



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de La Paz
División de Estudios de Posgrado e Investigación

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**

TESIS

**Análisis de mercado como estrategia para el crecimiento económico de la
empresa Kayaks Marinera en La Paz, Baja California Sur.**

QUE PRESENTA

Lidia Karina Mendoza Orozco

Directora de tesis:
Dra. Carmen Julia Angulo Chinchillas

La Paz Baja California Sur a junio de 2025.



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Boulevard Forjadores de B.C.S. #4720 Col. 8 de octubre 1ra. Sección
C.P. 23080 La Paz B.C.S. Tel. 612 121 0424
e-mail: depi_paz@tecnm.mx lapaz.tecnm.mx



Agradecimientos y dedicatorias

Dedico y agradezco profundamente este trabajo a mi familia, a Dios, quienes han sido mi sostén, mi inspiración y mi fuerza en todo momento. A mis padres, por enseñarme con su ejemplo los valores del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia; por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por brindarme siempre un espacio de amor y comprensión. Su apoyo incondicional ha sido fundamental para superar los retos que se presentaron a lo largo de esta etapa, y este logro también les pertenece a ellos. Agradezco especialmente al equipo de Kayaks Marinera, por su colaboración generosa, su tiempo y su disposición para compartir información clave que enriqueció esta investigación. Sin su apertura y compromiso, este proyecto no habría sido posible ni tan significativo. Mi más sincero reconocimiento y gratitud es para mí asesora de tesis, la Dra. Carmen Julia Angulo Chinchillas, por su guía constante, su paciencia, sus observaciones acertadas y por confiar en mi capacidad para desarrollar este trabajo con seriedad y profesionalismo. Su acompañamiento fue crucial en cada etapa del proceso. También agradezco a todos los docentes que, a lo largo de mi formación académica, aportaron a mi crecimiento personal y profesional con sus conocimientos, experiencias y enseñanzas. A mis amistades, que me ofrecieron palabras de ánimo, comprensión y apoyo emocional cuando más lo necesitaba.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, de alguna forma, han dejado una huella positiva en este camino. A quienes me acompañaron directa o indirectamente, a quienes me impulsaron a seguir adelante y a quienes confiaron en que este momento llegaría. Gracias por ser parte de este esfuerzo y de este resultado que marca el cierre de una etapa y el inicio de nuevos desafíos.

Resumen

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo demostrar cómo una investigación de mercado puede ser una herramienta que aporta para tomar decisiones encaminadas al crecimiento económico de una empresa. El estudio se centra en Kayaks Marinera, una empresa turística ubicada en La Paz, Baja California Sur, que se especializa en ofrecer experiencias únicas en el mar mediante servicio de renta de kayaks en horarios de amaneceres y atardeceres en distintas playas de la ciudad. A través del uso de encuestas, entrevistas y observación directa, se identificaron oportunidades de mercado, segmentos de clientes no atendidos y estrategias potenciales para aumentar la captación de clientes. Los hallazgos muestran que la investigación de mercados permite a las empresas tomar decisiones informadas, mejorar su oferta de servicios y fortalecer su posicionamiento competitivo.

Abstrac

This research project aimed to demonstrate how market research can serve as a valuable tool for making decisions that drive the economic growth of a company. The study focuses on Kayaks Marinera, a tourism company based in La Paz, Baja California Sur, which specializes in offering unique sea experiences through kayak rentals during sunrise and sunset hours at various beaches in the city. Using surveys, interviews, and direct observation, the study identified market opportunities, underserved customer segments, and potential strategies to increase customer acquisition. The findings show that market research enables companies to make informed decisions, enhance their service offerings, and strengthen their competitive positioning.

Índice de contenido

Introducción.....	8
Antecedentes.....	9
Planteamiento y definición del problema	10
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Hipótesis	11
Descripción del contenido del informe.....	12
CAPITULO I. MARCO DE REFERENCIA TEORICA	13
1.1 Concepto de mercado.....	14
1.2 Historia y evolución de la investigación de mercados	15
1.2.1 La investigación de mercados	15
1.2.2 Modelos de Investigación de mercados	16
1.2.3 Coincidencias y convergencias en los modelos de investigación de mercados.....	17
1.3 Desarrollo económico empresarial	17
1.3.1 Factores determinantes en el desarrollo económico empresarial.....	18
1.4 Regulaciones y Permisos para Actividades Acuáticas en La Paz.....	20
1.4.1 Permisos para el uso de la zona federal marítimo-terrestre.....	20
1.4.2 Normas y lineamientos para actividades acuáticas en áreas naturales.....	22
CAPITULO II. LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR Y KAYAKS MARINERA.....	23
2.1 Características de la ciudad de La Paz, Baja California Sur, México.....	24
2.2 La práctica del kayak como actividad ecoturística.....	26
2.3 Kayaks Marinera.....	28
2.3.1 Historia y origen de Kayaks Marinera.....	28
2.3.2 Equipo y logística operativa de Kayaks Marinera.....	29
2.3.3 Promoción	30
2.4 Descripción del problema a resolver.....	30
2.5 Datos específicos sobre el ámbito y alcances de la investigación.....	31

CAPITULO III. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1 Metodología.....	33
3.2 Recopilación y análisis de datos.....	34
3.2.1 Situación actual de la empresa.....	34
3.2.2 Expectativas de los clientes.....	36
3.2.3 Resultado de las entrevistas con administradores de espacios de hospedajes en la ciudad de La Paz, B.C.S.....	47
3.2.4 Análisis de la competencia.....	48
3.3 Evaluación del producto obtenido.....	50
3.3.1 Evaluación de la Matriz FODA de Kayaks Marinera.....	50
3.3.2 Análisis integral del mercado objetivo para actividades acuáticas en La Paz, B.C.S.....	52
3.3.3 Análisis de preferencias geográficas y posicionamiento competitivo en La Paz, B.C.S.....	54
3.3.4 Análisis de preferencia de equipos acuáticos y productos adicionales	55
3.3.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Kayaks Marinera	56
CAPITULO IV. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA EMPRESA KAYAKS MARINERA EN LA PAZ, B.C.S.....	59
4.1 Plan estratégico para Kayaks Marinera.....	60
4.1.1 Estrategias Basadas en el Análisis FODA.....	61
4.1.2 Estrategias Competitivas Según las Cinco Fuerzas de Porter.....	61
4.1.3 Estrategias de Expansión Geográfica y de Mercado.....	62
4.1.4 Innovación Operativa y Comercial.....	62
4.1.5 Indicadores de Evaluación del Crecimiento Económico.....	63
4.2 Líneas de acción para Kayaks Marinera	63
4.3 Estrategias	64
4.4 Plan operativo para el crecimiento de Kayaks Marinera	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1 Conclusiones	71

5.2 Recomendaciones	73
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS.....	78
Anexo 1.....	78
Anexo 2.....	80

1.Introducción

En un entorno económico cada vez más competitivo, las pequeñas y medianas empresas enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas demandas del mercado para garantizar su permanencia y crecimiento. La toma de decisiones estratégicas fundamentadas en información verificada se ha convertido en una necesidad para fortalecer la posición de cualquier negocio, especialmente en sectores dinámicos como el turismo. En este contexto, la investigación de mercados se presenta como una herramienta esencial que permite conocer de forma precisa las características del entorno, las necesidades del consumidor, las oportunidades de desarrollo y las áreas de mejora de una empresa. Esta tesis tiene como objetivo demostrar cómo la implementación de una estrategia de investigación de mercados puede contribuir significativamente al crecimiento económico de una empresa turística local. El estudio se centra en Kayaks Marinera, un emprendimiento local ubicado en La Paz, Baja California Sur, que ofrece experiencias únicas mediante la renta de kayaks y equipos de paddle board, durante amaneceres y atardeceres en distintas playas de la ciudad. Dada la naturaleza de sus servicios y el contexto turístico en el que opera, se consideró pertinente aplicar métodos de investigación que permitan identificar segmentos de mercado no atendidos, evaluar la percepción del cliente y detectar oportunidades para ampliar su alcance comercial. La relevancia de esta investigación radica en que proporciona un diagnóstico basado en datos reales, obtenidos a través de encuestas, entrevistas y observación directa, que no solo permiten comprender mejor el comportamiento del mercado, sino también establecer estrategias concretas de posicionamiento, promoción y mejora del servicio. Además, el estudio pretende servir como referencia para otras empresas del sector turístico que buscan crecer de manera sostenible y eficiente. El presente documento se estructura en capítulos que abordan desde el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, hasta el análisis de los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas del estudio. A través de este trabajo se reafirma que la investigación de mercados es una aliada clave para la toma de decisiones inteligentes y para el fortalecimiento económico de las empresas que apuestan por la innovación y la calidad en el servicio.

2. Antecedentes

2.1 Descripción y Origen de la Investigación

El análisis de mercado, como herramienta clave para las empresas locales, ha ganado relevancia en los últimos años para ajustar sus estrategias comerciales a las necesidades cambiantes de los turistas. Las empresas de deportes acuáticos, en especial las de alquiler de kayaks, han comenzado a realizar estudios continuos sobre las preferencias de los turistas, la competencia en el mercado y las tendencias de consumo. Estas estrategias les han permitido mejorar sus servicios y posicionarse mejor frente a la competencia, destacándose por su oferta de experiencias personalizadas y por su enfoque en la sostenibilidad (Pérez y Gómez, 2023).

Los antecedentes y experiencia en las actividades acuáticas en La Paz, Baja California Sur, ha sido clave en el desarrollo del turismo de aventura y ecoturismo en la región. La evolución de las empresas locales, como las dedicadas al alquiler de kayaks como lo son Harker Board, Mar de Cortes, Kayak Baja y Kayaks Marinera, han estado acompañados de un análisis constante del mercado para adaptarse a las demandas y preferencias de los turistas. Este enfoque ha permitido que las empresas de la región no solo crezcan económicamente, sino que también promuevan el desarrollo sostenible y mantengan una posición competitiva frente a los retos del sector (Lopez R, 2024).

Empresas de ecoturismo en regiones costeras mexicanas han logrado escalar su modelo de negocio gracias a una buena lectura del entorno económico y el uso estratégico de estudios de mercado. Un ejemplo es "Red Travel México", en Baja California Sur, que ha crecido de manera sostenible al integrar prácticas responsables con un enfoque centrado en el consumidor extranjero de alto poder adquisitivo (ProMéxico, 2020).

La experiencia de estas empresas demuestra que el desarrollo económico regional y la comprensión profunda del mercado local pueden actuar como catalizadores del crecimiento empresarial.

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad de analizar las estrategias de mercado que pueden contribuir al crecimiento económico de la empresa Kayaks Marinera, en Baja California Sur, una empresa dedicada a las actividades recreativas marinas, enfrenta desafíos relacionados con la competencia y los cambios en las preferencias de los consumidores. La investigación busca identificar las oportunidades y estrategias clave para que la empresa pueda consolidarse en el mercado.

2.2 Planteamiento y definición del problema

En los últimos años, el ecoturismo ha cobrado relevancia como una alternativa económica sostenible en regiones con alto valor natural, como lo es la ciudad de La Paz, Baja California Sur. Este crecimiento ha incentivado el surgimiento de microempresas turísticas dedicadas a actividades de bajo impacto ambiental, entre ellas los recorridos en kayak. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan desafíos relacionados con la formalización de sus servicios, el acceso a información estratégica del mercado y la identificación de factores que inciden en su desarrollo económico.

Tal es el caso de Kayaks Marinera, una empresa local fundada en 2021, que ofrece servicios de renta de kayaks en la zona costera de La Paz. A pesar de su aceptación entre los usuarios y su crecimiento en redes sociales, la empresa no cuenta con un estudio sistemático de mercado que le permita conocer con precisión el perfil de sus clientes, las tendencias del turismo local, ni los elementos que podrían favorecer o limitar su consolidación económica a mediano y largo plazo.

Ante esta situación, surge la necesidad de analizar el entorno de mercado en el que opera Kayaks Marinera, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los factores externos que influyen en su desempeño económico. La falta de información sobre estos aspectos representa un obstáculo para la toma de decisiones estratégicas y para el diseño de acciones que contribuyan al fortalecimiento y crecimiento sostenible de la empresa. En este contexto, el presente estudio busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede la investigación de mercado contribuir al desarrollo

económico de la empresa Kayaks Marinera en el sector del ecoturismo en La Paz, B.C.S.?

En un entorno turístico competitivo y cambiante, Kayaks Marinera enfrenta problemas como: falta de diversificación en sus ofertas de servicios. Actualmente, la empresa solo ofrece renta de kayaks y paddle board, lo que limita su capacidad para captar nuevos segmentos de mercado. Desconocimiento de las tendencias actuales del mercado turístico. Necesidad de estrategias adaptadas a las nuevas demandas de los consumidores. Adicionalmente, se ha identificado que la introducción de nuevas actividades o un enfoque específico en grupos VIP podría representar una oportunidad significativa para impulsar su crecimiento económico y mejorar su competitividad en el mercado.

El problema central se define como: ¿Cómo puede el mercado contribuir al crecimiento económico de Kayaks Marinera en La Paz, BCS?

3. Objetivo general y específicos

3.1 Objetivo General

Realizar una investigación de mercado para definir acciones que aporten al crecimiento económico de la empresa.

3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa para conocer las condiciones en que presta el servicio.
2. Estudiar las preferencias del mercado y la competencia.
3. Establecer estrategias para la definición de acciones.

4. Hipótesis

Una investigación de mercado permitirá definir estrategias encaminadas a definir acciones que potencien el desarrollo económico de Kayaks Marinera en el sector de servicios de actividades acuáticas en la ciudad de La Paz. Baja California Sur.

4.1 Descripción del Contenido del Informe

En este informe, se explica cómo el análisis de mercado puede ser una herramienta fundamental para el desarrollo económico de Kayaks Marinera. Se inició por contextualizar el entorno en el que opera la empresa, en la ciudad de La Paz, Baja California Sur, principalmente en el campo en el que se desarrolla, que son las playas. Este análisis incluye información sobre las preferencias actuales de los clientes potenciales, los segmentos de mercado con mayor potencial y las tendencias en turismo recreativo.

Posteriormente, abordé el diagnóstico de la situación actual de Kayaks Marinera, identificando las áreas clave en las que la empresa puede mejorar, como la diversificación de servicios y la implementación de estrategias mediante variables como son las dirigidas a mercados específicos, definición de plaza y lugares preferibles para desarrollar la actividad. Analizo cómo la inclusión de nuevos equipos, como recorridos motos acuáticas, accesorios y paquetes personalizados, podría aumentar significativamente la competitividad y los ingresos de la empresa. En la parte final, presento un conjunto de propuestas estratégicas basadas en los hallazgos del análisis de mercado. Estas propuestas incluyen recomendaciones prácticas para la diversificación de la oferta, mejoras en la promoción y comunicación, y estrategias específicas para atraer y retener clientes en mercados de alto valor. También incluyo un plan de implementación que detalla las etapas necesarias para ejecutar estas estrategias de manera eficiente.

Capítulo I. Marco de referencia teórica

Capítulo I. Marco de referencia teórica

1.1 Concepto de mercado

El mercado es el entorno en el que se generan relaciones de intercambio entre oferentes y demandantes de bienes o servicios. Este concepto incluye a todos los individuos u organizaciones que comparten una necesidad específica, poseen la capacidad de compra y están dispuestos a adquirir una determinada oferta (F., Fundamentos de marketing estratégico, 2020).

Desde el enfoque del marketing, el mercado se concibe como un sistema dinámico que gira en torno al análisis de las necesidades del consumidor, el estudio de su comportamiento y el diseño de estrategias orientadas a generar valor. En la actualidad, los mercados están conformados por consumidores conectados tanto física como digitalmente, cuyas decisiones están influenciadas por sus experiencias, valores y contexto inmediato (Kotler P, 2021).

El análisis de mercado permite a las empresas identificar oportunidades, segmentar clientes, evaluar la competencia y posicionar sus productos de manera efectiva dentro del entorno comercial. Estas acciones son fundamentales para tomar decisiones estratégicas y fomentar el crecimiento económico de las organizaciones. Para el caso de Kayaks Marinera, conocer las características de su mercado meta compuesto principalmente por turistas y habitantes locales que buscan actividades recreativas al aire libre representa una ventaja competitiva. El análisis adecuado de este entorno comercial facilita la adaptación de la oferta, mejora la experiencia del cliente y contribuye al desarrollo económico de la empresa (Solé, 2020).

1.2 Historia y evolución de la investigación de mercados

La investigación de mercados surge como una respuesta a la necesidad de las empresas por entender mejor a sus consumidores y adaptar sus estrategias para maximizar resultados. La investigación de mercados ha sido una herramienta fundamental para las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas, adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y económicos a lo largo del tiempo. Sus orígenes se remontan al siglo XIX, cuando las primeras observaciones del comportamiento del consumidor se realizaban de manera empírica en espacios

comerciales. A inicios del siglo XX, Charles Coolidge Parlin fue contratado por la empresa Curtis Publishing Company para desarrollar estudios sobre los mercados con fines publicitarios, sentando las bases de esta disciplina (Malhotra, Investigación de mercados: un enfoque aplicado (6.^a ed.), 2018).

Durante las décadas de 1920 a 1940, la investigación de mercados comenzó a formalizarse con la aparición de agencias especializadas y el uso de métodos como encuestas estructuradas y entrevistas personales. Esta etapa permitió a las empresas recopilar información más precisa sobre sus consumidores y adaptar sus estrategias de marketing. Entre 1950 y 1970, se consolidó una etapa caracterizada por el uso de técnicas estadísticas. Se introdujeron metodologías como el muestreo probabilístico, el análisis multivariado y la segmentación de mercados, lo cual facilitó una comprensión más profunda del comportamiento del consumidor y permitió una mejor orientación estratégica (Malhotra, 2018).

La llegada de las computadoras personales en las décadas de 1980 y 1990 marcó el inicio de una era computacional. Las empresas comenzaron a utilizar software especializado para el análisis de datos, lo que incrementó la precisión y rapidez de los estudios de mercado. A partir del año 2000, con la expansión del internet y las plataformas digitales, la investigación de mercados experimentó una transformación significativa. Se incorporaron herramientas como encuestas en línea, análisis de redes sociales y minería de datos, dando paso a la investigación digital. En la actualidad, esta disciplina se encuentra en una etapa avanzada caracterizada por el uso de Big Data, inteligencia artificial y aprendizaje automático. Estas tecnologías permiten procesar grandes volúmenes de información en tiempo real, facilitando la toma de decisiones basadas en datos precisos. Según Malhotra (2018), la investigación de mercados moderna no solo busca recolectar información, sino también generar conocimiento estratégico para impulsar la innovación, la competitividad y el desarrollo económico empresarial.

1.2.1 La investigación de mercados

La investigación de mercados es un proceso sistemático y objetivo de recopilación, análisis e interpretación de información útil para la toma de decisiones en una organización. Esta herramienta permite comprender el comportamiento del

consumidor, identificar oportunidades, reducir riesgos y establecer estrategias de comercialización más eficaces (Kotler y Keller, 2016).

De acuerdo con (Malhotra, Investigación de mercados: un enfoque aplicado (6.^a ed.), 2018), la investigación de mercados implica una serie de actividades orientadas a generar conocimiento profundo sobre las necesidades, preferencias, actitudes y comportamientos del público objetivo. Estas actividades pueden incluir el diseño de encuestas, entrevistas, observaciones directas, análisis de datos estadísticos y estudios de competencia, entre otras técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

Asimismo, la investigación de mercados no solo se limita al análisis de clientes, sino que también contempla el estudio del entorno macroeconómico, la competencia, los canales de distribución y otros factores clave que influyen en el desempeño de una empresa (Aaker, Kumar, y Day, 2017). Esta visión integral permite establecer estrategias más sólidas y sustentables para el crecimiento y desarrollo económico de las organizaciones.

Se entiende, por tanto, que la función principal de la investigación de mercados es reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales. En un entorno altamente competitivo y dinámico, como puede ser el sector turístico, disponer de información confiable y oportuna sobre el mercado permite a las empresas anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse a las tendencias del consumidor y diseñar productos o servicios que respondan a las demandas reales del mercado.

En el caso específico de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), como Kayaks Marinera, la aplicación de la investigación de mercados puede representar una herramienta estratégica para mejorar la experiencia del cliente y posicionarse de manera más efectiva en el mercado. Al conocer mejor el perfil del consumidor y la dinámica competitiva del entorno, la empresa puede orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo de servicios diferenciados y sostenibles que aporten valor a sus clientes.

1.2.2 Modelos de investigación de mercados

Una de las metodologías más efectivas para obtener información que permita establecer estrategias para el crecimiento económico de una empresa es la investigación de mercados, ya que proporciona los datos necesarios para entender mejor al público objetivo y, en consecuencia, implementar acciones alineadas con sus expectativas (Vargas, 2007).

Malhotra (2019), propone un modelo de investigación de mercados mismos que es descrito en la figura 2.

Figura 2.

Pasos para una investigación de mercados, Malhotra (2019).



Nota. Adaptado de Investigación de mercados (p.10), por Autor Malhotra, N. K. (2019) (6ª ed.). Pearson Educación.

La investigación de mercados ha evolucionado significativamente, desarrollando diversos enfoques metodológicos que permiten a las empresas comprender mejor su entorno, los clientes y las oportunidades. Estos modelos se agrupan

comúnmente en dos grandes categorías: investigación cualitativa e investigación cuantitativa. La investigación cualitativa tiene como objetivo principal explorar percepciones, emociones, valores y motivaciones profundas del consumidor. Para ello, se vale de técnicas como entrevistas en profundidad, grupos focales y observación directa, que permiten un acercamiento interpretativo y flexible a los fenómenos del mercado. En contraste, la investigación cuantitativa se apoya en herramientas estructuradas como encuestas, cuestionarios cerrados y análisis estadístico, con el propósito de generar datos representativos y generalizables. Este enfoque es especialmente útil para medir variables específicas, segmentar mercados y evaluar la aceptación de productos o servicios (Burns, Veeck, y Bush, 2019).

En los últimos años, han surgido modelos híbridos que combinan técnicas cualitativas y cuantitativas, fortaleciendo así el proceso de toma de decisiones. Un ejemplo de ello es el modelo exploración-segmentación-validación, que permite primero conocer el mercado de forma general, luego identificar patrones y finalmente confirmar los hallazgos con métodos estadísticos. A esto se suman nuevas herramientas como la analítica predictiva y el uso de la inteligencia artificial, que permiten anticipar tendencias de consumo mediante el procesamiento de grandes volúmenes de datos (Armstrong y Kotler, 2019).

1.2.3 Coincidencias y convergencias en los modelos de investigación de mercados

A pesar de sus diferencias metodológicas, los distintos modelos de investigación de mercados coinciden en varios aspectos fundamentales: la búsqueda sistemática de información, el enfoque en el cliente, la validación de hipótesis de negocio y la orientación a la toma de decisiones. Tanto en enfoques cualitativos como cuantitativos, se reconoce la necesidad de obtener datos fiables, contextualizados que puedan ser usados para diseñar estrategias efectivas (Kotler y Keller, 2016).

Una característica que presentan los modelos es su carácter cíclico. Es decir, la investigación no se concibe como un evento único, sino como un proceso continuo que debe repetirse periódicamente para adaptarse a los cambios del mercado. La investigación de mercados sigue un proceso estructurado que suele incluir las

siguientes etapas: definición del problema, diseño metodológico, recolección de datos, análisis e interpretación de resultados, y formulación de recomendaciones. Este proceso tiene como finalidad reducir la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de una empresa (Malhotra y Birks, 2020). Esto es especialmente relevante en sectores altamente dinámicos como el turismo, donde los gustos, tecnologías y condiciones económicas cambian constantemente.

1.3 Desarrollo económico empresarial

El desarrollo económico empresarial se refiere al proceso mediante el cual una empresa incrementa de forma sostenible su capacidad productiva, competitividad, rentabilidad e impacto en el entorno en el que opera. Este desarrollo no solo implica el crecimiento en términos de ventas o utilidades, sino también el incremento de sus capacidades internas, la generación de empleo, la innovación de productos y servicios, y la mejora de su posicionamiento en el mercado (Drucker, 2007).

Desde una perspectiva integral, el desarrollo económico empresarial está estrechamente vinculado con la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar nuevas oportunidades de negocio y gestionar eficientemente sus recursos. Las empresas que logran consolidar procesos de crecimiento sostenido no solo aumentan su valor económico, sino que también contribuyen al bienestar social y económico de las comunidades en las que se encuentran (Porter, 2011).

Una de las claves para impulsar este tipo de desarrollo radica en la información estratégica sobre el mercado, los consumidores y la competencia. Por ello, herramientas como la investigación de mercados juegan un papel fundamental, ya que permiten orientar las decisiones empresariales hacia la innovación, la diferenciación y la mejora continua. Además, al comprender mejor el entorno económico, las empresas pueden anticiparse a los cambios, minimizar riesgos y aprovechar tendencias emergentes (Schwab, 2017).

1.3.1 Factores determinantes en el desarrollo económico empresarial

El desarrollo económico empresarial no depende únicamente de la voluntad de crecimiento de las organizaciones, sino también de un conjunto de variables

estructurales que repercuten directamente en su desempeño. Entre las más predominantes se encuentra el acceso al financiamiento, el cual permite a las empresas invertir en activos productivos, innovar y expandir sus operaciones. La disponibilidad de recursos financieros adecuados es esencial para mejorar la capacidad productiva y sostener la competitividad en el largo plazo. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), las empresas con mayor acceso a financiamiento presentan mayores tasas de crecimiento y contribuyen de forma significativa a la generación de empleo.

Otro factor clave es el capital humano y la capacitación continua del personal, ya que esto incide directamente en la productividad, la calidad del servicio y la capacidad de innovación de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) resalta que aquellas empresas que invierten de manera sistemática en la formación de su personal logran adaptarse mejor a los cambios tecnológicos y mejorar su desempeño frente a la competencia.

Del mismo modo, la infraestructura física y digital se considera un componente esencial para el desarrollo empresarial. Contar con vías de transporte adecuadas, conectividad digital y tecnología accesible permite reducir costos logísticos, mejorar procesos internos y ampliar el alcance de los servicios. En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) destaca que una infraestructura deficiente limita el potencial de desarrollo económico, especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas.

El entorno regulatorio es otro elemento determinante. Un marco jurídico estable, claro y orientado a promover la formalidad y la inversión facilita la creación de nuevas empresas y mejora las condiciones para el crecimiento de las existentes. El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2022) señala que la simplificación de trámites, la certeza jurídica y los incentivos fiscales son factores clave para fomentar la competitividad empresarial.

Finalmente, la demanda del mercado y el comportamiento del consumidor son variables dinámicas que afectan directamente las decisiones estratégicas de las empresas. Conocer a fondo las necesidades, preferencias y hábitos de los consumidores permite desarrollar productos y servicios que respondan

efectivamente al entorno. En este sentido, la investigación de mercados se convierte en una herramienta fundamental para recolectar esta información de manera sistemática. (Malhotra, Investigación de mercados: un enfoque aplicado (6.^a ed.), 2018) subraya que las organizaciones que integran la investigación de mercado en sus procesos de toma de decisiones presentan mayores niveles de innovación y posicionamiento competitivo.

1.4 Regulaciones y Permisos para Actividades Acuáticas en La Paz, B.C.S.

El desarrollo de actividades turísticas en entornos naturales, especialmente aquellas relacionadas con el mar, está regulado por un conjunto de leyes, normas y permisos que buscan asegurar la sostenibilidad ambiental y la seguridad de los usuarios. En el caso específico de La Paz, Baja California Sur, una región con alto valor ecológico y turístico, las empresas que realizan actividades acuáticas deben operar conforme a regulaciones establecidas por autoridades federales y municipales, principalmente por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) que entre sus funciones tiene la de otorgar concesiones, permisos y autorizaciones para el uso de zonas federales marítimo-terrestres y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) responsable de la inspección y vigilancia para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y prevenir ocupaciones ilegales.

1.4.1 Permisos para el uso de la zona federal marítimo-terrestre

Para que Kayaks Marinera pueda operar legalmente en la Zona Federal Marítimo Terrestre (ZOFEMAT) en México, necesita obtener una serie de permisos y cumplir con las regulaciones establecidas por la SEMARNAT y otras autoridades competentes. Aquí se detallan los principales permisos y requisitos que la empresa debe cumplir:

1. Permiso de Concesión de Uso de la Zona Federal Marítimo Terrestre. Si la empresa desea utilizar la ZOFEMAT, ya sea para actividades comerciales como el alquiler de kayaks, la instalación de estructuras o el acceso a la playa, necesitará obtener una concesión otorgada por la SEMARNAT. Este permiso es esencial para operar en la zona marítimo-terrestre, ya que regula el uso del suelo público. Para

obtener esta autorización, la empresa debe presentar una solicitud formal a SEMARNAT, detallando la actividad propuesta, el impacto ambiental potencial y el beneficio social y económico de la misma.

2. Permiso de Uso de Suelo y Autorización para Obras. En caso de que Kayaks Marinera construya o instale estructuras temporales o permanentes (como casetas, embarcaderos o puntos de venta) dentro de la ZOFEMAT, deberá obtener una autorización para la construcción de obras en esta zona. Además de la concesión, SEMARNAT y/o autoridades locales pueden requerir una evaluación de las obras a realizar, para asegurarse de que se respeten las normativas ambientales y urbanísticas.

3. Permiso para Actividades en Espacios Naturales Protegidos. Si la zona donde se opera se encuentra dentro de un área natural protegida (como una reserva ecológica), la empresa necesitará permisos adicionales para llevar a cabo actividades en ese entorno específico. La solicitud de permisos debe incluir una evaluación de los impactos de las actividades sobre la biodiversidad y el ecosistema local.

4. Cumplimiento con las Normas Ambientales y de Seguridad. Normas ambientales: Kayaks Marinera debe cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que regulan las actividades recreativas y turísticas, como las normas de calidad del agua y la protección de especies marinas. Normas de seguridad: Debe cumplir con las normativas de seguridad para el uso de los kayaks, lo que incluye el suministro de equipos de protección personal (chalecos salvavidas) y la capacitación del personal para la seguridad de los usuarios.

5. Pago de Derechos y Regalías. Como parte de la concesión para operar en la ZOFEMAT, la empresa deberá pagar derechos y regalías que corresponden al uso del dominio público. Estos pagos son establecidos por la SEMARNAT y otras autoridades fiscales, y deben realizarse anualmente.

6. Cumplimiento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Además de los permisos específicos para operar en la ZOFEMAT, la empresa debe seguir las normativas generales del país sobre la protección del medio ambiente, las cuales incluyen la prevención de la contaminación y la conservación de los recursos naturales.

1.4.2 Normas y lineamientos para actividades acuáticas en áreas naturales

En regiones con alto valor ecológico como el Mar de Cortés, se aplican normas ambientales específicas para la conservación del entorno marino. Entre ellas destaca la NOM-131-SEMARNAT-1998, que regula las actividades turísticas en hábitats marinos sensibles, y la NOM-171-SEMARNAT-2019, que establece directrices para la operación turística en áreas naturales protegidas. Estas normas especifican requisitos técnicos, protocolos de seguridad, capacidad de carga turística y medidas de mitigación ambiental (SEMARNAT, 2021).

Asimismo, el Programa de Ordenamiento Ecológico Local de La Paz (POEL) delimita zonas donde se pueden realizar actividades turísticas, científicas o recreativas, y establece restricciones con base en criterios de conservación, lo que obliga a las empresas a adaptar sus rutas y operaciones para no interferir con zonas de alta fragilidad ecológica (Gobierno, 2024).

Cumplir con los permisos y regulaciones no solo garantiza la operación legal de una empresa, sino que también protege los recursos naturales que sustentan su actividad económica. Además, el cumplimiento regulatorio mejora la imagen corporativa, facilita la colaboración con organismos públicos y privados, y da acceso a programas de financiamiento o certificaciones ecológicas.

Para Kayaks Marinera, ajustarse a estos marcos legales es esencial para garantizar su permanencia en el mercado turístico, mitigar riesgos legales y ambientales, y ofrecer un servicio responsable que armonice con los principios del turismo sustentable.

Capítulo II. La Paz, Baja California Sur y Kayaks Marinera

Capítulo II. La Paz, Baja California Sur y Kayaks Marinera

2.1 Características de la ciudad de La Paz, Baja California Sur, México

La ciudad de La Paz se localiza en el estado de Baja California Sur, al noroeste de la República Mexicana. Es la capital estatal y se sitúa en la costa del Mar de Cortés, también conocido como el Golfo de California, en las coordenadas geográficas 24°08'N y 110°18'O. Su localización costera y su clima cálido seco permiten el desarrollo de una gran variedad de actividades acuáticas y ecoturísticas a lo largo del año, convirtiéndola en un destino atractivo tanto para turistas nacionales como internacionales.

La Paz colinda al norte con el municipio de Loreto, al sur con el municipio de Los Cabos, al este con el Mar de Cortés, y al oeste con el municipio de Comondú. Esta posición estratégica le otorga acceso a importantes áreas naturales protegidas como la Isla Espíritu Santo y Playa Balandra, que forman parte de la Zona Federal Marítimo Terrestre (ZOFEMAT) y son reconocidas por su alto valor ambiental y turístico.

Gracias a su conectividad terrestre, aérea y marítima, La Paz se ha consolidado como un centro turístico emergente que impulsa la economía local mediante actividades sostenibles. La ciudad es conocida por su puerto natural, su malecón costero y su cercanía a diversas islas y parques nacionales marinos. En este entorno geográfico se inserta la empresa Kayaks Marinera, aprovechando las condiciones naturales propicias para el turismo de aventura y el ecoturismo marino (INEGI, 2022).

Figura 1.

Mapa satelital de la ciudad de La Paz, Baja California Sur.



Fuente: www.alamy.com

El turismo en la ciudad de La Paz ha experimentado un auge gracias a su atractivo como destino ecoturístico, especialmente para aquellos turistas interesados en actividades acuáticas (González, 2021). Explican que este tipo de turismo está impulsado por la necesidad de realizar actividades respetuosas con el medio ambiente, lo que permite a las empresas de deportes acuáticos como Kayaks Marinera acceder a un mercado creciente que busca experiencias únicas y de contacto con la naturaleza. Este mercado incluye tanto a turistas nacionales como internacionales, con perfiles variados que buscan desde una experiencia relajante en el mar hasta una aventura más intensa y exclusiva.

La Paz es un destino turístico destacado por su belleza natural y su vasta oferta de actividades acuáticas. Entre las principales actividades acuáticas que se pueden disfrutar en la región se incluyen:

- Snorkel y buceo: Principalmente practicados en la bahía de La Paz y la famosa Isla Espíritu Santo que son lugares ideales para el snorkel y buceo, gracias a sus aguas cristalinas y la biodiversidad marina que albergan, incluidas especies como los tiburones ballena y manta rayas.
- Paddle boarding: Esta actividad de aventura ha cobrado popularidad en la ciudad, donde los turistas pueden disfrutar de la tranquilidad del mar mientras navegan sobre tablas largas impulsados con un solo remo, esta actividad con mayor frecuencia se lleva a cabo en las aguas calmadas de la bahía.
- Pesca deportiva: La Paz es también un excelente destino para la pesca deportiva, especialmente para aquellos interesados en capturar especies como el marlín, el dorado o el pez vela.
- Navegación en velero y lanchas motorizadas: Los visitantes pueden explorar las islas cercanas y la costa de La Paz en embarcaciones de todo tipo, lo que ofrece una experiencia única en el mar de Cortés.
- Kayak: esta actividad es una de las más atractivas para los turistas, pues permite explorar las zonas costeras y los arrecifes.

La variedad y la riqueza de estas actividades convierten a la ciudad de La Paz en un destino turístico competitivo, donde el ecoturismo y las experiencias acuáticas de aventura juegan un papel central en la atracción de visitantes. Además, la creciente conciencia por la conservación del medio ambiente ha impulsado la demanda de actividades responsables y respetuosas con el entorno natural, lo que refuerza la importancia de una oferta de actividades que fomente la sostenibilidad.

2.2 La práctica del kayak como actividad ecoturística

El kayak es una actividad recreativa y deportiva que consiste en el desplazamiento sobre cuerpos de agua mediante una embarcación ligera, impulsada por un remo de doble pala. Su práctica ha ganado popularidad en entornos turísticos naturales, especialmente en zonas costeras y áreas protegidas, debido a su bajo impacto ambiental y su potencial para fomentar el ecoturismo (INEGI, 2021).

Esta disciplina puede desarrollarse en diferentes modalidades —como el kayak de mar, de travesía, recreativo o de aguas tranquilas— y se caracteriza por el uso de embarcaciones estrechas y alargadas, generalmente para una o dos personas. El

control y desplazamiento del kayak se logran mediante movimientos alternos del remo, lo cual proporciona autonomía y facilita la exploración de entornos naturales inaccesibles por otros medios. Desde la perspectiva del turismo sostenible, el kayak representa una alternativa compatible con la conservación de los ecosistemas acuáticos, siempre que su práctica se realice con responsabilidad ambiental.

Esta actividad favorece la observación de paisajes costeros, la interacción respetuosa con la fauna marina y la educación ambiental de los visitantes (SEMARNAT, 2024).

A nivel nacional, un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señala que en 2022 aproximadamente el 22 % de los turistas nacionales optaron por actividades de ecoturismo y aventura durante sus vacaciones, entre las cuales destacan el kayak y el paddle board. Sin embargo, en Baja California Sur, esta cifra asciende a casi el 50 %, lo que subraya la importancia de estas actividades en el estado (INEGI, 2022). En términos económicos, el ecoturismo relacionado con el kayak ha generado un impacto positivo en la región, la Secretaría de Turismo y Sustentabilidad (SETUE), en Baja California Sur, reportó que, durante el año 2022, las actividades relacionadas con deportes acuáticos no motorizados representaron un ingreso estimado de 120 millones de pesos en este Estado, siendo la ciudad de La Paz uno de los principales contribuyentes a esta cifra. Esto incluye tanto los servicios de alquiler de equipo como los tours guiados, los cuales son una opción popular para los turistas internacionales que buscan experiencias personalizadas (El Informante Baja California Sur, 2022).

En La Paz, los principales sitios para la práctica de kayak incluyen la Bahía, Playa Balandra y la Isla Espíritu Santo. Estas áreas no solo ofrecen condiciones ideales para la navegación recreativa, sino que también se encuentran dentro de zonas de alta protección ambiental. Según datos de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), el 60 % de los turistas que visitan la Isla Espíritu Santo participan en actividades de kayak como parte de su experiencia de ecoturismo, lo que refleja su popularidad en este tipo de destinos (CONANP, 2024).

En destinos como La Paz, Baja California Sur, el kayak se ha consolidado como una de las principales actividades ecoturísticas, promovida tanto por operadores turísticos como por instituciones públicas interesadas en el aprovechamiento

responsable de los recursos naturales. La inclusión de esta oferta turística contribuye al fortalecimiento del desarrollo económico de empresas especializadas en servicios recreativos, al diversificar las opciones para los visitantes y ampliar las oportunidades de empleo. En este contexto, se convierte en una herramienta clave para vincular la actividad turística con estrategias de crecimiento económico empresarial sostenido.

2.3 Kayaks Marinera

2.3.1 Historia y origen de Kayaks Marinera

Kayaks Marinera fue fundada en noviembre de 2021 en la ciudad de La Paz, Baja California Sur, como una iniciativa empresarial liderada por dos jóvenes empresarias locales. La empresa surgió como respuesta a una necesidad emergente durante el periodo posterior a la pandemia por COVID-19, en el cual la población experimentó un cambio significativo en sus hábitos de vida y en sus preferencias de esparcimiento. En este contexto, se incrementó la demanda por actividades al aire libre, especialmente aquellas que promueven el bienestar físico y emocional a través del contacto con la naturaleza. Sus fundadoras, motivadas por el deseo de ofrecer una experiencia recreativa segura, saludable y en armonía con el entorno, identificaron una oportunidad de negocio en el ecoturismo y los deportes acuáticos no motorizados. Así nació Kayaks Marinera, con el objetivo de proporcionar servicios de renta de kayaks como una forma accesible y sostenible de explorar los atractivos naturales del litoral paceño, y a su vez logrando una actividad económicamente rentable.

Desde sus inicios, la empresa se ha caracterizado por su compromiso con el medio ambiente y por promover una cultura de respeto hacia los ecosistemas marinos. Su modelo de negocio ha sido bien recibido tanto por la población local como por visitantes nacionales e internacionales, quienes valoran la experiencia de navegar en kayak como una alternativa de recreación que combina ejercicio, relajación y contacto directo con el mar.

2.3.2 Equipo y logística operativa de Kayaks Marinera

Kayaks Marinera dispone actualmente de un equipo básico pero funcional que le permite ofrecer servicios de calidad a sus clientes. Su inventario está conformado por cinco kayaks individuales y dos tablas de paddle board, cada uno acompañado de su respectivo remo y chaleco salvavidas. Para el transporte del equipo hacia los puntos de entrega, la empresa cuenta con una camioneta pick-up modelo Ranger, lo cual facilita la operación logística en la zona costera de La Paz, Baja California Sur (Kayaks Marinera, 2025).

El servicio principal que ofrece la empresa consiste en la renta libre de los equipos acuáticos por hora, operando específicamente en Playa La Posada, ubicada en Nueva Reforma 37, Código Postal 23070, en la ciudad de La Paz. Las reservaciones se gestionan a través de plataformas digitales, como redes sociales y WhatsApp; deben realizarse con al menos un día de anticipación y se concede un margen de tolerancia de cinco minutos para cada cliente al momento de iniciar la actividad. El precio actual por hora de renta es de \$300 pesos (Kayaks Marinera, 2025).

Una vez que el cliente manifiesta su interés, se le consulta el tiempo deseado de uso, se calcula el total a pagar y se solicita un anticipo del 50 % para confirmar el espacio. Los horarios operativos están distribuidos en dos bloques: por la mañana, de 6:00 a.m. a 9:00 a.m., y por la tarde, de 4:00 p.m. a 7:00 p.m., adaptándose a las condiciones ambientales más favorables y a las preferencias de los clientes. En temporadas invernales, la mayor demanda se concentra en el horario vespertino, mientras que en verano predomina la preferencia por las actividades al amanecer (Kayaks Marinera, 2025).

Para garantizar la seguridad y la viabilidad de cada renta, se consulta previamente la tabla de mareas del día solicitado. En caso de condiciones climáticas adversas o mareas inapropiadas, la empresa contacta al cliente para reprogramar la actividad en una fecha próxima y segura. Adicionalmente, antes de iniciar la actividad, se solicita a cada cliente la firma de una carta responsiva en la que se reconoce que la actividad se llevará a cabo por cuenta propia y bajo su propia responsabilidad. Este documento también detalla los costos asociados a la pérdida o extravío de los equipos y accesorios, especificando el monto que se cobraría por cada uno en caso

de incidente. En promedio se realizan aproximadamente 24 rentas al mes, siendo los viernes, sábado y domingo los de mayor demanda (Kayaks Marinera, 2025).

2.3.3 Promoción

Con el objetivo de posicionarse en el mercado local y atraer a un mayor número de clientes, Kayaks Marinera ha implementado una estrategia de promoción digital basada principalmente en el uso de redes sociales. La empresa mantiene presencia activa en tres plataformas principales: Instagram, donde cuenta con 1,374 seguidores; Facebook, con 260 seguidores; y TikTok, con 43 seguidores. En todas estas plataformas, la empresa opera bajo el nombre de usuario @kayaksmarinera, lo que facilita su identificación y búsqueda por parte de potenciales clientes (Kayaks Marinera, 2025).

El contenido compartido en estas redes sociales incluye fotografías y videos de los recorridos, capturando tanto la experiencia de los clientes como los paisajes naturales. Este material visual no solo contribuye a promover los servicios ofrecidos, sino que también refuerza la imagen de la empresa como una opción turística saludable, segura y en contacto directo con la naturaleza. Cabe señalar que todas las publicaciones que involucren a clientes se realizan con su consentimiento, en cumplimiento con las buenas prácticas de privacidad y ética digital (Kayaks Marinera, 2025).

Además de su estrategia de contenido, Kayaks Marinera ha desarrollado colaboraciones estratégicas con empresas locales como Fame Fit (ropa deportiva), el gimnasio Komuna, el hotel Araiza Palmira, la agencia Ford y la marca de protección solar Ecofit Sunscreeet. Estas alianzas han permitido la producción de contenido conjunto, el etiquetado cruzado en publicaciones y la promoción recíproca, lo cual ha generado un efecto multiplicador en la visibilidad de la empresa (Kayaks Marinera, 2025).

2.4 Descripción del problema a resolver

El problema principal que enfrenta la empresa Kayaks Marinera radica en la limitada información estratégica sobre su mercado objetivo, lo cual impide una adecuada planeación para su crecimiento económico. La empresa opera en la ciudad de La

Paz, Baja California Sur, en un entorno turístico competitivo donde la demanda por actividades ecoturísticas ha aumentado considerablemente en los últimos años. Sin embargo, al carecer de un estudio de mercado formal, la toma de decisiones se ha basado principalmente en la experiencia empírica, sin datos actualizados sobre el perfil del consumidor, la estacionalidad de la demanda ni los factores que influyen en la preferencia del servicio.

La ubicación geográfica de la empresa, en una zona costera de alto valor ecológico y turístico, representa tanto una ventaja como un reto. Si bien las condiciones naturales favorecen las actividades acuáticas como el kayak, también implican regulaciones ambientales específicas y una fuerte competencia de otros prestadores de servicios similares. Por lo tanto, la necesidad de comprender el entorno de mercado y mejorar la gestión estratégica es urgente para asegurar la consolidación y expansión de Kayaks Marinera.

2.5 Datos específicos sobre el ámbito y alcances de la investigación

Esta investigación se centra en el análisis del mercado turístico de actividades recreativas acuáticas en la ciudad de La Paz, B.C.S., con énfasis en el segmento de deportes no motorizados como el kayak. El estudio es un caso de análisis a la microempresa Kayaks Marinera, evaluando tanto factores internos: capacidad operativa, oferta de servicios, promoción, así como externos: demanda del mercado, perfil del consumidor, competencia y entorno regulatorio.

El ámbito geográfico se limita a la ciudad de La Paz, dado que es el principal centro de operaciones de la empresa. En cuanto al alcance temporal, el estudio considera datos de los años 2022 a 2024, incluyendo el comportamiento del mercado. El objetivo principal de este análisis fue ofrecer un diagnóstico claro del posicionamiento actual de la empresa y formular recomendaciones estratégicas que contribuyan a su desarrollo económico sostenible, basadas en evidencia obtenida a través de herramientas de investigación de mercados.

Capítulo III – Desarrollo de la Investigación

Capítulo III – Desarrollo de la Investigación

3.1 Metodología

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en tres etapas:



Se trata de una investigación aplicada, ya que busca ofrecer soluciones prácticas a la empresa, objeto de estudio y, descriptiva porque tiene como finalidad caracterizar el mercado, los clientes y los factores que influyen en el desarrollo económico del negocio. Se utilizó el método inductivo, ya que se revisaron datos específicos mediante encuesta y entrevistas para establecer generalizaciones por lo que se considera una investigación cuantitativa. Se adoptó un diseño no experimental, de tipo transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento de tiempo.

Para el análisis de los datos se usaron tres herramientas, para el diagnóstico de la empresa un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la elaboración de matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos); para el estudio de la competencia se trabajó con las Cinco Fuerzas de Porter y en el estudio de las expectativas de los clientes se elaboró un cuestionario que fue aplicado para identificar el mercado objetivo al que la empresa podría orientarse, y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

3.2 Recopilación y análisis de datos

3.2.1 Situación actual de la empresa

Para elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa se usó como herramienta la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que sirve para analizar la situación interna y externa de una empresa partiendo de aspectos claves con el fin de tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas. Para recabar los datos se elaboraron dos matrices la de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de Factores Externos (EFE) donde se integraron los aspectos de los cuatro factores del análisis FODA.

La información recabada desde la perspectiva de las personas que dirigen Kayaks Marinera se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Aspectos calificados con Matriz FODA para Kayaks Marinera.

Variable	Aspecto
Servicios	-Experiencia y conocimiento en actividades acuáticas. - Uso de equipos de calidad y medidas de seguridad. - Participación en ferias y eventos turísticos regionales. - Capacidad limitada de equipos. - Limitación en oferta de servicios adicionales. - Preferencia de turistas por otras actividades acuáticas. - Fenómenos naturales. - Mayor interés en experiencias personalizadas y sostenibles.
Plaza	-Ubicación privilegiada en La Paz, B.C.S. - Expansión a otros mercados con nuevos servicios. - Dependencia de la temporada alta. -Poca formalización administrativa - Cantidad mínima de personal. - Cambios en regulaciones ambientales o permisos. - Variabilidad del clima que puede afectar las actividades.
Promoción	- Alto nivel de satisfacción y buenas reseñas en plataformas digitales sobre el servicio actual. - Crecimiento del turismo ecológico y de aventura.

Variable	Aspecto
	-Falta de una fuerte presencia digital y estrategias de marketing. - Aumento de la competencia en el sector turístico. - Alianzas con hoteles y agencias de viajes.

Con esta información se realizó el análisis mediante la técnica de evaluación de matrices EFI (Evaluación de factores internos) y EFE (Evaluación de factores externos). Donde cada factor (fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza) recibe un peso entre 0.0 y 1.0, según su importancia relativa; la suma de todos los pesos de cada matriz debe ser 1.0. También se asigna una calificación a los factores para obtener un valor ponderado.

Calificaciones por factor:

Factores internos (F y D):

1 = Respuesta deficiente

2 = Respuesta por debajo del promedio

3 = Respuesta promedio

4 = Respuesta superior

Factores externos (O y A):

1 = Debilidad muy fuerte

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza muy fuerte

Al multiplicar el peso del factor por la calificación asignada se obtiene el valor ponderado de cada aspecto del factor. Con la suma de los valores ponderados se obtiene el resultado de EFI y EFE, donde:

En EFI: un total > 2.5 indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades.

En EFE: un total > 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.

3.2.3 Estudio de la competencia

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite analizar el entorno competitivo de una empresa dentro de su sector. Es una herramienta de análisis que permite evaluar el nivel de competencia en una industria y su atractividad o rentabilidad. Este modelo ayuda a entender cómo diversas fuerzas del entorno afectan la posición competitiva de una empresa y, por tanto, permite diseñar estrategias más efectivas para competir en el mercado (Kotler y Keller, 2016).

Las 5 fuerzas que analiza el modelo son:

1. Rivalidad entre los competidores existentes. Evalúa el grado de competencia entre las empresas que ya operan en el sector.

→ Cuanto mayor es la rivalidad, menor es la rentabilidad potencial.

2. Amenaza de nuevos competidores. Analiza qué tan fácil o difícil es para nuevas empresas entrar al mercado.

→ Si es fácil entrar, la presión sobre precios y participación de mercado aumenta.

3. Poder de negociación de los proveedores. Se refiere a la capacidad de los proveedores para influir en los precios y condiciones.

→ Proveedores fuertes pueden reducir márgenes de ganancia de las empresas.

4. Poder de negociación de los clientes. Analiza la capacidad de los clientes para exigir mejores precios, calidad o servicio.

→ Clientes con alto poder pueden forzar una baja en precios o mejor servicio.

5. Amenaza de productos sustitutos. Examina el riesgo de que productos alternativos reemplacen a los de la industria.

→ La existencia de sustitutos limita el poder de fijación de precios.

Mediante la observación de prácticas operativas, comerciales o logísticas de competidores y proveedores además de prácticas casuales con clientes de algunas empresas del sector, se obtuvo información para evaluar las 5 fuerzas.

Para lograr una interpretación cuantitativa se usó una escala, donde: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto.

Para obtener el Promedio de las 5 fuerzas se sumaron los valores absolutos de las 5 fuerzas.

3.2.3 Expectativas de los clientes

Para la obtención de los datos sobre de las preferencias de los clientes se realizó una encuesta mediante un cuestionario en línea, utilizando la plataforma Google Forms, el cual se compartió por redes sociales como WhatsApp y Facebook de grupos de clientes actuales y seguidores de la cuenta de empresa. El cuestionario constó de 14 preguntas con escala de respuesta múltiple, diseñadas para obtener información relacionada con la prestación de los servicios de renta de quipos para actividades acuáticas recreativas.

Las preguntas se relacionaron con 3 variables:

Definición del mercado: Esta variable se enfocó a identificar el mercado objetivo al que la empresa podría orientarse.

Características del servicio: La intención de estudiar esta variable fue identificar el interés que los clientes por que el servicio contemple otros equipos, accesorios, servicios distintos al que actualmente ofrece la empresa.

Plaza y lugares: Para esta variable, se definió el concepto de plaza como las playas que los clientes consideran más convenientes para llevar a cabo las actividades acuáticas como lo son las playas Balandra, La Posada, Pichilingue, El Tesoro y El Malecón de La Paz.

Según (Hernández Sampieri, 2019), una muestra adecuada puede proporcionar respuestas significativas y permitir la generalización de los hallazgos en un contexto más amplio, la elección de una muestra de 50 personas garantiza la

representatividad de los resultados. En la investigación de mercado el tamaño de la muestra garantiza la calidad de la investigación; para el estudio la muestra se integró por clientes actuales de la empresa, clientes potenciales y personas interesadas en los servicios ya que estos grupos representan las audiencias de interés. Dado que la encuesta fue aplicada mediante plataforma digital, se consideraron las primeras 50 respuestas donde el sujeto encuestado manifestará tener interés en las actividades relacionadas con la investigación.

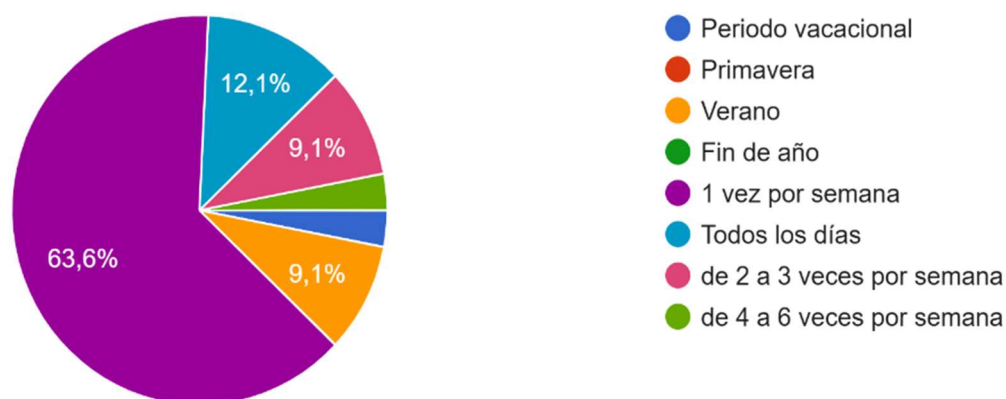
Además, de forma simultánea, se realizaron entrevistas estructuradas con 10 preguntas abiertas a 7 administradores del sector hotelero local, con el objetivo de ampliar la visión sobre las preferencias y tendencias, en relación con las actividades acuáticas, de los turistas que visitan la ciudad de La Paz.

A continuación, se presentan los datos arrojados por la encuesta. Para facilitar la comprensión de la información, los datos fueron estructurados de acuerdo a las variables estudiadas.

Variable: Características del mercado

Figura 3.

Frecuencia con la que acuden las personas a la playa en la ciudad de La Paz B.C.S.

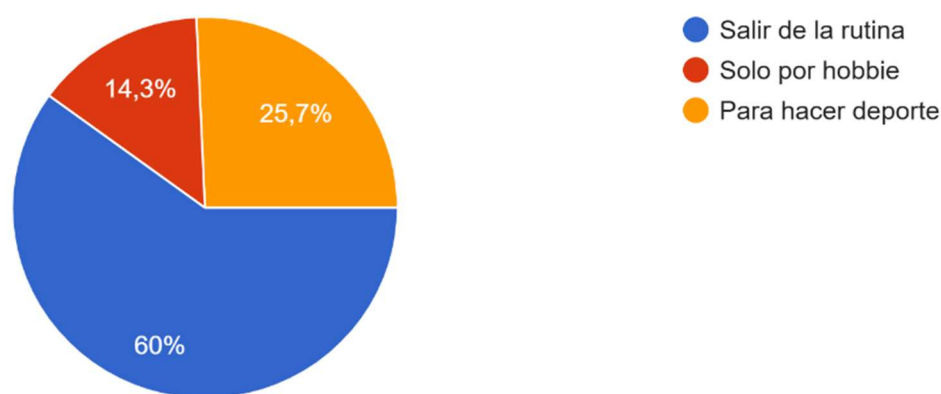


Uno de los aspectos evaluados en el estudio fue la frecuencia con la que los habitantes de La Paz, B.C.S., acuden a la playa. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que un 63.6 % de los encuestados acude a la playa una vez por semana, lo que sugiere una alta disposición al uso recurrente de espacios

costeros para actividades de recreación. Asimismo, un 12.1 % mencionó asistir durante periodos vacacionales, mientras que el 9.1 % acude de dos a tres veces por semana y otro 9.1 % prefiere la temporada de verano para hacerlo. Los porcentajes más bajos corresponden a quienes visitan la playa en primavera (3 %) y fin de año (3 %), así como quienes lo hacen de cuatro a seis veces por semana (3 %). Esta distribución indica que, si bien hay ciertos picos estacionales, la playa constituye un espacio de uso frecuente y constante a lo largo del año

Figura 4.

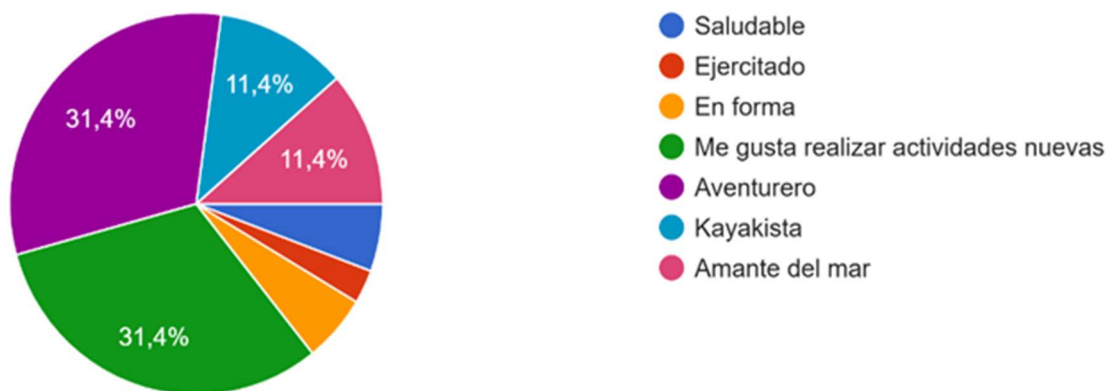
Objetivo con el que realizas actividades acuáticas en las playas de La Paz, B.C.S.



Los resultados indican que la principal motivación de las personas para realizar actividades acuáticas en las playas de La Paz es “salir de la rutina”, representando el 60 % de los encuestados. Por otro lado, un 25.7 % de los encuestados indicó que realiza estas actividades con el propósito específico de hacer deporte, lo cual refuerza la importancia de promover el kayak y otras actividades similares no solo como entretenimiento, sino también como una opción saludable y físicamente activa. Finalmente, el 14.3 % manifestó que las realiza solo por pasa tiempo, lo que refleja un segmento de usuarios con intereses personales esporádicos, mediante experiencias atractivas y diferenciadas.

Figura 5

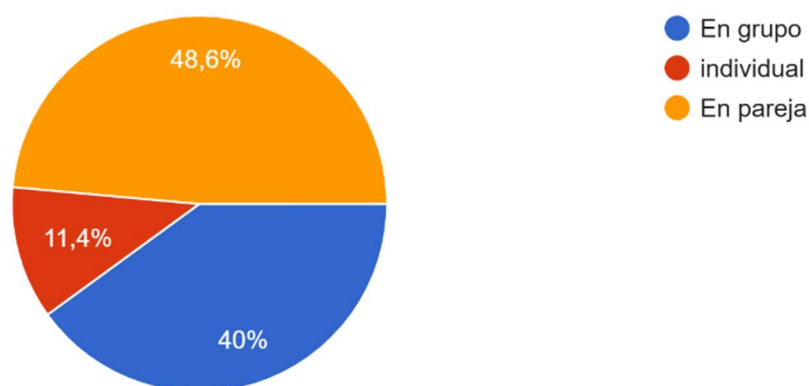
Definición de percepción de cada persona



Se observa que el 31.4 % de los encuestados se identifica como “aventurero”, mientras que un porcentaje igual (31.4 %) se considera “amante del mar”. Estos dos grupos representan la mayoría de las respuestas y sugieren una fuerte conexión emocional con el entorno natural y una preferencia por experiencias que impliquen exploración, descubrimiento y contacto con el mar. Por otro lado, un 11.4 % manifiesta que le gusta realizar actividades nuevas, lo cual refleja una actitud abierta hacia experiencias innovadoras y no rutinarias. Además, el 11.4 % se percibe como “saludable”, lo cual indica que para este segmento la práctica del kayak y otras actividades acuáticas está relacionada con el bienestar físico y un estilo de vida equilibrado. Los demás participantes se definieron como “ejercitado”, “en forma” o “kayakista”, en porcentajes menores, lo que señala que, aunque el aspecto físico es considerado, no es el principal elemento de identidad para la mayoría.

Figura 6.

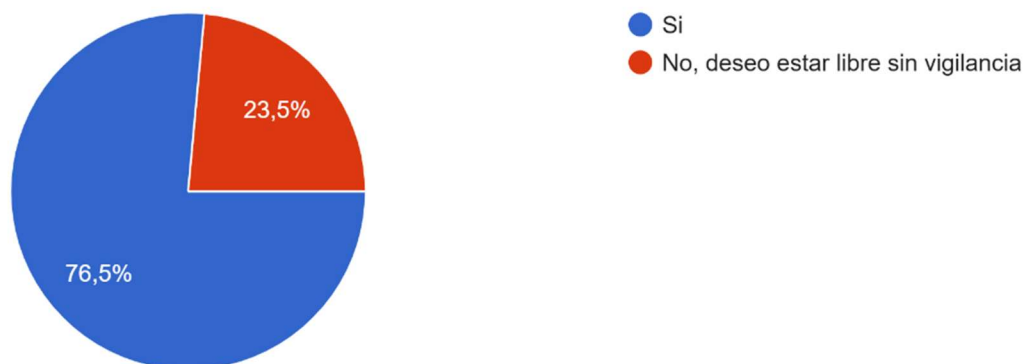
Preferencia del público de cómo realizar la actividad acuática



El análisis revela que el 48.6 % de los encuestados prefiere realizar la actividad en pareja, lo que sugiere que el turismo acuático tiene un componente significativo de convivencia afectiva. Esta tendencia podría estar asociada a la búsqueda de experiencias compartidas en un entorno natural que favorece la conexión emocional y el disfrute mutuo. Por otra parte, el 40 % manifestó que prefiere participar en grupo, lo cual indica una importante dimensión social en la práctica del kayak u otras actividades similares. Este grupo representa un segmento clave para diseñar experiencias colaborativas, como recorridos guiados, tours para amigos o actividades en equipo, que fomenten la interacción y el compañerismo. Finalmente, un 11.4 % declaró realizar estas actividades de manera individual, lo que responde a un perfil más introspectivo o enfocado en la experiencia personal. Este tipo de público puede valorar la tranquilidad, la autonomía y el contacto personal con el entorno marino, lo cual también representa una oportunidad de negocio para empresas que ofrezcan experiencias personalizadas.

Figura 7.

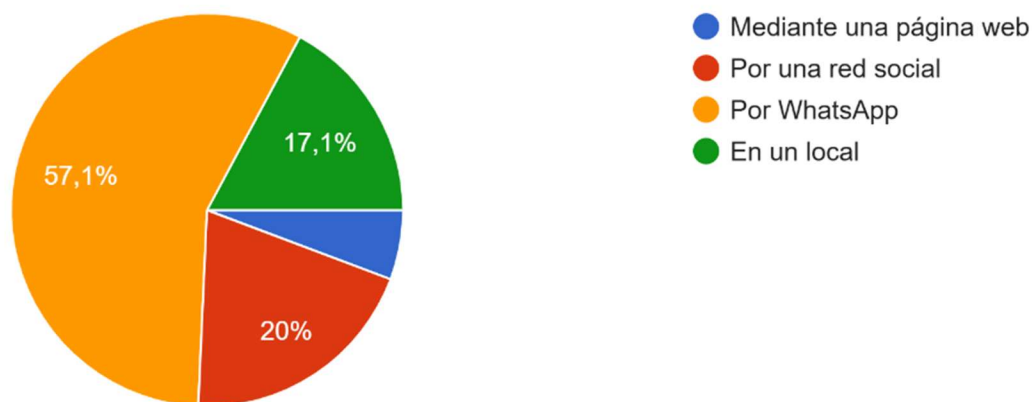
Opción de vigilancia mientras se realiza la actividad en el mar.



En la Gráfica 8 la pregunta va enfocada a que si las personas desean ser vigiladas durante su alquiler en la playa, esto con el fin de poder vigilarlos debido a que es una actividad en el mar y requiere vigilancia para una mayor seguridad, se procesó la información referente a preferencia de los encuestados, los resultados mostraron que el 76.5% de los participantes respondió afirmativamente, indicando que preferirían contar con vigilancia mientras utilizan los equipos, mientras que un 23.5% expresó que no consideraba necesario este servicio. Este dato sugiere que una gran mayoría de los clientes potenciales valora la seguridad y supervisión durante las actividades acuáticas, lo que podría ser un factor clave a considerar para la empresa al ofrecer un servicio de alquiler. La implementación de vigilancia podría mejorar la experiencia del cliente y diferenciar a la empresa frente a la competencia, generando mayor confianza y satisfacción.

Figura 8.

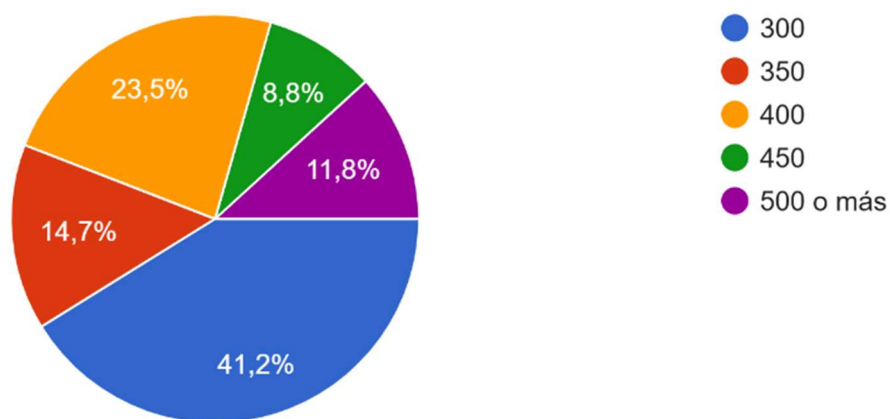
Medio por el cual prefiere el cliente realizar el proceso de renta



En la gráfica se procesaron las respuestas de los encuestados sobre el medio preferido para realizar el proceso de renta de equipos. Los resultados mostraron que el 57.1% de los participantes preferían utilizar WhatsApp, seguido por un 20% que optaba por redes sociales, un 17.1% prefería hacerlo directamente en un local físico, y el resto, aproximadamente un 5.8%, utilizaba una página web. Este análisis resultó relevante al relacionar los canales de comunicación con las zonas o plazas donde la empresa podría concentrar sus esfuerzos. Al observar que la mayoría de los clientes prefieren medios digitales como WhatsApp y redes sociales, se destacó la importancia de enfocar las estrategias de promoción y renta en plataformas de fácil acceso y comunicación directa, lo que podría alinearse con la presencia de la variable de la plaza y lugares clave para la empresa, como Playa Pichilingue o Playa La Posada.

Figura 9.

Cantidad que están dispuestos los clientes a pagar por la renta de un equipo acuático.

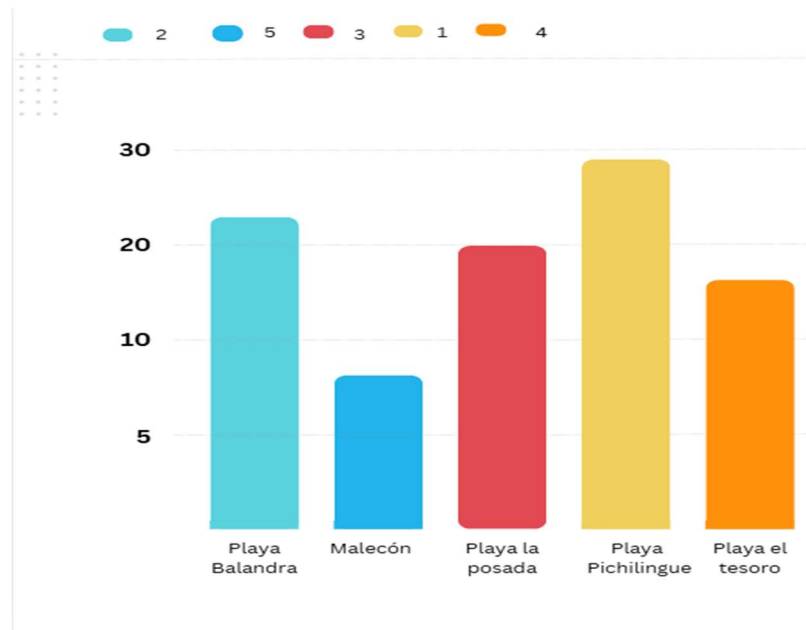


En la gráfica se procesaron los resultados sobre el precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por la renta de un equipo acuático. Los datos indicaron que el 41.2% de los participantes prefería pagar \$300, seguido por un 23.5% que estaría dispuesto a pagar \$400. Un 14.7% de los encuestados señaló que el precio adecuado para ellos sería \$350, mientras que un 8.8% optaba por un costo de \$450. Finalmente, un 11.8% indicó que estaría dispuesto a pagar \$500 o más. Este análisis permitió a la empresa identificar la disposición de los clientes a pagar por el servicio de renta, lo que ofreció una visión clara sobre los rangos de precios más aceptables. Con este procesamiento de información, la empresa pudo ajustar su estructura de precios aumentando de \$300 a \$400 la hora de renta de un equipo, sientiendo esto competitivo y alineado con las expectativas del mercado, sin perder de vista la viabilidad económica del servicio.

Variable: *Preferencia plaza y lugares*

Figura 10.

Lugares para realizar actividades recreativas al aire libre en el mar.



La gráfica muestra las preferencias del público respecto a los lugares donde suelen realizar actividades recreativas al aire libre en el mar, en la ciudad de La Paz, B.C.S. Se observa que la Playa Pichilingue destaca como el sitio más frecuentado, con cerca de 30 menciones, lo cual puede atribuirse a su accesibilidad, extensión de playa y variedad de opciones recreativas. En segundo lugar se encuentra Playa Balandra, con aproximadamente 22 menciones, reconocida por su atractivo paisajístico y aguas tranquilas, ideales para actividades como el kayak o el paddle board.

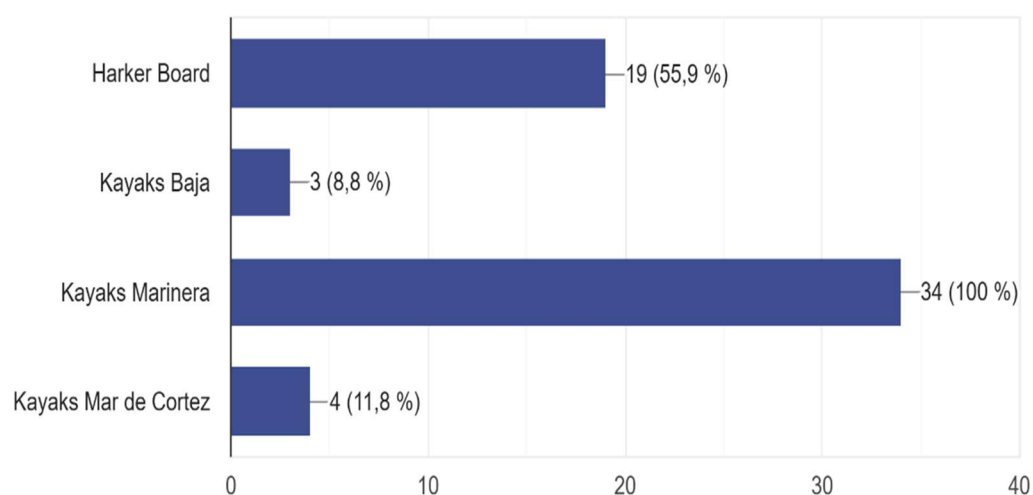
Playa La Posada, actual punto de operación de Kayaks Marinera, ocupa la tercera posición con alrededor de 20 menciones. Este dato resulta significativo, ya que confirma que dicha playa es un sitio recurrentemente elegido por la población para realizar actividades acuáticas, lo cual representa una ventaja estratégica para la empresa.

Playa El Tesoro y el Malecón presentan menores niveles de preferencia, con cifras inferiores a 15 menciones.

Los resultados reflejan que Playa La Posada se encuentra entre los lugares de preferencia de los usuarios, lo cual respalda la viabilidad geográfica y operativa de Kayaks Marinera. No obstante, también se identifica una oportunidad para explorar y diversificar servicios hacia playas como Pichilingue o Balandra, con el fin de ampliar la cobertura de mercado y captar nuevos segmentos de clientes.

Figura 11.

Empresas que más identifican los usuarios La Paz, BCS

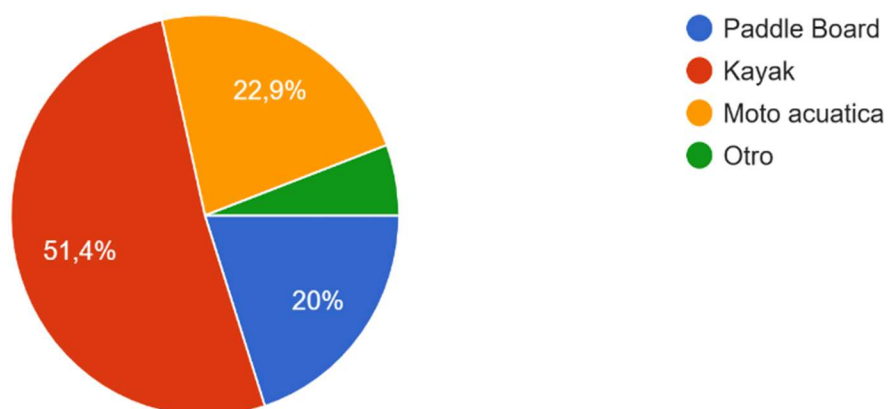


La gráfica muestra la identificación de los usuarios con diferentes empresas de servicios acuáticos en la ciudad de La Paz, B.C.S. En el análisis se excluye a Kayaks Marinera ya que la muestra de datos fue tomada de sujetos que ya han tenido algún tipo de experiencia con esta empresa. Los datos recabados indican lo siguiente: Harker Board ocupa el segundo lugar con un 55.9% (19 usuarios), lo que indica una presencia significativa en el mercado. Mientras que Kayaks Mar de Cortez obtuvo el 11.8% de menciones (4 usuarios), lo cual refleja un reconocimiento moderado. Kayaks Baja fue identificada por apenas el 8.8% (3 usuarios), mostrando una menor visibilidad entre los encuestados.

Variable: Propuesta de nuevos equipos

Figura 12.

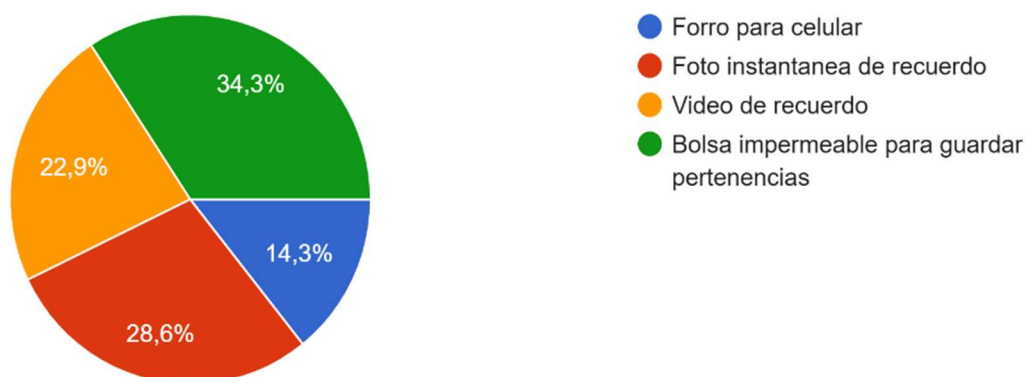
Equipos que las personas prefieren pagar para renta.



La gráfica muestra las preferencias de los usuarios en La Paz, B.C.S., respecto al tipo de equipo acuático que están dispuestos a rentar para actividades recreativas. El equipo más demandado es el kayak, con un 51.4% de las respuestas, lo cual evidencia una fuerte inclinación del público hacia esta actividad, posiblemente por su accesibilidad, facilidad de uso y vinculación con el turismo ecológico. En segundo lugar, las motos acuáticas obtuvieron un 22.9%, lo que indica una demanda significativa, aunque probablemente influida por factores como el costo más elevado y la necesidad de ciertas condiciones de seguridad. El paddle board representa el 20% de las preferencias, reflejando un interés creciente por esta actividad que combina equilibrio, ejercicio y contacto con la naturaleza. Finalmente, un 5.7% de los encuestados seleccionó la opción "Otro", lo que puede representar preferencias más específicas como esnórquel, paseo en lanchas o actividades menos comunes.

Figura 13.

Productos extras que prefieren los clientes tBen conjunto con su alquiler de equipos acuáticos.



En la gráfica se analizaron los resultados sobre los productos extras que los clientes prefieren adquirir junto con el alquiler de equipos acuáticos. Los datos mostraron que el 34.3% de los encuestados opta por una bolsa impermeable para guardar sus pertenencias, mientras que un 28.6% prefieren obtener una foto instantánea como recuerdo. Un 22.9% manifestó su interés por recibir un video de recuerdo de su actividad, y un 14.3% un forro, para celular como accesorio extra para poder cuidar su celular y poder capturar fotos de una manera segura.

3.2.4 Resultado de las entrevistas con administradores de espacios de hospedajes en la ciudad de La Paz, B.C.S.

A partir de las entrevistas aplicadas a prestadores de servicios de hospedaje en La Paz, B.C.S., se identificaron tres perfiles predominantes de turistas que visitan la región. El primer grupo está compuesto por jóvenes que viajan en grupo, el segundo por familias con padres de mediana edad e hijos adolescentes, y el tercero por personas adultas mayores.

Los dos primeros segmentos muestran un claro interés por actividades acuáticas como el kayak y el paddle board, motivados principalmente por el deseo de vivir experiencias en contacto directo con la naturaleza, que combinen recreación,

aventura y exploración del entorno marino. Por otro lado, el segmento de personas adultas mayores manifiesta una preferencia por actividades de bajo impacto físico, priorizando opciones relajadas, seguras y de corta duración. Dentro de este grupo, el kayak se posiciona como una alternativa ideal, ya que permite disfrutar del paisaje marino y la tranquilidad del entorno sin requerimientos físicos exigentes.

3.3 Evaluación del producto obtenido

3.3.1 Evaluación de la Matriz EFI Y EFE de Kayaks Marinera

Tabla 2

Matriz EFI Kayaks Marinera

Factores Internos	Peso Calificación Ponderado		
Fortalezas			
Ubicación privilegiada en La Paz, B.C.S.	0.12	4	0.48
Experiencia y conocimiento en actividades acuáticas	0.10	4	0.40
Uso de equipos de calidad y medidas de seguridad	0.08	3	0.24
Alto nivel de satisfacción y buenas reseñas	0.05	3	0.15
Debilidades			
Dependencia de la temporada alta	0.12	1	0.12
Falta de una fuerte presencia digital y marketing	0.15	1	0.15
Capacidad limitada de equipos	0.10	2	0.20
Limitación en oferta de servicios adicionales	0.08	2	0.16
Cantidad mínima de personal	0.10	1	0.10
Poca formalización administrativa	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00	—	2.20

Interpretación:

2.20 (< 2.5) → Las debilidades pesan más que las fortalezas, lo que refleja que la empresa necesita reforzar su gestión interna, especialmente en:

- Marketing digital.
- Diversificación de servicios.
- Contratación/capacitación de personal.
- Formalización administrativa.

Tabla 3
Matriz EFE Kayaks Marinera

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del turismo ecológico y de aventura	0.12	4	0.48
Alianzas con hoteles y agencias de viajes	0.10	3	0.30
Mayor interés en experiencias personalizadas y sostenibles	0.10	3	0.30
Expansión a otros mercados con nuevos servicios	0.08	3	0.24
Participación en ferias y eventos turísticos regionales	0.05	2	0.10
Amenazas			
Aumento de la competencia en el sector turístico	0.15	2	0.30
Cambios en regulaciones ambientales o permisos	0.10	2	0.20
Variabilidad del clima que puede afectar las actividades	0.10	2	0.20
Preferencia de turistas por otras actividades acuáticas	0.10	2	0.20
Fenómenos naturales	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00	—	2.42

Interpretación:

2.42 (< 2.5) indica que la empresa responde de manera limitada al entorno externo.

- Las oportunidades mejor aprovechadas son:
- El auge del turismo ecológico y de aventura.
- Posibilidad de alianzas con hoteles y agencias.
- Las amenazas más críticas:
- La creciente competencia en turismo.
- El riesgo de fenómenos naturales y regulaciones ambientales.

El análisis refleja una comprensión del contexto interno y externo que enfrenta la empresa dentro del sector ecoturístico en La Paz, Baja California Sur.

Fortalezas (F)

Kayaks Marinera cuenta con ventajas competitivas relevantes, como una ubicación estratégica en una zona reconocida por su belleza natural y accesibilidad al mar. La experiencia acumulada en actividades acuáticas, junto con el uso de equipo de calidad y medidas de seguridad, generan confianza en los clientes. Esta percepción se refuerza con las altas calificaciones y comentarios positivos en plataformas

digitales, lo cual constituye una herramienta poderosa para atraer a nuevos usuarios, especialmente en un entorno donde las reseñas en línea influyen en las decisiones de los viajeros.

Oportunidades (O)

El aumento en la demanda de turismo ecológico y de aventura es una tendencia favorable, que coincide con la naturaleza del servicio que ofrece Kayaks Marinera. La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con hoteles, agencias de viajes y operadores turísticos, representa una vía para ampliar el alcance comercial. También, la participación en eventos turísticos y la diversificación hacia experiencias sostenibles y personalizadas abren nuevas puertas hacia un mercado más exigente pero rentable. La expansión con nuevos servicios (como rutas temáticas, observación de fauna marina, o experiencias gastronómicas locales) puede fortalecer su posicionamiento.

Debilidades (D)

Internamente, la empresa enfrenta retos importantes. La dependencia de la temporada alta limita la estabilidad financiera anual, lo que requiere estrategias de diversificación o actividades complementarias para otras estaciones. La presencia digital débil y la falta de estrategias de marketing limitan su visibilidad y su capacidad de captación de clientes en un entorno competitivo. Además, las restricciones en recursos humanos, oferta limitada de servicios y baja formalización administrativa, reducen la capacidad operativa y de escalabilidad del negocio.

Amenazas (A)

El entorno competitivo presenta amenazas significativas. El incremento en el número de empresas que ofrecen actividades similares en la región genera presión sobre precios y diferenciación. Asimismo, los cambios en las regulaciones ambientales, el clima impredecible y los fenómenos naturales representan riesgos latentes que pueden afectar la operación diaria y la planificación. También se identifica el riesgo de que los turistas opten por otras actividades acuáticas más

novedosas o de mayor adrenalina, lo que exige a Kayaks Marinera mantenerse innovadora y sensible a las preferencias del consumidor.

En conclusión, el análisis demuestra que Kayaks Marinera tiene una base sólida para aprovechar las oportunidades del mercado turístico en crecimiento. No obstante, debe fortalecer su estructura interna, especialmente en áreas como marketing, gestión administrativa y diversificación de servicios, para enfrentar de manera efectiva tanto sus debilidades como las amenazas externas lo que permitirá a la empresa consolidar su presencia en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

3.3.2 Estudio de la competencia

Análisis cualitativo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Kayaks Marinera

El análisis del entorno competitivo de Kayaks Marinera, mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, permite comprender las condiciones del mercado de servicios acuáticos en La Paz, B.C.S., así como las amenazas y oportunidades clave para la empresa. Este diagnóstico se detalla a continuación:

1. Rivalidad entre competidores existentes – Nivel: Alto

Kayaks Marinera opera en un entorno competitivo moderadamente desafiante, caracterizado por una alta rivalidad entre empresas del mismo giro y una baja barrera de entrada que facilita la aparición de nuevos competidores. La competencia en el mercado local es intensa debido a la proliferación de pequeñas y medianas empresas que ofrecen servicios similares. La estacionalidad turística y la limitada demanda local aumentan la rivalidad, especialmente durante los periodos vacacionales. Empresas como Harker Board y Kayaks Mar de Cortez poseen una presencia considerable, lo que obliga a Kayaks Marinera a mantener estrategias sólidas de fidelización, una presencia constante en redes sociales y una oferta de servicios diferenciada basada en la calidad y personalización.

2. Amenaza de nuevos competidores – Nivel: Alto

El negocio de renta de kayaks presenta barreras de entrada relativamente bajas, dado que no se requiere una infraestructura costosa ni una inversión inicial significativa. Esto genera un entorno propenso a la aparición de nuevos competidores, incluidos prestadores de servicios informales.

3. Poder de negociación de los proveedores – Nivel: Bajo

Por su parte, el poder de los proveedores se mantiene bajo, lo que otorga a la empresa mayor libertad para gestionar sus recursos y buscar nuevas opciones de suministro sin que ello represente un riesgo significativo. La empresa no depende de un único proveedor para la adquisición de sus equipos e insumos (kayaks, remos, chalecos, etc.), ya que estos están disponibles en el mercado nacional a través de múltiples opciones. Esto reduce significativamente el poder de negociación de los proveedores, permitiendo a la empresa optimizar sus costos y abastecerse de manera flexible. Esta condición representa una ventaja operativa importante que facilita la expansión o renovación del inventario sin mayores restricciones.

4. Poder de negociación de los clientes – Nivel: Medio-Alto

El poder de los clientes representa un reto, ya que existen múltiples alternativas similares en el mercado. Sin embargo, la empresa ha sabido compensar esta situación a través de una oferta ajustada a las preferencias del consumidor y una experiencia única en contacto con la naturaleza. Los usuarios tienen diversas opciones para elegir servicios de recreación acuática, lo que incrementa su capacidad de comparación y negociación. La empresa ha sabido diferenciarse mediante una atención personalizada y flexibilidad en horarios, sin embargo, factores como el precio, las promociones y la experiencia general del servicio siguen siendo decisivos.

5. Amenaza de productos sustitutos – Nivel: Medio

La amenaza de sustitutos y la alta rivalidad existente demandan una mejora constante en los servicios y una inversión continua en estrategias de fidelización y posicionamiento de marca. En el entorno turístico de La Paz existen múltiples actividades que pueden sustituir al servicio de renta de kayaks, tales como paddle board, motos acuáticas, paseos en lancha, esnórquel o buceo. Estos sustitutos representan una amenaza moderada. Para contrarrestarla, es fundamental que la empresa resalte los beneficios únicos del kayak como una actividad ecológica, segura, relajante y accesible.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter revela que Kayaks Marinera se desenvuelve en un mercado competitivo con altas barreras externas relacionadas con nuevos participantes y sustitutos, pero cuenta con ventajas importantes como su reputación, la calidad del servicio y una baja dependencia de proveedores. La empresa se encuentra bien posicionada para enfrentar estos desafíos si continúa apostando por la diferenciación, la innovación en sus servicios complementarios y el fortalecimiento de su presencia digital y formalidad.

Análisis cuantitativo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicadas a Kayaks Marinera

En la Tabla FALTA NÚMERO se observa que las fuerzas con mayor impacto en el sector son la rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevos competidores, ambas con un valor de 3 (alto). El poder de negociación de los proveedores resultó ser bajo (1), mientras que los clientes presentan un nivel medio-alto (2.5). La amenaza de sustitutos obtuvo un valor de 2 (medio). Esto refleja que la presión competitiva global se sitúa en un nivel medio-alto (promedio = 2.3).

Tabla 4

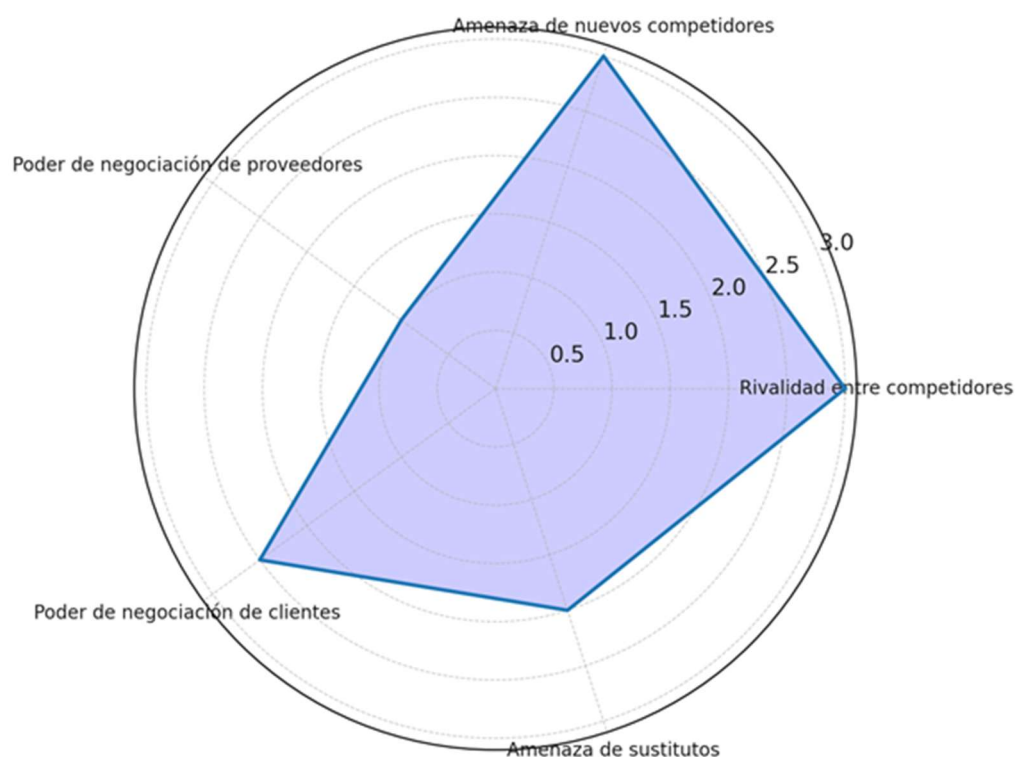
Valores cuantitativos del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en Kayaks Marinera

Fuerza de Porter	Nivel	Valor (1-3)
Rivalidad entre competidores	Alto	3
Amenaza de nuevos competidores	Alto	3
Poder de negociación de proveedores	Bajo	1
Poder de negociación de clientes	Medio-Alto	2.5
Amenaza de sustitutos	Medio	2

Nota. La escala utilizada fue: 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto.

Figura FALTA PONER NUMERO

Representación gráfica del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en Kayaks Marinera



La representación gráfica (Figura **PONER NÚMERO**) evidencia de manera clara que las mayores presiones se concentran en la competencia interna y en la posibilidad de nuevos entrantes, lo que incrementa el grado de rivalidad del sector. El promedio general de las cinco fuerzas (2.3 en una escala de 1 a 3) indica que Kayaks Marinera opera en un entorno de presión competitiva media-alta, lo que implica la necesidad de estrategias diferenciadoras y de fortalecimiento de la propuesta de valor para mantener la competitividad en el mercado local.

3.3.3 Análisis integral de las expectativas del cliente. para actividades acuáticas en La Paz, B.C.S.

1. Frecuencia de visitas y hábitos de uso.

Los resultados del estudio muestran que el 63.6 % de los encuestados visita la playa una vez por semana, lo que revela un uso constante de los espacios por parte de los habitantes de La Paz. Este comportamiento sugiere una alta oportunidad de captación de clientes locales que pueden convertirse en usuarios frecuentes de actividades recreativas acuáticas. Aunque hay variaciones estacionales, la tendencia general muestra que las playas no se usan exclusivamente en vacaciones, sino como parte de una rutina recreativa semanal principalmente en fines de semana.

2. Motivación para realizar actividades acuáticas.

El 60 % de los encuestados indicó que realiza estas actividades para salir de la rutina, mientras que un 25.7 % lo hace por motivos deportivos. Este hallazgo subraya dos aspectos clave del perfil del consumidor: El carácter emocional y recreativo de la decisión, lo que demanda experiencias relajantes y de contacto con la naturaleza. Un interés creciente por el deporte acuático como actividad saludable, lo que abre oportunidades para promociones enfocadas en bienestar, salud física y estilo de vida activo. El 14.3 % restante representa un público que participa de forma más esporádica, lo cual puede ser aprovechado a través de ofertas ocasionales o promociones especiales para incentivar la recurrencia.

3. Perfil e identidad del cliente.

Los principales segmentos de identidad revelan que un 31.4 % se considera aventurero, y un 31.4 % amante del mar, lo que muestra una fuerte conexión emocional con el entorno natural. Un 11.4 % busca experiencias nuevas, y otro 11.4 % se describe como saludable.

Estos perfiles son valiosos para diseñar estrategias de segmentación de mercado, ya que permiten adaptar la oferta según la motivación del cliente. Por ejemplo:

Para los aventureros, se pueden crear recorridos más largos y con retos moderados. Para los saludables, se puede vincular el kayak con beneficios físicos y de bienestar.

4. Preferencia por compañía en la actividad.

El 48.6 % de los encuestados prefiere hacer estas actividades en pareja, y el 40 % en grupo, lo que demuestra un fuerte componente social y emocional en la práctica del kayak o paddle board. Solo un 11.4 % opta por realizarlas de forma individual. Esto implica que los paquetes y experiencias ofrecidas por la empresa deben considerar:

- Rutas o experiencias para dos personas
- Tours grupales con enfoque en el compañerismo, la diversión y el trabajo en equipo.
- Opciones individuales y personalizadas para quienes buscan paz, introspección o conexión personal con el mar.

5. Percepción de seguridad.

El 76.5 % de los encuestados indicó que prefiere ser vigilado mientras realiza la actividad, lo que resalta la importancia de la seguridad como valor agregado. Este dato es clave para diferenciarse de la competencia:

- La implementación de sistemas de vigilancia o asistencia en el mar (por ejemplo, supervisores en kayak, radios o personal en tierra) no solo mejora la seguridad, sino también la confianza y satisfacción del cliente.

6. Canales preferidos para la renta.

La mayoría de los encuestados (57.1 %) prefiere usar WhatsApp como medio de renta, seguido por redes sociales (20 %) y físicos (17.1 %). Solo un pequeño porcentaje (5.8 %) usa páginas web. Este comportamiento refuerza la necesidad de:

- Optimizar la atención por WhatsApp, con respuestas rápidas, automatizaciones o catálogos digitales.
- Fortalecer la presencia en redes sociales con contenido atractivo, promociones y contacto inmediato.
- Evaluar la conveniencia de tener una ubicación física visible, aunque como apoyo secundario.

7. Disposición a pagar.

El precio preferido por la mayoría (41.2 %) es de \$300, seguido por un 23.5 % dispuesto a pagar \$400. Al observar que hay una aceptación gradual hacia tarifas más altas (hasta \$500), la empresa:

- Se mantiene dentro del umbral aceptado por una parte importante del mercado.
- Mejora el margen de utilidad, sin generar un rechazo significativo.
- Puede justificarse con mejores servicios, vigilancia y atención personalizada.

El análisis muestra un entorno favorable para Kayaks Marinera, donde el mercado local valora la recreación, la seguridad y las experiencias en contacto con el mar. Existe una alta disposición a participar en actividades acuáticas de forma regular, especialmente en pareja o grupo, y se prefiere el uso de medios digitales para la gestión del servicio. La percepción de seguridad, la calidad del servicio y la personalización de la experiencia son elementos clave que pueden fortalecer su posicionamiento frente a la competencia.

3.3.4 Análisis de preferencias geográficas y posicionamiento competitivo en La Paz, B.C.S.

1. Preferencia de playas para actividades

La actual presencia en Playa La Posada es estratégica y viable. Existe una oportunidad clara de expansión hacia Pichilingue y Balandra, que concentran una mayor demanda, permitiendo a la empresa:

- Acceder a nuevos flujos de turistas.
- Diversificar su presencia para reducir la dependencia de un solo punto operativo.
- Incrementar su visibilidad frente a competidores ya establecidos en esas zonas.

1. Identificación de empresas competidoras

En cuanto al reconocimiento de marcas competidoras (excluyendo a Kayaks Marinera por motivos metodológicos), se observan los siguientes resultados:

Harker Board se posiciona como el competidor más reconocido, con un 55.9 % de las menciones. Esta presencia dominante puede deberse a:

- Mayor tiempo en el mercado.
- Estrategias de promoción digital o local más agresivas.
- Oferta de servicios diversificada o alianzas con hoteles y agencias.

Si bien no se incluyó en la muestra, el hecho de que los encuestados ya hayan tenido experiencia con la marca indica que tiene un posicionamiento en desarrollo, pero aún puede potenciar su visibilidad frente a competidores con mayor reconocimiento. Competidores como Harker Board representan un referente directo, por lo que es clave analizar sus estrategias (precios, canales de contacto, ubicación, convenios) para identificar oportunidades de diferenciación.

3.3.5 Análisis de preferencia de equipos acuáticos y productos adicionales

Los resultados de la encuesta revelan una clara preferencia por el kayak posicionándolo como el equipo acuático más demandado. El segundo equipo preferido son las motos acuáticas. Aunque representan una menor proporción frente al kayak, reflejan una demanda considerable, especialmente por parte de turistas que buscan experiencias más rápidas, emocionantes o de tipo deportivo. No obstante, su uso implica:

- Costos operativos y de mantenimiento más elevados.
- Requisitos de seguridad más estrictos.
- Posibles limitaciones ambientales o regulatorias.

El paddle board, ha ganado popularidad por su componente recreativo y saludable, atractivo para un público joven o activo. El apartado de otros, puede ser aprovechado con actividades como: Esnórquel, paseo en lanchas, botes inflables o inflables recreativos. Estas opciones, aunque menos demandadas, pueden ser explotadas como servicios diferenciados o “premium” para públicos específicos o en fechas de alta demanda.

Los productos extras revelan una oportunidad clara de aumentar el valor del ticket promedio por cliente a través de la venta o renta de artículos complementarios. Los datos indican que los usuarios están dispuestos a pagar por productos que complementen su experiencia y mejoren su comodidad o registro de la actividad. Por tanto, el diseño de paquetes integrales (equipo + fotos + protección + bebida o snack) puede ser una estrategia rentable para diferenciar la oferta de Kayaks Marinera.

**Capítulo IV. Propuesta estratégica para el crecimiento
económico de la empresa Kayaks Marinera en La Paz,
B.C.S.**

Capítulo IV. Propuesta estratégica para el crecimiento económico de la empresa Kayaks Marinera en La Paz, B.C.S.

La investigación del mercado puede convertirse en una estrategia efectiva para el crecimiento económico de Kayaks Marinera. Al buscar la identificación de incrementar las oportunidades de mantenerse dentro de un mercado de actividades turísticas tan diversas, como ya se estableció que existen en la ciudad de La Paz, Baja California Sur, la definición de estrategias basadas en información obtenida de forma rigurosa, como lo es la investigación de mercado, ofrece a la empresa generar un plan que contemple tanto la adaptación a las tendencias actuales, en lo relacionado a la diversificación de servicios como la atención a segmentos específicos de mayor valor.

El análisis también considera la implementación de nuevas actividades recreativas y la posibilidad de enfocarse en el mercado de clientes exclusivos, como estrategias principales para fortalecer la competitividad de Kayaks Marinera. De esta manera, se busca no solo incrementar los ingresos de la empresa, sino también posicionarla como líder en el sector de actividades marinas recreativas y turísticas en la región.

4.1 Plan estratégico para Kayaks Marinera

El plan tiene como finalidad presentar una propuesta estratégica para impulsar el crecimiento económico de la empresa Kayaks Marinera, ubicada en La Paz, Baja California Sur. La estrategia está diseñada con base en los hallazgos derivados del diagnóstico interno y externo, incluyendo el análisis FODA, las Cinco Fuerzas de Porter y los resultados del estudio de mercado realizado. La intención es establecer líneas claras y acciones concretas que le permitan a la empresa consolidar su posición competitiva en el mercado local y expandir su alcance de manera sostenible. El objetivo de las acciones estratégicas es impulsar el crecimiento económico de Kayaks Marinera mediante la diversificación de servicios, la mejora de la presencia digital, la optimización operativa y la consolidación de alianzas

estratégicas, alineadas con las tendencias del mercado turístico y las preferencias del consumidor en La Paz, B.C.S.

4.1.1 Estrategias Basadas en el Análisis FODA

Estrategia FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Establecer alianzas con hoteles y agencias de viaje locales para la promoción cruzada de paquetes.
- Posicionar el servicio como una experiencia sostenible y ecológica.
- Ofrecer recorridos temáticos, como tours al amanecer, al atardecer o recorridos ecológicos.

Estrategia DO (Debilidades + Oportunidades)

- Desarrollar una estrategia digital integral: sitio web funcional, redes sociales activas y reservas por WhatsApp.
- Participar en eventos turísticos locales para mejorar visibilidad.
- Diversificar la oferta con productos complementarios como snorkel, fotografía y artículos de playa.

4.1.2 Estrategias Competitivas Según las Cinco Fuerzas de Porter

Reducción del impacto de nuevos competidores

- Profesionalizar el servicio mediante capacitación continua.
- Obtener certificaciones de calidad y sostenibilidad turística.

Diferenciación frente a productos sustitutos

- Promocionar el kayak como una actividad relajada, ecológica y familiar.
- Crear campañas de marketing que destaquen la experiencia completa, no solo el servicio.

Mejora frente al poder de los clientes

- Crear un programa de fidelización con beneficios para clientes recurrentes.
- Recoger retroalimentación periódica para adaptar la oferta a las preferencias del cliente.

4.1.3 Estrategias de Expansión Geográfica y de Mercado

Diversificación geográfica

- Expandir operaciones a playas como Pichilingue y Balandra mediante puntos de renta móviles.
- Diseñar experiencias exclusivas para cada ubicación.

Segmentación del mercado

- Ofrecer paquetes diferenciados para aventureros, parejas, familias y clientes individuales.
- Integrar actividades complementarias como meditar en kayak o picnics temáticos.

4.1.4 Innovación Operativa y Comercial

Digitalización y automatización

1. Crear una plataforma de renta en línea con pagos digitales.
2. Implementar un sistema de seguimiento del cliente para personalizar la atención.

Marketing y visibilidad

- Reforzar la marca mediante contenido visual atractivo, uso de influencers locales y promociones estacionales.
- Crear campañas temáticas alineadas a temporadas de alta demanda.

4.1.5 Indicadores de Evaluación del Crecimiento Económico

Tabla 2

Indicadores de evaluación del crecimiento económico

Indicador	Meta a 12 meses
Aumento de ingresos mensuales	+25% respecto al año anterior
Crecimiento en número de clientes nuevos	+30% anual
Porcentaje de clientes recurrentes	40% de la base total
Expansión a nuevas playas	2 nuevas ubicaciones activas
Seguidores en redes sociales	+50% de crecimiento
Satisfacción del cliente	≥90% en encuestas post-servicio

Nota. Elaboración propia con base en los objetivos del plan de negocios.

La propuesta estratégica presentada busca consolidar a Kayaks Marinera como una empresa innovadora, competitiva y orientada al cliente, capaz de adaptarse a las dinámicas del mercado turístico local. Mediante acciones específicas enfocadas en la mejora del servicio, la diversificación de productos, la digitalización de procesos y la expansión geográfica, la empresa estará en condiciones de lograr un crecimiento económico sostenible en el corto y mediano plazo.

4.2 Líneas de Acción para Kayaks Marinera

A continuación, se presenta un conjunto de líneas de acción encaminadas a favorecer el desarrollo económico de la empresa.

Línea 1. Desarrollo de paquetes turísticos integrales con rutas guiadas o experiencias temáticas aprovechando la experiencia personalizada y la creciente demanda de turismo ecológico.

Línea 2. Ampliación de colaboraciones con hoteles y agencias que promuevan actividades al aire libre en La Paz, sacando provecho de su visibilidad en redes sociales y ubicación estratégica.

Línea 3. Implementación de una app o sistema de reservas digital, potenciando la imagen innovadora de la marca y mejorando la experiencia del usuario.

Línea 4. Financiamiento gubernamental o apoyo institucional para adquirir más equipo y mejorar la infraestructura operativa.

Línea 5. Aprovechamiento de los programas de turismo sustentable para profesionalizar procesos administrativos y de atención al cliente.

Línea 6. Capacitación en marketing digital al equipo para reforzar la promoción en redes y diversificar los canales de comunicación con el cliente.

Línea 7. Diferenciación de la propuesta de valor frente a la competencia mediante una oferta sustentable y una atención personalizada enfocada al bienestar.

Línea 8. Diseño de protocolos operativos flexibles que se adapten a condiciones climáticas adversas, aprovechando la experiencia y organización actual.

Línea 9. Aumento del posicionamiento en medios digitales para amortiguar los efectos de la estacionalidad o la inestabilidad económica.

Línea 10. Formalización de procesos legales y normativos ante ZOFEMAT y SEMARNAT para evitar afectaciones por cambios regulatorios.

Línea 11. Invertir en equipo adicional resistente y ligero para diversificar el servicio ante eventos climáticos.

Línea 12. Establecimiento de alianzas de respaldo logístico (por ejemplo, con empresas de transporte o renta de equipo) para atender imprevistos o alta demanda.

4.3 Estrategias

Se recomienda que Kayaks Marinera adopte una estrategia general de diferenciación sostenida que fortalezca su posicionamiento en el mercado local de ecoturismo marino. Esta estrategia debe centrarse en tres ejes clave:

- **Diversificación de servicios:** Ampliar la oferta actual mediante la incorporación de paquetes guiados, recorridos temáticos (por ejemplo, avistamiento de fauna marina o rutas de interpretación ambiental) y experiencias exclusivas en horarios estratégicos (amanecer o atardecer), lo cual permitiría aumentar el valor percibido por los clientes y reducir la vulnerabilidad ante productos sustitutos.
- **Fortalecimiento de alianzas estratégicas:** Consolidar y expandir las colaboraciones con gimnasios, marcas deportivas, hoteles y agencias de viaje locales, a fin de generar sinergias comerciales, campañas promocionales conjuntas y mayor visibilidad en segmentos turísticos específicos, como el turismo wellness o de aventura.
- **Inversión en fidelización y experiencia del cliente:** Implementar mecanismos formales para obtener retroalimentación (encuestas post-servicio, promociones para clientes recurrentes y programas de lealtad), lo cual permitirá elevar los niveles de satisfacción y generar una base sólida de clientes recurrentes. Además, se recomienda profesionalizar la presencia digital mediante contenido audiovisual de calidad, publicaciones estratégicas y campañas segmentadas en redes sociales.

Finalmente, se sugiere monitorear continuamente las condiciones del mercado, incluidas las regulaciones ambientales, la estacionalidad del turismo y el comportamiento de la competencia, para adaptar las operaciones de forma proactiva.

4.4 Plan de operativo para el Crecimiento de Kayaks Marinera

A continuación, presento un plan de acción detallado basado en las estrategias previamente definidas.

Objetivo general:

Aumentar la competitividad y rentabilidad de Kayaks Marinera mediante estrategias de diversificación, marketing digital y alianzas estratégicas, optimizando su operación para un crecimiento sostenible.

Estrategia 1: Diversificación de Servicios para Reducir la Estacionalidad

Objetivo: Ampliar la oferta de experiencias para atraer clientes durante todo el año.

Acciones:

- Crear tours nocturnos en kayak con luces LED (Experiencia única en La Paz).
- Implementar un paquete de "Eco-Kayak" con información sobre conservación marina.
- Incluir opciones de snorkel y paddle board en los paquetes.
- Diseñar experiencias exclusivas para grupos, empresas y eventos especiales.

Responsables: Equipo de operaciones y marketing.

Plazo: 3 meses para lanzamiento inicial.

Recursos: Compra de luces LED, equipos de snorkel, entrenamiento de guías.

Indicadores de Éxito:

- Aumento del 20% en reservas en temporada baja.
- Al menos 3 nuevos paquetes turísticos implementados.

Estrategia 2: Alianzas estratégicas con hoteles y agencias de viajes

Objetivo: Atraer clientes a través de recomendaciones de terceros.

Acciones:

- Contactar hoteles y agencias para proponer colaboración con comisiones por venta.
- Crear folletos digitales e impresos para distribución en recepciones de hoteles.
- Establecer convenios con cruceros y operadores turísticos en La Paz.

Responsables: Gerente de ventas y relaciones públicas.

Plazo: 2 meses para establecer alianzas clave.

Recursos: Diseño gráfico de material promocional, reuniones con socios potenciales.

Indicadores de Éxito:

- Lograr acuerdos con al menos 5 hoteles/agencias en 6 meses.
- Obtener un 30% de clientes a través de referencias de aliados.

Estrategia 3: Optimización del marketing digital y reservas en línea

Objetivo: Aumentar la visibilidad en línea y facilitar las reservas.

Acciones:

- Rediseñar el sitio web con un sistema de reservas automatizado.
- Implementar anuncios pagados en Facebook, Instagram y Google Ads.
- Crear contenido atractivo en redes sociales con videos de experiencias reales.
- Incentivar a clientes a dejar reseñas en TripAdvisor y Google My Business.

Responsables: Equipo de marketing digital y diseño web.

Plazo: 4 meses para optimización completa.

Recursos: Contratación de desarrollador web, presupuesto para anuncios.

Indicadores de Éxito:

- Aumento del 40% en tráfico web y reservas en línea.
- Lograr una calificación superior a 4.5 estrellas en plataformas de turismo.

Estrategia 4: Programa de fidelización y promociones en temporada baja

Objetivo: Incentivar la repetición de clientes y la captación en épocas de menor demanda.

Acciones:

- Implementar descuentos para clientes recurrentes y residentes de B.C.S.
- Crear un programa de referidos con beneficios por recomendar a nuevos clientes.
- Enviar promociones personalizadas a clientes previos mediante correo y WhatsApp.

Responsables: Atención al cliente y marketing.

Plazo: 2 meses para implementación.

Recursos: Plataforma de email marketing, carteles informativos, sistema de descuentos.

Indicadores de Éxito:

- Lograr que el 25% de clientes repitan una visita en un año.
- Incrementar un 15% la demanda en temporada baja.

Estrategia 5: Gestión financiera para sostenibilidad y crecimiento

Objetivo: Optimizar costos y asegurar estabilidad económica.

Acciones:

- Negociar con proveedores locales para reducir costos de equipo y mantenimiento.
- Crear un fondo de emergencia para enfrentar crisis turísticas o climáticas.
- Implementar venta de souvenirs ecológicos (gorras, termos, camisetas).

Responsables: Gerente financiero y administración.

Plazo: 6 meses para consolidación del fondo y diversificación de ingresos.

Recursos: Análisis financiero, proveedores de souvenirs.

Indicadores de Éxito:

- Reducción del 10% en costos operativos anuales.
- Generación de al menos un 5% extra en ingresos con souvenirs.

Este plan de acción permitirá a Kayaks Marinera crecer de manera sostenible, fortalecer su presencia en el mercado y mejorar su rentabilidad.

Detalle de Costos Estimados y Estrategias de Publicidad para Kayaks Marinera

A continuación, desgloso costos estimados por estrategia y una estrategia de publicidad detallada para atraer más clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 5*Costos estimados por estrategia para el plan operativo*

Estrategia	Inversión inicial estimada (MXN)	Costos mensuales (MXN)
Diversificación de servicios (tours nocturnos, snorkel, experiencias premium)	\$50,000	\$5,000
Alianzas estratégicas (hoteles, agencias)	\$5,000	\$2,500
Marketing digital y reservas en línea	\$30,000	\$10,000
Fidelización y promociones (descuentos, programa de referidos)	\$8,000	\$3,000
Gestión financiera y venta de souvenirs	\$20,000	\$2,500
Totales	\$113,000	\$23,000

Nota. Elaboración propia con base en cotizaciones en hechas en internet.

Se recomienda buscar financiamiento o inversión para cubrir la inversión inicial o implementarlo en fases según el flujo de efectivo.

Esta visión estratégica permitirá a la empresa mantener su ventaja competitiva y consolidarse como una empresa líder en actividades acuáticas sustentables en La Paz, Baja California Sur.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La investigación de mercados se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo económico de las empresas, al proporcionar información clave para la toma de decisiones. A través de metodologías cualitativas y cuantitativas, las organizaciones pueden identificar oportunidades, evaluar riesgos, comprender el comportamiento del consumidor y anticipar cambios en la demanda. Esta capacidad de anticipación permite a las empresas adaptarse de manera oportuna al entorno, mejorar su posicionamiento y optimizar sus recursos, lo cual contribuye directamente a su crecimiento sostenible.

Desde una perspectiva económica, la información obtenida mediante la investigación de mercados permite diseñar productos y servicios que responden de manera más eficaz a las necesidades del mercado. Esto incrementa la competitividad de la empresa, favorece la generación de ingresos y mejora su participación en sectores estratégicos, como el turismo o los servicios recreativos. Como señalan Armstrong et al. (2021), las empresas que integran sistemáticamente la investigación de mercados en sus procesos estratégicos tienen mayores probabilidades de consolidarse en el mercado y generar valor a largo plazo.

Asimismo, la investigación de mercados incide en variables críticas para el desarrollo empresarial, como la innovación, la segmentación del público objetivo, la definición de precios y la elección de canales de distribución. Kotler et al. (2022) destacan que el conocimiento profundo del cliente es un factor esencial para lograr la diferenciación, lo cual se traduce en ventajas competitivas sostenibles en contextos económicos cada vez más dinámicos.

En resumen, la investigación de mercados no solo apoya la toma de decisiones operativas, sino que también impulsa el crecimiento económico empresarial al reducir la incertidumbre, aumentar la eficiencia y alinear las estrategias organizacionales con las expectativas del entorno. Por lo tanto, se posiciona como un elemento indispensable para la planificación, desarrollo y consolidación de las empresas en mercados altamente competitivos

En el caso de las pequeñas empresas dedicadas al turismo y actividades recreativas, como Kayaks Marinera en La Paz, Baja California Sur, el desarrollo económico empresarial se puede impulsar mediante estrategias centradas en el conocimiento del mercado, la mejora de la oferta de servicios, el fortalecimiento de capacidades internas y la creación de redes de colaboración local. Este enfoque permite una participación en la economía regional, fomenta el emprendimiento y promueve el turismo sostenible como motor de crecimiento económico. Por lo que se recomienda.

- Fortalecer la presencia digital mediante estrategias de marketing en redes sociales, publicidad segmentada, integración de canales como WhatsApp Business y mejora del sitio web para reservas en línea, con el fin de captar a un mayor número de usuarios.
- Implementar paquetes de servicios diferenciados según el perfil del cliente (familiar, aventurero, adulto mayor), incluyendo opciones como recorridos guiados, paquetes románticos en pareja o tours fotográficos con video y bolsa impermeable incluidos.
- Formalizar procesos administrativos y operativos, incluyendo el registro oficial de la empresa, pólizas de seguros para clientes y equipo, políticas de seguridad, protocolos de atención al cliente y contratación formal de personal capacitado.
- Establecer alianzas estratégicas con hoteles, agencias de viajes y prestadores de hospedaje que puedan promover el servicio de Kayaks Marinera entre sus huéspedes, especialmente en temporada alta.
- Ampliar la cobertura operativa hacia otras playas de alta afluencia como Balandra y Pichilingue, mediante la adquisición gradual de equipos adicionales y personal, con el objetivo de diversificar la oferta y aumentar la presencia de marca.
- Diseñar promociones por temporada y fidelización, ofreciendo descuentos por reservaciones anticipadas, paquetes para clientes frecuentes o programas de referidos, lo cual fomentará la repetición de visitas.

- Atender la demanda por seguridad y monitoreo, capacitando al personal para vigilar las actividades desde la costa o mediante el uso de tecnología como radios o dispositivos GPS, para brindar confianza y un valor añadido al servicio.
- Ajustar precios gradualmente, en función de la percepción de valor del cliente, como se identificó en el análisis de disposición de pago, manteniendo competitividad sin comprometer la rentabilidad.

5.2 Recomendaciones

A pesar de que los resultados obtenidos ofrecen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en Kayaks Marinera, es importante señalar algunas limitaciones del estudio:

Características de la muestra: La muestra de encuestados se centró principalmente en residentes de La Paz, B.C.S., y en personas que ya han interactuado con la empresa. Por tanto, los resultados pueden no representar completamente la percepción de turistas nacionales o internacionales.

- Estacionalidad: El levantamiento de datos se realizó en un periodo específico del año, lo que puede afectar la percepción sobre la frecuencia de visitas, preferencias o disposición de gasto. Las actitudes pueden variar significativamente entre temporada alta y baja.
- Falta de análisis financiero profundo: El estudio se centró en aspectos de mercado y percepción del cliente, sin un análisis financiero detallado de costos, rentabilidad o retorno de inversión de cada servicio, lo cual sería relevante para decisiones de expansión o adquisición de equipo.
- Acceso limitado a la competencia: Aunque se analizó la presencia de competidores mediante encuestas, no se tuvo acceso directo a la estructura de precios, costos operativos o estrategias comerciales de otras empresas del sector, lo que limita la comparación competitiva directa.

Para futuras investigaciones se recomienda contemplar las siguientes consideraciones:

- Estudio de viabilidad financiera para la expansión: Realizar un análisis financiero que contemple inversión inicial, costos fijos y variables, ingresos proyectados y retorno de inversión para expandir operaciones a otras playas de La Paz.
- Análisis de turistas extranjeros: Ampliar la muestra para incluir turistas internacionales y evaluar sus preferencias, expectativas y disposición a pagar, ya que este segmento podría representar una fuente importante de ingresos durante la temporada alta.
- Estudio comparativo entre operadores de turismo acuático: Investigar a fondo a empresas competidoras para analizar mejores prácticas, modelos de negocio y diferenciadores clave en el sector.

Hoy en día, Kayaks Marinera sigue siendo un proyecto con una misión clara: ofrecer a los usuarios una forma única y divertida de interactuar con la naturaleza, mientras se promueve un estilo de vida saludable y sostenible. La historia de su creación es un testimonio del espíritu emprendedor y la visión de sus fundadoras, quienes, al reconocer las necesidades emergentes de la comunidad, lograron establecer un negocio que no solo ofrece diversión, sino también una manera de conectar profundamente con el entorno natural de La Paz, Baja California Sur.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., Kumar, V., y Day, G. S. (2017). *Investigación de marketing*. Estados Unidos: Wiley.
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2019). *Marketing (14.ª edición)*. México: Pearson Educación.
- Burns, A. C., Veeck, A., & Bush, R. F. (2019). *Marketing Research (9.ª ed.)*. Reino Unido: Pearson Education Limited.
- CEPAL. (2021). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Infraestructura para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. : <https://www.cepal.org>
- CONANP. (28 de Noviembre de 2024). *Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas Comisión Nacinal de Áreas Nacionales Protegidas*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2024, de <https://conanp.gob.mx/conanp/dominios/pnaes/>
- Drucker, P. F. (2007). *La innovación y el emprendimiento*. España: Grupo Zeta.
- El Informante Baja California Sur. (28 de Noviembre de 2022). *El Informante*. Obtenido de <https://elinformantebcs.mx>: <https://elinformantebcs.mx/en-11-meses-se-generaron-mas-de-24-mil-mdp-por-turismo-en-bcs-setue/>
- F., S. (2020). *Fundamentos de marketing estratégico*.
- F., S. (2020). *Fundamentos de marketing estratégico*.
- Gobierno. (2024). *Programa de Ordenamiento Ecológico Local del Municipio de La Paz, B.C.S. Gobierno Municipal de La Paz*. Obtenido de <https://www.lapaz.gob.mx/poel/>
- González, A. y. (2021). *Desarrollo turístico y sostenibilidad en La Paz, B.C.S. Revista de Estudios Turísticos*.
- Hernández Sampieri, R. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- hernandez, s. r. (2020). *vmcmvfdkgjmdflmb*. mexcio: [www](http://www.wwww).
- IMCO. (2022). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Obtenido de Índice de Competitividad Estatal 2022. : <https://imco.org.mx>
- INEGI. (2021). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empresas Turísticas (ENET) 2020.: <https://www.inegi.org.mx/programas/enet/>
- INEGI. (2021). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de Estadísticas económicas estructurales. Resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE): <https://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (2022). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Obtenido de Aspectos geográficos de Baja California Sur: Compendio 2022 : https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463913382.pdf
- Kayaks Marinera, A. (22 de Mayo de 2025). Datos internos no publicados (Entrevista personal). (M. O. Karina, Entrevistador)
- Kotler P, K. H. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity* Wiley.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. España: Pearson Educación.

- Lopez R, y. D. (2024). *urismo de aventura y sostenibilidad en Baja California Sur: Casos de éxito en empresas acuáticas*. La Paz Baja California Sur: Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- Malhotra, N. K. (2018). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado (6.ª ed.)*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. K., y Birks, D. F. (2020). *Marketing Research: An Applied Approach (5.ª ed.)*. Inglaterra: Pearson Education.
- OCDE. (2020). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para construir mejores empleos.: <https://www.oecd.org>
- Pérez y Gómez, L. (2023). *Estrategias de mercado y sostenibilidad en el turismo costero: Un enfoque desde las PYMES*. Editorial Trillas.
- Porter, M. E. (2011). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. España: Grupo Patria Cultural.
- Programa de Ordenamiento Ecológico Local del Municipio de La Paz, B. G. (s.f.). <https://www.lapaz.gob.mx/poel/>.
- ProMéxico. (2020). *Secretaría de Economía*. La Paz Baja California Sur.
- R, L. M. (2024). *Turismo de aventura y sostenibilidad en Baja California Sur: Casos de éxito en empresas acuáticas*. La Paz Baja California Sur, México: Universidad Autonoma de Baja California Sur.
- Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*. España: Penguin Random House.
- SEMARNAT. (2021). *Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre*. Obtenido de <https://dsiappsdev.semarnat.gob.mx/formatos/DGZFMTC/FF-zona-federal.pdf>
- SEMARNAT. (23 de Marzo de 2024). *Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Obtenido de Dirección General de Zona Federal Marítimo Terrestre y Ambientes Costeros: <https://dsiappsdev.semarnat.gob.mx/formatos/DGZFMTC/FF-zona-federal.pdf>
- Solé, F. (2020). *Fundamentos de marketing estratégico*. Ediciones Piramide.
- Vargas, A. (2007). *Investigación de Mercados*. Bogota, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario para entrevista con responsables de la empresa (Entrevista dirigida)

Identificar las Fortalezas (Factores Internos Positivos)

1. Preguntas clave para detectar fortalezas

¿Qué hace bien la empresa?

¿Qué ventajas competitivas tiene frente a la competencia?

¿Qué opinan los clientes sobre la empresa?

¿Cuáles son los productos o servicios más exitosos?

¿La empresa tiene una buena reputación o experiencia en el mercado?

Ejemplo:

Ubicación estratégica en una zona turística popular (La Paz, B.C.S.).

Experiencia en tours acuáticos y turismo de aventura.

Uso de equipos de alta calidad y medidas de seguridad.

Reseñas positivas en plataformas.

2. Identificar las Oportunidades (Factores externos positivos)

Preguntas clave para detectar oportunidades:

¿Qué tendencias del mercado pueden beneficiar a la empresa?

¿Existen cambios en las preferencias de los clientes que favorezcan el negocio?

¿Se pueden establecer alianzas estratégicas para mejorar el crecimiento?

¿Hay nuevos nichos de mercado sin explotar?

¿Existen incentivos gubernamentales o financiamiento disponible?

Ejemplo:

Crecimiento del turismo ecológico y de aventura.

Aumento del interés en experiencias únicas y personalizadas.

Posibilidad de hacer alianzas con hoteles y agencias de viajes.

Expansión a nuevos mercados con tours nocturnos o paquetes exclusivos.

3. Identificar las Debilidades (Factores Internos Negativos)

Preguntas clave para detectar debilidades:

- ¿Qué aspectos internos necesitan mejorar?
- ¿Cuáles son las principales quejas de los clientes?
- ¿Falta algún recurso clave (capital, tecnología, personal capacitado)?
- ¿Cómo se compara la empresa con sus competidores?
- ¿Hay problemas en la gestión financiera o en la promoción del negocio?

Ejemplo:

Dependencia de la temporada alta para generar ingresos.

Falta de una estrategia sólida de marketing digital.

Poca presencia en redes sociales y sitios de turismo.

Competencia con empresas más grandes y con mayor reconocimiento.

4. Identificar las Amenazas (Factores Externos Negativos)

Preguntas clave para detectar amenazas:

- ¿Qué hace la competencia que podría afectar el negocio?
- ¿Hay cambios en la economía o regulaciones que puedan impactar?
- ¿Factores climáticos o ambientales pueden afectar la operación?
- ¿Existen tendencias que puedan hacer que el negocio pierda atractivo?
- ¿Los clientes podrían preferir otros tipos de servicios o actividades?

Ejemplo:

Aumento de la competencia en el sector turístico.

Cambios en regulaciones ambientales o permisos.

Variabilidad climática que puede afectar los tours.

Preferencia de algunos turistas por actividades más económicas o diferentes.

Anexo 2

Cuestionario de la encuesta de opción múltiple dirigida a usuarios con intereses en actividades acuáticas

1. ¿Le gustan o tiene interés por realizar actividades recreativas en el mar de la Bahía de La Paz?
2. ¿Con que frecuencia acudes a la playa en la ciudad de La Paz?
3. Pon en orden de prioridad del 1 al 5 los lugares donde te gustaría realizar actividades recreativas al aire libre y en el mar:
4. ¿Qué opción te describe mejor?
5. ¿Con que empresa identificas más o has conocido en La Paz BCS?
6. ¿Has rentado alguna vez uno de los siguientes equipos en la ciudad de La Paz BCS?
7. ¿Al rentar un equipo, te gustaría que el servicio fuera vigilado para tu mayor seguridad?
8. ¿Cuál de las siguientes opciones te gusta o estarías dispuesto (a) a realizar?
9. ¿Con que frecuencia realizarías esa actividad?
10. ¿Con que objetivo lo realizarías?
11. ¿Cómo te gustaría que fuera el proceso para rentar un equipo?
12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la renta de 1 hora de un equipo acuático?
13. ¿Cómo gustaría realizar la actividad?
14. ¿Cuál de los siguientes accesorios o extras te gustaría que incluyera tu renta de kayaks?
15. ¿Recomendarías a la empresa Kayaks marinera a un amigo ó conocido?