

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Departamento de Ciencias Administrativas
Doctorado en Ciencias de la Administración



“Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental
en Pymes hoteleras y restauranteras en Ciudad Juárez, Chihuahua, México”

Tesis para obtener el grado de
Doctora en Ciencias Administrativas

Presenta

M.A. Karla Melissa Moreno Arteaga

Comité tutorial

Directora: Dra. Carmen Patricia Jiménez Terrazas

Co-director: Dr. Juan Alfonso Toscano Moctezuma

Co-director externo: Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez

Ciudad Juárez, Chihuahua, México, diciembre, 2025

Dedicatoria

A mi esposo, por ser mi sostén en todo momento, mi mejor amigo, confidente, compañero y amor de mi vida. Tú más que nadie conoce el camino recorrido.

A mis hijos Anabella y Sergio Fernando, por ser mis motorcitos y más grandes maestros de vida, por su gran ejemplo de resiliencia a tan corta edad y sobre todo amor sincero.

A mi madre, por ser mi mayor ejemplo e inspiración para cada día superarme en todo aspecto, por siempre creer en mí e impulsarme a seguir avanzando.

A mi papá, por su reconocimiento y apoyo a lo largo de todo este tiempo.

A mi hermana, por su presencia incondicional, motivación y amor.

A toda mi familia, tíos, primos, sobrinos, cuñada, por todas sus palabras de aliento.

A mis amigos, por siempre estar y volverse parte fundamental de mi familia.

A Dios, por no soltarme de su mano y reafirmarme que su amor y sus tiempos son perfectos.

A cada uno de ustedes gracias por todo, por tanto y por siempre.

Melissa.

Agradecimientos

A la Dra. Patricia Jiménez, por aceptar el reto, por toda su paciencia, dedicación y disposición para transmitir el conocimiento, por todas las horas de trabajo en conjunto y cada consejo brindado, gracias por sus enseñanzas, por sus palabras de aliento y sobre todo por regresarme la confianza para lograr esta meta.

Al Comité Sinodal, mis co-directores Dr. Alfonso Toscano y Dr. Marco Valenzo, así como a la Dra. Marisela Vargas y el Dr. Ulises Mendoza, gracias por el tiempo dedicado y por cada una de sus aportaciones a esta investigación, cada una de ellas enriqueció este trabajo y contribuyó enormemente a mi formación como investigadora.

A cada uno de los docentes que integran el programa y que a lo largo de este camino dejaron su granito de arena con su conocimiento y consejos, especialmente a la Dra. Ana Valero y el Dr. Jesús Urrutia por su apoyo en la vinculación con los empresarios y al Dr. Carlos González por su tiempo, guía y aportaciones para el desarrollo del análisis cualitativo. Así mismo, al coordinador del programa Dr. Luis Azpeitia por todo su apoyo para culminar este proceso doctoral.

A los diversos empresarios hoteleros y restauranteros de Ciudad Juárez por su participación, disposición y confianza en el proyecto.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conahcyt) y a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez por las subvenciones otorgadas para realizar este posgrado.

A mis compañeras de generación Six y Odette, gracias por tantos momentos compartidos, por la escucha, los consejos y el apoyo otorgado tanto dentro como fuera del aula, sin duda recorrer este camino con ustedes ha sido un placer y definitivamente aligeró esos días de dudas e incertidumbre, muchas gracias por su amistad.

Melissa

ÍNDICE

Índice.....	4
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras.....	9
Resumen.....	10
I. Introducción.....	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.1.1 Relación entre Sostenibilidad Empresarial y Transformación Digital.....	13
1.1.2 Relación entre Sostenibilidad Empresarial y Turbulencia Ambiental.....	14
1.1.3 Relación entre Transformación Digital y Turbulencia Ambiental.....	16
1.1.4 Antecedentes históricos.....	17
1.2 Planteamiento del problema.....	19
1.3 Objetivos y preguntas de investigación.....	22
1.4 Modelo hipotético.....	22
1.5 Justificación de la investigación.....	27
1.5.1 Relevancia teórica o académica.....	27
1.5.2 Relevancia política-social.....	28
1.5.3 Factibilidad.....	30
1.5.4 Punto de vista personal.....	30
II. Sostenibilidad Empresarial.....	31
2.1 Definición.....	31
2.2 Características.....	33
2.3 Dimensiones.....	33
2.4 Teorías.....	34
III. Transformación Digital.....	37
3.1 Definición.....	37
3.2 Características.....	38
3.3 Dimensiones.....	38
3.4 Teorías.....	39
IV. Turbulencia Ambiental.....	41
4.1 Definición.....	41
4.2 Características.....	42
4.3 Dimensiones.....	42
4.4 Teorías.....	43
V. Marco contextual.....	44
5.1 Descripción del sector objeto de estudio.....	44
5.2 Contexto nacional.....	47
5.3 Contexto regional/estatal.....	50
5.4 Contexto local.....	52
VI. Metodología.....	52
6.1 Diseño de investigación mixto.....	53
6.2 Enfoque cuantitativo.....	53
6.2.1 Diseño de investigación cuantitativo.....	54
6.2.2 Población y muestra cuantitativa.....	54
6.2.3 Técnica de levantamiento de datos cuantitativos.....	61
6.2.4 Instrumentos para levantamiento de datos cuantitativos.....	62

6.2.5 Operacionalización de variables cuantitativas.....	64
6.2.6 Gestión del plan de datos (DMP).....	67
6.3 Enfoque cualitativo.....	67
6.3.1 Diseño de investigación cualitativa.....	68
6.3.2 Participantes o Sujetos de investigación cualitativa.....	69
6.3.3 Muestra cualitativa.....	70
6.3.4 Técnica de muestreo cualitativo.....	71
6.3.5 Instrumentos para recolección de datos cualitativos.....	71
6.3.6 Operacionalización de variables cualitativas.....	74
6.3.7 Análisis de datos cualitativos.....	77
6.4 Ética de investigación.....	77
6.5 Análisis de datos del método mixto.....	79
VII. Resultados cuantitativos.....	79
7.1 Validación de contenido de expertos.....	80
7.2 Selección de expertos.....	82
7.3 Método de recogida de información.....	85
7.4 Valoración de la validez de contenido por expertos.....	85
7.4.1 V de Aiken.....	85
7.4.1.1 Resultados de la validación de expertos utilizando V de Aiken.....	87
7.4.2 Índice de validez de contenido Lawshe.....	90
7.4.2.1 Resultados de la validación de expertos utilizando Lawshe.....	91
7.5 Piloteo.....	92
7.5.1 Descripción del piloteo.....	92
7.5.2 Principal problemática.....	93
7.5.3 Anécdotas positivas.....	93
7.5.4 Anécdotas negativas.....	94
7.5.5 Aprendizajes.....	94
7.5.6 Codificación de datos en Excel.....	94
7.5.7 Confiabilidad.....	95
7.5.7.1 Alpha de Cronbach.....	97
7.5.7.2 Resultados de la confiabilidad de instrumentos.....	98
7.5.8 Descripción de datos sociodemográficos del piloteo.....	98
7.6 Levantamiento de datos cuantitativos.....	99
7.6.1. Descripción del levantamiento de datos cuantitativos.....	99
7.6.2. Descripción de datos sociodemográficos del levantamiento de datos cuantitativos.....	102
7.6.3 Resultados descriptivos de la muestra cuantitativa por dimensiones.....	103
7.6.4 Modelo de ecuaciones estructurales.....	108
VIII. Resultados cualitativos.....	119
8.1 Descripción del levantamiento de datos cualitativos.....	119
8.2 Aspectos a indagar por concepto y categoría.....	122
8.3 Tamaño de la muestra cualitativa.....	124
8.4 Descripción de datos sociodemográficos del levantamiento de datos cualitativos.....	127
8.5 Resultados descriptivos de la muestra.....	127
8.6 Análisis de resultados cualitativos.....	140
IX. Resultados mixtos y discusión.....	154

9.1 Resultados mixtos.....	154
9.1.1 Resultados mixtos Sostenibilidad Empresarial.....	154
9.1.1.1 Resultados mixtos Sostenibilidad Económica.....	154
9.1.1.2 Resultados mixtos Sostenibilidad Social.....	156
9.1.1.3 Resultados mixtos Sostenibilidad Ambiental.....	158
9.1.2 Resultados mixtos Transformación Digital.....	161
9.1.2.1 Resultados mixtos Innovación.....	161
9.1.2.2 Resultados mixtos Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's).....	163
9.1.2.3 Resultados mixtos Clientes.....	165
9.1.3 Resultados mixtos Turbulencia Ambiental.....	167
9.1.3.1 Resultados mixtos Turbulencia de Mercado.....	167
9.1.3.2 Resultados mixtos Turbulencia Tecnológica.....	169
9.1.3.3 Resultados mixtos Intensidad Competitiva.....	172
9.2 Discusión.....	174
X. Conclusiones.....	176
Bibliografía.....	179
Anexos.....	198
Anexo 1. Operacionalización cuantitativa de Sostenibilidad Empresarial.....	198
Anexo 2. Operacionalización cuantitativa de Transformación Digital.....	199
Anexo 3. Operacionalización cuantitativa de Turbulencia Ambiental.....	202
Anexo 4. Plan de gestión de datos.....	205
Anexo 5. Operacionalización cualitativa de Sostenibilidad Empresarial.....	210
Anexo 6. Operacionalización cualitativa de Transformación Digital.....	211
Anexo 7. Operacionalización cualitativa de Turbulencia Ambiental.....	212
Anexo 8. Cuestionario.....	215
Anexo 9. Guion de entrevista.....	220
Anexo 10. Respuestas a la entrevista, empresario 1.....	223
Anexo 11. Respuestas a la entrevista, empresario 2.....	230
Anexo 12. Respuestas a la entrevista, empresario 3.....	239
Anexo 13. Respuestas a la entrevista, empresario 4.....	245
Anexo 14. Respuestas a la entrevista, empresario 5.....	251
Anexo 15. Respuestas a la entrevista, empresario 6.....	259
Anexo 16. Respuestas a la entrevista, empresario 7.....	266
Anexo 17. Respuestas a la entrevista, empresario 8.....	274
Anexo 18. Respuestas a la entrevista, empresario 9.....	279
Anexo 19. Respuestas a la entrevista, empresario 10.....	285

Índice de tablas

Tabla 1. Índices de Sostenibilidad Empresarial.....	18
Tabla 2. Reportes de Transformación Digital.....	19
Tabla 3. Matriz de alineación O-P.....	22
Tabla 4. Alineación O-P-H	23

Tabla 5. Definiciones de Sostenibilidad Empresarial.....	32
Tabla 6. Teorías identificadas en relación con la Sostenibilidad Empresarial.....	34
Tabla 7. Definiciones de Transformación Digital.....	37
Tabla 8. Teorías identificadas en relación con la Transformación Digital.....	39
Tabla 9. Definiciones de Turbulencia Ambiental.....	41
Tabla 10. Teorías identificadas en relación con la Turbulencia Ambiental.....	43
Tabla 11. SCIAN México 2023, actividad 72.....	46
Tabla 12. Principales indicadores de empresas hoteleras en México.....	48
Tabla 13. Principales indicadores de empresas hoteleras en el estado de Chihuahua.....	51
Tabla 14. Llegada de turistas en Chihuahua de acuerdo con su nacionalidad.....	51
Tabla 15. Turistas de noche en Chihuahua de acuerdo con su nacionalidad.....	52
Tabla 16. Clasificación de las Pymes.....	55
Tabla 17. Criterios de inclusión y exclusión de unidades de análisis.....	56
Tabla 18. Pymes identificadas por actividad en Ciudad Juárez.....	58
Tabla 19. Pymes y promedio de empleados identificados por actividad en Ciudad Juárez.....	60
Tabla 20. Cálculo de la muestra cuantitativa (empleados).....	60
Tabla 21. Fuentes para la elaboración del instrumento cuantitativo (cuestionario)....	63
Tabla 22. Operacionalización cuantitativa de Sostenibilidad Empresarial.....	64
Tabla 23. Operacionalización de Transformación Digital.....	65
Tabla 24. Operacionalización de Turbulencia Ambiental.....	66
Tabla 25. Diseños de investigación cualitativa.....	68
Tabla 26. Operacionalización cualitativa de Sostenibilidad Empresarial.....	74
Tabla 27. Operacionalización cualitativa de Transformación Digital.....	75
Tabla 28. Operacionalización cualitativa de Turbulencia Ambiental.....	76
Tabla 29. Biograma de expertos seleccionados.....	83
Tabla 30. Método de recolección de información de los jueces.....	85
Tabla 31. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para la variable Sostenibilidad Empresarial.....	87
Tabla 32. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para las dimensiones de la variable Sostenibilidad Empresarial.....	88
Tabla 33. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para la variable Transformación Digital.....	88
Tabla 34. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para las dimensiones de la variable Transformación Digital.....	89
Tabla 35. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para la variable Turbulencia Ambiental.....	89
Tabla 36. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para las dimensiones de la variable Turbulencia Ambiental.....	90
Tabla 37. Validación de contenido CRV' para la variable Sostenibilidad Empresarial (SE) y sus dimensiones: Sostenibilidad Económica (SEC), Sostenibilidad Social (SSC) y Sostenibilidad Ambiental (SAM).....	91
Tabla 38. Validación de contenido CRV' para la variable Transformación Digital (TD) y sus dimensiones: Innovación (INN), Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y Clientes (CLT).....	91

Tabla 39. Validación de contenido CRV' para la variable Turbulencia Ambiental (TA) y sus dimensiones: Turbulencia de mercado (TMC), Turbulencia Tecnológica (TTC) e Intensidad Competitiva (INC).....	92
Tabla 40. Generales del piloteo realizado.....	92
Tabla 41. Libro de codificación del piloteo.....	95
Tabla 42. Confiabilidad de las variables Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental.....	98
Tabla 43. Datos generales del levantamiento de datos cuantitativos.....	99
Tabla 44. Cuestionarios no respondidos.....	101
Tabla 45. Resultados descriptivos de variable Sostenibilidad Empresarial.....	103
Tabla 46. Resultados descriptivos de variable Transformación Digital.....	105
Tabla 47. Resultados descriptivos de Turbulencia Ambiental.....	106
Tabla 48. Examen de datos.....	110
Tabla 49. Modelo de medida de variable transformación digital.....	113
Tabla 50. Modelo de medida de variable turbulencia ambiental.....	115
Tabla 51. Modelo de medida de variable sostenibilidad empresarial	116
Tabla 52. Modelo de medida de segundo orden	118
Tabla 53. Prueba de hipótesis y resultados del modelo estructural	118
Tabla 54. Datos generales del levantamiento de datos cualitativos	120
Tabla 55. Aspectos a indagar Sostenibilidad Empresarial	122
Tabla 56. Aspectos a indagar Transformación Digital	123
Tabla 57. Aspectos a indagar Turbulencia Ambiental	123
Tabla 58. Saturación teórica Sostenibilidad Empresarial.....	124
Tabla 59. Saturación teórica Transformación Digital.....	125
Tabla 60. Saturación teórica Turbulencia Ambiental.....	126
Tabla 61. Empresarios participantes en entrevista	127
Tabla 62. Aspectos identificados en la totalidad de las entrevistas	128
Tabla 63. Aspectos identificados Empresario 1	130
Tabla 64. Aspectos identificados Empresario 2	131
Tabla 65. Aspectos identificados Empresario 3	132
Tabla 66. Aspectos identificados Empresario 4	133
Tabla 67. Aspectos identificados Empresario 5	134
Tabla 68. Aspectos identificados Empresario 6	135
Tabla 69. Aspectos identificados Empresario 7	136
Tabla 70. Aspectos identificados Empresario 8	137
Tabla 71. Aspectos identificados Empresario 9	138
Tabla 72. Aspectos identificados Empresario 10	139
Tabla 73. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Sostenibilidad Económica.....	154
Tabla 74. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Sostenibilidad Social.....	156
Tabla 75. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Sostenibilidad Ambiental.....	159
Tabla 76. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Innovación.....	161
Tabla 77. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos TIC's.....	163
Tabla 78. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Clientes.....	165

Tabla 79. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Turbulencia de Mercado.....	167
Tabla 80. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Turbulencia Tecnológica.....	169
Tabla 81. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Intensidad Competitiva.....	172

Índice de figuras

Figura 1. Antecedentes investigativos y empíricos.....	17
Figura 2. Planteamiento de problema mixto.....	21
Figura 3. Modelo hipotético.....	24
Figura 4. Modelo path de segundo orden.....	112
Figura 5. Primer y segundo orden de la variable Transformación Digital.....	113
Figura 6. Primer y segundo orden de la variable Turbulencia Ambiental.....	114
Figura 7. Primer y segundo orden de la variable sostenibilidad empresarial.....	116
Figura 8. Modelo de medida de segundo orden.....	117
Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales.....	119
Figura 10. Red semántica Sostenibilidad Empresarial.....	142
Figura 11. Red semántica Transformación Digital.....	145
Figura 12. Red semántica Turbulencia Ambiental.....	148
Figura 13. Red semántica por concepto y categorías de estudio.....	151
Figura 14. Red semántica general de la información proporcionada por los empresarios.....	153

Resumen

Objetivo: El objetivo de este estudio es investigar los temas Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental, con el propósito de construir un modelo teórico que explique la relación que existe entre los elementos que toma en cuenta la empresa como herramientas de Transformación Digital para hacer frente a los cambios tecnológicos que se presentan en el entorno externo (Turbulencia Ambiental) y que contribuyen a que la empresa sea sostenible.

Marco Teórico: La Sostenibilidad Empresarial está fundamentada por la Teoría del Triple Resultado o Triple Bottom Line; por su parte, la Transformación Digital se basa en la Teoría de las Capacidades Dinámicas; y la Turbulencia Ambiental se sustenta con la Teoría de la Innovación.

Método: La metodología adoptada para esta investigación es un diseño mixto explicativo secuencial con datos primarios utilizando un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, correlacional y transversal; y un enfoque cualitativo con un diseño basado en la fenomenología-hermenéutica. La unidad de análisis en la parte cuantitativa son empleados operativos y administrativos, excepto gerentes o propietarios, de Pymes hoteleras y restauranteras de Ciudad Juárez, Chihuahua; y para la parte cualitativa se integra exclusivamente por gerentes o propietarios de las empresas mencionadas anteriormente. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta (on-line y formato impreso) y la entrevista.

Resultados y Discusión: Los resultados se dividen en tres partes: resultados cuantitativos para los cuales se realizó un modelo de ecuaciones estructurales por medio de SmartPLS; para los resultados cualitativos se utilizó la red semántica diseñada con Atlas.Ti 25; y los resultados mixtos se integran por un contraste entre los resultados cuantitativos y cualitativos. A través de los resultados se explica la relación existente entre las variables de estudio desde cada uno de los enfoques utilizados. En cuanto a la discusión se desarrolló a partir de los resultados obtenidos y su comparación con los estudios previos que permitieron conocer el estado del arte para la presente investigación.

Implicaciones de la investigación: Los resultados pueden aplicarse o influir en las prácticas empresariales. Estas implicaciones podrían abarcar: ventas, recursos humanos, procesos operativos, relaciones con empleados, clientes y la sociedad en general, entre otras.

Originalidad/Valor: Este estudio contribuye a la literatura al abordar la relación que existe entre las variables objeto de estudio (Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental) mediante un enfoque empírico. La relevancia y valor de esta investigación se evidencian en que los resultados pueden contribuir en el desarrollo de estrategias dentro de cualquier área de la organización, modificando el modelo de negocios de las Pymes para el logro de ventajas competitivas que les permitan seguir operando en el mercado.

Palabras clave: Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital, Turbulencia Ambiental, Pymes, hoteles, restaurantes.

I. INTRODUCCIÓN

La Sostenibilidad Empresarial consiste en integrar prácticas ambientales, sociales y económicas en la operatividad de una empresa, con el propósito de minimizar el impacto ambiental, promover el bienestar de la sociedad y garantizar que la empresa sea financieramente estable a largo plazo.

En cuanto a la Transformación Digital, implica el proceso de adoptar tecnologías y herramientas digitales en todas las áreas de la empresa modificando la forma en la que opera y generando valor tanto en el entorno interno como en el externo de la organización.

La Turbulencia Ambiental se refiere a la inestabilidad que se genera en el entorno externo de las empresas, y dicha inestabilidad es provocada por los cambios rápidos e impredecibles que pueden ser causados por diferentes factores ya sea económicos, tecnológicos, políticos, sociales e incluso naturales; estos cambios obligan a las entidades empresariales a adaptarse rápidamente para lograr continuar operando y prosperando en el mercado.

Las variables se han estudiado a través de los años desde una perspectiva teórica fundamentada por diversas teorías; en estudios recientes, varios autores se han dado a la tarea de indagar más sobre el tema y mencionan que las empresas tienen la oportunidad de ser más sostenibles si modifican sus prácticas empresariales desde un sentido de responsabilidad en cuestiones no solamente financieras, sino también sociales y ambientales, por ello, es necesario que este tipo de empresas adopten herramientas digitales mediante aplicaciones móviles que les permitan aumentar su participación en el mercado y mejorar su relación con todas las partes interesadas.

Este trabajo está dividido en cinco partes: introducción, Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital, Turbulencia Ambiental, marco contextual, metodología, resultados cuantitativos, resultados cualitativos, conclusión, referencias y anexos.

1.1 Antecedentes

Dentro de la investigación, los antecedentes son una parte fundamental ya que implica la revisión y el análisis de investigaciones previas que estén relacionadas con el tema que se desea investigar, además permiten identificar brechas en el conocimiento y determinar el fundamento teórico sobre el cual se establecerá el estudio en cuestión. Las investigaciones

pueden ser de literatura académica, estudios empíricos, informes, entre otros; a partir de esas investigaciones se puede detectar los antecedentes y a su vez pueden clasificarse en dos tipos: antecedentes investigativos y antecedentes empíricos.

Los antecedentes investigativos permiten la relación con otros estudios de la misma índole, de tal manera que se pueda observar tanto las técnicas como las metodologías utilizadas para su análisis (Chaverri, 2017).

Los antecedentes empíricos contribuyen a reiterar la viabilidad de la investigación enfatizando la disponibilidad de la información referente a las unidades de análisis en la investigación de campo (Chaverri, 2017).

Dentro de la revisión de literatura se encontraron diversos estudios tanto de naturaleza empírica como de tipo descriptivos, dichos estudios se clasificaron de acuerdo con la relación que existe entre las variables objeto de la presente investigación siendo los siguientes:

1.1.1 Relación entre Sostenibilidad Empresarial y Transformación Digital

Se llevaron a cabo varias investigaciones que relacionan la Sostenibilidad Empresarial y la Transformación Digital a partir del análisis de diversos factores, entre ellos se destacan: la Transformación Digital por medio del capital intelectual en conjunto con la innovación y la tecnología, y su influencia en el desarrollo sostenible mediante la creación de valor y ventajas competitiva (Gross-Golacka *et al.*, 2020). El análisis de como la Transformación Digital y la web participativa pueden mejorar la productividad y la eficiencia empresarial (Sivarajah, *et al.*, 2020). La sostenibilidad de las empresas y el comportamiento de compra del consumidor utilizando tecnología, es decir, la Transformación Digital de una compra tradicional en local a compras on-line y cómo influyó esto en la oferta y demanda de productos (Tanveer *et al.*, 2020). La Transformación Digital por medio de la adopción de tecnologías digitales, aplicaciones móviles, aspectos tecnológicos y su influencia en la Sostenibilidad Empresarial (Abed, 2021; Lutfi *et al.*, 2022; Rakshit *et al.*, 2021; Trabucco & De Giovanni, 2021).

En relación con el diseño de las investigaciones, principalmente fueron cuantitativas con diferentes enfoques entre los que se destacan: correlacional y regresión logística (Abed, 2021; Lutfi *et al.*, 2022; Rakshit *et al.*, 2021; Trabucco & De Giovanni, 2021). Otras fueron de diseño mixto (cuantitativa-cualitativa) (Gross-Golacka *et al.*, 2020; Tanveer *et al.*, 2020). Únicamente Sivarajah *et al.*, (2020) llevó a cabo un estudio cualitativo exploratorio.

Respecto a los instrumentos para el levantamiento de datos en las investigaciones identificadas el más común fue la encuesta (Abed, 2021; Lutfi *et al.*, 2022; Rakshit *et al.*, 2021; Trabucco & De Giovanni, 2021). Por su parte, Gross Golacka *et al.*, (2020) utilizó una ponderación en escala ordinal en el cuestionario y de forma expresa en la entrevista. Sivarajah *et al.*, (2020) realizaron una síntesis de la literatura misma que se complementó con entrevistas semiestructuradas. Tanveer *et al.*, (2020) utilizó la encuesta y la entrevista.

En relación con las poblaciones objeto de investigación, el estudio de Gross-Golacka *et al.*, (2020) se desarrolló en Polonia con una muestra de 1,041 Pymes en donde se solicitó la colaboración de los directivos. Sivarajah *et al.*, (2020) no especifica el número de documentos revisados, sin embargo, la entrevista se llevó a cabo con 9 gerentes y si bien no menciona el lugar donde se realizó la investigación, se especula que fue en el Reino Unido dado que ahí radican los autores. Tanveer *et al.*, (2020) tuvo una muestra de 80 participantes para la encuesta, desafortunadamente no menciona la cantidad de personas entrevistadas.

Abed (2021) realizó su estudio en Arabia Saudita con una muestra de 330 mujeres emprendedoras. Rakshit *et al.*, (2021) se llevó a cabo en la India en 343 Pymes de tres corporaciones de desarrollo industrial en donde se encuestó a los encargados de la comercialización de los productos de las Pymes. Trabucco & De Giovanni (2021) fue realizada en Italia en donde se aplicaron 635 cuestionarios en empresas, sin embargo, solo se tuvo respuesta de 119, las personas encargadas de responder los cuestionarios fueron ejecutivos de alto nivel identificados como CEO, presidentes o gerentes. Las empresas encuestadas pertenecen a diferentes países entre los que se encuentran: Italia, Francia, Reino Unido, España, Alemania, Portugal, Bélgica, Países Bajos, Finlandia y Suecia.

Respecto a Lutfi *et al.*, (2022) llevaron a cabo su estudio en Jordania, se tuvo una muestra de 741 directores y propietarios de Pymes jordanas, sin embargo, solamente respondieron 213 personas.

1.1.2 Relación entre Sostenibilidad Empresarial y Turbulencia Ambiental

Las investigaciones detectadas que relacionan la Sostenibilidad Empresarial con la Turbulencia Ambiental consisten en las siguientes: una de ellas consistió en comprender cuáles tipos de mentalidades directivas impulsan y fomentan las prácticas de Sostenibilidad Empresarial enfocadas en objetivos socioeconómicos, sociales y ambientales aprovechando

las turbulencias generadas por el ambiente en el mercado (Benkert, 2021). Otro estudio analizó las competencias, capacidades y competitividad de la empresa mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el desarrollo de estrategias en pro de la Sostenibilidad Empresarial a partir de las adversidades provocadas por la Turbulencia Ambiental a las cuales se enfrenta la organización (Hamilton, 2020). Otra investigación más consistió en analizar la relación entre si el liderazgo estratégico promueve la flexibilidad estratégica organizacional y por ende mejora la Sostenibilidad Empresarial en un entorno turbulento impulsado por los mercados emergentes (Nwachukwu & Vu, 2020). Otro trabajo tuvo como finalidad indagar sobre la relación entre las condiciones empresariales generadas por las turbulencias del entorno y la Sostenibilidad Empresarial (Orobia *et al.*, 2020).

Otra investigación tuvo como propósito explorar el papel de las turbulencias organizacionales, ambientales y económicas, y cómo se relacionan con la Sostenibilidad Empresarial y el desempeño de la empresa (Wong & Ngai, 2021). Una más tuvo como finalidad analizar el alineamiento entre las estrategias y la Sostenibilidad Empresarial a partir de los desafíos producidos en el mercado, mismos que son impulsados por la Turbulencia Ambiental a través de factores como: transición tecnológica, enfermedades (Pandemia COVID-19), cambios en el entorno político, económico y social se trata de una investigación no experimental de transacción de campo (González-Díaz *et al.*, 2021).

En relación con los diseños de investigación de los estudios desarrollados, Benkert (2021) utilizó una metodología cuantitativa, si bien no especifica el diseño del estudio, si menciona el uso de análisis de conglomerados y análisis de regresión en la información obtenida. La investigación de Nwachukwu & Vu (2020) se desarrolló mediante un estudio mixto con diseño correlacional. Orobia *et al.*, (2020) utilizó un estudio cuantitativo, transversal con diseño explicativo. El estudio de González-Díaz *et al.*, (2021) se llevó a cabo mediante una investigación de diseño no experimental de campo – transversal. Por su parte, Wong & Ngai (2021) realizaron una investigación con diseño cualitativo-exploratorio.

Respecto al levantamiento de datos, la mayoría de los estudios detectados utilizaron como instrumento de recolección de datos la encuesta (Benkert, 2021; González-Díaz *et al.*, 2021; Nwachukwu & Vu, 2020; Orobia *et al.*, 2020). Hamilton (2020) utilizó la narrativa de caso, y Wong & Ngai (2021) utilizaron un estudio de caso.

Las poblaciones que integran las investigaciones detectadas se integran de la siguiente forma: Benkert (2021) implementó su investigación en Australia y Nueva Zelanda y aplicó 169 encuestas dirigidas a altos directivos del área de compras. La investigación de Hamilton (2020) se llevó a cabo en Australia, específicamente en una empresa de marketing, sin embargo, no especifica el tamaño de la muestra ni la población utilizada. Nwachukwu & Vu (2020) desarrollaron su investigación en Nigeria en 520 Pymes, particularmente, bancos de microfinanzas. El estudio de Orobía *et al.*, (2020) se realizó en Uganda con una muestra de 571 empresas cuya propiedad pertenecía jóvenes y mujeres entre 18 y 28 años y se obtuvo la respuesta de 390 personas.

Wong & Ngai (2021) analizaron tres empresas de tamaño grande, mediana y pequeña en donde entrevistaron a vicepresidentes directores, gerentes y subgerentes de la industria de la moda y textil, se asume que el estudio se implementó en China dado el origen de los autores. El trabajo de González-Díaz *et al.*, (2021) se desarrolló con directores y gerentes de Pymes del sector manufacturero en Perú, en este caso se aplicaron 247 encuestas a directores y gerentes.

1.1.3 Relación entre Transformación Digital y Turbulencia Ambiental

Las investigaciones detectadas relacionan la Transformación Digital con la Turbulencia Ambiental de la siguiente manera:

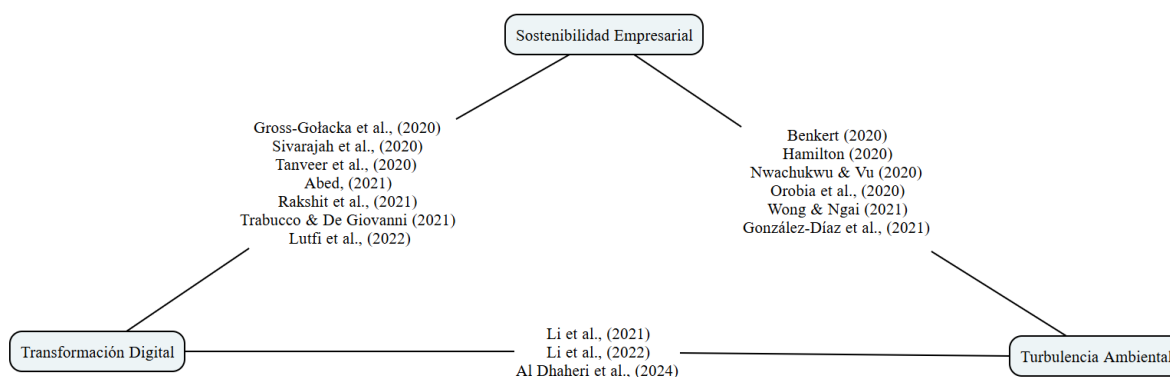
Analizando el vínculo entre el IPC de las empresas, la conciencia organizacional hacia la Transformación Digital y la agilidad de los cambios en el entorno provocados por la Turbulencia Ambiental (Li *et al.*, 2021). Otro estudio, determinó si la aplicación de Transformación Digital a través del uso de las capacidades dinámicas permite que las empresas puedan aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y de ésta forma aumentar su rendimiento y ventajas competitivas durante las Turbulencias Ambientales (Al Dhaheri *et al.*, 2024). Una investigación indagó sobre cómo las empresas responden a las crisis del entorno provocadas por las turbulencias ambientales mediante el uso y la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan una Transformación Digital en la operatividad del negocio (Li *et al.*, 2022).

Para los diseños de investigación, Li *et al.*, (2021) utilizaron una investigación tipo cuantitativa con diseño transversal, Al Dhaheri *et al.*, (2024) realizó un enfoque cuantitativo y Li *et al.*, (2022) realizó estudios de casos de tipo descriptivo, exploratorio y explicativo.

En relación con los instrumentos seleccionados para la recopilación de datos se utilizó la encuesta (Al Dhaheri *et al.*, 2024; Li *et al.*, 2021). Por su parte, Li *et al.*, (2022) llevó a cabo entrevistas.

Respecto a las poblaciones analizadas en las investigaciones, Li *et al.*, (2021) se centraron en empresas medianas y grandes que cotizan en la bolsa de valores; Al Dhaheri *et al.*, (2024) se centró en las Pymes de los sectores comercio, industria y servicios en los emiratos de Abu Dabi, Dubái y Sharjah; y Li *et al.*, (2022) se enfocó en 5 compañías de diferentes sectores entre los cuales se identifica manufactura, comercio electrónico, finanzas, entre otros, sin embargo no menciona de qué país son.

Figura 1. Antecedentes investigativos y empíricos



Fuente: Elaboración propia

1.1.4 Antecedentes históricos

Los antecedentes históricos permiten describir los hechos, sucesos, trayectorias u orígenes cronológicos sobre un problema de investigación, de igual forma contribuye a indagar si existen nuevas tendencias o características propias de un fenómeno determinado (Chaverri, 2017).

La Sostenibilidad Empresarial ha sido tema de investigación en los últimos años, diversas entidades académicas y empresas de consultoría se han dedicado a indagar sobre en

qué consiste y cuál es el impacto de la Sostenibilidad Empresarial en diferentes organizaciones en el mundo.

En la tabla 1 se muestran los índices identificados y clasificados de acuerdo con la organización que los elabora:

Tabla 1. Índices de Sostenibilidad Empresarial

Tipo de organización	Organización	Índices	Año de inicio de publicaciones
Académica	Centro para la Sostenibilidad Empresarial (CBS)	Greater China Business Sustainability Index	2020
		Hong Kong Business Sustainability Index	2015
		Hong Kong SME Business Sustainability Index	2011
		Greater Bay Area Business Sustainability Index	2019
		The Data Appeal Company Measure and Improve Business Sustainability with Big Data	2022
Empresas de consultoría	Schneider Electric	New Zealand Business Sustainability Research Index	2022
	PDI Technologies	Business of Sustainability Index	2022

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los índices de naturaleza académica elaborados por el Centro para la Sostenibilidad Empresarial (CBS) iniciaron en el año 2011; respecto a los índices elaborados por empresas consultoras, su publicación es más reciente y se realizó durante el 2022.

Al igual que la Sostenibilidad Empresarial, la Transformación Digital también ha sido abordada desde perspectivas empresariales, las cuales se presentan en la tabla 2:

Tabla 2. Reportes de Transformación Digital

Tipo de organización	Organización	Documento	Última publicación
Empresas de consultoría	Third Stage Consulting Group	Digital Enterprise Operation Report, Future of Digital Transformation	2024
	Valtech	The Digital Transformation Report	2022
	Atlántico	Latin America Digital Transformation Report	2023

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra las últimas publicaciones de reportes relacionados con la Transformación Digital en las empresas cuyas publicaciones más recientes fueron en 2022, 2023 y 2024.

1.2 Planteamiento de problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) son fundamentales para la economía de todos los países, históricamente el entorno empresarial ha cambiado enormemente, ya que las empresas siempre han estado expuestas a las fluctuaciones e incertidumbres del entorno en el que se desenvuelven (Rakshit *et al.*, 2021; Witschel *et al.*, 2022).

Dentro de la revisión de literatura, se identificaron diversas investigaciones realizadas en distintos países como Polonia, Arabia Saudita, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Italia, Nigeria, China, India, entre otros; dichas investigaciones se realizaron en diversos contextos y para ello utilizaron metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas con métodos de recolección de datos principalmente encuestas y entrevistas; la población objeto de estudio se identificó como empresas (Pymes), especialistas, empleados, altos ejecutivos y propietarios (Gross-Golacka *et al.*, 2020; Hamilton, 2020; Reyes Hernández, 2021).

Respecto a los objetivos de los estudios identificados, consistieron en identificar, analizar, examinar, medir, determinar factores o relaciones entre las variables de estudio tales como: aspectos tecnológicos, recursos humanos, capital intelectual, aplicaciones móviles, competencias organizacionales, inversiones, cultura organizacional, liderazgo y capacidades,

todas ellas relacionadas con la Sostenibilidad Empresarial (Benkert, 2021; Lutfi *et al.*, 2022; Tanveer *et al.*, 2020; Wong & Ngai, 2021).

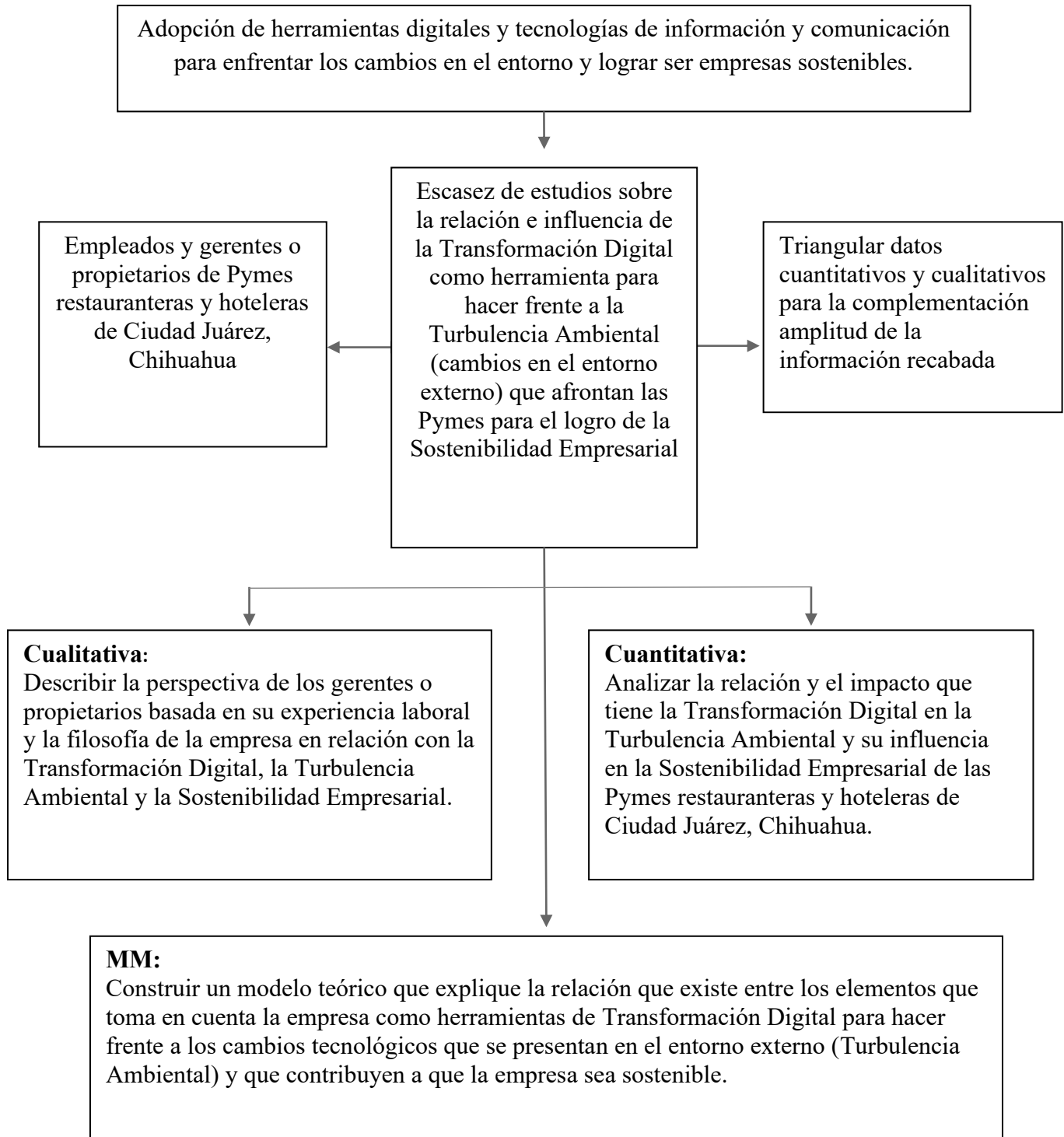
A través de los años, la Sostenibilidad Empresarial ha sido objeto de estudio, algunas naciones como China, Nueva Zelanda y Estados Unidos han desarrollado índices y reportes relacionados a este tema, dichos documentos son elaborados por entidades académicas y de consultoría y sus publicaciones datan de 2011 en el caso de los académicos, mientras que los índices de empresas consultoras son más recientes ya que fueron publicados durante el 2022.

En este sentido, diversos autores mencionan que se han desarrollado pocos documentos que abordan la relación e influencia que existe entre la sostenibilidad, la Transformación Digital y la Turbulencia Ambiental, es importante mencionar que la mayoría de los estudios encontrados a la fecha, si bien son tanto empíricos como de revisión de literatura, dichos estudios han sido realizados fuera del territorio mexicano y sobre todo en Ciudad Juárez no se han detectado investigaciones de ésta índole con la población propuesta (Pymes) (Afdal *et al.*, 2021; El Hilali *et al.*, 2020; Gomez-Trujillo & Gonzalez-Perez , 2022; Indriastuti & Fuad , 2021; Schallmo *et al.*, 2017; Vidmar *et al.*, 2021).

Por ello la presente investigación tiene como finalidad analizar si la Transformación Digital disminuye la Turbulencia Ambiental que enfrentan las Pymes y les permite alcanzar la Sostenibilidad Empresarial. En este sentido, el problema de investigación es el desconocimiento de la relación que existe entre las variables de estudio: Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental en las Pymes de Ciudad Juárez, y si la adopción de herramientas digitales y tecnologías de información y comunicación permite a las empresas enfrentar los cambios del entorno y lograr ser empresas sostenibles.

En la figura 2 se muestra el planteamiento del problema mixto.

Figura 2. Planteamiento de problema mixto



1.3 Objetivos y preguntas de investigación

En la tabla 3 se aprecia la matriz de alineación del Objetivo-Pregunta

Tabla 3. Matriz de alineación O-P

	Objetivo	Pregunta
Método mixto	Construir un modelo teórico que explique la relación que existe entre los elementos que toma en cuenta la empresa como herramientas de Transformación Digital para hacer frente a los cambios tecnológicos que se presentan en el entorno externo (Turbulencia Ambiental) y que contribuyen a que la empresa sea sostenible.	¿Cómo se relaciona el modelo teórico de los elementos que toma en cuenta la empresa como herramientas de Transformación Digital para hacer frente a los cambios tecnológicos que se presentan en el entorno externo (Turbulencia Ambiental) y que contribuyen a que la empresa sea sostenible?
Método cualitativo	Describir la perspectiva de los gerentes o propietarios basada en su experiencia laboral y la filosofía de la empresa en relación con la Transformación Digital, la Turbulencia Ambiental y la Sostenibilidad Empresarial.	¿Cuál es la perspectiva de los gerentes o propietarios basada en su experiencia laboral y la filosofía de la empresa en relación con la Transformación Digital, la Turbulencia Ambiental y la Sostenibilidad Empresarial?
Método cuantitativo	Analizar la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Turbulencia Ambiental y su influencia en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua.	¿Cuál es la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Turbulencia Ambiental y su influencia en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua?

Fuente: Elaboración propia

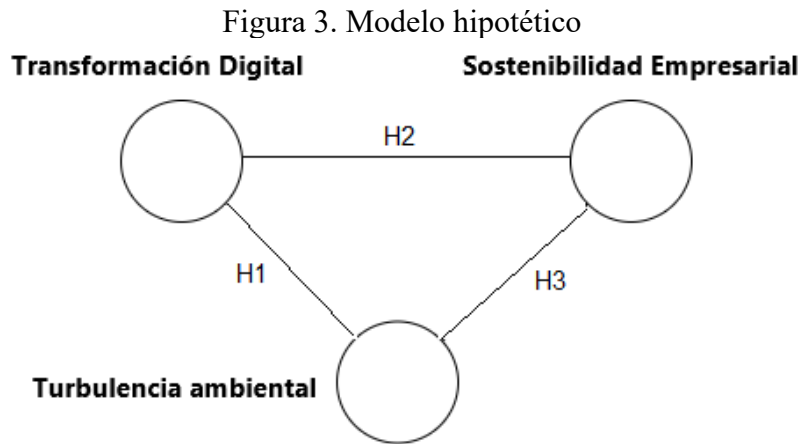
1.4 Modelo hipotético

El modelo hipotético cuantitativo, describe y visualiza las hipótesis que relacionan cada una de las variables de estudio. En la tabla 4 se presenta la alineación metodológica de los objetivos, preguntas e hipótesis cuantitativas.

Tabla 4. Alineación O-P-H

Objetivo	Pregunta General	Hipótesis
Analizar la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Turbulencia Ambiental y su influencia en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua.	¿Cuál es la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Turbulencia Ambiental y su influencia en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua?	
	Específicos	
Analizar la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Turbulencia Ambiental de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua.	¿Cuál es la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Turbulencia Ambiental de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua?	H1: Existe relación significativa entre la Transformación Digital y la Turbulencia Ambiental de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua
Analizar la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua.	¿Cuál es la relación y el impacto que tiene la Transformación Digital en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua?	H2: Existe relación significativa entre la Transformación Digital y Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua
Analizar la relación y el impacto que tiene la Turbulencia Ambiental y su influencia en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua.	¿Cuál es la relación y el impacto que tiene la turbulencia en la Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua?	H3: Existe relación significativa entre la Turbulencia Ambiental y Sostenibilidad Empresarial de las Pymes restauranteras y hoteleras de Ciudad Juárez, Chihuahua

El modelo hipotético se representa en la figura 3:



Fuente: Elaboración propia

La relación detectada entre variables objeto de estudio en la presente investigación se presenta a continuación:

Transformación Digital y Sostenibilidad Empresarial

El aislamiento y las restricciones de distanciamiento que surgieron a partir de la pandemia Covid-19 tuvieron un gran impacto en las Pyme ya que este tipo de negocios depende principalmente del comportamiento de las ventas, por lo que, la implementación de tecnología es fundamental para la sostenibilidad de las Pymes (Indriastuti & Fuad , 2021).

La transformación e innovación digital es un concepto emergente fundamental para que las Pymes logren obtener una Sostenibilidad Empresarial en la actualidad y en el futuro; es un esfuerzo para acelerar los negocios a través de la utilización de herramientas tecnológicas que impacten de forma positiva en los procesos comerciales de las empresas modificando los modelos de negocios en función de las necesidades de cada empresa mejorando su rendimiento financiero (El Hilali *et al.*, 2020; Indriastuti & Fuad , 2021; Schallmo *et al.*, 2017; von Leipzig *et al.*, 2017).

Esta Transformación Digital influye en la sostenibilidad de las empresas de diferentes formas: una de ellas es el uso de herramientas digitales para publicidad y promoción de sus marcas; otra forma es a través de la utilización de software para cuestiones contables como facturaciones y pagos, actividades comerciales u operativas y de logística (Indriastuti & Fuad , 2021).

La reinención de los negocios a través de la Transformación Digital influye en la creación de nuevas fuentes de ingresos (Wiles, 2019). La generación de valor en la actualidad se da a partir de la creación y/o adaptación de nuevos modelos de negocios enfocados en capacidades digitales e innovación con la finalidad de explotar las oportunidades que estas ofrecen (Hanna, 2016). Rogers (2016) menciona cinco estrategias a partir de la era digital: clientes, competencia, datos, innovación y propuesta de valor; estos componentes son clave para el éxito de la Transformación Digital de las empresas y su Sostenibilidad Empresarial.

Turbulencia Ambiental y Sostenibilidad Empresarial

La Turbulencia Ambiental (TA) es el grado de cambio en la tecnología, la demanda de los clientes y la intensidad de la competencia del mercado en la industria. A partir de esta definición, el presente estudio dividió la TA en dos dimensiones: turbulencia tecnológica y turbulencia del mercado (Wheelwright & Clark, 1992). La turbulencia tecnológica se refiere a la percepción que tienen las empresas del entorno tecnológico y refleja el grado de cambio tecnológico (Jaworski & Kohli, 1993), mientras que la turbulencia del mercado se refiere a la inestabilidad perceptible en el mercado y refleja el grado de cambio en la demanda de los clientes y la intensidad de la competencia en el mercado (Keats & Hitt, 2017).

La Turbulencia Ambiental actúa como una de las características de las redes empresariales como impulsoras del rendimiento de la innovación ecológica (GIP), la cual, mejora sus objetivos estratégicos y su desarrollo sostenible. A través del desarrollo verde, se puede cultivar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible al tiempo que se garantiza la protección de los recursos ambientales, la contaminación y la pérdida de biodiversidad (Song *et al.*, 2021).

Así como la combinación de "innovación impulsada" y "desarrollo ecológico", la innovación ecológica también es esencial para que las empresas mantengan su competitividad básica al tiempo que mejoran sus competencias de innovación y logran un desarrollo sostenible (Song *et al.*, 2021).

Witschel *et al.*, (2022) menciona que, históricamente, las empresas siempre han estado expuestas a los cambios e incertidumbres del entorno. Sin embargo, el entorno empresarial actual ha cambiado enormemente. La digitalización afecta significativamente a

la naturaleza, la escala y la velocidad del cambio ambiental y tiene el potencial de romper los límites tradicionales de la industria y la lógica (Brenk *et al.*, 2019). Sin duda, la digitalización abre numerosas oportunidades de negocio, pero también hay desventajas, ya que las estrategias, los modelos de negocio (BM) y las capacidades actuales se vuelven obsoletos (Rachinger *et al.*, 2018).

En su estudio, Witschel *et al.*, (2022) afirma que existen diferentes condiciones y contextos ambientales, como la innovación del modelo de negocio (BMI) en la era digital, requieren diferentes capacidades, procesos y estructuras. Por lo tanto, se examinó la relación entre las capacidades dinámicas (CD) y la (BMI) en el contexto de la digitalización, también se analizó si la Turbulencia Ambiental (TA) y los factores organizativos moderan la relación CD-BMI.

Transformación Digital y Turbulencia Ambiental

Las empresas que tienen una consciencia clara sobre la Transformación Digital y sobre todo que adoptan estas prácticas, tienen una mayor probabilidad de mejorar su capacidad para responder a los cambios del entorno externo provocado por la Turbulencia Ambiental (Li *et al.*, 2021).

Una de las principales turbulencias que ha sufrido el mercado en los últimos años fue la pandemia de COVID-19, en donde diversas empresas sucumbieron a los efectos provocados por las turbulencias del entorno pero otras lograron prosperar modificando la forma de hacer negocios, es así como esta investigación estudió cómo las empresas abordaron la situación llevando sus negocios a proceso de transformación principalmente digital a través del uso del comercio electrónico, el internet de las cosas, trabajo desde casa y principalmente el rediseño del modelo de negocios (Li *et al.*, 2022).

La Turbulencia Ambiental influye en la generación de diversos obstáculos para las empresas, principalmente aquellas que se identifican como Pymes, sin embargo, algunos estudiosos del tema mencionan que también representa una oportunidad para que éstas puedan avanzar y ser competitivas y una forma de lograrlo es a través del uso y aplicación de la Transformación Digital como herramienta de respuesta rápida a los cambios turbulentos del entorno (Al Dhaheri *et al.*, 2024).

1.5 Justificación de la investigación

De acuerdo con Alonso (2008) para la construcción de la justificación de una investigación se consideran cuatro criterios: (1) relevancia teórica o académica, (2) relevancia político-social, (3) factibilidad y (4) punto de vista personal.

1.5.1 Relevancia teórica o académica

“Aquí se manifiesta sí el estudio puede ser demostrado. No se trata de una investigación ya resuelta. Lo que se va a estudiar permite hacer generalizaciones aplicables a situaciones similares. La investigación afina un concepto teórico, o bien, ofrece resultados capaces de modificar positivamente a teorías existentes” (Alonso, 2008).

La Sostenibilidad Empresarial se ha estudiado a través de los años desde una perspectiva teórica fundamentada por diversas teorías tales como: la teoría de las partes interesadas, la teoría institucional, la teoría del comportamiento planificado, entre otras. Sin embargo, la Teoría del triple resultado de Elkington (1998) es la teoría más utilizada para el sustento de la Sostenibilidad Empresarial, en ella se enfatiza que la Sostenibilidad Empresarial no solo debe estar enfocada en aspectos de rentabilidad sino también debe considerar el impacto social y ambiental que generan las empresas en la sociedad.

En estudios recientes, diversos autores se han dado a la tarea de indagar más sobre el tema y entre sus hallazgos se identificó que el tema de Sostenibilidad Empresarial no sólo es de interés académico, sino que diversas empresas de consultoría han generado reportes sobre ésta variable, en dichos reportes relacionan la Sostenibilidad Empresarial con diversos factores basados en las tres dimensiones de la teoría del triple resultado y también en conjunto con factores relacionados a la digitalización. Empresas como The Data Appeal Company, Schneider Electric y PDI Technologies han generado índices de Sostenibilidad Empresarial en donde se enfatiza la presión a la cual están sometidas las empresas ya que el entorno empresarial se encuentra en un constante cambio, por ello en la actualidad es importante impulsar no sólo el éxito financiero de las empresas, sino también es fundamental promover la sostenibilidad ambiental y social, además de explorar los impulsores y las barreras que afectan el viaje de sostenibilidad de las empresas, así como el papel de la tecnología en el logro de los objetivos de sostenibilidad (PDI Technologies, 2022; Schneider Electric, 2022; The Data Appeal Company, 2022).

Al igual que la parte empresarial, la comunidad académica cada vez demuestra mayor interés en estudiar la relación entre la Transformación Digital o digitalización y la Sostenibilidad Empresarial. Algunos autores proponen un modelo integrador que intenta mostrar las interacciones teóricas que existen entre la Transformación Digital y los modelos de negocios sostenibles, este modelo se genera a partir de un marco conceptual realizado mediante de una revisión de literatura sistemática en donde los autores se dedicaron a indagar sobre el estado del arte de la Sostenibilidad Empresarial (Broccardo *et al.*, 2023).

De acuerdo con Broccardo *et al.*, (2023) el modelo integrador detecta dos conjuntos de herramientas digitales relacionadas con el interior y el exterior de la empresa, las herramientas se categorizan como tecnologías de información, comunicación y operación, y enfatiza cómo la adopción de éstas influye en los procesos de la organización, las relaciones con los empleados y los clientes y el entorno en el que se encuentra establecida la empresa; el entorno es un factor de relevancia dado que los cambios que surgen en él afectan a las entidades empresariales.

En relación con los resultados de la presente investigación, podrán ser generalizables y aplicables tanto para otras muestras como para otras poblaciones ya que se encuentran basados en una metodología sustentada por un fundamento teórico y el instrumento para la recolección de datos se integró a partir de la adaptación de otros instrumentos utilizados en estudios previos, además se sometió a un proceso de validación mediante juicio de expertos; y una vez que se tengan los resultados se podrá brindar sugerencias para estudios futuros.

1.5.2 Relevancia político-social

Alonso (2008) dice “Aquí se trata de señalar las características sociales de la investigación tales como el estudio real, actual y oportuno. Si el problema afecta a una gran población o grupos sociales, si el estudio se refiere a hechos ya sucedidos, se debe señalar sus consecuencias e importancias”.

Las Pymes tienen la oportunidad de ser más sostenibles si modifican sus prácticas empresariales desde un sentido de responsabilidad en cuestiones no solamente financieras, sino también sociales y ambientales, dado que los clientes tienden a tener expectativas cada vez más altas respecto a las empresas, es decir, más allá de buscar productos y servicios que satisfagan sus necesidades, también se interesan por que las organizaciones cuenten con una

filosofía en pro de la sociedad y el medioambiente en el que se desenvuelve (Gross-Golacka *et al.*, 2020).

Además este tipo de organizaciones se encuentran en constante lucha ante los cambios en el entorno e incertidumbre empresarial; el comportamiento del mercado, de los clientes, y la actitud de la empresa son factores que impactan en el desarrollo de estrategias comerciales, por ello, es necesario que este tipo de empresas adopten herramientas digitales mediante aplicaciones móviles que les permitan aumentar su participación en el mercado y mejorar su relación con todas las partes interesadas entendiéndose como: clientes, proveedores, empleados y sociedad en general (Rakshit *et al.*, 2021). Uno de los impulsores de la Sostenibilidad Empresarial es precisamente el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), además de que el uso de TIC's ha sido definido por las Naciones Unidas (ONU) como un objetivo clave para el desarrollo sostenible, las TIC's permiten que las empresas puedan continuar en el mercado a través de la mejora de productos y servicios para enfrentar a sus competidores (Abed, 2021).

Respecto a la Transformación Digital, existen diversas compañías dedicadas a la elaboración y publicación de reportes y modelos sobre Transformación Digital en las empresas, algunas de ellas son: Valtech, Third Stage Consulting Group y Atlántico. Los documentos se enfocan en la velocidad con la que se presentan los cambios en los negocios y cómo las entidades empresariales deben buscar nuevos enfoques y estrategias por medio de la digitalización y que éstas se centren en los clientes y la forma de hacer negocios.

Las empresas o empresarios que se beneficiarán con los resultados de la investigación se integran por Pymes y empresarios del sector servicios, específicamente aquellas que se dedican a las actividades de restaurantes u hotelería, ya que a partir de dichos resultados se podrán desarrollar estrategias de Sostenibilidad Empresarial desde de los recursos y capacidades que tiene la empresa para adaptar su modelo de negocios utilizando herramientas digitales que le permitan afrontar los retos y obstáculos que se presentan en el entorno (Abed, 2021; Wong & Ngai, 2021).

1.5.3 Factibilidad

Alonso (2008) dice “Aquí se debe mostrar que el problema no es general, sino que se limita a un determinado aspecto del tema..... Es necesario señalar que en la formulación del problema no hay juicios valorativos y que es un problema práctico”.

El llevar a cabo esta investigación permitirá comprender cómo pueden las empresas reajustar su modelo de negocios ante los mercados cambiantes, principalmente cuando son sus clientes los que están cambiando; y a partir de ello, cómo es que las empresas pueden emerger de nuevo, pero en una posición comercial competitiva y sobre todo sostenible, el analizar las prácticas empresariales por parte de las personas que laboran dentro de la empresa y cómo es que integran y promueven los objetivos económicos, sociales y ambientales mediante herramientas digitales que impulsen la sostenibilidad en las organizaciones (Benkert, 2021; Hamilton, 2020).

A partir del contexto presentado, se puede inferir que es posible realizar la investigación propuesta, el plazo para realizarla se da en el periodo de enero 2022 - diciembre 2025; para poder llevarla a cabo es necesario tomar en cuenta la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales necesarios para su desarrollo, en este caso el principal recurso es la investigadora dado que es quien ejecutará todas las fases del estudio. Respecto al acceso de la información es importante mencionar que se tomarán en cuenta todas las medidas y herramientas necesarias tales como cartas de presentación proporcionada por la institución educativa del programa, identificación personal y escolar de tal modo que genere la confianza necesaria para que los empresarios y empleados de las Pymes otorguen su autorización y proporcionen la información, sin embargo, no se puede asegurar que se dé en todos los casos, razón por la cual en el apartado “muestra” se aumentará en un 10% por cuestión de casos perdidos, es decir, previendo que algunas personas se nieguen a responder el instrumento de recolección de datos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

1.5.4 Punto de vista personal

Alonso (2008) dice “Aquí se señalan los intereses y valores que llevan al investigador a seleccionar un determinado problema de investigación. Al respecto, señala Bartolini, que además de la importancia objetiva que tiene el problema seleccionado, debe ser importante subjetivamente”.

El interés personal de realizar la presente investigación se da a partir de la experiencia laboral, el trabajar con Pymes permitió a la investigadora apreciar la situación, retos y obstáculos a los que se enfrentan estas entidades empresariales.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en sus publicaciones “Censos Económicos” y en el “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)”, las Pymes representan aproximadamente el 99% de las empresas establecidas en el territorio mexicano, desafortunadamente la esperanza de vida para un negocio de esta naturaleza es de 7.8 años y los primeros 2 años de operación son cruciales, por lo que, si pasan de ese lapso, su probabilidad de alcanzar la esperanza promedio de vida es más elevada, en este sentido, es importante mencionar que dentro de los resultados presentados en el Censo Económico del INEGI se menciona que 4 de cada 10 establecimientos cerraron operaciones durante el periodo de 2014-2019 (INEGI, 2019; INEGI, 2023).

Aunado a ello, el impacto de la crisis económica que vivió el país durante el 2019 en conjunto con la pandemia mundial COVID-19 la cual desencadenó un confinamiento, impactó negativamente el crecimiento de las empresas originando que un alto número de negocios tuvieran que operar bajo condiciones críticas (IMCO, 2022). Sin embargo, diversos negocios consiguieron seguir operando aún en estas condiciones extremas y es así como surge el propósito de la investigación con la finalidad de que los resultados puedan contribuir con la sostenibilidad de las Pymes.

II. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

En el capítulo 2 se incluye la definición de Sostenibilidad Empresarial, sus características, dimensiones y teorías desde las que se ha abordado su estudio.

2.1 Definición

Dentro de la literatura existen diferentes definiciones sobre la Sostenibilidad Empresarial, mismas que se describen en la tabla 5:

Tabla 5. Definiciones de Sostenibilidad Empresarial

Autor	Definición
Ng & Rezaee, (2015)	Además de la rentabilidad a largo plazo y la ventaja competitiva, se ocupa del bienestar de la comunidad, y de todas las partes interesadas, y los inversores y otras partes interesadas pueden ser más transparentes en una variedad de ámbitos económicos, de gobierno corporativo, sociales, éticos y ámbitos medioambientales.
Svensson, et al., (2016)	Representa los esfuerzos de una empresa para ir más allá de centrarse en su rentabilidad y gestionar su impacto económico, social y ambiental en el mercado y la sociedad.
Gross-Golacka <i>et al.</i> , (2020)	Es una estrategia que integra principios sociales, económicos y ambientales en el modelo de negocio.
Orobias <i>et al.</i> , (2020)	Consiste en garantizar que una empresa no se quede sin los recursos (de capital, humanos o materiales) que necesita para prosperar.
Arianpoor & Salehi, (2021) (Bari, Chimhundu, & Chan, 2022;	Es un proceso de creación de valor sostenible para todas las partes interesadas centrándose en los beneficios, el medio ambiente y el público.
Salimzadeh <i>et al.</i> , 2015; Sarma <i>et al.</i> , 2013)	Se define como el enfoque de una empresa para lograr la competitividad empresarial utilizando estrategias sostenibles.
(Belas <i>et al.</i> , 2021; Benn <i>et al.</i> , 2014; Khan & Quaddus, 2015; Sivarajah <i>et al.</i> , 2020; Sun <i>et al.</i> , 2018)	Puede conceptualizarse como la capacidad de gestionar y coordinar prácticas y preocupaciones económicas, sociales y ambientales para salvaguardar el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de esta investigación se define la Sostenibilidad Empresarial como la “capacidad de una organización para crear valor y ventaja competitiva a través de estrategias que integren principios sociales, económicos y ambientales que contribuyan al crecimiento y supervivencia de las empresas” (Belas *et al.*, 2021; Gross-Golacka *et al.*, 2020; Ng & Rezaee, 2015; Sun *et al.*, 2018).

2.2 Características

Las empresas que adoptan estrategias para la toma de decisiones mediante principios económicos, sociales y ambientales en su modelo de negocios, son empresas que pueden lograr ser más competitivas y por ende ser sostenibles (Gross-Gołacka *et al.*, 2020).

De acuerdo con Orobía *et al.*, (2020) para que una empresa logre la sostenibilidad es imperativo tener presente que ésta existe dentro de un ecosistema en donde los objetivos no son enfocados únicamente en generar ganancias económicas, las entidades empresariales se apoyan en factores institucionales como: fuentes de financiación, políticas de apoyo gubernamental, normas sociales, culturales y ambientales, entre otros.

2.3 Dimensiones

A lo largo del tiempo, los investigadores han relacionado el término Sostenibilidad Empresarial directamente con temas de índole ambiental (Wu *et al.*, 2017). Sin embargo, en los últimos años, dentro de la literatura académica, ha surgido un consenso emergente que aborda la Sostenibilidad Empresarial desde tres dimensiones específicas: sostenibilidad económica, sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental; dichas dimensiones se conocen actualmente como “el triple resultado” lo que implica que si una empresa desempeña y practica estas tres dimensiones simultáneamente, entonces esa organización puede considerarse como una empresa sostenible (Sivarajah *et al.*, 2020).

Las tres dimensiones mencionadas anteriormente, se encuentran plasmadas y fundamentadas por la Teoría del triple resultado, mejor conocida como Triple Bottom Line (Elkington, 1998), en donde las dimensiones se definen de la siguiente manera:

Sostenibilidad económica, se encuentra basada en los resultados de la empresa en términos de ganancias, competitividad, reducción de costos, etc., de tal forma que permitan implementar estrategias y tomar decisiones (Elkington, 1998).

Sostenibilidad social, aborda la manera en que la empresa se relaciona con la comunidad ya sea mediante la generación de empleos dignos y bien remunerados, acciones benéficas, derechos humanos, entre otros (Elkington, 1998).

Sostenibilidad ambiental, se refiere a la forma en que las empresas abordan el impacto de la organización en pro de la sostenibilidad del medio ambiente (Elkington, 1998).

2.4 Teorías

Dentro de la revisión de literatura efectuada en relación con la Sostenibilidad Empresarial, se identificaron un total de 15 teorías presentadas en la tabla 6, siendo las siguientes:

Tabla 6. Teorías identificadas en relación con la Sostenibilidad Empresarial

Teoría	Enfoque	Encontrado en
Teoría de la agencia (Agency theory)	Busca entender los problemas causados cuando una parte (agente) actúa en nombre de la otra parte (principal); el agente “actúa para” y el principal “corrige” las acciones del agente; y parte del hecho de que toda acción y corrección implica un costo.	Arianpoor & Salehi, (2021)
Teoría de la señalización (Signaling theory)	Describe el comportamiento que se presenta en las organizaciones cuando dos partes disponen de información diferente; una parte debe elegir cómo comunicar la información y la otra parte escoge cómo interpretarla.	(Arianpoor & Salehi, 2021; Bellucci <i>et al.</i> , 2020)
Teoría de la legitimidad (Legitimacy theory)	Facilita un marco para la divulgación de las empresas en relación con las prácticas corporativas ambientales y sociales.	(Arianpoor & Salehi, 2021; Bellucci <i>et al.</i> , 2020)
Teoría de las partes interesadas (Stakeholders theory)	Indica que las organizaciones tienen responsabilidades tanto con sus accionistas como con todos los grupos de interés que integran la corporación.	(Afdal <i>et al.</i> , 2021; Bellucci <i>et al.</i> , 2020)
Teoría Institucional (Institutional theory)	Afirma que una sociedad convive bajo normas de índole político, social y jurídico que dan soporte a las relaciones de producción, distribución e intercambio, de tal forma que las empresas deben apegarse a dichas normas para obtener apoyo por parte de las instituciones.	(Orobia et al., 2020; Hamilton, 2020; Bellucci <i>et al.</i> , 2020; Al-Shaikh & Hanaysha, 2023)
Teoría de la economía de los costos de transacción	Señala que realiza cualquier transacción en una organización implica un costo, por ello las organizaciones deben evaluar los costos de transacción en sus modelos de negocio.	Hamilton (2020)
Teoría del capital social (Social capital theory)	Parte del supuesto de que en la sociedad existen diferentes estructuras piramidales (micro, meso y macro), por lo tanto, en términos de estructura jerárquica, dependiendo del nivel en que se encuentre una persona será el nivel que posea en	Hamilton (2020)

	términos de accesibilidad y control de recursos, es decir, entre mayor sea su posición mayor será la influencia que posee.	
Teoría del aprendizaje organizacional (Organisational learning theory)	Permite comprender el éxito de una organización mediante el equilibrio de la exploración y la explotación con la finalidad de evitar caer en “trampas de la competencia”, es decir, se centra en el aprendizaje organizacional.	Hamilton (2020)
Teoría del Comportamiento Planificado (The theory of planned behaviour)	Permite explicar el comportamiento de las personas que generalmente resulta ser complejo sobre todo en relación con la toma de decisiones en la gestión de las organizaciones.	Hamilton (2020)
Teorías motivacionales (Motivation theories)	Se relacionan con el impulso que requieren los integrantes de una organización como parte esencial en el logro de sus metas personales en conjunto con los objetivos organizacionales.	Hamilton (2020)
Teoría del consumo (Consumption theory)	Se caracteriza por deducir el comportamiento de los consumidores en relación con la satisfacción que perciben respecto a un bien y la utilidad de este.	Hamilton (2020)
Teoría de la decisión clásica (Classical decision theory)	Describe el comportamiento de las personas en el proceso de toma de decisiones a través de una mentalidad económica en donde se maximiza el beneficio económico y se elimina la incertidumbre a partir de un modelo hipotético “ideal” desde un sistema lógico y racional.	Benkert (2021)
Teoría de la contingencia (Contingency theory)	Infiere que las organizaciones actúan bajo un supuesto definido a partir de la racionalidad, con el objetivo de adaptarse al entorno en el cual se desarrollan.	Nwachukwu & Vu, (2020)
Teoría basada en los recursos (Resource-based theory)	Explica cómo las organizaciones buscan obtener ventaja competitiva mediante el uso de los recursos que tiene a su disposición.	Nwachukwu & Vu, (2020)
Teoría del triple resultado (Triple Bottom Line)	Considera la sostenibilidad como el esfuerzo de equilibrar el sistema económico, humano y ambiental a partir de la noción de que las organizaciones existen en un ecosistema y no de forma aislada.	Orobia <i>et al.</i> , (2020)

Fuente: Elaboración propia

De todas estas teorías identificadas, se selecciona la teoría del triple resultado o Triple Bottom Line la cual se explica a continuación:

Teoría del triple resultado (Triple bottom line theory)

Fue desarrollada por Elkington (1998), esta teoría enfatiza la necesidad de crear modelos de negocios sostenibles con resultados enfocados en tres áreas: económica, social y ambiental.

La parte económica se basa en los resultados de la empresa en términos de ganancias tomando en cuenta diversos datos tales como el capital financiero, activos y capital humano, todos ellos basados en indicadores de competitividad, innovación, retención del capital humano (habilidades y conocimientos), reducción de costos, etc., de tal forma que permitan implementar estrategias y tomar decisiones para contribuir con la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Elkington, 1998).

La cuestión social aborda la manera en la que la empresa se relaciona con la comunidad ya sea mediante la generación de empleos dignos y bien remunerados, la seguridad brindada en sus productos o servicios, acciones en pro de la salud y educación, acciones benéficas como patrocinios y donaciones e inclusión; para ello toma en cuenta indicadores de rendimiento basados en la comercialización responsable, condiciones laborales, derechos humanos, empleo de minorías, entre otros (Elkington, 1998).

En cuanto a la parte ambiental, se refiere a la forma en la que las empresas abordan el impacto de la organización en pro de la sostenibilidad del medio ambiente, lo cual pueden determinar a partir del capital natural mismo que se entiende como la riqueza natural que emana de un ecosistema, tomando en cuenta todo lo que lo compone como la flora, fauna, suelos, agua, atmósfera, etc., y este puede clasificarse como crítico, renovable, reemplazable o sustituible (Elkington, 1998).

Los indicadores para medir el impacto ambiental pueden ser desde una perspectiva financiera-ambientalista que se enfoca en cumplimiento de leyes, previsiones para seguros, sanciones o reparaciones; sin embargo, actualmente existe una creciente necesidad de utilizar nuevas medidas de impacto ambiental tales como: impactos del ciclo de vida del producto, uso de recursos como energía, agua y materiales necesarios para la producción, emisión de contaminantes y desechos o residuos, así como el rendimiento en relación con la normatividad de mejores prácticas ecológicas (Elkington, 1998).

III. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En el capítulo 3 se incluye la definición de Transformación Digital, sus características, dimensiones y teorías desde las que se ha abordado su estudio.

3.1 Definición

A lo largo del tiempo diversos autores han proporcionado su perspectiva acerca de la Transformación Digital y se presentan en la tabla 7:

Tabla 7. Definiciones de Transformación Digital

Autor	Definición
Henriette <i>et al.</i> , (2015)	Es un impacto en los modelos de negocio, los procesos operativos y la experiencia de los usuarios finales.
Heilig <i>et al.</i> , (2017)	Se centra en los cambios en y entre las organizaciones y sus transformaciones a diferentes niveles que incluyen la gobernanza, la estrategia, las personas, el liderazgo, la cultura y la tecnología.
Gray & Rumpe, (2017)	Es el impulso de diversas formas de innovación tecnológica.
Junge (2019)	Son los procesos operativos, la experiencia del cliente y los modelos de negocio que permitan la reprogramación y homogeneización de los datos, así como la descentralización y autonomía de los procesos.
Vial (2021)	Es un proceso que pretende mejorar una entidad desencadenando cambios significativos en sus propiedades por medio de combinaciones de tecnologías de la información, la informática, las comunicaciones y la conectividad.
Ziółkowska (2021)	Consiste principalmente en la transformación de una organización y de los procesos internos que tienen lugar en ella.
Indriastuti & Fuad, (2021)	Es el uso de herramientas digitales para publicidad y promoción de sus marcas; y la utilización de software para actividades administrativas y operativas de la empresa.
Gomez-Trujillo & Gonzalez-Perez, (2022)	La concepción de la reingeniería de los negocios como un mecanismo para aprovechar el potencial de las tecnologías de la información.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se entiende por Transformación Digital la “Capacidad de innovación mediante el uso de tecnologías digitales por medio de redes sociales, páginas web, aplicaciones, software y dispositivos inteligentes, para cambiar los procesos internos y las

relaciones con los clientes de una empresa” (Gray & Rumpe, 2017; Henriette *et al.*, 2015; Indriastuti & Fuad, 2021; Vial, 2021; Ziółkowska, 2021).

3.2 Características

La Transformación Digital dentro de las empresas va más allá de un cambio o mejora, se refiere a un proceso evolutivo en el cual las organizaciones adoptan nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, es decir, una nueva manera de hacer negocios los cuales están impulsados principalmente por la adopción de tecnologías de información y comunicación que permiten la automatización de una o diversas actividades (Gray & Rumpe, 2017).

Por su parte, Indriastuti & Fuad (2021) indican que la Transformación Digital es uno de los niveles más altos que podría alcanzar una organización en términos de habilidades digitales, y que el uso de herramientas digitales promueve y facilita tanto la innovación como la creatividad en las organizaciones; además, permite a las empresas atender las demandas de un mercado que se encuentra en constante cambio y a su vez facilita las relaciones tanto con la cadena de suministro como con los clientes.

Las empresas que utilizan Transformación Digital tienen mayor oportunidad de crear nuevos modelos de negocios enfocados en los clientes que le permitan obtener ventajas a partir de una cultura en pro del beneficio no solo económico sino también social y ambiental en la era digital (El Hilali *et al.*, 2020).

3.3 Dimensiones

Durante la revisión de diversas investigaciones empíricas relacionadas con la Transformación Digital, y sobre todo en aquellas que se relacionaban directamente con las Pymes, se logró identificar varias dimensiones de la Transformación Digital, sin embargo, para la presente investigación se tomaron en cuenta tres dimensiones identificadas como: innovación, tecnologías de información y comunicación, y clientes.

La *innovación* brinda a las empresas la oportunidad de implementar cambios creativos en el modelo de negocio (Zott & Amit, 2017).

Las *tecnologías de información y comunicación (TIC's)* consideran el acceso a internet, la utilización de aplicaciones básicas de internet y el comercio electrónico, además incluyen la evolución de los servicios de internet en una organización (Redoli *et al.*, 2008).

Respecto a los *clientes*, se considera el acceso a internet, la utilización de aplicaciones básicas de internet y el comercio electrónico, de igual forma, incluye la evolución de los servicios de internet en una organización (Redoli *et al.*, 2008).

3.4 Teorías

Dentro de la revisión de literatura efectuada en relación con la Transformación Digital, se identificaron un total de 2 teorías y 5 modelos los cuales se presentan en la tabla 8, siendo las siguientes:

Tabla 8. Teorías identificadas en relación con la Transformación Digital

Teoría/Modelo	Enfoque	Encontrado en
The transformative business model	Identifica seis características que hacen que un modelo de negocios sea transformador en términos de digitalización: 1) producto o servicio personalizado; 2) procesos de circuito cerrados; 3) Compartir activos mediante plataformas de vinculación; 4) fijación de precios basada en el uso del producto o servicio; 5) ecosistema de adopción de tecnología; y 6) organización ágil y adaptable.	Kavadias <i>et al.</i> , (2016)
Teoría del triple resultado (Triple Bottom Line)	Considera la sostenibilidad como el esfuerzo de equilibrar el sistema económico, humano y ambiental a partir de la noción de que las organizaciones existen en un ecosistema y no de forma aislada.	Orobia <i>et al.</i> , (2020)
The digital orchestra framework	Sostiene que para el logro de una Transformación Digital se agrupan las áreas en cuatro secciones: 1) El mercado; 2) Las partes interesadas (stakeholders); 3) Las operaciones de la empresa; 4) La estructura y cultura organizacional.	Wade <i>et al.</i> , (2017)
MIT's Digital Transformation Framework	Es un marco de tres bloques que son necesarios para lograr una Transformación Digital en las empresas: 1) Transformar la experiencia del cliente; 2) Transformar los procesos internos; y 3) Transformar el modelo del negocio.	El Hilali <i>et al.</i> , (2020)
Modelo para la evaluación y	Menciona la importancia de la explotación, integración, rediseño y	Özşahin <i>et al.</i> , (2022)

desarrollo de servicios de TIC's basados en Internet en pequeñas y medianas empresas	redefinición de los procesos operativos y el modelo del negocio por medio del uso de tecnologías de información y comunicación.	
Teoría de las Capacidades Dinámicas	Se enfoca en la capacidad que tiene una organización para aprovechar los recursos internos en conjunto con los recursos externos para adaptarse y desarrollarse dentro del entorno cambiante, y así lograr ser competitivas y sostenibles a largo plazo.	El Hilali <i>et al.</i> , (2020)

Fuente: Elaboración Propia

De todas estas teorías identificadas, se selecciona la teoría de las capacidades dinámicas la cual se explica a continuación:

Teoría de las Capacidades Dinámicas

El origen de la Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD) se da a partir de la integración de diversos conocimientos con base en las aportaciones y los fundamentos teóricos (Schumpeter, 1978; Teece *et al.*, 1997).

Parte del contexto de las capacidades dinámicas es examinar detalladamente las fuentes y los métodos que permiten a las empresas generar riqueza en el entorno en que operan, y para lograrlo, es necesario que descubran nuevas formas de coordinar y combinar los procesos internos y los activos guiados por las capacidades específicas de la empresa, sobre todo, aquellas capacidades que les han permitido evolucionar en el mercado; en este sentido, la generación de riqueza en cualquier organización empresarial dependerá de la identificación de nuevas oportunidades y de la gestión de los procesos tecnológicos, organizacionales y de gestión ante los cambios tecnológicos que se presentan en el entorno en conjunto con el desarrollo de estrategias que les permitan aprovechar sus capacidades para mantener su ventaja competitiva ante la competencia (Teece *et al.*, 1997).

En la teoría de las capacidades dinámicas se manifiesta que la ventaja competitiva de cualquier organización se establece en función de la combinación de los recursos (tangibles o intangibles) con los que cuenta la empresa y su capacidad operativa, es decir, enfatiza la importancia de la capacidad que tiene una organización para innovar, integrar y reconfigurar

sus recursos internos y externos con el propósito de adaptarse y enfrentar los cambios que se dan en el entorno, enfocándose en el aprovechamiento del aprendizaje de situaciones pasadas que le permitan hacer frente a situaciones futuras y así lograr el éxito a largo plazo (Miranda Torrez, 2015; Zapata Rotundo & Mirabal Martínez, 2018).

Las organizaciones empresariales que ponen en práctica esta teoría aprenden a desarrollar estrategias empresariales que van de la mano con la adaptación de elementos de tipo conductual, cognitivo y relacional dentro de su modelo de negocios y partiendo de la organización como un todo, es decir, tomando en cuenta a todas las partes interesadas (Zollo *et al.*, 2016).

IV. TURBULENCIA AMBIENTAL

En el capítulo 4 se incluye la definición de Turbulencia Ambiental, sus características, dimensiones y teorías desde las que se ha abordado su estudio.

4.1 Definición

Existen diferentes enfoques que definen la Turbulencia Ambiental, mismos que se presentan en la tabla 9:

Tabla 9. Definiciones de Turbulencia Ambiental

Autor	Definición
Miller & Friesen, (1983)	Es el ritmo y el grado de los cambios en la tecnología y la demanda del mercado en el sector en el que se encuentra la empresa.
Dess & Davis, (1984)	Es el ritmo y la imprevisibilidad de los cambios en el entorno externo de una empresa.
(Hung & Chou, 2013; Wang, Yeung, & Zhang, 2011)	Es un factor situacional necesario que afecta a los resultados de innovación de una empresa.
Song <i>et al.</i> , (2021)	Es el grado de cambio en la tecnología, la demanda de los clientes y la intensidad de la competencia en el mercado en la industria.
Chatterjee <i>et al.</i> , (2023)	Es la tasa de cambio del entorno externo, tanto si el ámbito se especifica como clientes, proveedores, prestadores de servicios, competencia, tecnología y/u otros elementos de la sociedad, la industria o la geografía.

Fuente: Elaboración propia

Es así como la Turbulencia Ambiental se define como los “cambios imprevistos en el entorno externo de una organización, la demanda los clientes y la intensidad de los competidores como factores que impulsan los cambios tecnológicos en una empresa” (Chatterjee *et al.*, 2023; Song *et al.*, 2021).

4.2 Características

Dentro de las principales características de la Turbulencia Ambiental se identifican los cambios que se presentan de forma inesperada en el ambiente externo de la empresa e impactan de tal forma que pueden provocar que una empresa prospere o fracase (Chatterjee *et al.*, 2023).

Otra característica de la Turbulencia Ambiental es que identifica como un factor situacional que se centra en los cambios que se presentan en el mercado y en los cambios de índole tecnológico generando incertidumbre dentro de la organización (Song *et al.*, 2021).

Además, se relaciona con la presencia de diversos eventos volátiles que modifican el entorno en el cual se desarrolla la organización y modifican las preferencias de los clientes, la competencia y la innovación, y cómo estos cambios influyen en la adaptación de las empresas para responder a tales situaciones de tal forma que les permita seguir siendo competitivas y por ende asegurar su supervivencia en el mercado (Hijjawi, 2019).

4.3 Dimensiones

Durante la revisión de literatura académica, se logró identificar algunas dimensiones que integran la Turbulencia Ambiental en investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas, dentro de las dimensiones las que más destacan son: turbulencia tecnológica, turbulencia de mercado, intensidad competitiva, (Chatterjee *et al.*, 2023; Jaworski & Kohli, 1993; Song *et al.*, 2021).

La *turbulencia tecnológica* se refiere a la percepción que tienen las empresas del entorno tecnológico, lo que refleja el grado de cambio tecnológico; la *turbulencia de mercado* se refiere a la tasa de cambios en las preferencias de los clientes; y la *intensidad competitiva* se refiere a los recursos, el comportamiento y la capacidad de los competidores para diferenciarse (Jaworski & Kohli, 1993).

4.4 Teorías

Dentro de la revisión de literatura efectuada en relación con la Turbulencia Ambiental, se identificaron un total de 5 teorías presentadas en la tabla 10, siendo las siguientes:

Tabla 10. Teorías identificadas en relación con la Turbulencia Ambiental

Teoría	Enfoque	Encontrado en
Teoría de las redes sociales (Social network theory)	Afirma que todas las actividades económicas están inmersas en la red social. Debido a los continuos cambios en el entorno externo, como en los mercados y las tecnologías.	Song <i>et al.</i> , (2021)
Teoría de la contingencia (Contingency theory)	Infiere que las organizaciones actúan bajo un supuesto definido a partir de la racionalidad, con el objetivo de adaptarse al entorno en el cual se desarrollan.	Song <i>et al.</i> , (2021)
Teoría del aprendizaje organizacional	Menciona que las organizaciones deben adquirir conocimientos en el entorno competitivo y para lograrlo deben cambiar sus objetivos y acciones.	Song <i>et al.</i> , (2021)
Teoría de la innovación (Innovation theory)	Indica cómo las innovaciones impactan en la tecnología, los procesos y demás áreas de las organizaciones, y cómo ésta permite generar desarrollo económico.	Bodlaj & Čater, (2019)
Teoría de las capacidades dinámicas	Se centra en comprender cómo las organizaciones pueden desarrollar y aprovechar sus recursos y capacidades internas para lograr ventajas competitivas sostenibles.	Witschel <i>et al.</i> , (2022)

Fuente: Elaboración propia

La teoría en la cual se basa la presente investigación en el apartado de la Turbulencia Ambiental es la Teoría de la Innovación.

Teoría de la Innovación

El término innovación fue introducido por Schumpeter (1942), dicho término lo entendió como un impulsor del desarrollo económico que permite desarrollar procesos en pro de la transformación económica, social y cultural mediante la creación o mejora de productos y servicios en el mercado, o bien, la implementación de nuevas formas de producción y cambios organizacionales dentro de las empresas; en este sentido, Schumpeter (1934)

identifica dos tipos de innovación: radical e incremental (Ángel Álvarez, 2009; Schumpeter, 1978).

Dentro de las aportaciones al concepto de innovación de Schumpeter (1934), menciona que la innovación más importante es la radical, ya que son las que implementan transformaciones revolucionarias que sustituyen a las tecnologías antiguas mediante un proceso de disrupción, que si bien representa un mayor riesgo también brinda un aporte de cambio dinámico el cual es impulsado por la innovación.

Otro aporte que instituyó fue el del rol del empresario, en donde Schumpeter (1934) lo identifica como un elemento clave y promotor de la innovación durante el proceso de cambio ya que éste es visto como una persona con la capacidad de introducir nuevas ideas, diseños, procesos, tecnologías, métodos, sistemas o estructuras que permita hacer más eficiente el funcionamiento de la empresa no solo en el ámbito de producción sino también en cuanto a la estructura y el proceso administrativo (Ángel Álvarez, 2009; Bodlaj & Čater, 2019; Schumpeter, 1978).

De igual forma, Schumpeter (1934) menciona que las empresas se encuentran expuestas a los cambios del entorno en el cual se desarrollan y dichos cambios son impulsados por la innovación tecnológica, la cual se identifica como un factor determinante para la competitividad de las organizaciones, por ello, las empresas deben adaptarse a dichos cambios aprovechando los recursos de los que disponen para hacer frente a la competencia y así ser impulsoras del crecimiento económico y supervivencia de las organizaciones (Ángel Álvarez, 2009; Bodlaj & Čater, 2019; Freeman, 2012; Schumpeter, 1978; Witschel *et al.*, 2022).

V. MARCO CONTEXTUAL

5.1 Descripción del sector objeto de estudio

Dentro de la economía mexicana existen tres sectores productivos: primario, secundario y terciario. La presente investigación se centra en el sector terciario, mejor conocido como el sector servicios, el cual incluye todas las actividades que no se dedican a la producción de un bien material y tangible, es decir, los bienes ofertados tienen como característica principal que su duración está limitada al tiempo de la transacción (Coll-Hurtado *et al.*, 2006).

El INEGI define al sector servicios como los bienes que no se pueden ver, probar o sentir, es decir, son bienes intangibles o inmateriales y agrupan diversas actividades que brindan comodidad o bienestar a las personas; sus actividades son muy variadas y se realizan en establecimientos como hoteles, restaurantes, escuelas, hospitales, teatros, cines, centros deportivos, salones de belleza, entre otros (INEGI, 2018).

La presente investigación se centra en las empresas restaurantera y hotelera; las empresas restauranteras están identificadas como empresas que preparan y sirven alimentos y bebidas a sus clientes, este sector es crucial dado que, además de contribuir a la economía global, también refleja la diversidad cultural, apoya a la comunidad de agricultores generando ingresos y empleos (Barten, 2024). Por otro lado, de acuerdo con los Censos Económicos del INEGI, los negocios restauranteros se integran por las unidades económicas que ofrecen el servicio de preparación de alimentos para consumo inmediato y están establecidas en zonas urbanas (INEGI, 2019).

En relación con la hotelería, se consideran hoteles todos los establecimientos cuya principal actividad corresponde a ofrecer el servicio de alojamiento a huéspedes, ya sean permanentes o de paso, y cuya actividad está condicionada por el cobro de una determinada cantidad monetaria la cual corresponde al precio por el servicio ofrecido (STELEA, 2021).

Las empresas hoteleras constituyen gran parte de la economía global, no solamente por los elevados ingresos y ganancias que generan mediante el hospedaje de huéspedes, sino también como parte de la restauración y atracción turística (STELEA, 2021).

Para una mejor identificación de las actividades que pertenecen a cada sector productivo, el INEGI utiliza la Clasificación Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas mediante el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) el cual cuenta con varios niveles de agregación siendo los siguientes:

- Sector (dos dígitos)
 - Subsector (tres dígitos)
 - Rama (cuatro dígitos)
 - Subrama (cinco dígitos)
 - Clase de actividad (seis dígitos)

En su publicación del 2023 las actividades correspondientes a los restaurantes y hoteles se encuentran dentro del sector 72, tal como se muestra en la tabla 11:

Tabla 11. SCIAN México 2023, actividad 72

72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas				
Código	Nombre de la actividad	Número de empresas establecidas		
		Nacional (México)	Estatad (Chihuahua)	Local (Cd. Juárez)
721111	Hoteles con otros servicios integrados	7,022	224	43
721112	Hoteles sin otros servicios integrados	10,412	197	33
721113	Moteles	3,385	113	36
721120	Hoteles con casino	0	0	0
721190	Cabañas, villas y similares	1,483	28	0
721210	Campamentos y albergues recreativos	200	0	0
721311	Pensiones y casas de huéspedes	3,203	39	15
721312	Departamentos y casas amueblados con servicios de hotelería	631	16	7
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones	1,005	58	27
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1,937	30	8
722330	Servicios de preparación de alimentos en unidades móviles	190	8	6
722411	Centros nocturnos, discotecas y similares	1,837	104	52
722412	Bares, cantinas y similares	28,683	720	166
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida	65,554	1,634	518
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	24,423	596	213
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	138,010	2,475	1,099
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	135,040	2,750	910
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	75,717	1,384	431

722516	Restaurantes de autoservicio	10,083	490	247
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	67,616	2,092	852
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	62,970	557	175
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	63,408	820	296
Total Restaurantes		676,473	13,718	5,000
Total Hoteles		26,336	617	134
Total Restaurantes y Hoteles		702,809	14,335	5,134

Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2023 (DENUE)

5.2 Contexto nacional

Como se puede apreciar en la tabla 11, en la República Mexicana el total de establecimientos dedicados a actividades relacionadas con hospedaje suman 26,336 empresas y en actividades de preparación de alimentos son 676,473 negocios dando un total de 702,809 establecimientos categorizados como empresas de “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”. De acuerdo con esta información, a nivel nacional las actividades con mayor número de establecimientos corresponden a Restaurantes con servicio de preparación de antojitos con el 19.6% del total nacional; Restaurantes con servicios de preparación de tacos y tortas con el 19.2%; y Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares con el 10.8% (INEGI, 2023).

En lo que respecta a las actividades propias de interés para esta investigación ocupan la siguiente participación a nivel nacional: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida 9.3%; Hoteles sin otros servicios integrados con el 1.5%; y Hoteles con otros servicios integrados el 1.0% (INEGI, 2023).

Tal como se menciona en la Tabla 11, en México, de acuerdo con la clasificación del SCIAN existen 78 subsectores de actividades económicas en donde las empresas dedicadas a la actividad de “servicios de preparación de alimentos y bebidas” juegan un papel de gran importancia dentro de la economía ocupando el lugar 21 de la lista (INEGI & CANIRAC, 2023).

Para enfatizar el nivel de importancia de las empresas de servicios de preparación de alimentos y bebidas se presentan los siguientes datos: a junio de 2023 los negocios dedicados a esta actividad contribuyeron con el 3.7% del PIB del sector servicios; entre 2018 y 2021 el número de establecimientos de esta índole creció en promedio el 3.3% cada año; en 2022 el 19.7% de la totalidad de los gastos que realizan las familias mexicanas en alimentos y bebidas se destinó al consumo en restaurantes; y en relación con el personal ocupado emplean más mujeres que hombres, de acuerdo con las estadísticas del INEGI 60 de cada 100 empleos en esta actividad empresarial los ocupa una mujer (INEGI & CANIRAC, 2023).

En relación con la escolaridad de las personas que laboran en empresas de servicios de preparación de alimentos y bebidas se presentan a continuación de mayor a menor porcentaje: secundaria 39.4%, nivel medio superior 20.1%, y primaria completa 18.4% (INEGI & CANIRAC, 2023).

En lo que concierne a las empresas hoteleras, a nivel nacional durante el 2022 se obtuvieron los siguientes indicadores tal como se muestra en la tabla 12:

Tabla 12. Principales indicadores de empresas hoteleras en México

Indicador	Categorías				
	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Cuartos disponibles	86,352,609	66,881,114	55,292,946	27,464,181	18,761,555
Cuartos ocupados	57,221,819	36,663,622	25,123,894	10,667,681	6,313,056
Llegada de turistas nacionales	21,957,110	29,571,777	24,456,777	13,214,631	8,752,010
Llegada de turistas extranjeros	16,946,017	5,967,852	3,291,962	1,048,729	632,128
Turistas noche nacionales	48,126,726	54,214,299	40,888,011	18,209,708	10,885,183
Turistas noche extranjero	75,822,558	16,839,458	8,374,654	1,796,531	1,029,948

Fuente: Elaboración propia

Para entender mejor los resultados es importante definir cada indicador, los cuartos disponibles son el número de cuartos o habitaciones que se encuentran en servicio, sin contabilizar las habitaciones que por reparación o alguna otra causa estén fuera de servicio. Respecto a los cuartos ocupados se registra el total de cuartos que fueron ocupados durante el mes, incluyendo cortesías, tanto por turistas nacionales como por extranjeros. En estos

indicadores al cierre del 2022 se obtuvieron los siguientes resultados de cuartos o habitaciones ocupadas respecto a las disponibles y son expresados en porcentaje: en hoteles de 5 estrellas tuvo una ocupación del 66.3%; en hoteles de 4 estrellas fue del 54.8%; en hoteles de 3 estrellas fue del 45.4%; en hoteles de 2 estrellas fue del 38.8%; y en hoteles de 1 estrella fue del 33.6% (SECTUR, 2022).

La llegada de turistas se define como el número de personas registradas en el mes, clasificadas según su lugar de residencia en nacionales o extranjeras (esta información se toma directamente de los registros, si la dirección ahí anotada pertenece al país, entonces se considera al turista como nacional, en caso contrario se le considera extranjero). Los resultados obtenidos para el 2022 son los siguientes: en hoteles de 5 estrellas del total de la llegada de los turistas el 56.4% corresponde a turistas nacionales y el 43.6% a turistas extranjeros; en hoteles de 4 estrellas el 83.2% eran a turistas nacionales y el 16.8% turistas extranjeros; en hoteles de 3 estrellas el 88.1% fueron turistas nacionales y el 11.9% turistas extranjeros; en hoteles de 2 estrellas el 92.6% pertenecía a la nación y el 7.4% eran extranjeros; y en hoteles de 1 estrella el 93.3% eran del país y el 6.7% del extranjero (SECTUR, 2022).

En cuanto a los turistas por noche se obtienen del registro diario del número de turistas que ocupan los cuartos del establecimiento, por su tiempo de estancia, (número de noches que pernoctan en el establecimiento) y se clasifica según su lugar de procedencia, en nacionales o extranjeros. Los resultados obtenidos en el 2022 son: en hoteles de 5 estrellas del total de los turistas noche el 38.8% corresponde a turistas nacionales y el 61.2% a turistas extranjeros; en hoteles de 4 estrellas el 76.3% eran a turistas nacionales y el 23.7%% turistas extranjeros; en hoteles de 3 estrellas el 83% fueron turistas nacionales y el 17% turistas extranjeros; en hoteles de 2 estrellas el 91% pertenecía a la nación y el 9% eran extranjeros; y en hoteles de 1 estrella el 91.4% eran del país y el 8.6% del extranjero (SECTUR, 2022).

En relación con los ingresos generados por concepto de hospedajes estimados durante el 2023 fue de 278 mil 063 millones de pesos donde los estados con mayor participación fueron: Quintana Roo con 23.4%, Jalisco con 9.2%, Nayarit con 5.8%, Baja California Sur con 5.5% y la Ciudad de México con el 5.2%. La mayoría de los ingresos obtenidos en México por servicios de hospedaje fue generada por los hoteles categorizados como 5 y 4

estrellas aportando 134,683 y 53,838 respectivamente durante el 2023 (SECTUR & DATATUR, 2023).

5.3 Contexto regional / estatal

De acuerdo con la Tabla 11, en el estado de Chihuahua se identificaron un total de 14,335 empresas de “servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” de las cuales 13,718 corresponden a preparación de alimentos y 617 a servicios de hospedaje; estas representan el 2% y 2.3% del total nacional respectivamente.

Dentro de esta clasificación, las actividades con mayor número de establecimientos identificados son las siguientes: Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas con una participación del 19.2%; Restaurantes con servicio de preparación de antojitos con un 17.3%; y Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar con el 14.6% del total estatal (INEGI, 2023).

Es importante resaltar que las actividades Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida ocupan el 11.4% de los establecimientos en el Estado; los Hoteles con otros servicios integrados el 1.6%; y los Hoteles sin otros servicios integrados el 1.4% (INEGI, 2023).

De acuerdo con los últimos datos registrados por la Encuesta Mensual de Servicios (EMS) del INEGI al mes de septiembre de 2023, el nivel de ingresos totales en la actividad de Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos en la entidad, registraron un alza del 11.2% anual, por otro lado, el personal ocupado tuvo una disminución del 2.7% en el mismo periodo (Heraldo de Chihuahua, 2023).

Del total de los ingresos por hospedajes en la nación, el estado de Chihuahua contribuyó con 7 mil 477.4 millones de pesos lo que equivale al 2.7% del total nacional (SECTUR & DATATUR, 2023).

Los principales indicadores de empresas hoteleras en el estado de Chihuahua durante el 2022 arrojaron los resultados presentados en la tabla 13:

Tabla 13. Principales indicadores de empresas hoteleras en el estado de Chihuahua

Indicador	Categorías				
	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Cuartos disponibles	1,598,178	1,692,161	2,172,249	1,214,204	1,605,546
Cuartos ocupados	951,905	1,086,991	1,405,926	740,728	783,218
Llegada de turistas nacionales	928,567	1,225,356	1,626,268	891,965	779,503
Llegada de turistas extranjeros	147,351	108,995	141,173	71,684	0
Turistas noche nacionales	1,429,940	1,599,218	2,038,740	1,145,099	860,915
Turistas noche extranjero	245,977	136,253	167,566	87,574	0

Fuente: Elaboración propia

En el estado de Chihuahua durante el 2022 se obtuvieron los siguientes resultados de cuartos o habitaciones ocupadas respecto a las disponibles: en hoteles de 5 estrellas tuvo una ocupación del 59.6%; en hoteles de 4 estrellas fue del 64.2%; en hoteles de 3 estrellas fue del 64.7%; en hoteles de 2 estrellas fue del 61%; y en hoteles de 1 estrella fue del 48.8% (SECTUR, 2022).

De la totalidad estatal, el indicador “llegada de turistas” registrados en Chihuahua reportó en el 2022 y de acuerdo con su nacionalidad los resultados mostrados en la tabla 14:

Tabla 14. Llegada de turistas en Chihuahua de acuerdo con su nacionalidad

Indicador	Categoría del hotel	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Llegada de turistas	5 estrellas	86.3%	13.7%
	4 estrellas	91.8%	8.2%
	3 estrellas	92%	8%
	2 estrellas	92.6%	7.4%
	1 estrella	100%	0

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, los resultados del indicador “turistas noche” de acuerdo con su nacionalidad en el estado de Chihuahua durante 2022 se presentan en la tabla 15:

Tabla 15. Turistas de noche en Chihuahua de acuerdo con su nacionalidad

Indicador	Categoría del hotel	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Turistas de noche	5 estrellas	85.3%	14.7%
	4 estrellas	92.1%	7.9%
	3 estrellas	92.4%	7.6%
	2 estrellas	92.9%	7.1%
	1 estrella	100%	0

Fuente: Elaboración propia

5.4 Contexto local

De acuerdo con la Tabla 11, el total de empresas identificadas en Ciudad Juárez en la categoría “servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” 5,000 establecimientos pertenecen a la actividad de preparación de alimentos y bebidas que representan el 36.5% del total estatal y el 0.7% del total nacional; respecto a las empresas dedicadas a servicios de alojamiento temporal se identificaron 134 empresas, mismas que representan el 21.7% del total estatal y el 0.5% del nacional.

Dentro de esta categoría “servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos”, el 21.4% corresponden a Restaurantes con servicio de preparación de antojitos; el 17.7% a Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas; y el 16.6% se integra por Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar (INEGI, 2023).

En relación con las actividades sujetas en la presente investigación y en el mismo sentido que el párrafo anterior, los Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida integran el 10.1%; los Hoteles con otros servicios integrados el 0.8%; y los Hoteles sin otros servicios integrados el 0.6% (INEGI, 2023).

Durante el 2022 Ciudad Juárez logró captar una derrama económica de 6 mil 832 millones de pesos representando el 44.4% del total en el estado de Chihuahua; en relación con los “turistas noche” 3,119,702 personas gozaron de una estadía en la ciudad (SIDE & CIES, 2023).

VI. METODOLOGÍA

El diseño mixto en la investigación se define como un enfoque de la investigación en las ciencias sociales, en donde el investigador recaba datos tanto cuantitativos como cualitativos

con la finalidad de analizar e interpretar ambos conjuntos de datos para comprender un problema de investigación determinado (Creswell, 2015).

La presente investigación es mixta debido a que contempla la recolección y análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos para las variables objeto de estudio las cuales son: Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental.

6.1.- Diseño de investigación mixto

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) la principal característica del diseño de investigación explicativo secuencial (DEXPLIS) radica en que en este tipo de estudios se recolectan y analizan tanto datos cuantitativos como cualitativos, esta mezcla sucede cuando los datos cuantitativos informan a la recolección de datos cualitativos y los resultados de ambas partes se integran al momento de la interpretación y elaboración de los resultados de la investigación.

En este tipo de diseño de investigación se puede priorizar ya sea la parte cuantitativa o la cualitativa, incluso se puede otorgar el mismo peso a ambas partes. Sin embargo, lo más común en estos estudios es priorizar la parte cuantitativa (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Siguiendo estos parámetros, el estudio se realizará siguiendo la metodología mixta explicativa secuencial en la cual se priorizará la parte cuantitativa y se complementará con el análisis cualitativo de las variables.

6.2 Enfoque cuantitativo

La investigación cuantitativa se define como aquella investigación que utiliza instrumentos de medición y comparación con la finalidad de proporcionar datos que son analizados mediante modelos matemáticos y estadísticos; se encuentra fundamentada en el cientificismo y el racionalismo, es decir, el conocimiento se basa en los hechos mediante la medición y la teoría (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012).

El enfoque cuantitativo tiene como objetivo estimar la magnitud u ocurrencia de un fenómeno en específico con la intención de probar una hipótesis; dentro de sus principales características se encuentran las siguientes: objetividad, es decir, el investigador no debe influir de ninguna forma en los fenómenos que se están midiendo; deben tener un patrón estructurado que permita describir y explicar los resultados obtenidos en la investigación

buscando relaciones causales entre las variables de estudio y que a partir de ese estudio puedan replicarse más investigaciones. Además, es importante que los datos generados cuenten con la validez y confiabilidad necesaria de tal forma que realicen un aporte a la generación del conocimiento (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

De acuerdo con el sustento científico, la parte cualitativa de esta investigación se llevará a cabo mediante la recolección y análisis de información a través de herramientas estructuradas y validadas (cuestionario) con el propósito de interpretar el fenómeno que se presente en la población objeto del estudio (Pymes) a través de las variables de investigación que anteriormente se mencionaron (Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental).

6.2.1 Diseño de investigación cuantitativo

El presente estudio está estructurado por un diseño no experimental, correlacional y transversal, el cual lleva a cabo la recolección de datos sin introducir algún cambio o intervención, es decir, se caracteriza principalmente por no manipular las variables de la investigación donde el investigador únicamente se enfoca en la observación del fenómeno objeto de estudio sin alterarlo y se realiza una sola medición del fenómeno (Cea D' Ancona, 2001).

Por ello, tal y como se mencionó en el párrafo anterior, la presente investigación es un estudio no experimental dado que no se intervendrá ni manipularán las variables de estudio (Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental) ya que se observarán en su contexto natural; es correlacional porque se busca determinar la relación que se presenta entre las variables que se están analizando; y es transversal porque se llevará a cabo en una sola ocasión, en un tiempo específico (2024) y con una población en particular (Pymes).

6.2.2 Población y muestra cuantitativa

De acuerdo con Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2023) el proceso general para seleccionar una muestra en la investigación consta de 5 pasos mismos que se presentan a continuación:

1. Determinar la unidad de muestra y/o análisis

2. Delimitar la población o universo
3. Elegir la estrategia de muestreo adecuada
4. Calcular el tamaño de la muestra
5. Seleccionar las unidades de muestreo

Paso 1.- Unidad de muestreo y/o análisis

La unidad de muestreo se define como “el caso a seleccionar de una población y cuyo conjunto integra la muestra”; en cuanto a la unidad de análisis se conceptualiza como “la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Para esta investigación, la unidad de muestreo son las Pymes hoteleras y restauranteras de Ciudad Juárez, Chihuahua, México y la unidad de análisis, los empleados que laboran en esas unidades de muestreo.

Las empresas corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes). De acuerdo con el (INEGI, 2020), la clasificación de las Pymes según su tamaño se muestra en la tabla 16:

Tabla 16. Clasificación de las Pymes

Tamaño	Número de empleados
Micro	0 a 10 personas
Pequeñas	11 a 50 personas
Medianas	51 a 250 personas

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI

Para la identificación de la actividad económica de estas Pymes, en el apartado de marco contextual se detalla, que se buscaron primero en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2023 las que están ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua dentro de la actividad 72 “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”, seleccionando específicamente las actividades económicas “restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida”, “hoteles sin otros servicios integrados”, y “hoteles con otros servicios integrados”, porque los hoteles categorizados anteriormente representan la mayor cantidad de unidades económicas en la

localidad y los restaurantes seleccionados representan la mayor parte de empresas identificadas que se encuentran dentro de la formalidad.

En la delimitación específica de las unidades de análisis, se utilizan los criterios de inclusión y exclusión. En relación con los criterios de inclusión y exclusión en la investigación, es importante que todo estudio defina con claridad las características de la población que consideran para la muestra representativa, esto es, con el objetivo de delimitar cuáles son los parámetros de selección que darán validez a los datos recabados.

Los criterios de inclusión se definen como las características o requisitos que deben poseer los sujetos que participarán en la investigación; por su parte, los criterios de exclusión son aquellas características o condiciones que descalifican a la población participante de la investigación, es decir, que no cumplen con los requisitos necesarios en relación con los objetivos de la investigación y así evitar sesgos en la misma (Dawson & Trapp, 2004; Tavakol & Sandars, 2014). En la tabla 17 se enlistan los criterios de inclusión y exclusión para la presente investigación.

Tabla 17. Criterios de inclusión y exclusión de unidades de análisis

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Empleados de restaurantes y hoteles	Empleados que no sean de restaurantes y hoteles
Empleados que no sean gerentes o dueños de restaurantes y hoteles	Gerentes o dueños de restaurantes y hoteles
Empleados de Pymes de restaurantes y hoteles	Empleados de Grandes Empresas de restaurantes y hoteles

Fuente: Elaboración propia

Paso 2.- Población o universo

La población o universo, se define como el conjunto de unidades que integran el fenómeno de estudio en un proyecto de investigación y ésta puede ser finita o infinita (Briones, 2002).

La población finita se define como un conjunto de elementos seleccionados con anticipación en los cuales se conocen los elementos que integran la población, pueden enumerarse y comparten características entre sí que son de interés para el investigador (Kothari, 2004).

Por otro lado, la población infinita se refiere a un conjunto de elementos teóricos en el cual se desconoce el número que la integra, es decir, no tiene un límite definido y esto implica que el tamaño de la población podría continuar creciendo indefinidamente, este tipo de población generalmente se utiliza en estudios en los que la población es demasiado extensa en relación con los objetivos de la investigación (Sekaran & Bougie, 2016).

En el caso de esta investigación se utilizará la población finita ya que se cuenta con un marco muestral de la unidad de muestra, que permite definirla y delimitarla. La lista maestra de población o marco muestral es un listado, mapa o croquis que incluye todos los elementos que integran a la población que va a ser analizada en la investigación, es importante mencionar que dicho listado debe estar actualizado (Martínez Bencardino, 2019).

Tomando en cuenta las características del marco muestral, la lista de la población se elabora a partir del uso de fuentes secundarias, siendo en este caso el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2023 (DENUE) el cual es elaborado y publicado por el INEGI. El DENUE tiene como objetivo proveer información actualizada de los datos que identifican y ubican a las unidades económicas (empresas) que se encuentran activas dentro del territorio nacional para la planeación, diseño y evaluación de políticas públicas; de igual forma, funge como una fuente confiable de información dado que este documento generalmente se actualiza cada año en algunas actividades y de forma total cada 5 años, los datos utilizados para integrar la población en esta investigación son al mes de noviembre del año 2023 (INEGI, 2023). Del DENUE, la actividad que engloba las unidades de muestra para la investigación, son las clasificadas como actividad 72 “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”.

Respecto a las actividades económicas, éstas se identifican de la siguiente forma: “restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida” se integra por las unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en las instalaciones del restaurante, es decir, preparan y sirven los alimentos y bebidas en el mismo momento en que lo ordena el cliente de acuerdo con un menú y atendiendo instrucciones específicas (a la carta); o preparan una variedad de platillos diariamente y el cliente elige el de su preferencia para que le sea servido de inmediato (comida corrida) en donde los alimentos y bebidas le son servidos al cliente por personal de la unidad económica (INEGI, 2023).

Así mismo, el INEGI identifica a los “hoteles sin otros servicios integrados” como las unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en hoteles sin otros servicios integrados como restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, spa de belleza, pista para esquiar, campo de golf o agencia de viajes.

A diferencia del anterior, los “hoteles con otros servicios integrados” consisten en la misma clasificación que los anteriores con la diferencia que éstos si ofrecen los servicios dentro de sus instalaciones las actividades mencionadas en el párrafo anterior y lo realizan bajo la misma razón social (INEGI, 2023).

A continuación, en la tabla 18 se presenta la cantidad de empresas o unidad de muestra, que componen la población objeto de estudio durante esta investigación:

Tabla 18. Pymes identificadas por actividad en Ciudad Juárez

Actividad empresarial	Pymes identificadas
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida	518
Hoteles sin otros servicios integrados	33
Hoteles con otros servicios integrados	43
Total de empresas identificadas	594

Fuente: Elaboración propia con base en datos del DENUE 2023

Como se observa en la tabla 18, la población finita para la unidad de muestra de esta investigación, se integra por 594 Pymes pertenecientes a las actividades económicas “Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida”, “Hoteles sin otros servicios integrados”, “Hoteles con otros servicios integrados” en Ciudad Juárez.

De acuerdo con datos del Centro de Información Económica y Social perteneciente a la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Chihuahua, el promedio de empleados en las Pymes de Ciudad Juárez al 2023 es el siguiente: 10 empleados en promedio por restaurante y para los hoteles el promedio es de 18 empleados por hotel (CIES, 2023).

Paso 3.- Estrategia de muestreo

La muestra se define como una parte representativa de la población y se asume que los resultados encontrados son válidos para la población (Ríos Ramírez, 2017). La definición del tamaño de la muestra puede ser probabilístico o no probabilístico; el muestreo no probabilístico se caracteriza porque la elección de la población no depende de la probabilidad sino más bien de las características propias de la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023). Por otro lado, el muestreo probabilístico se entiende como un procedimiento de muestreo aleatorio en el cual cada elemento de la población es susceptible de ser elegido (Pérez López, 2010); por lo que para la presente investigación se utilizará este tipo de muestreo ya que la intención es medir el grado de representatividad de la muestra de la mejor manera posible.

En el caso del muestreo probabilístico Bruhn Jensen (2014) ha detectado diversas técnicas: muestreo aleatorio, muestreo aleatorio sistemático, muestreo aleatorio estratificado y muestreo por racimos. Debido a que se cuenta con la población finita de la unidad de muestra, para esta investigación se opta por el muestreo por racimos.

El muestreo por racimos consiste en diferenciar claramente cuál es la unidad de análisis y cuál es la unidad muestral, es decir, la unidad de análisis permite identificar qué o quiénes serán los objetos de medición; y la unidad muestral indica cómo se llevará a cabo el acceso a las unidades de análisis y para ello es importantes que la selección de las unidades se desarrolle de forma probabilística (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Siguiendo estos parámetros, la presente investigación utilizará el muestreo por racimos ya que se ha identificado como unidad de muestreo a las Pymes hoteleras y restauranteras de Ciudad Juárez y como unidad de análisis a los empleados que trabajan en dichas empresas, en cuanto a la selección de las empresas a analizar será de forma aleatoria, es decir, que todas las empresas que conforman la muestra tendrán la misma posibilidad de ser elegidas para el estudio, además de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) una ventaja del muestreo por racimos es que permite al investigador reducir costos y tiempos en la investigación.

Paso 4.- Tamaño de la muestra

En el paso 3 se definió como estrategia de muestreo, el muestreo por racimos y en este sentido la población se dividirá en dos racimos: 1) restaurantes y 2) hoteles. Para realizar el cálculo del muestreo por racimos, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\sum fh = \frac{n}{N} = ksh$$

A continuación, en la tabla 19 se presenta el total de empresas identificadas en conjunto con el promedio de empleados registrados lo que permitirá el cálculo de la muestra que representará a los empleados de las empresas.

Tabla 19. Pymes y promedio de empleados identificados por actividad en Ciudad Juárez

Actividad empresarial	Pymes identificadas	Promedio de empleados	Total
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida	518	10	5,180
Hoteles sin otros servicios integrados	33	18	594
Hoteles con otros servicios integrados	43	18	774
Total de empresas y empleados identificados	594		6,548

Fuente: Elaboración propia con base en datos del DINUE (2023) y CIES (2023)

A partir de la información anterior, se aplica la fórmula de la muestra por racimos obteniendo los siguientes resultados presentados en la tabla 20.

Tabla 20. Cálculo de la muestra cuantitativa (empleados)

Actividad empresarial	Muestra	Reemplazo de casos perdidos	Total
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida	98	10	108
Hoteles sin otros servicios integrados	86	9	95
Hoteles con otros servicios integrados	89	9	98
Total de encuestas	273	28	301

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la tabla anterior, el cálculo de la muestra se integra por 273 empresas. Sin embargo, de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) en el caso de poblaciones extensas o sensibles, es necesario tener en cuenta la posibilidad de que exista un elevado nivel de rechazo en relación con la respuesta a la encuesta; por esta razón, es necesario aumentar el tamaño de la muestra entre 10% y 20% para tener libertad en cuanto al rechazo de respuesta; para muestras nacionales se sugiere tomar en cuenta el 20%, pero en este caso, al tratarse de un estudio local (Ciudad Juárez, Chihuahua) se tomará en cuenta el 10% en relación con la muestra de cada racimo dando un total general de 301 encuestas a aplicar.

Paso 5.- Selección de las unidades de muestreo y análisis

La definición de la estrategia de muestreo en el paso 3 es probabilística por racimos y se cuenta con el tamaño de la muestra para la unidad de muestra y la unidad de análisis de 594 y 301 respectivamente.

Es por esto, que, para llegar a la selección de las unidades de análisis, se utiliza un muestreo por cuotas, el cual se define como un muestreo no probabilístico en el cual el investigador selecciona a las personas que representarán a la población objeto de estudio basándose en las características deseadas para efectos de la investigación (Salkind, 1997).

6.2.3 Técnica de levantamiento de datos cuantitativos

El levantamiento o recolección de datos se define como un proceso que implica el seguimiento de varios pasos: 1) tener claros tanto los objetivos como las variables de la investigación; 2) seleccionar la población o muestra que será objeto de estudio; 3) definir cuáles técnicas de recolección de datos se utilizarán, mismas que tienen que ser elaboradas y validadas; y 4) recabar la información para posteriormente analizarla y describir y discutir los resultados obtenidos mediante el uso de herramientas matemáticas que permitan la cuantificación de los datos y en ese sentido obtener conclusiones en relación con las hipótesis planteadas en la investigación (Bass Chable *et al.*, 2012).

En el 3er paso, se definen las técnicas de recolección de datos. Hernández, Fernández & Baptista (2014) identifican diferentes técnicas y entre ellas se encuentran: el cuestionario,

las escalas de actitudes, análisis de contenido cuantitativo, observación, pruebas estandarizadas o inventarios, datos secundarios, entre otras.

La técnica utilizada en este estudio es la encuesta, que se define como un procedimiento en el cual los sujetos de estudio brindan información de forma directa al investigador, si bien la encuesta se puede utilizar tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa, el principal objetivo de la encuesta es describir, analizar y establecer las relaciones que existen entre las variables en una población en específico y una de sus ventajas es que a través de ella se puede obtener grandes cantidades de información y puede aplicarse de diversas formas ya sea personalmente, por teléfono, por correo o por vía electrónica (Yuni & Urbano, 2020).

6.2.4 Instrumentos para levantamiento de datos cuantitativos

Los instrumentos para el levantamiento de datos cuantitativos se definen como las herramientas específicas que son diseñadas con el objetivo de recabar información de carácter numérico sobre las variables de interés, algunos instrumentos son las encuestas, cuestionarios, observaciones sistemáticas, pruebas estandarizadas, entre otros (Creswell, 2015).

El instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, mismo que se define como un conjunto de preguntas diseñadas y estandarizadas que permiten obtener información de una o más variables objeto de estudio; se trata de un proceso uniforme con el objetivo de recabar los datos necesarios para resolver un problema de investigación determinado (Bernal, 2010).

En este caso se elaboró un cuestionario de 45 ítems en total divididos en 3 variables que cada una de ellas contiene 3 dimensiones, las respuestas para cada ítem se plantearon mediante una escala Likert cuyos criterios incluyen: siempre, casi siempre, regularmente, casi nunca y nunca.

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) detallan la elaboración del cuestionario a partir de otros cuestionarios y mencionan que consiste en evaluar nuevamente la literatura pero con el objetivo de identificar instrumentos de medición y para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos: 1) cuántas y cuáles son las variables que mide el instrumento; 2) cuáles y qué tan extensas son las dimensiones, componentes o

indicadores de las variables; 3) la muestra, qué o a quiénes fue administrado el instrumento y cuáles fueron sus características; 4) las condiciones de aplicación, es decir, cómo, cuándo, dónde fue aplicado el instrumento; 5) la información sobre la confiabilidad, cómo se estableció, calculó y reportó (favorable o desfavorable); 6) la información sobre la validez, es decir, cuál fue la evidencia de contenido, criterio y constructo; 7) la objetividad; y 8) los recursos necesarios para su aplicación.

Para la elaboración del instrumento de esta investigación, se realizó una revisión de literatura de estudios empíricos con características relacionadas con las variables de esta investigación, se analizó el tipo de estudio (cuantitativo, cualitativo o mixto), el objetivo, las variables objeto de análisis, la población, el tamaño y las características de la muestra, el país donde se llevó a cabo, el año en el que se realizó la investigación, el sustento teórico de las variables que integran el instrumento y el método de recolección de datos.

Las fuentes en las que se basó la construcción del instrumento para este estudio se presentan a continuación en la tabla 21:

Tabla 21. Fuentes para la elaboración del instrumento cuantitativo (cuestionario)

Variable	Artículo
Sostenibilidad Empresarial	Organizational sustainability scale measuring employees' perception on sustainability of organization (Balasubramanian & Balaji, 2022) Strategic Organizational Sustainability Climate: Scale Development and Validation (Brnova, 2020)
Transformación Digital	ICT Adoption Scale Development for SMEs (Özşahin, Çallı, & Coşkun, 2022) Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach (El Hilali <i>et al.</i> , 2020)
Turbulencia Ambiental	The Impact of Environmental Turbulence on the Perceived Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs (Bodlaj & Čater, 2019) Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs (Bodlaj & Čater, 2019) Accelerating green innovation performance from the relations of network potential, absorptive capacity, and environmental turbulence (Song <i>et al.</i> , 2021) How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: the role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation (Witschel <i>et al.</i> , 2022)

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Operacionalización de variables cuantitativas

La operacionalización de una variable consiste en “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes señalando puntualmente los componentes, dimensiones o factores que teóricamente integran cada variable” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Los pasos para integrar la medición de una variable se componen por las siguientes etapas: “1) identificar y nombrar la variable (definición nominal); 2) definición conceptual de la variable; 3) dimensionalización de la variable, es decir, establecer cuáles son sus factores, dimensiones o componentes; 4) definición de indicadores empíricos e índices de cada factor o dimensión de la variable; 5) identificación, desarrollo o generación de ítems de cada indicador; 6) definición instrumental de la variable, en este apartado se debe especificar los instrumentos que se utilizarán para la recopilación de datos en relación con los indicadores e ítems; y 7) definición operacional de la variable, lo que implica determinar el procedimiento detallado que se seguirá para aplicar el instrumento de recolección de datos y medir la variable” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Operacionalización cuantitativa de Sostenibilidad Empresarial

Siguiendo los lineamientos establecidos por Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2014) la operacionalización cuantitativa de la variable Sostenibilidad Empresarial se presenta a continuación en la tabla 22:

Tabla 22. Operacionalización cuantitativa de Sostenibilidad Empresarial

Definición nominal	Sostenibilidad Empresarial
Definición conceptual	“Capacidad de una organización para crear valor y ventaja competitiva a través de estrategias que integren principios sociales, económicos y ambientales que contribuyan al crecimiento y <i>supervivencia</i> de las empresas” (Belas <i>et al.</i> , 2021; Gross-Golacka <i>et al.</i> , 2020; Ng & Rezaee, 2015; Sun <i>et al.</i> , 2018).
Dimensiones	Sostenibilidad económica, Sostenibilidad social y Sostenibilidad ambiental
Indicadores e ítems	Ver anexo 1
Definición instrumental	Encuesta tipo cuestionario presencial y online con respuestas en escala de Likert del 1 al 5

Definición operacional	Para la dimensión Sostenibilidad Económica: ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero, riesgos financieros. Para la dimensión Sostenibilidad Social: opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación del personal, causas sociales, inclusión y equidad. Para la dimensión Sostenibilidad Ambiental: calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos, impacto ambiental.
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización cuantitativa en extenso de la variable Sostenibilidad Empresarial se puede consultar en el “Anexo 1. Operacionalización cuantitativa de Sostenibilidad Empresarial”.

Operacionalización cuantitativa de Transformación Digital

Al igual que en el caso anterior, la operacionalización cuantitativa de la variable Transformación Digital se presenta a continuación en la tabla 23:

Tabla 23. Operacionalización cuantitativa de Transformación Digital

Definición nominal	Transformación Digital
Definición conceptual	“Capacidad de innovación mediante el uso de tecnologías digitales por medio de redes sociales, páginas web, aplicaciones, software y dispositivos inteligentes, para cambiar los procesos internos y las relaciones con los clientes de una empresa” (Gray & Rumpe, 2017; Henriette <i>et al.</i> , 2015; Indriastuti & Fuad, 2021; Vial, 2021; Ziółkowska, 2021)
Dimensiones	Innovación, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y Clientes
Indicadores e ítems	Ver anexo 2
Definición instrumental	Encuesta tipo cuestionario presencial y online con respuestas en escala de Likert del 1 al 5
Definición operacional	Para la dimensión Innovación: motivación empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales, nuevas ideas. Para la dimensión Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's): computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales, registro en aplicaciones.

	Para la dimensión Clientes: interacción de clientes, interés de los clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva, pedidos.
--	---

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización en extenso de la variable Transformación Digital se puede consultar en el “Anexo 2. Operacionalización cuantitativa de Transformación Digital”.

Operacionalización cuantitativa de Turbulencia Ambiental.

Nuevamente siguiendo los lineamientos establecidos por Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2014) la operacionalización cuantitativa de la variable Turbulencia Ambiental se presenta a continuación en la tabla 24:

Tabla 24. Operacionalización cuantitativa de Turbulencia Ambiental

Definición nominal	Turbulencia Ambiental
Definición conceptual	“Son los cambios imprevistos en el entorno externo de una organización, la demanda los clientes y la intensidad de los competidores como factores que impulsan los cambios tecnológicos en una empresa” (Chatterjee <i>et al.</i> , 2023; Song <i>et al.</i> , 2021).
Dimensiones	Turbulencia de mercado, Turbulencia tecnológica e Intensidad competitiva
Indicadores e ítems	Ver anexo 3
Definición instrumental	Encuesta tipo cuestionario presencial y online con respuestas en escala de Likert del 1 al 5
Definición operacional	Para la dimensión Turbulencia de mercado: Deseos clientes, búsqueda nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios, competencia. Para la dimensión Turbulencia tecnológica: Cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades, cambios tecnológicos en el sector servicios. Para la dimensión Intensidad competitiva: Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora productos de los competidores, mejora de procesos de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización en extenso de la variable Transformación Digital se puede consultar en el “Anexo 3. Operacionalización cuantitativa de Turbulencia Ambiental”.

6.2.6 Gestión del plan de datos (DMP)

Un plan de gestión de datos (DMP) se define como un documento textual en el cual el investigador especifica la forma en la que se gestionarán los datos de la investigación, contemplando el proceso de recolección, análisis, organización, almacenamiento, publicación, uso y acceso (Büttner *et al.*, 2011; Jäckel & Lehmann, 2023; Smale *et al.*, 2020).

Como parte del desarrollo del proyecto de investigación y con la finalidad de la preservación de los datos y generación del conocimiento científico se registró el plan de gestión de datos mediante DMP Tool la cual es una aplicación gratuita y de código abierto para la creación de planes de gestión de datos que cumplan con los requisitos necesarios para el proceso de presentación de propuestas de investigación científica.

El DMP de la presente investigación contempla la siguiente información: 1) tipo de datos que se recopilarán; 2) cómo se recopilarán esos datos; 3) el tipo de documentación y metadatos que acompañarán a los datos generados; 4) aspectos éticos y legales; 5) la protección y seguridad de los datos; 6) la preservación de los datos; y 7) el tipo de recursos necesarios para el procesamiento de esos datos.

El DMP de esta investigación se registró el 21 de noviembre de 2023 en el DMP Tool, el cual es parte de los servicios de la Biblioteca Digital de la Universidad de California; una vez realizado el registro del DMP se consiguió el DOI <https://doi.org/10.48321/D1337K> (Moreno Arteaga, 2023).

En el “Anexo 4. Plan de gestión de datos” se puede consultar el registro en extenso.

6.3 Enfoque cualitativo

La investigación cualitativa se define como una investigación en la cual el análisis es una operación recíproca en donde se generan afirmaciones e interrogantes desde una perspectiva reflexiva basada en la evidencia encontrada (Medina Rivilla & Castillo Arredondo, 2003).

El enfoque cualitativo es un enfoque global y flexible que está basado en la parte interpretativa desarrollada por las Ciencias Sociales, es decir, se fundamenta en el hecho de que no existe una realidad social única, sino en una gran diversidad de realidades que son

construidas a partir de la percepción personal de cada individuo; este enfoque demanda que el investigador cuente con una gran capacidad de análisis para lograr comprender cuáles son los factores que motivan a las personas sujetas de estudio, dejando de lado por completo su percepción personal con la intención de establecer una relación directa entre investigador y sujeto de investigación (observador y observado) de tal forma que se obtenga la construcción total de un fenómeno en particular a partir de las diferencias de cada persona (Trujillo *et al.*, 2019).

6.3.1 Diseño de investigación cualitativa

El diseño dentro de la investigación cualitativa define la forma en la que se abordará el proceso de la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Dentro de la literatura, se han identificado varios diseños de investigación cualitativa, siendo los principales los presentados en la tabla 25:

Tabla 25. Diseños de investigación cualitativa

Diseño	Información que proporciona
Etnografía	Su objetivo es comprender una comunidad y su contexto cultural.
Teoría fundamentada	Construye una teoría sobre un fenómeno a partir de interpretación y codificación de los datos obtenidos.
Fenomenología	Busca entender el significado y la perspectiva que le dan las personas a sus experiencias y utiliza dos metodologías: la descriptiva y la hermenéutica.
Historia de vida	Utiliza las historias detalladas que reflejan la vida de una persona con el propósito de comprender un problema de investigación determinado.
Estudio de casos	Es el análisis sistemático a profundidad de una serie de aspectos de un mismo fenómeno.

Fuente: Elaboración propia con base en Monje Álvarez (2011)

El diseño de esta investigación es fenomenología-hermenéutica, ya que la hermenéutica infiere que los sujetos de estudio van más allá de ser un “objeto de estudio”, es decir, son individuos que tienen la capacidad de tomar decisiones y son reflexivos, libres y autónomos; su principal característica es que la finalidad de la hermenéutica consiste en priorizar la comprensión del significado de un fenómeno a través de las percepciones, motivaciones, razones, expectativas y/o creencias de las personas sujetas de estudio. Por su

parte, la fenomenología asevera y reconoce que el conocimiento se encuentra mediado por las características propias del investigador, su intención es comprender los fenómenos a partir del “proyecto” de cada individuo, es decir, a partir del significado y sentido que tienen las cosas desde donde se originan; por ello los investigadores que utilizan la fenomenología enfatizan las evidencias obtenidas de la vida cotidiana de los sujetos de investigación (Monje Álvarez, 2011).

En este sentido, la investigación busca comprender la percepción de los sujetos de investigación (gerentes o propietarios) obteniendo información basada en su experiencia y vivencias dentro de la empresa.

6.3.2 Participantes o Sujetos de investigación cualitativa

En la investigación cualitativa se denomina participantes a los sujetos implicados en una investigación determinada en la cual desempeñan distintas funciones y asumen diferentes roles, son un elemento esencial ya que contribuyen con la mayor parte de la información primaria cual le permite al investigador comprender el problema de investigación; dentro de la investigación cualitativa existen los siguientes roles: participantes como investigadores, colegas o colaboradores, tratantes de extraños, porteros, informantes-clave y participantes, sujetos de la investigación o informantes. Dentro de la investigación cualitativa, el rol del informante-clave destaca del resto de los roles ya que estas personas cuentan con el acceso a la información sobre un determinado objeto de estudio; se caracterizan por tener amplia experiencia y conocimiento sobre el tema por el cual se realiza la investigación y generalmente se convierte en una pieza fundamental para el investigador (Rodríguez Gómez *et al.*, 1999).

De acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1999) los informantes-clave para la presente investigación son gerentes/propietarios de empresas restauranteras y hoteleras.

En la parte cualitativa del estudio, los participantes se integran de la misma manera que en la parte cuantitativa, es decir, hombres y mujeres que se encuentren trabajando en Pymes de Ciudad Juárez pertenecientes a las actividades económicas “restaurantes con servicio de preparación de alimentos y bebidas a la carta o de comida corrida”, “hoteles sin otros servicios integrados”, y “hoteles con otros servicios integrados”, con la diferencia que en este caso ocupen exclusivamente el cargo de gerentes o propietarios del negocio.

6.3.3 Muestra cualitativa

En investigación cualitativa, la muestra se define como una parte que busca la representatividad del universo en donde se recopilarán de datos de carácter cualitativo que posteriormente serán estudiados y analizados; el objetivo de la muestra cualitativa es encontrar cualidades o características de carácter socio estructural en un fenómeno social, por ello, es importante que antes de la recolección de datos de la muestra, se debe llevar a cabo un estudio teórico basado en la bibliografía existente sobre el tema u objeto de investigación; o bien, realizar un estudio piloto en el campo que permita al investigador determinar las estructuras sociales y con base en los resultados elegir a los sujetos de ese universo que cuenten con dichas estructuras sociales (Katayama Omura, 2014).

Dentro de la investigación cualitativa el investigador es el encargado de seleccionar a las personas que formarán parte de la muestra, dichas personas deben cumplir con dos características principales: 1) deben poseer gran conocimiento e información sobre el tema objeto de estudio, y 2) deben tener disposición para colaborar con el investigador (Izcara Palacios, 2014).

De acuerdo con Izcara Palacios (2014) la elección del tamaño de la muestra se sustenta en dos partes “a priori” y “a posteriori”. En la parte “a priori” se desarrolla la elección de las personas que conformaran la muestra y para ello se toman en cuenta los objetivos establecidos en la investigación, es decir, a partir de lo que se desea conocer se determinarán las características que debe poseer la población objeto de estudio ya sea variables demográficas como género, edad, nivel de estudios, etc., o bien características laborales, económicas, entre otras. Para esta investigación, la elección de la muestra “a priori” se definió en el punto 5.3.2, como informantes-clave: gerentes/propietarios de empresas restauranteras y hoteleras, específicamente de las actividades económicas definidas.

Respecto a la cuantificación de la muestra se elige “a posteriori” y esta se determina en función de la saturación teórica detectada dentro de la información obtenida mediante el instrumento de recolección de datos cualitativos, es decir, una vez que se detecta información repetida o redundante en las respuestas de las personas que integran la muestra se puede inferir que existe una saturación teórica (Krueger, 2014). Para la presente investigación, a “priori” se contempla un aproximado de 15 entrevistas de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) quienes mencionan que dentro de la muestra cualitativa para

estudios que contemplan la investigación de un fenómeno se recomienda una muestra mínima de 10 a 15 casos, sin embargo, el número de entrevistas que integran la muestra final será determinado mediante la saturación teórica.

6.3.4 Técnica de muestreo cualitativo

En la investigación cualitativa las técnicas de muestreo generalmente se llevan a cabo mediante una selección deliberada que permita al investigador indagar de la forma más apropiada el fenómeno de estudio; dentro del muestreo cualitativo se han identificado algunas técnicas entre las que destacan: la muestra homogénea, muestra teórica, muestreo intencional, entre otros (Flicke, 2015).

El muestreo intencional, dentro de la investigación cualitativa, se utiliza cuando el investigador selecciona a las personas y sitios a analizar ya que puede ayudar a comprender el fenómeno de estudio, para ello, el investigador deberá tomar la decisión sobre quién o qué se deberá muestrear, cuál será la forma en la que se realizará, y cuántas personas o lugares son necesario para la constitución de la muestra (Creswell, 2013).

6.3.5 Instrumentos para recolección de datos cualitativos

Dentro de los diferentes instrumentos de recolección de datos cualitativos se encuentran: la investigación narrativa, la entrevista, los grupos focales, el análisis de la conversación y el texto, entre otros (Denzin & Lincoln, 2015).

Para la recolección de datos cualitativos se eligió la entrevista que es una técnica que incluye el arte de hacer preguntas y de escuchar, es un encuentro personal entre el investigador y los entrevistados en donde el investigador busca identificar los aspectos más relevantes y significativos mediante el uso de preguntas abiertas de tal forma que los entrevistados puedan responder libremente basándose en su experiencia, creencias, pensamientos o conocimientos; al ser preguntas abiertas permite al investigador adaptarlas a las necesidades del estudio y a su vez a las características de cada entrevistado.

Procedimiento para elaborar el guion de la entrevista

La entrevista generalmente se elabora mediante un guion cuyo diseño marca el curso que tomará la entrevista esto es con el objetivo de comprender lo que sucede en un ambiente

determinado por medio de las preguntas que previamente diseñadas con la intención de generar un amplio discurso por parte del entrevistado partiendo de lo general a lo particular evitando las respuestas específicas; las preguntas pueden ser introductorias, de profundización, de sondeo o de interpretación (Denzin & Lincoln, 2015; Flicke, 2015).

Es importante tomar en cuenta los pasos para elaborar una entrevista, los cuales consisten en: 1) Identificar a los entrevistados; 2) determinar el tipo de entrevista más adecuado y obtener la información más útil para responder la pregunta de investigación; 3) utilizar procedimientos de grabación adecuados tanto para el entrevistador como para el entrevistado; 4) diseñar el protocolo de la entrevista, un formulario con preguntas abiertas; 5) seleccionar el lugar para realizar la entrevista; 6) obtener el consentimiento del entrevistado para participar en el estudio; y 7) durante la entrevista, apegarse a las preguntas, respetar el tiempo especificado (si es posible), ser respetuoso y amable (Creswell, 1998).

Por su parte, Bernal (2010) categoriza de forma general la elaboración del guion de la entrevista en 3 fases:

Fase 1. Preparación de la entrevista:

- Se parte del problema de investigación los objetivos y la hipótesis.
- Se prepara un guion de entrevista teniendo en cuenta el tema que se va a investigar, el tipo de entrevista que va a realizarse y las personas que se van a entrevistar.
- El guion inicial se valida con una prueba piloto o mediante el juicio de expertos.
- Se entra en contacto previo con las personas que se van a entrevistar y se concreta la entrevista.
- Si se tiene varios entrevistadores, se deben capacitar previamente.

Fase 2. Realización de la entrevista:

- Se prepara el material y las condiciones requeridas para llevar a cabo la entrevista.
- Se le explica al entrevistado el objetivo de la entrevista, la forma en la que se registrará la información ya sea escrita, grabada, filmada, etc.
- Se procede a desarrollar el guion de la entrevista de acuerdo con el tipo de entrevista seleccionado.

Fase 3. Finalización de la entrevista o de las conclusiones:

- Se agradece su participación al entrevistado
- Se organiza la información para ser procesada y posteriormente analizada.

El procedimiento para la elaboración del guion de la entrevista de esta investigación será el siguiente: tomando en cuenta los objetivos y las características de la investigación se elige realizar un guion de entrevista a partir de los ítems que integran el cuestionario, el cual fue previamente validado mediante juicio de expertos, de tal forma que se abarquen todas las variables y dimensiones objeto de estudio.

Plan para llevar a cabo las entrevistas

Tomando en cuenta los pasos definidos por Creswell (1998) y Bernal (2010) en el apartado anterior, el proceso para llevar a cabo las entrevistas en esta investigación consistirá en los siguientes pasos:

- Se seleccionará a las personas objeto de entrevista, las cuales se integran por gerentes o propietarios de las Pymes hoteleras y restauranteras de Ciudad Juárez mismos que serán elegidos por muestreo intencional de acuerdo con los criterios determinados por el investigador.
- Una vez que se tenga la estructura del guion de la entrevista, se procederá a realizar una prueba piloto para verificar que las preguntas realizadas realmente se entiendan por parte de los sujetos entrevistados y se obtenga la información que se busca de ellos para fines de la investigación.
- Posteriormente se selecciona y contacta a las personas a entrevistar para concertar el lugar, hora y fecha en donde se realizará la entrevista por parte del investigador ya sea de forma presencial o vía on-line (videollamada).
- Se determinará el material necesario para llevar a cabo la entrevista el cual consta del guion, una computadora portátil, celular con grabadora de voz y micrófonos tanto para el entrevistado como para el investigador, esto con la finalidad de tener una buena calidad de audio, minimizar ruidos externos y grabar la sesión.
- Antes de iniciar la entrevista, se le explicará al entrevistado el propósito de la investigación, el uso de la información y sobre todo se enfatizará el hecho de la

confidencialidad y anonimato de la persona, al igual que se solicitará su “consentimiento informado” tanto para el desarrollo de la entrevista como para su grabación de acuerdo con los principios de ética en la investigación.

- Se procederá a realizar y grabar la entrevista y al final se agradecerá la atención, tiempo y disposición por la participación del entrevistado.
- Después se recopilará y organizará la información obtenida para su análisis.

6.3.6 Operacionalización de variables cualitativas

La operacionalización de una variable cualitativa indica las propiedades del sujeto de estudio exclusivamente en cuanto al sentido de pertinencia a cierta categoría; se trata de características o atributos que son expresados de forma no numérica, es decir, únicamente en palabras para definir el concepto de estudio; en cuanto al nivel de medición para una variable cualitativa adopta una escala basada en la clasificación de dos o más categorías y/o aspectos (Coronel Carvajal, 2023).

Operacionalización cualitativa de Sostenibilidad Empresarial (cualitativa)

Siguiendo los lineamientos establecidos por Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2014) la operacionalización cualitativa de la variable Sostenibilidad Empresarial se presenta a continuación en la tabla 26:

Tabla 26. Operacionalización cualitativa de Sostenibilidad Empresarial

Definición nominal	Sostenibilidad Empresarial
Definición conceptual	“Capacidad de una organización para crear valor y ventaja competitiva a través de estrategias que integren principios sociales, económicos y ambientales que contribuyan al crecimiento y supervivencia de las empresas” (Belas <i>et al.</i> , 2021; Gross-Golacka <i>et al.</i> , 2020; Ng & Rezaee, 2015; Sun <i>et al.</i> , 2018).
Categorías	Sostenibilidad económica, Sostenibilidad social y Sostenibilidad ambiental
Aspectos y preguntas	Ver anexo 5
Definición instrumental	Guion de entrevista personal y presencial con preguntas abiertas.

Definición operacional	Para la dimensión Sostenibilidad Económica: ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero, riesgos financieros. Para la dimensión Sostenibilidad Social: opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación del personal, causas sociales, inclusión y equidad. Para la dimensión Sostenibilidad Ambiental: calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos, impacto ambiental.
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización en extenso de la variable Sostenibilidad Empresarial se puede consultar en el “Anexo 5. Operacionalización cualitativa de Sostenibilidad Empresarial”.

Operacionalización cualitativa de Transformación Digital

Al igual que en el caso anterior, la operacionalización cualitativa de la variable Transformación Digital se presenta a continuación en la tabla 27:

Tabla 27. Operacionalización cualitativa de Transformación Digital

Definición nominal	Transformación Digital
Definición conceptual	“Capacidad de innovación mediante el uso de tecnologías digitales por medio de redes sociales, páginas web, aplicaciones, software y dispositivos inteligentes, para cambiar los procesos internos y las relaciones con los clientes de una empresa” (Gray & Rumpe, 2017; Henriette <i>et al.</i> , 2015; Indriastuti & Fuad, 2021; Vial, 2021; Ziółkowska, 2021)
Categorías	Innovación, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y Clientes
Aspectos y preguntas	Ver anexo 6
Definición instrumental	Guion de entrevista personal y presencial con preguntas abiertas.
Definición operacional	Para la dimensión Innovación: motivación empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales, nuevas ideas. Para la dimensión Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's): computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales, registro en aplicaciones.

	Para la dimensión Clientes: interacción de clientes, interés de los clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva, pedidos.
--	---

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización en extenso de la variable Transformación Digital se puede consultar en el “Anexo 6. Operacionalización cualitativa de Transformación Digital”.

Operacionalización de Turbulencia Ambiental.

Nuevamente siguiendo los lineamientos establecidos por Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2014) la operacionalización de la variable Turbulencia Ambiental se presenta a continuación en la tabla 28:

Tabla 28. Operacionalización cualitativa de Turbulencia Ambiental

Definición nominal	Turbulencia Ambiental
Definición conceptual	“Son los cambios imprevistos en el entorno externo de una organización, la demanda los clientes y la intensidad de los competidores como factores que impulsan los cambios tecnológicos en una empresa” (Chatterjee <i>et al.</i> , 2023; Song <i>et al.</i> , 2021).
Categorías	Turbulencia de mercado, Turbulencia tecnológica e Intensidad competitiva
Aspectos y preguntas	Ver anexo 7
Definición instrumental	Guion de entrevista personal y presencial con preguntas abiertas.
Definición operacional	Para la dimensión Turbulencia de mercado: Deseos clientes, búsqueda nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios, competencia. Para la dimensión Turbulencia tecnológica: Cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades, cambios tecnológicos en el sector servicios. Para la dimensión Intensidad competitiva: Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora productos de los competidores, mejora de procesos de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización en extenso de la variable Turbulencia Ambiental se puede consultar en el “Anexo 7. Operacionalización cualitativa de Turbulencia Ambiental”.

6.3.7.- Análisis de datos cualitativos

El análisis de datos cualitativos se centra en proporcionar una estructura a los datos recopilados ya que los datos obtenidos en la parte cualitativa no se encuentran estructurados en sí dado que son relatos de los entrevistados; observaciones del investigador; material visual, audiovisual, auditivo, textual; expresiones verbales y no verbales e incluso anotaciones propias del investigador (bitácoras) (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Para llevar a cabo un análisis de datos cualitativos Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) mencionan que es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos: “1) explorar los datos; 2) imponerles una estructura (organizándolos y categorizándolos); 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, con la finalidad de brindarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea los datos; 6) reconstruir hechos e historias; 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible; y 8) generar una descripción, expresión, patrón o teoría fundamentada en el resultado de los datos obtenidos.

En relación con el presente estudio, una vez que se obtenga la saturación de la muestra cualitativa mediante las entrevistas, se procederá a la transcripción de cada una de las entrevistas y para ello se utilizarán documentos en formato Microsoft Word; posteriormente mediante el uso del software Atlas.Ti 25 se organizará, categorizará y codificará la información obtenida para identificar y analizar las variables explorando las relaciones que se presenten entre los códigos establecidos previamente y así visualizar los resultados mediante la herramienta de red que genera el software.

6.4 Ética de investigación

La ética en la investigación implica garantizar la integridad tanto de los datos como de las personas que ejercen el papel de participantes dentro de la investigación, de acuerdo con

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), “las personas que participan en una investigación son medidas, observadas, evaluadas y/o analizadas”, por lo tanto, deben ser tratadas con respeto y dignidad.

Cualquier investigación, independientemente de su ramo o disciplina, debe basarse en los principios de ética establecidos en diversos documentos tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) o la Declaración de Helsinki (1964) o cualquier documento que se encuentre relacionado con códigos éticos y de conducta en investigaciones que involucren la participación de seres humanos (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Dentro de los principales principios de ética en la investigación Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) mencionan los siguientes:

1. “Estar informados del propósito de la investigación, el uso que se hará a los resultados obtenidos y las consecuencias que puede tener en sus vidas”.
2. “Negarse a participar en el estudio y abandonarlo en cualquier momento que así lo consideren conveniente, así como negarse a proporcionar información”.
3. “Cuando se utiliza información suministrada por ellos o que involucra cuestiones individuales, su anonimato debe ser garantizado y observado por el investigador”.

Por otro lado la American Psychological Association's (APA) en su publicación “Ethical Principles Of Psychologists and Code Of Conduct” menciona que las personas que realizan investigaciones con fines ya sea didácticos, académicos o cualquier otro fin, no deben difundir la información confidencial obtenida de los personas que participaron durante el ejercicio de la investigación, a menos que: 1) se “disfrace” la identidad de la persona; 2) la persona haya proporcionado su consentimiento por escrito; o 3) se cuente con una autorización legal (American Psychological Association, 2002).

En relación con lo anterior, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) comentan que es necesario que todos los participantes de un estudio, además de estar informados sobre cuál será su papel durante la investigación, es necesario que proporcionen su consentimiento o aprobación en relación con su participación; si existe un documento legal puede utilizarse o bien con un escrito en donde se especifique que la persona “consiente, aprueba o está de acuerdo” en participar en el estudio. Generalmente, por cuestiones de tiempo y recursos,

puede utilizarse una pregunta o enunciado en donde se asegure al participante que toda la información que proporcione será tratada de forma confidencial y anónima, al igual que indique que otorga su autorización para participar.

Para efectos de la presente investigación, en la parte cuantitativa se redactará al inicio de la encuesta una breve presentación de la investigación en donde se indique el tema, la finalidad y el tipo de investigación, así como el uso de la información que será de carácter confidencial y anónima, y por último se plasma el principio de la ética en la investigación “consentimiento informado” en donde se cuestiona al participante si desea colaborar o no en la investigación. Esta información se puede consultar en el apartado “Anexo 8. Cuestionario”.

En relación con la parte cualitativa, se cuenta con un guion de entrevista en donde se aplicó el mismo procedimiento explicado en el párrafo anterior el cual se puede consultar en el “Anexo 9. Guion de entrevista”; sin embargo, en este caso se le explicará directamente a la persona entrevistada esa información de forma presencial y mediante el diálogo, solicitando así al participante su “consentimiento informado”.

6.5 Análisis de datos del método mixto

Para el análisis de datos en el método mixto Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) infieren que el investigador debe confiar tanto en los procedimientos cuantitativos como en los cualitativos, es decir, utiliza la estadística descriptiva e inferencial y la codificación y evaluación temática, y la combinación de ambos análisis.

Para el presente estudio, el análisis de datos en la parte cuantitativa se llevará a cabo mediante ecuaciones estructurales utilizando el software SmartPLS 4; en cuanto al apartado cualitativo, se analizarán los datos utilizando el programa Atlas Ti 25.

VII. RESULTADOS CUANTITATIVOS

Se describe en los resultados cuantitativos, aquellos derivados de la recolección de datos cuantitativos para la tesis, que incluyen validación de contenido, piloteo y levantamiento de datos.

7.1 Validación de contenido de expertos

Diversos científicos a través del tiempo han enfatizado la importancia de contar con evaluaciones que validen el contenido de su investigación. Durante el año de 1951 el término “validez” se encontraba en constante cambio a tal grado que la Asociación Americana de Psicología (APA) designó un comité con la finalidad de determinar una propuesta sobre la construcción, uso e interpretación de test psicológicos, lo cual modificó la conceptualización y terminología de la validez (Sireci, 1998).

Si bien el comité de la APA propuso el término validez de contenido como una categoría de la validez, se hicieron diversas recomendaciones sobre su uso, entre ellas se destaca su uso para una prueba concreta en donde se indique de manera clara las fuentes de información de dónde se obtuvieron los ítems y cuál es el método de muestreo del universo (Sireci, 1998). A partir de ello se determinó la importancia de validar los instrumentos de investigación, cuya finalidad consiste en que el contenido del instrumento realmente mida lo que pretende medir (Sireci, 1998).

En referencia al constructo de validez de contenido, Sireci (1998) menciona que los trabajos de (Rulon, 1946), (Mosier, 1947) y (Gulliksen H. , 1950) determinaron las bases para el concepto de validez de contenido, siendo estas: la definición del dominio, la representación del dominio y la relevancia del dominio.

Diversos autores han contribuido en la determinación del concepto de validez de contenido, (Cureton, 1951) afirman que “los ítems tendrían que medir aquello que dicen estar midiendo”; (Ebel, 1956) enfatiza que la validez de contenido “es el atributo fundamental de las pruebas, es una función de la franqueza, la integridad y confiabilidad con la que una prueba mide el logro de los objetivos finales para los que fue diseñada”. Así mismo (Cronbach, Test Validation, 1971) define la validez de contenido como “la evaluación de la definición del universo y la evaluación de qué tan bien coincide la prueba con esa definición”.

De acuerdo con (Urrutia Egaña, Barrios Araya, Gutiérrez Núñez, & Mayorga Camus, 2014) existen varias metodologías que permiten comprobar la validez de contenido de un instrumento y las metodologías más utilizadas son la entrevista cognitiva y el juicio de expertos.

La entrevista cognitiva se trata de una metodología en la que el proceso metodológico implica que los participantes “piensen en voz alta” durante el desarrollo de una actividad

(Castells, 2007). Esta metodología se ha utilizado ampliamente tanto para el análisis de resolución de problemas en estudios de psicología cognitiva como para el análisis de los procesos de escritura. Durante el desarrollo de esta técnica, es importante utilizar herramientas para grabar los relatos de los participantes de tal manera que posteriormente puedan ser transcritos y analizados mediante categorías previamente establecidas.

De Brito Neves (2006) menciona algunas sugerencias para que las entrevistas cognitivas se lleven a cabo correctamente, entre ellas se encuentran: 1) establecer categorías de análisis en función del objetivo de la investigación; 2) determinar las características de los participantes (conocimientos, destrezas, capacidad de memorización); 3) definir el número de participantes; 4) elegir cómo se llevará a cabo el análisis de la información; 5) determinar las instrucciones para los participantes; y 6) transcribir y examinar toda la información recabada.

En este tipo de metodología, el papel del investigador es fundamental ya que debe ser muy cuidadoso al momento del relato del participante, evitar realizar comentarios o algún tipo de gesticulación que pudiese influir en el pensamiento del participante (Torrealba & Rosales Delgado, 2008).

Respecto al juicio de expertos, Escobar-Pérez & Cuervo Martínez (2008) definen esta metodología como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema y que pueden brindar información, evidencia, juicios y valoraciones”. Para el proceso de identificación y selección de expertos Skjong & Wentworth (2000) sugieren se consideren los siguientes criterios: 1) experiencia en el tema (grado académico e investigaciones); 2) reputación en la comunidad investigadora; 3) disposición para participar; y 4) total imparcialidad en su juicio.

Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008) sugieren el siguiente procedimiento para la realización del juicio de expertos:

- 1) Definir el objetivo del juicio de expertos. Los expertos deberán tener claro el propósito del juicio ya sea que el instrumento a validar corresponda a una evaluación de una traducción a un idioma diferente, una adaptación cultural o un instrumento de nueva creación.
- 2) Selección de jueces. En este apartado es importante tomar en cuenta los criterios establecidos por Skjong & Wentworth (2000), así mismo, es importante

contemplar al menos cinco jueces para la integración del comité de juicio de expertos.

- 3) Explicar las dimensiones e indicadores de cada uno de los ítems del instrumento. Al existir diversas definiciones de un mismo constructo, es primordial detallar con precisión tanto el constructo como sus dimensiones e indicadores de tal forma que los expertos puedan entenderlo claramente y evaluarlo adecuadamente.
- 4) Especificar el objetivo de la prueba. Enfatizar la finalidad del instrumento y el cómo serán utilizados los resultados obtenidos de dicha validez.
- 5) Establecer los pesos diferenciales de las dimensiones de la prueba. Este apartado solamente aplica cuando existe el caso de que una dimensión tiene mayor peso o relevancia que las otras.
- 6) Diseño de planillas. Se refiere al formato que se utilizará para la validación del instrumento, este formato se debe diseñar a partir de los objetivos de la validación y debe contener los indicadores o puntajes necesarios para su adecuada evaluación.
- 7) Calcular la concordancia entre jueces. Para ello se utilizan algunas técnicas estadísticas.
- 8) Elaboración de las conclusiones del juicio que se utilizará en la descripción psicométrica de la prueba.

7.2 Selección de expertos

Para la elección de expertos, se utilizaron una serie de criterios estructurados que Cabero Almenara & Llorente Cejudo (2013) denominan Biograma. En el Biograma se elabora una biografía del experto en función a los siguientes aspectos: su formación académica, experiencia laboral y características que lo convierten en experto.

Segovia, Martos, & Titos (2017) definen el biograma como una herramienta en la que el investigador contribuye aportando diferentes enfoques a partir de sus relatos de vida de tal forma que se logre obtener un entendimiento profundo de los aspectos que han influido en el sujeto para definir su forma de ser y de actuar.

En tanto que Cabero Almenara & Llorente Cejudo (2013) mencionan que el biograma consiste en desarrollar una biografía del experto en donde se enfaticen aspectos propios sobre

su formación académica y experiencia laboral, algunos de estos aspectos son: su lugar de trabajo y actividades que desarrolla, años de experiencia en el campo, lugares donde ha laborado, entre otros, esto con la finalidad de obtener la mayor información posible para que justificar si la persona elegida es la persona indicada para desarrollar el papel de evaluador experto para la investigación.

Garrote & Rojas (2015) coinciden en que el biograma se elabora a partir de los aspectos biográficos del experto como su trayectoria, experiencia y formación como investigador; y a partir de ello se determina su pertinencia para el desarrollo de la actividad como experto.

Por otro lado, Juárez-Hernández *et al.*, (2017) señalan al biograma como un conjunto de varias cuantitativas sobre el experto en donde predominan tanto los años de experiencia en el área como en el diseño, revisión y validación de instrumentos de evaluación.

De esta forma y tomando como referencia el biograma, es de suma importancia llevar a cabo una adecuada selección del equipo de expertos de tal manera que su pertinencia en el campo sea la indicada para llevar a cabo la evaluación del instrumento y con ello se obtengan resultados de calidad que aporten al desarrollo de la investigación (Blasco Mira *et al.*, 2010; Rubio *et al.*, 2003). En la tabla 29 se describen los 5 expertos seleccionados:

Tabla 29. Biograma de expertos seleccionados

	Biograma
Experto 1	Doctorado en Economía Internacional y Desarrollo por la Universidad Complutense de Madrid. <i>Área de experiencia profesional:</i> Negocios internacionales. <i>Justificación:</i> Además de su formación académica, la experta 1 es profesora-investigadora de tiempo completo y miembro del Cuerpo Académico consolidado UDG-CA-484 "Estrategias, Competitividad, Gestión del Conocimiento y Sustentabilidad" y cuenta con el reconocimiento de "Perfil deseable" emitido por la SEP. También pertenece a la Red Internacional de Investigadores en Competitividad y al Registro Conahcyt de Evaluadores Acreditados, incorporado al Banco Iberoamericano de Evaluadores. Así mismo, cuenta con la distinción "Nivel I" en el Sistema Nacional de Investigadores en Conahcyt.
Experto 2	Doctorado en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas por la Universidad de Burgos. <i>Área de experiencia profesional:</i> Administración, dirección de empresas, investigación y docencia.

	<i>Justificación:</i> Además de su formación académica, el experto 2 actualmente es profesor-investigador de tiempo completo y director del Centro de Investigaciones de empresas familiares (CIEF). Es miembro activo del Sistema Nacional de Investigadores en Conahcyt. Sus líneas de investigación se centran en Empresas Familiares, Gobierno Corporativo y Planeación Estratégica; y ha recibido diferentes distinciones como el premio “Adalberto Viesca Sada” a la Investigación en Empresas Familiares tanto en 2013 como en 2016, el premio al mejor paper del International Journal of Business and Social Research, el Outstanding Research Award otorgado en Costa Rica, el Best Regional Forum Paper in Spanish otorgado por el International Family Enterprise Reserach Academy.
Experto 3	Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Área de experiencia profesional: Administración, docencia e investigación. <i>Justificación:</i> Además de su formación académica, el experto 3 actualmente es profesor-investigador de tiempo completo y director editorial de la Revista NovaRua. Es coordinador del Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas y Estudios Empresariales. Cuenta con diversas publicaciones relacionadas a la gestión empresarial, planeación estratégica, empresa familiar, sustentabilidad y competitividad.
Experto 4	Doctorado en Filosofía enfocado en estrategia y gestión empresarial por la Universidad De Cantabria. <i>Área de experiencia profesional:</i> Administración, docencia e investigación. <i>Justificación:</i> Además de su formación académica, el experto 4 es profesor-investigador de tiempo completo, miembro del Sistema Nacional de Investigadores en Conahcyt. Cuenta con publicaciones en revistas internacionales y libros editados con editoriales Springer e IGI Global. También tiene gran experiencia en planificación de negocios, ventas e investigación de mercados.
Experto 5	Doctorado en Ciencias de la Administración por la Universidad Autónoma de México. <i>Área de experiencia profesional:</i> Calidad, innovación y emprendimiento. <i>Justificación:</i> Además de su formación académica, el experto 5 es profesor-investigador de tiempo completo y actual coordinador de la Licenciatura en Administración. Cuenta con amplia experiencia tanto en el área académica como en el entorno empresarial.
Experto 6	Doctorado en Ciencias de la Administración por la Universidad Autónoma de México. <i>Área de experiencia profesional:</i> Pymes y su operación, redes empresariales <i>Justificación:</i> Además de su formación académica, el experto 6 es profesor-investigador de tiempo completo y subdirector de vinculación. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área de investigación y más de 20 años en el ámbito empresarial.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Método de recogida de información

En cuanto al método de recogida de la información brindada por los jueces, se elige el método individual consiste en obtener información de cada uno de los expertos sin que los mismos estén en contacto (Cabero Almenara & Llorente Cejudo, 2013). Se hace de manera digital usando Microsoft Excel y Outlook tal como se explica en la tabla 30:

Tabla 30. Método de recolección de información de los jueces

	Forma de contacto	Fecha de envío	Fecha de respuesta
Experto 1	LinkedIn y ResearchGate	24 de octubre de 2023	25 de octubre de 2023
Experto 2	LinkedIn y Correo electrónico	19 de octubre de 2023	No respondió
Experto 3	Personal	20 de octubre de 2023	12 de diciembre de 2023
Experto 4	LinkedIn y Correo electrónico	24 de octubre de 2023	28 de octubre de 2023
Experto 5	Personal	30 de octubre de 2023	30 de octubre de 2023
Experto 6	Personal	1 de diciembre de 2023	27 de diciembre de 2023

Fuente: Elaboración propia

7.4 Valoración de la validez de contenido por expertos

De acuerdo con (Pedrosa, Suárez Álvarez, & García Cueto, 2013) existen diversas metodologías de carácter empírico para determinar el grado de acuerdo entre el juicio de expertos, algunas de ellas son:

7.4.1 V de Aiken (Aiken, 1980)

Este tipo de coeficiente permite garantizar resultados fundamentados en técnicas estadísticas que aportan a la calidad de los instrumentos de medida. Además, permite cuantificar la validez de contenido de un instrumento utilizando un método lógico aplicado a la opinión otorgada por los expertos sobre un material evaluativo (Pastor, 2018).

El coeficiente V de Aiken (Aiken, 1980). Es una metodología de análisis cuantitativo basada en técnicas estadísticas que son sencillas de calcular y permiten garantizar la validez de un instrumento cuya finalidad es cuantificar la relevancia del ítem misma que es determinada por N jueces y para ello el coeficiente V de Aiken total debe ser al menos de

0.80 considerando que el rango va desde 0.00 hasta 1.00, en donde 1.00 es el valor más alto de concordancia entre los jueces lo que avala que el contenido del instrumento es válido (Pastor, 2018; Soto & Segovia, 2009).

Para determinar el coeficiente V de Aiken se utiliza la siguiente ecuación, misma que fue modificada por (Penfield, Giacobbi, & Peter, 2004).

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

En donde $\bar{X}$ es la media o promedio de las calificaciones de los jueces, l es la calificación más baja posible dentro de la escala, y k representa el rango de posibles valores de la escala de calificación utilizada, es decir, suponiendo que la escala de calificaciones utilizada para la evaluación del instrumento fue de 1 a 5, $l = 1$ y $k = 5-1=4$ (Penfield *et al.*, 2004).

Además del cálculo del coeficiente V de Aiken, es necesario determinar los intervalos de confianza y para ello se recomienda utilizar el método de Wilson (1927) llamado método *Score*, el cual cuenta con las propiedades deseables de ser asimétrico respecto a la proporción de la muestra, no depende de la distribución normal de la muestra y es altamente preciso aún y cuando el tamaño de la muestra es pequeño (Newcombe, 1998; Wilson, 1927).

Dichos intervalos le permiten al investigador comprobar si el resultado del coeficiente es superior al mínimo aceptable; la principal propiedad del intervalo de confianza radica en ser asimétrico respecto a V , si V es mayor que 0.5 el intervalo de confianza se encontrará en mayor medida por debajo de V que encima de éste; y si V es menor que 0.5 el intervalo de confianza se encontrará más por encima de V que por debajo (Newcombe, 1998; Penfield & Giacobbi, 2004; Wilson, 1927).

Basándose en el método *Score*, (Penfield & Giacobbi, 2004) proponen la V de Aiken como una proporción para la obtención del intervalo en un nivel de confianza determinado y para ello tomaron en cuenta el límite inferior y el límite superior representado en las siguientes ecuaciones:

Límite inferior:

$$L = \frac{2nkV + z^2 - z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

Límite superior

$$U = \frac{2nkV + z^2 + z\sqrt{4nkV(1-V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

En donde:

L límite inferior del intervalo

U límite superior del intervalo

z valor en la distribución normal estándar (1.96)

n número de jueces

k representa el rango de posibles valores de la escala de calificación utilizada

V valor de V de Aiken

7.4.1.1 Resultados de la validación de expertos utilizando V de Aiken

Los resultados del Índice de Validación de Contenido de los 5 expertos en relación con el cuestionario y arrojaron la siguiente información:

Tabla 31. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para la variable
Sostenibilidad Empresarial

Variable	Criterio	V de Aiken	L Límite Inferior	U Límite Superior
<i>Sostenibilidad Empresarial</i>	Claridad	0.94	0.71	0.99
	Coherencia	0.94	0.71	0.99
	Relevancia	0.94	0.71	0.99
	Suficiencia	0.91	0.67	0.98

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para las dimensiones de la variable Sostenibilidad Empresarial

Dimensiones de Sostenibilidad Empresarial	Criterio	V de Aiken	L Límite Inferior	U Límite Superior
<i>Sostenibilidad Económica</i>	Claridad	0.95	0.72	0.99
	Coherencia	0.91	0.67	0.98
	Relevancia	0.92	0.68	0.98
	Suficiencia	0.87	0.62	0.96
<i>Sostenibilidad Social</i>	Claridad	0.96	0.74	1.00
	Coherencia	0.96	0.74	1.00
	Relevancia	0.96	0.74	1.00
	Suficiencia	0.93	0.70	0.99
<i>Sostenibilidad Ambiental</i>	Claridad	0.91	0.67	0.98
	Coherencia	0.95	0.72	0.99
	Relevancia	0.95	0.72	0.99
	Suficiencia	0.93	0.70	0.99

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para la variable Transformación Digital

Variable	Criterio	V de Aiken	L Límite Inferior	U Límite Superior
<i>Transformación Digital</i>	Claridad	0.92	0.68	0.98
	Coherencia	0.95	0.73	0.99
	Relevancia	0.93	0.70	0.99
	Suficiencia	0.91	0.67	0.98

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para las dimensiones de la variable Transformación Digital

Dimensiones de Transformación Digital	Criterio	V de Aiken	L Límite Inferior	U Límite Superior
<i>Innovación</i>	Claridad	0.91	0.67	0.98
	Coherencia	0.93	0.70	0.99
	Relevancia	0.91	0.67	0.98
	Suficiencia	0.87	0.62	0.96
<i>Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)</i>	Claridad	0.91	0.67	0.98
	Coherencia	0.95	0.72	0.99
	Relevancia	0.92	0.68	0.98
	Suficiencia	0.93	0.70	0.99
<i>Clientes</i>	Claridad	0.95	0.72	0.99
	Coherencia	0.97	0.76	1.00
	Relevancia	0.96	0.74	1.00
	Suficiencia	0.93	0.70	0.99

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para la variable Turbulencia Ambiental

Variable	Criterio	V de Aiken	L Límite Inferior	U Límite Superior
<i>Turbulencia Ambiental</i>	Claridad	0.95	0.73	0.99
	Coherencia	0.96	0.74	1.00
	Relevancia	0.96	0.73	0.99
	Suficiencia	0.93	0.70	0.99

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Validación de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para las dimensiones de la variable Turbulencia Ambiental

Dimensiones de Turbulencia Ambiental	Criterio	V de Aiken	L Límite Inferior	U Límite Superior
<i>Turbulencia de Mercado</i>	Claridad	0.97	0.76	1.00
	Coherencia	0.91	0.67	0.98
	Relevancia	0.92	0.68	0.98
	Suficiencia	0.93	0.70	0.99
<i>Turbulencia Tecnológica</i>	Claridad	0.92	0.68	0.98
	Coherencia	0.99	0.78	1.00
	Relevancia	0.95	0.72	0.99
	Suficiencia	0.87	0.62	0.96
<i>Intensidad Competitiva</i>	Claridad	0.96	0.74	1.00
	Coherencia	1.00	0.80	1.00
	Relevancia	1.00	0.80	1.00
	Suficiencia	1.00	0.80	1.00

Fuente: Elaboración propia

7.4.2 Índice de validez de contenido (Lawshe, 1975)

Una vez completas las evaluaciones de los jueces o expertos, Lawshe (1975) propone aplicar la fórmula de su modelo y que queda escrita de la siguiente manera:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Sin embargo, para propósitos de la validación de expertos de esta investigación, se utilizará la modificación que Tristán-López (2008) que publica sobre la validación de Lawshe (1975) conocida como Content Validity Ratio. La razón para utilizar la modificación que en la actualidad se denomina como CVR' es que la formula creada por Lawshe (1975) funciona con grupos de jueces o expertos que incluyan un mínimo de 14 evaluadores, situación que en opinión de Tristán-López es complicada y que en términos de resultados aporta poco a los efectos buscados en las preguntas. La fórmula queda escrita de la siguiente manera:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

Una vez que se obtuvo la retroalimentación del instrumento por parte de los expertos, se procedió a vaciar en una tabla matriz la información y mediante los estadísticos índice de Lawshe modificados se validaron cada uno de los ítems de cada dimensión de cada variable del cuestionario.

7.4.2.1 Resultados de la validación de expertos utilizando Lawshe

Los resultados del Índice de Validación de Contenido de los 5 expertos en relación con el cuestionario arrojaron la siguiente información:

Tabla 37. Validación de contenido CRV' para la variable Sostenibilidad Empresarial (SE) y sus dimensiones: Sostenibilidad Económica (SEC), Sostenibilidad Social (SSC) y Sostenibilidad Ambiental (SAM).

Criterio	Variable SE	Dimensión SEC	Dimensión SSC	Dimensión SAM
Claridad	0.99	1	1	0.96
Coherencia	0.97	0.96	1	0.96
Relevancia	0.97	0.96	1	0.96
Suficiencia	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Validación de contenido CRV' para la variable Transformación Digital (TD) y sus dimensiones: Innovación (INN), Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y Clientes (CLT).

Criterio	Variable TD	Dimensión INN	Dimensión TIC	Dimensión CLT
Claridad	0.95	0.96	0.92	0.96
Coherencia	0.97	1	0.96	0.96
Relevancia	0.95	0.96	0.92	0.96
Suficiencia	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Validación de contenido CRV' para la variable Turbulencia Ambiental (TA) y sus dimensiones: Turbulencia de mercado (TMC), Turbulencia Tecnológica (TTC) e Intensidad Competitiva (INC).

Criterio	Variable TA	Dimensión TMC	Dimensión TTC	Dimensión INC
Claridad	0.99	1	0.96	1
Coherencia	0.96	0.88	1	1
Relevancia	0.96	0.92	0.96	1
Suficiencia	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

7.5 Piloteo

Un estudio de piloteo es un estudio preliminar, es decir, se realiza antes del estudio principal, este tipo de estudio se aplica a una pequeña parte de la población objeto de análisis e implica el primer contacto con la realidad (Dzwigol, 2020).

El pilotaje permite corroborar la confiabilidad y utilidad de los instrumentos de investigación (Thomas, 2017).

Los estudios de piloteo, además de comprobar la validez del instrumento, permiten seleccionar la información obtenida y adicionalmente otorgan un aproximado de la duración de la investigación (Morris & Rosenbloom, 2017; Mutz & Müller, 2016).

7.5.1 Descripción del piloteo

Se describen a continuación los generales del piloteo realizado

Tabla 40. Generales del piloteo realizado

	Piloteo
¿Dónde?	Hidalgo del Parral, Chihuahua, México
¿Cuándo?	5 y 6 de enero de 2024
¿Medios?	Visita presencial a los establecimientos
¿Cantidad enviada?	La meta son al menos 50 cuestionarios
¿Cantidad recolectada?	36 cuestionarios
¿Cómo?	El principal problema enfrentado fue la desconfianza de los empresarios, gerentes y/o encargados del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

7.5.2 Principal problemática

Al visitar cada empresa la principal problemática enfrentada fue la desconfianza, a pesar de que al momento de la presentación se mostraba la credencial de estudiante UACJ, algunos gerentes y/o encargados mostraban desconfianza, para contrarrestarla se les explicó detalladamente el objetivo de la investigación y se enfatizó que toda la información proporcionada sería de índole anónimo y confidencial, además de que no se solicitaban datos como nombre de la empresa y de su personal y sobre todo que el análisis y la presentación de resultados consiste en el conjunto del total de datos de forma general y no por empresa. Adicional a ello, se les mostró el cuestionario a aplicar a los empleados, mismo que se presentó de forma impresa para que pudieran leerlo y cerciorarse de la información proporcionada.

En las empresas restauranteras un obstáculo presentado fue que, aunque varios encargados mostraban disposición para la aplicación de los cuestionarios, al consultarlo con los propietarios de las empresas, éstos se negaban rotundamente argumentando que “las preguntas no correspondían al tipo de empresa”, “que la información solicitada no se podía compartir”, “o que si los empleados respondían el cuestionario podrían cambiar su opinión sobre la empresa”. Por su parte, otras respuestas que impidieron la aplicación de cuestionarios en empresas restauranteras fue que “se encontraban cortos de personal y no podían atendernos en ese momento” o “que por el momento tenían muchos clientes y no disponían de tiempo, que regresara otro día”.

Respecto a las empresas hoteleras, solo se obtuvo un cuestionario y la razón fue que coincidió que la persona que lo respondió lo hizo por conocer a la investigadora, sin embargo, no se logró obtener más cuestionarios ya que las visitas se realizaron en fin de semana y los encargados no se encontraban laborando, razón por la cual los recepcionistas no podían otorgar la autorización para la aplicación de los cuestionarios. Sin embargo, el personal de los hoteles fue muy amable y proporcionaron los horarios de trabajo de los encargados para una segunda visita.

7.5.3 Anécdotas positivas

Dentro de los aspectos positivos del piloteo se encuentran los siguientes:

1. De los cuestionarios respondidos en restaurantes, al ser microempresas, se tuvo la oportunidad de conversar directamente con sus propietarios lo cual facilitó el acceso para la aplicación de cuestionarios.
2. Los empresarios en edades jóvenes (30 - 45 años) tuvieron total disposición para la aplicación de encuestas, incluso algunos accedieron a una entrevista.
3. Varios empresarios mostraron interés en la investigación y se alegraron por tomar en cuenta a las micro, pequeñas y medianas empresas sobre todo en el sector restaurantero.
4. Se recibió un trato cordial y amigable de la mayoría de los empresarios restauranteros, incluso varios empresarios ofrecieron bebidas y/o comidas durante la espera de las respuestas de los cuestionarios.

7.5.4 Anécdotas negativas

1. Desafortunadamente el comportamiento de dos encargados de empresas restauranteras y un hotelero fue un comportamiento grosero.

7.5.5 Aprendizajes

1. Antes de iniciar el pilotaje, además de contar con la credencial de estudiante, es importante obtener una constancia o carta de presentación emitida por la institución ya que varias personas la solicitaban.
2. Tomar en cuenta los horarios “pico” en las empresas para tratar de no obstaculizar las actividades propias de la misma y que ello afecte el servicio brindado a sus clientes.
3. El llevar el cuestionario impreso facilitó la disposición de los empresarios y agilizó la lectura y respuesta por parte de los empleados.

7.5.6 Codificación de datos en Excel

Previo al cálculo de confiabilidad del piloteo, se realizó la codificación de los datos, resultando el siguiente libro de codificación:

Tabla 41. Libro de codificación del piloteo

Valor en número	Descripción del valor
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Regularmente
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia

7.5.7 Confiabilidad

Cualquier instrumento de medición en el campo de cualquier ciencia debe contar con 2 características principales, la primera es la validez y la segunda es la confiabilidad; estas dos características son fundamentales para la solidez psicométrica de un instrumento (Cohen & Swerdlik, 2001). Para diferenciar la validez de la confiabilidad, podemos entender que la validez en realidad mide lo que se desea medir y la confiabilidad es la exactitud con la que un instrumento mide lo que debe medir (Magnusson, 1978).

La confiabilidad, también conocida como fiabilidad, permite conocer la consistencia de una medida, es decir, muestra el nivel de error que se presenta en el instrumento de medición, dependiendo del número de errores que se encuentren, éstos determinarán el grado de confiabilidad del instrumento (Kerlinger *et al.*, 2002; Virla, 2010).

Además, la confiabilidad también se refiere a la consistencia encontrada en las calificaciones que fueron otorgadas por personas en diferentes ocasiones (Anastasi, 1985).

En términos más simples de entender, se puede definir a la confiabilidad como la falta o ausencia de errores relativos en la medición de un instrumento (Virla, 2010).

Existen diversas formas de estimar la confiabilidad de un instrumento de medición, entre ellas se encuentran: a) coeficiente de estabilidad; b) coeficiente de estabilidad y equivalencia; c) coeficiente de consistencia interna y d) consistencia interna pura (Reidl-Martínez, 2013).

- a) Coeficiente de estabilidad: muestra el grado en que las calificaciones asignadas en una prueba son modificadas por variaciones aleatorias diarias ya sea en la condición del sujeto, o bien, en el ambiente en el cual se realiza la prueba. La estabilidad está condicionada de alguna forma por la longitud de los intervalos del estudio por lo cual es necesario establecerla si es que la

finalidad del investigador es medir los cambios en el transcurso del tiempo, en esta situación los mismos sujetos que respondan el instrumento deberán hacerlo en las siguientes ocasiones con la intención de que si se llegan a presentar cambios en la variable que se está midiendo estos cambios sean por el paso del tiempo y no debido al instrumento con el cual se están midiendo (Cohen & Jay, 2005).

- b) Coeficiente de estabilidad y equivalencia: en este tipo de coeficiente se espera que la variable a estudiar sea modificada por una situación ya sea experimental o cotidiana dentro de un lapso de tiempo muy corto, lo cual imposibilitaría la aplicación del mismo instrumento en esa población ya que los sujetos tienen altas posibilidades de caer en dos situaciones: la primera es recordar las respuestas otorgadas anteriormente, y la segunda es responder de una forma diferente influenciados por la creencia de que es lo que se espera que hagan. En dicha situación, y para que el coeficiente mida lo mismo, se necesitan dos versiones del instrumento cuyo objetivo sea obtener la misma información, es decir que mida lo mismo, pero con diferentes ítems (Cohen & Jay, 2005).
- c) Coeficiente de consistencia interna: este coeficiente proporciona tanto equivalencia como homogeneidad (Reidl-Martínez, 2013). Se determina dividiendo la prueba en partes iguales, es decir a la mitad, de tal forma que se tenga la certeza de que los ítems se hayan ordenado de acuerdo con su nivel de dificultad (de los más sencillos a los más complicados); para ello, se establece una prueba paralela en donde los ítems pares se encuentren en un conjunto y los impares en otro esto con la intención de que en cierta forma los ítems tengan el mismo grado de dificultad en ambos conjuntos, es decir, que las distribuciones en los dos conjuntos tengan medias y varianzas semejantes (Cohen & Jay, 2005; Gulliksen H. , 1959; Magnusson, 1978; Nunnally, 1978).
- d) Consistencia interna pura: en instrumentos integrados por respuestas dicotómicas, es decir, solamente dos opciones (si-no, de acuerdo-en desacuerdo, correcto-incorreto, etc.), el procedimiento más utilizado es el establecido por Kuder y Richardson (KR 20) el cual se calcula a partir de una sola administración del instrumento. Esta técnica está basada en el análisis de

la ejecución en cada uno de los ítems del instrumento, generalmente este coeficiente siempre será menor que el de confiabilidad por mitades (Reidl-Martínez, 2013).

7.5.7.1 Alpha de Cronbach

Como se ha explicado anteriormente, la confiabilidad puede ser estimada de diferentes formas ya sea por homogeneidad, estabilidad, equivalencia o consistencia; independientemente de cuál sea el coeficiente elegido, el factor común es que todos estos coeficientes son coeficientes de correlación; particularmente para el caso del coeficiente de consistencia interna es importante utilizar el coeficiente Alpha de Cronbach desarrollado por Lee J. Cronbach en 1951 a partir de las técnicas de Spearman-Brown (1910) y el trabajo de Kuder & Richardson (1937) (Canu & Escobar, 2017; Cronbach, 1951; Virla, 2010).

La fórmula para el cálculo de Alpha de Cronbach es:

$$r_{\alpha} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma j^2}{\sigma^2} \right)$$

En donde:

r_{α} = coeficiente Alpha

k = número de ítems (reactivos)

σj^2 = varianza de un ítem (reactivo)

$\sum \sigma j^2$ = suma de las varianzas de cada ítem (reactivo)

σ^2 = varianza de todas las calificaciones de la prueba

El Alpha de Cronbach es utilizado con frecuencia para medir la confiabilidad de consistencia interna de un instrumento o prueba y tal como se aprecia en la fórmula depende de tres parámetros: la varianza total de la prueba, la suma de las varianzas de cada ítem y el número de ítems; y sus valores van de 0-1. Suponiendo que la totalidad de los ítems son independientes entre sí, el coeficiente es 0 porque la suma de las varianzas es exactamente igual a la varianza de la suma, en términos más sencillos significa que cada ítem evalúa un aspecto diferente de los otros, es decir no existe alguna semejanza. Por otro lado, si el

coeficiente es 1 indica que existe una dependencia alta entre los ítems, es decir, son prácticamente iguales y cada ítem está midiendo exactamente lo mismo (son redundantes) lo cual es muy poco probable que pase en un escenario realista, además no es deseable. Generalmente, un coeficiente de Alpha que se encuentre por encima de 0.7 es aceptable e indica un buen nivel de confiabilidad del instrumento o prueba (Canu & Escobar, 2017; Cronbach, 1951; Reidl-Martínez, 2013; Virla, 2010).

7.5.7.2 Resultados de la confiabilidad de instrumentos

Los resultados de la confiabilidad de cada uno de los instrumentos a utilizar en esta investigación arrojaron la siguiente información:

Tabla 42. Confiabilidad de las variables Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental

Ítem	Valor	Significado
Sostenibilidad Empresarial	0.926	Presenta confiabilidad
Transformación Digital	0.941	Presenta confiabilidad
Turbulencia Ambiental	0.926	Presenta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado mediante SPSS en su versión 26, muestra que la variable Sostenibilidad Empresarial se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.926, para la variable Transformación Digital un 0.941 y para la variable Turbulencia Ambiental un 0.926, lo anterior indica que existe homogeneidad en las respuestas de los jueces, por lo tanto, existe consistencia interna en los ítems y confiabilidad (Canu & Escobar, 2017; Cronbach, 1951).

7.5.8 Descripción de datos sociodemográficos del piloteo

Los datos sociodemográficos de los participantes en el piloteo son:

El total de los participantes en el piloteo fueron 36, de los cuales el 47.2% son hombres y el 52.8% son mujeres. En relación con la escolaridad de los encuestados el 61.1% cuentan con preparatoria, el 30.5% con licenciatura, 5.6% con secundaria y el 2.8% no respondió dicha cuestión. Respecto a las edades de los encuestados se establecieron rangos quedando de la siguiente manera: el 66.7% se encuentra en edades entre 15-25 años, el 13.8%

entre 26-35 años, el 5.6% entre 36-45 años, el 8.3% entre 46-55 años, el 2.8% entre 56-65 años y el 2.8% tienen más de 65 años.

7.6 Levantamiento de datos cuantitativos

El levantamiento de datos se refiere a la recolección de los datos de los sujetos o variables de estudio que integran el muestreo, y para ello es necesario desarrollar un plan que integre los elementos necesarios para reunir dichos datos, entre los cuales se encuentran: determinar las fuentes de donde se obtendrán los datos; la localización de las fuentes; el medio o método de recolección de datos; y la forma en que se analizarán los datos una vez que hayan sido recolectados. También se deben tomar en cuenta elementos como: las variables o conceptos a medir, sus definiciones operacionales, el tamaño de la muestra y los recursos disponibles para el desarrollo de la investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

7.6.1 Descripción del levantamiento de datos cuantitativos

Se describen a continuación los generales del levantamiento de datos realizado:

Tabla 43. Datos generales del levantamiento de datos cuantitativos

Levantamiento de datos	
¿Dónde?	Diversas áreas comerciales de Ciudad Juárez
¿Cuándo?	Se inició durante los meses de abril y mayo de 2024, y se retomó en los meses de agosto 2024 a marzo 2025.
¿Medios?	Correo electrónico con link de Google forms WhatsApp con link de Google forms Cuestionario impreso QR impreso
¿Cantidad enviada?	Correo electrónico con link de Google forms, se enviaron 23 correos. WhatsApp con link de Google forms, se enviaron 46 mensajes. Cuestionario impreso, se repartieron 324 cuestionarios.
¿Cantidad recolectada?	Correo electrónico con link de Google forms, se recolectaron 9 cuestionarios. WhatsApp con link de Google forms, se recolectaron 12 cuestionarios. Cuestionario impreso, se recolectaron 230 cuestionarios. QR impreso, se obtuvo la respuesta de 20 cuestionarios.
¿Cómo?	Los principales obstáculos fueron la desconfianza de los empresarios y la naturaleza del cuestionario dada la extensión (45 ítems); también influyó la naturaleza del tipo de empresas dado que, al ser empresas con servicio y atención al cliente de manera permanente, resultó difícil que pudieran responder en el momento de la visita.

Fuente: Elaboración propia

El levantamiento de datos se llevó a cabo mediante la visita a diversos negocios en zonas comerciales de Ciudad Juárez, Chihuahua. Al ingresar a cada establecimiento, se solicitaba hablar con el gerente, propietario o encargado del lugar, es decir, con aquella persona que tuviera la facultad para autorizar la aplicación de los cuestionarios. Se procedía con la presentación y se les mostraba dos documentos, el primero es la constancia de estudios emitida por la Universidad, en la cual se manifiesta tanto la pertinencia a la Institución como la finalidad de la investigación y además incluye la credencial de estudiante. El segundo documento es el cuestionario utilizado, mismo que inicia con una presentación en donde se explica detalladamente el nombre de la investigación, su objetivo, los fines con la cual se está realizando y sobre todo se enfatiza tanto el principio de ética en la investigación en donde se garantiza la confidencialidad y el anonimato de los datos proporcionados, así como su consentimiento informado y los datos de la estudiante (ver “Anexo 8. Cuestionario”).

Principal problemática

Se enfrentaron tres obstáculos principalmente, el primero, como ya se mencionó, fue la desconfianza por parte de algunos empresarios en donde manifestaron diversas razones por las cuales preferían no participar, y entre ellas se destacan: “ya he participado en estudios así y han compartido al público los datos de la empresa”; “cómo me aseguro de que la información no la vas a usar para otra cosa”; “cómo sé que la carta de la escuela es real”, entre otras.

El segundo obstáculo fue la naturaleza del cuestionario, es decir, al momento de conversar con el empresario y mostrarle el documento del cuestionario tanto para su conocimiento como la solicitud de autorización para aplicarlo a sus colaboradores, respondían lo siguiente: “son demasiadas preguntas”; “no creo que mis empleados puedan responderlo”; “en este momento no tenemos tiempo de responderlo”; “las preguntas están muy complicadas”; “lo que solicitas es información confidencial”; e incluso algunos mencionaron que “temían que las preguntas cambiaran la percepción del negocio en sus empleados”.

El tercer obstáculo corresponde a la dinámica de los negocios participantes, pues al ser hoteles y restaurantes, los colaboradores se encuentran constantemente atendiendo a sus

clientes por lo que el “tiempo libre” del que disponen es muy limitado lo cual dificulta que puedan responder el cuestionario durante su horario laboral.

Anécdotas positivas

1. Los empresarios que accedieron a participar en la investigación mostraron gran interés en el tema principalmente por tratarse de Pymes, entre los comentarios realizados mencionaron: “qué bueno que nos voltean a ver”; “Juárez es más que solo maquila”, “que padre que sea en este tipo de empresas, porque la pandemia nos pegó duro”. Por otro lado, algunos empresarios y gerentes mencionaron que “no tenían problema en dar acceso a las investigaciones de estudiantes en general, que estaban para apoyarlos” o que “se acordaban de sus épocas de estudiantes y les había tocado pasar por lo mismo”.
2. Algunos empresarios tuvieron gran disposición e interés en apoyar la investigación, al grado que contactaron a otros empresarios o gerentes de empresas restauranteras y hoteleras (amigos de ellos) mencionándoles que contribuyeran al estudio, y esto permitió un efecto “bola de nieve” facilitando el acceso a más empresas y por ende a que el número de cuestionarios incrementara.
3. La mayoría de los gerentes y empresarios mostraron un trato amable ofreciendo alguna bebida o comida durante la visita a sus establecimientos.

Anécdotas negativas

1. Algunos de los cuestionarios recabados no se encontraban totalmente respondidos o no aceptaron participar en la investigación, los cuales se detallan en la tabla 44:

Tabla 44. Cuestionarios no respondidos

Criterio	Número de cuestionarios
No aceptaron participar	7
1-10 ítems respondidos	29
11-20 ítems respondidos	20
21-30 ítems respondidos	0
31-45 ítems respondidos	0
Total de cuestionarios	56

Fuente: Elaboración propia

Aprendizajes

1. Buscar apoyo con instituciones, cámaras o asociaciones e incluso personas que tengan una relación cercana con las empresas objeto de estudio, ya que el tener contactos entre sí, aumenta la posibilidad de acceso a las empresas.
2. Es muy importante tomar en cuenta los días que laboran las empresas, así como sus horarios y evitar acudir en horas pico como lo es el desayuno, la comida y la cena; de igual forma evitar acudir en fines de semana ya que es cuando más trabajo tienen y la posibilidad de atención es mínima.
3. La recolección de datos se desarrolló mejor cuando se optó por entregar los formatos impresos del cuestionario y se implementó la estrategia de “dejar” los cuestionarios en la empresa, es decir, cuando se solicitaba la autorización de la aplicación, se enfatizaba que “para no interferir con las actividades de los colaboradores en su trabajo, se podía dejar la cantidad de cuestionarios que el gerente o dueño autorizara y se podía pasar a recoger el día que ellos indicaran”. Esta estrategia permitió que los empresarios accedieran más fácil a la aplicación del cuestionario precisamente por no interferir con las labores de los colaboradores.
4. Uno de los aprendizajes más marcados es el no subestimar el trabajo de campo, ya que requiere de mucho tiempo y esfuerzo, y sobre todo que el acceso a las empresas y su obtener su participación no es fácil.

7.6.2 Descripción de datos sociodemográficos del levantamiento de datos cuantitativos

Los datos sociodemográficos de los participantes en el levantamiento de datos son:

El total de los participantes en el levantamiento de datos que respondieron el cuestionario en su totalidad fue de 271 personas, de los cuales, el 49.4% son mujeres, el 49.8% son hombres y el 0.8% prefirieron no mencionarlo.

En relación con el nivel académico de los participantes, el 49.1% tienen preparatoria, el 36.9% cuentan con licenciatura, el 11.4% secundaria, el 1.5% con primaria, el 0.4% con posgrado, 0.4% con una carrera técnica y el 0.3% con una carrera trunca.

Respecto a la edad de los participantes, el 54.6% tienen entre 21-30 años; el 20.7% entre 31-40 años; el 11.8% entre 41-50 años; el 7.7% entre 15-20 años; y el 5.2% entre 51-60 años.

En cuanto al puesto de trabajo que ocupan los participantes el 44.1% pertenecen al servicio y atención al cliente, el 25.64% son del área de alimentos y bebidas, el 15.9% es personal operativo y el 14.36% es personal administrativo.

La antigüedad de los participantes dentro de la empresa se corresponde de la siguiente manera: el 57.2% tienen entre 1 y 5 años de antigüedad, el 23.2% entre 1 mes y 1 año, el 10.7% entre 5 y 10 años, el 3.3% tiene menos de 1 mes que ingresó a la empresa, el 3.3% cuenta con entre 10 y 15 años de antigüedad, y el 1.8% con más de 15 años laborando para la empresa; además el 0.4% corresponde a practicantes dentro de la empresa.

De acuerdo con el giro de las empresas, el 64.6% son restaurantes y el 35.4% corresponden a hoteles; del total de las empresas participantes, el 99.3% son formales y el 0.7% son informales.

7.6.3 Resultados descriptivos de la muestra cuantitativa por dimensiones

Se expone a continuación los resultados descriptivos por dimensiones de cada una de las variables. En la tabla 45 se describen los estadísticos de la variable Sostenibilidad Empresarial cuyas dimensiones son: Sostenibilidad Económica, Sostenibilidad Social y Sostenibilidad Ambiental:

Tabla 45. Resultados descriptivos de variable Sostenibilidad Empresarial

	Min.	Máx.	Media	Escala de respuestas				
				1	2	3	4	5
SE1	1	5	4.41	0.7%	1.5%	10.0%	32.1%	55.7%
SE2	1	5	4.26	0.7%	1.5%	15.9%	34.7%	47.2%
SE3	1	5	4.73	0.40%		4.4%	16.2%	79.0%
SE4	2	5	4.45		0.7%	9.2%	34.3%	55.7%
SE5	1	5	4.24	0.4%	1.5%	15.1%	39.9%	43.2%
SS1	1	5	4.03	0.4%	4.8%	19.9%	41.0%	33.9%
SS2	1	5	4.16	2.2%	3.7%	14.8%	34.7%	44.6%
SS3	1	5	4.19	0.4%	3.0%	19.2%	32.5%	45.0%
SS4	1	5	3.46	5.5%	17.7%	28.4%	22.1%	26.2%
SS5	1	5	3.83	1.5%	12.5%	25.5%	22.5%	38.0%
SA1	1	5	4.37	3.0%	3.7%	9.6%	20.7%	63.1%

SA2	1	5	3.60	14.4%	10.7%	15.9%	18.8%	40.2%
SA3	1	5	3.42	15.5%	15.1%	17.0%	16.6%	35.8%
SA4	1	5	3.63	6.6%	7.0%	32.1%	25.5%	28.8%
SA5	1	5	3.46	7.0%	14.4%	29.5%	24.0%	25.1%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la dimensión de Sostenibilidad Económica son: el 55.7% de las personas consideran que la empresa siempre tiene planes para generar mayores ingresos en los próximos años; el 47.2% menciona que la empresa siempre es económicamente estable y puede soportar las crisis económicas; el 79% comenta que la empresa siempre realiza sus pagos en tiempo y forma; el 56.1% indica que la empresa siempre cuenta con un plan establecido para el logro de objetivos financieros; y el 43.2% señala que la empresa siempre tiene estrategias para disminuir los riesgos financieros.

Los resultados obtenidos en la dimensión de Sostenibilidad Social son: el 41.0% de las personas consideran que la empresa casi siempre escucha las opiniones y puntos de vista de los empleados y les brinda mayor bienestar social; el 44.6% menciona que la empresa siempre proporciona buenos sueldos y prestaciones a sus empleados; el 45% comenta que la empresa siempre apoya la formación, el desarrollo y la capacitación del personal; el 28.4% indica que la empresa regularmente apoya causas y/o iniciativas sociales a favor de la comunidad; y el 38% señala que la empresa siempre cuenta con iniciativas de inclusión y equidad de género.

Los resultados obtenidos en la dimensión de Sostenibilidad Ambiental son: el 63.1% de las personas consideran que la empresa siempre cuenta con filtros o extractores para mantener una buena calidad del aire; el 40.2% menciona que la empresa siempre realiza o promueve acciones de reciclaje; el 35.8% comenta que la empresa siempre cuenta con sistemas de reciclaje o ahorro de agua; el 32.1% indica que los procesos operativos de la empresa regularmente son amigables con el medio ambiente; y el 29.5% señala que la empresa regularmente considera el impacto ambiental que causan sus productos y/o servicios en la comunidad.

En la tabla 46 se describen los estadísticos de la variable Transformación Digital cuyas dimensiones son: Innovación, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), y Clientes:

Tabla 46. Resultados descriptivos de variable Transformación Digital

	Min.	Máx.	Media	Escala de respuestas				
				1	2	3	4	5
I1	1	5	3.87	2.2%	8.5%	21.8%	35.1%	32.5%
I2	2	5	4.24		4.1%	8.1%	48.0%	39.9%
I3	1	5	4.25	0.4%	2.2%	11.8%	43.2%	42.4%
I4	1	5	4.23	2.2%	3.3%	11.4%	35.1%	48.0%
I5	1	5	4.09	1.8%	5.2%	15.1%	38.0%	39.9%
TIC1	1	5	4.62	1.1%	1.1%	7.7%	15.1%	74.9%
TIC2	1	5	4.72	0.4%	1.5%	3.7%	15.1%	79.3%
TIC3	1	5	4.60	0.7%	0.7%	7.0%	20.7%	70.8%
TIC4	1	5	4.64	0.7%	0.4%	4.8%	22.5%	71.6%
TIC5	1	5	4.34	11.1%	1.8%	2.6%	11.4%	73.1%
C1	1	5	4.31	1.1%	1.8%	11.1%	36.5%	49.4%
C2	1	5	3.51	7.4%	16.2%	21.4%	27.7%	27.3%
C3	1	5	4.07	1.1%	5.9%	15.9%	39.1%	38.0%
C4	1	5	4.39	0.7%	2.6%	8.9%	32.8%	55.0%
C5	1	5	4.04	4.4%	7.0%	12.5%	32.5%	43.5%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la dimensión de Innovación son: el 35.1% de las personas consideran que la empresa casi siempre motiva a los empleados a probar nuevas formas de hacer las cosas; el 48% menciona que en la empresa casi siempre se mejora constantemente la forma de hacer publicidad para dar a conocer los productos y servicios; el 43.2% comenta que la empresa, durante los últimos 5 años, casi siempre ha desarrollado nuevas actividades y formas de hacer las cosas para satisfacer al cliente; el 48% indica que en la empresa siempre se modifica la forma de realizar las actividades utilizando herramientas digitales que facilitan

el trabajo; y el 39.9% señala que en la empresa siempre se pueden experimentar nuevas ideas con el uso de la tecnología.

Los resultados obtenidos en la dimensión de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) son: el 74.9% de las personas consideran que los empleados de la empresa siempre utilizan computadora con internet y sus actividades diarias las realizan utilizando algún software; el 79.3% de las personas mencionan que en el área administrativa de la empresa siempre usan programas de software con funciones comerciales básicas como contabilidad, gestión de ventas, compras, etc.; el 70.8% comenta que en el área de ventas o servicio al cliente de la empresa siempre utilizan software empresarial relacionado a esas funciones; el 71.6% indica que la empresa cuenta con página web y redes sociales en donde los clientes siempre consultan sus servicios e incluso dejan comentarios; y el 73.1% señala que la empresa siempre se ha registrado en aplicaciones para pedidos o reservaciones en línea tales como Uber, Didi, Expedia, Trivago, entre otras.

Los resultados obtenidos en la dimensión Clientes son: el 49.4% de las personas consideran que los clientes siempre interactúan con la empresa en sus redes sociales; el 27.3% mencionan que con los cambios tecnológicos en la sociedad, los clientes casi siempre se interesan más en el impacto social y ambiental que genera la empresa; el 39.1% comenta que los clientes casi siempre utilizan la página web, el WhatsApp y/o las redes sociales para tener contacto con la empresa; el 55% indica que la página web, aplicación y/o redes sociales de la empresa siempre incluye folletos visuales y opciones de búsqueda interactiva para que los clientes puedan seguir publicaciones y promociones; y el 43.5% señala que la página web, aplicación, redes sociales y/o WhatsApp siempre ayudan a los clientes a realizar pedidos y realizar un seguimiento de los envíos.

En la tabla 47 se describen los estadísticos de la variable Turbulencia Ambiental cuyas dimensiones son: Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica e Intensidad Competitiva:

Tabla 47. Resultados descriptivos de Turbulencia Ambiental

	Min.	Máx.	Media	Escala de respuestas				
				1	2	3	4	5
TM1	2	5	3.99		3.3%	26.6%	38.0%	32.1%
TM2	1	5	3.89	0.4%	5.9%	29.2%	33.2%	31.4%

TM3	2	5	3.77		7.4%	33.6%	33.2%	25.8%
TM4	1	5	3.83	0.4%	5.2%	32.8%	34.3%	27.3%
TM5	1	5	3.97	2.2%	4.4%	22.1%	36.9%	34.3%
TT1	1	5	4.20	1.5%	2.2%	12.9%	41.3%	42.1%
TT2	1	5	3.91	3.0%	4.8%	22.5%	37.6%	32.1%
TT3	1	5	4.04	1.1%	4.8%	19.2%	38.4%	36.5%
TT4	1	5	3.85	3.0%	5.2%	26.6%	35.1%	30.3%
TT5	1	5	3.95	1.5%	6.3%	21.4%	37.3%	33.6%
IC1	1	5	4.15	0.7%	2.6%	12.9%	48.3%	35.4%
IC2	1	5	3.84	1.5%	4.8%	27.3%	41.0%	25.5%
IC3	1	5	3.60	1.1%	14.0%	30.6%	32.1%	22.1%
IC4	1	5	3.60	1.1%	14.0%	32.8%	28.0%	24.0%
IC5	1	5	3.61	0.7%	14.0%	32.5%	29.2%	23.6%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la dimensión Turbulencia de Mercado son: el 38% de las personas consideran que las necesidades y deseos de los clientes casi siempre están cambiando; el 33.2% mencionan que los clientes casi siempre tienden a buscar nuevos productos y servicios todo el tiempo; el 33.6% comenta que el comportamiento de compra de los clientes regularmente está cambiando; el 34.3% indica que en el sector empresarial donde se encuentra la empresa, los productos o servicios casi siempre se actualizan rápidamente; y el 36.9% señala que en el sector servicios, la competencia en el mercado casi siempre es muy intensa y que el precio es la principal forma de competir.

Los resultados obtenidos en la dimensión Turbulencia Tecnológica son: el 42.1% de las personas consideran que los cambios tecnológicos siempre brindan grandes oportunidades a las empresas; el 37.6% mencionan que la tecnología dentro de la empresa casi siempre está cambiando y cada vez se utilizan más herramientas tecnológicas y digitales; el 38.4% comenta que una gran cantidad de ideas de nuevos productos y/o servicios casi siempre han sido posibles por los avances tecnológicos dentro de la empresa; el 35.1% indica que dentro de la empresa, la tecnología casi siempre está cambiando rápidamente y da lugar a nuevas oportunidades; y el 37.3% señala que en el sector servicios la tecnología casi siempre cambia rápidamente.

Los resultados obtenidos en la dimensión Intensidad Competitiva son: el 48.3% de las personas consideran que cualquier producto o servicio que un competidor pueda ofrecer, la empresa casi siempre podrá igualarlo fácilmente; el 41% mencionan que los clientes casi siempre perciben solo diferencias pequeñas o nulas entre los productos o servicios de la competencia; el 32.1% comenta que sus principales competidores casi siempre han renovado sus productos o servicios; el 32.8% indica que sus competidores regularmente están mejorando sus productos y servicios; y el 32.5% señala que sus competidores regularmente están mejorando sus procesos y calidad.

7.6.4 Modelo de ecuaciones estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) es una herramienta estadística que permite analizar las relaciones teóricas entre diversas variables ya sea que se trate de una relación causal, de dependencia o relación entre variables; dentro de este modelo, existen dos tipos de metodología propuesta para evaluar dicha relación entre variables: el modelo de ecuaciones estructurales basado en la covarianza (CB-SEM) y el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Shao, Elahi Shirvan, & Alamer, 2022).

El CB-SEM tiene como objetivo principalmente probar marcos teóricos establecidos, es decir, se enfoca en explicar la relación teórica que existe entre todas las variables objeto de análisis; en cuanto al PLS-SEM, este tiene como finalidad el maximizar la varianza a través de la predicción y explicación de los resultados obtenidos (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019).

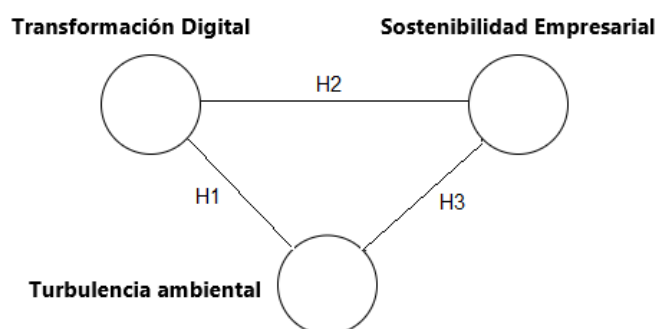
La metodología PLS-SEM es una técnica que se caracteriza por su flexibilidad para modelar las relaciones que existen entre las diferentes variables de estudio ya sean observables o latentes (que no se manifiestan) (Soriano & Mejía-Trejo, 2022). Al ser un modelo estadístico multivariante se evalúa la relación causal entre las variables, es decir, explica el cómo o por qué se presenta dicha relación lo cual permite probar la hipótesis objeto de estudio; además este método también se caracteriza por la posibilidad de contener variables latentes, las cuales pueden ser “constructos” hipotéticos derivados de efectos aleatorios ya sean indirectos o en ambas direcciones (Rosseel, 2012).

Se describen a continuación las fases del proceso sistemático para aplicar PLS-SEM de acuerdo con Hair *et al.* (2019) y Hair *et al.* (2021).

“Fase 1. Especificación del modelo estructural” (Hair *et al.*, 2019)

El modelo estructural está definido teóricamente desde el capítulo de introducción de esta investigación ejemplificado en la figura 3.

Figura 3. Modelo hipotético



Fuente: Elaboración propia

“Fase 2. Especificación del modelo de medida” (Hair *et al.*, 2019)

De acuerdo con Hair & Abdullah (2022), los constructos se pueden conceptualizar ya sea como formativos o reflectivos.

En un constructo formativo las variables observables “causan” el constructo latente, cada indicador representa una dimensión de lo que significa ese constructo, y no se espera que se muestre una alta correlación entre los indicadores que integran el constructo; además, es importante mencionar que los indicadores no se pueden intercambiar en este tipo de constructos, ya que si se eliminase un indicador cambiaría totalmente el significado del constructo. Por otro lado, en los constructos reflectivos, el constructo latente es la causa de los indicadores, es decir, dichos indicadores “reflejan” el significado de la variable latente, en cuanto la correlación se espera que los indicadores estén altamente correlacionados; y en los constructos reflectivos la intercambiabilidad de los indicadores se puede realizar con facilidad dado que si se elimina algún indicador no altera el significado de la variable latente (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019; Hair & Abdullah, 2022).

El modelo de medida de este estudio es reflexivo de segundo orden.

“Fase 3. Recogida y examen de datos” (Hair *et al.*, 2019)

La recogida de los datos se describe en el punto 7.6.1. Descripción del levantamiento de datos de esta investigación. El examen de datos reveló que, no hay datos perdidos en la captura de las respuestas de los cuestionarios, no hay patrones sospechosos de respuestas y no hay valores atípicos. Varios de los valores de curtosis y asimetría están por arriba de 1 lo que revela una distribución de datos no normal. En la tabla 48 se presenta el examen de datos.

Tabla 48. Examen de datos

Items	Perdidos	Desv. Est	Curtosis	Asimetría
SE1	0	0.786	2.189	-1.406
SE2	0	0.829	0.77	-0.991
SE3	0	0.573	8.043	-2.531
SE4	0	0.69	0.285	-1.005
SE5	0	0.786	0.386	-0.819
SS1	0	0.873	-0.134	-0.633
SS2	0	0.957	1.212	-1.186
SS3	0	0.871	-0.132	-0.78
SS4	0	1.208	-0.959	-0.229
SS5	0	1.114	-0.924	-0.466
SA1	0	1.001	2.485	-1.735
SA2	0	1.457	-1.036	-0.609
SA3	0	1.481	-1.298	-0.373
SA4	0	1.161	-0.381	-0.532
SA5	0	1.208	-0.802	-0.317
I1	0	1.032	-0.16	-0.691
I2	0	0.766	0.942	-0.976
I3	0	0.775	0.926	-0.947
I4	0	0.934	1.886	-1.381
I5	0	0.956	0.801	-1.044
TIC1	0	0.769	5.661	-2.308
TIC2	0	0.64	8.304	-2.714
TIC3	0	0.716	5.047	-2.089
TIC4	0	0.661	6.905	-2.29
TIC5	0	1.309	1.989	-1.881
C1	0	0.825	2.044	-1.315
C2	0	1.25	-0.884	-0.428
C3	0	0.933	0.415	-0.909
C4	0	0.811	2.199	-1.446

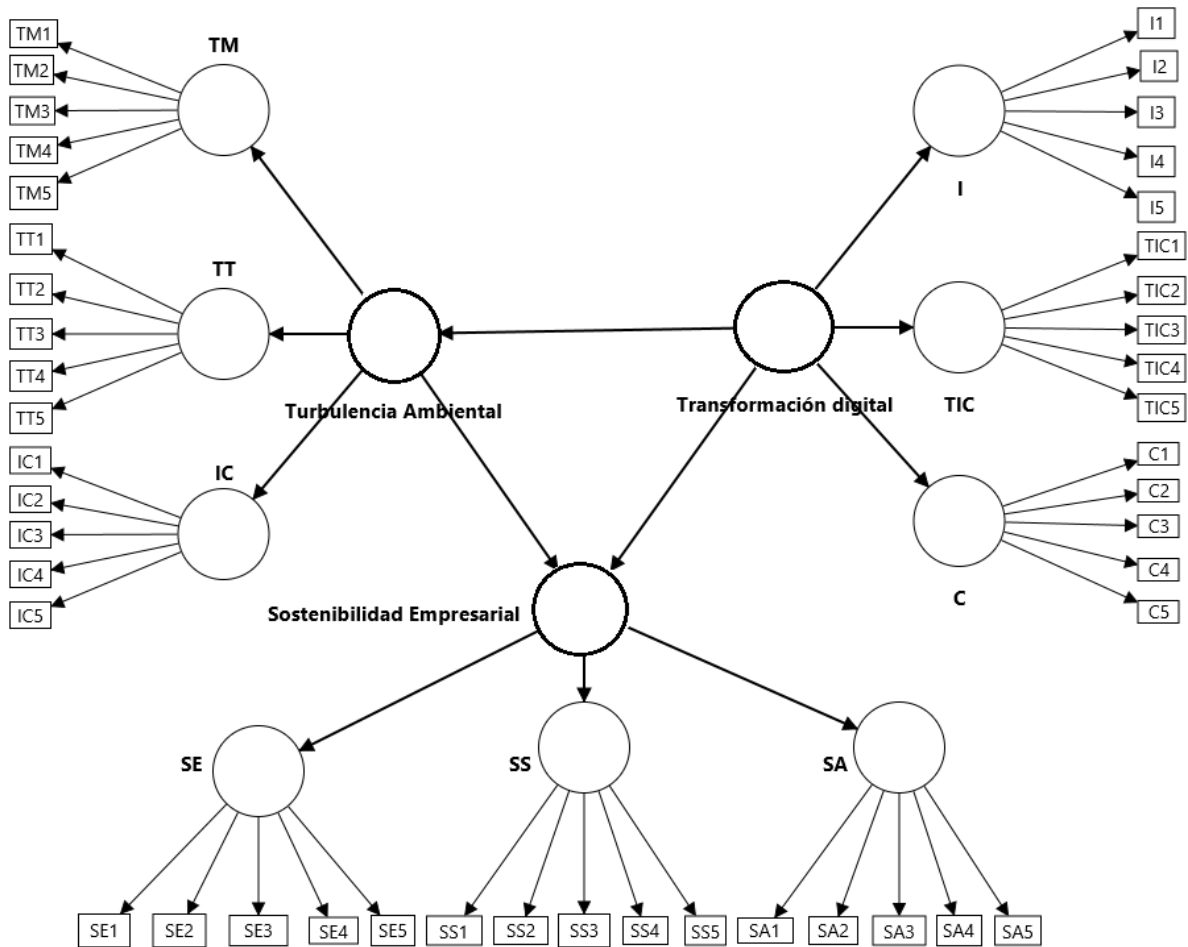
C5	0	1.113	0.615	-1.155
TM1	0	0.848	-0.85	-0.307
TM2	0	0.929	-0.746	-0.341
TM3	0	0.916	-0.953	-0.118
TM4	0	0.901	-0.744	-0.205
TM5	0	0.969	0.383	-0.813
TT1	0	0.854	1.775	-1.188
TT2	0	0.998	0.426	-0.829
TT3	0	0.92	0.265	-0.802
TT4	0	1.008	0.127	-0.684
TT5	0	0.965	0.035	-0.721
IC1	0	0.794	1.306	-0.945
IC2	0	0.91	0.107	-0.539
IC3	0	1.015	-0.799	-0.204
IC4	0	1.033	-0.891	-0.143
IC5	0	1.017	-0.926	-0.129

Fuente: Elaboración propia

“Fase 4. Estimación de nomogramas (modelos path)” (Hair *et al.*, 2019)

El modelo path de esta investigación es reflexivo de segundo orden. En la figura 4 se representa el modelo path acorde con las bases teóricas del estudio.

Figura 4. Modelo path de segundo orden



Fuente: Elaboración propia

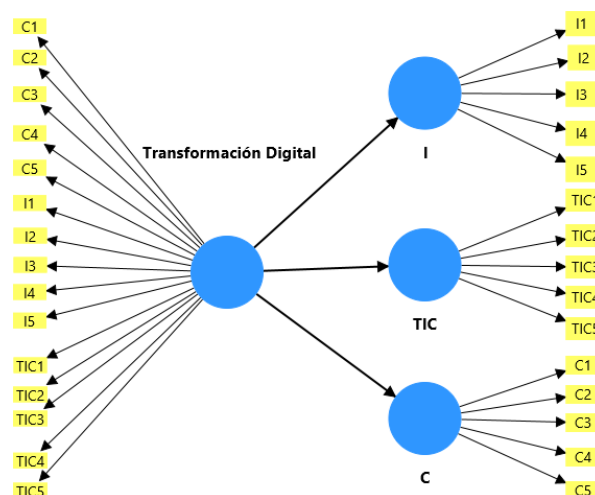
Fase 5. Valoración de los resultados del modelo de medida (Hair *et al.*, 2019)

Debido a que el modelo es reflexivo de segundo orden, se empezará a hacer la valoración de los modelos de medida de cada variable primero, utilizando el PLS algoritmo con la función de Factor.

Modelo de medida de variable Transformación Digital

En la figura 5 se esquematiza el segundo orden de la variable transformación digital.

Figura 5. Primer y segundo orden de la variable Transformación Tigital



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 49 se presenta la valoración del modelo de medida de los estadísticos de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante de la variable transformación digital. Únicamente se eliminó el ítem TIC5 porque no cumplía con los valores requeridos.

Tabla 49. Modelo de medida de variable transformación digital

	Validez discriminante						Validez convergente		Fiabilidad de consistencia interna		
	Cargas cruzadas			Fornell-Larcker / HTMT			Cargas factoriales	AVE	Alfa	rho_a	rho_c
	C	I	TIC	C	I	TIC					
C1	0.759	0.477	0.428				0.759				
C2	0.666	0.444	0.244				0.666				
C3	0.814	0.512	0.394	0.743			0.814	0.552	0.797	0.802	0.860
C4	0.721	0.491	0.563				0.721				
C5	0.748	0.402	0.319				0.748				
I1	0.497	0.770	0.404				0.770				
I2	0.565	0.799	0.557	0.629			0.799				
I3	0.537	0.854	0.498	/	0.829		0.854	0.687	0.886	0.888	0.916
I4	0.514	0.864	0.568	0.747			0.864				
I5	0.494	0.854	0.556				0.854				
TIC1	0.281	0.446	0.770				0.770				
TIC2	0.282	0.432	0.724	0.535	0.626		0.724				
TIC3	0.404	0.523	0.788	/	/	0.759	0.788	0.576	0.757	0.761	0.845
TIC4	0.606	0.489	0.753	0.653	0.756		0.753				

Nota: C: clientes; I: innovación; TIC: tecnología de información y comunicación; HTMT: Ratio Heterotrait-monotrait; AVE: análisis de varianza extraída media; Alfa: Alfa de Cronbach; rho_a: fiabilidad compuesta; rho_c: fiabilidad del compuesto.

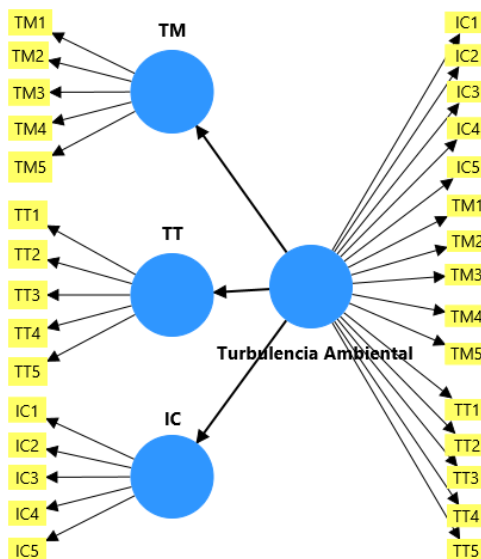
Fuente: Elaboración propia

Los valores de fiabilidad de consistencia interna presentan valores aceptables en Alfa de Cronbach ≥ 0.7 , fiabilidad compuesta (ρ_a) entre los valores de 0.70 y 0.949 y fiabilidad del compuesto (ρ_c) entre los los valores de 0.6 y 0.9. Los valores de validez convergente con valores aceptables de varianza extraída media (AVE) superiores a 0.5 y cargas factoriales (fiabilidad del indicador) arriba de 0.7, excepto C2 que es de 0.666 porque los valores de 0.4 a 0.7 solo se eliminan si se aumenta la fiabilidad compuesta o AVE, de lo contrario, se dejan. Los valores de validez discriminante con valores aceptables de los estadísticos estadísticos *Ratio Heterotrait-monotrait* (HTMT) inferiores a 0.90, Fornell-Larcker la raíz cuadrada del AVE sea mayor a su correlación interconstructo, y cargas cruzadas el valor del constructo debe ser mayor que en los otros constructos (Hair *et al.*, 2019, Ringle *et al.*, 2024).

Modelo de medida de variable Turbulencia ambiental

En la figura 6 se esquematiza el primera y segundo orden de la variable turbulencia ambiental.

Figura 6. Primer y segundo orden de la variable Turbulencia Ambiental



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 50 se presenta la valoración del modelo de medida de los estadísticos de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante de la variable turbulencia ambiental:

Tabla 50. Modelo de medida de variable turbulencia ambiental

	Validez discriminante						Validez convergente		Fiabilidad de consistencia interna		
	Cargas cruzadas			Fornell-Larcker / HTMT			Cargas factoriales	AVE	Alfa	rho_a	rho_c
	IC	TM	TT	IC	TM	TT					
IC1	0.558	0.380	0.468				0.558				
IC2	0.743	0.437	0.449				0.743				
IC3	0.900	0.553	0.540	0.803			0.900	0.645	0.853	0.871	0.898
IC4	0.893	0.545	0.441				0.893				
IC5	0.867	0.489	0.391				0.867				
TM1	0.453	0.854	0.515				0.854				
TM2	0.569	0.893	0.592	0.605			0.893				
TM3	0.498	0.876	0.479	/	0.805		0.876	0.648	0.852	0.885	0.899
TM4	0.562	0.847	0.570	0.707			0.847				
TM5	0.306	0.480	0.372				0.480				
TT1	0.342	0.491	0.807				0.807				
TT2	0.473	0.555	0.878	0.570	0.635		0.878				
TT3	0.553	0.596	0.858	/	/	0.867	0.858	0.751	0.917	0.921	0.938
TT4	0.550	0.569	0.923	0.646	0.720		0.923				
TT5	0.530	0.534	0.863				0.863				

Nota: TM: turbulencia de mercado; TT: turbulencia tecnológica; IC: intensidad competitiva; HTMT: Ratio Heterotrait-monotrait; AVE: análisis de varianza extraída media; Alfa: Alfa de Cronbach; rho_a: fiabilidad compuesta; rho_c: fiabilidad del compuesto.

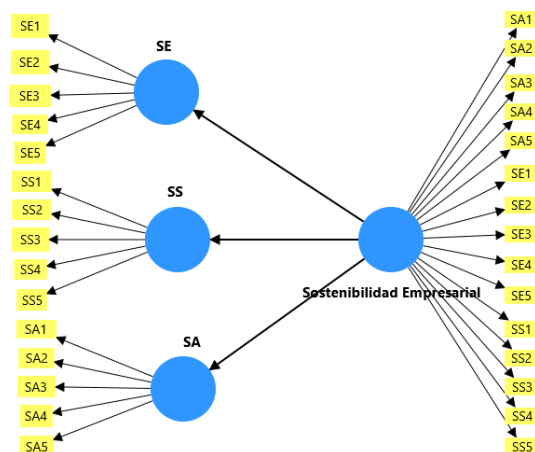
Fuente: Elaboración propia

Los valores de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante presentan valores aceptables, excepto en las cargas factoriales de los ítems IC1 y TM5 cuyos valores son menores a 0.7, sin embargo, los valores de 0.4 a 0.7 solo se eliminan si se aumenta la fiabilidad compuesta o AVE, de lo contrario, se dejan (Hair *et al.*, 2019, Ringle *et al.*, 2024).

Modelo de medida de variable Sostenibilidad Empresarial

En la figura 7 se esquematiza el primero y segundo orden de la variable sostenibilidad empresarial.

Figura 7. Primer y segundo orden de la variable sostenibilidad empresarial



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 51 se presenta la valoración del modelo de medida de los estadísticos de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante de la variable sostenibilidad empresarial:

Tabla 51. Modelo de medida de variable sostenibilidad empresarial

	Validez discriminante						Validez convergente		Fiabilidad de consistencia interna		
	Cargas cruzadas			Fornell-Larcker / HTMT			Cargas factoriales	AVE	Alfa	rho_a	rho_c
	SA	SE	SS	SA	SE	SS					
SA1	0.615	0.202	0.418				0.615				
SA2	0.845	0.322	0.547				0.845				
SA3	0.887	0.424	0.611	0.827			0.887	0.684	0.881	0.903	0.914
SA4	0.885	0.433	0.676				0.885				
SA5	0.870	0.453	0.738				0.870				
SE1	0.339	0.820	0.518				0.820				
SE2	0.437	0.808	0.511	0.456			0.808				
SE3	0.181	0.532	0.344	/	0.768		0.532	0.589	0.819	0.844	0.875
SE4	0.356	0.795	0.484	0.516			0.795				
SE5	0.392	0.841	0.538				0.841				
SS1	0.536	0.569	0.827				0.827				
SS2	0.588	0.480	0.704	0.735	0.630		0.704				
SS3	0.579	0.542	0.821	/	/	0.776	0.821	0.602	0.833	0.839	0.883
SS4	0.662	0.440	0.826	0.848	0.760		0.826				
SS5	0.479	0.403	0.691				0.691				

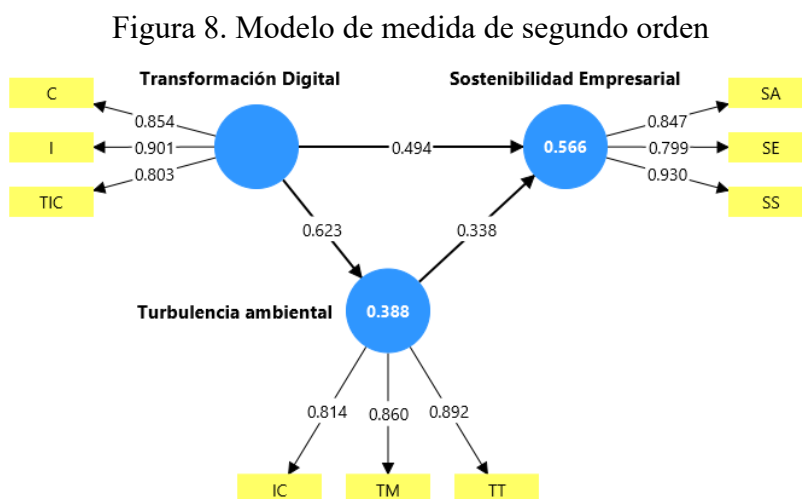
Nota: SA: sostenibilidad ambiental; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; HTMT: Ratio Heterotrait-monotrait; AVE: análisis de varianza extraída media; Alfa: Alfa de Cronbach; rho_a: fiabilidad compuesta; rho_C: fiabilidad del compuesto.

Fuente: Elaboración propia

Los valores de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante presentan valores aceptables, excepto en las cargas factoriales de los ítems SA1, SE3 y SS5 cuyos valores con menores a 0.7, sin embargo, los valores de 0.4 a 0.7 solo se eliminan si se aumenta la fiabilidad compuesta o AVE, de lo contrario, se dejan (Hair *et al.*, 2019, Ringle *et al.*, 2024).

Modelo de medida de segundo orden

Una vez validados los modelos de medida de primer orden de las tres variables: transformación digital, turbulencia ambiental y sostenibilidad empresarial, se procede a recolectar los valores de esas variables latentes y se incorporan en una nueva base de Excell con la que se trabaja el modelo de medida de segundo orden y se corre el PLS algoritmo con la función Path. En la figura 8 se observan los valores del PLS algoritmo del modelo de medida de segundo orden.



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 52 se presenta la valoración del modelo de medida de segundo orden de los estadísticos de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante de la variable sostenibilidad empresarial:

Tabla 52. Modelo de medida de segundo orden

	Validez discriminante						Validez convergente		Fiabilidad de consistencia interna		
	Cargas cruzadas			Fornell-Larcker / HTMT			Cargas factoriales	AVE	Alfa	rho_a	rho_c
	SE	TD	TA	SE	TD	TA					
C	0.553	0.854	0.612				0.854				
I	0.716	0.901	0.594	0.860			0.901	0.740	0.823	0.841	0.895
TIC	0.506	0.803	0.340				0.803				
SA	0.847	0.552	0.525				0.847				
SE	0.799	0.577	0.482	0.704 /	0.854		0.799	0.729	0.816	0.848	0.889
SS	0.930	0.679	0.645	0.842			0.930				
IC	0.452	0.427	0.814				0.814				
TM	0.461	0.529	0.860	0.645 /	0.623 /	0.856	0.860	0.733	0.820	0.857	0.891
TT	0.696	0.613	0.892	0.755	0.721		0.892				

Nota: C: clientes; I: innovación; TIC: tecnología de información y comunicación; SA: sostenibilidad ambiental; SE: sostenibilidad económica; SS: sostenibilidad social; TM: turbulencia de mercado; TT: turbulencia tecnológica; IC: intensidad competitiva; HTMT: Ratio Heterotrait-monotrait; AVE: análisis de varianza extraída media; Alfa: Alfa de Cronbach; rho_a: fiabilidad compuesta; rho_c: fiabilidad del compuesto.

Fuente: Elaboración propia

Los valores de fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante presentan valores aceptables.

Fase 6. Valoración de los resultados del modelo estructural (Hair *et al.*, 2019)

La evaluación del modelo de ecuaciones estructurales se realizó con la función *Bootstrapping* del software Smart PLS, analizando los coeficientes Path (Ringle *et al.*, 2024). En la tabla 53 se presentan estos resultados:

Tabla 53. Prueba de hipótesis y resultados del modelo estructural

Hipótesis	Path	t	p	2.5%	97.5%	R ²	f ²	VIF	¿Se acepta?
H1 TD → TA	0.494	8.657	0.000	0.381	0.605	0.388	0.633	1.000	Si
H2 TD → SE	0.623	15.636	0.000	0.542	0.699	0.566	0.344	1.633	Si
H3 TA → SE	0.338	5.943	0.000	0.224	0.447		0.161	1.633	Si

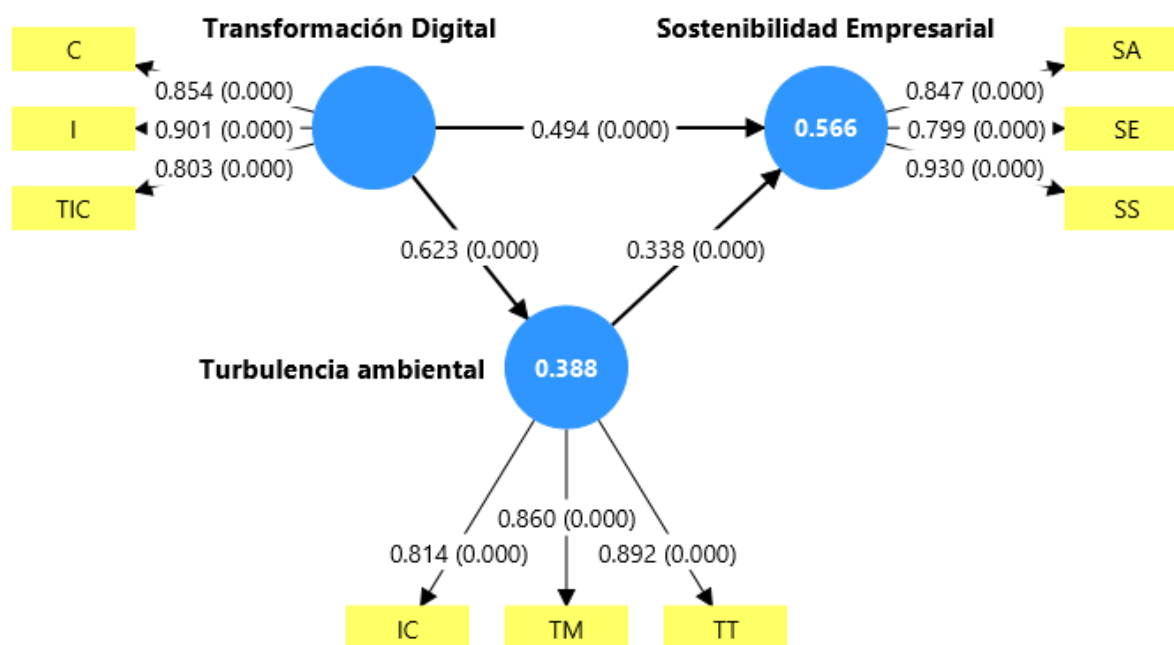
Fuente: Elaboración propia, 2025.

De acuerdo a las “reglas prácticas para la evaluación del modelo estructural” (Hair *et al.*, 2019, p. 251) la valoración de este modelo estructural presenta valores aceptables. La colinealidad de los predictores (VIF) mayor a 0.20 y por debajo de 5.0. El tamaño del efecto

f^2 de TA $\rightarrow$ SE (0.161) es pequeño, de TD $\rightarrow$ SE (0.344) es moderado y TD $\rightarrow$ TA (0.633) es grande. Los valores R^2 de TA 0.388 (p 0.000) es débil y SE de 0.566 es moderado. De los coeficientes Path, son significativas las tres relaciones H1, H2 y H3 (p 0.000). En la figura 9 se incluye el modelo de ecuaciones estructurales del estudio.

Para determinar el valor Q^2 de Stone-Geisser se corrió el PLSpredict / CVPAT, para Sostenibilidad empresarial de 0.490 y Turbulencia ambiental de 0.384, lo que indica que el modelo tiene relevancia predictiva con tamaño de efecto grande (Ringle *et al.*, 2024).

Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia, 2025.

VIII. RESULTADOS CUALITATIVOS

8.1. Descripción del levantamiento de datos cualitativos

Se describen a continuación los generales del levantamiento de datos cualitativos realizado:

Tabla 54. Datos generales del levantamiento de datos cualitativos

Levantamiento de datos cualitativos	
¿Dónde?	Diversas áreas comerciales de Ciudad Juárez
¿Cuándo?	Entre septiembre y diciembre de 2024
¿Medios?	Visita presencial a los establecimientos
¿Cantidad solicitada?	Se solicitaron 18 entrevistas
¿Cantidad realizada?	Se realizaron 10 entrevistas
¿Cómo?	El principal obstáculo fue la desconfianza de los empresarios

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el levantamiento de datos cuantitativos, se llevó a cabo mediante la visita a diversos negocios en zonas comerciales de Ciudad Juárez, Chihuahua. Al ingresar a cada establecimiento, se solicitaba hablar con el gerente o propietario del negocio. Después se procedía con la presentación y se les mostraban dos documentos: el primer documento consistió en una constancia de estudios emitida por la Universidad, en la cual se manifiesta tanto la pertinencia a la Institución como la finalidad de la investigación y además incluye la credencial de estudiante como parte de la identificación de la investigadora. Acto seguido, se le planteaba al empresario el motivo y la finalidad de la visita y posteriormente se le mostraba el segundo documento, el cual es el formato del Protocolo de la Entrevista, dicho formato inicia con una presentación en donde se explica detalladamente el nombre de la investigación, su objetivo, los fines con la cual se está realizando y los datos de la estudiante; además, se enfatiza el principio de ética en la investigación en donde se garantiza la confidencialidad y el anonimato de los datos proporcionados, también se solicita su consentimiento informado, es decir, se le cuestiona si desea participar o no y si está de acuerdo en que la entrevista se grabe en formato de audio, es importante mencionar que sea cual sea su decisión se garantiza el respeto de ésta (ver “Anexo 9. Guion de entrevista”).

Principal problemática

El principal problema que se presentó en algunos casos fue la desconfianza por parte de los empresarios propietarios, y en el caso de los gerentes algunos mencionaron que debían solicitar la autorización de los propietarios del negocio. Algunas personas no aceptaron

participar argumentando que “no les interesaba participar” o que “no se podía compartir información de la empresa dado que era confidencial”.

Anécdotas positivas

1. Las personas que si aceptaron participar externaron entusiasmo por la investigación haciendo comentarios como: “es un tema muy interesante”, “con gusto los apoyamos” e incluso algunos solicitaron “cuando tengas los resultados, ¿podrías compartirlos con nosotros? es data que nos servirá mucho para analizar el panorama del sector”.
2. Los empresarios y gerentes que aceptaron llevar a cabo la entrevista (excepto 1), también permitieron realizar la aplicación de los cuestionarios a sus empleados, lo cual contribuyó significativamente en el levantamiento de datos cuantitativos.
3. En algunos casos de empresas hoteleras, los gerentes estaban tan entusiasmados con el tema que, además de la entrevista, brindaron un recorrido por las instalaciones para mostrar los cambios que han realizado y que están relacionados con la temática de la entrevista.
4. Al igual que en la parte cuantitativa, se presentó el efecto “bola de nieve” dado que los mismos empresarios a través de sus redes de contactos abrieron las puertas con otras empresas.
5. Todos los empresarios brindaron un trato cordial, amable y de respeto.

Anécdotas negativas

1. La parte “complicada” del levantamiento de datos cualitativo se presentó al momento de la concertación de citas para llevar a cabo las entrevistas, si bien se contaba con una fecha, hora y lugar fijado, en diversas ocasiones se tuvo que reagendar dadas las ocupaciones de los empresarios y gerentes.
2. En algunos casos, las respuestas fueron menos profundas en la información, es decir, fueron muy cortas y concretas.
3. En otras situaciones, dependiendo de la pregunta, el empresario prefería omitir los detalles de la información o bien simplemente evitaba responder y solo indicaba que, si realizaban la cuestión preguntada, pero enfatizaban que se trataba de información

confidencial razón por la cual no podían brindar mayor información, o en su defecto, mencionaban que no lo realizaban.

Aprendizajes

1. Mostrar disposición para la concertación de la cita siempre priorizando los horarios del empresario, al igual que el enfatizarle la confidencialidad y el anonimato de la información, es de gran ayuda para que accedan a participar en la investigación.
2. El proporcionarles el documento del Protocolo de la entrevista para que lo lean detenidamente previo a la entrevista, genera confianza en los empresarios y les permite brindar respuestas más elaboradas, lo cual enriquece la información.
3. Al utilizar únicamente la grabación de voz durante la entrevista, permitió que los empresarios se sintieran más cómodos al responder, y sobre todo contribuyó en la investigación al no perder ningún detalle de las respuestas brindadas para su posterior análisis.
4. Contar con micrófonos durante las grabaciones mejoró mucho la calidad del audio durante las entrevistas, lo cual contribuyó positivamente al momento de su transcripción.

8.2 Aspectos a indagar por concepto y categoría

A continuación, se presentan cada uno de los aspectos a indagar como parte del análisis cualitativo, dichos aspectos se clasifican de acuerdo con la categoría y el concepto que pertenecen, siendo los siguientes:

Tabla 55. Aspectos a indagar Sostenibilidad Empresarial

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos
		Estabilidad Económica
		Pagos en tiempo
		Plan financiero
		Riesgos financieros
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados
		Sueldos y prestaciones
		Formación del personal
		Causas sociales

Sostenibilidad Ambiental	Inclusión y equidad Calidad del aire Reciclaje Ahorro de agua Procesos operativos Impacto ambiental
--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Aspectos a indagar Transformación Digital

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar
Transformación Digital	Innovación	Motivación empleados
		Satisfacción del cliente
		Nuevas ideas
		Publicidad
		Herramientas digitales
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet
		Software administrativo
		Software de ventas
		Redes sociales
		Registro en aplicaciones
	Clientes	Interacción de clientes
		Interés de los clientes
		Contacto con los clientes
		Búsqueda interactiva
		Pedidos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57. Aspectos a indagar Turbulencia Ambiental

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de clientes
		Búsqueda de nuevos productos/servicios
		Comportamiento de compra
		Actualización de productos/servicios
		Competencia
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos externos
		Cambios tecnológicos internos
		Avances tecnológicos
		Oportunidades

Intensidad competitiva

Cambios tecnológicos en el sector servicios
Igualdad de productos/servicios
Percepción de la competencia
Renovación de productos/servicios de los competidores
Mejora de productos de los competidores
Mejora de los procesos de los competidores

Fuente: Elaboración propia

8.3 Tamaño de la muestra cualitativa

Tal como se mencionó anteriormente, la muestra cualitativa estaría determinada en función de la saturación teórica, lo cual implica que una vez que la información encontrada en las respuestas tiende a ser repetitiva, se determina que existe una saturación teórica (Krueger, 2014).

A continuación, se presentan las tablas de saturación teórica distribuidas por concepto y aspectos a indagar. Dichas tablas contienen la totalidad de las entrevistas realizadas, mismas que se encuentran ordenadas en función del aspecto encontrado en la información y el número de ocasiones que se encontró.

Tabla 58. Saturación teórica Sostenibilidad Empresarial

Aspecto a Indagar	Número de ocasiones que se identificó									
Ingresos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estabilidad económica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pagos en tiempo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Riesgos financieros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Opiniones de los empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sueldos y prestaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formación de personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Causas sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inclusión y equidad	X	X	X	X	X	X	X			X
Calidad del aire	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Reciclaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ahorro de agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procesos operativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Impacto ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

La tabla 58 muestra que la gran mayoría de los aspectos a indagar se identificaron durante las entrevistas realizadas, sin embargo, los aspectos resaltados en color azul se destacan de esa manera porque son cuestiones que, si tienen o llevan a cabo dentro de la organización, desafortunadamente no se pudo dar más información por ser considerada como confidencial para la empresa. Respecto a las celdas vacías indican que no hubo una respuesta por parte de la persona entrevistada, ya fuera porque las consideraban delicadas o simplemente no querían compartir la información, lo cual se respetó dado los principios de ética y sobre todo el consentimiento y libertad de participación de la persona entrevistada.

Tabla 59. Saturación teórica Transformación Digital

Aspecto a Indagar	Número de ocasiones que se identificó									
Motivación a empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Herramientas digitales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nuevas ideas		X	X	X	X	X	X	X		X
Computadora e internet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Software administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Software de ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Registro en aplicaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Interacción de clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Interés de los clientes		X		X	X		X			X
Contacto con los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Búsqueda interactiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pedidos	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

La tabla 59, al igual que la anterior, muestra que la gran mayoría de los aspectos a indagar se identificaron durante las entrevistas realizadas y tomando en cuenta el mismo principio de identificación y clasificación de la información utilizado, los aspectos resaltados en color azul se destacan de esa manera porque son cuestiones que, si tienen o llevan a cabo dentro de la organización, desafortunadamente no se pudo dar más información por ser

considerada como confidencial para la empresa. Nuevamente las celdas vacías indican que no hubo una respuesta por parte de la persona entrevistada, ya fuera porque las consideraban delicadas o simplemente no querían compartir la información, lo cual se respetó dado los principios de ética y sobre todo el consentimiento y libertad de participación de la persona entrevistada.

Tabla 60. Saturación teórica Turbulencia Ambiental

Aspecto a Indagar	Número de ocasiones que se identificó									
Deseos de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Búsqueda de nuevos productos/servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comportamiento de compra	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización de productos/servicios	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Competencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cambios tecnológicos externos	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Cambios tecnológicos internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avances tecnológicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oportunidades	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Cambios tecnológicos en el sector servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Igualdad de productos/servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Percepción de la competencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Renovación de productos/servicios de los competidores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora de productos de los competidores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora de procesos de los competidores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

La tabla 60, al igual que las dos anteriores, muestra que la gran mayoría de los aspectos a indagar se identificaron durante las entrevistas realizadas y tomando en cuenta el mismo principio de identificación y clasificación de la información utilizado, como se mencionó anteriormente, las celdas vacías indican que no hubo una respuesta por parte de la persona entrevistada, ya fuera porque las consideraban delicadas o simplemente no querían

compartir la información, lo cual se respetó dado los principios de ética y sobre todo el consentimiento y libertad de participación de la persona entrevistada. Respecto a las celdas resaltadas en color naranja indican que son aspectos que no habían considerado o no conocían, incluso algunos empresarios llegaron a comentar que dichas cuestiones les “abrió un panorama diferente” o que con eso “se les quedaba de tarea para cuestiones futuras de la empresa”.

8.4 Descripción de datos sociodemográficos del levantamiento de datos cualitativos

Los datos sociodemográficos de los participantes en el levantamiento de datos cualitativos son:

Tabla 61. Empresarios participantes en entrevista

Empresario	Sexo	Año de nacimiento	Último grado de estudios	Puesto de trabajo	Antigüedad en el puesto	Giro de la empresa	Situación fiscal
1	Masculino	1995	Licenciatura	Director/Socio	6 meses	Restaurante	Formal
2	Masculino	1981	Maestría	Gerente General	8 años	Hotel	Formal
3	Masculino	1992	Licenciatura	Gerente Comercial	8 años	Hotel	Formal
4	Masculino	2000	Licenciatura	Gerente General	2 años	Restaurante	Formal
5	Masculino	1970	Licenciatura	Gerente General	16 años	Hotel	Formal
6	Masculino	1976	Licenciatura	Gerente General	15 años	Hotel	Formal
7	Masculino	1980	Licenciatura	Gerente General	9 años	Hotel	Formal
8	Masculino	1994	Licenciatura	Gerente Sucursal	1 año 3 meses	Restaurante	Formal
9	Masculino	1982	Maestría	Director de Área	1 año	Restaurante	Formal
10	Femenino	1995	Preparatoria	Encargada	1 mes	Restaurante	Formal

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 61, el 90% de los participantes son masculinos, la mayoría cuenta con estudios a nivel licenciatura y tienen un puesto administrativo como gerentes; el 50% de los participantes corresponde a empresas de giro restaurantero y el otro 50% a empresas hoteleras siendo todas ellas empresas formales. En el caso del empresario número 10, el propietario del negocio tomó la decisión de que la persona que brindaría la entrevista sería la “encargada” dado que es su hija y es quien está al frente del negocio desde hace poco más de 5 años, sin embargo, en el puesto como tal tiene apenas 1 mes.

8.5 Resultados descriptivos de la muestra

Se llevaron a cabo 10 entrevistas, 5 en empresas restauranteras y 5 en empresas hoteleras, las preguntas de la entrevista estaban formuladas para indagar 45 aspectos y más allá de conocer si realiza o no el aspecto en cuestión, el propósito es conocer cómo lo llevan a cabo.

En la siguiente tabla, se presenta la información encontrada por aspecto y entrevista:

Tabla 62. Aspectos identificados en la totalidad de las entrevistas

Aspecto a Indagar	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Ingresos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Estabilidad económica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pagos en tiempo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan financiero	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Riesgos financieros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Opiniones de los empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sueldos y prestaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formación de personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Causas sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inclusión y equidad	X	X	X	X	X	X	X			X
Calidad del aire	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Reciclaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ahorro de agua	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procesos operativos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Impacto ambiental	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Motivación a empleados	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Publicidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Herramientas digitales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nuevas ideas		X	X	X	X	X	X	X		X
Computadora e internet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Software administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Software de ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Registro en aplicaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Interacción de clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Interés de los clientes		X		X	X		X			X
Contacto con los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Búsqueda interactiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pedidos	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Deseos de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Búsqueda de nuevos productos/servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comportamiento de compra	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización de productos/servicios	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Competencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cambios tecnológicos externos	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Cambios tecnológicos internos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avances tecnológicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Oportunidades	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Cambios tecnológicos en el sector servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Igualdad de productos/servicios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Percepción de la competencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Renovación de productos/servicios de los competidores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora de productos de los competidores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejora de procesos de los competidores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 62 se muestran cada uno de los aspectos a identificados en cada una de las entrevistas realizadas, en donde los más mencionados fueron: estabilidad económica, opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos, impacto ambiental, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales, computadora e internet, redes sociales, registro en aplicaciones, interacción de clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva, deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios y competencia.

En contra parte, los aspectos menos identificados son: cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades, cambios tecnológicos en el sector servicios, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos de los competidores, y mejora de procesos de los competidores.

En seguida, se presentan los aspectos identificados por concepto y categoría de cada uno de los empresarios entrevistados.

Tabla 63. Aspectos identificados Empresario 1

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales e inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente y herramientas digitales.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica Intensidad competitiva	Cambios tecnológicos internos. Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, mejora de los productos de los competidores y mejora de los procesos de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 63 se identificaron la gran mayoría de los aspectos excepto nuevas ideas e interés de los clientes en donde el empresario optó por no responder y tal como se mencionó anteriormente se respetó su derecho sobre la información; los aspectos identificados como cambios tecnológicos externos, avances tecnológicos, oportunidades, cambios en el sector

servicios y renovación de productos/servicios de los competidores mencionó que “son cuestiones que hasta el momento no había pensado o considerado”.

Tabla 64. Aspectos identificados Empresario 2

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales e inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, interés de clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos internos y Oportunidades
	Intensidad competitiva	Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos de los competidores, mejora de los procesos de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 64 se puede apreciar que se identificaron también la gran mayoría de los aspectos excepto comportamiento de compra y actualización de productos/servicios en donde el empresario prefirió no responder; los aspectos identificados como cambios tecnológicos

externos, avances tecnológicos y cambios tecnológicos en el sector servicios en donde expresó que “no se han abordado, buscado o tomado en cuenta”.

Tabla 65. Aspectos identificados Empresario 3

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Estabilidad económica y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales e inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de los clientes, contacto con los clientes y búsqueda interactiva.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos y avances tecnológicos.
	Intensidad competitiva	Igualdad de productos o servicios, percepción de la competencia y renovación de productos/servicios de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 65 se logró identificar la gran mayoría de los aspectos a indagar, es importante enfatizar que los en los aspectos como ingresos, pagos en tiempo, plan financiero, software administrativo y software de ventas el empresario indico que si lo realizan en la

empresa, sin embargo, no brindo más información argumentando que era de “carácter confidencial”; en relación con los cambios tecnológicos en el sector servicios, la mejora de productos de los competidores y la mejora de procesos de los competidores externó que “no han abordado esos aspectos con ese enfoque tan detallado”.

Tabla 66. Aspectos identificados Empresario 4

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales e inclusión y equidad.
Transformación Digital	Sostenibilidad Ambiental	Reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
Turbulencia Ambiental	Clientes	Interacción de clientes, interés de los clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades y cambios tecnológicos en el sector servicios.
	Intensidad competitiva	Igualdad de productos/servicios y percepción de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 66 muestra que al igual que en las entrevistas anteriores se logró identificar la mayoría de los aspectos; en el caso de los ingresos e inclusión y equidad que, si lo realizan, pero es información confidencial; respecto a la calidad del aire y los cambios tecnológicos externos se omitió la respuesta; y en relación con la renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos de los competidores y mejora de procesos de los competidores en donde indicó que “son aspectos interesantes pero que no habían considerado”.

Tabla 67. Aspectos identificados Empresario 5

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales, e inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, interés de los clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades y cambios tecnológicos en el sector servicios.
	Intensidad competitiva	Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos

de los competidores y mejora de procesos de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 67 muestra que al igual que en la entrevista con el empresario número 5 se logró identificar la totalidad de los 45 aspectos a indagar.

Tabla 68. Aspectos identificados Empresario 6

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales, e inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades y cambios tecnológicos en el sector servicios.
	Intensidad competitiva	Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos

de los competidores y mejora de los procesos de los competidores.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 68 se puede apreciar que se identificó la mayor parte de los aspectos a indagar, únicamente en el aspecto interés de los clientes no se brindó una respuesta por parte del empresario, y al igual que en casos anteriores, se respetó su decisión; y en el aspecto cambios tecnológicos externos mencionó que “no los han tomado en cuenta y valdría la pena voltear a verlos”.

Tabla 69. Aspectos identificados Empresario 7

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales, inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, interés de los clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades, y cambios tecnológicos en el sector servicios.

Intensidad competitiva	Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos de los competidores y mejora de procesos de los competidores.
------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 69 se puede observar que en la entrevista con el empresario número 7 se identificaron la totalidad de los aspectos a indagar.

Tabla 70. Aspectos identificados Empresario 8

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal y causas sociales.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra, actualización de productos/servicios y competencia.
	Turbulencia tecnológica	Cambios tecnológicos externos, cambios tecnológicos internos, avances tecnológicos, oportunidades, y cambios tecnológicos en el sector servicios.

Intensidad competitiva	Igualdad de productos/servicios, percepción de la competencia, renovación de productos/servicios de los competidores, mejora de productos de los competidores, y mejora de procesos de los competidores.
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 70 indica que durante la entrevista número 8, de igual forma que en las anteriores, se identificó la gran mayoría de los aspectos a indagar. Sin embargo, los aspectos: pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros (marcados en color azul) son cuestiones que, si realizan dentro de la empresa, pero el empresario no pudo brindar más información enfatizando que eran cuestiones confidenciales de la organización. Respecto a los aspectos inclusión y equidad e interés de los clientes, no hubo respuesta alguna por parte del empresario.

Tabla 71. Aspectos identificados Empresario 9

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal y causas sociales.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Publicidad, satisfacción del cliente y herramientas digitales.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios, comportamiento de compra,

	actualización de productos/servicios y competencia.
Turbulencia tecnológica	No se identificó ningún aspecto
Intensidad competitiva	Percepción de la competencia

Fuente: Elaboración propia

La tabla 71 muestra que en la entrevista número 9 se identificó la mayor parte de los aspectos a indagar. En lo que concierne a los aspectos: inclusión y equidad; motivación a empleados; nuevas ideas; e interés de los clientes, se encuentran en blanco dado que el empresario prefirió omitir su respuesta. Por otro lado, los aspectos: cambios tecnológicos externos; cambios tecnológicos internos; avances tecnológicos; oportunidades; cambios tecnológicos en el sector servicios; igualdad de productos/servicios; renovación de productos/servicios de los competidores; mejora de productos de los competidores y mejora de los procesos de los competidores, la respuesta del empresario fue “ni siquiera lo hemos pensado y habría que tomarlo en cuenta”.

Tabla 72. Aspectos identificados Empresario 10

Concepto	Categoría	Aspecto identificado
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos, estabilidad económica, pagos en tiempo, plan financiero y riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de los empleados, sueldos y prestaciones, formación de personal, causas sociales, inclusión y equidad.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire, reciclaje, ahorro de agua, procesos operativos e impacto ambiental.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados, publicidad, satisfacción del cliente, herramientas digitales y nuevas ideas.
	TIC's	Computadora e internet, software administrativo, software de ventas, redes sociales y registro en aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes, interés de los clientes, contacto con los clientes, búsqueda interactiva y pedidos.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de mercado	Deseos de los clientes, búsqueda de nuevos productos/servicios,

	comportamiento de compra, actualización de productos/servicios, y competencia.
Turbulencia tecnológica	No se identificaron estos aspectos
Intensidad competitiva	No se identificaron estos aspectos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 72 se puede observar que la mayor parte de los aspectos se identificó en la entrevista número 10, excepto los aspectos que corresponden a las categorías turbulencia tecnológica e intensidad competitiva, en donde la respuesta de la empresaria fue “son cosas que desconocemos, no hemos pensado en esto”.

Las respuestas en extenso proporcionadas por cada uno de los empresarios durante las entrevistas se pueden consultar al final del documento desde el “Anexo 10. Respuestas a la entrevista, empresario 1” al “Anexo 19. Respuestas a la entrevista, empresario 10” de este documento.

8.6 Análisis de resultados cualitativos

Una vez que se identificaron todos los aspectos relacionados con cada una de las categorías y conceptos durante las entrevistas efectuadas a los gerentes/directivos/encargados de las Pymes restauranteras y hoteleras se procedió a realizar el análisis de la información por medio del software Atlas.Ti 25.

Antes de ingresar la información al Atlas.Ti 25, se procedió a transcribir cada una de las 10 entrevistas, para ello, se utilizaron las grabaciones de cada entrevista y la transcripción se llevó a cabo en documentos de Word. Una vez que se finalizaron las transcripciones de las 10 entrevistas, se procedió a elaborar tablas a través de documentos Word en donde se identificó la respuesta de cada pregunta por parte de cada uno de los empresarios, es decir, se extrajo solamente el texto correspondiente a la respuesta específica sobre cada una de las preguntas que integraron la entrevista de tal manera que el análisis de la información fuera más práctico y preciso, y a su vez permitiera identificar claramente los aspectos a indagar así como el número de ocasiones que se identificaron y cuál empresario lo mencionó, además, esto contribuyó a la determinación de la saturación teórica.

Previo a la explicación del proceso es importante mencionar algunos conceptos básicos para un mejor entendimiento del procedimiento. Al mencionar “documentos” se refiere a el material que contiene la información necesaria para el análisis, este puede ser por medio de textos, audios, videos, etc; las “citas” son un fragmento específico con gran significado mismo que está directamente relacionado con el aspecto a indagar; los “códigos” integran o agrupan las citas por concepto y/o categoría lo que permite identificar claramente su pertinencia (Cipollone, 2022).

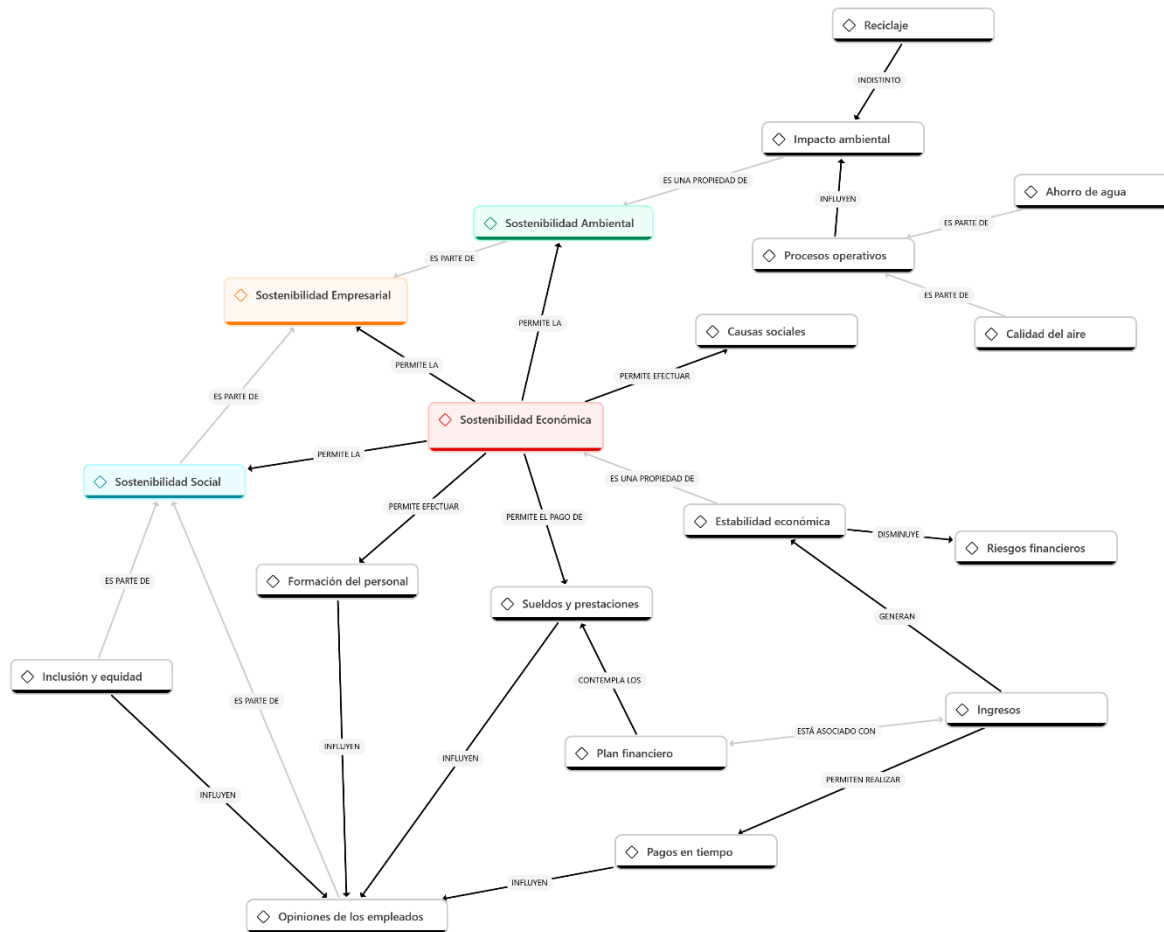
Posteriormente, se ingresó cada una de las tablas en el software Atlas.Ti 25, al tener los 10 documentos cargados, se inició con la codificación de dicha información, es decir, se codificó cada aspecto a indagar de acuerdo con su pertenencia por categoría y concepto de tal manera que se crearon 3 conceptos, 9 categorías y 45 aspectos a indagar, mismos que se detallan en las tablas 55, 56 y 57 mencionadas anteriormente. Ya que se terminó de codificar cada uno de los aspectos a indagar en las 10 entrevistas se obtuvo un total de más de 250 citas codificadas, siendo cada una de esas citas el fragmento de información relevante para el análisis cualitativo.

Una vez que se tuvo toda la información codificada, se continuó con la elaboración de la red semántica en el mismo software. La red semántica es una representación visual de la relación que existe entre cada uno de los códigos, lo cual permite analizar los vínculos de la información que integra el análisis cualitativo, es decir, se identifica claramente la conexión entre cada uno de los conceptos, categorías y aspectos a indagar; esto permite realizar un análisis cognitivo que permite la comprensión e interpretación de la información (Cipollone, 2022; Sabariego-Puig, Baños, & Sandín-Esteban, 2014).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las 10 entrevistas para lo cual se realizó una red semántica; la red se construyó a partir de las respuestas emitidas por los empresarios, misma que al ser analizada y codificada, permitió encontrar los vínculos y/o relaciones entre los aspectos a indagar, categorías y conceptos sujetos de análisis en la presente investigación.

Para una mejor apreciación y explicación de la red semántica, primero se presenta la relación entre categorías y aspectos a indagar por cada uno de los conceptos, lo cual se puede apreciar en las figuras 10, 11 y 12 de este documento.

Figura 10. Red semántica Sostenibilidad Empresarial



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 10, en relación con el concepto de Sostenibilidad Empresarial, los empresarios entrevistados mencionan que los aspectos que integran la categoría Sostenibilidad Económica son de gran importancia para la empresa, sin embargo, los más destacados y en los que todos concuerdan son los *ingresos* y la *estabilidad económica* de la empresa ya que los *ingresos* permiten generar una *estabilidad económica* y realizar *pagos en tiempo* tanto a su personal como a los proveedores, y también se pueden disminuir los *riesgos financieros* que son los que generalmente impactan en la operatividad de las empresas. Respecto a los *ingresos* y *planes financieros*, se pudo apreciar una variación en las opiniones, dado que algunos empresarios lo realizan de una forma más estructurada con objetivos, metas, estrategias y plazos muy definidos; otros empresarios los abordan

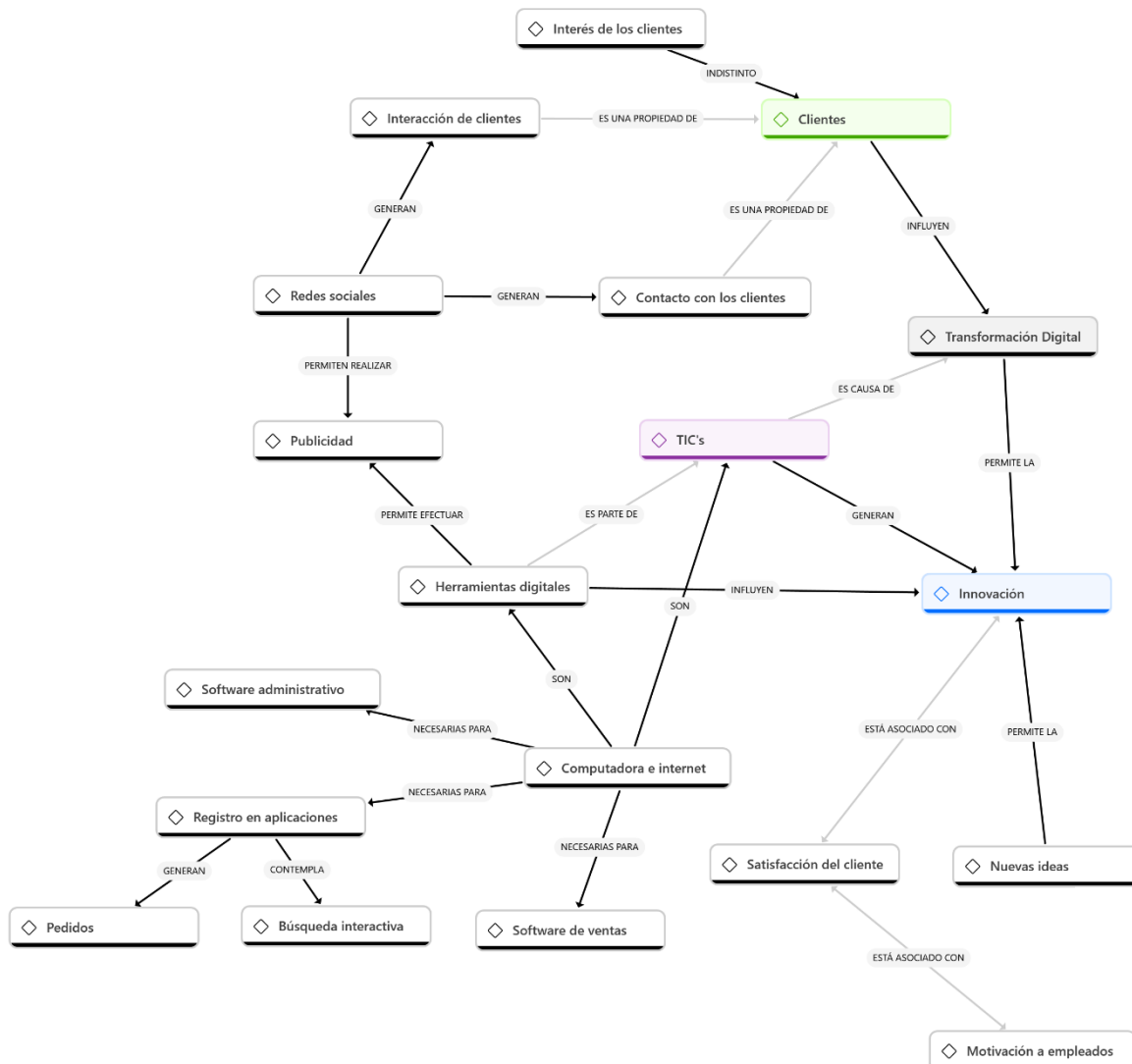
prácticamente como se va dando la operatividad diaria y mencionaron que “resuelven sobre la marcha adaptándose según la situación lo requiera”.

Los empresarios entrevistados relacionan estrechamente la Sostenibilidad Económica con la Sostenibilidad Social ya que, al ser una empresa económicamente sostenible, se pueden brindar muy buenas condiciones y/o condiciones dignas de trabajo para sus empleados, si bien algunos empresarios brindan *sueldos y prestaciones* “apegados a lo que la ley establece”, otros comentaron que “están muy por encima de lo que la ley les obliga”. Además, los empresarios mencionan que las buenas condiciones y ambiente de trabajo, en conjunto con los *sueldos y prestaciones* influyen en las *opiniones de los empleados* sobre la empresa, también enfatizan que dichas opiniones, sin importar la índole de que se trate, siempre son bienvenidas por parte de la administración comentando que “las puertas de la gerencia siempre están abiertas”, “los canales de comunicación están muy abiertos”, “trato directo entre la administración y los empleados”. En el caso de la *inclusión y equidad* los entrevistados difieren un poco en sus acciones, si bien tienen acciones en pro de la inclusión y equidad en el sentido de que “no existe una discriminación por parte de la empresa”, “es indistinto”, o “se hace lo que corresponde desde el respeto y la integración”; en cuestión de infraestructura unas empresas cuentan con más iniciativas en pro de la *inclusión y equidad* que otras dado el tamaño y los recursos económicos disponibles para hacer las adecuaciones, y estos aspectos influyen en la forma que los trabajadores perciben a la empresa y su opinión sobre ella, así como también se refleja en la forma en que la sociedad y los clientes perciben la imagen de la empresa. En el mismo sentido, mencionan que la Sostenibilidad Económica les permite desarrollar la *formación de personal* lo cual es una constante que mencionaron todos los empresarios, destacando que “todos sus colaboradores reciben una capacitación inicial al momento de su contratación y después se realizan capacitaciones esporádicas”, en algunos casos son trimestrales, otras dos veces al año o cuando menos una vez por año; dichas capacitaciones se enfocan sobre todo en los aspectos que cada empresa considera más importante de acuerdo a su actividad, sin embargo las más comunes en ambas actividades comerciales son: servicio al cliente, cuestiones de higiene y salubridad, protección civil, actualización de productos/servicios y relacionados con la filosofía propia de la empresa; es importante mencionar que el tipo y periodicidad de las capacitaciones depende mucho del tamaño y los recursos de los cuales dispone la organización. Respecto a las *causas sociales*,

los empresarios indican que la Sostenibilidad Económica es un factor determinante, ya que las empresas que cuentan con ello pueden llevar a cabo estas acciones, en el caso de las empresas hoteleras son las que más contribuyen a este aspecto ya que realizan muchas donaciones ya sea con apoyo económico o en especie a diversas instituciones y/o asociaciones y lo realizan de manera periódica, dentro de estas donaciones se encuentran “los donativos que hace el personal, el de empresa también le proporciona ahí una parte de su cuenta y también con instituciones académicas”, “hemos tenido una colaboración muy estrecha con un hospital local”, entre otras; por otro lado, algunos restaurantes hacen donaciones de alimentos y/o patrocinios a algún equipo o evento ya sea deportivo, cultural o social, algunas menciones son: “apoyamos un torneo de golf que fue organizado por una asociación que apoya a niños con cáncer” e “hicimos también una posada para un albergue todo esto es completamente cubierto por la empresa buscando apoyar a los más vulnerables”.

Los aspectos que integran la Sostenibilidad Ambiental como *la calidad del aire* y el *ahorro de agua* fueron los que más se ponen en práctica por parte de los empresarios entrevistados ya sea por “reducción de costos”, “cultura pro-ambiente” o “disposición oficial”; respecto al reciclaje mencionan que es una medida que realizan más por “cuestión social” que por impacto ambiental ya que, si bien ellos hacen la separación de residuos, pues “el camión de la basura se lleva todo junto”. Las razones del por qué llevan a cabo medidas de este tipo varía: algunos las realizan por cuestión de “disminución de costos”, por el *impacto ambiental* que se genera en la ciudad en cuestiones como “contaminación ya sea del aire, agua o suelo dado los desechos que genera la empresa”; algunos si contemplan estas medidas como parte de sus *procesos operativos*; otros los realizan porque “las disposiciones oficiales que regulan el negocio así lo exigen y es una normatividad con la que deben cumplir para evitar sanciones a la empresa”.

Figura 11. Red semántica Transformación Digital



Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede apreciar en la figura 11, las *herramientas digitales* como la *computadora e internet* permiten que las empresas puedan operar con mayor facilidad y control como algunos empresarios lo mencionaron: “el poder hacer juntas por zoom”; “levantamos las comandas y tenemos toda la información de ventas, inventarios, finanzas”; “las nuevas capacitaciones ya vienen ayudadas por inteligencia artificial”; entre otras. Además también son necesarias para que las empresas puedan contar con *software administrativos* y *software de ventas* y el *registro en aplicaciones*, estos tres aspectos

contribuyen a que las organizaciones sean más eficientes; en el caso del *software administrativo*, los empresarios comentan lo siguiente: “ahí estandarizamos la mayor parte de producción para que no haya merma y los inventarios también están ahí, y poder así aprovechar lo máximo”; “utilizamos un programa que nos permite ver al final del día cuantos clientes hubo, en qué horarios, donde ocupamos más personal, donde tenemos más asistencia”; “contamos con una aplicación en los teléfonos celulares que lleva todas aquellas bitácoras que se tenían de mantenimiento profundo de todo el hotel que me va recordando, lo voy marcando, lo voy haciendo y lo voy avanzando; me va marcando los avances y me va marcando los atrasos si estuvieran”.

Respecto al *software de ventas*, los empresarios los utilizan de la siguiente manera: “para las comandas tenemos los puntos como de venta en donde los meseros registran la comanda y se envía al área correspondiente”; “tenemos unas ipads que tienen nuestros supervisores y nuestras amas de llaves para inmediatamente estar actualizando habitaciones”; “manejamos también la aplicación de pedidos y pues no hay error lo mandas y automáticamente su comanda se genera y el mesero únicamente tiene que estar midiendo el tiempo”. En relación con el *registro en aplicaciones*, contempla la *búsqueda interactiva* y les permiten generar *pedidos*, para ello, los empresarios se apoyan en diversas aplicaciones, por ejemplo: “manejamos una plataforma que se llama open table que gestiona muy bien toda la operación del restaurante con respecto a entradas y salidas de clientes, reservaciones en línea, reservaciones por teléfono”; otros manejan aplicaciones como “expedia y booking”; “expedia, tripadvisor, booking”; “estamos registrados en el Uber eats y en Rappi y nos ha permitido llegar a más hogares”.

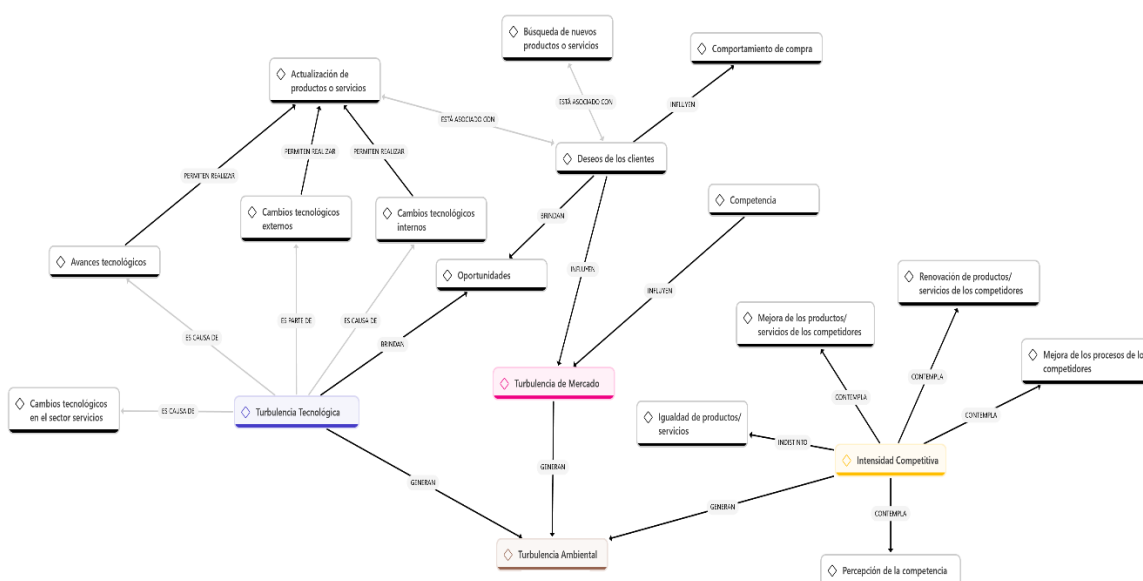
Las *herramientas digitales* también les permiten efectuar *publicidad* y para ello utilizan las *redes sociales* donde la mayoría de los empresarios menciona estar registrados, y algunos empresarios mencionaron lo siguiente: “más que nada por Instagram y Facebook es donde hacemos los posts y las historias”; “es importante que logremos una publicidad orgánica porque también la publicidad se ha vuelto muy complicada, los algoritmos de redes sociales cada vez son más complejos y lo que más te ayuda es, ya sea de boca en boca o la publicidad orgánica, que la gente pues hace con su teléfono al subir una foto y etiquetar el lugar o la ubicación”; “participamos mucho en redes sociales, estar innovando cosas y promocionando las instalaciones, los servicios y eventos”. A su vez, las *redes sociales*

generan tanto el *contacto con los clientes* como la *interacción con los clientes* dado que algunos establecimientos mantienen la relación con sus clientes por este medio, aunque también se apoyan de otras *herramientas digitales* ya que los entrevistados externaron lo siguiente: “utilizamos varias cosas como el correo, las redes sociales, la página, y sobre todo de manera personal aquí en el hotel”; “en las redes, en la página y aquí en el restaurante”; “pues a través de redes sociales este vamos viendo, pues qué es lo que les gusta; de lo que publicamos, qué es lo que más reacciones tienen redes sociales; por cual medio de comunicación; o cual cuenta mayormente utilizan”; es importante destacar que en el aspecto sobre todo del *contacto con los clientes*, a pesar del uso de diversas *TIC's* el trato directo y personal con el cliente sigue siendo un punto de referencia para las empresas, tal como lo mencionaron algunos: “solicitamos a los gerentes que constantemente durante el turno estén visitando mesas y lo tenemos como una guía de preguntas básicas muy importantes para conocer cómo fue la experiencia del del cliente”; “trato de salirme un rato a la recepción para estar en contacto con los clientes y escucharlos”; “la comunicación es primeramente pues face to face, siempre tratamos de que sea face to face, este siempre saludar pues somos muy acogedores”. En relación con el *interés de los clientes* los empresarios consideran que es indistinto ya que comentan lo siguiente: “la verdad no me ha tocado, más bien es algo como interno, de la empresa hacia la sociedad” o “creo que muy poco, son contadas los clientes”.

De acuerdo con los empresarios, los *clientes* influyen en la *Transformación Digital* de los negocios dado que de alguna u otra forma “solicitan o esperan nuevos servicios o nuevas formas de servicio”, y aunado a los cambios tecnológicos, las *TIC's* son causa de que se dé esa *Transformación Digital* en las empresas la cual, a su vez, permite la *innovación* la cual también permite que las empresas generen *nuevas ideas*, como infieren algunos empresarios “hemos ido a una constante de cambios, unos por las necesidades, otros más por adecuación y más por el mundo en general. Si no cambiamos, este nos quedamos atrás, ¿no?”; además, dicha *innovación* se asocia tanto con la *satisfacción del cliente* como con la *motivación a empleados*. Aunque estos aspectos, según los empresarios, van más allá de cuestiones digitales, tal como ellos lo manifiestan: “constantemente estamos creando actividades a través de pues de shows con meseros, de cambios en los platillos, de generar experiencia a través de la comida, entonces de esa manera pues lograr esa satisfacción para que el cliente sea frecuente”; “como que nosotros estamos también migrando de ser muy

formales con los clientes a ser un poquito más casuales, porque así pareciera que lo está demandando el mercado”; “más allá de los servicios que ofrecemos el trato cálido y que se sientan en casa es nuestra máxima”; “que el cliente viva una experiencia bonita, que la gente venga se sienta a gusto con nosotros, que le gusta la sazón, le gusta el servicio y pues a su vez que vive una experiencia bien, el aire, pues la música, el olor es un poco no todo el ambiente”. Respecto a la *motivación a empleados*, los empresarios consideran que “si cuidamos del personal, el personal cuida de los clientes.”, en este sentido, mantener motivado al personal es un aspecto muy importante tal como lo mencionaron: “les festejamos los cumpleaños, este mensualmente hacemos un desayuno y ahí se entrega un reconocimiento impreso y también económico pues al mejor empleado de cada área y cada semana tenemos una junta donde vemos aspectos positivos y negativos donde se le reconoce en palabras lo que hicieron bien y se motiva a mejorar y disminuir las fallas”; “hay grupos de WhatsApp este donde la comunicación y la motivación ha sido mucho más efectiva y mucho más rápida”; “este el personal es muy importante para la empresa entonces tenemos nuestros programas de esparcimiento porque hacemos una fiesta cada 3 meses con donde participa todo el personal para desconectarnos tantito y convivir un rato”; entre otras.

Figura 12. Red semántica Turbulencia Ambiental



Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se muestra cómo se relacionan las categorías y aspectos a indagar que integran la *Turbulencia Ambiental*. En lo que respecta a la *turbulencia tecnológica* es causa de los *cambios tecnológicos externos*, *cambios tecnológicos internos* y *avances tecnológicos*. De acuerdo con los empresarios, la mayoría se ha centrado principalmente en los cambios tecnológicos internos y mencionan lo siguiente: “antes no existía un medio de comunicación tan fácil y tan rápido como con la tecnología”; “claro que sí mucho ha cambiado la tecnología. Lo que en su momento recuerdo alguna vez fui el primero aquí en Ciudad Juárez que puse un módulo que se llamaba “checa tu email” y hoy en día creo que eso ya pasa a ser obsoleto porque esto ya ha pasado a ser parte de nuestra vida, entonces sí se tiene que ir cambiando y digitalizando en la medida de lo posible”. Por su parte, sobre los *cambios tecnológicos externos* se comentaron cuestiones como “esos siempre están y aparecen solos, va cambiando la tecnología, la vida, las culturas, las generaciones y las empresas tenemos que actualizarnos a pasos agigantados en la tecnología”; “de estos tienes que estar bien pendiente porque son los que de alguna forma también te van indicando el rumbo, hacia donde se mueve el mercado o que busca”. Los cambios tecnológicos tanto internos como externos, de alguna manera permiten que las empresas realicen la *actualización de productos o servicios*, tal como se mencionó anteriormente, algunos empresarios consideran que “lo primero que tienes que hacer para que esto funcione es que tienes que actualizarte, hablando por ejemplo de tus instalaciones para ser preciso, hacer remodelaciones y mejoras en lo que es tu calidad de servicio, pero también actualizarse en la tendencia”.

A su vez, la *actualización de productos o servicios* está asociada con los *deseos de los clientes* y esto repercute en que las empresas efectúen *búsqueda de nuevos productos o servicios* tal como lo expresan los empresarios “la exigencia por parte del cliente siempre va a estar”; “los clientes van cambiando”; “el cliente no demanda más servicios, sino a lo mejor otras formas de servicio, otras formas de atender”; “sus necesidades van cambiando es normal que busquen nuevas cosas”. Estos aspectos mencionados anteriormente, influyen en el *comportamiento de compra* de los clientes en donde los entrevistados comentaron: “también cambia, antes todo era de maneral personal y ahora ya se usa mucho lo digital”.

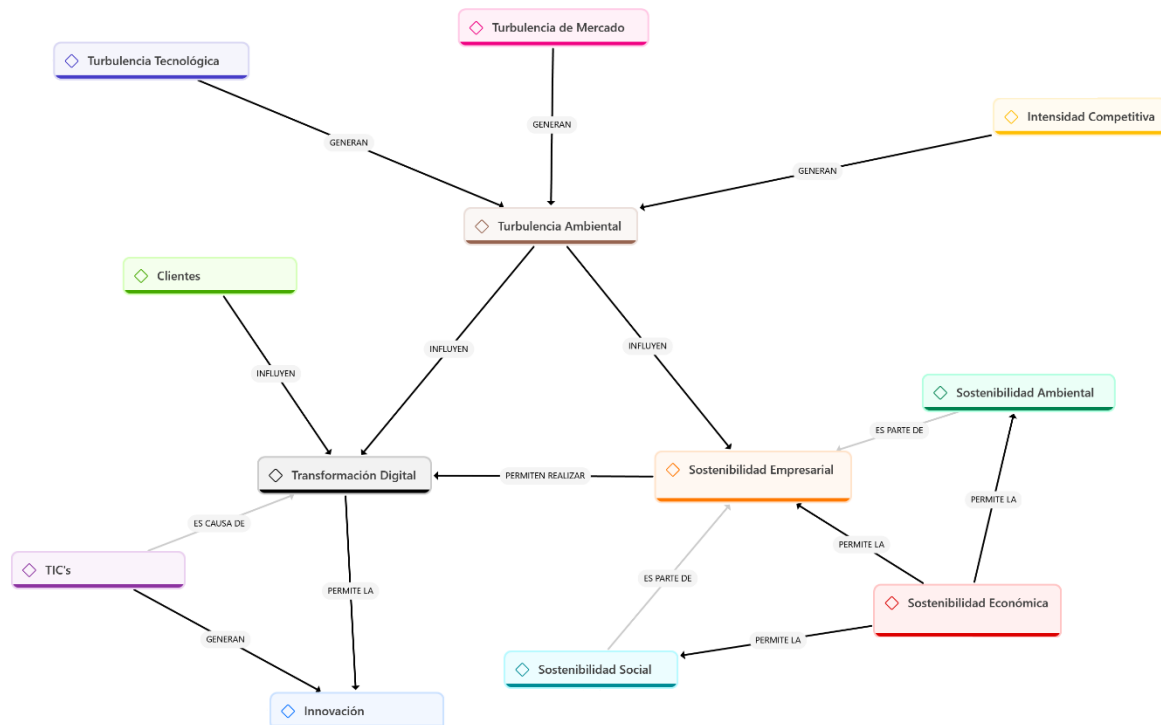
Continuando con el análisis, tanto los *deseos de los clientes* como la *competencia* influyen en la *turbulencia de mercado* tal como lo expresaron los empresarios “la competencia sana definitivamente en cualquier sector te obliga a mejorar cada día, te obliga

a ser creativo y la mejor forma de competir es eso, o sea estar innovando estar al día viendo qué sucede y estar pendiente de que hace la competencia, y estar pendiente también en reaccionar, o sea hoy en día no te puedes quedar que el cliente llegue solo a tu negocio por el precio, hay que estar activo en todo”; incluso consideran, desde su perspectiva, que la mejor forma de competir en el mercado va más allá de instalaciones, productos y precios, en este sentido enfatizan mucho cuestiones como “aunque ahí va a sonar muy trillado, pero no hay de otra que competir con el factor humano y la calidez del servicio. Muchas veces el cliente prefiere un trato cálido, más que cualquier servicio” o “me parece que para eso el factor humano es ese el que no se puede reemplazar con nada y es lo que te marca una diferencia”.

A diferencia de la *turbulencia tecnológica* y la *turbulencia de mercado* que influyen en la *Turbulencia Ambiental*, la *intensidad competitiva* de alguna manera contribuye a generarla dado que contempla aspectos como *percepción de la competencia*, *renovación de productos/servicios de los competidores*, *mejora de los productos/servicios de los competidores* y *mejora de los procesos de los competidores* en donde los empresarios comentaron lo siguiente: “la competencia es muy buena y también es una manera de mantenernos al día, algunos de nuestros competidores mejoran en muchos aspectos y se esfuerzan por dar un buen servicio y por tener un buen establecimiento”. En lo que respecta a la *igualdad de productos/servicios* consideran que es un tanto indistinto ya que opinan que “es muy diferente la dinámica que lleva un restaurante y otro”; “todos somos hoteles todos ofrecemos una cama, todos ofrecemos prácticamente lo mismo”.

En relación con el modelo hipotético presentado en el capítulo I, a continuación, en la figura 13 se presenta la red semántica por concepto y categorías en la cual se muestra la relación que existe entre estas cuestiones.

Figura 13. Red semántica por concepto y categorías de estudio



Fuente: Elaboración propia

La figura 13 presenta la relación que existe entre cada uno de los conceptos y categorías analizados en la presente investigación. De forma general, en dicha figura se puede apreciar que, de acuerdo con la información proporcionada por parte de los empresarios, la *Turbulencia Ambiental* influye tanto en la *Transformación Digital* como en la *Sostenibilidad Empresarial*, ya que cuestiones como los cambios y avances tecnológicos; competencia y deseos de los clientes; y percepción de la competencia y renovación de productos/servicios de los competidores, son aspectos que forman parte de la *turbulencia tecnológica*, *turbulencia de mercado* e *intensidad competitiva*, dichos aspectos de alguna u otra manera, “influyen o forzan” a la empresa a actualizarse por medio de la *Transformación Digital* adquiriendo nuevas tecnologías y herramientas que permitan a la empresa actualizarse y estar al día en la forma en la que operan de tal manera que satisfagan a sus clientes y puedan ser competitivos en el mercado.

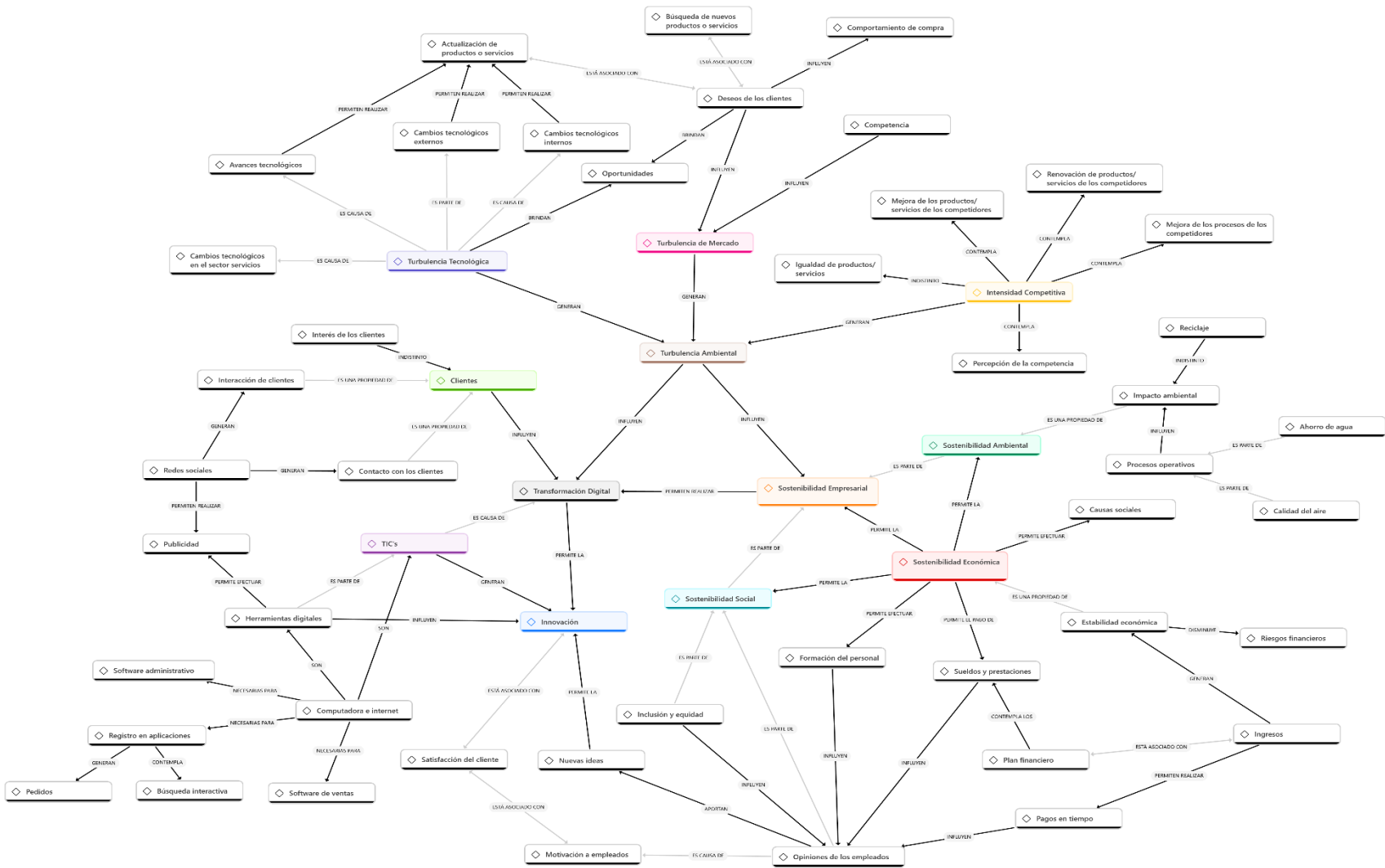
Por otro lado, la *Sostenibilidad Empresarial* se relaciona con la *Transformación Digital*, ya que los empresarios infieren que es necesario contar con los recursos para poder realizar la Transformación Digital en las organizaciones, ya que el implementar dicha transformación requiere una inversión y esta depende de los ingresos y utilidades que se tengan en el negocio.

Si bien el análisis de los resultados obtenidos en la red semántica se ha presentado detalladamente en las figuras 10, 11, 12 y 13; como parte de una apreciación visual completa de los resultados cualitativos, a continuación, se muestra la red semántica de la totalidad de la información codificada, tomando en cuenta los 3 conceptos, 9 categorías y 45 aspectos a indagar, dicha red se encuentra en la figura 14.

Esta red, además de mostrar el resultado total de la información obtenida en las entrevistas, también permite identificar el cruce de algunos aspectos a indagar que pertenecen a diferente categoría; tal como se menciona en el análisis de cada uno de los conceptos en las figuras 10, 11 y 12.

Sin embargo, es importante mencionar que se encontró relación entre aspectos a indagar de diferentes conceptos, el cual se da entre las *opiniones de empleados* que son causa de la *motivación a los empleados*, estos aspectos corresponden a las categorías *sostenibilidad social* e *innovación* respectivamente. Esto se da a partir de que los empresarios creen en el hecho de que la relación entre la empresa y los empleados debe ser “a través del trato”, “el personal es muy importante para la empresa” y “apoyo mutuo, casi casi una relación de lealtad”; además “la comunicación directa”, “canales de comunicación muy abiertos”, “trato directo con ellos, atenderlos y escucharlos” son cuestiones fundamentales en las empresas que permiten hacer sentir a los colaboradores parte importante de la organización.

Figura 14. Red semántica general de la información proporcionada por los empresarios



Fuente: Elaboración propia

IX. RESULTADOS MIXTOS Y DISCUSIÓN

9.1 Resultados mixtos

En el presente capítulo se realiza un comparativo entre los datos cuantitativos y cualitativos, mismos que se obtuvieron en la recolección de datos en empresas hoteleras y restauranteras de Ciudad Juárez. El comparativo se realiza a partir de la media obtenida de las respuestas proporcionadas en la encuesta para cada indicador y se realiza el contraste con las respuestas otorgadas por los gerentes/empresarios durante las entrevistas, las cuales se pueden consultar en extenso del “Anexo 10. Respuestas a la entrevista, empresario 1” al “Anexo 19. Respuestas a la entrevista, empresario 10”.

Los resultados se presentan desglosados por variable y dimensiones, y se muestran a continuación:

9.1.1 Resultados mixtos Sostenibilidad Empresarial

Tal como se ha mencionado, la variable Sostenibilidad Empresarial se integra por tres dimensiones: Sostenibilidad Económica; Sostenibilidad Social y Sostenibilidad Ambiental.

9.1.1.1 Resultados mixtos Sostenibilidad Económica.

En relación con la dimensión Sostenibilidad Económica, se presentan los siguientes resultados en la tabla 73.

Tabla 73. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Sostenibilidad Económica

Indicador	N	Media
Ingresos	271	4.41
Estabilidad económica	271	4.26
Pagos en tiempo	271	4.73
Plan financiero	271	4.45
Riesgos financieros	271	4.24

Fuente: Elaboración propia

Para el indicador *Ingresos* la media es de 4.41 lo cual indica un nivel muy alto, es decir, se considera que las empresas que integran la muestra reconocen la importancia de contar con una planeación que les permita generar ingresos en próximos años, lo cual se reafirma con las respuestas de los gerentes/empresarios entrevistados, entre ellas se

encuentran: “En ingresos pues vemos cuáles meses son de buena venta y en cuáles meses se te cae y así ver en cuáles tienes que apretar más con promociones y demás” (E1); “Específicamente sobre el restaurante, se hace un análisis de mercado para que tanta capacidad había y después de hacer análisis se concluyó que era viable, afortunadamente, el análisis se quedó corto, la verdad es que los resultados están excedidos de lo que se esperaba” (E2); “Como toda empresa tenemos nuestras metas y estrategias definidas” (E4); “Nosotros generamos una base de ocupación y un volumen, y yo creo que eso puede ser la clave también” (E6), por mencionar algunas.

Respecto al indicador *Estabilidad Económica* la media es de 4.26 lo cual se considera muy alto, es decir, las empresas consideran que son económicamente estables y tienen la capacidad de soportar crisis económicas, lo cual se aprecia con las respuestas otorgadas durante las entrevistas: “El director general de la franquicia aquí de Ciudad Juárez adquirió el negocio y pasó a ser completamente a su nombre, actualmente la empresa está respaldada por un grupo de otras empresas del mismo dueño” (E2); “Lo maneja el corporativo que tiene prácticamente 1 año 10 meses con la marca” (E3); “La empresa pertenece a un fideicomiso de inversionistas que tiene alrededor de 11 años, digamos que inició como un negocio un poquito más familiar el asunto con 7 u 8 hoteles y una vez que incursionó en este tema de hacerse un fideicomiso para estar en la bolsa valores y actualmente es una operadora de más de 1,500 hoteles a nivel mundial” (E4); “Nosotros tenemos la idea y la instrucción de hacer las cosas con nuestros propios recursos, de no tener un apalancamiento financiero bancario, de prácticamente mover nuestro propio dinero para no generar una deuda y más con la incertidumbre en estos tiempos verdad” (E6); “Pues sí, como te decía el terreno y la construcción del local y todo lo que se ha hecho ha sido con inversión propia de los dueños” (E9) son algunas de las respuestas de los gerentes/empresarios.

En relación con el indicador *Pagos en tiempo* la media es de 4.73 y se considera muy alta dado que las empresas afirman que realizan todos sus compromisos referentes a pagos en tiempo y forma, tal como lo expresaron sus gerentes/propietarios durante la entrevista: “Todo el tiempo” (E1, E7); “Siempre” (E2, E6); “Sí” (E4, E5, E9, E10).

En el indicador *Plan financiero* la media es de 4.45, muy alta, lo cual indica que las empresas reconocen la relevancia de contar con una adecuada planeación para el logro de objetivos financieros tal como lo indican en las respuestas obtenidas: “¡Sí! porque en el

restaurante te ayuda mucho para la planeación del año o del mes, pues ves cómo estuvo en relación con el año o al mes anterior” (E1); “Básicamente es analizar el mercado con la competencia y con nuestra misma capacidad actual de atender” (E2); “Si se cuenta con ello, pero pues información confidencial” (E3); “Si llevamos a cabo una planeación mensual y anual principalmente” (E5); “Si, planificando bien este las metas y la gestión del negocio por ciertos periodos de tiempo” (E9).

El indicador *Riesgos financieros* presenta una media de 4.24, es decir, muy alta, ya que las empresas cuentan con estrategias que les permiten disminuir los riesgos financieros que se puedan presentar, algunos de los comentarios fueron los siguientes: “Pues muchas veces no nos podemos enfrentar a los riesgos económicos, entonces tenemos que accionar muy rápido para hacer cambios en nuestro esquema” (E1); “Pues como como todo, hay que hacer ajustes, siempre estamos monitoreando los costos, estamos verificando que los platillos estén siendo vendidos dentro de los de márgenes importantes de ganancia” (E2); “Pues irnos adaptando, por ejemplo, con la pandemia ahí fue, yo creo que el mejor ejemplo, la mejor situación, que no estaba prevista, duramos aproximadamente 6 meses cerrados e hicimos muchas cosas, adecuamos muchas cosas y aprendimos a trabajar diferente” (E5)”.

9.1.1.2 Resultados mixtos Sostenibilidad Social.

En relación con la dimensión Sostenibilidad Social, se presentan los siguientes resultados en la tabla 74.

Tabla 74. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Sostenibilidad Social

Indicador	N	Media
Opiniones de empleados	271	4.03
Sueldos y prestaciones	271	4.16
Formación de personal	271	4.19
Causas sociales	271	3.46
Inclusión y equidad	271	3.83

Fuente: Elaboración propia

En *Opiniones de los empleados* se obtuvo una media de 4.03, misma que se considera alta e indica que las empresas escuchan las opiniones y puntos de vista de sus empleados. Algunas respuestas de los gerentes/proprietarios en este aspecto fueron las siguientes: “A

nivel unidad los canales de comunicación están muy abiertos con los diferentes gerentes operativos y administrativos, o sea, no hay un gerente que no esté en el restaurante, todos tienen contacto directo con el personal entonces es un trato muy de uno a uno. De hecho, es una práctica de parte del área de recursos humanos el realizar periódicamente una evaluación o una plática que le llamamos así “One to One”, que es donde el gerente se sienta con cada uno de los empleados a darles retroalimentación de su desempeño en X periodo de tiempo, y también se les escucha sus inquietudes o ideas o cosas así. Pero sí, la comunicación es bastante buena. También se realizó hace poco tiempo la encuesta de clima laboral a todo el personal” (E2); “El trato directo con ellos, atenderlos y escucharlos, así como tienes que tratar bien a tu cliente, lo tienes que hacer con tu empleado, así lo puedo mencionar” (E3); “La comunicación conmigo (gerencia) es directa con cualquier persona y tenemos la política de puerta abierta” (E5); “La cultura organizacional de los directivos y la visión que tienen es pues de llegar y saludar a la gente, este tener acercamientos con ellos, involucrarte en la operación, aprenderte el nombre de las personas, estar al pendiente de lo que está sucediendo independientemente de las ocupaciones que tengan” (E6).

Para *Sueldos y prestaciones* la media es alta con un valor de 4.16 dado lo que muestra que las empresas proporcionan buenos sueldos y prestaciones como lo mencionan sus gerentes/propietarios: “Tenemos las que pide la ley” (E1); “Las de ley y algunas extras” (E2); “Cumplir con lo que la ley te pide” (E3); “Si pues tenemos las prestaciones de ley para ser más generales en eso” (E4); “Tenemos prestaciones superiores a las de la ley, por ejemplo, aquí todos los colaboradores tienen seguro de gastos médicos mayores” (E5); “Superiores a las de la ley” (E6); “Pues tenemos las que marca la ley y algunas otras” (E7).

En *Formación de personal* la media obtenida es alta con un 4.19 lo cual indica que las empresas apoyan la formación, desarrollo y capacitación de su personal; en relación con las respuestas se presentan las siguientes: “Además de la capacitación inicial para su puesto de trabajo y nos dan capacitaciones también por áreas; además hay un programa que en ocasiones llevamos mucho seguimiento en otras ocasiones no tanto dependiendo como la carga de trabajo, pero el programa se llama “Universidad”, este programa se trata de constantemente estar recordándole al personal cual es la esencia del negocio, la misión, visión, cómo lograr la satisfacción del cliente y sobre todo que ellos se desarrollen para que vayan creciendo en la empresa” (E1); “Sí, sí existe, para cada puesto hay una carpeta y

entrenamiento donde vienen especificados todos los espacios de lo que debe de recibir de entrenamiento de tanto de su entrenador como de como de los jefes de otras áreas, porque, aunque se contratan para un área, se entrenan para diferentes áreas también” (E2); “Tenemos 2 años con esta nueva marca y tienes acceso directo a sus programas de capacitación donde existen más de 2000 cursos en línea que puedes tomar desde el área administrativa, ventas, de desarrollo personal y profesional, inglés y sobre todo en el campo de trabajo desde las cuestiones básicas de cómo montar una cama, cómo limpiar un baño, etc.” (E3); entre otras.

Para *Causas sociales* la media es de 3.46 aunque es alta e indica que la mayoría de las empresas apoyan causas y/o iniciativas sociales a favor de la comunidad, se presentaron algunas variaciones en las empresas dado que no todas tienen la posibilidad de realizar este tipo de actividades tal como lo indicaron los gerentes/empresarios en sus respuestas: “Ahorita hace un mes exactamente apoyamos un torneo de golf que fue organizado por una asociación que apoya a niños con cáncer, entonces entramos como patrocinadores en el torneo de golf” (E1); “Hemos trabajado con asociaciones, con asilos, con orfanatos; este tratamos de no casarnos con una sola asociación, sino de buscar y estar viendo dónde pueda necesitar más” (E5); “Por el momento no debido a que como te comento somos un negocio familiar más que nada que surgió hace apenas 2 años entonces tenemos poco en el mercado por lo que no nos ha permitido tomarnos como que esa libertad de aportar un poquito más, pero en un futuro se podría dar” (E9) por mencionar algunas.

Respecto a *Inclusión y equidad* la media obtenida también es alta con 3.83 lo que muestra que la mayoría de las empresas cuentan con iniciativas de este tipo tal como lo mencionan algunas respuestas: “Hacemos lo que nos corresponde desde el respeto y la integración” (E3); “Para nosotros todos nuestros clientes son igual de importantes y de les brinda el mayor respeto” (E5); “Mira hay 2 certificaciones en hotelería que es empresa inclusiva y empresa incluyente. Una es por cuestión de géneros y la otra es por cuestión de alguna discapacidad. La empresa de nosotros está preparada para ambas” (E6).

9.1.1.3 Resultados mixtos Sostenibilidad Ambiental

En relación con la dimensión Sostenibilidad Ambiental, se presentan los siguientes resultados en la tabla 75.

Tabla 75. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Sostenibilidad Ambiental

Indicador	N	Media
Calidad del aire	271	4.37
Reciclaje	271	3.6
Ahorro de agua	271	3.42
Procesos operativos	271	3.63
Impacto ambiental	271	3.46

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la *Calidad del aire* la media es muy alta con un 4.37 dado que un alto porcentaje de las empresas cuenta ya sea con filtros o extractores de aire que le permiten asegurar una buena calidad del aire en sus establecimientos y en relación a ello, los gerentes/empresarios mencionaron algunas cuestiones como las siguientes: “Tenemos los extractores en la cocina y los baños” (E1, E7); “Lo que marca la normatividad de protección civil” (E2); “Tenemos extractores” (E3, E5, E9, E10); “Contamos con extractores y filtros” (E6, E8).

En *Reciclaje*, aunque la media es alta con 3.6 e indica que gran parte de las empresas realiza o promueve acciones de reciclaje, se presentaron algunas variaciones en los comentarios emitidos en las entrevistas tales como: “Separamos los residuos para su desecho” (E1); “La disposición de productos y desechos orgánicos no tenemos, que a lo mejor es algo que podríamos hacer en un futuro” (E2); “Tenemos programas de reciclaje y separación de residuos” (E3); “Si, como puedes observar por los corredores tenemos diferentes contenedores para diferentes tipos de residuos” (E6); “Manejamos composta que es 100% reciclable, y se paga también por la separación de basura a una empresa” (E8); “La verdad no lo hacemos” (E10).

Para *Ahorro de agua* la media se considera alta con 3.42 dado que un gran número de empresas cuenta con sistemas o equipos de ahorro de agua, sin embargo, existen excepciones tal como se muestra en las respuestas obtenidas: “De ahorro de agua no tenemos nada la verdad, aún no llegamos a eso, solo pues el no abusar del uso de agua y demás” (E1); “Pues lo único que marca la normatividad de la Junta de aguas, pero no como tal” (E2); “Compramos regaderas para hacer más eficiente el uso del agua, las regaderas son regaderas que usan menos de 6 litros por minuto y las que teníamos anteriormente eran de 13 litros por minuto, entonces prácticamente redujimos a la mitad del consumo de agua. Tenemos un

programa con los huéspedes en donde los invitamos a que reutilicen sus toallas. Para el consumo de agua también hay recomendaciones en las habitaciones de los clientes” (E5).

En cuanto a *Procesos operativos* la media se considera alta ya que es de 3.63, esto muestra que la mayoría de las empresas establece sus procesos operativos de tal forma que sean amigables con el medio ambiente tal como lo expresan en las respuestas de las entrevistas: “Pues el correcto mantenimiento de las trampas de grasa. Viene una empresa especializada pues a limpiar la trampa de grasas para evitar contaminar” (E1); “Esta propiedad en especial contamos con 1200 paneles solares para ayudar precisamente a la eliminación del carbono en el medio ambiente” (E3); “También este pusimos fotoceldas para el ahorro de la luz, administrativamente compramos hojas de papel reciclado y hemos ido desechando plásticos de un solo uso. Por ejemplo, antes teníamos la bolsa de plástico para la lavandería, ahora no, ahora son unas bolsas de tela que se van con la lavandería y nos regresan la ropa lavada y la bolsa de la lavandería también lavada para que la volvamos a utilizar. Se eliminaron los popotes, se eliminaron los sobresitos de cátsup y de mostaza, las botellas de plástico. En las habitaciones pusimos una botella de vidrio que los huéspedes pueden rellenar las veces que quieran en el dispensador de agua que tenemos al lado de los elevadores y poco a poco estamos haciendo muchos cambios que se van viendo y pues aportando nuestro granito de arena” (E5).

En relación con el *Impacto ambiental* la media es de 3.46, aunque se considera alta y manifiesta que la mayoría de las empresas considera el impacto ambiental que causan ya sea sus productos o servicios en la comunidad donde se establece, se presentaron variaciones en las respuestas tal como se puede apreciar a continuación: “Pues así en la comunidad como tal no lo hemos pensado, solo para la empresa” (E1); “Pues con el tema ecológico, pues digamos estamos a la orden o estamos al día con los temas de ecología, con los temas de la junta de aguas. O sea, todos los permisos están en orden, están en regla, que, pues digamos que no es hacer mucho más, pero por lo menos con la normatividad que se exige” (E2); “Tenemos el programa de lo que es la reducción de plástico dentro de la empresa” (E6).

9.1.2. Resultados mixtos Transformación Digital

La variable Transformación Digital se integra por tres dimensiones siendo las siguientes: Innovación, Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), y Clientes; las cuales muestran los siguientes resultados:

9.1.2.1 Resultados mixtos Innovación

Para la dimensión Innovación, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 76. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Innovación

Indicador	N	Media
Motivación empleados	271	3.87
Publicidad	271	4.24
Satisfacción del cliente	271	4.25
Herramientas digitales	271	4.23
Nuevas ideas	271	4.09

Fuente: Elaboración propia

En relación con la *Motivación empleados* la media es alta con un 3.87, esto indica que la mayoría de las empresas realizan acciones que motivan a sus colaboradores de diferentes formas tal como lo mencionan los gerentes/empresarios en las entrevistas; “Se entrega un reconocimiento impreso y también económico pues al mejor empleado de cada área y cada semana tenemos una junta donde vemos aspectos positivos y negativos donde se le reconoce en palabras lo que hicieron bien y se motiva a mejorar y disminuir las fallas” (E1); “Sobre todo es de apoyo mutuo, y casi le podría decir y no es por mencionarlo, pero es casi casi una relación de lealtad” (E6); “Es diaria, si cuidamos del personal el personal cuida de los clientes” (E8).

Para la cuestión de la *Publicidad* la media es de 4.24 y se considera muy alta ya que muestra que la mayoría de las empresas mejoran constantemente la forma de hacer publicidad para dar a conocer nuevos productos y/o servicios como se puede observar en sus respuestas: “Participamos mucho en redes sociales, estar innovando cosas y promocionando las instalaciones, los servicios y eventos” (E3); “Utilizamos la página web y el Facebook para hacer la publicidad y marketing; con una pequeña inversión en nuestras redes podemos llegar a mucha más gente que con un documento impreso o en una visita de un ejecutivo. En lo que lleva de tiempo una visita ya le llegué a 100,000 personas con mi publicidad” (E6); “Para la

publicidad tenemos un personal de marketing que se encarga específicamente en subir publicaciones estratégicas 2 veces a la semana y promocionando pues ya sea los eventos que tenemos estas promociones o simplemente pues fotos de productos para para llegarle un poquito más fuerte al mercado” (E9).

Respecto a *Satisfacción del cliente* se obtuvo una media muy alta de 4.25 dado que gran parte de las empresas han desarrollado nuevas formas de llevar su negocio para satisfacer a sus clientes, tal como lo manifestaron en las entrevistas: “Constantemente estamos creando actividades a través de pues de shows con meseros, de cambios en los platillos, de generar experiencia a través de la comida, entonces de esa manera pues lograr esa satisfacción para que el cliente sea frecuente” (E1); “Como que nosotros estamos también migrando de ser muy formales con los clientes a ser un poquito más casuales, porque así pareciera que lo está demandando el mercado, entonces le habla uno a una persona con mucha seriedad o muy muy formal y el cliente empieza como a darle retroalimentación de ser un poquito más dicharachero, un poquito más llevado incluso con los meseros, entonces creo que es irnos adaptando, pero respetando el concepto del restaurante” (E2); Tu atención al cliente y tu servicio es lo que marca la diferencia, todos somos hoteles todos ofrecemos prácticamente lo mismo, pero sin embargo esa calidez que tú puedas dar es lo que hace que tu cliente regrese” (E3).

Para *Herramientas digitales* la media también se considera muy alta con un 4.23, esto indica que la mayoría de las empresas modifican la forma de realizar sus actividades utilizando herramientas digitales que les facilitan el trabajo, entre las respuestas obtenidas se encuentran las siguientes: “El poder hacer juntas por zoom” (E1); “Muchas de las de las nuevas capacitaciones ya vienen ayudadas por inteligencia artificial” (E2); “En la entrada están los kioscos, aquí nosotros ya tenemos kioscos el cliente incluso por su propia cuenta puede registrarse el mismo, pone su tarjeta y el mismo paga y el mismo saca su llave sin tener contacto con alguna persona, porque las nuevas generaciones buscan mucho eso y aquí toda esa tecnología ya la tenemos a la mano” (E3); “Cada vez hemos ido adoptando más herramientas digitales, como le comentaba ahorita, hace 4 o 5 años hacíamos prácticamente casi de forma manual todo” (E6).

En *Nuevas ideas* la media se considera alta con un 4.09, esto se debe a que gran parte de las empresas manifiestan que pueden experimentar nuevas ideas de forma fácil y rápida

con el uso de la tecnología tal como lo expresaron sus gerentes: “Uy, sí, hemos ido a una constante de cambios, unos por las necesidades, otros más por adecuación y más por el mundo en general. Si no cambiamos, este nos quedamos atrás, ¿no?” (E4); “Confiamos mucho en la cuestión de las nuevas plataformas, de las nuevas aplicaciones y de toda esa, pues no inteligencia artificial, sino apoyos o herramientas tecnológicas para poder seguir creciendo” (E6).

9.1.2.2 Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)

Para la dimensión TIC's, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 77. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos TIC's

Indicador	N	Media
Computadora e internet	271	4.62
Software administrativo	271	4.72
Software ventas	271	4.6
Redes sociales	271	4.64
Registro en aplicaciones	271	4.34

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al indicador *Computadora e internet* la media es muy alta con un 4.62, esto se debe a que en la mayoría de las empresas Los empleados utilizan computadora con internet en sus actividades diarias de trabajo, lo cual reafirman con las respuestas obtenidas en las entrevistas: “Con la computadora y el internet hacemos juntas por zoom, levantamos las comandas y tenemos toda la información de ventas, inventarios, finanzas y así” (E1); “Si, prácticamente la mayoría del personal utiliza computadora y/o internet” (E2); “La gran mayoría del personal utiliza computadoras, tabletas o incluso celulares con acceso a internet.” (E3).

Respecto a *Software administrativo* la media se considera muy alta con un 4.72, ya que la mayoría de las empresas en el área administrativa utilizan programas de software con funciones comerciales básicas ya sea de contabilidad, ventas, compras, facturación, etc., tal como lo mencionaron en las entrevistas: “A través del sistema podemos revisar rápidamente la venta y quién fue el mejor vendedor, qué producto es el que más se vendió y pues se guarda y es un almacenamiento de datos bien importante” (E1); “Utilizamos un programa que nos

permite ver al final del día cuantos clientes hubo, en qué horarios, donde ocupamos más personal, donde tenemos más asistencia” (E8).

Para *Software de ventas* la media es muy alta con un 4.6 dado que un alto porcentaje de las empresas utilizan algún tipo de software empresarial relacionado al área de ventas o servicio al cliente, en este sentido los gerentes comentan lo siguiente: “Manejamos también la aplicación de pedidos y pues no hay error lo mandas y automáticamente su comanda se genera y el mesero únicamente tiene que estar midiendo el tiempo, igual en el control de los inventarios también manejamos esta una aplicación que nos permite ver al momento pues no todo lo que tenemos en stock y a como lo ves dando salida pues el mismo programa te dicen sabes que, pues te falta ya tal producto no” (E8); “Los meseros para tomar la orden y hacer más eficaz y eficiente el servicio pues toman la orden en una tablet y al momento que te toman la orden pues lo van a capturando para reducir tiempos” (E9).

En cuanto a *Redes sociales* se obtuvo una media muy alta de 4.64, esto se debe a que un gran número de las empresas cuenta ya sea con una página web y/o redes sociales en donde sus clientes pueden consultar sus productos o sus servicios y dejar comentarios. En relación con esto, los gerentes externaron en sus respuestas lo siguiente: “Contamos con página de Facebook e Instagram” (E1; E8; E9); “Pues Facebook principalmente” (E4; E6).

Sobre el *Registro en aplicaciones* la media también es muy alta con un 4.34, es decir, la mayoría de las empresas se encuentran registradas en diversas aplicaciones como Uber, Didi, Expedia, Trivago, entre otras, en donde sus clientes pueden hacer pedidos o reservaciones en línea; algunas respuestas que reafirman lo anterior se presentan a continuación: “Manejamos una plataforma que se llama open table que gestiona muy bien toda la operación del restaurante con respecto a entradas y salidas de clientes, reservaciones en línea, reservaciones por teléfono. Nos ayuda a gestionar los tiempos de espera, con esa lista nos da un estimado de cuánto tiempo le toca a la gente esperar” (E2); “Si en Expedia y Booking” (E3); “Si en varias como Expedia, Tripadvisor, Booking” (E3); “Tenemos poco tiempo de habernos registrado, pero actualmente estamos en Travel Click, Expedia, Booking y Tripadvisor” (E6); “Han surgido nuevas aplicaciones como el open table, la forma rápida de hacer un registro la gente se mete a la aplicación y puede reservar a la hora que se. Eso nos ha permitido que la gente pues pueda reservar más cómodo y más fácil. También estamos registrados en el Uber eats y en Rappi y nos ha permitido llegar a más hogares” (E8).

9.1.2.3 Resultados mixtos Clientes

Para la dimensión Clientes, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 78. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Clientes

Indicador	N	Media
Interacción de clientes	271	4.31
Interés de los clientes	271	3.51
Contacto con los clientes	271	4.07
Búsqueda interactiva	271	4.39
Pedidos	271	4.04

Fuente: Elaboración propia

Para el indicador *Interacción de clientes* la media se considera muy alta con un 4.31, esto se debe a que un alto porcentaje de las empresas interactúa con sus clientes a través de diversos medios en donde los clientes pueden dejar comentarios ya sea positivos o negativos que otras personas pueden visualizar, en este aspecto, los gerentes mencionaron lo siguiente: “Pues en las redes sociales, por ejemplo, cada restaurante tiene su community manager, donde pues si hay alguna inquietud de parte de los clientes, pues se pueden acercar ahí directamente preguntan y tratamos de darle solución” (E2); “En cuestiones de comentarios y retroalimentación que llegan a dar los clientes. Tenemos una plataforma donde yo personalmente tengo que responder todos esos comentarios, todo lo de dudas, quejas, sugerencias, todo. Hay que revisarlo, atenderlo y responderle a cada persona y a veces inclusive hasta por correo electrónico para dar seguimiento a alguna solicitud o alguna situación que se haya presentado” (E5); “En las redes, en la página y aquí en el restaurante” (E8).

En cuanto al *Interés de los clientes*, aunque la media es alta 3.51 y se infiere que a raíz de los cambios tecnológicos en la sociedad los clientes se interesan más en el impacto social y ambiental que genera la empresa, las respuestas de los empresarios difieren de lo mencionado ya que expresaron lo siguiente: “No ha cambiado mucho, o por lo menos no lo hemos sentido nosotros. Si las preferencias es algo que va cambiando, por ejemplo, cada restaurante nuevo que llega con una propuesta nueva, pero pues es imponer moda por un rato y ya” (E2); “La verdad no me ha tocado, más bien es algo como interno, de la empresa hacia la sociedad.” (E5); “Creo que muy poco, son contadas los clientes” (E7); “Pues creo que no, al menos aquí no lo hemos notado” (E10).

En lo que respecta al *Contacto con los clientes* la media se considera alta 4.07 dado que las empresas indican que los clientes cada vez utilizan más ya sea la página web, el WhatsApp y/o las redes sociales para tener contacto con la empresa, y de igual manera lo externaron los gerentes en sus respuestas, sin embargo, destacaron que el contacto más importante es el personal: “Cada restaurante tiene también teléfonos celulares con WhatsApp para atención, no sé cómo de quejas, o si requieren alguna factura, si requieren alguna reservación o cotizar algún evento o algo, pues ahí también esa esa manera de comunicarse” (E2); “La comunicación es primeramente pues face to face, siempre tratamos de que sea face to face, este siempre saludar pues somos muy acogedores, este tratamos siempre de estar en contacto con el cliente y no únicamente en la recepción verdad” (E6); “Se tiene mucha comunicación desde el inicio tanto visual, en papel y verbalmente con el cliente” (E7); “Considero que tenemos un servicio muy amigable, un servicio en el cual pues escuchamos al cliente tenemos la comunicación muy buena, incluso han salido muchos amigos aquí, y como te comento sobre todo escuchar a los clientes ya que es el que nos retroalimenta” (E8).

Para el indicador de *Búsqueda interactiva* la media es alta con un 4.39, si bien muchas empresas consideran que es muy importante contar con una página web o redes sociales que incluyan folletos visuales y opciones de búsqueda interactiva para que los clientes puedan seguir publicaciones y promociones, no todas las empresas cuentan con ello, es por esto que se presentaron variaciones en las respuestas de los gerentes: “Tampoco hemos llegado a eso” (E1); “Si, pues como te comenté tanto en las páginas como en redes sociales tenemos un canal de comunicación muy abierto y ponemos fotos de las instalaciones y platillos y todo” (E2); “Si hay en la página web” (E3; E4; E5); “En la red social se puede observar fotografías y videos de nuestras instalaciones” (E6); “El compromiso que tenemos nosotros es siempre ser claros con los lo que ofrecemos que sea realmente lo que el cliente cuando llega a nuestro hotel vea se cuentan con recorridos virtuales en nuestras páginas en nuestras páginas web que pueden ver directamente hasta el lugar donde van a dormir todas nuestras habitaciones cumplen los estándares de calidad y servicio y todas están estandarizadas a que como las ven en nuestras fotografías y en nuestros recorridos virtuales” (E7); “Pues no, solo subimos fotos a las redes sociales” (E9).

En cuestión de *Pedidos* la media se considera alta con un 4.04, es decir, la mayoría de las empresas cuenta con diferentes medios como página web, aplicaciones, redes sociales

o WhatsApp en donde los clientes pueden realizar pedidos y darle seguimiento a los envíos, en este sentido, los gerentes externaron lo siguiente: “Estamos registrados en Uber eats” (E2); “Pues en el caso de las reservaciones, la mayoría se hace a través de las páginas registradas” (E4); “Puede ser con el Uber eats, Rappi o incluso en la página tenemos formas de que se contacten ya sea por teléfono o WhatsApp y ahí se puede hacer también” (E8).

9.1.3 Resultados mixtos Turbulencia Ambiental

La variable Turbulencia Ambiental está compuesta por tres dimensiones siendo las siguientes: Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica e Intensidad Competitiva; las cuales muestran los siguientes resultados:

9.1.3.1 Resultados mixtos Turbulencia de Mercado

Para la dimensión Turbulencia de Mercado, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 79. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Turbulencia de Mercado

Indicador	N	Media
Deseos clientes	271	3.99
Búsqueda de nuevos productos/servicios	271	3.89
Comportamiento de compra	271	3.77
Actualización de productos/servicios	271	3.83
Competencia	271	3.97

Fuente: Elaboración propia

En el indicador *Deseos clientes* se obtuvo una media alta de 3.99, es decir, las empresas están conscientes de que las necesidades y deseos de los clientes están cambiando rápidamente, tal y como lo mencionaron los gerentes: “La exigencia por parte del cliente siempre va a estar, y pues al ser un restaurante somos de los negocios pues más volubles en ese aspecto, porque el cliente siempre va a esperar lo mejor y va a querer más” (E1); “Siempre están cambiando.” (E3); “Las solicitudes del huésped han cambiado y eso ha cambiado también la forma de trabajar y hay que irnos regulando poco a poco” (E4); “Con el paso del tiempo los clientes obviamente son un poquito más exigentes, se pide cada vez más servicio, más calidad, este pide más pues estar a la vanguardia” (E8).

Respecto a *Búsqueda de nuevos productos/servicios* la media es alta con 3.89 dado que la mayoría de las empresas consideran que los clientes tienen a buscar nuevos productos y servicios todo el tiempo y se puede constatar con sus respuestas: “Creo que no, más bien el cliente no demanda más servicios, sino a lo mejor otras formas de servicio, otras formas de atender cada que hacemos alguna actividad, por ejemplo con el menú que involucra participación de los clientes, en este tenemos las velas para los cumpleaños donde todos las encienden y bailan ahí en su lugar para acompañar al festejado; también hay un postre donde utilizamos papel flashing, donde se quema el papel delante de la mesa y los invitamos para que tomen fotos; nuestra mixología también es muy atractiva, algunas tienen al final una sorpresa, algunas con el incienso, con diferentes cosas que hacen que se vea llamativa. Entonces creo que eso es más como que lo que busca la gente, una experiencia diferente” (E2); “Si, por ejemplo, uno de los éxitos que hemos tenido aquí nosotros es el área infantil, no cualquier restaurante de este tipo en la ciudad tiene, y eso ha sido un boom la verdad, y es el área que más se nos llena sobre todo lo que son sábados en la tarde o el domingo porque la gente come tranquila si ve que su niño lo tienen cuidado y pues está entretenido viendo una película o jugando, y ha sido un acierto por parte de nosotros la verdad” (E8).

Para *Comportamiento de compra*, si bien la media es alta con un 3.77, se presentaron diferencias en cuanto a la percepción sobre la rapidez con la que este indicador cambia, en este sentido, los gerentes comentaron lo siguiente: “También cambia, antes todo era de maneral personal y ahora ya se usa mucho lo digital, un ejemplo muy claro y que nuestros clientes utilizan más son los kioscos para el registro (E3); “Yo considero que no ha cambiado mucho desde que llegó la tecnología” (E5); “Si y con la pandemia nos marcó aquí en el restaurante un antes y un después” (E8).

En cuanto a *Actualización de productos/servicios* la media obtenida es de 3.83 y se considera alta ya que la mayoría de las empresas considera que es importante que los productos y servicios se actualicen rápidamente, sin embargo, en las respuestas de los empresarios también se presentaron diferentes perspectivas pues unos apuestan por la innovación y otros por la tradición tal como lo expresaron en las entrevistas: “Lo primero que tienes que hacer para que esto funcione es que tienes que actualizarte, hablando por ejemplo de tus instalaciones para ser preciso, hacer remodelaciones y mejoras en lo que es tu calidad de servicio, pero también actualizarse en la tendencia que hay en cuanto a platillos y

bebidas” (E3); “Si queremos permanecer y subsistir en el negocio nos tenemos que adaptar, no podemos quedarnos atrasados. Ni querer echar la culpa a los clientes de que ¡ay, ahora son más exigentes! Es lo que hay, son los cambios que tiene la sociedad y nos tenemos que ir adaptando” (E5); “Tratamos de estar innovando, por ejemplo, nos resistimos a registrarnos en el Uber eats y así, pero los mismos clientes nos pedían que nos registráramos y pues nos llegó la pandemia y nos forzó a entrar al delivey” (E8); “Casi no, como te dije somos un restaurant tradicional y la gente nos busca por eso” (E10).

Para *Competencia* la media obtenida es de 3.97 la cual es alta, si bien las empresas consideran que la competencia en la industria de los restaurantes y hotelería es intensa y la principal forma de competir es a través del precio, la perspectiva de los gerentes es muy diferente ya que mencionaron lo siguiente: “Creo que todos deberíamos de estar en el mismo canal de competir a través de calidad y experiencia, porque si nos ponemos a competir en promoción o a “billetazos” como yo le llamo, pues no funciona y es imposible competir de esa manera, se vuelve inoperable, yo no veo como mucho caso competir de esa manera” (E1); “Pues la mejor forma de competir es siendo competentes obviamente. Yo creo que muchos de los restaurantes que son de nuestro de nuestro ramo, en realidad no compiten con respecto al precio sino con la oferta gastronómica” (E2); “Uy, pues aunque ahí va a sonar muy trillado, pero no hay de otra que competir con el factor humano y la calidez del servicio” (E4); “Yo creo que, donde tú tienes que competir es con las experiencias que le vas a crear al huésped o al cliente, no con el precio en esas yo creo que es la forma como nosotros hemos competido, el acercamiento con el cliente es muy importante y la relación también es otra máxima que hemos de tener, porque uno vende su marca, pero no solamente su marca del negocio, sino su marca personal también” (E6).

9.1.3.2 Resultados mixtos Turbulencia Tecnológica

Para la dimensión Turbulencia Tecnológica, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 80. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Turbulencia Tecnológica

Indicador	N	Media
Cambios tecnológicos externos	271	4.2
Cambios tecnológicos internos	271	3.91
Avances tecnológicos	271	4.04

Oportunidades	271	3.85
Cambios tecnológicos en el sector servicios	271	3.95

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a *Cambios tecnológicos externos* la media es alta con un 4.2, esto muestra que gran parte de las empresas opinan que este indicador les brinda grandes oportunidades, y se reafirma con algunas respuestas emitidas por los gerentes, aunque también se logró apreciar que no todos están al pendiente de este factor: “La verdad no los tomamos mucho en cuenta” (E1); “Pues no los hemos abordado o digamos enfocado tanto en esa cuestión, más bien en las necesidades internas” (E2); “Esos siempre están y aparecen solos, va cambiando la tecnología, la vida, las culturas, las generaciones y las empresas tenemos que actualizarnos a pasos agigantados en la tecnología” (E3); “De estos tienes que estar bien pendiente porque son los que de alguna forma también te van indicando el rumbo, hacia donde se mueve el mercado o que busca” (E4); “Te obligan a evolucionar, si no cambias te quedas atrás” (E5).

En relación con los *Cambios tecnológicos internos* la media es alta con un 3.91, es decir, las empresas consideran que la tecnología cambia rápidamente y en ese sentido las organizaciones en general utilizan más herramientas tecnológicas y digitales, pero al analizar las respuestas de los gerentes, muchos concuerdan y otros no prestan atención a este factor tal como lo explicaron en las entrevistas: “Claro que sí mucho ha cambiado la tecnología. Lo que en su momento recuerdo yo que en mis tiempos innové, fue de los primeros hoteles aquí en Ciudad Juárez que puse un módulo que se llamaba “checa tu email”, era un módulo con una computadora para que el cliente pudiera revisar su correo, son algunas cosas que estuve innovando en ese tiempo no; y hoy en día creo que eso ya pasa a ser obsoleto porque esto ya ha pasado a ser parte de nuestra vida, entonces sí se tiene que ir cambiando y digitalizando en la medida de lo posible” (E3); “Se han requerido muchísimos cambios en todos los sentidos, desde la organización, desde la planeación, desde la dirección y es una cadenita que empieza por uno” (E4); “Si pues principalmente en cuestiones de migrar trabajo manual a digital con la ayuda de la tecnología y programas que nos permiten administrar el hotel” (E6). “Ay pues que te diré, para serte bien honesto todo esto que me acabas de preguntar ni siquiera lo hemos pensado aquí” (E9).

Para los *Avances tecnológicos* la media obtenida fue alta con un 4.04 dado que muchas de las empresas afirman que una gran cantidad de ideas y nuevos productos o servicios han sido posibles gracias a este factor, tal como lo expresaron sus gerentes: “Pues es lo mismo, manda lo que se necesita en el restaurante” (E2); “Acabamos de hacer una migración de nuestro sistema operativo. Antes lo teníamos en el site, ahorita ya no tenemos, no necesitamos el servidor, ahorita está todo en la nube, entonces. La ventaja que representa ese cambio tecnológico que tuvimos es que, si llega a fallar el sistema, en cuestión de minutos se vuelve a restablecer porque en la nube está la base de datos. Antes si fallaba el servidor y dependiendo si el servidor se había tronado., no pues espérate 2 o 3 semanas hasta un mes, hasta que te llegue el nuevo servidor” (E5).

En relación con las *Oportunidades* la media también fue alta con un 3.85, es decir, gran parte de las empresas afirman que la tecnología les ha brindado nuevas oportunidades dentro de su negocio y en este sentido los gerentes mencionan lo siguiente: “Definitivamente, como te he comentado, es lo que te permite estar actualizado y te da la oportunidad de brindar un mejor servicio para tus clientes” (E4); “Definitivamente y creo que las hemos aprovechado hasta donde ha sido posible” (E5); “Si y los servicios de delivery y reservaciones son un claro ejemplo, también con los inventarios y demás” (E8).

En *Cambios tecnológicos en el sector servicios* la media es alta con un 3.95, si bien un elevado porcentaje de las empresas considera muy importante que en el sector en el que se desarrolla su negocio la tecnología cambia rápidamente, aún existen muchas empresas que no le han brindado la atención adecuada a este factor: “La verdad te voy a ser bien sincero, esas cosas ni siquiera las habíamos pensado, pero fíjate que con esto ya me vas a dejar tarea” (E1); “Eso para ser sincero no lo había pensado de esa forma, mucho menos tomado en cuenta” (E2); “Esta si fíjate que más bien observamos lo que pasa en general, no tanto en el sector, pero es un punto interesante porque al final de cuentas es donde estamos parados” (E3); “Es bien importante voltear a ver esto, porque es parte de analizar a tu competencia y mantenerte vigente en el mercado” (E4); “Para serle sincero no, la verdad no lo había pensado” (E8).

9.1.3.3 Resultados mixtos Intensidad Competitiva

Para la dimensión Intensidad Competitiva, se encontraron los siguientes resultados:

Tabla 81. Comparativo entre datos cuantitativos y cualitativos Intensidad Competitiva

Indicador	N	Media
Igualdad de productos/servicios	271	4.15
Percepción de la competencia	271	3.84
Renovación de productos/servicios de los competidores	271	3.6
Mejora de productos de los competidores	271	3.6
Mejora de procesos de los competidores	271	3.61

Fuente: Elaboración propia

En el indicador *Igualdad de productos/servicios* la media es alta con 4.15 dado que las empresas consideran que cualquier producto o servicio que ofrecen sus competidores, ellos tienen la facilidad de igualarlo tal como lo expresaron sus gerentes: “Es muy diferente la dinámica que lleva un restaurante y otro, y pues de mariscos hay muchos en la Ciudad y todos vendemos productos similares, pero el sabor y la atención es lo que hace que el cliente vuelva (E1); “Pues sí, todos los hoteles tenemos habitaciones, unos más grandes, otros más pequeños” (E5); “Pues si, es decir, todos lo tenemos, pero no voy a competir con cuarto, claro tienes que tenerlos bonitos y que huela rico, y que se sientan a gusto, y que el mariachi, y que te sientas padre, pero eso hay muchos hoteles que lo pueden ofrecer” (E6).

En cuanto a la *Percepción de la competencia* la media es alta con 3.84, esto indica que las empresas en general consideran que los clientes perciben pequeñas diferencias entre los productos o servicios que ellos ofrecen en comparación con los de su competencia, sin embargo, las respuestas de los gerentes enfatizan lo contrario tal como lo mencionaron en las entrevistas: “Pues hay muchos restaurantes muy buenos y con propuestas diferentes pues llegó uno con una propuesta asiática muy innovadora y la verdad es que está bastante bueno el restaurante, pero yo no siento por lo menos aquí en mi unidad de negocio, que eso me afecte mucho porque tenemos varias virtudes, por ejemplo, contamos con nuestra propia panadería, aquí se hace el pan y se hacen los postres, que es algo de lo que no toda la competencia puede presumir. Tenemos las cavas más grandes también aquí en la ciudad, estas cavas son de más de 130 etiquetas de vino diferentes. Somos uno de los lugares más especializados para la mixología. Otra cosa que también muchos restaurantes no pueden presumir es que nuestra carne nunca es congelada, es carne siempre fresca directo del rastro,

es empacada y guardada al vacío y lleva un proceso de añejamiento frío o nube, pero nunca se congela y eso es una ventaja competitiva muy grande porque ya existe una planta, hay una carnicería exclusiva de la marca donde de ahí sale para todos los restaurantes” (E2); “La competencia pues es importante estar al pendiente, pero como le decía al principio, como un referente aquí en Ciudad Juárez y contamos con muchos años de experiencia entonces pues no es algo como que nos preocupe tanto, más bien nos centramos en mejorar nosotros para poder seguir siendo referentes en la Ciudad” (E8); “Este pues aquí en Juárez en particular es una ciudad que hay demasiados restaurantes como “de lo mismo” y creo que lo que marca una diferencia es la originalidad y pues hasta el mismo marketing o sea la promoción que le hacen redes y la promoción que se da de boca en boca es lo que hace que un lugar pues permanezca” (E9).

En cuanto a los indicadores *Renovación de productos/servicios de los competidores*, *Mejora de productos de los competidores* y *Mejora de procesos de los competidores* las medias obtenidas fueron 3.6, 3.6 y 3.61 respectivamente, aunque estadísticamente la media es alta e indica que las empresas prestan atención a estos factores, al entrevistar a los gerentes/propietarios de las empresas se pudo observar que no es del todo cierto, ya que las respuestas fueron muy diferentes: “Yo veo que hay restaurantes aquí cerca de la zona que sí lo hacen y lo hacen muy muy bien y pues se me hace padre y al final de cuentas también, me da gusto que lo hagan bien porque se crea ese ese concepto de que en esta calle o esta zona hay buenos lugares, como también veo otros restaurantes que, pues no tienen un como una esencia bien definida y pues andan jugando con todo” (E1); “Creo que esto te lo voy a resumir así, hay algunos restaurantes que “nos asustan” por llamarlo y ponerle un término extraño, de que nos da un poquito más de miedo que pudieran entrar a la ciudad, que son otros restaurantes que compiten muy fuerte a nivel steak house, pero ahorita actualmente creo que creo que en la ciudad somos referente para la competencia en muchos sentidos” (E2); “Tampoco lo hemos abordado así, más bien analizamos la competencia de manera general, pero sería muy interesante darle este enfoque así más detallado” (E3); “Que interesante cuestión, hasta la fecha solo se analiza a los competidores digamos que no tan específico, pero sin duda considero que son cuestiones que podríamos implementar y que definitivamente nos pueden ayudar a mejorar más lo que ya se hace” (E4); “Estos aspectos de alguna manera si los abordamos porque como parte de la asociación de hoteleros y pues

en las reuniones que tenemos compartimos luego por ahí el cómo estamos trabajando o experiencias que hemos tenido, hacia donde van las tendencias y cosas así que al final del día te permiten conocer como están los demás y pues también tomar decisiones para tu negocio” (E6); “No nos fijamos tan así, pero habrá que tomarlo en cuenta y decirle a los dueños a ver que opinan” (E9); “Ay pues no, la verdad son cosas que desconocemos, no hemos pensado en esto, nos hemos enfocado en lo que ha funcionado, pero creo que sería una buena oportunidad para mejorar” (E10).

9.2 Discusión

La presente investigación se llevó a cabo a partir del análisis de la relación entre tres variables: Sostenibilidad Empresarial, Transformación Digital y Turbulencia Ambiental. A continuación, se presentan los hallazgos a la luz de los resultados obtenidos y se contrastan con los estudios previos.

De acuerdo con investigaciones anteriores, diversos autores han relacionado la Sostenibilidad Empresarial con la Transformación Digital, Gross-Golacka *et al.*, (2020) encontraron una asociación positiva de Tau-b de 0.0775 con un nivel de significancia de 0.05 en sus variables de estudio, por lo cual mencionan que la innovación y la tecnología generan ventajas competitivas en las empresas y esto impacta en su desarrollo. En el mismo sentido, Sivarajah *et al.*, (2010) en su estudio cualitativo afirman que las empresas que cuentan con una web participativa mejoran su productividad. Tanveer *et al.* (2020) indica que la transformación digital reinventó el comportamiento de compra del consumidor al incluir las compras on-line y cómo este factor influyó en la oferta y demanda de productos, y por ende en la sostenibilidad de las empresas y esto se comprueba con el resultado de Chi cuadrada de 1294.230 y un nivel de significancia de 0.001.

En relación con la relación entre Sostenibilidad Empresarial y Turbulencia Ambiental Benkert (2020) señala que los directivos de una organización pueden aprovechar los cambios que se generan en el mercado para fomentar prácticas en pro de la sostenibilidad de las empresas, en sus resultados se obtuvo una chi cuadrada de 21.37 y un nivel de significancia de 0.006. Hamilton (2020), en su investigación cualitativa, menciona que las competencias y capacidades de las empresas permiten desarrollar estrategias para afrontar las turbulencias

del mercado. Nwachukwu & Vu (2020) comenta que las empresas que cuentan con una flexibilidad en sus estrategias se adaptan mejor a entornos turbulentos y de esta manera mejorar su sostenibilidad, esto se respalda con sus resultados ya que se correlacionan de forma positiva con una correlación de Pearson de 0.473 y un nivel de significancia de 0.01. Wong & Ngai (2021) realizaron una investigación cualitativa e infieren que el desempeño de las empresas está directamente relacionado con la forma en la que éstas afrontan las turbulencias organizacionales y por ende en su sostenibilidad. González-Díaz *et al.* (2021) comentan que los cambios que se presentan en el entorno tecnológico, político, económico y social generan desafíos para las organizaciones, y que éstas deben responder a esas turbulencias con estrategias alineadas a cada uno de dichos factores lo cual influye en la sostenibilidad empresarial, dentro de sus resultados encontraron una fuerte relación entre las variables con un chi cuadrado de 225.164 y un coeficiente de contingencia de 0.691.

Respecto a Transformación Digital y Turbulencia Ambiental Li *et al.*, (2021) afirma que las empresas que adoptan herramientas tecnológicas se adaptan con mayor agilidad a los cambios del entorno tal como se muestra en sus resultados en donde se obtuvo $\beta \approx 0.55$, $t > 7.0$, $p < 0.001$ e indican un efecto positivo y significativo. Al Dhaheri *et al.*, (2024) comenta que las empresas que utilizan sus capacidades y se digitalizan pueden aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y así aumentar sus ventajas y rendimiento, de igual forma, las empresas que adoptan una transformación digital en sus negocios tienen mayor oportunidad de afrontar las crisis derivadas de las turbulencias ambientales, lo anterior se constata con los resultados obtenidos en su investigación donde se obtuvo $\beta \approx 0.52$ y $p < 0.001$ esto indica un impacto positivo y significativo.

En relación con los resultados encontrados en la presente investigación, el modelo presentado en la figura 8 indica que la Transformación Digital y la Turbulencia Ambiental tienen un impacto positivo y significativo en la Sostenibilidad Empresarial con una $\beta = 0.494$ y $\beta = 0.338$ respectivamente, y una $R^2 = 0.566$ para Sostenibilidad Empresarial y $R^2 = 0.388$ para Turbulencia Ambiental. Respecto a la relación entre la Transformación Digital y la Turbulencia Ambiental se obtuvo una $\beta = 0.623$ y una $R^2 = 0.388$ lo cual también muestra un efecto positivo y fuerte entre las variables.

X. CONCLUSIONES.

La presente investigación analizó la relación y el impacto que tienen la transformación digital en la turbulencia ambiental y su influencia en la sostenibilidad empresarial de las Pymes hoteleras y restauranteras en Ciudad Juárez, Chihuahua; dicho análisis mostró cómo es la interacción entre las variables sujetas de estudio y cuál es su impacto en las organizaciones.

Desde un enfoque cuantitativo se concluye que el modelo realizado muestra la relación entre las variables de estudio en donde la *Transformación Digital* es una de las principales causas que puede incrementar la *Sostenibilidad Empresarial* de una organización ($\beta=0.494$), es decir, una empresa que adopta herramientas digitales y tecnológicas incrementa la oportunidad de mejorar su desempeño; en cuanto a la *Turbulencia Ambiental*, ésta funge como un agente de cambio que promueve el desarrollo de estrategias organizacionales ante entornos competitivos y cambiantes lo que contribuye a la *Sostenibilidad Empresarial* ($\beta=0.338$); respecto a la relación entre la *Transformación Digital* y la *Turbulencia Ambiental* ($\beta=0.623$) se presenta un impacto positivo, esto muestra que las empresas que, dentro de su operatividad cotidiana cuentan con herramientas tecnológicas, pueden enfrentar con mayor éxito los cambios generados por el entorno externo de las organizaciones.

En relación con el enfoque cualitativo se concluye que la *Turbulencia Ambiental* es una cuestión que puede influir, causar o de alguna manera forzar la actualización de las organizaciones dado que el entorno en el cual se desenvuelven se encuentra en constante cambio sobre todo en cuestiones de tecnología, por ello, los avances tecnológicos son parte importante tanto para la operación de los negocios como para la satisfacción de los clientes, lo que conlleva a las empresas a adoptar la *Transformación Digital* dentro de sus organizaciones con el objetivo de lograr seguir operando competitivamente en el mercado. En cuanto a la *Sostenibilidad Empresarial* se concluye que se encuentra estrechamente relacionada con la *Transformación Digital* puesto que tal como mencionaron los gerentes/empresarios, es imperativo que una organización cuente con la solvencia necesaria para lograr actualizar sus negocios con herramientas digitales ya que para ello es necesario realizar una inversión.

Hallazgos inesperados.

Dentro del análisis de la información se encontró una relación entre dos aspectos que no se tenía contemplada, dicha relación se manifiesta entre *Opiniones de empleados* y *Motivación a empleados* los cuales corresponden a las dimensiones *Sostenibilidad Social* e *Innovación* respectivamente. El hallazgo se presenta en el enfoque cualitativo, en donde la relación se presenta de tal forma que las *Opiniones de empleados* es causa de la *Motivación a empleados* ya que los gerentes afirman en sus respuestas que, si los colaboradores son tratados con dignidad, apoyo mutuo, comunicación abierta y directa, escucha activa y lealtad, éstos se sentirán parte importante de la organización y por ende influye en su motivación y ésta a su vez se asocia directamente con la *Satisfacción de los clientes* ya que como se mencionó durante las entrevistas “si cuidamos del personal, el personal cuida de los clientes”.

Otro hallazgo importante se presenta en la *Turbulencia Ambiental* específicamente en la cuestión de *Intensidad Competitiva*, ya que cuestiones como *Renovación de productos/servicios de los competidores*, *Mejora de productos de los competidores* y *Mejora de procesos de los competidores*, son aspectos que varios de los gerentes/propietarios desconocen o no han prestado la suficiente atención como para analizarlos.

Limitaciones e implicaciones de la investigación

Dentro de las principales limitaciones de la presente investigación se pueden destacar que el estudio se realizó únicamente a Ciudad Juárez en empresas hoteleras y restauranteras; otra limitación consiste en el hecho de que al enfocarse en Pymes, se trata de empresas de diferente tamaño y por ende las condiciones operativas de cada una varían; de igual forma otro factor que puede influir es la ubicación geográfica de cada una de las empresas que integraron la muestra, si bien todas se ubican en Ciudad Juárez, al ser una ciudad grande en extensión territorial, el sector en donde opera cada negocio puede generar diferencias en los negocios.

Implicaciones prácticas.

Como se mencionó anteriormente, se encontró que existe un desconocimiento en algunas cuestiones relacionadas con la *Turbulencia Ambiental* limitan las reacciones proactivas enfocadas en *Transformación Digital* por ende pueden influir en la *Sostenibilidad*

Empresarial de las unidades de negocio ya que varias organizaciones no tienen idea de que pueden analizar de una forma más precisa a sus competidores y a través de dicho análisis desarrollar estrategias para afrontar a sus competidores y los cambios en el mercado con el fin de continuar siendo competitivos.

Implicaciones sociales.

De acuerdo con la información obtenida, muestra la importancia de que las empresas estén al pendiente de lo que ocurre en su entorno y sobre todo se adapten a los cambios que ocurren en él y así lograr contrarrestar los riesgos a los que se enfrentan. En el mismo sentido, si una empresa no realiza una adaptación tecnológica adecuada, puede poner en riesgo su sostenibilidad y por ende su operatividad lo cual impacta en el bienestar tanto de sus colaboradores como de la comunidad en la cual se desenvuelve.

Por lo anterior, es imperativo que las organizaciones gestionen los cambios externos y promuevan las transiciones digitales en sus negocios con el objetivo de fortalecerlos, y al ser empresas sostenibles, cuenten con las capacidades y recursos necesarios para el beneficio de todas las partes interesadas.

Originalidad y futuras líneas de investigación.

A la luz de los resultados y en contraste con los antecedentes expuestos durante la revisión de literatura, el presente estudio contribuye a la ciencia mediante un análisis entre variables que, si bien han sido estudiadas en otros países principalmente del continente europeo y asiático, así como del medio oriente, muy poco se ha investigado en el continente americano y sobre todo en territorio mexicano.

En relación con las variables objeto de estudio en esta investigación, aún queda mucho por descubrir, por lo cual, se recomienda que se replique el modelo ya sea en una población más específica o empresas que pertenezcan a diferentes actividades ya sea comerciales, industriales o incluso de distintos servicios. También se recomienda profundizar más en el tema de la *Turbulencia Ambiental*, el cómo impacta a las organizaciones, o bien, informar a las organizaciones sobre su importancia y el cómo pueden abordar este tema para obtener un mejor aprovechamiento de la información obtenida para generar estrategias que les permitan mantener sus ventajas competitivas ante un entorno globalizado y sobre todo que se encuentra en constante cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- Abed, S. (2021). Women Entrepreneurs' Adoption of Mobile Applications for Business Sustainability. *Sustainability*, 13(21), 11627. doi:<https://doi.org/10.3390/su132111627>
- Afdal, Z., Kurnia Siwi, M., Kurniawati, T., & Marwan. (2021). MSMEs Business Sustainability: A Literature Review. (A. Press, Ed.) *Proceedings of the Seventh Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2021)*, 317-322. Retrieved from <https://www.atlantis-press.com/proceedings/piceeba-21/125964006>
- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959. doi:<https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Al Dhaheri, M., Ahmad, S., & Papastathopoulos, A. (2024). Do environmental turbulence, dynamic capabilities, and artificial intelligence force SMEs to be innovative? *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100528. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100528>
- Alonso, V. (2008). Guía metodológica para elaborar proyectos de investigación en Ciencias Políticas y Administración Pública. *Espacios Públicos*, 11(23). Retrieved from <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/20100>
- Al-Shaikh, M., & Hanaysha, J. (2023). A conceptual review on entrepreneurial marketing and business sustainability in small and medium enterprises. *World Development Sustainability*, 2, 100039. doi:<https://doi.org/10.1016/j.wds.2022.100039>
- American Psychological Association. (2002). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American psychologist*, 57(12), 1060-1073. doi:<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.12.1060>
- Anastasi, A. (1985). Psychological testing: Basic concepts and common misconceptions. *Annual Meeting of the American Psychological Association*.

- Ángel Álvarez, B. (2009). El concepto de innovación. *Revista Lupa Empresarial*. Retrieved from <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/534>
- Arianpoor, A., & Salehi, M. (2021). A framework for business sustainability performance using meta-synthesis. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(2), 175-192. doi:<https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2020-0040>
- Balasubramanian, N., & Balaji, M. (2022). Organisational sustainability scale-measuring employees' perception on sustainability of organisation. *Measuring Business Excellence*, 245–262. doi:<https://doi.org/10.1108/MBE-06-2020-0093>
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K.-C. (2022). Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531. doi:<https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Barten, M. (2024). *Industria de restaurantes: descripción general, tipos, ejemplos y más*. Retrieved from Revfine Optimising Revenue: <https://www.revfine.com/es/restaurante-industria/>
- Bass Chable, M., Barceló Méndez, M., & Herrera Garnica, G. (2012). *Metodología de la investigación* (1a ed.). Pearson.
- Belas, J., Čera, G., Dvorský, J., & Čepel, M. (2021). Corporate social responsibility and sustainability issues of small- and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 721-730. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.2083>
- Bellucci, M., Bini, L., & Giunta, F. (2020). Implementing environmental sustainability engagement into business: sustainability management, innovation, and sustainable business models. *Innovation Strategies in Environmental Science*, 107-143. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817382-4.00004-6>
- Benkert, J. (2021). Reframing Business Sustainability Decision-Making with Value-Focussed Thinking. *Journal of Business Ethics*, 174, 441–456. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04611-4>

- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability* (3rd ed.). Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9781315819181>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Pearson.
- Blasco Mira, J., López Padrón, A., & Mengual Andrés, S. (2010). Validación mediante el metodo Delphi de un cuestionario para conocer las experiencias e interés hacia las actividades acuáticas con especial atención al Winsurf. (E. U. Valladolid, Ed.) Retrieved from <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/23693>
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2019). The Impact of Environmental Turbulence on the Perceived Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs. *Small Business Management*, 57(S2), 417-435. doi:<https://doi.org/10.1111/jsbm.12482>
- Brenk, S., Lüttgens, D., Diener, K., & Piller, F. (2019). Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation. *Journal of Business Economics*, 89, 1097–1147. doi:<https://doi.org/10.1007/s11573-019-00954-1>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior.
- Brnova, P. (2020). Strategic Organizational Sustainability Climate: Scale Development and Validation. *Scholarship Repository Florida Institute of Technology*.
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. (2023). How digitalization supports a sustainable business model: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122146>
- Büttner, S., Hobohm, H.-C., & Mülle, L. (2011). Research Data Management. *Fachhochschule Potsdam*, 1, 13-24. Retrieved from <https://intranet.uni-wh.de/fileadmin/redakteur/02-lehren-und-forschen/forschungsdatenmanagement/handbuch-forschungsdatenmanagement.pdf#page=13>

- Cabero Almenara, J., & Llorente Cejudo, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 11-22.
- Canu, M., & Escobar, I. (2017). Sobre el coeficiente Alpha de Cronbach y su interpretación en la evaluación educativa. *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería*.
- Castells, L. (2007). Los protocolos de pensamiento en voz alta como instrumento para analizar el proceso de escritura. *Revista española de lingüística aplicada*, 20, 27-36. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2514275>
- Cea D' Ancona, M. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis.
- Chatterjee, L., Feng, C., Nakata, C., & Sivakumar, K. (2023). The environmental turbulence concept in marketing: A look back and a look ahead. *Journal of Business Research*, 161, 113775. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113775>
- Chaverri, D. (2017). Delimitación y justificación de problemas de investigación en Ciencias Sociales. *Revista de Ciencias Sociales*(157). doi:<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i157.32189>
- CIES. (2023). *Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Chihuahua*.
- Cipollone, M. (2022). Atlas.ti como recurso metodológico en investigación educativa. *Anuario digital de investigación educativa*, 5.
- Cohen, R., & Jay, R. (2005). *Exercises in psychological testing and assessment* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Cohen, R., & Swerdlik, M. (2001). Pruebas y evaluación psicológicas: Introducción a las pruebas y a la medición. *Pruebas y evaluación psicológicas*.
- Coll-Hurtado, A., & Córdoba y Ordoñez, J. (2006). La globalización y el sector servicios en México. *Investigaciones geográficas*, 61, 114-151. Retrieved from

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-46112006000300009&script=sci_abstract&tlng=pt

- Coronel Carvajal, C. (2023). Las variables y su operacionalización. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 27.
- Coronel-Carvajal, C. (2023). Las variables y su operacionalización. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 27. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v27/1025-0255-amc-27-e8775.pdf
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. SAGE.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research desing. Choosing among five approaches* (3th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. (2015). *A Concise Introduction Mixed Methods Research*. I. SAGE Publications.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronbach, L. (1971). Test Validation. *Educational measurement*.
- Cureton, E. (1951). Validity. *Educational measurement*, 621–694.
- Dawson, B., & Trapp, R. (2004). *Research questions about relationships among variables. Basic and Clinical Biostatistics* (4th ed.). McGraw-Hill,.
- De Brito Neves, D. (2006). La verbalización como registro para análisis en la investigación sobre lectura. *Anales de documentación*, 9, 43-51.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2015). *Métodos de recolección y análisis de datos: manual de investgación cualitativa, Volumen IV* (1a ed.). Gedisa.
- Dess, G., & Davis, P. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. doi:<https://doi.org/10.5465/256040>

- Dzwigol, H. (2020). Pilot study in the research procedure. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*.
- Ebel, R. L. (1956). Obtaining and reporting evidence on content validity. *Educational and Psychological Measurement*, 16(3), 269-282. doi:<https://doi.org/10.1177/001316445601600301>
- El Hilali, W., El Manouar, A., & Idrissi, M. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: a PLS approach. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 52-79. doi:<https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2019-0083>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51. doi:<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36. Retrieved from https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25645w/Juicio_de_expertos_u4.pdf
- Flicke, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Ediciones MORATA.
- Freeman, M. (2012). To adopt or not to adopt innovation: A case study of team-based learning. *The International Journal of Management Education*, 10(3), 155-168. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2012.06.002>
- Garrote, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas.*, 124-139. doi:<https://doi.org/10.26378/rnlael918259>
- Gomez-Trujillo, A., & Gonzalez-Perez, M. (2022). Digital transformation as a strategy to reach sustainability. *Smart and Sustainable Built Environment*, 11(4), 1137–1162. doi:<https://doi.org/10.1108/SASBE-01-2021-0011>
- González-Díaz, R., Guanilo Gómez, S., Acevedo-Duque, Á., Suárez Campos, J., & Vargas, E. (2021). Intrinsic alignment with strategy as a source of business sustainability in SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 377-388. doi:[https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(22\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(22))

- Gray, J., & Rumpe, B. (2017). Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling*, 16(2), 307–308. doi:<https://doi.org/10.1007/s10270-017-0596-7>
- Gross-Golacka, E., Kusterka-Jefmańska, M., & Jefmański, B. (2020). Can Elements of Intellectual Capital Improve Business Sustainability? The Perspective of Managers of SMEs in Poland. *Sustainability*, 12(4), 1545. doi:<https://doi.org/10.3390/su12041545>
- Gulliksen, H. (1950). Intrinsic validity. *American Psychologist*, 5(10), 511-517. doi:<https://doi.org/10.1037/h0054604>
- Gulliksen, H. (1959). Mathematical solutions for psychological problems. *American Scientist*, 47(2), 178-201.
- Hair, J., & Abdullah, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2–24. doi:<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hamilton, J. (2020). The Strategic Change Matrix and Business Sustainability across COVID-19. *Sustainability*, 12(15), 6026. doi:<https://doi.org/10.3390/su12156026>
- Hanna, N. (2016). Mastering digital transformation: Towards a smarter society, economy, city and nation. In *Mastering Digital Transformation: Towards a Smarter Society, Economy, City and Nation*. Emerald Group Publishing Limited. doi:<https://doi.org/10.1108/978-1-78560-465-220151009>
- Heilig, L., Lalla-Ruiz, E., & Voß, S. (2017). Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking*, 18(2), 227-254. doi:<https://doi.org/10.1007/s11066-017-9122-x>

- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *MCIS 2015 Proceedings*, 10. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
- Heraldo de Chihuahua. (2023). *Aumentan un 11.2% los ingresos en hoteles y restaurantes, pero decrece personal*. Retrieved from <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/finanzas/aumentan-un-11.2-los-ingresos-en-hoteles-y-restaurantes-pero-decrece-personal-11039701.html>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda edición ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodlogía de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hijjawi, G. (2019). Impact of Organizational Ambidexterity on Environmental Turbulence of. *Interciencia Journal*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Ghufran-Hijawi-2/publication/339137614_Impact_of_Organizational_Ambidexterity_on_Environmental_Turbulence_of_telecommunication_companies_in_Jordan_Resource_Flexibility_as_a_Moderator/links/5e407f97299b1fdb91bdc0a/Impa
- Hung, K.-P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.006>
- IMCO. (2022). Análisis de la recuperación sectorial de la economía mexicana. Retrieved from <https://imco.org.mx/de-20-sectores-economicos-solo-4-se-han-recuperado/>
- Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework., (pp. 471–476). doi:10.1007/978-3-030-50454-0_48
- INEGI. (2018). *Actividades Económicas Terciarias*. Retrieved from Cuéntame INEGI: <https://cuentame.inegi.org.mx/descubre/economia/servicios/>

- INEGI. (2019). *Censos Económicos*. Retrieved from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825192983.pdf
- INEGI. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas*. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- INEGI. (2023). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>
- INEGI. (2023). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023*. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/tablaixvi.pdf>
- INEGI, & CANIRAC. (2023). *Conociendo los servicios de preparación de alimentos y bebidas*. Retrieved from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463911982.pdf
- Izcara Palacios, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa* (1a ed.). Fontamara.
- Jäckel, D., & Lehmann, A. (2023). Benefits and Challenges: Data Management Plans in Two Collaborative Projects. *Data Science Journal*, 22. Retrieved from <https://datascience.codata.org/articles/10.5334/dsj-2023-025>
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Juárez-Hernández, L., Tobón, S., & Cano, A. (2017). Caracterización y selección de expertos para la evaluación de un instrumento de investigación. *II Congreso Internacional de Evaluación del Desempeño, Valora. Congreso conducido por el Centro Universitario CIFE*,.
- Junge, A. (2019). Digital transformation technologies as an enabler for sustainable logistics and supply chain processes – an exploratory framework. *Brazilian Journal of*

Operations & Production Management, 16(3), 462-472.
doi:<https://doi.org/10.14488/BJOPM.2019.v16.n3.a9>

Katayama Omura, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Editorial Vega.

Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*, 94(10), 91-98. Retrieved from <https://resources.enterprisetalk.com/ebook/SAP-HANA-Cross-Ind-2.pdf>

Keats, B., & Hitt, M. (2017). A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance. *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598. doi:<https://doi.org/10.5465/256460>

Kerlinger, F., Lee, H., Pineda, L., & Mora Magaña, I. (2002). Investigación del comportamiento.

Khan, E., & Quaddus, M. (2015). Development and Validation of a Scale for Measuring Sustainability Factors of Informal Microenterprises – A Qualitative and Quantitative Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(4), 347-372. doi:<https://doi.org/10.1515/erj-2014-0017>

Kothari, C. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.

Krueger, R. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.

Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.

Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, 122, 700-712. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>

Li, X., Voorneveld, M., & de Koster, R. (2022). Business transformation in an age of turbulence – Lessons learned from COVID-19. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121452. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121452>

- Lutfi, A., Al-Khasawneh, A., Almaiah, M., Alsyouf, A., & Alrawad, M. (2022). Business sustainability of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic: The role of AIS implementation. *Sustainability*, 14(9), 5362. doi:<https://doi.org/10.3390/su14095362>
- Magnusson, D. (1978). *Teoría de los Test*. Editorial Trillas.
- Martínez Bencardino, C. (2019). *Estadística y muestreo* (14a ed.). (Ediciones, Ed.)
- Medina Rivilla, A., & Castillo Arredondo, S. (2003). *Metodología para la realización de proyectos de investigación y tesis doctorales*. Editorial Universitas.
- Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miranda Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116). Retrieved from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200005&script=sci_arttext
- Monje Álvarez, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
- Moreno Arteaga, K. (2023). Digital transformation as a tool in environmental turbulence for business sustainability in Small and Medium Enterprises in Ciudad Juarez, Chihuahua [Data Management Plan]. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.48321/D1337K>
- Morris, N., & Rosenbloom, D. (2017). Defining and understanding pilot and other feasibility studies. *The American Journal of Nursing*, 117(3), 38-45.
- Mosier, C. I. (1947). A Critical Examination of the Concepts of Face Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 7(2), 191-205. doi:<https://doi.org/10.1177/001316444700700201>
- Mutz, M., & Müller, J. (2016). Mental health benefits of outdoor adventures: Results from two pilot studies. *Journal of adolescence*, 49, 105-114.

- Newcombe, R. (1998). Two-sided confidence intervals for the single proportion: comparison of seven methods. *Statistics in medicine*, 17(8), 857-872.
- Ng, A., & Rezaee, Z. (2015). Business sustainability performance and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 34, 128-149. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.003>
- Nunnally, J. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- Nwachukwu, C., & Vu, H. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, 11(2), 125-143. doi:<https://doi.org/10.1504/IJBE.2020.107500>
- Orobia, L., Tusiime, I., Mwesiwa, R., & Ssekiziyivu, B. (2020). Entrepreneurial framework conditions and business sustainability among the youth and women entrepreneurs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 60-75. doi:<https://doi.org/10.1108/APJIE-07-2019-0059>
- Özşahin, M., Çallı, B., & Coşkun, E. (2022). ICT Adoption Scale Development for SMEs. *Sustainability*, 14(22), 14897. doi:<https://doi.org/10.3390/su142214897>
- Özşahin, M., Çallı, B., & Coşkun, E. (2022). ICT Adoption Scale Development for SMEs. *Sustainability*, 14(22), 14897. doi:<https://doi.org/10.3390/su142214897>
- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pastor, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo continente*, 29(1), 193-197.
- PDI Technologies. (2022). *Business of Sustainability Index*. Retrieved from <https://pditechnologies.com/resources/report/business-sustainability-index/>
- Pedrosa, I., Suárez Álvarez, J., & García Cueto, E. (2013). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Acción psicológica*, 10(2), 3-18.

- Penfield, R., Giacobbi, J., & Peter, R. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in physical education and exercise science*, 8(4), 213-225.
- Pérez López, C. (2010). *Técnicas de muestreo estadístico* (1ra ed.). Ibergaceta Publicaciones.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. doi:<https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Rakshit, S., Islam, N., Mondal, S., & Paul, T. (2021). Mobile apps for SME business sustainability during COVID-19 and onwards. *Journal of Business Research*, 135, 28-39. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.005>
- Redoli, J., Mompó, R., García-Díez, J., & López-Coronado, M. (2008). A model for the assessment and development of Internet-based information and communication services in small and medium enterprises. *Technovation*, 28(7), 424-435. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.008>
- Reidl-Martínez, L. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en educación médica*, 2(6), 107-111.
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y desarrollo*, 9(3), 808-830. Retrieved from <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>
- Ríos Ramírez, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción* (1ra ed.).
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (2da ed.). Editorial Aljibe.
- Rogers, D. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia University Press. doi:<https://doi.org/10.7312/roge17544-007>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of statistical software*, 48, 1-36. doi:<https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>

- Rubio, D., Berg-Weger, M., Tebb, S., Lee, E., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research, 27*(2), 94–104. doi:<https://doi.org/10.1093/swr/27.2.94>
- Rulon, P. (1946). On the validity of educational tests. *Harvard Educational Review, 16*(4), 290-296.
- Sabariago-Puig, M., Baños, R., & Sandín-Esteban, M. (2014). L'analisi qualitativa de dades amb Atlas.ti. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 7*(2), 119-133.
- Salimzadeh, P., Courvisanos, J., & Nayak, R. (2015). Social and environmental practices of SMEs in a. *Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Parisa-Artin/publication/285804415_Social_and_environmental_practices_of_SMEs_in_a_regional_city_of_Australia/links/5663b9a108ae4931cd5ee2b4/Social-and-environmental-practices-of-SMEs-in-a-regional-city-of-Australia.pdf
- Salkind, N. (1997). *Métodos de investigación* (3ra ed.). Hall.
- Sarma, M., Septiani, S., Dewi, F., & Siregar, E. (2013). The Impact of Entrepreneurial Marketing and Business Development. *International Journal of Marketing Studies, 5*(4), 110. doi:<http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v5n4p110>
- Schallmo, D., Williams, C., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International journal of innovation management, 21*(8), 1740014. doi:<https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Schneider Electric. (2022). *New Zealand Business Sustainability Research Index*. Retrieved from https://go.schneider-electric.com/NZ_202210_Sustainability-White-Paper_MF-LP.html
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría Del Desarrollo Económico*. Fondo de Cultura Económica, México. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/454166641/Joseph-a-Schumpeter-Teoria-Del-Desenvolvimiento-Economico>

- SECTUR. (2022). *Compendio Estadístico 2022 de la Actividad Hotelera*. Retrieved from <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- SECTUR, & DATATUR. (2023). *Estimación de los ingresos e impuestos del hospedaje en México 2019-2023*. Retrieved from <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/PreciosIngresosImpuestos.aspx>
- Segovia, J., Martos, L., & Titos, A. (2017). Los biogramas como trama y oportunidad para ubicar y comprender los procesos de desarrollo profesional e identitario. *Revista del IICE*, 81-96.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Shao, K., Elahi Shirvan, M., & Alamer, A. (2022). How Accurate Is Your Correlation? Different Methods Derive Different Results and Different Interpretations. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.901412>
- SIDE, & CIES. (2023). *Perfil Económico Región Juárez*. Retrieved from <https://www.chihuahua.com.mx/contenido/informes/PERFIL%20REGIONAL/2023/Regi%C3%B3n%20Ju%C3%A1rez.pdf>
- Sireci, S. G. (1998). The construct of content validity. *Social Indicators Research*, 45, 83–117. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1006985528729>
- Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S., & Mahroof, K. (2020). Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory web context. *Industrial Marketing Management*, 86, 163-179. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.005>
- Skjong, R., & Wentworth, B. (2000). Expert Judgement and Risk Perception.
- Smale, N., Unsworth, K., Denyer, G., Magatova, E., & Barr, D. (2020). A Review of the History, Advocacy and Efficacy of Data Management Plans. *International Journal of Digital Curation*, 15(1). doi:<https://doi.org/10.2218/ijdc.v15i1.525>

- Song, S., Hossin , M., Yin, X., & Hosain , M. (2021). Accelerating Green Innovation Performance from the Relations of Network Potential, Absorptive Capacity, and Environmental Turbulence. *Sustainability*, 13(14), 7765. doi:<https://doi.org/10.3390/su13147765>
- Soriano, J., & Mejía-Trejo, J. (2022). Modelado de Ecuaciones Estructurales en el campo de las Ciencias de la Administración. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 33, 242-263. Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/286270/1/1814673792.pdf>
- Soto, C., & Segovia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 25(1), 169-171.
- STELEA, T. (2021). *Industria hotelera: características de las empresas hotelera*. Retrieved from <https://www.ostealea.com/actualidad/blog-turismo/hospitality-management/industria-hotelera-caracteristicas-de-las-empresas-hoteleras#:~:text=Una%20empresa%20hotelera%20es%20aquel,equivalente%20al%20precio%20del%20servicio>
- Sun, J., Wu , S., & Yang, K. (2018). An ecosystemic framework for business sustainability. *Business Horizons*, 61(1), 59-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>
- Svensson, G., Høgevold, N., Petzer, D., Padin, C., Ferro, C., Klopper, H., . . . Wagner, B. (2016). Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: a construct, its dimensions and items. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 287-300. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2014-0094>
- Tanveer, M., Hassan, S., & Bhaumik, A. (2020). Covid-19 quarantine and consumer behavior that change the trends of business sustainability & development. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(4), 1-11. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Shafiqul-Hassan/publication/343769764_Covid-19-quarantine-and-consumer-behavior-that-change-the-trends-of-business-sustainability-

development/links/5f3e8fc8a6fdcccc43d8ee39/Covid-19-quarantine-and-consumer-behavior-tha

- Tavakol, M., & Sandars, J. (2014). *Quantitative Research Methods in Education*.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- The Data Appeal Company. (2022). *Measure and Improve Business Sustainability with Big Data*. Retrieved from <https://www.datappeal.io/unlocking-new-ways-to-measure-and-improve-business-sustainability-with-big-data/>
- Thomas, G. (2017). How to do your research project: A guide for students. *How to do your research project*, 1-360.
- Torrealba, C., & Rosales Delgado, L. (2008). El protocolo oral como vía para la indagación del conocimiento metacognitivo: análisis De experiencias de investigación. *Investigación y Postgrado*, 23(1), 93-125. Retrieved from https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872008000100005&script=sci_arttext
- Trabucco, M., & De Giovanni, P. (2021). Achieving Resilience and Business Sustainability during COVID-19: The Role of Lean Supply Chain Practices and Digitalization. *Sustainability*, 13(22), 12369. doi:<https://doi.org/10.3390/su132212369>
- Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.
- Trujillo, C., Naranjo Toro, M., Lomas Tapia, K., & Merlo Rosas, M. (2019). *Investigación cualitativa: Epistemología, métodos cualitativos, ejemplos prácticos, entrevistas en profundidad*. Editorial Universidad Técnica del Norte.
- Urrutia Egaña, M., Barrios Araya, S., Gutiérrez Núñez, M., & Mayorga Camus, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación media superior*, 28(3), 547-558.

- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Managing Digital Transformation* (1st ed., pp. 13-66). Routledge.
- Vidmar, D., Marolt, M., & Pucihar, A. (2021). Information Technology for Business Sustainability: A Literature Review with Automated Content Analysis. *Sustainability*, 13(3), 1192. doi:<https://doi.org/10.3390/su13031192>
- Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- von Leipzig, T., Gamp, M., Schöttle, K., Ohlhausen, P., & Oosthuizen, G. (2017). Initialising Customer-orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524. doi:<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.066>
- Wade, M., Noronha, A., Macaulay, A., & Barbier, J. (2017). Orchestrating digital business transformation. *Global Center for Digital Business Transformation, IMD and Cisco*.
- Wang, L., Yeung, J., & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.006>
- Wheelwright, S., & Clark, K. (1992). Creating project plans to focus product development. Harvard Business Review. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/11011073/19_creating_project_plans_to_focus_product_development-libre.pdf?1390858076=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCreating_project_plans_to_focus_product.pdf&Expires=1765021304&Signature=D92Ig3-o
- Wiles, J. (2019). Speed up your digital business transformation.
- Wilson, E. (1927). Probable inference, the law of succession, and statistical inference. *Journal of the American Statistical Association*, 22(158), 209-212.
- Witschel, D., Baumann, D., & Voigt, K.-I. (2022). How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: the role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation.

- Journal of Management & Organization*, 28(3), 681-714.
doi:<https://doi.org/10.1017/jmo.2022.44>
- Wong, D., & Ngai, E. (2021). Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business. *Journal of Business Research*, 126, 440-471.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.060>
- Wu, Y.-C., Huang, S., Kuo, L., & Wu, W.-H. (2017). Management Education for Sustainability: A Web-Based Content Analysis. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 520-531. doi:<https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr520>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2020). *Metodología y técnicas para investigar: recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica*. Brujas.
- Zapata Rotundo, G., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121). Retrieved from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782018000100005&script=sci_arttext
- Ziółkowska, M. (2021). Digital Transformation and Marketing Activities in Small and Medium-Sized Enterprises. *Sustainability*, 13(5), 2512.
doi:<https://doi.org/10.3390/su13052512>
- Zollo, M., Bettinazzi, E., Neumann, K., & Snoeren, P. (2016). Toward a Comprehensive Model of Organizational Evolution: Dynamic Capabilities for Innovation and Adaptation of the Enterprise Model. *Global Strategy Journal*, 6(3), 225-244.
doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1122>
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business Model Innovation:. *Business Model Innovation*, 9(1), 18-23. doi:<https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización cuantitativa de Sostenibilidad Empresarial

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Sostenibilidad Empresarial “Capacidad de una organización para crear valor y ventaja competitiva a través de estrategias que integren principios sociales, económicos y ambientales que contribuyan al crecimiento y supervivencia de las empresas” (Belas et al., 2021; Gross-Golacka et al., 2020; Ng & Rezaee, 2015; Sun et al., 2018).	Sostenibilidad Económica “Se encuentra basada en los resultados de la empresa en términos de ganancias, competitividad, reducción de costos, etc., de tal forma que permitan implementar estrategias y tomar decisiones” (Elkington, 1998).	Ingresos	1. La empresa tiene planes para generar mayores ingresos los próximos años.
		Estabilidad económica	2. La empresa es económicamente estable y puede soportar las crisis económicas.
		Pagos en tiempo	3. La empresa realiza los pagos en tiempo y forma de nómina, prestaciones laborales, proveedores, etc.
		Plan financiero	4. La empresa cuenta con un plan establecido para el logro de los objetivos financieros.
		Riesgos financieros	5. La empresa cuenta con estrategias para disminuir los riesgos financieros.
	Sostenibilidad Social “Aborda la manera en que la empresa se relaciona con la comunidad ya sea mediante la generación de empleos dignos y bien remunerados, acciones benéficas, derechos humanos, entre otros” (Elkington, 1998).	Opiniones de los empleados	6. La empresa escucha las opiniones y puntos de vista de empleados en todos los niveles, buscando brindarles mayor bienestar social.
		Sueldos y prestaciones	7. La empresa proporciona buenos sueldos y prestaciones a sus empleados.
		Formación del personal	8. La empresa apoya la formación, el desarrollo y la capacitación del personal.
		Causas sociales	9. La empresa apoya causas y/o iniciativas sociales como donaciones, beneficencia o patrocinios a favor de la comunidad.

<i>Sostenibilidad Ambiental</i> “Se refiere a la forma en que las empresas abordan el impacto de la organización en pro de la sostenibilidad del medio ambiente” (Elkington, 1998).	Inclusión y equidad	10. La empresa cuenta con iniciativas de inclusión y equidad de género.
	Calidad del aire	11. La empresa cuenta con filtros o extractores de aire para una buena calidad del aire.
	Reciclaje	12. La empresa realiza o promueve acciones de reciclaje de papel, plástico, vidrio y otros desechos sólidos.
	Ahorro de agua	13. La empresa cuenta con sistema de reciclaje (línea morada) o equipos de ahorro de agua.
	Procesos operativos	14. Los procesos operativos que se realizan en la empresa son amigables con el medio ambiente.
	Impacto ambiental	15. La empresa considera el impacto ambiental que causan sus productos y/o servicios en la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Operacionalización cuantitativa de Transformación Digital

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<i>Transformación Digital</i>	<i>Innovación</i>	Motivación empleados	16. En la empresa se motiva a los empleados a probar nuevas formas de hacer las cosas.

“Capacidad de innovación mediante el uso de tecnologías digitales por medio de redes sociales, páginas web, aplicaciones, software y dispositivos inteligentes, para cambiar los procesos internos y las relaciones con los clientes de una empresa” (Gray & Rumpe, 2017; Henriette et al., 2015; Indriastuti & Fuad, 2021; Vial, 2021; Ziółkowska, 2021)	“Brinda a las empresas la oportunidad de implementar cambios creativos en el modelo de negocio” (Zott & Amit, 2017).	Publicidad	17. En la empresa se mejora constantemente la forma de hacer publicidad para dar a conocer los productos y servicios.
	<i>Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)</i> “Considera el acceso a internet, la utilización de aplicaciones básicas de internet y el comercio electrónico. Incluye la evolución de los servicios de internet en una organización” (Redoli et al., 2008).	Satisfacción del cliente	18. Durante los últimos cinco años, la empresa ha desarrollado nuevas actividades y formas de hacer las cosas para satisfacer al cliente.
		Herramientas digitales	19. En la empresa modificamos la forma de realizar las actividades utilizando herramientas digitales para facilitar el trabajo.
		Nuevas ideas	20. En la empresa, se pueden experimentar nuevas ideas de forma fácil y rápida con el uso de la tecnología.
		Computadora e internet	21. En la empresa hay empleados que utilizan computadora con internet y sus actividades diarias de trabajo, las pueden realizar usando algún software.
		Software administrativo	22. En el área administrativa de la empresa, usan programas de software con funciones comerciales básicas (contabilidad, gestión de ventas, compras, facturación y control de inventarios, etc.).
		Software ventas	23. En el área de ventas o servicio al cliente, usan software empresarial relacionado a esas funciones (incluidos los sistemas de

		pedidos/inventarios, el servicio posventa al cliente).
	Redes sociales	24. La empresa tiene página web y varias redes sociales donde los clientes consultan sus servicios y hasta dejan comentarios.
	Registro en aplicaciones	25. La empresa está registrada en aplicaciones para pedidos o reservaciones en línea como Uber, Didi, Expedia, Trivago, entre otras.
<i>Clientes</i>	Interacción de clientes	26. Los clientes interactúan con la empresa en sus redes sociales, dejando comentarios positivos y negativos que otros clientes pueden ver.
Los clientes en la era digital actúan como una red dinámica que tiene la capacidad de ampliar la cuota de mercado de una determinada empresa (Rogers, 2014).	Interés de los clientes	27. Con los cambios tecnológicos en la sociedad, los clientes se interesan más en el impacto social y ambiental que genera la empresa.
	Contacto con los clientes	28. Los clientes cada vez utilizan más la página web, WhatsApp y/o redes sociales para tener contacto con la empresa.
	Búsqueda interactiva	29. Nuestra página web, aplicación y/o redes sociales incluye folletos visuales y opciones de búsqueda interactiva para que los clientes puedan seguir publicaciones y promociones.
	Pedidos	30. La página web, aplicación, redes sociales y/o WhatsApp ayudan a los clientes a realizar

pedidos y realizar un seguimiento de los envíos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Operacionalización cuantitativa de Turbulencia Ambiental

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<i>Turbulencia Ambiental</i> “Son los cambios imprevistos en el entorno externo de una organización, la demanda los clientes y la intensidad de los competidores como factores que impulsan los cambios tecnológicos en una empresa” (Chatterjee et al., 2023; Song et al., 2021).	<i>Turbulencia de mercado</i> “Se refiere a la tasa de cambios en las preferencias de los clientes” (Jaworski & Kohli, 1993).	Deseos clientes	31. Las necesidades y deseos de los clientes están cambiando rápidamente.
		Búsqueda nuevos productos/servicios	32. Los clientes tienden a buscar nuevos productos y servicios todo el tiempo.
		Comportamiento de compra	33. El comportamiento de compra de los clientes está cambiando rápidamente.
		Actualización de productos/servicios	34. En el sector empresarial donde se encuentra la empresa, los productos o servicios se actualizan rápidamente.
	<i>Turbulencia tecnológica</i> “Se refiere a la percepción que tienen las empresas del entorno tecnológico, lo que refleja el	Competencia	35. En el sector servicios, la competencia en el mercado es muy intensa y el precio es la principal forma de competir.
		Cambios tecnológicos externos	36. Los cambios tecnológicos brindan grandes oportunidades en nuestra empresa.
		Cambios tecnológicos internos	37. La tecnología en nuestra empresa está cambiando rápidamente. En nuestra empresa,

grado de cambio tecnológico”
(Jaworski & Kohli, 1993).

cada vez utilizamos más herramientas
tecnológicas y digitales.

Avances tecnológicos

38. Una gran cantidad de ideas de nuevos
productos y/o servicios han sido posibles
gracias a los avances tecnológicos en nuestra
empresa.

Oportunidades

39. Dentro de nuestra empresa, la tecnología
está cambiando rápidamente dando lugar a
nuevas oportunidades de productos/servicios.

Cambios tecnológicos
en el sector servicios

40. En el sector servicios, la tecnología
cambia rápidamente.

Intensidad Competitiva

“Se refiere a los recursos, el
comportamiento y la capacidad
de los competidores para
diferenciarse” (Jaworski &
Kohli, 1993).

Igualdad de
productos/servicios

41. Cualquier producto o servicio que un
competidor pueda ofrecer, la empresa puede
igualarlo fácilmente.

Percepción de la
competencia

42. Los clientes perciben solo diferencias
pequeñas o nulas entre los
productos/servicios de la competencia.

Renovación de
productos/servicios de
los competidores

43. Nuestros principales competidores han
renovado sus productos y servicios.

Mejora de productos
de los competidores

44. Nuestros competidores están mejorando
sus productos y/o servicios constantemente.

Mejora de procesos de los competidores	45. Nuestros competidores mejoran sus procesos y calidad constantemente.
--	--

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Plan de gestión de datos

Plan Overview

A Data Management Plan created using DMPTool

DMP ID: <https://doi.org/10.48321/D1337K>

Title: Digital transformation as a tool in environmental turbulence for business sustainability in Small and Medium Enterprises in Ciudad Juárez, Chihuahua.

Creator: Melissa Moreno - **ORCID:** 0000-0002-9902-0620

Affiliation: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (uacj.mx) Principal Investigator: Karla Melissa Moreno Arteaga

Project Administrator: Karla Melissa Moreno Arteaga, Carmen Patricia Jiménez Terrazas

Funder: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (comecyt.edomex.gob.mx)

Template: Digital Curation Centre

Project abstract:

MSMEs make up the majority of the companies established in Ciudad Juárez and the service sector represents the largest number of establishments. However, these economic units are the ones that face more challenges and obstacles in a changing and demanding market, which affects their growth and business consolidation.

Therefore, the innovation of business models through digital transformation and the establishment of strategies designed from the three pillars of sustainability (economic, social and environmental), is of great relevance for companies to achieve business sustainability, thus reducing the impact of environmental turbulence.

In this sense, the purpose of this project is to investigate whether MSMEs in the hotel and restaurant industry that use digital transformation manage to reduce the impact of environmental turbulence and achieve business sustainability. The study is of a mixed nature (quantitative and qualitative)

whose data collection is done through a questionnaire to employees and an interview with managers or owners where the three pillars of sustainability (economic, social and environmental) are addressed.

Start date: 01-25-2022

End date: 12-31-2024

Last modified: 11-21-2023

Digital transformation as a tool in environmental turbulence for business sustainability in Small and Medium Enterprises in Ciudad Juarez, Chihuahua.

Data Collection

What data will you collect or create?

Information will be collected from MSMEs in the hotel and restaurant industry according to the three pillars of business sustainability (economic, social and environmental). The data collected will be used to determine whether MSMEs that use digital transformation tools manage to reduce the impact caused by environmental turbulence and thus become sustainable businesses.

How will the data be collected or created?

Data will be collected through employee questionnaires and in-depth interviews with managers or owners of MSMEs. Both tools are grounded and structured according to the three dimensions of corporate sustainability (economic, social and environmental).

Documentation and Metadata

What documentation and metadata will accompany the data?

The collected data will be reviewed and coded in an Excel database.

Ethics and Legal Compliance

How will you manage any ethical issues?

The research does not contain sensitive data, so participants are only asked for their authorization by signing the informed consent form.

How will you manage copyright and Intellectual Property Rights (IP/IPR) issues?

The data belong to the principal investigator and the project administrator. The data can be reused citing the authors

Storage and Backup

How will the data be stored and backed up during the research?

The backup copy of the data will be stored in One Drive, on an external hard drive and on the principal investigator's computer.

How will you manage access and security?

According to the guidelines of the repository

Selection and Preservation

Which data are of long-term value and should be retained, shared, and/or preserved?

The data provided in this research will be retained and preserved for reuse in future research.

What is the long-term preservation plan for the dataset?

Long-term data retention will be determined by repository guidelines.

Data Sharing

How will you share the data?

Data will be shared through the repository and by direct request to the principal investigator. Data will be available once the research is published.

Are any restrictions on data sharing required?

No.

Responsibilities and Resources

Who will be responsible for data management?

The principal investigator

What resources will you require to deliver your plan?

Microsoft Word and Excel programs, google forms, PLS statistical software for the quantitative part and Atlas Ti software for the qualitative part.

Planned Research Outputs

Dataset - "Digital transformation, environmental turbulence and business sustainability in hotel and restaurant MSMEs in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico."

The expected results contemplate knowing what strategies and/or digital transformation tools are used by MSMEs in the hospitality sector that contribute to reducing the impact of environmental turbulence and help turn them into sustainable companies in terms of the three pillars of business sustainability (economic, social and environmental).

Planned research output details

Title	Type	Anticipated release date	Initial access level	Intended repository(ies)	Anticipated file size	License	Metadata standard(s)	May contain sensitive data?	May contain PII?
Digital transformation, environmental turbulence a ...	Dataset	2025-02-03	Restricted	None specified	200 MB	Creative Commons Attribution 4.0 International	None specified	No	No

Anexo 5. Operacionalización cualitativa de Sostenibilidad Empresarial

Concepto	Categoría	Aspectos a indagar	Preguntas
<i>Sostenibilidad Empresarial</i> “Capacidad de una organización para crear valor y ventaja competitiva a través de estrategias que integren principios sociales, económicos y ambientales que contribuyan al crecimiento y supervivencia de las empresas” (Belas et al., 2021; Gross-Golacka et al., 2020; Ng & Rezaee, 2015; Sun et al., 2018).	<i>Sostenibilidad Económica</i> “Se encuentra basada en los resultados de la empresa en términos de ganancias, competitividad, reducción de costos, etc., de tal forma que permitan implementar estrategias y tomar decisiones” (Elkington, 1998).	Ingresos	1. Por favor describa detalladamente ¿cómo inició la empresa y cuál es la situación actual? ¿qué factores se toman en cuenta para que la organización siga funcionando y/o creciendo? De igual manera, ¿cómo enfrentan los riesgos y retos económicos a los que se enfrenta la empresa?
		Estabilidad económica	
		Pagos en tiempo	
		Plan financiero	
	<i>Sostenibilidad Social</i> “Aborda la manera en que la empresa se relaciona con la comunidad ya sea mediante la generación de empleos dignos y bien remunerados, acciones benéficas, derechos humanos, entre otros” (Elkington, 1998).	Riesgos financieros.	2. Comente ampliamente por favor ¿cómo es la relación de la empresa con los empleados, de qué manera se desarrolla la comunicación entre la gerencia y el personal? ¿cómo son las condiciones laborales dentro de la empresa, existen programas de capacitación y desarrollo de personal, en qué consiste el desarrollo de estos programas?
		Opiniones de los empleados	
		Sueldos y prestaciones	
		Formación del personal	
		Causas sociales	3. En la actualidad, la responsabilidad social es un término común en la parte empresarial, describa por favor, si la empresa participa o apoya en causas o iniciativas en pro de la comunidad en la que se desarrolla.
		Inclusión y equidad.	

Sostenibilidad Ambiental
 “Se refiere a la forma en que las empresas abordan el impacto de la organización en pro de la sostenibilidad del medio ambiente” (Elkington, 1998).

Calidad del aire
 Reciclaje
 Ahorro de agua
 Procesos operativos
 Impacto ambiental

4. Hoy en día el cuidado de nuestro planeta y sus ecosistemas es cada vez más importante, ¿de qué forma contribuye la empresa en el cuidado del medio ambiente?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Operacionalización cualitativa de Transformación Digital

Concepto	Categoría	Aspectos a indagar	Preguntas
<i>Transformación Digital</i> “Capacidad de innovación mediante el uso de tecnologías digitales por medio de redes sociales, páginas web, aplicaciones, software y dispositivos inteligentes, para cambiar los	<i>Innovación</i> “Brinda a las empresas la oportunidad de implementar cambios creativos en el modelo de negocio” (Zott & Amit, 2017). <i>Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)</i>	Motivación empleados Satisfacción del cliente Nuevas ideas Publicidad Herramientas digitales Computadora e internet	5. Generalmente los cambios aportan beneficios en las empresas, desde esta perspectiva, por favor comente ¿han implementado nuevas formas o actividades en la forma de operar su negocio? 6. El uso de la tecnología es parte de nuestra vida diaria y cada vez se ha hecho más necesaria tanto para el manejo y operación

procesos internos y las relaciones con los clientes de una empresa” (Gray & Rumpe, 2017; Henriette et al., 2015; Indriastuti & Fuad, 2021; Vial, 2021; Ziolkowska, 2021)	“Considera el acceso a internet, la utilización de aplicaciones básicas de internet y el comercio electrónico. Incluye la evolución de los servicios de internet en una organización” (Redoli et al., 2008).	Software administrativo Software de ventas Redes sociales Registro en aplicaciones	como para la publicidad de las empresas, por favor describa detalladamente ¿de qué manera utilizan herramientas tecnológicas, digitales y/o computacionales en la empresa y si el uso de ellos facilita o brinda oportunidades a la empresa?
	<i>Clientes</i> Los clientes en la era digital actúan como una red dinámica que tiene la capacidad de ampliar la cuota de mercado de una determinada empresa (Rogers, 2014).	Interacción de clientes Interés de los clientes Contacto con los clientes Búsqueda interactiva Pedidos	7. Al igual que el personal, los clientes son una parte fundamental para el éxito de una empresa, podría explicar por favor ¿cómo se desarrolla la relación y comunicación entre la empresa y los clientes?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Operacionalización cualitativa de Turbulencia Ambiental

Concepto	Categoría	Aspectos a indagar	Preguntas
<i>Turbulencia Ambiental</i>	<i>Turbulencia de mercado</i>	Deseos clientes	8. Continuando con los clientes, ¿considera que cada vez son más exigentes o que sus

“Son los cambios imprevistos en el entorno externo de una organización, la demanda los clientes y la intensidad de los competidores como factores que impulsan los cambios tecnológicos en una empresa” (Chatterjee et al., 2023; Song et al., 2021).	“Se refiere a la tasa de cambios en las preferencias de los clientes” (Jaworski & Kohli, 1993). <i>Turbulencia tecnológica</i> “Se refiere a la percepción que tienen las empresas del entorno tecnológico, lo que refleja el grado de cambio tecnológico” (Jaworski & Kohli, 1993).	Búsqueda de nuevos productos/servicios Comportamiento de compra Actualización de productos/servicios Competencia Cambios tecnológicos externos Cambios tecnológicos internos Avances tecnológicos Oportunidades Cambios tecnológicos en el sector servicios	preferencias van cambiando con el paso del tiempo? ¿por qué?
	<i>Intensidad Competitiva</i> “Se refiere a los recursos, el comportamiento y la capacidad de los competidores para diferenciarse” (Jaworski & Kohli, 1993).	Igualdad de productos/servicio Percepción de la competencia Renovación de productos/servicios de los competidores	9. Respecto a la competencia en el sector restauranero u hotelero es intensa, comente detalladamente ¿cuál es la mejor forma de competir o qué factores son determinantes para mantenerse vigentes en el mercado? 10. Explique por favor ¿cómo perciben a sus competidores, que los hace diferentes a ellos?

Mejora de productos
de los competidores

Mejora de procesos de
los competidores

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Cuestionario

Ciudad Juárez, Chih., ____ de ____ de 2024

Estimad@ participante
P r e s e n t e.-

Por este medio le envío un cordial saludo al tiempo de solicitar su apoyo para participar en la investigación titulada “Transformación Digital como herramienta en la Turbulencia Ambiental para la Sostenibilidad Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua” que permitirá al autor elaborar su proyecto de titulación del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ).

La investigación es de tipo académico, por lo que Usted podrá tener la seguridad de que la información que nos proporcione se utilizará única y exclusivamente para esos fines aunado a que, sus respuestas serán confidenciales pues el reporte de resultados será de datos agrupados y no de respuestas individualizadas.

Uno de los principios de la ética en la investigación es el consentimiento informado del participante en proyectos de investigación, por lo que, si Usted acepta participar, agradezco de antemano sus atenciones, valioso tiempo y confirmación de su aceptación.

Atentamente
Karla Melissa Moreno Arteaga

Matricula: 221199
Estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas

¿Acepta participar? Si () No ()

ENCUESTA. Responda a las siguientes afirmaciones de acuerdo con la escala marcando con una “X”, según la apreciación que tenga al respecto.

	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
1. La empresa tiene planes para generar mayores ingresos los próximos años.					
2. La empresa es económicamente estable y puede soportar las crisis económicas.					

	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
3. La empresa realiza los pagos en tiempo y forma de nómina, prestaciones laborales, proveedores, etc.					
4. La empresa cuenta con un plan establecido para el logro de los objetivos financieros.					
5. La empresa cuenta con estrategias para disminuir los riesgos financieros.					
6. La empresa escucha las opiniones y puntos de vista de empleados en todos los niveles, buscando brindarles mayor bienestar social.					
7. La empresa proporciona buenos sueldos y prestaciones a sus empleados.					
8. La empresa apoya la formación, el desarrollo y la capacitación del personal.					
9. La empresa apoya causas y/o iniciativas sociales como donaciones, beneficencia o patrocinios a favor de la comunidad.					
10. La empresa cuenta con iniciativas de inclusión y equidad de género.					
11. La empresa cuenta con filtros o extractores de aire para una buena calidad del aire.					
12. La empresa realiza o promueve acciones de reciclaje de papel, plástico, vidrio y otros desechos sólidos.					
13. La empresa cuenta con sistema de reciclaje (línea morada) o equipos de ahorro de agua.					
14. Los procesos operativos que se realizan en la empresa son amigables con el medio ambiente.					
15. La empresa considera el impacto ambiental que causan sus productos y/o servicios en la comunidad.					
16. En la empresa se motiva a los empleados a probar nuevas formas de hacer las cosas.					

	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
17. En la empresa se mejora constantemente la forma de hacer publicidad para dar a conocer los productos y servicios.					
18. Durante los últimos cinco años, la empresa ha desarrollado nuevas actividades y formas de hacer las cosas para satisfacer al cliente.					
19. En la empresa modificamos la forma de realizar las actividades utilizando herramientas digitales para facilitar el trabajo.					
20. En la empresa, se pueden experimentar nuevas ideas de forma fácil y rápida con el uso de la tecnología.					
21. En la empresa hay empleados que utilizan computadora con internet y sus actividades diarias de trabajo, las pueden realizar usando algún software.					
22. En el área administrativa de la empresa, usan programas de software con funciones comerciales básicas (contabilidad, gestión de ventas, compras, facturación y control de inventarios, etc.).					
23. En el área de ventas o servicio al cliente, usan software empresarial relacionado a esas funciones (incluidos los sistemas de pedidos/inventarios, el servicio posventa al cliente).					
24. La empresa tiene página web y varias redes sociales donde los clientes consultan sus servicios y hasta dejan comentarios.					
25. La empresa está registrada en aplicaciones para pedidos o reservaciones en línea como Uber, Didi, Expedia, Trivago, entre otras.					
26. Los clientes interactúan con la empresa en sus redes sociales, dejando comentarios positivos y negativos que otros clientes pueden ver.					
27. Con los cambios tecnológicos en la sociedad, los clientes se interesan más en el impacto social y ambiental que genera la empresa.					

	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
28. Los clientes cada vez utilizan más la página web, WhatsApp y/o redes sociales para tener contacto con la empresa.					
29. Nuestra página web, aplicación y/o redes sociales incluye folletos visuales y opciones de búsqueda interactiva para que los clientes puedan seguir publicaciones y promociones.					
30. La página web, aplicación, redes sociales y/o WhatsApp ayudan a los clientes a realizar pedidos y realizar un seguimiento de los envíos.					
31. Las necesidades y deseos de los clientes están cambiando rápidamente.					
32. Los clientes tienden a buscar nuevos productos y servicios todo el tiempo.					
33. El comportamiento de compra de los clientes está cambiando rápidamente.					
34. En el sector empresarial donde se encuentra la empresa, los productos o servicios se actualizan rápidamente.					
35. En el sector servicios, la competencia en el mercado es muy intensa y el precio es la principal forma de competir.					
36. Los cambios tecnológicos brindan grandes oportunidades en nuestra empresa.					
37. La tecnología en nuestra empresa está cambiando rápidamente. En nuestra empresa, cada vez utilizamos más herramientas tecnológicas y digitales.					
38. Una gran cantidad de ideas de nuevos productos y/o servicios han sido posibles gracias a los avances tecnológicos en nuestra empresa.					
39. Dentro de nuestra empresa, la tecnología está cambiando rápidamente dando lugar a nuevas oportunidades de productos/servicios.					
40. En el sector servicios, la tecnología cambia rápidamente.					

	Siempre	Casi siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
41. Cualquier producto o servicio que un competidor pueda ofrecer, la empresa puede igualarlo fácilmente.					
42. Los clientes perciben solo diferencias pequeñas o nulas entre los productos/servicios de la competencia.					
43. Nuestros principales competidores han renovado sus productos y servicios.					
44. Nuestros competidores están mejorando sus productos y/o servicios constantemente.					
45. Nuestros competidores mejoran sus procesos y calidad constantemente.					

Datos Demográficos	
Sexo:	Masculino () Femenino () Prefiero no decirlo ()
Año de nacimiento:	_____
Puesto de trabajo:	_____
Antigüedad en el puesto:	_____
Giro de la empresa:	Restaurante () Hotel ()
Nombre de la empresa (opcional):	_____
La empresa es (opcional):	Formal, registrada ante el SAT () Informal ()
Último grado de estudios:	Preparatoria () Licenciatura () Maestría ()
	Otro _____
¡Gracias por su participación!	

Anexo 9. Guion de entrevista

Protocolo de entrevista

Buen día, mi nombre es Karla Melissa Moreno Arteaga y soy estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Actualmente me encuentro trabajando en mi tesis doctoral, por lo cual solicito amablemente su apoyo para participar en la investigación titulada “Transformación Digital como herramienta en la Turbulencia Ambiental para la Sostenibilidad Empresarial en Pequeñas y Medianas Empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua”, esta investigación me permitirá elaborar su proyecto de titulación.

La investigación es de tipo académico, por lo que Usted podrá tener la seguridad de que la información que nos proporcione se utilizará única y exclusivamente para esos fines aunado a que, sus respuestas serán confidenciales pues el reporte de resultados será de datos agrupados y no de respuestas individualizadas.

Uno de los principios de la ética en la investigación es el consentimiento informado del participante en proyectos de investigación, por lo que, si Usted acepta participar, agradezco de antemano sus atenciones, valioso tiempo y confirmación de su aceptación.

¿Acepta participar?

Si () No ()

¿Está de acuerdo en que grabe nuestra conversación y tome notas?

Si () No ()

Esto es con la finalidad de no perder detalles al momento del análisis de la información, de igual forma, le recuerdo que toda la información que Usted proporcione será de carácter confidencial y anónima.

De acuerdo, iniciemos.

Preguntas:

1. Por favor describa detalladamente ¿cómo inició la empresa y cuál es la situación actual? ¿qué factores se toman en cuenta para que la organización siga funcionando y/o creciendo? De igual manera, ¿cómo enfrentan los riesgos y retos económicos a los que se enfrenta la empresa?
2. Comente ampliamente por favor ¿cómo es la relación de la empresa con los empleados, de qué manera se desarrolla la comunicación entre la gerencia y el personal? ¿cómo son las condiciones laborales dentro de la empresa, existen programas de capacitación y desarrollo de personal, en qué consiste el desarrollo de estos programas?
3. En la actualidad, la responsabilidad social es un término común en la parte empresarial, describa por favor, si la empresa participa o apoya en causas o iniciativas en pro de la comunidad en la que se desarrolla.
4. Hoy en día el cuidado de nuestro planeta y sus ecosistemas es cada vez más importante, ¿de qué forma contribuye la empresa en el cuidado del medio ambiente?
5. Generalmente los cambios aportan beneficios en las empresas, desde esta perspectiva, por favor comente ¿han implementado nuevas formas o actividades en la forma de operar su negocio?
6. El uso de la tecnología es parte de nuestra vida diaria y cada vez se ha hecho más necesaria tanto para el manejo y operación como para la publicidad de las empresas, por favor describa detalladamente ¿de qué manera utilizan herramientas tecnológicas, digitales y/o computacionales en la empresa y si el uso de ellos facilita o brinda oportunidades a la empresa?
7. Al igual que el personal, los clientes son una parte fundamental para el éxito de una empresa, podría explicar por favor ¿cómo se desarrolla la relación y comunicación entre la empresa y los clientes?

8. Continuando con los clientes, ¿considera que cada vez son más exigentes o que sus preferencias van cambiando con el paso del tiempo? ¿por qué?
9. Respecto a la competencia en el sector restaurantero u hotelero es intensa, comente detalladamente ¿cuál es la mejor forma de competir o qué factores son determinantes para mantenerse vigentes en el mercado?
10. Explique por favor ¿cómo perciben a sus competidores, que los hace diferentes a ellos?

Por mi parte serían todas las preguntas que tengo para Usted, ¿le gustaría agregar algo más o compartir alguna experiencia basada en el contenido de esta entrevista que considere podría ser relevante?

Datos Demográficos	
Sexo:	Masculino () Femenino () Prefiero no decirlo ()
Año de nacimiento:	_____
Puesto de trabajo:	_____
Antigüedad en el puesto:	_____
Giro de la empresa:	Restaurante () Hotel ()
Nombre de la empresa (opcional):	_____
La empresa es (opcional):	Formal, registrada ante el SAT () Informal ()
Último grado de estudios:	Preparatoria () Licenciatura () Maestría ()
	Otro _____
¡Gracias por su participación!	

Anexo 10. Respuestas a la entrevista, empresario 1

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 1
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E1- En ingresos pues vemos cuáles meses son de buena venta y en cuáles meses se te cae y así ver en cuáles tienes que apretar más con promociones y demás no y pues ha sido interesante porque nos hemos dado sorpresas de meses que pensamos que no van a ser como que muy buenos resultan muy bien; y meses que pensamos que van a ser muy buenos, pues nos llevamos la sorpresa y resultó que no, como nos pasó en verano.
		Estabilidad económica	E1- El restaurante se abrió el 23 de noviembre del 2023. Entonces pues estamos por cumplir exactamente 1 año y pues durante el año que llevamos abiertos pues ha sido muy interesante, con meses buenos y otros no tanto.
		Pagos en tiempo	E1- Todo el tiempo
		Plan financiero	E1- Sí! porque en el restaurante te ayuda mucho para la planeación del año o del mes, pues ves cómo estuvo en relación con el año o al mes anterior.
		Riesgos financieros	E1- Pues muchas veces no nos podemos enfrentar a los riesgos económicos, entonces tenemos que accionar muy rápido para hacer cambios en nuestro esquema, por ejemplo, de promociones para mantener un aforo que nos pueda permitir mantener un ticket promedio, pues que la venta esté aceptable, es pues la clave que hemos buscado.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E1- Tenemos 2 encargados de turno intercalados, siempre está alguien y pues bueno, mantiene la comunicación directa con personal de servicio. Luego en otra área, pues esta cocina que pues

			tenemos una chef y una sous chef que mantienen la comunicación directa con su equipo. Entonces bueno, pues la comunicación de dirección o de tesorería, por ejemplo, pues va con los encargados de área para ver qué necesidades hay, y así en cada área; y manejamos una junta que le llamamos alto semanal, la tenemos una vez a la semana, en donde cada encargado de área presenta sus resultados semanales e incidencias. Luego también revisamos mucho tema del personal, por ejemplo, qué está sucediendo con el personal, o si les hace falta algo.
		Sueldos y prestaciones	E1- Respecto a las condiciones laborales, o sea, pues tenemos las que pide la ley.
		Formación de personal	E1- Además de la capacitación inicial para su puesto de trabajo y nos dan capacitaciones también por áreas; además hay un programa que en ocasiones llevamos mucho seguimiento en otras ocasiones no tanto dependiendo como la carga de trabajo, pero el programa se llama “Universidad”, este programa se trata de constantemente estar recordándole al personal cual es la esencia del negocio, la misión, visión, cómo lograr la satisfacción del cliente y sobre todo que ellos se desarrollen para que vayan creciendo en la empresa.
		Causas sociales	E1- Ahorita hace un mes exactamente apoyamos un torneo de golf que fue organizado por una asociación que apoya a niños con cáncer, entonces entramos como patrocinadores en el torneo de golf.
		Inclusión y equidad	E1- Pues no tenemos problema con la inclusión y nuestras instalaciones son accesibles.
		Calidad del aire	E1- Tenemos los extractores en la cocina y los baños.

	Sostenibilidad Ambiental	Reciclaje	E1- Separamos los residuos para su desecho.
		Ahorro de agua	E1- De ahorro de agua no tenemos nada la verdad, aún no llegamos a eso, solo pues el no abusar del uso de agua y demás.
		Procesos operativos	E1- Pues el correcto mantenimiento de las trampas de grasa. Viene una empresa especializada pues a limpiar la trampa de grasas para evitar contaminar y la iluminación es con focos ahorradores.
		Impacto ambiental	E1- Pues así en la comunidad como tal no lo hemos pensado, solo para la empresa, por ejemplo, tenemos contemplado en el corto plazo poner paneles solares.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados	E1- Pues les festejamos los cumpleaños, este mensualmente hacemos un desayuno y ahí se entrega un reconocimiento impreso y también económico pues al mejor empleado de cada área y cada semana tenemos una junta donde vemos aspectos positivos y negativos donde se le reconoce en palabras lo que hicieron bien y se motiva a mejorar y disminuir las fallas.
		Satisfacción del cliente	E1- Constantemente estamos creando actividades a través de pues de shows con meseros, de cambios en los platillos, de generar experiencia a través de la comida, entonces de esa manera pues lograr esa satisfacción para que el cliente sea frecuente.
		Nuevas ideas	No hubo una respuesta en esta pregunta
		Publicidad	E1- Hemos hecho cambios en publicidad. Este a lo mejor iniciamos la publicidad de cierta manera en redes sociales y te vas dando cuenta porque rumbo va al restaurante, cuál es la clientela y así, porque muchas veces tú planeas todo para una clientela en específico y resulta que la clientela cambia entonces pues vas jugando con esa parte y te vas adaptando a los cambios para sacarle

			provecho. También es importante que logremos una publicidad orgánica porque también la publicidad se ha vuelto muy complicada, los algoritmos de redes sociales cada vez son más complejos y lo que más te ayuda es, ya sea de boca en boca o la publicidad orgánica, que la gente pues hace con su teléfono al subir una foto y etiquetar el lugar o la ubicación.
		Herramientas digitales	E1- Si, por ejemplo, el poder hacer juntas por zoom. Eso nos ha beneficiado, porque las personas que más conocen el restaurante, a veces el director de finanzas, el director de cocina, la directora de marketing, pues están en otro Estado. Entonces cuando algo se nos atora, pues nos podemos hablar para ponernos de acuerdo. Entonces semanalmente tenemos una junta financiera, una junta de marketing y así con ellos como para revisar esa esa retroalimentación y ese soporte que te da la franquicia y lo hacemos a través de Zoom.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E1- Con la computadora y el internet hacemos juntas por zoom, levantamos las comandas y tenemos toda la información de ventas, inventarios, finanzas y así.
		Software administrativo	E1- Pues el sistema te ayuda muchísimo porque ahí tienes prácticamente toda la información que necesitas y pues aquí le sacamos mucho provecho porque pues a través del sistema podemos revisar rápidamente la venta y quién fue el mejor vendedor, qué producto es el que más se vendió y pues se guarda y es un almacenamiento de datos bien importante.
		Software de ventas	E1- Algo que hemos implementado que de repente le batallamos porque fallan y todo, pero en su momento nos ayuda mucho, es el de Ipad. Tenemos unas Ipad para que los meseros que están más lejanos a la computadora de servicio, que es donde marcan los

			productos que está solicitando el cliente, pues no tengan que caminar desde la mesa que están atendiendo hasta la computadora de servicio, sino que lo hacen a través de un Ipad. Y prácticamente ya se va la comanda la cocina o la barra. Entonces el uso de las Ipad pues nos ayuda mucho.
		Redes sociales	E1- Contamos con página de Facebook e Instagram.
		Registro en aplicaciones	E1- No, hasta el momento no estamos registrados a lo mejor porque en la venta no hemos visto esa necesidad, pero claro que es un muy buen complemento.
	Clientes	Interacción de clientes	E1- Ya más o menos tenemos como un estudio, una radiografía de los clientes y el lugar, pues a través de redes sociales este vamos viendo, pues qué es lo que les gusta; de lo que publicamos, qué es lo que más reacciones tienen redes sociales; por cual medio de comunicación; o cual cuenta mayormente utilizan y pues nos vamos enfocando en eso y pues bueno, tratamos de mantener una base de datos de los clientes que nos reservan para de vez en cuando mandarles alguna promoción o bueno, pues avisarles de algún evento y que nos puedan visitar.
		Interés de los clientes	No hubo una respuesta en esta pregunta
		Contacto con los clientes	E1- Sí, conforme pasa el tiempo vamos teniendo más seguidores en la página y solicitamos a los gerentes que constantemente durante el turno estén visitando mesas y lo tenemos como una guía de preguntas básicas muy importantes para conocer cómo fue la experiencia del del cliente. Y eso lo manda un grupo de WhatsApp en donde pues estamos los todos los encargados de cada área y así todos estemos enterados, si hubo algún tema de que no le encantó para revisarlo e inmediatamente dar una solución. Y también las cosas buenas, pues qué es lo que le está gustando al cliente. Y pues

			un contacto semidirecto, pues lo hace la hostess, ella también tiene una guía en donde pues pregunta si es la primera vez que nos visitan, si festejan algo en especial para de esa manera nosotros en el servicio decir pues tenemos un cumpleaños o cosas así y hacer su visita más especial.
		Búsqueda interactiva	E1- Tampoco hemos llegado a eso.
		Pedidos	E1- No, aún no llegamos a esa parte.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E1- La exigencia por parte del cliente siempre va a estar, y pues al ser un restaurante somos de los negocios pues más volubles en ese aspecto, porque el cliente siempre va a esperar lo mejor y va a querer más.
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E1- Como te comentaba los clientes van cambiando y creo que es bueno tener bien estudiado tu menú, porque puede ser que tengas un producto estrella y pues no te conviene moverlo porque a lo mejor es el producto que distingue al lugar. Pero también es importante pues estarle haciendo innovación al menú para que la gente pueda encontrar cosas nuevas en cada visita.
		Comportamiento de compra	E1- Yo creo el comportamiento de los clientes va cambiando con el paso del tiempo, porque las tendencias ahora son, son muy, pues muy efímeras, pasan muy rápido.
		Actualización de productos/servicios	E1- Si tratamos de innovar en los platillos, pero no es algo que sea tan seguido, más bien nos enfocamos en la experiencia del cliente, y pues nosotros nos vamos más por el lado de pues de cumplirle al cliente, por el lado de entretenimiento, experiencia y también por el lado de satisfacción, no tanto en cuanto a los alimentos y servicio.

		Competencia	E1- Referente a la competencia general, creo que todos deberíamos de estar en el mismo canal de competir a través de calidad y experiencia, porque si nos ponemos a competir en promoción o a “billetazos” como yo le llamo, pues no funciona y es imposible competir de esa manera, se vuelve inoperable, yo no veo como mucho caso competir de esa manera.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E1- La verdad no los tomamos mucho en cuenta.
		Cambios tecnológicos internos	E1- Sí pues, antes no existía un medio de comunicación tan fácil y tan rápido como con la tecnología que nos ha ayudado mucho en el trabajo dentro del restaurante.
		Avances tecnológicos	E1- La verdad te voy a ser bien sincero, esas cosas ni siquiera las habíamos pensado, pero fíjate que con esto ya me vas a dejar tarea.
		Oportunidades	
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E1- Es muy diferente la dinámica que lleva un restaurante y otro, y pues de mariscos hay muchos en la Ciudad y todos vendemos productos similares, pero el sabor y la atención es lo que hace que el cliente vuelva.
		Percepción de la competencia	E1- Hay restaurantes que yo veo que tienen una esencia muy bien definida, como creo la tenemos nosotros este el concepto del restaurante está muy claro, es un lugar de mariscos, cerveza y banda y no nos salimos de ahí. No decimos, ah, bueno, ahora vamos a vender sushi, no, o sea, somos mariscos, cerveza y banda y somos

			le somos fieles a eso, sobre todo porque nosotros tenemos banda en vivo.
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E1- Híjole ese tampoco lo había pensado.
		Mejora de productos/servicios de los competidores	E1- Yo veo que hay restaurantes aquí cerca de la zona que si lo hacen y lo hacen muy muy bien y pues se me hace padre y al final de cuentas también, me da gusto que lo hagan bien porque se crea ese ese concepto de que en esta calle o esta zona hay buenos lugares, como también veo otros restaurantes que, pues no tienen un como una esencia bien definida y pues andan jugando con todo lo del menú, meten cosas y sacan cosas y demás, pero pues cada quien lo hace a su manera.
		Mejora de los procesos de los competidores	E1- Si como te dije ahorita, la competencia es muy buena y también es una manera de mantenernos al día, algunos de nuestros competidores mejoran en muchos aspectos y se esfuerzan por dar un buen servicio y por tener un buen establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Respuestas a la entrevista, empresario 2

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 2
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E2- Específicamente sobre el restaurante, se hace un análisis de mercado. Por ejemplo, hace 2 años y fracción aproximadamente se abrió la segunda unidad aquí en Ciudad Juárez. Ahí, pues se analizó el mercado, que tanta capacidad había, o sea, en esa zona había el

			proyecto de un hotel, y pues eso iba a ser atractivo para para jalar gente para aquella zona. Y después de hacer análisis se concluyó que era viable. Afortunadamente, el análisis se quedó corto, la verdad es que los resultados están excedidos de lo que se esperaba para una segunda unidad.
		Estabilidad económica	E2- Si, es una empresa que viene de una franquicia americana. Pero el dueño, vaya el director general de la franquicia aquí de Ciudad Juárez, después de un tiempo decidieron ya no tener nada que ver los creadores originales. Entonces él adquirió el negocio y pasó a ser completamente a su nombre. Actualmente la empresa está respaldada por un grupo de otras empresas del mismo dueño.
		Pagos en tiempo	E2- Siempre
		Plan financiero	E2- Básicamente es analizar el mercado con la competencia y con nuestra misma capacidad actual de atender.
		Riesgos financieros	E2- Pues como como todo, hay que hacer ajustes. Actualmente, por ejemplo, tenemos una problemática que es el tema del dólar, el 80% de nuestros productos con los que fabricamos el platillo son importados, entonces realmente hemos tenido que hacer ajustes con tema de precios. Siempre estamos monitoreando los costos, estamos verificando que los platillos estén siendo vendidos dentro de los de márgenes importantes de ganancia. Tenemos costos de producción bastante altos, y se sigue haciendo ajustes y alianzas con otras compañías que los pudieran vender más barato, buscar la manera de efficientar costos, hacer ajustes al menú y haciendo ajustes a los precios.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E2- A nivel unidad los canales de comunicación están muy abiertos con los diferentes gerentes operativos y administrativos, o sea, no hay un gerente que no esté en el restaurante, todos tienen contacto

			directo con el personal entonces es un trato muy de uno a uno. De hecho, es una práctica de parte del área de recursos humanos el realizar periódicamente una evaluación o una plática que le llamamos así “One to One”, que es donde el gerente se sienta con cada uno de los empleados a darles retroalimentación de su desempeño en X periodo de tiempo, y también se les escucha sus inquietudes o ideas o cosas así. Pero sí, la comunicación es bastante buena. También se realizó hace poco tiempo la encuesta de clima laboral a todo el personal. Y pues en cada restaurante también hay una asistente administrativa que se encarga de temas de administración y temas de recursos humanos, estar al pendiente de sus informes, que tengan sus herramientas de trabajo. Entonces, pues creo que, por ese lado, está bastante bien informado y comunicado el personal.
		Sueldos y prestaciones	E2- Las de ley y algunas extras.
		Formación de personal	E2- Sí, sí existe, para cada puesto hay una carpeta y entrenamiento donde vienen especificados todos los espacios de lo que debe de recibir de entrenamiento de tanto de su entrenador como de como de los jefes de otras áreas, porque, aunque se contratan para un área, se entrenan para diferentes áreas también. Por ejemplo, un bar tender que entra obviamente a la barra lleva aparte de su entrenamiento de barra, un entrenamiento en el área de hosting, para que sepan cómo se recibe la gente, otra parte de su entrenamiento en el área de ayudante de mesero, y así, entonces son carpetas bastante completas donde está su programa bien establecido para cada uno de los puestos.
		Causas sociales	E2- Sí, es una perspectiva que tiene muchos años, el tema de hacer aportaciones a alguna sociedad civil que regularmente se escogen 1, 2 o 3 lugares distintos y entre todos los restaurantes de la marca

			se juntan y se juntan los donativos y se hace entrega. Además de los donativos que hace el personal, el de empresa también le proporciona ahí una parte de su cuenta y también con instituciones académicas. Hace poco se hizo un patrocinio precisamente ahí con la UACJ.
		Inclusión y equidad	E2- Nosotros la verdad no hemos prestado como tanta atención a esos temas, es indistinto pues nos fijamos en la persona y su desempeño, no en lo demás.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	E2- Lo que marca la normatividad de protección civil.
		Reciclaje	E2- La disposición de productos y desechos orgánicos no tenemos, que a lo mejor es algo que podríamos hacer en un futuro.
		Ahorro de agua	E2- Pues lo único que marca la normatividad de la Junta de aguas, pero no como tal.
		Procesos operativos	E2- Pues por ejemplo en la capacitación estamos por migrar a un sistema electrónico y ya dejar el papel. Es básicamente una plataforma donde como si fuera una escuela o como si fuera una universidad, donde se encuentran todos los planes de estudio para cada uno de los puestos donde va a poder consultar todo en línea o en su teléfono, realizar exámenes, revisar consultas, ver vídeos como si fuera una plataforma de una universidad. Y pues también aquí es un poquito complicada esa parte, es un steak house, todos sabemos que la carne tiene un impacto importante ahí en la huella de carbono del planeta. Entonces no podemos decir que hacemos mucho ahí por el lado de la ecología, yo creo que con el puro hecho de ser un producto que vende carnes es un poquito complicado, seríamos un poquito hipócritas decir que estamos haciendo mucho

Transformación Digital	Innovación		por el planeta cuando nuestro principal producto pues proviene de él.
		Impacto ambiental	E2- Pues con el tema ecológico, pues digamos estamos a la orden o estamos al día con los temas de ecología, con los temas de la junta de aguas. O sea, todos los permisos están en orden, están en regla, que, pues digamos que no es hacer mucho más, pero por lo menos con la normatividad que se exige.
		Motivación a empleados	E2- Con las juntas One to One.
		Satisfacción del cliente	E2- Nosotros hacemos cambios en el menú por lo menos una vez al año, a veces 2 veces al año y pues es parte de tratar de mantener la propuesta fresca. Como que nosotros estamos también migrando de ser muy formales con los clientes a ser un poquito más casuales, porque así pareciera que lo está demandando el mercado, entonces le habla uno a una persona con mucha seriedad o muy muy formal y el cliente empieza como a darle retroalimentación de ser un poquito más dicharachero, un poquito más llevado incluso con los meseros, entonces creo que es irnos adaptando, pero respetando el concepto del restaurante.
		Nuevas ideas	E2- Si, los restaurantes deben estar innovando. Creo que los que nunca innovaron se han ido quedando atrás.
		Publicidad	E2- Lo hace directamente el departamento de mercadotecnia ya sea periódicos, algunas en publicidad electrónica diaria de Juárez, por ejemplo, de crónicas, publicaciones pagadas, redes sociales por mencionar algunas.
		Herramientas digitales	E2- Pues un ejemplo sería eso que acabo de mencionar del área de capacitación o el área de entrenamiento como le llamamos nosotros. Pues nos va a ayudar y hace mucho uso de la tecnología.

			Muchas de las de las nuevas capacitaciones ya vienen ayudadas por inteligencia artificial, por ejemplo, en los videos la voz está hecha con inteligencia artificial. Muchas de las imágenes igual están procesadas con inteligencia artificial. También hace poco migramos nuestros sistemas de evaluación y auditorías, listas de preparación, etc., digamos todo lo que son los sistemas que controlan el negocio o controlan un turno el día a día.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E2- Si, prácticamente la mayoría del personal utiliza computadora y/o internet.
		Software administrativo	E2- Los gerentes o los encargados de los restaurantes en su teléfono abren una aplicación donde pueden hacer las listas de verificación diaria para revisar la apertura y el cierre, para revisar que el turno esté constantemente como debe de estar. Tenemos una app que le llamamos ruta crítica, donde el gerente da una ruta, literal, así por todo el restaurante donde se enfoca en puntos críticos y se realizan en diferentes horarios.
		Software de ventas	E2- Para las comandas tenemos los puntos como de venta en donde los meseros registran la comanda y se envía al área correspondiente.
		Redes sociales	E2- Tenemos canales bastantes abiertos para que los clientes lleguen a nosotros y nosotros llegamos a ellos por medio de nuestras publicaciones en redes sociales, principalmente.
		Registro en aplicaciones	E2- Manejamos una plataforma que se llama open table que gestiona muy bien toda la operación del restaurante con respecto a entradas y salidas de clientes, reservaciones en línea, reservaciones por teléfono. Nos ayuda a gestionar los tiempos de espera, con esa lista nos da un estimado de cuánto tiempo le toca a la gente esperar.

	Clientes	Interacción de clientes	E2- Pues en las redes sociales, por ejemplo, cada restaurante tiene su community manager, donde pues si hay alguna inquietud de parte de los clientes, pues se pueden acercar ahí directamente preguntan y tratamos de darle solución.
		Interés de los clientes	E2- No ha cambiado mucho, o por lo menos no lo hemos sentido nosotros. Si las preferencias es algo que va cambiando, por ejemplo, cada restaurante nuevo que llega con una propuesta nueva, pero pues es imponer moda por un rato y ya.
		Contacto con los clientes	E2- Cada restaurante tiene también teléfonos celulares con WhatsApp para atención, no sé cómo de quejas, o si requieren alguna factura, si requieren alguna reservación o cotizar algún evento o algo, pues ahí también esa esa manera de comunicarse.
		Búsqueda interactiva	E2- Si, pues como te comenté tanto en las páginas como en redes sociales tenemos un canal de comunicación muy abierto y ponemos fotos de las instalaciones y platillos y todo.
		Pedidos	E2- Estamos registrados en Uber eats.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E2- A lo mejor no sentimos que exijan o cambien sus deseos, o tal vez no nos exigen más porque el servicio es bueno en general, pero creo que es la percepción del del negocio.
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E2- Creo que no, más bien el cliente no demanda más servicios, sino a lo mejor otras formas de servicio, otras formas de atender cada que hacemos alguna actividad, por ejemplo con el menú que involucra participación de los clientes, en este tenemos las velas para los cumpleaños donde todos las encienden y bailan ahí en su lugar para acompañar al festejado; también hay un postre donde utilizamos papel flashing, donde se quema el papel delante de la mesa y los invitamos para que tomen fotos; nuestra mixología

			también es muy atractiva, algunas tienen al final una sorpresa, algunas con el incienso, con diferentes cosas que hacen que se vea llamativa. Entonces creo que eso es más como que lo que busca la gente, una experiencia diferente.
		Comportamiento de compra	No hubo respuesta
		Actualización de productos/servicios	No hubo respuesta
		Competencia	E2- Pues la mejor forma de competir es siendo competentes obviamente. Siempre nos hemos distinguido por hacer una oferta gastronómica buena. Yo creo que muchos de los restaurantes que son de nuestro de nuestro ramo, que es el ser un poco más formal, en realidad no compiten con respecto al precio sino con la oferta gastronómica, y la verdad es que tenemos muy buena carne. Entonces básicamente es mantenernos en calidad y servicio y en el tope de la preferencia de los clientes.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E2- Pero de los externos pues no los hemos abordado o digamos enfocado tanto en esa cuestión, más bien en las necesidades internas.
		Cambios tecnológicos internos	E2- Pues estos ya te mencioné varios y seguimos trabajando.
		Avances tecnológicos	E2- Pues es lo mismo, manda lo que se necesita en el restaurante.
		Oportunidades	E2- Sí, ya sabes desde luego hay mucho ahorro en diferentes cosas, por ejemplo, en el papel, obviamente, el dejar de imprimir, que también podríamos decir que nos ayuda a la ecología, pero sí ayuda a facilitar mucho los procesos, también muchas actividades que

			tomaban más tiempo, todo eso se elimina con el hecho de tener mucha más flexibilidad en el tema de las herramientas tecnológicas. Creo que desde luego hay un beneficio importante inmediato en ese sentido, en el ahorro de tiempo y eficientar procesos.
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	E2- Eso para ser sincero no lo había pensado de esa forma, mucho menos tomado en cuenta.
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E2- Como te comenté somos muy innovadores y nuestros estándares son altos, obviamente eso no hace que nos durmamos en nuestros laureles, como les digo, estamos procurando innovar en una oferta gastronómica y en oferta de bar atractiva para nuestros clientes, precisamente para estar listos para entrar a una competencia en general.
		Percepción de la competencia	E2- Pues hay muchos restaurantes muy buenos y con propuestas diferentes pues llegó uno con una propuesta asiática muy innovadora y la verdad es que está bastante bueno el restaurante, pero yo no siento por lo menos aquí en mi unidad de negocio, que eso me afecte mucho por que tenemos varias virtudes, por ejemplo, contamos con nuestra propia panadería, aquí se hace el pan y se hacen los postres, que es algo de lo que no toda la competencia puede presumir. Tenemos las cavas más grandes también aquí en la ciudad, estas cavas son de más de 130 etiquetas de vino diferentes. Somos uno de los lugares más especializados para la mixología. Otra cosa que también muchos restaurantes no pueden presumir es que nuestra carne nunca es congelada, es carne siempre fresca directo del rastro, es empacada y guardada al vacío y lleva un proceso de añejamiento frío o nube, pero nunca se congela y eso es una ventaja competitiva muy grande porque ya existe una planta,

			hay una carnicería exclusiva de la marca donde de ahí sale para todos los restaurantes.
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E2- Creo que esto te lo voy a resumir así, hay algunos restaurantes que “nos asustan” por llamarlo y ponerle un término extraño, de que nos da un poquito más de miedo que pudieran entrar a la ciudad, que son otros restaurantes que compiten muy fuerte a nivel steak house, pero ahorita actualmente creo que creo que en la ciudad somos referente para la competencia en muchos sentidos.
		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Respuestas a la entrevista, empresario 3

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 3
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E3- Esa es información confidencial
		Estabilidad económica	E3- Lo maneja el corporativo que tiene prácticamente 1 año 10 meses con la marca.
		Pagos en tiempo	E3- Igual también es información confidencial
		Plan financiero	E3- Y esta también solo puedo decirte que, si se cuenta con ello, pero pues información confidencial.
		Riesgos financieros	E3- Los hoteles intercambiamos información diariamente como, por ejemplo, qué tarifa tuviste ayer, cuánto de rentas y la forma

			directa de enfrentar la situación es con tu atención al cliente y tu servicio.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E3- El trato directo con ellos, atenderlos y escucharlos, así como tienes que tratar bien a tu cliente, lo tienes que hacer con tu empleado, así lo puedo mencionar.
		Sueldos y prestaciones	E3- Cumplir con lo que la ley te pide.
		Formación de personal	E3- Tenemos 2 años con esta nueva marca y tienes acceso directo a sus programas de capacitación donde existen más de 2000 cursos en línea que puedes tomar desde el área administrativa, ventas, de desarrollo personal y profesional, inglés y sobre todo en el campo de trabajo desde las cuestiones básicas de cómo montar una cama, cómo limpiar un baño, etc.
		Causas sociales	E3- Como grupo tenemos una fundación en la cual pues los directivos directamente deciden donde aplican los recursos no, quienes entran en competencia y se decide al final dónde aplicar esos recursos, pero sí incluso a todos los clientes se le pide una participación si quiere formar parte con algún donativo para ese programa hablando en nuestro compromiso social.
		Inclusión y equidad	E3- Hacemos lo que nos corresponde desde el respeto y la integración.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	E3- Tenemos extractores
		Reciclaje	E3- Tenemos programas de reciclaje y separación de residuos.
		Ahorro de agua	E3- Pues lo básico que son las recomendaciones de evitar desperdiciarla.

Transformación Digital		Procesos operativos	E3- Esta propiedad en especial contamos con 1200 paneles solares para ayudar precisamente a la eliminación del carbono en el medio ambiente.
		Impacto ambiental	E3- Cada vez es más importante de qué forma contribuye la empresa e igual hoy en día la hotelería y sobre todo en las cadenas, lo más importante o el peso más importante se lo están dando precisamente ese valor al cuidado del medio ambiente.
	Innovación	Motivación a empleados	E3- A través del trato, pues cada quien trae su estilo de liderazgo.
		Satisfacción del cliente	E3- Tu atención al cliente y tu servicio es lo que marca la diferencia, todos somos hoteles todos ofrecemos prácticamente lo mismo, pero sin embargo esa calidez que tú puedas dar es lo que hace que tu cliente regrese.
		Nuevas ideas	E3- Generalmente vienen del corporativo.
		Publicidad	E3- Participamos mucho en redes sociales, estar innovando cosas y promocionando las instalaciones, los servicios y eventos.
		Herramientas digitales	E3- Hemos hecho muchos cambios, por ejemplo, en la entrada están los kioscos, aquí nosotros ya tenemos kioscos el cliente incluso por su propia cuenta puede registrarse el mismo, pone su tarjeta y el mismo paga y el mismo saca su llave sin tener contacto con alguna persona, porque las nuevas generaciones buscan mucho eso y aquí toda esa tecnología ya la tenemos a la mano. En room service el contacto es por WhatsApp incluso con los huéspedes dentro del hotel o sea se aprovecha mucho la parte de este grupo que es de lo principal que te vende como marca y es todo su apoyo en tecnología.

	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E3- La gran mayoría del personal utiliza computadoras, tabletas o incluso celulares con acceso a internet.
		Software administrativo	E3- Si manejamos en ambos casos, pero la forma de trabajarlos es confidencial.
		Software de ventas	
		Redes sociales	E3- Como te mencioné, participamos mucho en redes sociales.
		Registro en aplicaciones	E3- Si en Expedia y Booking.
	Clientes	Interacción de clientes	E3- De forma digital es de forma automática, recibiendo mensajes por su estancia y todo. En cuanto el cliente checa salida automáticamente y en la noche se les manda un correo donde los invitamos a responder una encuesta sobre la empresa; y luego tenemos otras plataformas que jalan esos correos del cliente pero también se conectan con todos los portales de la reservación y de esa forma yo como gerente general atiendo todo eso, contesto a todos mis clientes, así sea un comentario de excelente que den o un comentario negativo pero si estamos en contacto con el 100% de las encuestas de nuestros clientes.
		Interés de los clientes	No hubo respuesta
		Contacto con los clientes	E3- Como te dije anteriormente, es a través de correo principalmente o WhatsApp.
		Búsqueda interactiva	E3- Si hay en la página web
		Pedidos	No hubo respuesta
		Deseos de clientes	E3- Siempre están cambiando.

Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Búsqueda de nuevos productos/servicios	E3- Los clientes los buscan porque sus deseos o necesidades cambian, por eso es importante estar innovando.
		Comportamiento de compra	E3- También cambia, antes todo era de manera personal y ahora ya se usa mucho lo digital, un ejemplo muy claro y que nuestros clientes utilizan más son los kioscos para el registro.
		Actualización de productos/servicios	E3- Lo primero que tienes que hacer para que esto funcione es que tienes que actualizarte, hablando por ejemplo de tus instalaciones para ser preciso, hacer remodelaciones y mejoras en lo que es tu calidad de servicio, pero también actualizarse en la tendencia que hay en cuanto a platillos y bebidas.
		Competencia	E3- La competencia sana definitivamente en cualquier sector te obliga a mejorar cada día, te obliga a ser creativo y la mejor forma de competir es eso o sea estar innovando estar al día viendo qué sucede y estar pendiente de que hace la competencia y estar pendiente también en reaccionar, o sea hoy en día no te puedes quedar que el cliente llegue solo a tu negocio por el precio, hay que estar activo en todo.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E3- Esos siempre están y aparecen solos, va cambiando la tecnología, la vida, las culturas, las generaciones y las empresas tenemos que actualizarnos a pasos agigantados en la tecnología.
		Cambios tecnológicos internos	E3- Claro que sí mucho ha cambiado la tecnología. Lo que en su momento recuerdo yo que en mis tiempos innové, fue de los primeros hoteles que metió una plancha y un burro a una habitación en los años noventa y fui criticado alguna vez por algunos directivos que porque hacía eso. También alguna vez fui el primero aquí en Ciudad Juárez que puse un módulo que se llamaba “checa tu email”, era un módulo con una computadora para que el cliente pudiera revisar su correo, son algunas cosas que estuve innovando

			en ese tiempo no; y hoy en día creo que eso ya pasa a ser obsoleto porque esto ya ha pasado a ser parte de nuestra vida, entonces sí se tiene que ir cambiando y digitalizando en la medida de lo posible.
		Avances tecnológicos	E3- Definitivamente como te comenté hemos hecho cambios en algunos servicios que hacíamos de una manera más personal y ahora es de forma digital como por ejemplo con los kioscos que te comentaba.
		Oportunidades	No hubo respuesta.
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	E3- Esta si fíjate que más bien observamos lo que pasa en general, no tanto en el sector, pero es un punto interesante porque al final de cuentas es donde estamos parados.
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E3- Todos somos hoteles todos ofrecemos una cama, todos ofrecemos prácticamente lo mismo.
		Percepción de la competencia	E3- Pues toda empresa hotelera tiene sus credenciales, ahí están, todos tienen su misión, su visión, valores, objetivos y presupuestos que lograr.
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E3- Creo que las empresas nos distinguimos mucho por el liderazgo, un estilo de liderazgo es lo que marca el éxito de una empresa.
		Mejora de productos/servicios de los competidores	E3- Tampoco lo hemos abordado así, más bien analizamos la competencia de manera general, pero sería muy interesante darle este enfoque así más detallado.
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Respuestas a la entrevista, empresario 4

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 4
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E4- Lo que te puedo decir es que como toda empresa tenemos nuestras metas y estrategias definidas, pero ya profundizar en ello sería darte información confidencial y no lo tengo permitido.
		Estabilidad económica	E4- La empresa pertenece a un fideicomiso de inversionistas que tiene alrededor de 11 años, digamos que inició como un negocio un poquito más familiar el asunto con 7 u 8 hoteles y una vez que incursionó en este tema de hacerse un fideicomiso para estar en la bolsa valores y actualmente es una operadora de más de 1,500 hoteles a nivel mundial.
		Pagos en tiempo	E4- Si.
		Plan financiero	E4- Si pues con una estructura tan grande, se tuvo que echar mano de un corporativo centralizado con departamentos para desde ahí digamos atender a los hoteles o para tener cierto control de su operación y planeación.
		Riesgos financieros	E4- De alguna forma con estas estructuras que tenemos, digamos el soporte de la operadora como tal, fíjate a pesar de que tuvimos el tema de la pandemia, que fue muy duro para todos, en el caso específico de Ciudad Juárez, se recuperó como más rápido que cualquier otra ciudad en el sector hotelero. No necesariamente por el por el turismo de vacacional, sino por el de negocios, y pues el tener esta estructura que te mencionaba hace un momento, pues nos hace de alguna forma más fuertes.
		Opiniones de empleados	E4- Pues fíjate que ya tenemos que ver hasta la forma de llamarlos, con un nombre diferente, ¿no?, es decir, ya no son empleados sino

	Sostenibilidad Social		colaboradores. Hace 10 años se gerenciaba, por llamarlo de alguna manera. En relación con los colaboradores y de alguna manera ha cambiado mucho necesariamente por cambios generacionales. La postpandemia también marcó un antes y un después en la relación entre asociados y dirigentes, tiene que ser muy estrecha la comunicación y tiene que ser muy dirigida hacia cada una de las poblaciones, no puede ser el mismo trato para cada uno de ellos, hoy día hay que llegarle a cada colaborador en su idioma, vamos a llamarlo de esa manera.
		Sueldos y prestaciones	E4- Si pues tenemos las prestaciones de ley para ser más generales en eso.
		Formación de personal	E4- Tenemos programas de desarrollo desde el inicio desde la inducción y de entrada obligatorios y van para todos. Y digamos que, una vez cumplidos esos mandatorios obligatorios, cuando hay interés de parte de la gente, hay muchas posibilidades de seguir tomando capacitaciones, de seguir desarrollándose en su posición actual, o aspirar a una mejor, una que le llame la atención y se hace en un entrenamiento cruzado.
		Causas sociales	E4- Sí, este desde hace ya mucho tiempo tenemos una especie de convenio no escrito, hemos tenido una colaboración muy estrecha con un hospital local en el que ellos tienen un taller donde rehacen todos los blancos que aquí ya no son de utilidad como ropa de cama que tiene una manchita por allá que ya no se quita o que tiene un desprendimiento de algún lasito por alguna orilla y todo el resto del material está en buenas condiciones. Ellos, por ejemplo, de una sábana de una cama King size, se hacen sábanas para una cama individual y cosas así y la verdad es que trabajan bastante padre. Y pues llevamos sábanas, toallas y todo lo que de alguna forma va siendo baja del hotel. Este aprovechamos también cada vez que

			vamos, este nos llevamos burritos, café, refrescos de aquí del restaurante, este vamos con la gente del taller que ya nos conocen muy bien y nos estamos un ratito afuera con la gente que no la está pasando tan bien, gente que tiene temas con sus pacientes y así.
		Inclusión y equidad	E4- Son temas nuevos y delicados que prefiero no abordar, pero no tenemos problema con ello.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	No hubo respuesta.
		Reciclaje	E4- Tenemos programas de reciclaje.
		Ahorro de agua	E4- Es lo mismo con los consumos tanto de agua, se registran todos, y tenemos llaves ahorradoras también.
		Procesos operativos	E4- Es lo mismo con los consumos tanto de agua, de luz y de gas, se registran todos. Y También contamos con las luces LED ahorradoras.
Transformación Digital	Innovación	Impacto ambiental	E4- Tenemos un programa dentro de los estándares de la cadena, “Green Engage” se llama el programa y tiene como objetivo la reducción de la huella de carbono y se van registrando las emisiones y se establecen objetivos para disminuir los indicadores.
		Motivación a empleados	E4- Este hay grupos de WhatsApp en el hotel, está el de la recepción, el de mantenimiento del restaurante, el de que 2 juntos, el del Comité, el del Comité Petit, y así hay muchos grupos este donde la comunicación y la motivación ha sido mucho más efectiva y mucho más rápida.
		Satisfacción del cliente	E4- Es lo más importante para nosotros.

		Nuevas ideas	E4- Uy, sí, hemos ido a una constante de cambios, unos por las necesidades, otros más por adecuación y más por el mundo en general. Si no cambiamos, este nos quedamos atrás, ¿no?
		Publicidad	E4- En la página web y redes sociales.
		Herramientas digitales	E4- Sí, definitivamente hay muchas herramientas que la marca provee y algunas con recursos adicionales. Pero hoy día ya contamos con diversas herramientas tecnológicas.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E4- Si, son esenciales para el trabajo de los colaboradores.
		Software administrativo	E4- Por ejemplo, contamos con una aplicación en los teléfonos celulares que lleva todas aquellas bitácoras que se tenían de mantenimiento profundo de todo el hotel que me va recordando, lo voy marcando, lo voy haciendo y lo voy avanzando. Me va marcando los avances y me va marcando los atrasos si estuvieran.
		Software de ventas	E4- Si tenemos
		Redes sociales	E4- Pues Facebook principalmente
		Registro en aplicaciones	E4- Si en varias como Expedia, Tripadvisor, Booking.
	Clientes	Interacción de clientes	E4- Actualmente es más tradicional con el correo electrónico.
		Interés de los clientes	E4- En algunos casos.
		Contacto con los clientes	E4- Sí, hay un programa en el que ya estamos este apenas iniciando que es vía WhatsApp y es si el huésped así lo desea, si desea participar y una vez que hace check in tenemos este servicio. Si el huésped así lo quiere, puede tener comunicación durante toda su estadía vía WhatsApp, que ese sería como un primer paso; y el siguiente paso, repito, ya sería toda su estadía automatizada pero

Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado		para esto aún se necesita mucha infraestructura que todavía no tenemos y requiere una inversión bastante considerable.
		Búsqueda interactiva	E4- En la página web.
		Pedidos	E4- Pues en el caso de las reservaciones, la mayoría se hace a través de las páginas registradas.
		Deseos de clientes	E4- Las solicitudes del huésped han cambiado y eso ha cambiado también la forma de trabajar y hay que irnos regulando poco a poco.
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E4- Pues si, si sus necesidades van cambiando es normal que busquen nuevas cosas y sobre todo las nuevas generaciones.
		Comportamiento de compra	E4- No diré que los clientes son exigentes, yo diría más bien que son conocedores y tienen un abanico muy grande de posibilidades por escoger. Son conocedores, conocen las diferentes marcas y tienen la posibilidad de comparar entonces simple y sencillamente pues piden lo que merecen y por lo que están pagando.
		Actualización de productos/servicios	E4- A ver, habitaciones tenemos todos, este restaurante tenemos todos este, el gimnasio lo tenemos todos, la alberca la tenemos todos. Este, hay categorías brutales y hay unos mejor categorizados que otros, por decirlo de alguna manera.
		Competencia	E4- Uy, pues aunque ahí va a sonar muy trillado, pero no hay de otra que competir con el factor humano y la calidez del servicio. Muchas veces el cliente prefiere un trato cálido, más que cualquier servicio, más que la máquina más brillante del gimnasio, la alberca más grande y más bonita de toda la ciudad el servicio está por encima de cualquier marca, de cualquier construcción, en tanto se mantenga un servicio de calidad y de familiaridad, de hacer sentir bien al huésped realmente como en su casa, pues nos va a ayudar a

			tener a la gente repetitivamente y me parece que para eso el factor humano es ese el que no se puede reemplazar con nada y lo que te marca una diferencia.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E4- De estos tienes que estar bien pendiente porque son los que de alguna forma también te van indicando el rumbo, hacia donde se mueve el mercado o que busca.
		Cambios tecnológicos internos	E4- Se han requerido muchísimos cambios en todos los sentidos, desde la organización, desde la planeación, desde la dirección y es una cadenita que empieza por uno, es decir, que tiene que empezar a hacer los cambios uno desde la dirección para que los gerentes departamentales actúen en consecuencia y así poder llevar el barco a buen puerto, pero sí es una constante de cambios este operativos y administrativos que no han parado actualmente.
		Avances tecnológicos	E4- Definitivamente, como te he comentado, es lo que te permite estar actualizado y te da la oportunidad de brindar un mejor servicio para tus clientes.
		Oportunidades	
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	E4- Es bien importante voltear a ver esto, porque es parte de analizar a tu competencia y mantenerte vigente en el mercado.
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E4- Todos los hoteles tenemos prácticamente lo mismo, no hay un diferenciador en ello como tal.
		Percepción de la competencia	E4- Pues el nombre de la cadena puede sumar un poquito más de puntos, y me parece que la diferenciación tendría que ser por cierta categoría y con cierto nombre que como te dije suman más a la mente de un comprador que otro no, incluso uno de cadena contra uno de nombre local, pero al final y remitiéndome al punto anterior, cualquier hotel sin cadena sin nombre, sin el respaldo de un

			apellido, pero con un buen servicio puede dar competencia fácilmente.
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E4- Que interesante cuestión, hasta la fecha solo se analiza a los competidores digamos que no tan específico, pero sin duda considero que son cuestiones que podríamos implementar y que definitivamente nos pueden ayudar a mejorar más lo que ya se hace.
		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Respuestas a la entrevista, empresario 5

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 5
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E5- Disculpa esa es información confidencial
		Estabilidad económica	E5- Pertenece a un corporativo de aproximadamente 3,500 hoteles de toda la cadena alrededor del mundo.
		Pagos en tiempo	E5- Si.
		Plan financiero	E5- Si llevamos a cabo una planeación mensual y anual principalmente.

		Riesgos financieros	E5- Pues irnos adaptando, por ejemplo, con la pandemia ahí fue, yo creo que el mejor ejemplo, la mejor situación, que no estaba prevista, duramos aproximadamente 6 meses cerrados e hicimos muchas cosas, adecuamos muchas cosas y aprendimos a trabajar diferente.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E5- La ventaja de este hotel es que somos muy poquitos. Somos actualmente 31 personas para todo el hotel en los 3 turnos. No tenemos jefaturas, no tenemos mandos medios, entonces la comunicación conmigo (gerencia) es directa con cualquier persona y tenemos la política de puerta abierta. Entonces todo mundo sabe que cuando tiene alguna duda, alguna inquietud, alguna inconformidad o simplemente que quiere ir a desahogarse un poco, la puerta de mi oficina está abierta y pueden entrar cuando quieran. Entonces eso facilita mucho las cosas, porque cualquier duda por más pequeña que pueda ser la pueden ver directamente y ahora sí que aclarárselas, en lugar de que se creen suposiciones o se imaginen cosas que no son.
		Sueldos y prestaciones	E5- Tenemos prestaciones superiores a las de la ley, por ejemplo, aquí todos los colaboradores tienen seguro de gastos médicos mayores.
		Formación de personal	E5- La capacitación es constante, ya sea por la certificación que estamos haciendo de “Green key” que es de desarrollo sostenible, este tenemos que estar actualizando el personal. También tomamos los cursos que son obligatorios por la secretaría del trabajo, primeros auxilios, combate contra incendio, el curso de inducción este privado, curso de evacuación de inmuebles pues esos son de cajón y algunos cursos institucionales que tenemos para que la gente conozca mejor la marca. Hay uno que se llama “conociendo la marca” para que sepan en dónde están parados y el tamaño de

			empresa, todo lo que significa la marca. También las capacitaciones son constantes por el hecho de que somos poquitos, trabajamos mucho con la multifuncionalidad, entonces hay que enseñar a las personas a ser un poco de cada departamento, y cuando se requiere mover las piezas del ajedrez pues es mucho más fácil porque la gente sabe hacer eso que se le está pidiendo y eso les ayuda para futuras promociones, futuros ascensos.
		Causas sociales	E5- Si hacemos diversas cosas, este hemos trabajado con asociaciones, con asilos, con orfanatos; este tratamos de no casarnos con una sola asociación, sino de buscar y estar viendo dónde pueda necesitar más. Hemos donado blancos a asilos como la casa del paisano. Cambiamos de computadoras y las llevamos a una primaria y pues en la primaria felices. Este hicimos el arreglo y el mantenimiento del pozo de absorción, de repente nos salimos y hacemos limpieza de alguna área que está aquí junto al hotel. Hemos pintado casas y parques. Hacemos mucho, por ejemplo hace como año y medio se quemó la casa de una familia y aquí entre todos que nos enteramos y les hablamos, hicimos cooperación, hicimos recaudación de artículos, de ropa y se los llevamos a donar. Y aquí la gente, pues ahora sí, que de corazón todos participan.
		Inclusión y equidad	E5- Para nosotros todos nuestros clientes son igual de importantes y de les brinda el mayor respeto, por ejemplo, tuvimos en una ocasión una pareja de la comunidad LGBT+ que se fueron muy contentos del hotel porque dijeron que les gustó mucho el trato del personal y que es la primera vez que se sienten cómodos.
		Calidad del aire	E5- Contamos con extractores que nos ayudan en esto.

	Sostenibilidad Ambiental	Reciclaje	E5- Tenemos la separación de residuos y reciclaje de toallas, por ejemplo, por cada 10 toallas que se reciclaran, este se plantaban 3 arbolitos.
		Ahorro de agua	E5- Compramos regaderas para hacer más eficiente el uso del agua, las regaderas son regaderas que usan menos de 6 litros por minuto y las que teníamos anteriormente eran de 13 litros por minuto, entonces prácticamente redujimos a la mitad del consumo de agua. Tenemos un programa con los huéspedes en donde los invitamos a que reutilicen sus toallas. Para el consumo de agua también hay recomendaciones en las habitaciones de los clientes.
		Procesos operativos	E5- También este pusimos fotoceldas para el ahorro de la luz. Administrativamente compramos hojas de papel reciclado y hemos ido desechando plásticos de un solo uso. Por ejemplo, antes teníamos la bolsa de plástico para la lavandería, ahora no, ahora son unas bolsas de tela que se van con la lavandería y nos regresan la ropa lavada y la bolsa de la lavandería también lavada para que la volvamos a utilizar. Se eliminaron los popotes, se eliminaron los sobresitos de cátsup y de mostaza, las botellas de plástico. En las habitaciones pusimos una botella de vidrio que los huéspedes pueden rellenar las veces que quieran en el dispensador de agua que tenemos al lado de los elevadores y poco a poco estamos haciendo muchos cambios que se van viendo y pues aportando nuestro granito de arena.
		Impacto ambiental	E5- Hacemos nuestros estudios de emisiones de carbono a la atmósfera cada 6 meses, y este, obviamente, pues hacemos nuestro trámite ante ecología, este presentamos nuestros estudios de que estamos cumpliendo con las normas.

			Hay un letrero en cada habitación donde invitamos a los huéspedes a apagar la luz, a apagar el aire acondicionado si va a salir de su habitación, y pues que deje la cortina abierta y las luces apagadas.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados	E5- Como dije hace rato, este el personal es muy importante para la empresa entonces tenemos nuestros programas de esparcimiento porque hacemos una fiesta cada 3 meses con donde participa todo el personal para desconectarnos tantito y convivir un rato y eso ocurre cada 3 meses, incluida la posada. Hay programas de reconocimiento para los colaboradores en donde se toman en consideración la representación de los valores y obviamente ahí se ve también reflejado la actitud de la persona.
		Satisfacción del cliente	E5- Todos los huéspedes son importantes, todos los huéspedes son VIP.
		Nuevas ideas	E5- Generalmente vienen del corporativo o desde la gerencia las proponemos a la dirección.
		Publicidad	E5- Tenemos una agencia que nos lleva a las redes sociales.
		Herramientas digitales	E5- Tenemos grupos de WhatsApp por departamento y general donde les ponemos avisos, información importante y así sabemos si en algún departamento están necesitando de apoyo, que vaya el de mantenimiento, que les ayuden con X cosa, este prácticamente todo lo hacemos por WhatsApp.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E5- Son necesarias para el funcionamiento del hotel, incluso soy el único que traigo laptop de la empresa y celular de la empresa, entonces no me puedo escapar del trabajo.
		Software administrativo	

		Software de ventas	E5- Contamos con ambos pues son necesarios para las actividades diarias del hotel.
		Redes sociales	E5- Si, como te dije tenemos una agencia que nos lleva a las redes sociales.
		Registro en aplicaciones	E5- Si, al ser cadena estamos en varias aplicaciones.
	Clientes	Interacción de clientes	E5- En cuestiones de comentarios y retroalimentación que llegan a dar los clientes. Tenemos una plataforma donde yo personalmente tengo que responder todos esos comentarios, todo lo de dudas, quejas, sugerencias, todo. Hay que revisarlo, atenderlo y responderle a cada persona y a veces inclusive hasta por correo electrónico para dar seguimiento a alguna solicitud o alguna situación que se haya presentado.
		Interés de los clientes	E5- La verdad no me ha tocado, más bien es algo como interno, de la empresa hacia la sociedad.
		Contacto con los clientes	E5- Al menos de mi lado, yo trato de salirme un rato a la recepción para estar en contacto con los clientes y escucharlos. Este cuando me toca andar arriba en pisos, que ando revisando habitaciones y me topo a los clientes en el elevador o en los pasillos, este tratar de conocer un poquito su percepción, cómo les está apareciendo la estancia.
		Búsqueda interactiva	E5- En la página hay mucha información, fotografías y videos.
		Pedidos	E5- Si por pedidos te refieres a las reservaciones, pues la mayoría de hace por medio de la página o de las aplicaciones y ahí los clientes pueden consultar todo.

Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E5- Híjole, todo cambia. Cuando yo empecé en la hotelería, el Internet no era tan indispensable. Hoy en día, una habitación de hotel sin Internet es imperdonable. Entonces todo ha ido cambiando, obviamente las necesidades de los clientes van a cambiar y nosotros tenemos que ir evolucionando junto con los clientes.
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E5- Va de la mano con lo anterior, si el cliente cambia la empresa también debe hacerlo.
		Comportamiento de compra	E5- Yo considero que no ha cambiado mucho desde que llegó la tecnología.
		Actualización de productos/servicios	E5- Si queremos permanecer y subsistir en el negocio nos tenemos que adaptar, no podemos quedarnos atrasados. Ni querer echar la culpa a los clientes de que ¡ay, ahora son más exigentes! Es lo que hay, son los cambios que tiene la sociedad y nos tenemos que ir adaptando.
		Competencia	E5- Al final de cuentas lo que llega a marcar la diferencia es el cómo se siente el huésped. En las instalaciones me ha tocado hablar con huéspedes que me dicen es que me vine con ustedes porque aquí sí me tratan bien.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E5- Te obligan a evolucionar, si no cambias te quedas atrás.
		Cambios tecnológicos internos	E5- Estamos por cambiar el sistema de codificación de las llaves, este a hoy por hoy tenemos llaves magnéticas, y la idea es cambiar desde proximidad, entonces eso viene próximamente.
		Avances tecnológicos	E5- Acabamos de hacer una migración de nuestro sistema operativo. Antes lo teníamos en el site, ahorita ya no tenemos, no

			necesitamos el servidor, ahorita está todo en la nube, entonces. La ventaja que representa ese cambio tecnológico que tuvimos es que si llega a fallar el sistema, en cuestión de minutos se vuelve a restablecer porque en la nube está la base de datos. Antes si fallaba el servidor y dependiendo si el servidor se había tronado., no pues espérate 2 o 3 semanas hasta un mes, hasta que te llegue el nuevo servidor.
		Oportunidades	E5- Definitivamente y creo que las hemos aprovechado hasta donde ha sido posible.
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	E5- Claro, muchísimo sobre todo en la hotelería como las llaves inteligentes y muchas cosas que se han dado sobre todo en Europa pero que aquí todavía nos faltan como unos 5 años para llegar a eso.
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E5- Pues sí, todos los hoteles tenemos habitaciones, unos más grandes, otros más pequeños.
		Percepción de la competencia	E5- Yo creo que todos lo tenemos muy claro y tenemos una comunicación muy padre entre colegas dentro de la asociación. Al contrario, nos andamos pasando tips si a alguien le pasa algo, pues avisa para que a los otros no les pase. Y pues hay una competición sana yo creo que todos tenemos clara esa parte de que pues cada uno su hotel y pues tú sabrás cómo tienes tu hotel. Decimos nosotros, “el sol sale para todos y a todos nos tocó una rebanada del pastel”.
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E5- Para nosotros es parte de estudiar a tu competencia y como te he estado platicando, eso es muy importante porque es lo que nos lleva a mejorar.

		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Respuestas a la entrevista, empresario 6

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 6
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E6- Nosotros generamos una base de ocupación y un volumen, y yo creo que eso puede ser la clave también.
		Estabilidad económica	E6- Nosotros tenemos la idea y la instrucción de hacer las cosas con nuestros propios recursos, de no tener un apalancamiento financiero bancario, de prácticamente mover nuestro propio dinero para no generar una deuda y más con la incertidumbre en estos tiempos verdad.
		Pagos en tiempo	E6- Siempre.
		Plan financiero	E6- Pues nos gusta este tipo de inversiones peligrosas, por ejemplo, en media pandemia empezamos la construcción de un tercer hotel, entonces pues es una cuestión muy, pues este, en cierta forma y a lo mejor me veo un poco mal porque soy parte de la dirección y de la gerencia, pero pues es admirable y muy valiente como vuelvo a repetir por parte del grupo.

	Sostenibilidad Social	Riesgos financieros	E6- Creo que lo otro es dar o hacerle ver los clientes un costo-beneficio que lo agradezcan a un precio honorable y alcanzable para la gente.
		Opiniones de empleados	E6- Uno de los valores más importantes que tiene la cadena pues es la cuestión de la humildad, la resiliencia y el respeto en todas sus líneas de mandos, y creo que eso es lo principal para seguir avanzando. La cultura organizacional de los directivos y la visión que tienen es pues de llegar y saludar a la gente, este tener acercamientos con ellos, involucrarte en la operación, aprenderte el nombre de las personas, estar al pendiente de lo que está sucediendo independientemente de las ocupaciones que tengan, porque en ocasiones no los puedes ver a todos, pero es una relación muy cálida muy estrecha entre patrón-colaborador; la gente que trabaja por ejemplo en nuestra empresa, es gente que dura muchos años en la empresa y en ocasiones se va y regresa porque precisamente sienten esa relación con el patrón o con el directivo.
		Sueldos y prestaciones	E6- Superiores a las de ley.
		Formación de personal	E6- Ok sí, de hecho, nosotros estamos muy de la mano y trabajando con lo que es la Secretaría de Turismo y el Fideicomiso Chihuahua, donde por medio de ellos obtenemos cursos y capacitaciones en donde nosotros mandamos a nuestros colaboradores; otro tipo de capacitaciones que llevamos internamente, pues llevamos reuniones y llevamos capacitaciones mensuales donde el colaborador se le dice y se le explica cómo hacer las cosas si tienen alguna duda hay entrenamientos cruzados entre departamentos. La empresa anualmente selecciona 3 personas para un programa de desarrollo de habilidades gerenciales.

		Causas sociales	E6- La industria hotelera en ocasiones es muy noble porque nosotros tenemos un ciclo de vida en nuestros blancos, por ejemplo, nuestras sábanas y nuestras almohadas no pueden pasar cierto tiempo porque pues ya se empieza a ver un poquito el desgaste, entonces apoyamos a internados de niños y de niñas; y en Navidad se hace una comisión y se va y se entrega juguetes. Para nuestros colaboradores cuando existe la posibilidad se les dona este ya sea blancos o colchones y alguna otra situación y de hecho pues hemos llegado a apoyar pues también causas sociales importantes en Clubes Rotarios. Además, en el 2020-2021 nos dan el premio a la empresa juarense con mayor responsabilidad social por medio del municipio de Ciudad Juárez.
		Inclusión y equidad	E6- Mira hay 2 certificaciones en hotelería que es empresa inclusiva y empresa incluyente. Una es por cuestión de géneros y la otra es por cuestión de alguna discapacidad. La empresa de nosotros está preparada para ambas, tenemos habitaciones handicap para gente discapacitada, tenemos nuestras rampas, tenemos este apoyo también para la gente cuando viene con alguna discapacidad; y sinceramente con la gente de un género no tenemos ninguna “aberración” o inconveniente en recibirlos y en atenderlos. De hecho, hubo una certificación en Ciudad Juárez que nada más 2 empresas la tenemos y era en cuestión del género. Nosotros somos muy respetuosos y estamos preparados, la gente se capacitó y yo creo que ahorita pues hay que tener apertura dentro del respeto de cada uno.
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	E6- Utilizamos extractores y filtros más que nada
		Reciclaje	E6- Si, como puedes observar por los corredores tenemos diferentes contenedores para diferentes tipos de residuos.

		Ahorro de agua	E6- Tenemos los programas de ecología el primero en las habitaciones ustedes pueden encontrar una calcomanía de un programa ecológico para el ahorro del agua, en donde el huésped nos indica si quiere o no quiere que se le laven sus toallas o cambien sus sábanas.
		Procesos operativos	E6- Pues en general tratamos de aportar nuestro granito de la forma en que te he comentado.
		Impacto ambiental	E6- Tenemos el programa de lo que es la reducción de plástico dentro de la empresa nosotros con anterioridad a todas las habitaciones les poníamos botellas de agua plastificadas, ahorita hemos reducido eso y lo que hacemos es que pusimos una jarrita de cristal con 2 vasos para el huésped y en cada uno de los pasillos usted va a encontrar un dispensador de agua.
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados	E6- Sobre todo es de apoyo mutuo, y casi le podría decir y no es por mencionarlo, pero es casi casi una relación de lealtad
		Satisfacción del cliente	E6- Es lo principal para nosotros, por eso te comento que más allá de los servicios que ofrecemos el trato cálido y que se sientan en casa es nuestra máxima.
		Nuevas ideas	E6- Confiamos mucho en la cuestión de las nuevas plataformas, de las nuevas aplicaciones y de toda esa, pues no inteligencia artificial, sino apoyos o herramientas tecnológicas para poder seguir creciendo.
		Publicidad	E6- Utilizamos la página web y el Facebook para hacer la publicidad y marketing; con una pequeña inversión en nuestras redes podemos llegar a mucha más gente que con un documento

			impreso o en una visita de un ejecutivo. En lo que lleva de tiempo una visita ya le llegué a 100,000 personas con mi publicidad.
		Herramientas digitales	E6- Cada vez hemos ido adoptando más herramientas digitales, como le comentaba ahorita, hace 4 o 5 años hacíamos prácticamente casi de forma manual todo.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E6- Si, sobre todo en el área administrativa.
		Software administrativo	
		Software de ventas	
		Redes sociales	E6- Principalmente usamos Facebook.
		Registro en aplicaciones	E6- Tenemos poco tiempo de habernos registrado pero actualmente estamos en Travel Click, Expedia, Booking y Tripadvisor.
	Clientes	Interacción de clientes	E6- Con nuestra red social
		Interés de los clientes	E6- No hubo una respuesta en esta pregunta
		Contacto con los clientes	E6- La comunicación es primeramente pues face to face, siempre tratamos de que sea face to fase, este siempre saludar pues somos muy acogedores, este tratamos siempre de estar en contacto con el cliente y no únicamente en la recepción verdad, o sea tú vas a restaurante saludarlos que se sientan bien atendidos que quede el contacto de que se sientan a gusto dentro de la empresa, este que se sientan con un buen hospedaje verdad y poner atención en cualquier recomendación que nos lleguen a hacer.
		Búsqueda interactiva	E6- En la red social se puede observar fotografías y videos de nuestras instalaciones.

		Pedidos	E6- Por ejemplo, con las reservaciones que se hacen en las diferentes plataformas donde estamos registrados, se puede dar un seguimiento, pero pues es algo sencillo aún.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E6- Yo creo que la necesidad del cliente es diferente
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E6- Si, conforme avanzamos en el tiempo probablemente antes a hace 10 años o 12 años yo no tenía que tener internet para poder atender a un cliente, ahora el internet ya no es un plus, ya es una cuestión básica, pues es como una cama o como una regadera, es básico el internet, si no tienes internet sin fallar pues ya es una desventaja con la competencia verdad. Entonces yo creo que más que ser exigente el cliente, lo que te va exigiendo es ese cambio en el tipo de servicio y pues el cliente lo necesita y los busca y no te puedes quedar atrás.
		Comportamiento de compra	E6- Considero que no tanto porque pues como le comentaba, nos caracterizamos por mantener de cierta manera nuestra esencia digamos tradicional ya que no somos cadena, no pertenecemos a un corporativo.
		Actualización de productos/servicios	E6- Es muy importante porque con el mismo tiempo se va haciendo exigente el mercado y no te puedes quedar atrás.
		Competencia	E6- Yo creo que, empezando por la peor forma de competir dentro de un mercado hotelero, es la cuestión de precio, esa es la peor forma porque al final de cuentas la misma ocupación la vas a tener así vendas muy económico y desgastes tu negocio y desgastes tus habitaciones o que vendas a un precio honorable verdad, un precio que también pues sea justo para el cliente y que cubra esas necesidades, siento que esa es la primera máxima de la hotelería. En general donde tú tienes que competir es con las experiencias que le vas a crear al huésped o al cliente, no con el precio en esas yo

			creo que es la forma como nosotros hemos competido, el acercamiento con el cliente es muy importante y la relación también es otra máxima que hemos de tener, porque uno vende su marca, pero no solamente su marca del negocio, sino su marca personal también.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E6- Así como externos como tal, siento que no los hemos tomado tan en cuenta y creo que, así como lo planteas valdría la pena voltear a ver ese aspecto porque igual nos puede brindar grandes oportunidades que no habíamos detectado precisamente por no tomarlo a consideración.
		Cambios tecnológicos internos	E6- Si pues principalmente en cuestiones de migrar trabajo manual a digital con la ayuda de la tecnología y programas que nos permiten administrar el hotel.
		Avances tecnológicos	E6- Yo creo que lo más relevante que hemos hecho también es la cuestión de habernos migrado de un servidor físico a un servidor en la nube con nuestros cuidados con la seguridad perimetral con las ips todo bien cuidado por aquella cuestión de los hackers y todo eso, pero estamos por migrar también a servidores en la nube en donde pueda manejar toda nuestra información por medio de una clave de internet de Wi-Fi.
		Oportunidades	E6- Definitivamente si
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	E6- Si estamos al pendiente, pero como te repito, más bien tratamos de actualizarnos, pero manteniendo nuestra esencia.
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E6- Pues si, es decir, todos lo tenemos, pero no voy a competir con cuarto, claro tienes que tenerlos bonitos y que huelan rico, y que se

			sientan a gusto, y que el mariachi, y que te sientas padre, pero eso hay muchos hoteles que lo pueden ofrecer.
		Percepción de la competencia	E6- Pues que la mayoría son franquicias o cadenas y es muy respetable, pero la esencia de nuestro hotel es muy particular.
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E6- Estos aspecto de alguna manera si los abordamos porque como parte de la asociación de hoteleros y pues en las reuniones que tenemos compartimos luego por ahí el cómo estamos trabajando o experiencias que hemos tenido, hacia donde van las tendencias y cosas así que al final del día te permiten conocer como están los demás y pues también tomar decisiones para tu negocio.
		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Respuestas a la entrevista, empresario 7

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 7
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E7- Por supuesto
		Estabilidad económica	E7- Es una empresa de un grupo importante en la ciudad, así que se podría decir que sí.
		Pagos en tiempo	E7- Todo el tiempo.

		Plan financiero	E7- Si, pero el objetivo principal de la empresa es buscar la satisfacción del cliente.
		Riesgos financieros	E7- Principalmente los principales riesgos que vemos ahorita vigentes actualmente porque venimos de una pandemia, son los cambios gubernamentales en cuanto al país y Estados Unidos que es el país vecino, y en nuestro país son los cambios a las reformas pues es uno de los principales pendientes que tenemos actualmente y dentro de la organización nos gusta siempre abordarlo con claridad y tenerlos los datos lo más frescos y reales posibles para no especular sobre las situaciones que puedan venir a futuro.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E7- Nuestra organización funciona con un organigrama, tenemos un jefe departamental directo en cada puesto clave o cada departamento clave. Para nuestra operación se tiene usualmente una junta una junta mensual donde se le dan datos más claros o más bien de cierres de mes y adicional cada jefe departamental tiene un briefing que lo hace diariamente sobre las condiciones actuales del día a día porque al trabajar en una empresa de servicio cada día es muy diferente y las necesidades de cada cliente son diferentes entonces principalmente en la parte operativa tenemos mucha comunicación y en las juntas mensuales se toma en cuenta pues ya datos más cómo está la ciudad si hay algo relevante, pero se tiene muy buena comunicación directamente con los con los colaboradores de todos los niveles.
		Sueldos y prestaciones	E7- Pues tenemos las que marca la ley y algunas otras.
		Formación de personal	E7- Nosotros contamos con un programa que lo llamamos los zapatos del compañero en primera se empieza con 1 a 1, básicamente una capacitación a un puesto que algún colaborador está interesado en ocupar es decir si hay alguien de cocina que esté

			interesado pertenecer al departamento de recepción se le dan prácticas profesionales lo que llamamos aquí tiene que pasar 6 meses cubriendo entre un lapso de horas para poder aplicar a la vacante de recepción al caso de que así sea somos una empresa comprometida en el crecimiento del personal precisamente con este tipo de programas en se contemplan muchas cosas antes de poder aceptar dentro del programa de los zapatos del compañero es se verifica el perfil del cliente del colaborador porque también es justo evaluarlo desde un inicio y platicar con ellos sobre las condiciones y realmente están preparados porque tenemos perfiles de puesto si muestran todo el perfil de puesto pues no vamos a hacer alguna a aceptarle las prácticas y después si no es su perfil o no cumple las expectativas puede generar una inconformidad de parte del entonces toda esa parte la lleva a recursos humanos pero si estamos muy comprometidos en el crecimiento de nuestro personal.
		Causas sociales	E7- Sí nosotros anualmente tenemos 2 fechas en las cuales buscamos apoyo a localidades o zonas en vulnerables de nuestra ciudad tenemos una muy buena relación con algunas fundaciones de gran importancia en la ciudad entonces tenemos el compromiso de compartir mucho de lo que tenemos aquí nosotros. Un ejemplo es del año pasado hicimos una donación a una fundación de niños con cáncer e hicimos también una posada para un albergue todo esto es completamente cubierto por la empresa buscando apoyar a los más vulnerables. Se buscan acciones como la donación de blancos, tenemos este apoyos en limpieza y apoyos para las mismas organizaciones que realizan eventos como con noches de hospedaje en cortesía y sobre todo siempre estar vigentes. Este tenemos varios reconocimientos de varias organizaciones que nos han hecho llegar porque en nuestra dirección siempre se está pendiente de cómo ayudar a la comunidad juarense.

	Sostenibilidad Ambiental	Inclusión y equidad	E7- Como puedes observar las instalaciones son accesibles.
		Calidad del aire	E7- En algunas áreas tenemos extractores como por ejemplo en las cocinas o baños.
		Reciclaje	E7- Se cuenta con botes específicos de separación de residuos, pero desafortunadamente pues al momento que la basura para por esto digamos que se pierde ese esfuerzo porque ellos se llevan todo parejo no.
		Ahorro de agua	E7- Sí recientemente tuvimos una remodelación de baños los cuales se evaluó la parte de las descargas de los sanitarios y se consiguió un tanque especializado para poder tener el ahorro del agua, también tenemos el programa de lavado de blancos, es decir, por ejemplo, hay mucha gente que quiere reutilizar su toallas o sábanas entonces tenemos una forma de que nos comunican si hacemos el cambio o lo vuelven a utilizar. Y tenemos un programa de filtros en nuestra área de alberca con bombas especializadas que contabilizan los retro lavados para el ahorro de agua.
		Procesos operativos	E7- Si, pues tratamos de contribuir de alguna manera al medio ambiente y también pues es algo que nos ayuda con los costos.
		Impacto ambiental	
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados	E7- Si, contamos con algunos incentivos y sobre todo tenemos una muy buena comunicación con ellos.
		Satisfacción del cliente	E7- Si, como te comenté ahorita eso es lo principal para nosotros y nuestras instalaciones y servicio nos respaldan.
		Nuevas ideas	E7- Si, nuestro personal está muy calificado y hace muchas aportaciones buenas.

		Publicidad	E7- Utilizamos nuestro sitio web y las redes sociales.
		Herramientas digitales	E7- Sí, nosotros usamos muchas herramientas de este tipo en la empresa.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E7- Nuestro personal de operaciones en su mayoría que tienen que ver con la administración del negocio cuentan con su equipo de cómputo en su mayoría laptops e ipads.
		Software administrativo	E7- Nosotros al ser una industria de servicio en la hotelería hay muchos sistemas especializados que nos pueden dar el control total tanto financiero como operativo de nuestro hotel y se cuentan con softwares de alta tecnología recientemente implementados en el hotel tanto comercialmente como operacional y en la parte de finanzas en nuestros ejecutivos. Tenemos unas ipads que tienen nuestros supervisores y nuestras amas de llaves para inmediatamente estar actualizando habitaciones o tener algunos reportes se cuenta con varias herramientas de centralizadas que nos hacen más fácil operar nuestras 178 habitaciones
		Software de ventas	
		Redes sociales	E7- Si, ya son muy necesarias y nos permiten llegar a más personas.
		Registro en aplicaciones	E7- Si, nosotros al ser un hotel estamos casi casi obligados a estar en sitios como expedia, booking, tripadvisor, entre muchos otros más.
	Clientes	Interacción de clientes	E7- Utilizamos varias cosas como el correo, las redes sociales, la página, y sobre todo de manera personal aquí en el hotel.
		Interés de los clientes	E7- Creo que muy poco, son contadas los clientes.
		Contacto con los clientes	E7- Se tiene mucha comunicación desde el inicio tanto visual, en papel y verbalmente con el cliente, desde el check in nosotros no

			usamos el portallaves clásico, sino que es un portallaves como tipo player el cual describe los servicios del hotel y todas nuestras áreas están señalizadas, contamos con muy buena señalética en pasillos y sobre todo tenemos a nuestro personal altamente capacitado para resolver cualquier duda sobre nuestras instalaciones.
		Búsqueda interactiva	E7- El compromiso que tenemos nosotros es siempre ser claros con los lo que ofrecemos que sea realmente lo que el cliente cuando llega a nuestro hotel vea se cuentan con recorridos virtuales en nuestras páginas en nuestras páginas web que pueden ver directamente hasta el lugar donde van a dormir todas nuestras habitaciones cumplen los estándares de calidad y servicio y todas están estandarizadas a que como las ven en nuestras fotografías y en nuestros recorridos virtuales.
		Pedidos	E7- Vía correo
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E7- Sí definitivamente las necesidades de los clientes han cambiado ahora ya son lo que antes era un servicio más personalizado ahora el cliente lo que menos quiere a veces es encontrarse con alguien o preguntar no entonces tenemos que estar siempre vigentes en las necesidades y deseos.
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E7- Básicamente estamos obligados a reinventarnos cada vez porque en este tiempo de cambios tanto en el país como en el mundo las necesidades cambian e influyen directamente en los clientes
		Comportamiento de compra	E7- Este si, porque hace años las reservaciones se hacían directamente en el hotel o por teléfono y actualmente la mayoría de las reservaciones de hace con el internet ya sea en las aplicaciones o en la pagina del hotel.

		Actualización de productos/servicios	E7- Buscamos mantenernos vigentes en tecnología en servicio y satisfacción para pc buscar seguir siendo un hotel de muy buena categoría.
		Competencia	E7- Nosotros apostamos siempre a la sana competencia y sobre todo convencer a nuestro personal y a nuestro equipo de trabajo que la consistencia dentro de la organización es lo que nos va a mantener vigentes y nos va a poner un paso adelante sobre la competencia. No jugamos en la parte de disminuir tarifas, para nosotros el bajar el precio de nuestros servicios no compartimos esa idea, sino que sea una relación valor-precio de lo que tú pagas contra lo que recibes y una vez que lo recibes te sientas conforme estando en nuestras instalaciones y si no estás conforme, nosotros buscamos la forma de estar cumpliendo las expectativas de los clientes este principalmente es nuestra manera de competir.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E7- Pues de alguna manera te obligan, la tecnología avanza muy rápido y no te puedes quedar atrás, es parte de mantenerte en el mercado.
		Cambios tecnológicos internos	E7- Tenemos todas las facilidades dentro de nuestro hotel para que si no quiere venir a platicar o no quiere hablar con alguien de nuestro personal puede hacerlo a través de mensaje de texto sobre si hay alguna inconformidad o si tiene algún detalle con consulta con nuestros servicios eso es un yo creo que el principal cambio que tenemos actualmente y antes era un servicio muy personalizado ahora ya realmente la gente lo mencioné más es menos no entonces siempre teniendo muy buenas habitaciones muy limpias y cumpliendo sobre todo la conectividad ahorita hoy en día es lo principal a nosotros invertimos en una gran parte de o hicimos una gran inversión en la parte de conectividad nuestras televisiones tienen un servicio de streaming para que la gente no tenga ningún

			problema sin interrupciones en el internet entonces ya somos un hotel que está altamente conectado.
		Avances tecnológicos	E7- Si, pues todo es parte de lo mismo, como lo he mencionado te tienes que ir adaptando si o sí.
		Oportunidades	
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E7- Pues de cierta forma todos los hoteles ofrecemos digamos lo mismo, solo cambia la forma en que haces tu trabajo y como llevas el negocio.
		Percepción de la competencia	E7- Creo que en Ciudad Juárez tenemos una competencia sana, y a través de la asociación de hoteleros nos apoyamos y buscamos mejorar
		Renovación de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Respuestas a la entrevista, empresario 8

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 8
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E8- Si hay que buscar siempre la forma de vender.
		Estabilidad económica	E8- Somos un referente en la Ciudad con más de 30 años de experiencia, unos llegan y otros se van, pero nosotros continuamos.
		Pagos en tiempo	E8- Una disculpa es información confidencial.
		Plan financiero	
		Riesgos financieros	E8- Adaptándonos a la situación
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E8- La comunicación entre la gerencia y el personal está al 1,000 pues la tecnología está a la orden del día tenemos grupo de WhatsApp lo que yo necesito se los hago saber mediante el WhatsApp mediante grupos y ellos a mí. Y todos los días a las 2:00 de la tarde hacemos un pequeño briefing en el cual, si no es el gerente o sea mi caso, son los capitanes entonces hacen saber a los jóvenes pues como estamos no, sí tenemos baja la venta, si tenemos poca asistencia, qué productos tenemos que vender qué productos tenemos que promover más y temas de costos, temas de utilidad y en cuanto pues todos en saber el momento para corregir lo más pronto posible.
		Sueldos y prestaciones	E8- Las de ley
		Formación de personal	E8- La capacitación se llevan 2 por mes tanto que lo que es cocina como lo que son sus vendedores. Qué se ven ellos, pues saben las técnicas de servicio, se ve en la materia prima que manejamos, se ven las certificaciones que manejamos como restaurante, la

			importancia de darle un buen servicio al cliente y la importancia de hacer una recompra, la importancia de tener un ticket promedio ya establecido, como empresa no buscamos vender de más buscamos vender solamente lo esencial
		Causas sociales	E8- Sí hemos hecho diversas campañas en cuanto a por ejemplo en una ocasión fuimos a un orfanato por la Navidad llevamos detallitos por parte de todos los empleados, hemos llevado ropa, hemos llevado comida también a las personas que, pues no tienen que no tienen casa, hemos ido al albergue y hemos contribuido igual llevando comida y ropa para las personas y pues de esa manera hemos contribuido con la sociedad de Ciudad Juárez.
		Inclusión y equidad	No hubo una respuesta en esta pregunta
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	E7- Contamos con extractores y filtros
		Reciclaje	E8- Manejamos composta que es 100% reciclable, y se paga también por la separación de basura a una empresa.
		Ahorro de agua	E8- Tratamos de tener una cultura de evitar desperdiciarla.
		Procesos operativos	E8- Considero que sí, tratamos de evitar lo menos hasta donde nos sea posible.
		Impacto ambiental	E8- Utilizamos popotes de semilla de aguacate, todo lo que es para llevar y todo lo que es desechable en su mayoría pues está 100% biodegradable
	Transformación Digital	Innovación	
		Motivación a empleados	E8- Es diaria, si cuidamos del personal el personal cuida de los clientes.
		Satisfacción del cliente	E8- Buscamos más que nada que haya, como le pueda decir, que el cliente viva una experiencia y una experiencia bonita o sea somos

			un restaurante enfocado 100% a lo familiar y pues eso no que la gente venga se sienta a gusto con nosotros que le gusta la sazón le gusta el servicio y pues a su vez que vive una experiencia bien el aire pues la música el olor es un poco no todo el ambiente
		Nuevas ideas	E8- Si, en el briefing que es donde estamos todo el personal.
		Publicidad	E8- Si utilizamos mucho el internet sobre todo con las redes sociales.
		Herramientas digitales	E8- Pues las herramientas digitales son muy muy eficientes y nos ayudaron muchísimo la operación del negocio.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E8- Si utilizamos en diversas áreas
		Software administrativo	E8- Utilizamos un programa que nos permite ver al final del día cuantos clientes hubo, en qué horarios, donde ocupamos más personal, donde tenemos más asistencia
		Software de ventas	E8- Manejamos también la aplicación de pedidos y pues no hay error lo mandas y automáticamente su comanda se genera y el mesero únicamente tiene que estar midiendo el tiempo, igual en el control de los inventarios también manejamos este una aplicación que nos permite ver al momento pues no todo lo que tenemos en stock y a como lo ves dando salida pues el mismo programa te dicen sabes que, pues te falta ya tal producto no.
		Redes sociales	E8- Facebook e Instagram.
		Registro en aplicaciones	E8- Han surgido nuevas aplicaciones como el open table, la forma rápida de hacer un registro la gente se mete a la aplicación y puede reservar a la hora que se. Eso nos ha permitido que la gente pues pueda reservar más cómodo y más fácil. También estamos

			registrados en el Uber eats y en Rappi y nos ha permitido llegar a más hogares hay gente que de repente le da pena hablar por teléfono le da pena ver que va a hacer un pedido, pues ya una plataforma ordenas lo que tú quieres y pides lo que lo que tu desees, también estamos en Tripadvisor y nuestra propia página de internet.
	Clientes	Interacción de clientes	E8- En las redes, en la página y aquí en el restaurante.
		Interés de los clientes	No hubo una respuesta en esta pregunta
		Contacto con los clientes	E8- Considero que tenemos un servicio muy amigable, un servicio en el cual pues escuchamos al cliente tenemos una comunicación muy buena, incluso han salido muchos amigos aquí, y como te comento sobre todo escuchar a los clientes ya que es el que nos retroalimenta y es el que nos dice si está bien el platillo, si está bien la bebida, si está bien el servicio y sobre todo enfocarnos en eso la mejoría hacia el cliente.
		Búsqueda interactiva	E8. Si, en la página y las redes puede hacerlo, tenemos fotografías, el menú, videos.
		Pedidos	E8- Puede ser con el uber eats, rappi o incluso en la página tenemos formas de que se contacten ya sea por teléfono o whatsapp y ahí se puede hacer también.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E8- Con el paso del tiempo los clientes obviamente son un poquito más exigentes, se pide cada vez más servicio, más calidad, este pide más pues estar a la vanguardia, por ejemplo, lo que ve en un restaurante que fue de visita a lo mejor de vacaciones, llega a su restaurante de la ciudad y nos dice pues yo mire esto y esto y pues quiero tal cosa no, y pues sí con el tiempo van cambiando.

		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E8- Si, por ejemplo, uno de los éxitos que hemos tenido aquí nosotros es el área infantil, no cualquier restaurante de este tipo en la ciudad tiene, y eso ha sido un boom la verdad, y es el área que más se nos llena sobre todo lo que son sábados en la tarde o el domingo porque la gente come tranquila si ve que su niño lo tienen cuidado y pues está entretenido viendo una película o jugando, y ha sido un acierto por parte de nosotros la verdad.
		Comportamiento de compra	E8- Si y con la pandemia nos marcó aquí en el restaurante un antes y un después.
		Actualización de productos/servicios	E8- Tratamos de estar innovando en nuestros platillos, tenemos los clásicos pero es importante innovar también al igual que en el servicio, por ejemplo nos resistimos a registrarnos en el uber eats y así pero los mismos clientes nos pedían que nos registráramos y pues nos llegó la pandemia y nos forzó a entrar al delivey.
		Competencia	E8- yo considero que el cliente no busca el precio sino busca el sabor, busca la satisfacción, busca la calidad, y calidad en cuanto a la materia prima y calidad en cuanto al servicio
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E8- No, no es como que los estemos buscando, más bien cuando llegamos a ver una necesidad ahí sí.
		Cambios tecnológicos internos	E8- Si como le digo se han hecho bastantes.
		Avances tecnológicos	E8- Este pues si, en estos años ha cambiado mucho la forma sobre todo de operar y brindar el servicio, digamos que la tecnología nos ha facilitado el trabajo.

		Oportunidades	E8- Si y los servicios de delivery y reservaciones son un claro ejemplo, también con los inventarios y demás.
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	E8- Para serle sincero no, la verdad no lo había pensado.
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E8- La competencia pues es importante estar al pendiente, pero como le decía al principio, como un referente aquí en Ciudad Juárez y contamos con muchos años de experiencia entonces pues no es algo como que nos preocupe tanto, más bien nos centramos en mejorar nosotros para poder seguir siendo referentes en la Ciudad.
		Percepción de la competencia	
		Renovación de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Respuestas a la entrevista, empresario 9

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 9
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E9- Pues la empresa ha tenido muchísimos cambios en el transcurso de 2 años que han pasado desde que se apertura, en un inicio el giro de la empresa era más cafetería que se construyó desde cero pues y

			conforme fue pasando el tiempo se fue modificando hasta llegar a este punto que ahorita ya somos restaurant bar, entonces se amplió un poquito el menú de comida el café de especialidad y se agregó licor un poquito más especializado hacia la comida italiana y pues llegó a este punto el restaurant bar y esto nos ha ayudado mucho.
		Estabilidad económica	E9- Pues sí, como te decía el terreno y la construcción del local y todo lo que se ha hecho ha sido con inversión propia de los dueños.
		Pagos en tiempo	E9- Si
		Plan financiero	E9- Si, planificando bien este las metas y la gestión del negocio por ciertos periodos de tiempo.
		Riesgos financieros	E9- Yo creo que todas las decisiones conllevan un riesgo este por ejemplo hasta de contratar a una persona como meter alguna promoción de 2x1 todo eso conlleva un riesgo por la cuestión de los insumos y los costos, pero la gestión operativa del negocio nos ayuda mucho con los riesgos.
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E9- Semanalmente tenemos reuniones específicas para ver pues los conflictos y las áreas a mejorar, las áreas de oportunidad y eso es una vez por semana.
		Sueldos y prestaciones	E9- Las de ley
		Formación de personal	E9- Se trata de estar en constante capacitación para el empleado, por ejemplo, en cuanto entra se le da una capacitación intensiva de mi parte que soy el gerente y del encargado del área respectiva también. Además, tenemos constantes capacitaciones externas de personas especialistas en su área y pues como te comento estamos en constante capacitación, para ellos son diferentes tipos de capacitaciones, por ejemplo, una anual es la de manejo higiénico

			de los alimentos que es obligatoria pero mensualmente procuramos que venga persona especializada externa de fuera a darles una capacitación vamos a asimismo personal del gremio externas para que vengan a enseñaros algo que no sabemos.
		Causas sociales	E9- Por el momento no debido a que como te comento somos un negocio familiar más que nada que surgió hace apenas 2 años entonces tenemos poco en el mercado por lo que no nos ha permitido tomarnos como que esa libertad de aportar un poquito más, pero en un futuro se podría dar.
		Inclusión y equidad	No hubo una respuesta en esta pregunta
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	E9- Pues tenemos extractores únicamente.
		Reciclaje	E9- Por ejemplo, los desperdicios orgánicos los separamos y almacenamos en un bote y ese bote se lo llevan ecología viene una vez a la semana y también el aceite vegetal ellos lo recolectan.
		Ahorro de agua	E9- No
		Procesos operativos	E9- Se podría decir que si, pero aún creo que podríamos hacer más en un futuro.
		Impacto ambiental	E9- Pues nuestros focos son ahorradores y nuestros platos, vasos y popotes son biodegradables
	Transformación Digital	Innovación	
		Motivación a empleados	No hubo una respuesta en esta pregunta
		Satisfacción del cliente	E9- El proceso que nosotros utilizamos es desde recibir al cliente; o sea en un principio el mesero recibió al cliente en la puerta, le preguntó cuántas personas son, lo acompañó a su mesa, le llevó los menús, le deja un perchero si es necesario y pues le cuenta por ejemplo de la bebida del día que tenemos, este dependiendo de lo

			que le conmueve al cliente pues se puede ir por ese lado, tomar la orden igual este le da recomendaciones y tratar de hacerlo sentir pues cálido y este pues siempre también cuando veo un plato vacío o un vaso medio vacío pues entonces siempre para tener esa atención especializada hacia el cliente.
		Nuevas ideas	No hubo una respuesta en esta pregunta
		Publicidad	E9- Para la publicidad tenemos un personal de marketing que se encarga específicamente en subir publicaciones estratégicas 2 veces a la semana y promocionando pues ya sea los eventos que tenemos este las promociones o simplemente pues fotos de productos para para llegarle un poquito más fuerte al mercado.
		Herramientas digitales	E9- Si usamos algunos softwares que nos han facilitado mucho la operación del negocio.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E9- Principalmente los meseros y el área de cocina y barra.
		Software administrativo	E9- Nosotros tenemos un software, un sistema que ahí estandarizamos la mayor parte de producción para que no haya merma y los inventarios también están ahí. Digo yo creo que es eso el software el que nos permite tener todos los insumos en un inventario y poder así aprovechar lo máximo.
		Software de ventas	E9- Los meseros para tomar la orden y hacer más eficaz y eficiente el servicio pues toman la orden en una tablet y al momento que te toman la orden pues lo van a capturando para reducir tiempos
		Redes sociales	E9- Lo hacemos mediante redes sociales, página web no tenemos por el momento, pero más que nada por Instagram y Facebook es donde hacemos los posts y las historias

		Registro en aplicaciones	E9- La verdad no, como te dije apenas tenemos 2 años operando.
	Clientes	Interacción de clientes	E9- Mas que nada pues con el trato aquí en el restaurante.
		Interés de los clientes	No hubo una respuesta en esta pregunta
		Contacto con los clientes	E9- El proceso que nosotros utilizamos es desde recibir el cliente. O sea, en un principio el mesero recibió al cliente en la puerta, le preguntó cuántas personas son, lo acompañó a su mesa, le llevó los menús, le deja un perchero si es necesario y pues le cuenta por ejemplo de la bebida del día que tenemos, este dependiendo de lo que al cliente le interesa le hace sugerencias y recomendaciones y sobre todo hacerlo sentir pues cálido con esa atención especializada.
		Búsqueda interactiva	E9- Pues no, solo subimos fotos a las redes sociales.
		Pedidos	E9- Aún no, tal vez en un futuro.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E9- Yo creo que cada vez el cliente es más exigente y cambiante, esto debido a la competitividad que hay entre negocios y sobre todo porque sabe lo que le gusta
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	E9- Si porque el cliente sabe lo que le gusta y lo busca
		Comportamiento de compra	E9- Pues no, la verdad que no lo creo así.
		Actualización de productos/servicios	E9- Si hemos renovado tanto las instalaciones como nuestro menú.

		Competencia	E9- Lo primordial no es el precio sino lo que diferencia pues es la calidad de los alimentos, la calidad que le brindamos al cliente, la atención y la ambientación del lugar y sobre todo la innovación.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E9- Ay pues que te diré, para serte bien honesto todo esto que me acabas de preguntar ni siquiera lo hemos pensado aquí.
		Cambios tecnológicos internos	
		Avances tecnológicos	
		Oportunidades	
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	E9- Este si, pues aquí en Juárez en particular es una ciudad que hay demasiados restaurantes como “de lo mismo” y creo que lo que marca una diferencia es la originalidad y pues hasta el mismo marketing o sea la promoción que le hacen redes y la promoción que se da de boca en boca es lo que hace que un lugar pues permanezca.
		Percepción de la competencia	
		Renovación de productos/servicios de los competidores	E9- No nos fijamos tan así, pero habrá que tomarlo en cuenta y decirle a los dueños a ver que opinan.

		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Respuestas a la entrevista, empresario 10

Concepto	Categoría	Aspecto a indagar	Empresario 10
Sostenibilidad Empresarial	Sostenibilidad Económica	Ingresos	E10- Sí, la idea sí que se vuelva más moderno, meter sistema, meter rápido algún servicio de comida para llevar por medio de aplicaciones.
		Estabilidad económica	E10- Se puede decir que si, hemos logrado seguir abiertos a pesar de las dificultades como la pandemia.
		Pagos en tiempo	E10- Si.
		Plan financiero	E10- Es conforme se van presentando, es muy raro, o sea que haya, así que es como se vayan presentando más que nada.
		Riesgos financieros	
	Sostenibilidad Social	Opiniones de empleados	E10- Ahorita lo manejamos de que todos estén a gusto en el puesto en el que están, pero que todos trabajen lo que tienen que hacer, o sea, como todos tienen su responsabilidad, ellos díganme qué es lo que necesitan para yo traérselos y trabajen más cómodos. Es cuestión de comunicación, siempre llegar todos los días que

			necesitas, que te hace falta, que te falta durante el día, siempre te trataré de tener la comunicación y eso es cada día.
		Sueldos y prestaciones	E10- Pues están las de ley
		Formación de personal	E10- Por lo regular pedimos experiencia, pedimos que traigan ya la experiencia, pero si no, sí se presta y se da.
		Causas sociales	E10- No, la verdad no hacemos.
		Inclusión y equidad	E10- No tenemos ningún problema con esa cuestión
	Sostenibilidad Ambiental	Calidad del aire	E10- Sólo extractores
		Reciclaje	E10- La verdad no lo hacemos
		Ahorro de agua	E10- Pues cuidamos el consumo nada más.
		Procesos operativos	E10- Trampa de desechos, focos ahorradores y disposición de grasas.
		Impacto ambiental	E10- No
Transformación Digital	Innovación	Motivación a empleados	E10- Pues hablamos con ellos si necesitan algo o para decirles que están haciendo un buen trabajo y así.
		Satisfacción del cliente	E10- La verdad no ha cambiado mucho la empresa, somos un restaurante tradicional y la gente viene por nuestro sazón.
		Nuevas ideas	E10- Creo que si pero nosotros seguimos haciendo las cosas como más tradicionales.
		Publicidad	E10- Con fotografías de los platillos e información de los horarios en las redes sociales.

		Herramientas digitales	E10- Pues no, solo el cobro con terminal, no sé si cuente.
	Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's)	Computadora e internet	E10- Solo tenemos internet aquí en el local.
		Software administrativo	E10- No, no tenemos, todo es con notas.
		Software de ventas	
		Redes sociales	E10- Sería las redes sociales, es lo único que manejamos.
		Registro en aplicaciones	E10- No estamos registrados
	Clientes	Interacción de clientes	E10- Pues yo veo personas que porque vieron el anuncio de algún tipo de cosas, preguntan ahí y vienen al local.
		Interés de los clientes	E10- Pues creo que no, al menos aquí no lo hemos notado.
		Contacto con los clientes	E10- Desde que entran damos la bienvenida siempre, o sea, el trato al cliente de preguntar cómo está, qué se les antoja, recomendarle los platillos, o sea, tratar de que se sientan como en su casa. Darles un buen trato, estar constantemente viendo si les hace falta algo, si necesitan algo, así todo muy familiarizado
		Búsqueda interactiva	E10- Pues en las redes sociales puedes ver fotos de los platillos, pero nada más.
		Pedidos	E10- No, únicamente en el local.
Turbulencia Ambiental	Turbulencia de Mercado	Deseos de clientes	E10- Hasta ahorita no, prácticamente por lo que regresan es por la comida, entonces hasta ahorita no, a veces como te comentaba hace
		Búsqueda de nuevos productos/servicios	

		Comportamiento de compra	un rato, a veces si no preparan la comida la misma persona, el cliente ya está aquí siempre lo nota.
		Actualización de productos/servicios	E10- Casi no, como te dije somos un restaurant tradicional y la gente nos busca por eso.
		Competencia	E10- Pienso que en publicidad y manteniendo la calidad del servicio tanto en atención al cliente como en cocina, pienso que esa sería la mejor forma de competir, no cambiarla o a lo mejor ofrecer otro tipo de platillos en algún momento, pero no cambiar el sabor.
	Turbulencia Tecnológica	Cambios tecnológicos externos	E10- Ay pues no, la verdad son cosas que desconocemos, no hemos pensado en esto, nos hemos enfocado en lo que ha funcionado, pero creo que sería una buena oportunidad para mejorar.
		Cambios tecnológicos internos	
		Avances tecnológicos	
		Oportunidades	
		Cambios tecnológicos en el sector servicios	
	Intensidad Competitiva	Igualdad de productos/servicios	
		Percepción de la competencia	
		Renovación de productos/servicios de los competidores	

		Mejora de productos/servicios de los competidores	
		Mejora de los procesos de los competidores	

Fuente: Elaboración propia

