiento de las normativas legales, sino que también protege tanto a la empresa como a los destinatarios, garantizando que las mercancías transportadas cumplen con los estándares legales. Al implementar este tipo de medidas, la empresa demuestra su responsabilidad y su capacidad para anticiparse a posibles riesgos, lo que a su vez fortalece la confianza de los clientes y asegura un entorno de trabajo seguro y regulado para todas las partes involucradas.

#### **4.4.5 Precios.**

Considerando que se pretende cubrir principalmente el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México y zonas aledañas que son consideradas para otras marcas de servicios de paquetería como zonas alejadas, es esencial considerar varios factores clave que diferencian a esta propuesta de las opciones tradicionales en el mercado. En este plan de negocios se ha fijado el objetivo de ofrecer tarifas altamente competitivas, diseñadas para atraer a una amplia base de clientes sin sacrificar la calidad del servicio. A diferencia de muchas compañías de mensajería existentes que tienden a elevar los costos para cubrir áreas consideradas remotas o de difícil acceso, esta nueva empresa se compromete a proporcionar una cobertura amplia que incluye zonas geográficas frecuentemente desatendidas por otras paqueterías.

Este enfoque no solo responde a una necesidad identificada en el mercado, sino que también refuerza el valor agregado que la empresa pretende ofrecer: un servicio accesible y eficiente para todos los clientes, independientemente de su ubicación. Al estructurar las tarifas de manera justa y competitiva, el análisis de este plan de negocios, busca posicionarse como una alternativa viable y preferible, no solo por la calidad de sus servicios, sino también por su compromiso de mantener costos razonables, incluso en áreas donde otras compañías aplican recargos significativos.

La siguiente tabla muestra las tarifas consideradas de acuerdo con la distancia estimada:

**Tabla 1**

*Propuesta de tarifas de acuerdo con la distancia recorrida.*

<b>DISTANCIA</b>	<b>TARIFA</b>
<b>DE 5 A 10 KM</b>	\$70
<b>DE 10 A 20 KM</b>	\$100
<b>DE 20 A 30 KM</b>	\$150
<b>DE 30 A 50 KM</b>	\$190

En resumen, la estructura tarifaria diseñada que se pretende establecer refleja un compromiso firme con la accesibilidad y la equidad. Al ofrecer precios competitivos y mantener, no solo se busca atraer a una base de clientes más amplia, sino también diferenciarse como una opción confiable y accesible en el mercado. Esta estrategia tarifaria es un elemento clave en la propuesta de valor de la empresa, asegurando que su servicio sea tanto accesible como sostenible a largo plazo. Es importante considerar desde este punto que la ganancia de cada uno de los envíos realizados se fraccionará de manera que el mensajero obtenga el 70% de cada envío y el 30% será ganancia de la empresa, esto se manejará de tal forma que el personal encargado de las entregas cubra con sus gastos de operación como mantenimiento a las unidades propias y al combustible que requieran para llevar a cabo sus entregas.

#### **4.4.6 Canales de venta.**

Es fundamental definir los canales de venta que permitirán conectar de manera efectiva con los clientes. Las redes sociales ofrecen un canal accesible y dinámico para promocionar los servicios de mensajería, interactuar con los clientes y recibir retroalimentación inmediata. Plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp, correo electrónico o llamadas telefónicas, permitirán a la empresa establecer una presencia sólida en línea, promocionar sus servicios y gestionar solicitudes de envío de manera eficiente. A través de estos canales, será posible generar contenido que resalte las ventajas competitivas de la empresa, como las tarifas competitivas y la cobertura de zonas consideradas lejanas por otras paqueterías.

En un plazo de corto a mediano, la implementación de una página web será un paso crucial para profesionalizar la presencia en línea de la empresa. La página web no solo servirá como una plataforma informativa, sino también como un canal para gestionar reservas de envíos, proporcionar información detallada sobre tarifas y zonas de cobertura, y facilitar el contacto con el servicio al cliente. La inclusión de un blog o sección de noticias podría también ayudar a posicionar la empresa como un referente en el sector, proporcionando contenido relevante y útil para los usuarios.

A largo plazo, y cuando la empresa cuente con los recursos suficientes, el desarrollo de una aplicación móvil será un objetivo clave. Una app permitirá a los clientes acceder a los servicios de manera aún más directa y cómoda, con funcionalidades avanzadas como el seguimiento en tiempo real de envíos, la programación de entregas y la posibilidad de realizar pagos seguros. La app se convertiría en un canal de venta centralizado que podría integrar todas las funcionalidades desarrolladas hasta el momento, optimizando la experiencia del usuario y fidelizando a los clientes.

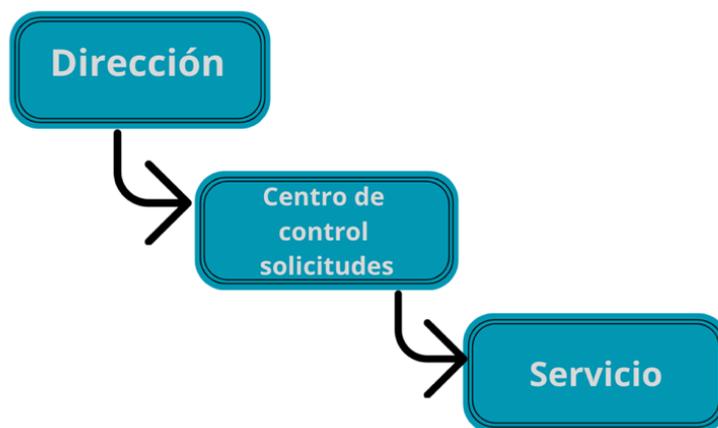
La planificación estratégica de los canales de venta es esencial para asegurar que la empresa no solo llegue a su público objetivo, sino que lo haga de manera efectiva y eficiente, maximizando las oportunidades de crecimiento y consolidación en el mercado.

#### 4.4.7 Operación productiva.

Se pretende una operación a través de la implementación de criterios de integración de procesos y estrategias diseñadas para asegurar el cumplimiento de sus políticas, objetivos fundamentales, y planes estratégicos, con el propósito de satisfacer de manera integral las necesidades y expectativas de los clientes. Esta organización operativa se estructura mediante un mapeo de procesos claramente definido.

**Figura 18**

*Organigrama inicial de la empresa*



Como lo muestra la figura, en primer lugar, se sitúa la Alta Dirección, que tendrá la responsabilidad primordial de administrar todo el proceso empresarial. Este nivel incluye la gestión de áreas críticas como finanzas, autorizaciones, y contrataciones, asegurando que cada aspecto del negocio esté alineado con los objetivos estratégicos y operativos.

En un plano operativo, se encuentra el centro de control de solicitudes, el cual se encargará de gestionar todas las peticiones de los clientes que ingresen a través de diferentes canales, como la aplicación de la empresa, redes sociales, líneas telefónicas, o interacciones presenciales. Este centro actúa como un núcleo organizativo, facilitando la transición eficiente al siguiente nivel operativo.

El siguiente paso en el proceso es la coordinación y seguimiento de las recolecciones y envíos, que se llevará a cabo hasta que el servicio se haya completado de manera satisfactoria. Este enfoque estructurado permitirá que la empresa mantenga un control riguroso y efectivo sobre cada etapa del servicio, garantizando así la calidad y eficiencia en la atención al cliente.

La integración de estos procesos no solo asegura un flujo de trabajo eficiente, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del mercado, responder rápidamente a las necesidades de los clientes, y mantener un alto nivel de satisfacción y lealtad.

En el marco del mapeo de procesos, es fundamental identificar y detallar las actividades clave que son esenciales para garantizar que tanto las recolecciones como las entregas se realicen de manera exitosa. Estas actividades representan los pasos críticos que, si se ejecutan correctamente, aseguran la fluidez del servicio y la satisfacción del cliente. Desde la planificación y asignación de recursos hasta la ejecución y monitoreo de cada etapa, cada actividad juega un papel vital en el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia que la empresa se propone alcanzar. Profundizar en la organización y optimización de estas actividades permitirá que la empresa se posicione favorablemente en el mercado, al asegurar una operación impecable que responda a las expectativas y necesidades de sus clientes. Tal como se describe a continuación:

## 1. Solicitud del Cliente

- **Inicio:** El proceso comienza cuando el cliente realiza una solicitud para enviar un paquete.
- **Canales de Solicitud:** El cliente puede hacer la solicitud a través de diferentes canales: redes sociales, teléfono, o presencialmente.
- **Registro de Solicitud:** La solicitud es registrada, se capturan los detalles necesarios como origen, destino, tipo de paquete, y las preferencias de horario de recolección y entrega.
- **Confirmación:** Se envía una confirmación al cliente con los detalles del pedido.

## 2. Recolección del Paquete

- **Asignación de Recolector:** La persona encargada del centro de control de solicitudes asigna a un recolector disponible en la zona del cliente, basándose en la programación y disponibilidad. Si la zona de recolección es menor o hasta 10 km se asignará como vehículo una bicicleta para lograr los objetivos sustentables de la organización.
- **Preparación para la Recolección:** El recolector recibe la información sobre la solicitud, incluyendo la ubicación del cliente y el horario preferido para la recolección. Se determina que tipo de vehículo se utiliza, motocicleta o bicicleta dependiendo completamente de la distancia.
- **Recolección del Paquete:** El recolector se dirige a la ubicación del cliente, verifica los detalles del envío, y recoge el paquete. Se asegura que el paquete cumpla con las normas establecidas (peso, dimensiones, contenido permitido, firma de declaración)
- **Actualización de la entrega:** Una vez recolectado, se actualiza la ubicación con el mensajero, notificando al cliente que el paquete ha sido recogido y está en tránsito hacia el cliente final.

- **Preparación para la Entrega:** El entregador revisa los detalles de la entrega, asegurándose de cumplir con las especificaciones de horario y ubicación proporcionadas por el cliente.
- **Entrega al Cliente Final:** El entregador se dirige al lugar de entrega y realiza la entrega del paquete al destinatario. El destinatario firma un acuse de recibo o proporciona una confirmación digital de la entrega, por medio de un mensaje de la aplicación what app que le enviará la persona a cargo del centro de control de solicitudes.
- **Finalización y Actualización del Sistema:** Tras la entrega, se actualiza el registro para reflejar la finalización del servicio, y se notifica al remitente que el paquete ha sido entregado exitosamente.

#### **4.4.8 Personal, perfiles de puestos.**

Se tiene previsto iniciar las operaciones con un equipo conformado por cinco colaboradores clave. Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional, la filosofía de trabajo y los valores fundamentales de la empresa, se implementará un plan integral de inducción y capacitación. Este programa no solo buscará alinear a los colaboradores con los principios de la organización, sino también potenciar sus habilidades y competencias específicas para asegurar un alto desempeño en sus funciones. Para ello, se han elaborado detalladamente los perfiles de puesto, los cuales especifican las habilidades y cualidades necesarias para cada posición, garantizando que el personal seleccionado no solo cumpla con los requisitos técnicos, sino que también se integre de manera efectiva en la dinámica operativa de la empresa. Esta estrategia es crucial para asegurar que cada colaborador aporte de manera óptima al logro de los objetivos empresariales y al éxito del servicio de mensajería.

La dirección tendrá como función básica la supervisión del equipo de trabajo para asegurar la ejecución correcta y oportuna de sus actividades. Gestión eficiente de tareas administrativas para optimizar el desempeño de los distintos departamentos, atendiendo sus requerimientos de manera puntual y adecuada.

El puesto de dirección es de vital importancia, ya que se trata del liderazgo que define la estrategia y direcciona todos los aspectos operativos, comerciales y administrativos de la organización y para este puesto se requiere de un colaborador. Esta posición no solo implica la toma de decisiones clave, sino también la responsabilidad de asegurar que cada área de la empresa funcione de manera eficiente y alineada con los objetivos generales de la compañía. Su rol es esencial para identificar oportunidades de mejora y expansión, gestionar riesgos y crear un entorno de trabajo que fomente la innovación y la excelencia operativa. A continuación, se mencionan las principales responsabilidades de este cargo:

- **Autorización y Validación de Recolecciones y Envíos:** Es fundamental asegurar que todas las recolecciones y envíos se realicen conforme a los estándares de la empresa, garantizando la eficiencia en la operación y minimizando errores logísticos que puedan afectar la satisfacción del cliente.
- **Cierre de Negociaciones con Proveedores:** Negociar y cerrar acuerdos con proveedores clave es esencial para mantener una cadena de suministro fluida y costos controlados, lo que impacta directamente en la competitividad de la empresa.
- **Revisión de Comparativos de Compras:** Evaluar comparativos de compras permite optimizar la adquisición de bienes y servicios, asegurando las mejores condiciones de mercado y contribuyendo a una gestión financiera eficiente.
- **Seguimiento a Contratos de Alianzas:** La supervisión continua de los contratos con socios comerciales asegura que las alianzas estratégicas cumplan con sus objetivos y generen los beneficios esperados para ambas partes.

- **Autorización de Propuestas Comerciales:** Validar propuestas comerciales es crucial para garantizar que las ofertas de la empresa sean competitivas y alineadas con las políticas de negocio, asegurando márgenes adecuados y sostenibilidad a largo plazo.
- **Autorización en la Programación y Pago a Proveedores:** Controlar y autorizar la programación de pagos asegura la buena gestión de flujo de efectivo, manteniendo relaciones positivas con los proveedores y evitando interrupciones en la operación.
- **Autorización de la Contratación de Personal (Requisiciones de Personal):** Asegurar que las contrataciones se alineen con los perfiles requeridos es vital para construir un equipo de trabajo eficiente, impactando directamente en la calidad del servicio ofrecido.
- **Control y Autorización de Asignación de Sueldos:** Gestionar la asignación de sueldos de manera justa y competitiva ayuda a retener talento clave, además de mantener la motivación y el compromiso del equipo.
- **Validación de Procesos:** Asegurar que los procesos internos estén debidamente validados y se alineen con los estándares operativos permite una operación coherente y efectiva, mitigando riesgos y errores.
- **Reportes Generales sobre Actividades del Área y del Mercado:** Realizar reportes detallados proporciona una visión integral del desempeño de la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas.
- **Coordinación de Estudios de Mercado (Demanda, Precio, Competencia, Nuevas Aplicaciones, Nuevos Productos):** Liderar estudios de mercado asegura que la empresa se mantenga al tanto de las tendencias y necesidades del mercado, adaptando su oferta para mantenerse competitiva.

- **Coaching:** Brindar orientación y desarrollo continuo al equipo fomenta un entorno de trabajo colaborativo, mejorando el rendimiento individual y colectivo.
- **Negociaciones Comerciales con los Clientes:** Las negociaciones efectivas con clientes son clave para establecer relaciones duraderas y rentables, posicionando a la empresa como un socio estratégico.
- **Planeación de Convenios Comerciales con los Clientes:** Diseñar convenios comerciales que se alineen con los objetivos de la empresa ayuda a maximizar el valor de cada relación comercial, promoviendo la fidelidad y el crecimiento conjunto.
- **Asegurar el Ingreso de los Pagos de los Clientes en Tiempo y Forma:** Garantizar que los pagos se reciban puntualmente es esencial para la estabilidad financiera de la empresa y para mantener un flujo de efectivo saludable.
- **Control y Mantenimiento de los Lineamientos de Imagen Corporativa y Comercial:** Asegurar la coherencia de la imagen corporativa fortalece la identidad de marca y mejora la percepción de la empresa ante los clientes y el mercado.
- **Gestión de Redes Sociales:** Una gestión efectiva de las redes sociales aumenta la visibilidad de la marca, mejora la comunicación con los clientes y ayuda a construir una comunidad leal en torno a la empresa.
- **Diseño y Desarrollo de Material Promocional y Publicitario:** El desarrollo de material promocional impacta en la atracción de nuevos clientes y en el fortalecimiento de la relación con los actuales, potenciando las estrategias de ventas y mercadotecnia.
- **Planeación y Control del Presupuesto de Mercadotecnia:** Gestionar adecuadamente el presupuesto de marketing asegura una inversión eficaz de los

recursos, maximizando el retorno de la inversión y contribuyendo al crecimiento de la empresa.

- **Planeación y Coordinación de Eventos con Clientes y Socios Comerciales:** La organización de eventos fortalece las relaciones con los clientes y socios comerciales, creando oportunidades para la colaboración y el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas.

Ahora bien, el siguiente puesto a considerar es el encargado del centro de control de las solicitudes y de igual manera como con el puesto de Dirección solo se requiere al inicio de un colaborador que cubra esta vacante, la responsabilidad de este cargo implica gestionar de manera eficiente todas las solicitudes de envíos que ingresen a través de los distintos canales de comunicación definidos por la empresa, tales como redes sociales, líneas telefónicas, o contacto directo. Es fundamental mantener un seguimiento continuo con el área operativa para asegurar que cada proceso se ejecute correctamente desde el inicio hasta su conclusión. Este rol es crucial ya que garantiza la eficiencia en el servicio al cliente, la coordinación interna y el cumplimiento de los estándares de calidad, lo cual repercute directamente en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. Sin una supervisión adecuada de este proceso, se corre el riesgo de generar errores operativos, retrasos y una percepción negativa del servicio ofrecido. A continuación, se describen las principales responsabilidades de la persona que estará a cargo de centro de control de solicitudes:

- **Seguimiento a las solicitudes de los clientes recibidas a través de los diferentes canales:** Es esencial llevar un control detallado y oportuno de todas las solicitudes de envíos ingresadas por medio de las redes sociales, llamadas telefónicas o contacto directo. Este seguimiento asegura que cada solicitud sea procesada de manera eficaz, minimizando errores y brindando una experiencia positiva al cliente.

- **Coordinación de la recolección con los mensajeros:** Coordinar adecuadamente a los mensajeros es fundamental para garantizar que las recolecciones se realicen de manera puntual y ordenada, optimizando los tiempos y recursos disponibles. Una coordinación eficiente reduce la posibilidad de retrasos y errores en las entregas.
- **Confirmación de tarifas basadas en la distancia recorrida:** Verificar que las tarifas aplicadas a los envíos sean correctas de acuerdo con la distancia garantiza transparencia y competitividad en los precios, generando confianza en los clientes y manteniendo la rentabilidad de la empresa.
- **Confirmación de los pagos:** Asegurarse de que los pagos sean procesados correctamente es crucial para mantener un flujo de ingresos constante y evitar inconvenientes financieros. Este control también contribuye a la gestión de la relación con el cliente, asegurando que todas las transacciones se lleven a cabo de manera clara y ordenada.
- **Seguimiento constante desde la recolección hasta la entrega:** Mantener un monitoreo continuo de los envíos en todas las etapas del proceso garantiza que los paquetes lleguen a su destino en tiempo y forma. Este seguimiento permite la rápida resolución de cualquier inconveniente que pueda surgir durante la recolección o el transporte.
- **Programación de envíos:** Planificar los envíos de manera eficiente permite optimizar rutas y horarios, reduciendo costos operativos y mejorando la puntualidad del servicio. Una programación adecuada es clave para gestionar la demanda y garantizar un servicio de calidad.
- **Gestión de redes sociales:** Administrar las redes sociales de la empresa de manera estratégica es vital para la promoción de los servicios, la atención al cliente y la

construcción de una comunidad en línea. Una gestión proactiva puede mejorar la imagen de la empresa y atraer nuevos clientes.

- **Atención al cliente en todas las plataformas:** Brindar soporte y atención a los clientes a través de todos los canales disponibles asegura que las consultas y problemas se resuelvan rápidamente, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo la relación con la marca.
- **Seguimiento a la correcta aplicación de encuestas de satisfacción:** Monitorear la aplicación de encuestas de satisfacción permite recopilar información valiosa sobre la percepción del servicio. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y refuerza el compromiso de la empresa con la calidad.
- **Reporte a la Dirección sobre entregas diarias e ingresos:** Presentar informes detallados de las entregas realizadas y los ingresos generados proporciona a la Dirección una visión clara del desempeño operativo y financiero de la empresa, lo cual es crucial para la toma de decisiones estratégicas.

Resulta pieza fundamental las personas encargadas tanto de la recolección como de la entrega final ya que son los encargados de realizar la recolección y entrega de paquetes, estableciendo un contacto directo con los clientes tanto al inicio como al final del proceso. Para esta posición se pretende iniciar la operación con tres mensajeros. Este puesto no solo implica transportar mercancías de un punto a otro; va mucho más allá, ya que el mensajero representa la cara visible de la empresa ante el cliente, influye en la percepción de la calidad del servicio y es clave para garantizar la satisfacción del usuario. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de este rol y su impacto en la operación y éxito de la empresa:

- **Interacción Directa con los Clientes:** El mensajero es el primer y último punto de contacto con los clientes, lo que lo convierte en la figura más visible de la empresa. Su comportamiento, actitud y profesionalismo influyen directamente en la experiencia del cliente y, por ende, en la reputación de la empresa. Un mensajero que demuestra puntualidad, amabilidad y atención al detalle puede generar una impresión positiva que fomenta la lealtad y confianza del cliente hacia la empresa.
- **Responsabilidad en la Entrega y Recolección:** El mensajero es responsable de garantizar que cada paquete sea recogido y entregado en las condiciones adecuadas y en el tiempo establecido. Esto requiere una gran atención al detalle, así como la capacidad de manejar diversas situaciones, desde confirmaciones de recepción hasta resolver inconvenientes que puedan surgir en el momento de la entrega. Un manejo eficiente de estas tareas asegura que los estándares de servicio de la empresa se cumplan y se mantenga la satisfacción del cliente.
- **Capacidad para Solucionar Problemas en el Momento:** Los mensajeros enfrentan una variedad de desafíos en su día a día, como direcciones incorrectas, clientes ausentes o dificultades de acceso a ciertas ubicaciones. Su habilidad para resolver estos problemas de manera rápida y efectiva es esencial para evitar retrasos y asegurar la continuidad del servicio. Esta capacidad de adaptación y resolución fortalece la eficiencia operativa y minimiza las quejas de los clientes.
- **Representación de la Imagen Corporativa:** La apariencia y la conducta del mensajero reflejan la imagen de la empresa. Uniformes limpios, una actitud profesional y la capacidad de comunicarse de manera clara son aspectos que transmiten confianza y seriedad a los clientes. Además, el mensajero debe actuar con integridad y cumplir con los protocolos establecidos para mantener la reputación de la empresa como un proveedor de servicios confiable y responsable.

- **Contribución a la Seguridad de las Entregas:** Los mensajeros tienen la responsabilidad de manejar con cuidado los paquetes y asegurarse de que lleguen en perfectas condiciones a su destino. Esto implica seguir las instrucciones específicas para el manejo de productos delicados, realizar verificaciones al momento de la entrega y, en algunos casos, gestionar documentación adicional que garantice la seguridad y legalidad del transporte.
- **Recopilación de Información Crucial:** Al estar en contacto constante con los clientes, los mensajeros pueden recopilar retroalimentación directa sobre el servicio, identificar áreas de mejora e incluso detectar nuevas oportunidades de negocio. Esta información es valiosa para la empresa, ya que permite ajustar y mejorar los procesos en función de las necesidades reales del cliente.
- **Responsabilidad en la Comunicación y Transparencia:** El mensajero también actúa como un canal de comunicación entre la empresa y el cliente. Informar sobre posibles retrasos, coordinar entregas o notificar situaciones imprevistas son funciones clave que requieren una comunicación clara y precisa. Esto no solo ayuda a gestionar las expectativas del cliente, sino que también refuerza la transparencia del servicio.
- **Puntualidad y Eficiencia en las Operaciones:** La puntualidad es uno de los valores más apreciados en los servicios de mensajería, y el mensajero es el responsable de cumplir con los horarios establecidos. Su capacidad para gestionar su tiempo, planificar rutas y cumplir con los plazos de entrega influye directamente en la eficiencia operativa de la empresa y en la satisfacción del cliente.

#### 4.4.9 Situación financiera

Para este proyecto se ha considerado una inversión inicial con la que ya se cuenta de \$96,990 MN, misma que implica el pago anual por el seguro social de 4 colaboradores que conformarán la plantilla, los gastos administrativos para iniciar las operaciones por el primer mes, el sueldo de la persona encargada de centro de control de solicitudes y por la persona encargada de la posición de dirección, esto con la finalidad de poder cubrir por el primer periodo de 30 días con lo esencial para que se comience la operación de entregas. Como lo muestra la siguiente tabla, estos son los gastos considerados en la inversión inicial:

**Tabla 2**

*Inversión inicial de la empresa para empezar su operación*

PAGO CUOTA ANUAL SEGURO SOCIAL DE 4 TRABAJADORES	\$69,640
SUELDO CORRESPONDIENTE A UN MES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$12,000
SUELDO CORRESPONDIENTE A UN MES DEL PERSONAL DIRECTIVO	\$15,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS CORRESPONDIENTES A UN MES (LUZ, INTERNET, PUBLICIDAD EN REDES)	\$350
TOTAL	\$96,990

Se ha realizado un análisis exhaustivo de las ventas necesarias para que este proyecto sea factible y genere una rentabilidad suficiente para la organización, como se mencionó con anterioridad se iniciará la operación con tres mensajeros mismos que necesitan llevar a cabo veintiún entregas diarias. El cálculo se lleva a cabo sobre 336 días laborables al año. La siguiente tabla refleja la operación diaria, semanal, quincenal y anual que se requiere para lograr las ventas proyectadas y por ende obtener una rentabilidad suficiente que permita recuperar la inversión inicial en el menor tiempo posible. Partiendo de 21 entregas diarias por cada mensajero.

**Tabla 3**

*Proyección desglosada por mensajero.*

21 entregas diarias	Entregas diarias en \$	Entregas semanales en \$	Entregas quincenales en \$	Entregas mensuales en \$	Entregas al año en \$
Mensajero1	\$ 2,677.50	\$ 16,065.00	\$ 34,807.50	\$ 74,970.00	\$ 899,640.00
Mensajero2	\$ 2,677.50	\$ 16,065.00	\$ 34,807.50	\$ 74,970.00	\$ 899,640.00
Mensajero 3	\$ 2,677.50	\$ 16,065.00	\$ 34,807.50	\$ 74,970.00	\$ 899,640.00
Ganancia para mensajeros	\$ 5,622.75	\$ 33,736.50	\$ 73,095.75	\$ 157,437.00	\$ 1,889,244.00
Ganancia empresa	\$ 2,409.75	\$ 14,458.50	\$ 31,326.75	\$ 67,473.00	\$ 809,676.00

En la proyección anual es donde puede verse ya englobado el porcentaje que obtiene la empresa con todas las entregas realizadas en 336 se está considerando como utilidad de la empresa únicamente el 30% de cada envío, ya que el mensajero obtendrá el 70% de cada entrega. Se parte entonces desde este porcentaje para la organización.

**Tabla 4**

*Proyección de la utilidad de la empresa en un periodo de un año.*

<b>PROYECCIÓN ANUAL</b>	
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$ 2,698,920.00</b>
<b>TOTAL % MENSAJEROS (70%)</b>	<b>\$ 1,889,244.00</b>
<b>TOTAL % EMPRESA (30%)</b>	<b>\$ 809,676.00</b>

Uno de los indicadores principales para medir lo factible que es este desarrollo de plan de negocios es el estado de resultados basados en las operaciones anuales proyectadas con los 5 colaboradores de inicio y con los elementos que aplican a la organización.

Como lo muestra el siguiente estado de resultados y como se ha mencionado con anterioridad se parte considerando únicamente el 30% de cada una de las entregas.

**Tabla 5**

*Estado de resultados proyectado para el primer año de operación de la organización.*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
	Ventas	<b>\$ 809,676.00</b>
-	Costo de lo vendido	-
=	<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 809,676.00</b>
	Gastos operativos	
-	Cuota anual seguro social	<b>\$ 69,640.00</b>
-	Sueldos del personal administrativo	<b>\$ 416,218.50</b>
-	Servicios (agua, luz e internet)	<b>\$ 3,300.00</b>
-	Marketing	<b>\$ 2,000.00</b>
=	<b>Utilidad en operación</b>	<b>\$ 318,517.50</b>
	<b>Gastos y productos financieros:</b>	-
-	Gastos financieros	-
+	Productos financieros	-
=	<b>Utilidad después de gastos y productos financieros</b>	<b>\$ 318,517.50</b>
	Otros gastos y productos:	-
-	Otros gastos	-
+	Otros productos	-
=	<b>Utilidad después de gastos y productos</b>	<b>\$ 318,517.50</b>
-	Impuesto Sobre la Renta 35%	<b>\$ 111,481.13</b>
-	Participación a Trabajadores de Utilidades 10%	<b>\$ 31,851.75</b>
=	<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 175,184.63</b>

Como se puede observar en el estado de resultados presentado, después de todos los gastos tanto de operación, como administrativos, Impuesto Sobre la Renta y reparto de utilidades PTU, se obtiene una utilidad neta de \$175,184.63, por lo que se puede confirmar que la inversión inicial de \$96,990 se recupera en el primer año de operaciones y con un 55.36% más de lo que se invierte al inicio. Se puede entonces confirmar que el estudio de mercado

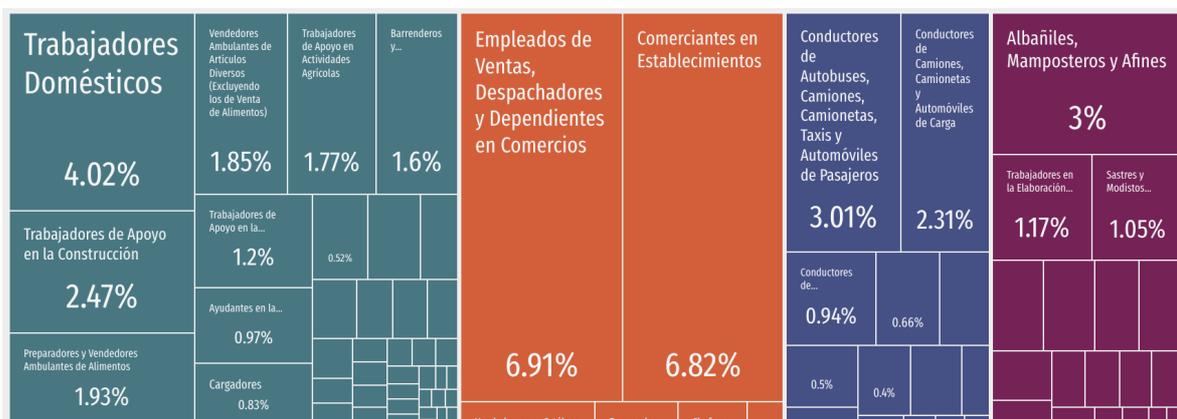
y desarrollo de este plan de negocios es factible para la creación de una empresa de servicios de mensajería para el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México. El porcentaje total de utilidad neta sobre lo vendido es de 21.64%.

#### 4.4.10 Entorno Económico

En el apartado de características demográficas se ha hecho mención de los habitantes que el INEGI registró para el municipio de Melchor Ocampo que para 2020 la cifra entonces era 61,220 de estos residentes el 6.82% según la Secretaría de Economía de México se dedica al comercio lo que representa alrededor de 4,175 personas, como lo muestra la siguiente figura.

**Figura 19**

*Población ocupada en Melchor Ocampo, Estado de México*



*Nota: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).*

Para una nueva empresa de servicios de mensajería, es necesario el 1% de esa población ocupada que son 41 establecimientos que requieran utilizar el servicio y que representan aquellos clientes potenciales con los cuales se estima poder generar una alianza estratégica, ahora bien, si se considera que cada uno de los establecimientos utiliza más de 1 servicio al día, esto abre un panorama favorable para la proyección de ventas anuales, contemplando siempre el crecimiento de la organización y la buena implementación de alianzas

estratégicas con estos pequeños empresarios que impulsan también el crecimiento económico de la localidad. Con esta perspectiva se pueden alcanzar perfectamente las 63 entregas diarias como mínimo, que se traducen en un buen ingreso tanto para los colaboradores como para la empresa.

#### **4.4.11 Estrategias.**

En cualquier empresa, es bien sabido que la planificación, la organización y la supervisión son fundamentales, y esta organización no debe ser la excepción. Por ello, se entiende que el estudio constante del mercado y la recopilación de datos de sus clientes son actividades recurrentes que deben realizarse no solo al inicio de las operaciones, sino de manera continua. La implementación de una filosofía de mejora continua es esencial para el crecimiento y éxito de la empresa, formando parte clave de sus estrategias de negocio.

Al analizar las diversas características de los clientes, la empresa obtiene una visión más clara de quiénes son y qué necesidades tienen, lo que permite ofrecer soluciones más precisas y personalizadas. A continuación, se detallan algunas de las estrategias principales:

- **Segmentación de clientes:** Identificar aquellos clientes potenciales y seguir en busca de más clientes que permitan generar con la organización las alianzas estratégicas que se requieran para que impacte positivamente en la rentabilidad de la empresa y que permita se puedan genera más empleos a residentes de la zona.
- **Aumento del impacto en las campañas:** El objetivo es maximizar la resonancia y efectividad de las campañas de comunicación. Esto se logra ajustando los mensajes a las necesidades y deseos específicos de cada segmento, utilizando medios y canales adecuados que capturen la atención del cliente y transmitan claramente el valor de los productos o servicios.

- **Fidelización mediante programas de lealtad:** Una estrategia fundamental es construir relaciones sólidas con los clientes a través de programas que recompensen su lealtad. Se pretende ofrecer beneficios exclusivos, descuentos y recompensas mismas que puedan fortalecer el vínculo entre la marca y el consumidor, incentivando a los clientes a seguir eligiendo la empresa. Además, un trato cercano y cálido por parte de todo el equipo refuerza la percepción de familiaridad y confianza, lo que contribuye a la retención del cliente a largo plazo.
- **Desarrollo constante de servicios:** La empresa debe estar en una búsqueda constante de mejoras en sus servicios, asegurándose de que se mantengan atractivos y relevantes para los clientes. Innovar y adaptarse a las necesidades cambiantes de todos los clientes garantiza que el servicio ofrecido siga siendo competitivo y alineado con las expectativas de los consumidores, lo que contribuye a su satisfacción y fidelización.

Por tanto, con este estudio se hace la sugerencia de implementar este plan de negocios puesto que se ha comprobado a través de diferentes indicadores la viabilidad tanto geográfica como financiera, tratándose de una zona que no ha sido explotada en su totalidad por la falta de cobertura de las empresas de mensajería del sector macro logístico. Además, se hace la recomendación de implementar estrategias logísticas para cubrir cada vez más la demanda que el servicio lo vaya requiriendo.

También se sugiere para investigaciones futuras desarrollar a profundidad la propuesta de ser una empresa sustentable, manejando los distintos canales de comunicación como las redes sociales para lograr un mayor alcance a aquellos clientes que consideran una prioridad el cuidado del medio ambiente.

Sin dejar a un lado la mejora continua, se sugiere que siempre se evalúe la satisfacción de los clientes por medio de las encuestas, de cada uno de los servicios realizados, esto mantendrá a la organización en una constante mejora en los aspectos que los clientes requieran y no solo llevarlo a cabo al inicio de las operaciones mientras logra ser una marca reconocida, si no lograr ese factor diferenciador de que el servicio cada vez puede ser mejor y no escatimar en ello. Sin dejar a un lado los programas de lealtad a los clientes potenciales y recurrentes para que la organización se mantenga siempre en su preferencia y lograr una relación empresa-cliente a largo plazo. Es importante cuidar la fidelidad de todos los clientes. Aunado a esto es importante actualizar constantemente al personal, a pesar de ser colaboradores que puedan llevar mucho tiempo dentro de la organización, la capacitación constante es fundamental para que la filosofía de la empresa no se pierda y tampoco ese valor característico.

Se sugiere también que constantemente se busquen las actualizaciones más importantes en cuanto a regulaciones que sean aplicables a la empresa para evitar complicaciones en la operación del día a día.

Adicional se hace la sugerencia de volver a aplicar el instrumento utilizado para esta investigación, incluyendo nuevos clientes potenciales con la finalidad de detectar a tiempo los cambios en las preferencias de los mismos y tomar acción en cuanto a nuevas estrategias para mantener a los clientes actuales y captar nuevos clientes.

# **CAPÍTULO 5.**

## **CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA TRABAJOS FUTUROS**

## 5.1 Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación se plantearon dos hipótesis la primera es que existe una relación significativa entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de paquetería. Y la segunda dice que la relación entre el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios de paquetería impacta positivamente en la rentabilidad.

Los resultados obtenidos a lo largo del estudio de mercado han proporcionado evidencia sólida que respalda dichas hipótesis.

El estudio se llevó a cabo por medio de una entrevista estructurada por 15 ítems en donde uno de los cuestionamientos se basa en el tiempo de entrega, considerando que los paquetes que reciben los clientes finales llegan 24 horas posteriores a la fecha acordada, globalmente el 64.6% expresó que ha tenido que lidiar por lo menos en una ocasión con esta situación lo que afecta el nivel de satisfacción hacia la empresa con la que actualmente contratan para llevar a cabo sus entregas, por tanto, este resultado implica que se valida la primera hipótesis y que ciertamente el tiempo de entrega impacta directamente en la satisfacción de los clientes.

Por medio del estudio de mercado y como premisa de que la satisfacción del cliente está relacionada significativamente con la rentabilidad de una organización se ha validado en el aspecto financiero la segunda hipótesis ya que es viable el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de mensajería que busca especializarse en una zona que no cuenta con la suficiente cobertura logística, el valor actual neto de la utilidad para la organización fue positivo y superior a las expectativas de la recuperación de la inversión inicial un 55.36%. Esto se vio reflejado en el estado de resultados presentado. A través del desarrollo de este estudio, se ha podido concluir que existe un alto grado de utilización de este servicio en el municipio de Melchor Ocampo, Estado de México y zonas aledañas.

El enfoque metodológico mixto, en el instrumento aplicado permitió llevar a cabo una validación de las necesidades reales de emprendedores que radican en la zona y que el manejo de envíos para sus negocios es vital para sus operaciones, lo que a su vez permitió identificarlos como clientes potenciales con los cuales las alianzas estratégicas resultan cruciales para el logro de los objetivos de la nueva organización.

En el desarrollo del plan de negocios, específicamente en el mapeo del proceso, se logró identificar la necesidad de personal que se requiere para iniciar las operaciones y alcanzar el porcentaje de rentabilidad proyectado.

El estudio permitió identificar la cantidad requerida como inversión inicial que es de \$96,990 así como los indicadores de rentabilidad. Con la proyección anual de las ventas se comprobó que se puede alcanzar un 21.64% de utilidad neta con las 7056 entregas anuales estimadas se consideró que este número de entregas puede ser mayor ya que los datos económicos de la localidad indicaron que se puede explotar más del 1% de la población ocupada en actividades de comercio.

## REFERENCIAS

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, (23), 122-143.

Figuerola Valderrama, J. A. (2021). Mi modelo de negocio.

Acosta, R. M., Flores, M. D., & García, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114. a

Mallma Soto, J. C. (2018). Modelo de negocio de tecnología patentada con impacto social en el mercado de comercialización de hidrocarburos en el Perú.

Acosta, R. M., Flores, M. D., & García, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114. B

Mejía-Trejo, J., & Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(42), 105-128.

Molina Morejón, V. M., Elizondo, M. M., Armenteros Acosta, M. D. C., González Flores, K. M., & Martínez Cabrera, H. (2016). Propuesta De Valor Del Modelo De Negocios De Las Pyme: Un Estudio En Diversos Sectores Económicos De Coahuila (The Value Proposition of the Business Model for SMEs: A Study in Different Economic Sectors of Coahuila). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(2), 73-85.

Carrillo González, G., & Pomar Fernández, S. (2021). La economía circular en los nuevos modelos de negocio. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23).

González, M., & Vázquez, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, 197, 47-63.

Franciulli Muñoz, G. I. (2018). Desafíos actuales al crecimiento del comercio electrónico en América Latina: políticas públicas para formentar su desarrollo.

Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (4).

Toril, J. U., & De Pablo Valenciano, J. (2011). Revisando el emprendedurismo. *Boletín económico de ICE*, (3021).

Pérez, L., Parada, D., & Pérez, J. (2019). Emprendimiento y resiliencia: Mitos y realidades referente: Entidad no gubernamental en el área del emprendimiento. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 3(9), 49-65.

Torres García, L. A. (2016). Emprendimiento corporativo desde la empresa familiar en el contexto mexicano.

Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. *Bueno Aires, Argentina*.

Cardona Montoya, R. A., Martins, I., & Velásquez Ceballos, H. (2020). Orientación Emprendedora y Emprendimiento Corporativo: Diferencias y complementariedad en un modelo intención-acción. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 15(SPE), 551-576.

Torres García, L. A. (2016). Emprendimiento corporativo desde la empresa familiar en el contexto mexicano. B

Ladeveze, L. N., & Canal, M. N. (2016). Noción de emprendimiento para una formación escolar en competencia emprendedora. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 1069-1089.

Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, (216).

Bárceñas, R. E., Pérez, L. G., & Trejo, D. S. (2011). Resumen de resultados primera encuesta PYME, proyecto: Factores de competitividad en empresas mexicanas. *Editorial Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto*.

Cerón Islas, H. (2014). Las habilidades directivas como fundamento de la estrategia de competitividad empresarial a través del modelo de Michael Porter “Caso CREVI”.

Toledo Mora, G. J. (2023). La planificación estratégica y las habilidades gerenciales, y su impacto en la competitividad de los emprendimientos del sector turístico en el cantón La Troncal.

Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3), 0-0.

Uribe Macias, M. E. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53.

Prats, G. M., Cervantes, V. J., & Hernández, F. S. (2021). Comercio electrónico como medio de estrategia para el impulso de productos artesanales. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (35).

González Muñoz, R. (2019). *Procedimiento para el mejoramiento del servicio al cliente en La UEB Mathisa Sancti Spíritus* (Doctoral dissertation, Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez).

Rosero Naranjo, M. A. (2022). Propuesta de un modelo logístico para dinamizar el tráfico en los mercados de la ciudad de Riobamba.

Barros, E., Landa, C., & Villalba, R. (2020). Los medios sociales y su influencia en la decisión de compra de la generación millennial. *593 digital Publisher CEIT*, 5(6), 80-94.

Wohlers, M. (2009). Convergencia y estructuras de mercado en los servicios de TIC.

Altez Cárdenas, C. J. (2017). La gestión de la cadena de suministro: el modelo Scor en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS EIRL.

Díaz de Cerio Escudero, J. L. (2019). La experiencia de cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente.

Alvarez Reyes, L. A., Borja Taipe, B. F., Regalado Tamariz, A. H., & Zaravia Ataupillco, J. L. (2023). Implementación del Modelo Lean Management para Optimizar los Tiempos en el Proceso de Distribución de Entrega Directa al Cliente (Última Milla) de un Operador Logístico.

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2013). Logística empresarial.

Alfaro, A. C. (2018). Economía, salud, desarrollo humano e innovación en el desarrollo sustentable. *Conocimiento global*, 3(1), 1-9.

Viñoly Abati, P. (2021). Salvaguardando el desarrollo sostenible del Ártico. Responsabilidad internacional.

Gómez Contreras, J. L. (2014). Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 115-136.

Castillo, R. M. (2010). La importancia de la educación ambiental ante la problemática actual. *Revista electrónica educare*, 14(1), 97-111.

Avendaño Mancipe, J. F. (2023). Modelo Híbrido Para la Humanización de la Economía Empresarial y La Responsabilidad Social Corporativa.

Toro Gutiérrez, A. K. (2023). Inclusión de aspectos ambientales en la contratación pública. “La contratación verde” como una herramienta para incentivar acciones de responsabilidad social empresarial enfocadas en la producción y consumo sostenible.

Salas-Canales, H. J. (2024). Influencia de las prácticas de marketing ecológico en la intención de compra en millennials de Lima Metropolitana (Perú), 2023. *Newman Business Review*, 10(1), 41-67.

Castellano, S., & Urdaneta, J. A. (2015). Estrategias de mercadeo verde utilizadas por empresas a nivel mundial. *Telos*, 17(3), 476-494.

Lezama, J. L., & Domínguez, J. (2006). Medio ambiente y sustentabilidad urbana. *Papeles de población*, 12(49), 153-176.

Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2006). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (Vol. 66). Icaria Editorial.

Arrieta Balcázar, C. A. (2017). *Propuesta de políticas integrales de gestión ambientalmente adecuada de manejo de residuos sólidos para el Distrito Metropolitano de Quito* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Vanegas Montes, G. M. (2006). Ecoturismo instrumento de desarrollo sostenible.

Jiménez Bautista, D., Iguarán, M. E., Otálora Bautista, L., & Marqués Otálora, E. (2015). Influencia del packaging en las cadenas de abastecimiento y los efectos en los factores socioambientales.