

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN NEGOCIOS DE UNA COMUNIDAD COSTERA, PARA EL APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS NATURALES

Mónica Isabel López Cardoza¹, Rocío Aguiar Sierra²,
Linda Guadalupe Ceballos Araujo³, Addy Doreidi García Casillas⁴,
José Juan Escalante Fernández⁵

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Recibido: 21/10/2024 Aceptado: 13/11/2024

<https://doi.org/10.69823/avacient.v4n2a11>

Resumen.- En las costas del estado de Yucatán existen diversos puertos en los que se desarrollan una variedad de negocios. Esta investigación pretende proponer estrategias competitivas y sustentables para los negocios ubicados en la comunidad de Chelem, en la zona costera de Yucatán. Se empleó un enfoque mixto secuencial, la investigación fue descriptiva, no experimental y transversal. La población fueron todos aquellos negocios que aprovechan recursos del ecosistema. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia de sujetos voluntarios. La muestra se compuso por 25 negocios. Los instrumentos que se emplearon fueron cuestionarios, entrevistas y guías de observación, para los análisis del ambiente interno y el externo. Entre los principales resultados se encontró que en el análisis interno se identificaron las siguientes fortalezas: la organización y la calidad. Entre sus debilidades se menciona la planeación, venta de productos y servicios, uso de redes sociales y uso de software. En cuanto al análisis externo algunas de las principales amenazas fueron: el temor a usar apoyos financieros, los efectos de las actividades humanas, sanciones de SAT y las reseñas negativas en redes sociales. Para todo lo anterior se propusieron estrategias para cada una de las áreas operativas.

Palabras Clave: Desarrollo Económico y Social, Recursos Naturales, Comunidad Costera.

BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES IN A COASTAL COMMUNITY IN THE USE OF ITS NATURAL RESOURCES

Abstract.- On the coasts of the state of Yucatán there are various ports where a variety of businesses are carried out. This research aimed to propose competitive and sustainable strategies for businesses located in the community of Chelem, in the coastal area of Yucatán. A sequential mixed approach was used, the research was descriptive, non-experimental and transversal. The population were all those businesses that take advantage of ecosystem resources. Non-probabilistic convenience sampling of volunteer subjects was used. The sample was made up of 25 businesses. The instruments used were questionnaires, interviews and observation guides, for the analysis of the internal and external environment. Among the main results, it was found that in the internal analysis the following strengths were identified: organization and quality. Among its weaknesses are planning, selling products and services, use of social networks and use of software. Regarding external analysis, some of the main threats are: fear of using financial support, the effects of human activities, SAT sanctions and negative reviews on social networks. For all of the above, strategies were proposed for each of the operational areas.

Keywords: Economic and Social Development, Natural Resources, Coastal Community.

Introducción

La costa del estado de Yucatán tiene una extensión litoral de 378 kilómetros. En esta costa se encuentran 12 puertos marítimos cuyas actividades específicas giran en torno al turismo, el comercio y la pesca (Gobierno del estado de

¹ M.C. Mónica Isabel López Cardoza. Profesor del Departamento de Metal Mecánica del Tecnológico Nacional de México/ITMérida (autor correspondiente) monica.lc@merida.tecnm.mx Perfil Deseable PRODEP. orcid.org/0000-0002-7839-9766 CVU 246905 (Autor correspondiente).

² Dra. Rocío Aguiar Sierra. Profesor del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México/ITMérida rocio.as@merida.tecnm.mx Perfil Deseable PRODEP. orcid.org/0000-0003-1450-1618 CVU.254864

³ M.A. Linda Guadalupe Ceballos Araujo. Profesor del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México/ITMérida linda.ca@merida.tecnm.mx Perfil Deseable PRODEP. orcid.org/0000-0003-4794-1214 CVU 598933

⁴ Dra. Addy Doreidi García Casillas. Profesor del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México/ITMérida, addy.gc@merida.tecnm.mx. orcid.org/0000-0002-6723-0690 CVU 927711

⁵ Dr. José Juan Escalante Fernández. Profesor del Departamento de Ciencias Económico Administrativas del Tecnológico Nacional de México/ITMérida, jose.ef@merida.tecnm.mx Perfil Deseable PRODEP. orcid.org/0000-0003-0402-1258 CVU 216493

Yucatán, 2024). Existen en esta costa tres tipos de litorales: arenoso o duna costera, el vegetado, principalmente manglar y el litoral artificial (Ojeda et al. 2019).

El Programa de Ordenamiento Ecológico del Territorio Costero de Yucatán (García et al, 2011) definen al territorio costero como:

El espacio comprendido en una franja que llega hasta 20 km tierra adentro a partir de la línea litoral. Este territorio está integrado por trece municipios costeros y diez municipios colindantes que, sin tener salida al mar, se ubican dentro de la franja de 20 km. (p. 10).

Chelem, es un puerto pesquero de la costa yucateca, próximo al puerto de Progreso, tiene playa y manglar. Es muy visitado por los mismos yucatecos y turismo nacional, en últimas fechas se ha convertido en morada de extranjeros, principalmente canadienses.

El papel de las comunidades es básico para el adecuado manejo de la zona costera (Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, 2024). En este proyecto se pretendió generar estrategias para negocios ubicados en esta comunidad de la zona costera de Yucatán, de manera que se fortalezca su competitividad, cuidando el medio ambiente y aportando a la sustentabilidad de su entorno. Las estrategias de generación de ingresos de los negocios de la zona rural determinan el bienestar social de la propia comunidad, de ahí que su éxito es importante para propiciar una mejor calidad de vida entre los pobladores de la comunidad (Fundación Internacional Unión Europea, América Latina y el Caribe, 2024).

A través de los años se ha tratado de encontrar las diferencias entre las zonas rurales y las urbanas, tomando en consideración el uso del suelo, su población, actividades económicas, entre otras (Jurado, 2022).

Las economías rurales están en un proceso de transición a nivel internacional, pues debido al desarrollo de nuevas tecnologías se está generando el acceso a nuevas oportunidades de mercado. Estos cambios afectan también a los negocios de las comunidades costeras. De acuerdo con Ruas (2024) “Las empresas que no logran adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías digitales se encuentran en desventaja frente a la competencia” (párr. 2).

Resulta importante la adaptación de estas economías al cambio climático, ya que la costa es altamente vulnerable a los efectos de estos cambios. García et al (2011) comentan que “La historia del poblamiento del territorio costero se relaciona con dos factores contrapuestos: los huracanes y el impulso a ciertas actividades económicas” (p.13). Esta historia se ha ido modificando con el tiempo. Los ecosistemas costeros han tenido que modificar la forma de gestionar sus recursos, logrando el uso sustentable de las costas (Yañez et al., 2013).

En Yucatán y particularmente de la zona litoral se presentan dos publicaciones relativas al aprovechamiento de los manglares como actividad económica: uno de ellos denominado: Caracterización de la actividad ecoturística de manglar en el ejido de San Crisanto, Yucatán, México de López et al (2019) y el otro denominado: Ecoturismo de manglar en Dzilam de Bravo de Yucatán de López et al (2019), estas investigaciones describen los negocios relacionados con la actividad ecoturística de estas dos localidades y su impacto económico, social y ambiental.

Las costas son importantes porque brindan alimentos, energía y minerales, y también generan oportunidades recreativas, de salud y culturales, oportunidades para la pesca, la acuicultura y el turismo que a su vez generan el crecimiento del comercio y transporte, abriendo oportunidades de empleo en la comunidad. Según Chávez (2020) la complejidad de la problemática costera ha aumentado en las últimas décadas debido tanto al crecimiento poblacional como al impacto de las actividades y usos que los seres humanos hacen de los recursos del ecosistema. La poca planeación puede tener efectos en la conservación de este y causar daños a mediano y largo plazo.

En esta zona costera de Chelem, además de la población local, hay en la actualidad una gran afluencia de turismo tanto nacional como internacional que demanda una gran diversidad de servicios, así como de productos. En los últimos años se ha experimentado un cambio, ya que gente del extranjero, principalmente de Canadá y Estados Unidos llega a la comunidad y decide establecerse en ella. Según Aguiar et al (2023) estos cambios poblacionales demandan cambios en la calidad de los servicios y productos que se les ofrecen.

En este sentido, Pasantes et al. (2020) quienes con abordan el tema de desarrollo socioeconómico, indicando que “en base a los recursos con los que cuenta la región se puede aprovechar y así elevar el crecimiento económico para la sustentabilidad del lugar” (p. 809). Como mencionan García y Mena (2020) muchos de los negocios de esta localidad

se encuentran en la categoría de negocios informales que se desarrollan con componentes estructurales que presentan ciertos rasgos culturales específicos de este fenómeno social y los distinguen de otros tipos de negocios.

De lo anterior surge la necesidad de identificar los negocios locales que aprovechan recursos del ecosistema y a través del análisis de su entorno interno y externo ofrecerles la oportunidad de implementar estrategias dirigidas a su consolidación y a la satisfacción de las necesidades locales, sin dañar al ecosistema.

Este proyecto tuvo como objetivo general proponer estrategias competitivas y sustentables para los negocios ubicados en una comunidad de la zona costera de Yucatán que aprovechan el ecosistema.

Marco teórico

Rebollar et al., (2018) mencionan que “la evolución reciente de las actividades económicas de México, se han caracterizado por una tendencia hacia la regionalización de las formas de producción” (p. 892). Al respecto, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018) define a las actividades económicas como “el conjunto de acciones realizadas por una unidad económica con el propósito de producir o proporcionar bienes y servicios que se intercambian por dinero u otros bienes o servicios” (p.5).

Blum et al (2016) explican que “El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y al mismo tiempo beneficiando a los vendedores” (p.2).

El éxito de un negocio depende de una serie de cualidades que debe cumplir para que sea viable. Así lo corrobora Uriarte (2018) al decir que, un negocio puede llegar a ser exitoso, siempre y cuando, cumpla con las siguientes características “adaptación al mercado, sector elegido meta, estrategias concretas, producto o servicio de buena calidad, resolución de un problema, marketing experiencial, durabilidad, escalable, financiamiento estable y personal idóneo” (párr. 11).

Hoy en día, las empresas buscan posicionarse en segmentos de mercados meta o mejor aún en la mente del consumidor, aprovechando de esta manera sus fortalezas y oportunidades a través de la implementación de estrategias de negocio.

Aunque cada empresa debe definir su estrategia en función del mercado y de sus propias características, existen otras alternativas estratégicas genéricas por las que se puede optar, entre las cuales se encuentran: Estrategia de crecimiento, en la cual destacan las estrategias genéricas que propone Porter (2015) el liderazgo general en costos, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

Por otro lado, David (2013) clasifica las estrategias en cuatro tipos: las de integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontal), las intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto) las de diversificación (relacionada y no relacionada) y las defensivas (recorte de gastos, desinversión y liquidación).

Los negocios y las estrategias necesarias para su desarrollo dependen, en gran medida, de sus características propias y del entorno en el que se encuentran. La zona costera tiene un ecosistema que lo distingue de la zona urbana y afecta a sus negocios. Ellis y Alison (2004) señalan que la población rural, en su afán por mejorar su calidad de vida, ha diversificado sus estrategias orientándolas a la utilización de recursos naturales de forma responsable.

Jones (2014) explica que un ecosistema es un sistema funcional que incluye una comunidad ecológica de organismos que interactúan con el entorno físico. Los ecosistemas se caracterizan por el flujo de energía a través de las redes alimentarias, producción y degradación de materia orgánica, y transformación y ciclo de elementos nutrientes.

Cervantes et al (2015) comentan que los distintos usos del suelo y actividades humanas que se pueden realizar en un área geográfica de un ecosistema dado son condicionados por la gama de servicios ecosistémicos disponible in situ, que a su vez es determinada por la funcionalidad hidrológica y ecológica de cada terreno, considerando el ordenamiento ecológico del territorio y la vocación del suelo

Los negocios de cada localidad que emplean recursos del ecosistema deben de respetar estos recursos evitando abusos y cualquier actividad que los dañe.

De acuerdo con Ortiz y Alejandre (2020):

Ante los desafíos que impone la primera década del siglo XXI con la complejización de los procesos asociados al desarrollo y el recrudecimiento de la problemática ambiental global, reviste especial importancia la necesidad de transitar hacia un desarrollo local sostenido en los diversos territorios del planeta (p. 277).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2023) señala que los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Globales proponen que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental. Por lo que es necesario tener esto en cuenta al propiciar el desarrollo de negocios.

García y Xool (2012) recalcan que el progreso hacia sustentabilidad necesita que los diferentes actores involucrados asuman sus responsabilidades y definan sus aportaciones y compromisos.

Materiales y métodos

De acuerdo con su enfoque o paradigma este es una investigación mixta secuencial. Se recopilaron datos cualitativos, seguido de la recopilación y análisis de datos cuantitativos. Por su propósito es investigación aplicada, puesto que contribuye al desarrollo de los negocios de la comunidad de estudio. Por su alcance es de tipo descriptiva, ya que para los análisis internos y externos se describen las características de los negocios y las fuerzas externas clave que les afectan. El diseño es no experimental puesto que no se manipularon variables y es transversal ya que se realizó en un tiempo definido.

La población estuvo compuesta por negocios que utilizan los recursos disponibles del ecosistema de la localidad en sus actividades económicas de la comisaría de Chelem, Yucatán. La muestra se compuso por 25 negocios, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia de sujetos voluntarios.

Los instrumentos que se emplearon fueron cuestionarios, entrevistas y guías de observación, para los análisis de los ambientes interno y externo. Para el análisis del funcionamiento interno a continuación se presenta una tabla con las funciones y las dimensiones que la conforman.

Tabla 1. Áreas funcionales internas.

| Áreas funcionales | Dimensiones |
|-------------------|---|
| Gerencia | Planeación, organización, motivación, administración del personal y control |
| Mercadotecnia | Análisis de clientes, venta de productos y servicios, planificación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados, análisis de costos y beneficios |
| Finanzas | Liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad |
| Operaciones | Procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad |
| Tecnologías | Redes, aplicaciones de mensajería, herramientas y equipo y software para el análisis |

Nota: Elaboración propia con base en datos de David (2013).

David (2013) utiliza una escala de medición que va del 1 al 4 donde 1 es una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor. Para este estudio se determinaron rangos puesto que los resultados por dimensión de cada área funcional son los promedios de los 25 negocios.

Tabla 2. Escala de medición.

| Escala | Situación | Rango de calificación |
|--------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Debilidad mayor | .5 - 1.4 |
| 2 | Debilidad menor | 1.5 - 2.4 |
| 3 | Fuerza menor | 2.5 - 3.4 |
| 4 | Fuerza mayor | 3.5 - 4 |

Nota: Elaboración propia con base en datos de David (2013).

Para el análisis del macro entorno en este caso particular se consideraron los factores externos que ejercen influencia positiva o negativa sobre los negocios de Chelem que basan sus actividades en la utilización de los recursos naturales de su ecosistema, provocando oportunidades que aprovechar o amenazas que deben eludir o minimizar sus efectos, estos se clasificaron en cuatro grupos: económicos; culturales, demográficos y ambientales; políticos, legales

y gubernamentales, y tecnológicos. Como parte de este análisis además de la identificación de factores externos que afecten la competitividad de estos negocios, se procedió a otorgar una calificación en una escala que va del 1 (de menor importancia) al 4 (de mayor importancia).

Primeramente, se realizó la investigación documental en bases de datos, páginas oficiales, artículos, resultados de censos y estudios previos relacionados para la identificación y clasificación de los recursos naturales de su ecosistema y actividades económicas. Posteriormente se realizó el primer recorrido in situ para hacer el primer contacto con las autoridades de la localidad y verificación física de la información relativa al ecosistema, sus recursos y actividades económicas. Después fue necesario realizar los subsecuentes recorridos para obtener la información de los negocios, en cuanto a los aspectos internos. Se consultaron los datos del macro ambiente para la identificación de oportunidades y amenazas, se creó y alimentó una base de datos, se procesó la información y una vez concluido este análisis se procedió a elaborar la propuesta.

Resultados

Lo primero que se tuvo que identificar fueron los recursos naturales de la localidad, en este caso son recursos de un ecosistema de playa y manglar. En la Tabla 3 se pueden ver estos recursos clasificados en abióticos y bióticos, especificando el tipo y categoría.

Tabla 3. Recursos naturales identificados en Chelem.

| | Tipo de recurso | Categoría | Recurso natural |
|------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Abióticos | Geológicos | Sedimentos | Arena, conchas y caracoles |
| | Hidrológicos | Agua | Agua salada y dulce |
| | Edáficos | Mineral | Sal |
| | Atmosféricos | Presentes en la atmósfera | Radiación solar y viento |
| | Sub-Ecosistema | Ecosistema marino | Arrecifes de coral |
| | | Ecosistema costero | Manglar |
| Bióticos | | Fauna | Aves y aves acuáticas |
| | | | Reptiles |
| | | | Anfibios |
| | | | Animales marinos |
| | | | Mamíferos |
| | | | Peces |
| | | | Crustáceos |
| | | | Moluscos |
| | | | Insectos |
| | | Flora | Vegetación marina |
| | | | Vegetación costera |
| | | | Árboles |

Nota: Elaboración propia.

El análisis de los recursos naturales de la localidad permitió identificar las principales actividades económicas a las que se dedican los negocios, estas son: restaurantes, pescaderías, elaboración y venta de dulces de coco, actividades ecoturísticas y venta de carbón.

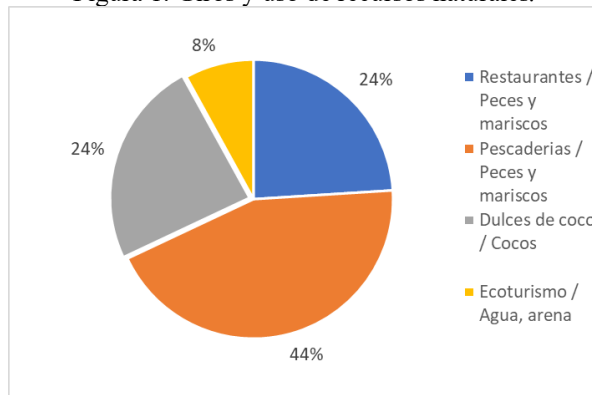
Tabla 4. Actividades económicas de los negocios de Chelem.

| Giros | Identificados | Participantes | Recursos naturales utilizados |
|----------------|----------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Restaurantes | 9 | 6 | Peces, crustáceos y moluscos |
| Pescaderías | 16 | 11 | Peces, crustáceos y moluscos |
| Dulces de coco | 10 | 6 | Vegetación costera |
| Ecoturismo | 3 | 2 | Agua, arena, entre otros. |
| Carbón | 1 | 0 | Vegetación costera |
| Total | 39 | 25 | |

Nota: Elaboración propia.

Los restaurantes y pescaderías representan el 68%, seguidos por los negocios de venta de dulces de coco con un 24% y 8% los de ecoturismo que utilizan en si el ecosistema de playa y manglar para sus actividades.

Figura 1. Giros y uso de recursos naturales.



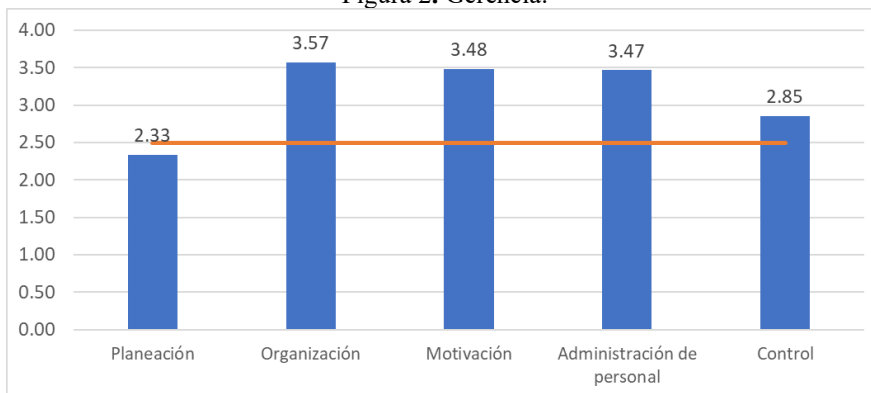
Nota: Elaboración propia.

Ya identificados los negocios y sus giros, en entrevistas con los propietarios y dirigentes de estos negocios, estos señalaron que el 100% son negocios familiares, todos ellos con menos de 10 empleados, el 90% iniciaron sus operaciones con recursos propios y el 10% con préstamos no bancarios, manifestando su miedo a los créditos, comentaron que su negocio es el principal medio de subsistencia de su familia. Cabe señalar que los restaurantes son negocios formales con permisos de salubridad y registrados ante el Sistema de Administración Tributaria, por otro lado, las pescaderías y la venta de dulces de coco son negocios informales.

Se procedió a analizar el funcionamiento interno de los negocios, este se enfocó en cinco áreas funcionales: administración o gerencia, mercadotecnia, operaciones, finanzas y tecnologías de la información.

Relativo al área de gerencia, la cual se compone de cinco dimensiones: planeación, motivación, administración de personal y control, se identificó que la organización es su principal fortaleza la cual se refiere a la forma en que estos se organizan, la delegación de autoridad y descripción de puestos, de acuerdo a su calificación de 3.57 representa una fuerza mayor. Su más baja calificación fue planeación misma que se relaciona con plantearse objetivos y metas, que sean medibles y que sean comunicados, en donde obtuvo 2.33 puntos, lo cual representa una debilidad menor.

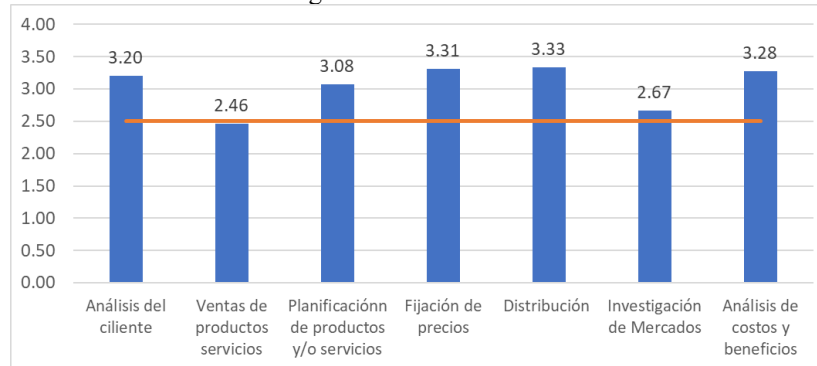
Figura 2. Gerencia.



Nota: Elaboración propia.

En lo que respecta al área de mercadotecnia, la cual se compone de siete dimensiones, análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planificación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de costos y beneficios; se identificó distribución como su mejor calificación con 3.33 lo que indica una fuerza menor, esta dimensión se refiere a su capacidad de respuesta, capacidad instalada, fácil y rápido acceso a los productos y el servicio; por otro lado la dimensión venta de productos y servicios fue su calificación más baja con un puntaje de 2.46 indicando una debilidad menor, esta dimensión agrupa personal e instalaciones idóneos para las ventas, invertir en publicidad y medición del efecto en las ventas de su inversión en publicidad.

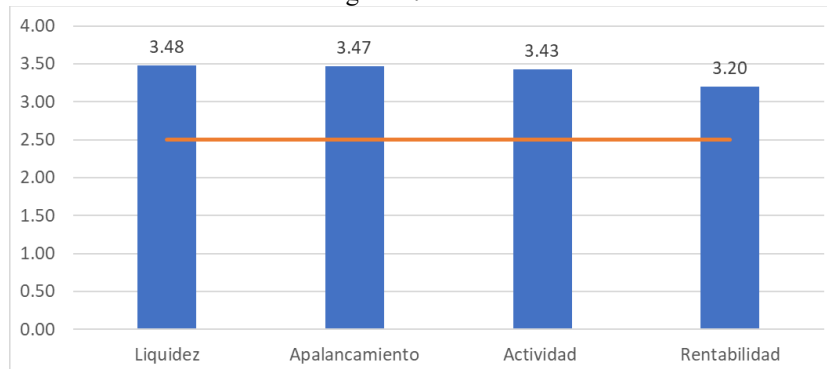
Figura 3. Mercadotecnia.



Nota: Elaboración propia.

Finanzas se compone de cuatro dimensiones: liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad; donde liquidez con una calificación de 3.48 es su calificación más alta indicando una fuerza menor, misma que se refiere a la disposición de efectivo y la capacidad de pagar compromisos y su calificación menor es la dimensión de rentabilidad con 3.20 puntos, indicando otra fuerza menor.

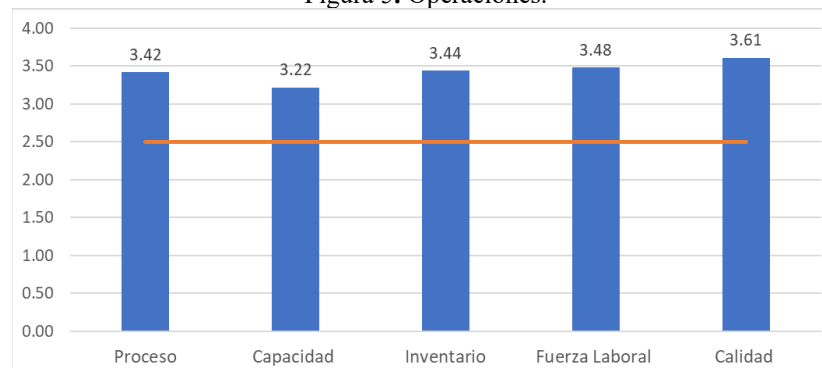
Figura 4. Finanzas.



Nota: Elaboración propia.

Respecto a la función de operaciones la cual se refiere a proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad se obtuvo como mayor calificación la dimensión de calidad con 3.61 puntos, esta se relaciona con el control de costos, calidad de los productos y opinión de los clientes, resulta una fuerza mayor, mientras que la dimensión de capacidad fue su menor calificación, arrojando un puntaje de 3.22, lo que representa una fuerza menor y se relaciona con los pronósticos y su capacidad de producción y atención.

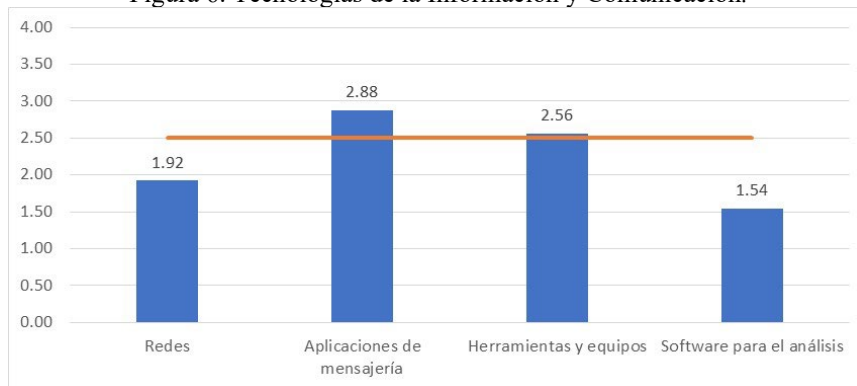
Figura 5. Operaciones.



Nota: Elaboración propia.

Finalmente, el área de Tecnologías de la Información y Comunicación, la cual se compone de las dimensiones: redes, aplicaciones de mensajería, herramientas y equipo y software para el análisis, obtuvo como calificación mayor la dimensión de aplicaciones de mensajería con 2.88 puntos lo que indica una fuerza menor, por otro lado, su menor calificación fue la dimensión de software para el análisis, con un puntaje de 1.54 puntos, lo cual hace referencia a una debilidad menor.

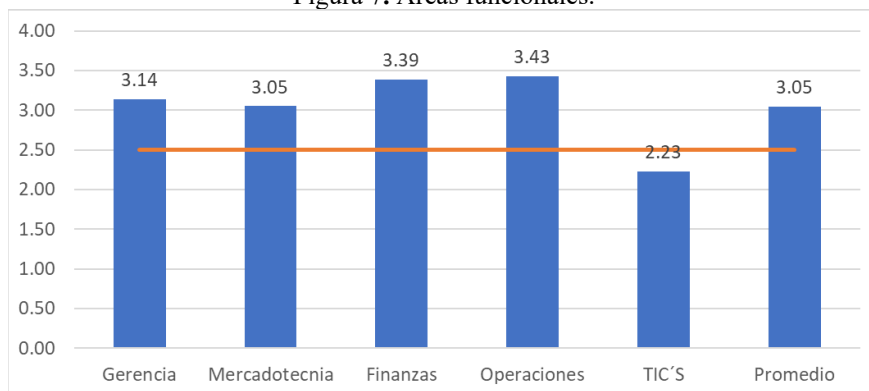
Figura 6. Tecnologías de la Información y Comunicación.



Nota: Elaboración propia.

El funcionamiento interno, considerando todas las áreas funcionales, presenta un promedio de 3.05 lo cual lo sitúa por arriba 2.5 situándolo en una posición competitiva buena, sin embargo, queda claro que tecnologías de la información con calificación promedio de 2.33 es un área de oportunidad que atender siendo esta una debilidad menor. En contraposición, el área de operaciones es su principal fortaleza.

Figura 7. Áreas funcionales.



Nota: Elaboración propia.

Análisis externo

A continuación, se presenta el análisis de los factores externos que afectan a los negocios de la comisaría de Chelem, con base en su macroentorno. Dicho análisis se llevó a cabo mediante la investigación de información relevante y datos estadísticos en noticias que demuestren la situación actual que enfrentan los negocios de la localidad.

Tabla 5. Factores del Macroentorno.

| Económicos | | | |
|--|--------------|--|--------------|
| Oportunidades | Calificación | Amenazas | Calificación |
| Existen apoyos financieros disponibles para emprendedores de MiPyMes. Según el Instituto Yucateco de Emprendedores (2023), en el Estado existe un programa de crédito de fácil acceso para todas aquellas personas que deseen emprender su negocio el cual les | 4 | Hilda Isabel Cob Cob, propietaria de “El Changarro” (venta de pescado fresco y cocinado), comentó que el acceso a los programas de apoyo financiero es | 4 |

| | | | |
|---|---|--|--|
| servirá para el desarrollo de proyectos productivos. | | | persé complejo de formalizar y obtener. “Ocho de cada 10 empresas tuvieron miedo a créditos bancarios por crisis económica derivada de la pandemia” (Infobae, 2020, párr 1). |
| <p>“La zona que va de Chelem a Telchac Puerto, es la que atrae un mayor número de turistas, por su mayor cercanía a la capital y por contar con grandes extensiones de playa. Concentra 80% de los 162 restaurantes registrados” (García y Xool. 2012, p. 45).</p> <p>“En Chelem hay múltiples puestos de venta de cremitas de coco, pero uno que ha destacado más y se posiciona en el gusto de locales y visitantes es el de Sharemy, ubicado en la carretera hacia Chelem” (Peninsular Punto Medio, 2021, párr.4).</p> | 3 | | |
| Sociales, culturales, demográficas y ambientales | | | |
| Oportunidades | | | Amenazas |
| Yucatán es un estado turístico y, más allá de los visitantes nacionales y extranjeros que llegan cada año, los yucatecos influyen mucho en la derrama económica que deja el periodo vacacional (Sumario Yucatán, 2019). | 4 | | La duna costera se ha deteriorado a lo largo de los años, las condiciones ambientales de la zona de la playa de Chelem. Así lo corrobora el Gobierno del Estado de Yucatán (2007) en el Diario Oficial emitido el 31 de julio de 2007 en donde expresa que se ha visto afectada desde hace tiempo por los diferentes tipos de actividades humanas ya que, en esta zona la regulación ambiental es relativamente reciente, y al no existir ésta previamente, la duna costera fue invadida y desplazada |
| <p>La actividad pesquera en México tiene un gran potencial para ayudar a garantizar la seguridad alimentaria, y el bienestar de miles de comunidades que viven de la pesca. Es por ello que en el estado de Yucatán el hábito de consumo de pescados y mariscos va en incremento.</p> <p>Con base en el estudio realizado Hábitos de consumidor en Yucatán, el 46 por ciento de las personas consume alimentos del mar una vez por semana (García y Olivares, 2022).</p> | 4 | | <p>En los últimos años se han asentado pobladores que viene de otros estados en la zona de manglar que dañan este ecosistema.</p> <p>Al respecto, la cooperativa la Ría de Chelem es la encargada y responsable de la conservación del Manglar, sin embargo, no tienen autoridad para sancionar a quienes ocasionen daños a esta zona, de acuerdo al Sr. José Ávila Rodríguez, presidente de la cooperativa Ría de Chelem. “La ciudadanía de Chelem Puerto llevó a cabo una asamblea pública en la plaza principal de esa comunidad a fin de dar a conocer su inconformidad por la invasión de terrenos ejidales que comenzó</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | | desde mediados de 2009” (Por Esto, 2023, par. 2). | |
| Políticos, gubernamentales y legales | | | |
| Oportunidades | | Amenazas | |
| Formar parte de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) trae beneficios a los restaurantes puesto que brinda acceso a capacitación, de acuerdo con el portal oficial de la CANIRAC (2023) | 2 | Las sanciones a los micronegocios por no estar registrados en el Servicio de Administración Tributaria (2023) va desde multas de \$10,370.00 hasta el cierre del negocio. | 4 |
| Programa “peso a peso componente pesca” brinda apoyo monetario para la compra de equipo para mejorar la pesca. Según la Secretaría de Pesca y Acuicultura Sustentable de Yucatán (2023), este apoyo a pescadores y pescadoras del puesto de Chelem ayuda a fortalecer e impulsar los empleos y las labores en estas familias. | 3 | De acuerdo a la Tesorería Municipal (2021) todas las personas y empresas que cuenten con un negocio comercial en su domicilio o en algún lugar establecido, deben solicitar su licencia de funcionamiento el cual es un permiso. | 3 |
| Factores tecnológicos | | | |
| Oportunidades | | Amenazas | |
| Los pedidos de comida en línea tienen como ventaja la flexibilidad de pago y de distancia en las entregas. Tal y como menciona UpKeep Technologies (2024, párr. 6) “gracias a la llegada de las tabletas y los teléfonos inteligentes, más personas que nunca piden comida directamente desde sus propios teléfonos inteligentes” | 4 | Existe poco uso de tecnología y actualización en sus procesos productivos debido a que son productos artesanales. Concluyen (Saligan <i>et al</i> , 2017) que existe una necesidad de acceso a información y capacitación a las personas que sobre todo viven en comunidades distantes o en las que resulta complicado el acceso a internet o tecnologías de la comunicación. | 3 |
| La ventaja de utilizar una terminal bancaria permite al negocio brindar mayor comodidad a los clientes e incrementar las ventas. Como dice Velpay (2023, párr. 4) “contar con una terminal bancaria que funcione de manera eficiente y ofrezca plataformas tecnológicas seguras y confiables, los negocios en México obtienen ventajas como incrementar las ventas en un margen del 30%” | 3 | Las reseñas emitidas a través de redes sociales representan una desventaja al ser utilizadas de manera negativa contra el establecimiento, de acuerdo Borondo (2021), par. 1 “La polémica sobre las críticas de restaurantes en internet es casi tan antigua como la aparición de las propias reseñas”. Codina (2018) menciona que una de las principales desventajas competitivas que presentan los negocios en redes sociales es el ataque de los trolls los cuales son personas que les gusta hacer críticas negativas de las marcas por simple satisfacción. | 4 |
| Oferta de cursos gratuitos “para impulsar tu negocio: la Secretaria de Desarrollo Económico informa que durante todo el mes habrá cursos para MIPYMES enfocados en el uso de la inteligencia artificial, estrategias de | 4 | | |

ventas, de promociones y branding” (El economista, 2024, párr. 1).

Nota: Elaboración propia.

Estrategias competitivas y sustentables para los negocios que utilizan los recursos del ecosistema de Chelem

Estrategias de Gerencia

- Comenzar a utilizar la planeación estratégica para el establecimiento de objetivos y metas e involucrar a los empleados.
- Hacer una alianza estratégica de negocios de Chelem para promover de forma efectiva los diferentes productos y servicios que ofrecen, ubicaciones, características, datos de contacto.
- Formalizar sus negocios con permisos y licencias, puesto que las multas y sanciones ponen en riesgo su existencia.
- Integrar estudiantes de administración para proyectos de residencia en gestión estratégica de los negocios.
- Conformar una asociación civil para el cuidado y respeto del medio ambiente en Chelem, integrado por diferentes grupos de interés.
- Contemplar las consecuencias de no contar con las licencias de funcionamiento, tener un plan alternativo para afrontar posibles problemas con las autoridades competentes.

Estrategias de Mercadotecnia

- Utilizar Facebook para que los clientes expresen sus opiniones del servicio compartan fotos y etiqueten el negocio poniendo ubicación.
- Otorgar tarjetas físicas o electrónicas de lealtad para los clientes frecuentes.
- Utilizar redes sociales y aplicaciones de mensajería para atender pedidos a domicilio e incorporar un servicio de reparto que atienda a varios negocios.
- Invitar a los clientes satisfechos a expresar su opinión a cambio de una cortesía en su próxima visita, tomar fotos, subirlas al Facebook para que los clientes puedan darle like.

Estrategias de Finanzas/Contabilidad

- Aprovechar los créditos y apoyos financieros para invertir en publicidad electrónica.
- Administrar los ingresos de acuerdo con las temporadas para no descapitalizarse en temporadas bajas. Incorporar nuevos servicios como cursos de cocina de mariscos en las temporadas bajas.
- Investigar sobre los apoyos financieros y valorar las tasas de interés y decidir si conviene utilizarlos para invertir en mejoras al lugar, capacitación para servicio o manejo de tecnologías.

Estrategias de Producción/Operaciones

- Mantener sus inventarios para satisfacer la demanda en todo momento, no solo en época vacacional.
- Iniciar una red o alianza de vendedores de dulces de coco para aprovechar la compra de materia prima y crear una plataforma para promoción y publicidad y de ser posible también alianzas de los restaurantes y/o pescaderías.
- Identificar las fechas con alta demanda además de períodos vacacionales, para estar surtidos de pescados y mariscos para satisfacer la demanda.
- Llevar registros de demanda de productos y/o servicios, temporadas, cantidades, tipos, que ayude a hacer proyecciones para mantener un buen nivel de inventario y tener los negocios funcionando de forma constante.

Estrategias de Tecnologías de la Información

- Integrar a los miembros jóvenes de las familias para capacitación en tecnología a otros empleados y dueños y/o gerentes que lo requieran.
- No tener miedo al uso de redes sociales, un buen servicio de calidad por lo general conlleva a buenas reseñas.
- Capacitarse en uso de tecnologías de la información y comunicación.

Estrategias Ambientales

- Participar en campañas de cuidado del medio ambiente, especialmente de la playa y el manglar, promover el respecto al ecosistema entre sus empleados y clientes.
- El aprovechamiento de palmas para la producción y comercialización de diferentes tipos de artesanías.

- El mantenimiento a las lanchas y alijos utilizados para los paseos debe realizarse en un lugar separado del agua, con el fin de evitar la contaminación de esta por uso de algún aceite.
- Fomentar la separación de los residuos sólidos urbanos, en orgánicos e inorgánicos especial mente restaurantes y pescaderías.
- Concientizar a los turistas sobre la adecuada disposición de los residuos con el fin de evitar causar la contaminación en manglares.
- Establecer un programa de recolección y disposición de residuos y limpieza de las playas en el que participen miembros de la comunidad e invitados en general que se unan a estas campañas.

Discusión

Las empresas de Chelem son MiPyMes, se caracterizan por la participación de la familia, el 90% de estas se dedican a la actividad comercial, administrada por el dueño de forma empírica, capital aportado por ellos mismos o su familia.

A pesar de contar con diversos recursos naturales propios de ecosistema de manglar y duna costera, por tradición los más utilizados son los pescados y mariscos seguido por los cocos: La actividad ecoturística en esta localidad no se está aprovechando como en otras localidades costeras del litoral de Yucatán, como es el caso de la Isla Columpios en la vecina localidad de Chuburná Puerto. El Diario de Yucatán (2023) menciona que Isla Columpios es una opción Turística de convivencia con la naturaleza. De acuerdo con Comunicación Maya (2023) la comunidad de San Crisanto también es reconocida por sus paseos por el Manglar. El ecoturismo representa un área de oportunidad para el desarrollo de actividades económicas, que, administradas de forma sustentable, aportarían grandes beneficios a la comunidad.

Los resultados del análisis interno arrojaron más fortalezas que debilidades en general, el área funcional de finanzas no presentó ninguna debilidad, eso de acuerdo con la percepción de sus dueños o administradores, sin embargo, su administración es empírica, se resisten a la utilización de créditos, el auge de sus negocios es de temporadas vacacionales, pese a esto, los negocios siguen funcionando y representan su forma de sustento.

Tecnologías de la Información y Comunicación es el talón de Aquiles de los negocios que aprovechan los recursos naturales del Puerto de Chelem; de acuerdo con la Secretaría de Economía, (2024) uno de los retos que enfrentan estas empresas es el escaso conocimiento en habilidades digitales. “La mayoría de las MIPYMES carecen de conocimientos digitales, así como de seguridad digital que permita mejorar y proteger sus operaciones”, en este caso los negocios sujetos de estudio presentaron como su principal debilidad el área de TIC’s (p. 17).

Tomando en consideración las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, teniendo en miras el uso sustentable de los recursos naturales, el desarrollo económico, social y cuidado del medio ambiente, se recomienda profundizar en las acciones que ha tomado el puerto de San Crisanto, el cual representa un ejemplo de Desarrollo Sustentable de una pequeña comunidad. De acuerdo con la Naciones Unidas (2023):

Los ejidatarios constituyen en 2001 la Fundación San Crisanto, A.C. En 1999 se forma la UMA Manglar San Crisanto e inicia el monitoreo del manglar y cocodrilos. Los resultados sociales y ambientales son reconocidos con el Premio Nacional al Mérito Ecológico 2000. En 2001 se formalizan el proyecto de ecoturismo y el hospedaje K’anab Nah. En 2002 el huracán Isidoro destruye 99% del manglar. En 2003 ejido y comunidad establecen salvaguardas sociales y ambientales para resiliencia y se forma el Consejo de Desarrollo Comunitario de San Crisanto con un Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable, se organizan los sectores productivos de la comunidad (párr. 2).

Conclusiones

Relativo a la utilización de los recursos naturales los más utilizados son:

- Pescados y mariscos puesto que el 68% de los negocios son restaurantes y pescaderías.
- Cocos 24% para venta de dulces de coco y agua de coco.

Como resultado del análisis interno se identificaron los siguientes hallazgos relevantes, respecto a los resultados promedio de las áreas funcionales:

- Operaciones representa su mayor fortaleza con una calificación de 3.43 que, de acuerdo con la tabla de valoración se considera una fortaleza menor.

- Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) es su principal debilidad o área de oportunidad con calificación de 2.33 que significa una debilidad menor.

Las Fortalezas más significativas de las dimensiones de las áreas funcionales son:

- Organización con 3.57 una fortaleza mayor del área de Gerencia.
- Calidad, relacionada con el control de costos y calidad de sus productos con una calificación de 3.61, la cual no solo es una fortaleza mayor del área de operaciones, sino la mayor fortaleza de estos negocios.

Las Debilidades o áreas de oportunidad identificadas fueron cuatro:

- Planeación dimensión que se relaciona con plantearse objetivos y metas, que sean medibles y que sean comunicados, obtuvo 2.33 puntos representa una debilidad menor y pertenece al área de gerencia.
- Venta de Productos y Servicios con un puntaje de 2.46 indica una debilidad menor, esta dimensión agrupa personal e instalaciones idóneas para las ventas, inversión en publicidad y medición del efecto en las ventas de su inversión en publicidad, esta pertenece al área de mercadotecnia.
- Uso de redes sociales con puntaje de 1.92 es una debilidad menor.
- Software para el análisis de datos con 1.54 también debilidad menor; ambas dimensiones pertenecen al área de Tecnologías de la información y comunicación.

El área de Finanzas no presenta debilidades sin embargo sus cuatro dimensiones son fortalezas menores.

El análisis del macroentorno permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que afectan a estos negocios:

Oportunidades

- Apoyos financieros disponibles.
- Yucatecos influyen en la derrama económica de Chelem.
- En Yucatán el hábito de consumo de pescados y mariscos va en incremento.
- La implementación de pedidos en línea cada vez va en aumento.
- Capacitación gratuita en TIC's.

Amenazas

- Miedo a utilizar apoyos financieros o créditos.
- La zona de la playa de Chelem, se ha visto afectada por las actividades humanas.
- Sanciones por no estar dados de alta en el SAT.
- Las reseñas emitidas a través de redes sociales representan una desventaja al ser utilizadas de manera negativa contra los establecimientos.

Tomando en consideración las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se formularon estrategias para cada una de las áreas funcionales que permitan maximizar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y eludir en lo posible las amenazas. A continuación, se enlistan en forma concreta las estrategias a seguir para área funcional:

- Para el área de gerencia se recomienda formalizar la planeación estratégica apoyados con instituciones educativas, formalizar los negocios y trabajar en forma conjunta.
- Respecto a estrategias de mercadotecnia se recomienda el uso intensivo y activo de redes sociales, pudiéndose apoyar con los miembros jóvenes de las familias o las instituciones educativas.
- Como estrategias del área de finanzas se recomienda aprovechar créditos para invertir en publicidad electrónica.
- Relativo a operaciones se recomienda atender a las temporadas para mantener sus inventarios y hacer alianzas con otros competidores en ciertas temporadas para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Con respecto a las Tecnologías de la Información y Comunicación se recomienda aprovechar la capacitación gratuita en estas áreas para todos los empleados y/o gerentes.

Referencias

- Aguar, R., López, M., Sánchez, M y Ugarte, P. (2023). Aprovechamiento de los recursos naturales del ecosistema de Chelem Yucatán. *Revista del Centro de Graduados e Investigación del Instituto Tecnológico de Mérida*, 38 (101). pp. 349-354. <https://drive.google.com/file/d/1DIMPFfpGCUkoeABNJeZoYaAg1ikJWBGe/view?pli=1>
- Borondo, S. (8 de septiembre de 2021). *Ojo con las reseñas de restaurantes en Google: pueden cerrar negocios*. <https://www.elcorreo.com/tecnologia/internet/resenas-restaurantes-google-20210907110038-nt.html#>
- Blum, H., Flores, E., Vallejo, C. y Sánchez, C. (diciembre 2016). Negocios internacionales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* pp.1-16. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/negocios.html>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). (2023). *Unidos por la capacitación digital de la industria*. <https://portal.canirac.org.mx/noticias/unidos-por-la-capacitacion-digital-de-la-industria/#>
- Cervantes, S., Challenger, A., Hernández, C., Gay, C., Ordoñez, M., Ordoñez, J., Gual, M.; Rodriguez, M. (2015). Ecosistemas de México. En C. Gay, A. Cos, & C. Peña, Reporte Mexicano de Cambio Climático, *Ecosistemas de México*. (pp. 121 - 148). México: Universidad Autónoma de México. <https://www.pincc.unam.mx/wp-content/uploads/2021/06/reporte-mexicano-cambio-climatico-vol-2.pdf>
- Codina, N. (28 de junio de 2018). *Ventajas e Inconvenientes del uso de las Redes Sociales para tu negocio*. <https://nataliacodina.com/ventajas-e-inconvenientes-redes-sociales-para-negocio/>
- Comunicación Maya. (1 de noviembre de 2023). *San Crisanto, Descubre el Ecoturismo en el Paraíso de Yucatán. Mérida, Yucatán, México*. <https://mayacomunicacion.com.mx/san-crisanto-descubre-el-ecoturismo-en-el-paraiso-de-yucatan/>
- Cortés, M.(enero-2018()). Características comunes de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas de América Latina y México. *Con-ciencia, Boletín Científico de la Escuela Preparatoria N, 9. 5 (9)*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa3/n9/m7.html>
- Chávez, S. (2020). Efecto antrópico en la geomorfología y morfodinámica de la franja costera de la Laguna de La Paz, Baja California Sur, México. *Investigaciones Geográficas. 1- 15*, DOI: <https://doi.org/10.14350/rig.60084> <https://www.investigacionesgeograficas.unam.mx/index.php/rig/article/view/60084>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Diario de Yucatán. (25 de julio de 2023). *Isla Columpios en Yucatán: donde está y cómo llegar. Mérida, Yucatán, México*. <https://www.yucatan.com.mx/yucatan/2023/07/25/isla-columpios-en-yucatan-donde-esta-como-llegar-417008.html>
- El economista. (3 de septiembre de 2024). *El empresario. Conoce los cursos gratuitos de septiembre para impulsar tu negocio: SEDECO*: <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Conoce-los-cursos-gratuitos-de-septiembre-para-impulsar-tu-negocio-Sedeco-20240902-0127.html>
- Ellis, F. y Allison, E. (2004). *Livelihood diversification and natural resource access*. Overseas Development Group, University of East Anglia. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462022000400010#B21
- Fundación Internacional Unión Europea, América Latina y el Caribe. (2024). *¿Qué se necesita para desarrollar negocios justos con comunidades rurales?* <https://eulacfoundation.org/es/que-se-necesita-para-desarrollar-negocios-justos-con-comunidades-rurales>
- García, O., y Mena, A. (2020). La Organización Informal ¿expresión de cultura. *Desarrollo Gerencial*, 12(2), 1 - 23. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4488> <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/4488>
- García, B. y Olivares, N. (11 de abril de 2022). *El mercado de pescados y mariscos: sostenibilidad y seguridad alimentaria desde Yucatán*. Environmental Defense Fund.org: <https://mexico.edf.org/blog/2022/04/11/el-mercado-de-pescados-y-mariscos-sostenibilidad-y-seguridad-alimentaria-desde>
- García, A. y Xool, M. (2012). Turismo alternativo y desarrollo en la costa de Yucatán. En Marín, G., García, A. y Daltabuit, M. *Turismo y globalización y sociedades locales en la península de Yucatán, México*. Editorial Pasos. <https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoeedita/PSEedita7.pdf>
- García, A., Xool, M., Euán, J., Munguía, A. y Cervera, M.D. (2011). *La costa de Yucatán en la perspectiva del desarrollo turístico*. https://www.biodiversidad.gob.mx/publicaciones/versiones_digitales/CostYucatan.pdf
- Gijón, E., Sarmiento, J., y Sosa, M. (2021). Avances y retos del desarrollo comunitario sustentable en Dzityá, Yucatán y el buen vivir como alternativa a la pobreza. En Martínez, S., Sarmiento, J & Valles, M. *Aproximaciones teórico-metodológicas para el análisis territorial y el desarrollo regional sostenible*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional. https://ru.iiec.unam.mx/view/creators/Gijon_Noh=3AEduardo_Miguel=3A=3A.default.html

- Gobierno del Estado de Yucatán. (31 de julio de 2007). *Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán*. Bitácora ordenamiento: <https://bitacoraordenamiento.yucatan.gob.mx/archivos/200708031573.pdf>
- Gobierno del Estado de Yucatán (2024) *Puertos*. <https://www.yucatan.gob.mx/?p=puertos>
- Infobae. (21 de agosto de 2020). *Ocho de cada 10 empresas tuvieron miedo a créditos bancarios por crisis económica derivada de la pandemia: Banxico*: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/08/21/ocho-de-cada-10-empresas-tuvieron-miedo-a-creditos-bancarios-por-crisis-economica-derivada-de-la-pandemia-banxico>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Clasificación para actividades económicas*. INEGI <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/984/download/31452>
- Instituto Yucateco de Emprendedores. (2023). *Micro.Yuc emprendedores*. Gobierno del Estado de Yucatán: www.iyem.yucatan.gob.mx/microyuc/
- Jones, J. B. (2014). Ecosystem. *AccessScience*, 1-6. <https://doi.org/10.1036/1097-8542.212700> www.accessscience.com: <https://www.accessscience.com/content/article/a212700>
- Jurado, I. (2022). Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo territorial: una revisión documental. *Revista Económicas CUC 43 (1)*. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3510/4070> DOI: 10.17981/econuc.43.1.2022.Org.7
- López, M., Aguiar, R., Sánchez, M., Montes, E., y Balam, E. (2019). Ecoturismo de manglar en Dzilam de Bravo, Yucatán. *Revista del Centro de Graduados del Instituto Tecnológico de Mérida*, 34(79), 151-158. <http://www.revistadelcentrodegraduados.com/2020/08/ecoturismo-de-manglar-en-dzilam-de.html>
- López, M., Aguiar, R., y Centeno, C. (2019). Caracterización de la actividad ecoturística de Manglar en el ejido de San Crisanto, Yucatán, México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/actividad-ecoturistica-mexico.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2024). *Estrategias de relacionamiento con comunidades costeras e insulares*. <https://archivo.minambiente.gov.co/index.php/asuntos-marinos-y-costeros-y-recursos-acuaticos/fortalecimiento-de-la-institucionalidad-y-la-organizacion-publica-privada-y-social/estrategias-de-relacionamiento-con-comunidades-costeras-e-insulares>
- Naciones Unidas. (2023). *Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Desarrollo Sostenible. Proyecto de Desarrollo Sustentable de San Crisanto*: <https://sdgs.un.org/partnerships/proyecto-de-desarrollo-sustentable-de-san-crisanto>
- Ojeda, A., García, A., Romero, D. y Fraga, J. (noviembre, 2019). *Ecoturismo como herramienta de conservación en los humedales costeros de Yucatán, México*. DOI: <https://doi.org/10.35424/rcarto.i101.671>
- Ortiz, M.J. y Alejandro, S.N. (diciembre, 2020). La dimensión ambiental del desarrollo local desde el paradigma de la sostenibilidad. *Revista DELOS*, 13 (37). <https://www.eumed.net/es/revistas/delos/vol-13-no-37-diciembre-2020/desarrollo-local> <https://doi.org/10.51896/delos>
- Pasantes, B., Erazo, Z., Narváez, C. y Moreno, V. (2020). Estrategias de emprendimiento para el turismo comunitario. *Koinonia 5 (10)* 806-832. DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.717>
- Peninsular Punto Medio. (18 de septiembre de 2021). *Cremitas de coco Sharemy, las mejores de Chelem*. <https://puntomedio.mx/cremitas-de-coco-sharemy-las-mejores-de-chelem/>
- Por Esto. (15 de sep de 2023). *Por Esto*. Ejidatarios de Chelem denuncian invasión de terrenos que destruyen el manglar. <https://www.poresto.net/yucatan/2023/9/15/ejidatarios-de-chelem-denuncian-invasion-de-terrenos-que-destruyen-el-manglar-399761.html>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Segunda edición reformada https://books.google.com.mx/books?id=_n0dDAAAQBAJ&lpq=PA1&pg=PA1#v=onepage&q&f=false
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Los ODS en Acción. ¿Qué son los objetivos de Desarrollo sostenible?*: <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Rebollar, A., Rebollar, S., Hernández, J., Peña, R., y Flores, A. (Enero-Junio 2018). Participación y especialización relativa regional de las actividades económicas en México, 2003-2013. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 891-906. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14156175008>
- Ruas, M. (2024) *Nuevas Tecnologías, Nuevos Mercados: Oportunidades de Negocio en la Era Digital*. <https://es.linkedin.com/pulse/nuevas-tecnolog%C3%ADas-nuevos-mercados-oportunidades-de-negocio-ruas-x9y5f>
- Saligan, I., Salinas, V. y Del Carpio, P. (2017). Dificultades en torno a la producción artesanal. *Revista Jóvenes en la Ciencia*, 3(2), 1200-1204. <http://repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/4517/1/Dificultades%20en%20torno%20a%20la%20producci%C3%B3n%20artesanal.pdf>

- Secretaría de Economía, Subsecretaría de Comercio Exterior. (junio de 2024). *Mipymes mexicanas, motor de nuestra economía*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf
- Secretaría de Pesca y Acuicultura Sustentable de Yucatán. (13 de septiembre de 2023). *Programa "Peso a Peso"*.
<https://x.com/sepasyucatan/status/1702088289388318724>
- Servicio de Administración Tributaria. (2023). *Conoce cuales son las obligaciones fiscales del Régimen de Actividades Empresariales*. <https://www.sat.gob.mx/consulta/30167/conoce-cuales-son-las-obligaciones-fiscales-del-regimen-de-actividades-empresariales#:~:text=A-,%C2%BFQu%C3%A9%20sanci%C3%B3n%20procede%20por%20no%20presentar%20mi%20Declaraci%C3%B3n%20Informativa%20de,100%25%20por%20>
- Sumario Yucatán. (13 de agosto de 2019). *Sumario Yucatán*. Aporte de los Yucatecos a la tempo:
<https://sumarioyucatan.com/el-aporte-de-los-yucatecos-a-la-temporada-vacacional/>
- Tesorería Municipal. (2021). *Licencia de funcionamiento*. Ayuntamiento de Mérida 2021-2024:
<http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/finanzas/contenido/licfuncionamiento.php>
- UpKeep Technologies . (2024). *Los beneficios de los pedidos de comida en línea para restaurantes*.
<https://upkeep.com/es/learning/the-benefits-of-online-food-ordering-for-restaurants/>
- Uriarte, J. (20 de septiembre de 2018). *10 características para un negocio exitoso*.
<https://www.caracteristicas.co/negocio-exitoso/>
- Velpay. (24 de marzo de 2023). *¿Por qué se ha incrementado el uso de terminales bancarias en negocios de México?*
<https://velpay.com.mx/por-que-se-ha-incrementado-el-uso-de-terminales-bancarias-en-negocios-de-mexico/>
- Yáñez, A., Day, J. W., y Reyes, E. (2013). Understanding the coastal ecosystem-based management approach in the Gulf of Mexico. *Journal of Coastal Research* (63), 244-262. <https://doi.org/10.2112/SI63-018.1>



<https://doi.org/10.69823/avacient.v4n2a11>
<http://avacient.chetumal.tecnm.mx/index.php/revista>
<https://www.facebook.com/avacient>