

# Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología.

Especialidad en Analítica de Negocios



"Estrategia y análisis de Ingreso al Mercado de  
*Delivery* para Vinos y Licores La María"

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
Especialista en Analítica de Negocios

**Presenta:** José Armando Mendoza Ortiz

**Tutor:** Rodrigo Torres Mejorada

**Tutora:** Mariana Teresa Rodríguez Mota

Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre 2025

**Abstract:**

El presente Trabajo de Obtención de Grado tiene como objetivo diseñar una propuesta de implementación de canales digitales de venta, enfocándose en plataformas de delivery, para la PyME Vinos y Licores La María, con base en el análisis de información histórica y herramientas de analítica de negocios. El estudio se desarrolla bajo un enfoque aplicado de carácter diagnóstico y propositivo, a partir del análisis cuantitativo de ventas, comportamiento de clientes y desempeño por departamentos, así como del análisis comparativo de plataformas de delivery disponibles en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

El diagnóstico permitió identificar una desaceleración en el crecimiento de las ventas posterior a la pandemia y la ausencia de presencia digital como un factor que limita el alcance y la competitividad del negocio. Mediante análisis ABC, revisión de tickets de compra y evaluación de tendencias de consumo, se establecieron criterios para priorizar productos y departamentos con mayor potencial para un futuro catálogo digital. Asimismo, se definieron escenarios de adopción del canal de delivery y lineamientos para su integración operativa.

Los resultados del TOG no corresponden a la implementación ni medición del impacto real de la estrategia, sino a la generación de una propuesta sustentada en datos que sirva como base para la toma de decisiones y para una fase posterior de ejecución y evaluación. El trabajo aporta una ruta estructurada de transformación digital para la PyME y evidencia el valor de la analítica de datos en el diseño de estrategias comerciales.

**Palabras clave:** analítica de datos; plataformas de delivery; PyME; transformación digital; ventas minoristas.

## Contenido

1.	Fundamentación del trabajo	5
1.1.	Descripción del escenario que se planea analizar y diagnosticar	5
1.2.	Descripción de la problemática percibida que justifica al proyecto	9
1.3.	Validación de las condiciones del escenario	20
1.4.	Análisis del entorno de la organización	22
1.5.	Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	29
1.6.	Objetivos del proyecto profesionalizante	32
1.7.	Delimitación y área funcional por analizar y diagnosticar	34
1.8.	Relevancia y pertinencia del trabajo	36
2.	Marco conceptual de referencia	37
2.1.	Estado de la cuestión	37
2.2.	Conceptos y enfoques teóricos relacionados	41
2.3.	Análisis de referencia para el análisis y diagnóstico	46
3.	Diagnóstico: Marco de referencia y metodología	49
3.1.	Definición de la metodología, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico	49
3.2.	Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico)	54

---

3.3.	Propuesta de métricas	55
3.4.	Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información	57
3.5.	Definición de los factores prioritarios a corregir en la problemática	73
4.	Propuesta de implementación	74
4.1.	Justificación de la implementación propuesta	74
4.1.1.	Consideraciones costo/beneficio de la implementación	75
4.2.	Herramientas e instrumentos	77
4.3.	Etapas del proceso de la propuesta de implementación	78
4.3.1.	Cronograma de la implementación	79
4.3.2.	Imprevistos	80
4.4.	Impacto de la estrategia en la organización	81
5.	Conclusiones	85
5.1.	Reflexiones personales	87
5.2.	Relevancia y trascendencia disciplinaria del proyecto profesionalizante	88
6.	Bibliografía	89

## **1. Fundamentación del trabajo**

### **1.1. Descripción del escenario que se planea analizar y diagnosticar.**

Antecedente Histórico:

Vinos y licores La María es una PyME creada hace 12 años dedicada a la venta de destilados, licores, cerveza, refrescos, abarrotos, botanas, juegos de azar, etc. al menudeo y medio mayoreo; Actualmente cuenta con dos sucursales la primera ubicada en Avenida Prolongación Colón #890, colonia Parques de Santa María en el municipio de Tlaquepaque y la segunda en Carretera a San Sebastián #5010, colonia Los Encinos en el municipio de Tlajomulco.

Mercado:

Nuestro mercado está enfocado en todo publico en general mayor de edad, sin embargo, se identifican los siguientes segmentos diferenciados:

- Consumidores cotidianos: Compran licores, cerveza, refrescos o botanas para consumo habitual o para acompañar comidas. Buscan bajos precios.
- Clientes ocasionales: Personas cuya ruta coincide con la ubicación de la licorería y por lo tanto compran en esa ocasión.
- Jóvenes (Millennials y Generación Z): buscan productos nuevos o de moda como cócteles preparados, licores bajos en alcohol o de sabores y por lo general su consumo aumenta los viernes y sábado.
- Organizadores de fiestas y celebradores: Buscan una variedad de productos para abastecer sus eventos sociales, como bodas, fiestas, posadas, reuniones, etc. Son quienes hacen compras al medio mayoreo.

## Estructura organizacional:

Vinos y Licores “La María” es una PyME familiar y cuenta con ocho colaboradores entre ambas sucursales. Los puestos gerenciales y administrativos son ocupados por la propietaria y sus hijos quienes a su vez son gerentes de ventas y compras, Se encargan de la toma de decisiones administrativas y supervisar el correcto funcionamiento de todas las áreas (como atención al cliente, ventas, compras, pedidos, pagos, recursos humanos, inventarios, actualización de precios, entre otras) a excepción de la contabilidad ante el SAT la cual es llevada por un despacho contable.

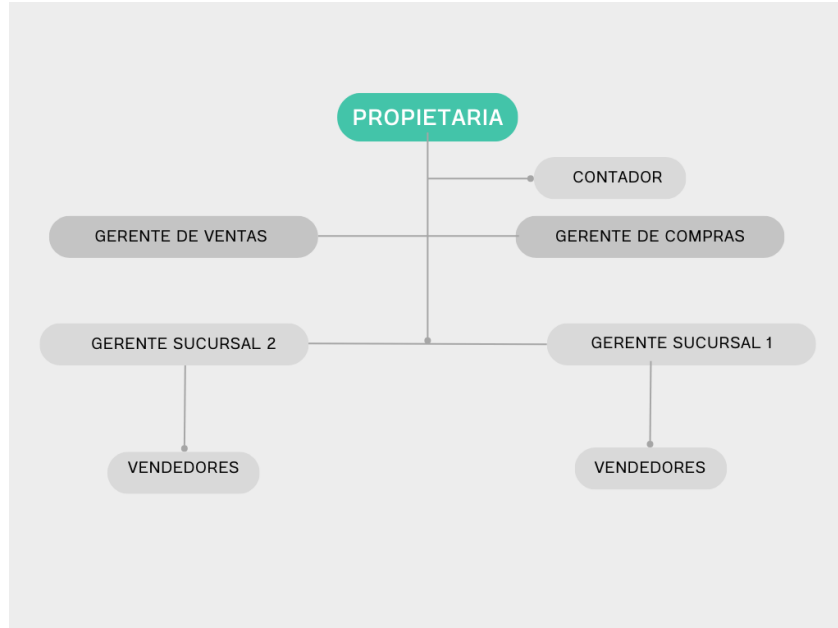
Además, cada sucursal cuenta con un gerente que se encarga de realizar, recibir e ingresar pedidos a inventario y reportar inconvenientes y faltantes, así como brindar atención al cliente.

Vendedores: personal de mostrador, brindan atención al cliente.

En las dos sucursales, el gerente de sucursal es quien se encarga de hacer los pedidos que son verificados por los gerentes generales refresco, abarrotes, botanas, entre otros. A excepción de vino y cerveza, pues estos son hechos por la propietaria o gerentes generales y son pedidos a distintos proveedores tomando en cuenta los precios y tiempos de entrega. Cerveza y Vino son entregados en la sucursal matriz, la ubicada en Colonia parques de Santa María y de ahí son distribuidos a la sucursal de Los Encinos.

**Figura 1:**

*Organigrama:*



Elaboración propia (2024)

Estrategia de venta:

-Asesoría al cliente: nuestro personal puede recomendar productos acordes a las preferencias, necesidades y presupuesto del cliente, lo cual va de la mano con la capacitación continua para mantener al personal informado sobre los productos que ofrecemos.

-Anuncios publicitarios: en ambas sucursales contamos con anuncios publicitarios con el nombre y logo de nuestra PyME así como con promociones especiales, los cuales son visibles desde varios metros a la redonda tanto para automovilistas como peatones.

-Ofertas en la sucursal: Promociones de descuento o regalos en la compra de diversos productos.

-Eventos especiales: En ocasiones participamos en eventos por invitación (como ferias, corridas de caballos, etc.) en los cuales ofertamos distintos licores y cervezas.

-Descuentos por volumen: Ofrecemos precios especiales para ventas al medio mayoreo, los cuales aplican desde las cinco piezas en licores y veinticuatro piezas en cervezas.

-Ofertas por temporada: Ofertas especiales por temporada como Navidad, Año Nuevo, Día de San Valentín, fiestas patrias, etc.

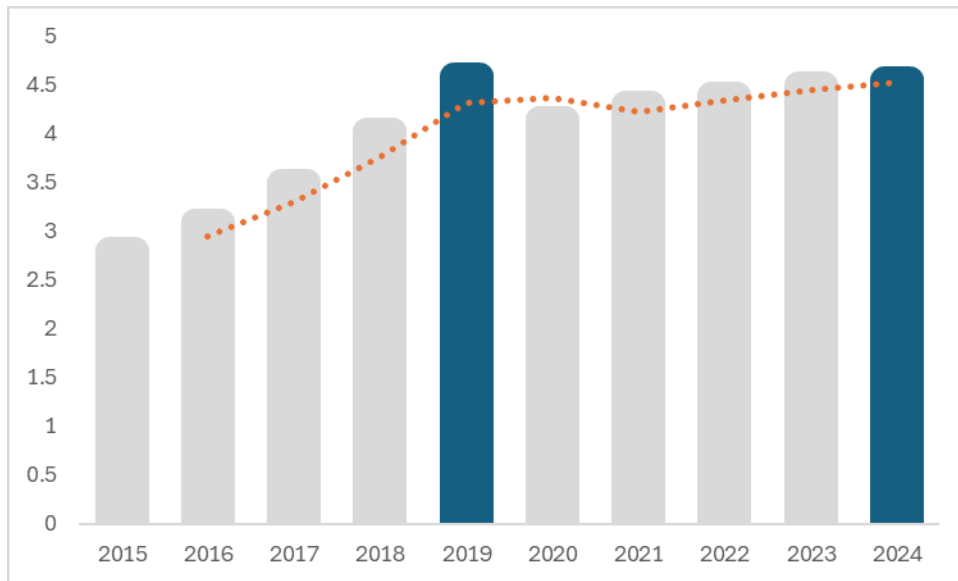
Este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) se enfoca en el análisis de datos, pues queremos encontrar nuevas estrategias enfocadas al marketing digital.

## 1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica el proyecto

Con base en el análisis de los datos históricos de los reportes de venta proporcionados por el sistema de EleVenta, registros contables y propios se elaboran los siguientes apoyos visuales:

### Grafica 1:

*Promedio de Ventas anual general 2018-2024*



Elaboración propia (2025)

**Tabla 1:**

*Porcentaje de incremento de Ventas anual general 2018-2024*

<b>Año</b>	<b>Promedio de Venta</b>	<b>Porcentaje de crecimiento</b>
2015	2.8	-
2016	3.1	11%
2017	3.5	13%
2018	4.03	15%
2019	4.6	14%
2020	4.15	-10%
2021	4.3	4%
2022	4.4	2%
2023	4.5	2%
2024	4.55	1%

Elaboración propia (2025)

Como podemos observar en la tabla 1, se percibe una tendencia de incremento anual en nuestras ventas del 10% al 15%, esto hasta el año 2020 con el inicio de la pandemia por Covid-19.

Las medidas de seguridad impuestas por las autoridades como lo fueron restricciones de horario o prohibición de eventos públicos y sociales ocasionaron afectaciones a la economía no solo a nivel nacional, sino a nivel global.

Enfocándonos específicamente en el estado de Jalisco encontramos la siguiente información:

La encuesta a todas las Unidades Económicas de Jalisco registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI. En total fueron 1,992 empresas las que respondieron el formulario.

Del total de las unidades que contestaron, el 50.9 por ciento son del sector servicios, 30.4 por ciento del sector comercio, 15.2 por ciento de la industria manufacturera y 3.6 por ciento del sector construcción. El 93.7 por ciento de las unidades económicas reportaron reducción de ventas durante el mes de marzo, 48 por ciento de estas pertenecen al sector servicios y 28.9 por ciento del sector comercio. El 66.6 por ciento de las unidades económicas totales encuestadas reportó reducciones en sus ventas superiores al 50 por ciento.

(Gobierno de Jalisco, 2020)

En nuestro caso, esto se vio reflejado en una disminución en las ventas del 10% en el año 2020, posterior a esto a pesar de que no se han presentado más disminuciones, tampoco hemos obtenido incrementos significativos, lo que traducimos como una desaceleración de las ventas.

Realizamos un análisis más preciso acerca del comportamiento de las ventas de los tres principales departamentos de productos en nuestra PyME, Licores, Cerveza y Refresco (ya que en conjunto estos tres departamentos representan el 76.4% de nuestras ventas monetarias) y obtuvimos los siguientes hallazgos:

**Tabla 2:**

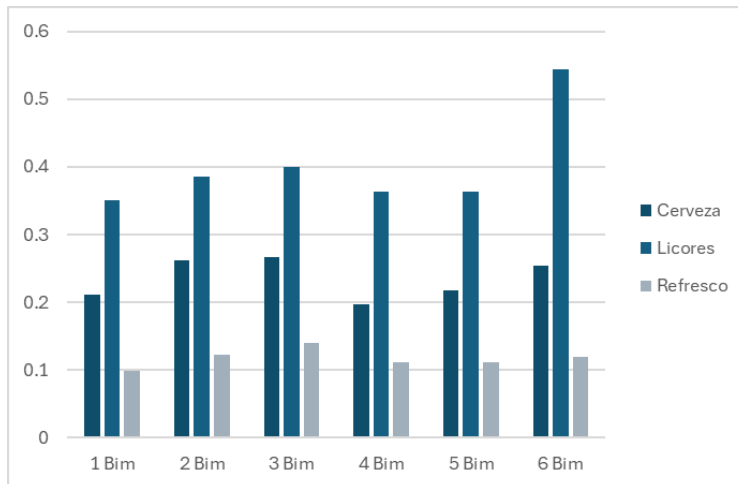
*Porcentaje de ventas por departamento al 2024*

Departamento	Ventas Totales
LICORES	40.8%
CERVEZA	23.4%
REFRESCOS	13.2%
CIGARRO	7.6%
BEBIDAS	6.3%
HIELO	2.5%
BOTANAS	2.3%
SABRITAS	1.7%
ABARROTES	0.8%
DULCES	0.5%
GALLETAS	0.4%
FARMACIA	0.3%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia (2025)

**Grafica 2:**

*Ventas bimestrales por departamento 2024*



Elaboración propia (2025)

Nuestras ventas por departamento mantienen un promedio similar los primeros cinco bimestres del año, con una leve alza durante en el tercer bimestre que abarca los meses de

Mayo y Junio, meses en los cuales el clima caluroso resulta ser un factor para el aumento del consumo de bebidas alcohólicas.

En la temporada de calor los ciudadanos buscan la manera de refrescarse a través de bebidas ligeras en alcohol.

Los comerciantes afirmaron que las ventas de las bebidas alcohólicas reportaron un repunte del 25% a comparación de los meses pasados.

(Ortega, 2022).

Finalmente, el sexto y último bimestre que abarca los meses de Noviembre y Diciembre represento la mejor temporada para nuestra PyME, en el departamento de licores se obtuvo una alza del 50% en las ventas en comparación con el quinto bimestre y en los departamentos de cerveza y refrescos se obtuvieron alzas de 17% y 8% respectivamente, esto debido a que las fiestas de navidad y fin de año representan otro gran factor que influye en el incremento de las ventas no solo de bebidas alcohólicas, sino de todo tipo de productos.

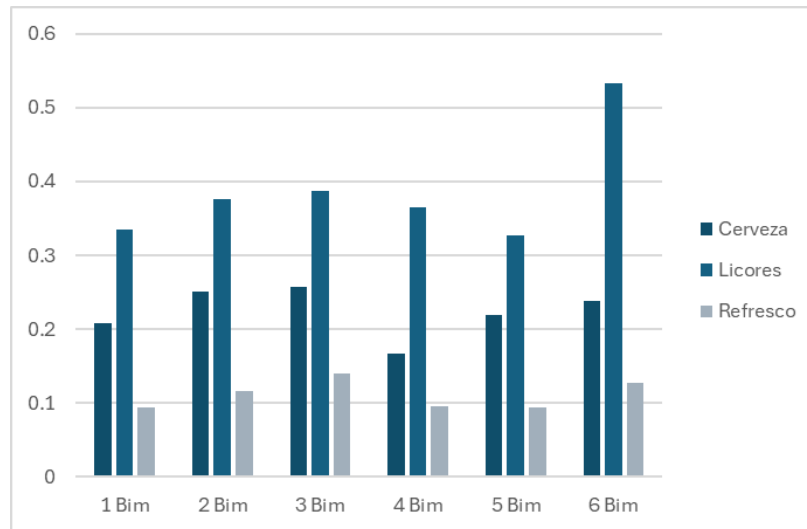
La temporada decembrina trae consigo reuniones sociales en las que el consumo de bebidas alcohólicas aumenta, especialmente entre personas jóvenes.

En el país, cada persona consume alrededor de 4.4 litros de alcohol al año, pero en diciembre la ingesta puede duplicarse.

(OnCenoticias Digital, 2024)

### Grafica 3:

*Ventas bimestrales por departamento 2022*

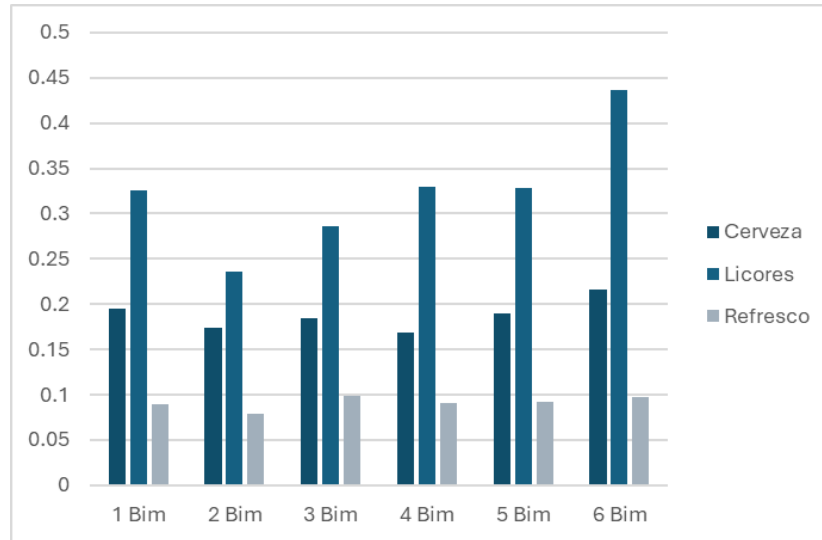


Elaboración propia (2025)

En el año 2022 se observan ligeras variaciones en comparación con el año 2024, sobre todo en el quinto bimestre, sin embargo, a pesar de estas variaciones se observan los mismos patrones de consumo por parte de nuestros clientes y en promedio una cantidad de venta monetaria bastante similar a la del año 2024.

## Grafica 4:

*Ventas bimestrales por departamento 2020*

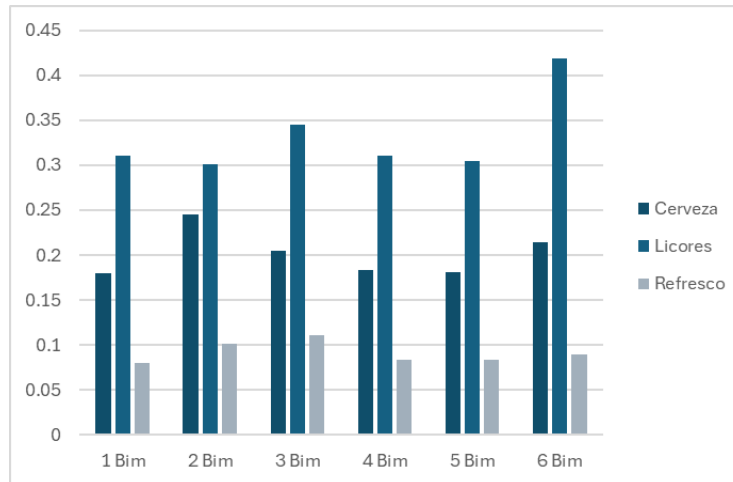


Elaboración propia (2025)

En el año 2020, el inicio de la pandemia por COVID -19 se ve reflejada sobre todo en el segundo y tercer bimestre, temporada en que las medidas preventivas por la pandemia fueron el factor principal para la disminución de nuestras ventas.

## Grafica 5:

### *Ventas bimestrales por departamento 2018*



Elaboración propia (2025)

En el año 2018, en menor proporción referente a las cantidades monetarias continuamos observando los mismos patrones de consumo en comparación con los años 2022 y 2024, con ventas similares en la mayoría de los bimestres y alzas durante el tercer y sexto bimestre.

Con el apoyo de estas graficas pudimos determinar que las tendencias y patrones de consumo son los mismos año con año, los licores, cerveza y refresco continúan siendo los departamentos que más ingresos generan y nuestras ventas en promedio bimestral han sido similares los últimos años, lo que ha cambiado es que el incremento anual que lográbamos anteriormente ya no se está produciendo.

### **¿Por qué se ha dado la desaceleración de las ventas?**

A raíz de la pandemia, muchas empresas, tanto grandes como PyMEs, se vieron obligadas a adaptarse a lo digital para poder seguir trabajando. El uso de redes sociales, plataformas

digitales, herramientas tecnológicas y plataformas de *delivery* se volvió indispensable para responder a los cambios en la forma de consumir de las personas. Esta transformación que permitió a las empresas mantenerse vigentes, llegar a más clientes y ser más competitivas en este entorno digital no ha sido desarrollada ni aplicada aun en vinos y licores La María.

Durante la pandemia de COVID-19, el envío de comida a domicilio tuvo un auge por las restricciones sanitarias, que llevó a la industria de *delivery* a crecer 38.1% entre 2019 y 2020. Y si bien se desaceleró entre 2021 y 2022, para este año se prevé un crecimiento de hasta 13.6%, según Statista.

Se estima que prácticamente uno de cada cuatro usuarios de telefonía móvil en México utiliza al menos una de las aplicaciones de entrega de comida a domicilio, según datos al primer trimestre del año de Trecone. Ello representa alrededor de 22.6 millones de mexicanas y mexicanos.

(Lozano, 2023)

El uso de plataformas y medios digitales ofrece grandes beneficios tanto para las PyMES como para los clientes como lo son:

Para las PyMES

- Incremento del alcance del negocio hacia nuevos clientes y zonas geográficas.
- Incorporación de un canal adicional de ventas que complementa el punto de venta físico.
- Mayor visibilidad y posicionamiento del negocio en entornos digitales.
- Disponibilidad de información y métricas para el análisis del comportamiento del cliente.
- Capacidad de adaptación a los cambios en los hábitos de consumo actuales.

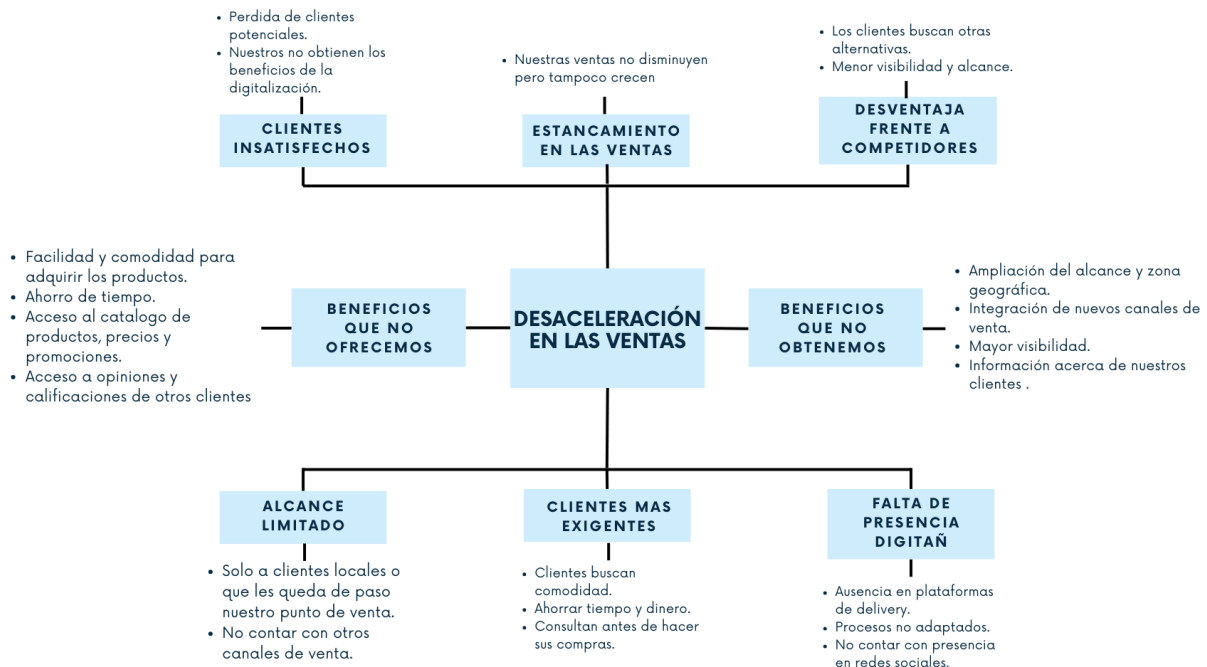
Para los clientes:

- Mayor facilidad y comodidad para realizar compras desde dispositivos móviles.
- Ahorro de tiempo al recibir los productos directamente en el domicilio o ubicación deseada.
- Acceso a una mayor variedad de productos y establecimientos sin necesidad de desplazarse.
- Consultar opiniones, precios, productos y calificaciones antes de realizar una compra.

Para explicar de manera clara y resumida la problemática encontrada presentamos el siguiente diagrama de árbol en el cual se muestran las posibles causas y consecuencias:

**Figura 2:**

*Identificación de la problemática*



Elaboración propia (2025)

¿Por qué no implementar nuestro propio servicio a domicilio para aumentar nuestro alcance?

-Costo y mantenimiento del equipo de transporte, así como salario fijo del chofer repartidor.

-Es un servicio cada vez menos utilizada ante el aumento de la presencia de las plataformas de *delivery*.

-Dificultad de comunicación con los clientes para precisar los productos que comprara y la ubicación de la entrega.

-Seguridad (Robos).

-Área de entrega limitada.

Con base en esta información y en el análisis de las ventas anuales por departamento, se concluyó que la desaceleración en las ventas no corresponde a un fenómeno aislado, ni a un grupo específico de productos o a una temporada en particular. Se trata de una tendencia constante posterior a la pandemia que afecta de manera general a todos los departamentos y a lo largo del año, relacionada principalmente con nuestra falta de presencia en plataformas y medios digitales, lo cual limita el alcance y la accesibilidad del negocio tanto para los clientes actuales como para los potenciales, quienes cada vez se vuelven más exigentes y buscan otras opciones que les ofrezcan variedad, mejores precios y promociones que puedan consultar fácil y cómodamente desde su celular.

En este sentido, el presente TOG se orienta a responder la siguiente pregunta:

¿De qué manera la incorporación de plataformas de *delivery*, sustentada en analítica de datos, puede contribuir a revertir la desaceleración de ventas de Vinos y Licores La María?

### 1.3. Validación de las condiciones del escenario

Condiciones para el proyecto:

En Vinos y licores La María estamos de acuerdo con que se realice el proyecto de investigación de "Estrategia y análisis de Ingreso al Mercado de *delivery* para Vinos y Licores La María a cargo de un servidor, José Armando Mendoza Ortiz. La investigación se realiza dentro de nuestras instalaciones, entendiendo que el objetivo es la mejora de la estrategia de mercado con base en el análisis de datos, y que se llevan a cabo las actividades especificadas en este plan. De la misma manera nos comprometemos a brindar el apoyo e información necesarios para el desarrollo de este proyecto de acuerdo con las normas y políticas de la empresa.

Proporcionaremos información referente a:

- Inventario y manejo de este.
- Histórico de volumen de ventas y utilidades.

Es importante recalcar que, por petición de la PyME, y para efectos de este proyecto TOG se aplicara un escalamiento de datos, sin embargo, esta transformación no alterara la proporcionalidad de la información.

La información de ventas, utilidades e inventario la obtendremos por medio de reportes del programa EleVenta a partir del año 2018, año en que se incorporó dicho ERP a la PyME. Para la información del periodo 2013 – 2018 podremos acceder a ella por medio de registros propios y contables los cuales, aunque menos detallados en cuanto a unidades y tarifas exactas aun representan una fuente de información confiable para el análisis.

### Tiempo Requerido:

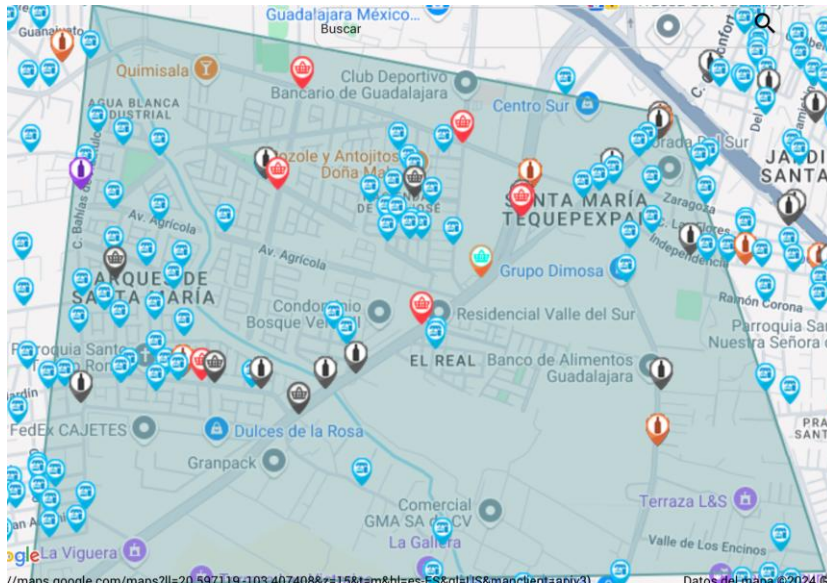
El proyecto contempla un plazo aproximado de seis meses, durante los cuales se llevará a cabo la recopilación de información interna y externa, así como la depuración y estructuración de los datos para dar paso al análisis de estos; Finalmente presentar las propuestas correspondientes. La empresa ha mostrado una apertura total al cambio, brindando acceso a información clave y manteniendo disposición para ajustar sus procesos en función de los hallazgos obtenidos. También es importante tomar en cuenta que se requerirá flexibilidad y estar dispuestos a revisar y ajustar los procesos necesarios acorde a los hallazgos del análisis en los niveles y áreas que se considere necesario.

## 1.4. Análisis del entorno de la organización

Competencia:

**Imagen 1:**

*Competencia en el entorno.*



(MKT Compass, 2020)

Al 2020 en las colonias aledañas a la sucursal Parques de Santa María había:

**Tabla 3:**

*Tabla de Competencia en el Entorno.*

Tipo de Comercio	Cantidad
Vinaterías	8
Bares	3
Tiendas de Abarrotes	44
Tiendas de Autoservicio	11

(MKT Compass, 2020)

Si bien los bares y tiendas de abarrotes van dirigidos a un mercado diferente existen grupos de productos iguales o parecidos a los que nosotros ofrecemos como productos de limpieza, alimentos, botanas y refrescos (en el caso de las tiendas de abarrotes); bebidas preparadas como Caribe Cooler y New Mix y cerveza (en el caso de los bares).

En cuanto a las vinaterías (la más cercana en la acera de enfrente está a 200 metros) y tiendas de autoservicio (la más cercana a 20 metros de nosotros), la mayoría ofrece una menor variedad de licores y cerveza, además tenemos otras ventajas como el que algunos de nuestros competidores están ubicados en accesos complicados, es decir, que están en calles de un solo sentido dentro de las colonias a diferencia de nosotros que nos encontramos sobre una avenida bastante transitada (Prolongación Colón). Esta avenida sirve de ruta principal a un sector considerable de la población de la zona sur debido a que la gente se traslada a sus trabajos, casa, escuelas, eventos, etc. Sin embargo, algunos de nuestros competidores en temporadas como fiestas patrias o decembrinas ofrecen estrategias de precios agresivas, además unos cuantos ya han invertido en otros canales de distribución como lo es un servicio a domicilio propio lo que les da una ventaja en cobertura y posicionamiento de marca.

Análisis de competencias en el entorno digital:

Definiremos como competidores directos a los comercios dedicados al mismo giro o similar al nuestro, en el mismo entorno geográfico y con el mismo público objetivo.

**Tabla 4:**

*Tabla de competencias directas:*

Aspecto a analizar	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Tipo de comercio	Vinateria	Vinateria	Tienda de autoservicio	Mini - super
Ubicación	Misma avenida a 200 m.	Misma avenida a 2 k.m.	Misma avenida a 50 m.	Colonia aldeaña a 500 m.
Horario de servicio	11:00 a.m. - 2:00 a.m.	10: a.m. - 11:00 p.m.	24 horas	8:00 a.m. - 10:00 p.m.
Presencia física	Zona bastante concurrida por vehiculos y peatones	Zona concurrida solo por vehiculos	Zona concurrida por vehiculos y peatones al lado de una gasolinera	Zona concurrida por vehiculos y peatones, cerca de una escuela
Presencia digital (redes sociales)	Facebook	No utiliza	Redes sociales de la marca, Facebook, Instagram, Tik Tok.	No utiliza
Frecuencia de publicaciones	Una o dos veces por semana	N/A	Diariamente	N/A
Uso de plataformas de delivery	Servicio a domicilio propio	Si	No	No
Plataformas utilizadas	N/A	Rappi	N/A	N/A
Tarifas y comisiones	Compra minima de \$300	Envio \$32	N/A	N/A
Catálogo disponible en delivery	En servicio propio, todo su catalogo disponible	Unicamente Licores	N/A	N/A
Horarios de operación en plataforma	Servicio a domicilio hasta las 11:00 p.m.	11:00 a.m. - 11:00 p.m.	N/A	N/A
Estrategia de precios	Mismos precios que en sucursal	Precios elevados en comparacion a el punto de venta fisico	N/A	N/A
Calificación promedio en plataformas	N/A	4.4	N/A	N/A
Opiniones de clientes (resumen)	N/A	Buen servicio, algunas quejas en relacion a el estado en que se entregan los productos	N/A	N/A

Elaboración propia (2025)

Definiremos como competidores indirectos a los supermercados que si bien no van al mismo público objetivo que nosotros, también ofrecen una amplia variedad de Licores, cerveza, refrescos, etc. y cuentan con presencia digital y en plataformas de delivery.

**Tabla 5:**

*Tabla de competencias indirectas:*

Aspecto a analizar	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Comercio	Sorina	Chedraui	La playa
Ubicación	A 3 Km.	A 2.5 Km. Sobre la misma avenida	A 4 Km.
Presencia física	Sobre avenidas concurridas por vehiculos y peatones y en zonas residenciales	Sobre avenidas concurridas por vehiculos y peatones y en zonas residenciales	Sobre avenidas concurridas por vehiculos
Presencia digital (redes sociales)	Tik tok, Instagram, Facebook, LinkedIn, X	Tik tok, Instagram, Facebook, LinkedIn, X	Instagram, Faceebok
Frecuencia de publicaciones	Cada 3 días	Cada 3 días	Semanalmente o cada 3 días
Uso de plataformas de delivery	Si	Si	Si
Plataformas utilizadas	Rappi, Uber Eats	Rappi, Uber Eats	Rappi
Tarifas de envío Uber Eats	\$63	\$63	N/A
Tarifas de envío Rappi	\$40	\$100	\$60
Catálogo disponible en delivery	Todos sus productos	Todos sus productos	Todos sus productos
Horarios de operación en plataforma	8 a.m. - 10 p.m.	10 a.m. - 9 p.m.	10 a.m. - 10 p.m.
Estrategia de precios	Precios de tienda	Precios de tienda	Incremento de alrededor del 10%
Promociones y paquetes	Paquetes de productos relacionados	Paquetes de productos relacionados	Promociones en productos seleccionados
Calificación promedio en plataformas	No es visible la informacion	No es visible la informacion	No es visible la informacion
Opiniones de clientes (resumen)	No es visible la informacion	No es visible la informacion	No es visible la informacion

Elaboración propia (2025)

Entorno Económico y Demográfico:

**Imagen 2:**

*Entorno sucursal Parques de Santa María.*



(MKT Compass, 2020)

**Tabla 6**

*Tabla de Entorno Económico y Demográfico*

<b>ANÁLISIS DEMOGRÁFICO POR EDAD</b>	
Población 0 a 2 años	964
Población 3 a 5 años	1113
Población 6 a 11 años	2425
Población 12 a 14 años	1216
Población 15 a 17 años	1380
Población 18 a 24 años	4874
Población 25 a 59 años	16284
Población 60 años	1965
<b>Población Total 2020</b>	<b>30221</b>
Población NSE Alto y medio superior (AB y C+)	8598
Población NSE medio y bajo superior (C y C-)	20405
Población NSE bajo, marginado y no reconocible (D, D- y NA)	1218
<b>Población Total 2020</b>	<b>30221</b>
Viviendas NSE Alto y medio superior (AB y C+)	3052
Viviendas NSE medio y bajo superior (C y C-)	6717
Viviendas NSE bajo, marginado y no reconocible (D, D- y NA)	383
<b>Viviendas Total</b>	<b>10152</b>
<b>ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	
Empleos sector 1 (Agricultura, minería, pesca y ganadería)	
Empleos sector 2 (Industrial y energía)	1361
Empleos sector 3 (Comercio)	3504
Empleos sector 3 (Servicios)	2398
Empleos sector 4 (Tecnologías y comunicación)	115
<b>Total de empleos</b>	<b>7318</b>
<b>Índice actividad comercial (Empleos de empresas con atención a clientes)</b>	<b>3565</b>
Unidades económicas sector 1 (Agricultura, minería, pesca, ganadería)	
Unidades económicas sector 2 (Industrial y energía)	81
Unidades económicas sector 3 (Comercio)	385
Unidades económicas sector 3 (Servicios)	431
Unidades económicas sector 4 (Tecnologías y comunicación)	7
<b>Total de Unidades económicas</b>	<b>897</b>
(MKT Compass, 2020)	

**Marco Legal:**

Ambas sucursales cuentan con licencia municipal para Venta de vinos y licores, cerveza en botella cerrada la cual se renueva cada año. El horario es de 9 a.m. a 12 a.m. de lunes a domingo, y la dirección de inspección y vigilancia solo permite la venta de bebidas alcohólicas de 10 a.m. a 11 p.m. Contamos con un permiso que nos permite continuar con la venta hasta las 12 a.m. mismo que se renueva cada mes.

El representante legal de la PyME se encuentra bajo el régimen de persona física con actividad empresarial.

A todos los colaboradores se les otorgan salario semanal, turnos de 8 horas o 7 horas en caso del horario nocturno, media hora de alimentos, así como todas las prestaciones de ley (como seguro ante el IMSS, prima vacacional, vacaciones pagadas acorde a la LFT, prima dominical, aguinaldo, entre otras).

¿Por qué no implementar nuestro propio servicio a domicilio?

-Costo y mantenimiento del equipo de transporte, así como salario fijo del chofer repartidor.

-Es un servicio cada vez menos utilizada ante el aumento de la presencia de las plataformas de *delivery*.

-Dificultad de comunicación con los clientes para precisar los productos que comprara y la ubicación de la entrega.

-Seguridad (Robos).

-Área de entrega limitada.

## 1.5. Diagnóstico Preliminar: Primera Hipótesis

Al implementar una estrategia de mercadotecnia digital enfocada en el servicio de plataformas de delivery en nuestra PyME se esperaría aumentar las ventas, presencia y alcance, captando a consumidores que buscan la conveniencia, comodidad y reducir tiempos, además de ampliar el alcance hacia nuevos segmentos de mercado y mejorar la frecuencia de compra de clientes existentes.

Al incorporar las plataformas de delivery como canal digital de ventas se lograra aumentar el alcance comercial y generara las condiciones necesarias para recuperar el crecimiento anual pre – pandemia de entre 10% y 15%.

Esto se plantea que podría lograrse aprovechando la alta demanda en estas plataformas, promociones estratégicas y una mayor visibilidad de nuestros productos en entornos digitales.

En esta era digital y a raíz de la pandemia hemos presenciado cambios importantes en el comportamiento del consumidor y es aquí donde buscaremos un área de oportunidad.

De acuerdo con datos de Bloomberg, el mercado de pedidos de comida online creció un 30% (US\$6,800 millones) entre 2019 y 2020. En este ámbito, las aplicaciones de comida han jugado un papel fundamental. Queda claro que integrar un servicio de delivery en las operaciones de un establecimiento puede ser muy redituable...siempre y cuando se siga la estrategia correcta. Unilever menciona cinco aspectos a tomar en cuenta para toda estrategia de venta de comida a domicilio:

- Entender al consumidor
- Darse a conocer
- Encontrar una diferenciación
- Personalización en la venta
- Implementar programas de fidelidad

(Predik Data-Driven, 2023)

Otras cadenas de vinaterías ya se encuentran en plataformas de delivery, como lo son vinos América o Consuvino al igual que super mercados como Soriana, WallMart y Chedraui.

Por medio de la recaudación de datos, análisis y comparación en este TOG se busca definir cuál sería la mejor opción para implementar en nuestra PyME así como los cambios que tendríamos que realizar en nuestros procesos internos.

Actualmente contamos con 1,100 productos en nuestro catálogo y es necesario determinar qué tan conveniente sería ofertarlos todos en la plataforma de delivery. Para esto se tomarán los datos históricos de las ventas por departamento y producto, frecuencia de venta y utilidad. El análisis de los datos de cada uno de los departamentos ayudará a descartar productos, dado que nuestra estrategia inicial es dar prioridad a los departamentos de vino y cerveza para no saturar el catálogo digital y mejorar la experiencia de nuestros clientes.

Este mismo proceso también será útil para actualizar nuestro catálogo de productos, eliminar los que ya no se vendan o no lo hagan con tanta frecuencia, así como ampliar nuestro catálogo de productos.

Además, al utilizar los datos de tickets de compra tenemos acceso a saber qué productos llevan en conjunto los clientes. Con estos datos se analizará la posibilidad de armar paquetes de varios productos afines que faciliten el proceso de compra en las plataformas de delivery y mejoren la experiencia del usuario (UX).

Utilizando la analítica predictiva y el análisis del canal digital se plantea que la implementación futura de este nuevo canal de distribución podría contribuir a un incremento en las ventas (principalmente en departamentos de licores y cerveza).

Como se muestra en la Tabla 1: Porcentaje de incremento de ventas anual general 2018–2024, antes de la desaceleración observada, la PyME registraba un crecimiento anual sostenido de entre el 10 % y el 15 %. Con base en este antecedente, se plantea como objetivo alcanzar nuevamente un incremento de ventas similar en los próximos años.

Es importante señalar que el alcance de este TOG corresponde al diagnóstico y diseño de la propuesta de implementación basada en analítica de datos; por lo tanto, la ejecución de la estrategia y la medición de su impacto real en las ventas quedan planteadas como una fase posterior al presente trabajo.

## 1.6. Objetivos del proyecto profesionalizante

Objetivo general

Objetivo del diagnóstico:

Analizar el comportamiento histórico de las ventas, el desempeño de los departamentos y productos, así como las condiciones y requisitos de las plataformas de delivery para diseñar una propuesta de implementación de plataformas de delivery para Vinos y Licores La María.

Objetivo de la propuesta profesionalizante:

Contribuir con un incremento esperado de las ventas de entre un 10% y 15% anual, ampliar el alcance de la PyME y mejorar la experiencia del cliente, apoyándose en el análisis de información y en herramientas de analítica de negocios.

Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento histórico de las ventas de Vinos y Licores La María para identificar tendencias, patrones de consumo y las posibles causas que han contribuido a la desaceleración en nuestras ventas.
- Identificar áreas de oportunidad, productos y departamentos con mayor potencial de crecimiento.
- Analizar los requisitos económicos y técnicos, así como el alcance, costos, nivel de servicio y eficacia de las plataformas de delivery (Uber Eats, Rappi y Didi Food) en la zona metropolitana de Guadalajara, con el fin de identificar la opción más adecuada para su integración y operación eficiente en Vinos y Licores La María.

- Analizar los reportes de ventas de cada departamento para determinar el portafolio de productos más adecuado que podría incluirse en el servicio de delivery, con el fin de ofrecer la mejor variedad a nuestros clientes.
- Definir KPIs que permitan evaluar en una fase posterior el impacto de los canales digitales en el incremento de las ventas y en la experiencia del cliente.

Los KPIs definidos en este trabajo están pensados para dar seguimiento cuando se implemente el canal digital, por lo que su medición real no forma parte del alcance de este TOG.

## 1.7. Delimitación y área funcional por analizar y diagnosticar

Para el desarrollo de este TOG se considera un periodo aproximado de seis meses, durante el cual se llevará a cabo la recolección, limpieza, comparación y análisis de datos, tanto internos como externos. El periodo de análisis de las ventas internas abarcará los años 2018 a 2024, con el objetivo de identificar tendencias, variaciones en el comportamiento de compra y la desaceleración de las ventas posterior a la pandemia; y datos e ventas de los años 2023 - 2024 para determinar el catálogo óptimo de productos que ofreceremos en las plataformas de *delivery*.

Externo:

Se analizará la información disponible de las plataformas Uber Eats, Rappi y Didi Food, considerando datos obtenidos de sus páginas oficiales, condiciones comerciales, tarifas, comisiones, cobertura, así como opiniones y reseñas de usuarios y experiencias de otras PyMEs que utilizan estos servicios.

Interno:

Acceder a las bases de datos de catálogo de productos, historial de ventas, manejo de inventario y precios. Para la selección de productos, se priorizarán los que generen un mayor volumen de ventas monetarias, rotación y de mayor “popularidad”, principalmente de los departamentos de Licores y cerveza, ya que representan las principales fuentes de ingreso de la PyME.

Referente a la limpieza y depuración de datos, se deberán identificar y eliminar registros duplicados, incompletos o inconsistentes, se estandarizarán nombres de productos y departamentos y se validarán precios y fechas para asegurar la confiabilidad de la información que utilizaremos para el análisis garantizando resultados claros y útiles que apoyen en la toma de decisiones.

## 1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo

Este TOG permitirá comparar las diferentes plataformas de *delivery* e identificar oportunidades para expandir nuestro alcance y presencia a nuevos mercados, crear nuevos canales de distribución y adaptarnos a las tendencias de consumo actuales, donde el comercio electrónico y las soluciones de entrega rápida son clave. El uso de plataformas de *delivery* puede lograr un aumento de ventas, mejorar la satisfacción de nuestros clientes actuales y nuevos, dándole a Vinos y Licores La María ventaja sobre sus competidores.

Este ejercicio es fundamental para mi formación en estudios de posgrado. Me permitirá aplicar teorías y herramientas aprendidas en clase a un caso real, lo que fortalecerá mi capacidad de análisis y solución de problemas empresariales. Desarrollar estrategias de implementación de estas plataformas también me dará habilidades en áreas como la gestión tecnológica y la innovación comercial, aspectos clave en esta era digital.

Para finalizar, este TOG nos muestra que analítica de datos y negocios pueden aplicarse de forma práctica y accesible en las PyMEs. A partir del análisis de datos de ventas, del comportamiento de los consumidores y del desempeño y uso de plataformas digitales, apoya a la toma de decisiones estratégicas de manera más informada. Este proyecto muestra que la analítica no es exclusiva para grandes empresas, sino que también puede utilizarse para identificar oportunidades de crecimiento y apoyar en el proceso de transformación digital en PyMEs.

## 2. Marco conceptual de referencia

### 2.1. Estado de la cuestión

Antecedentes:

En los últimos años ha crecido en gran medida el uso de plataformas de *delivery* sobre todo en los sectores alimenticio y de bebidas, tanto para negocios grandes como pequeños por lo que la implementación de estas plataformas ha cambiado la manera en que los consumidores obtienen productos y conocen nuevas marcas o establecimientos.

Para satisfacer las demandas más urgentes la tecnología, las páginas web y las redes sociales desempeñan un papel fundamental. El distanciamiento obligatorio hizo que las personas estuvieran más hi-perconectadas, manifestándose claramente en la migración hacia lo virtual, no solo por parte de los consumidores, sino también por una amplia variedad de negocios que han comenzado a ofrecer sus servicios a domicilio, o nacieron a raíz de la pandemia. (...) Esto ha transformado al consumidor en un ser investigador y exigente, porque es suficiente con acceder a internet en el propio dispositivo personal y consultar las opiniones y los comentarios de los usuarios, que, en la mayoría de los casos son perfectos desconocidos.

(Bedoya-Soto et al; 2024, p. 171)

Teorías:

Actualmente se están utilizando varias teorías que pueden ayudar a aumentar la fidelidad del cliente y mejorar su experiencia, por ejemplo, la “teoría de la experiencia del usuario (UX)”

analiza cómo el diseño, colores, facilidad y rapidez de uso de la aplicación influyen en la satisfacción del cliente y el recurrir a estos servicios. (Mur, 2024)

Por otro lado, la teoría de “logística de última milla” también es muy importante. Esta se enfoca en la eficacia de llevar los alimentos o productos desde el local comercial, bodega, restaurante o centro de distribución hasta la ubicación del cliente. (R-Sami, 2022)

Johnson y Perry (2021) señalan que manejar bien esta etapa puede aumentar la satisfacción del cliente y reducir costos. Además, el comportamiento del consumidor nos puede ayudar a determinar las motivaciones y preferencias de los clientes al usar estas plataformas como en el costo y la rapidez.

Regulaciones y leyes:

Una de las principales problemáticas que han surgido en la actualidad relacionadas a las plataformas de *delivery* es la regulación laboral y los derechos de quienes trabajan como repartidores de plataforma ya que lo hacen sin beneficios ni prestaciones laborales (como seguro social, vacaciones, aguinaldo, etc.) en el caso de México ya se están determinando las políticas que podrían garantizar condiciones justas para estos trabajadores. A continuación, se cita en extenso una nota de Flores al respecto:

La presidenta Claudia Sheinbaum Pardo firmó un decreto de reforma, en el que se establece que los trabajadores repartidores de plataformas digitales, cuenten con seguridad social. (...), que eran 658 mil los trabajadores que están vinculados con las plataformas digitales en el país, y que este trabajo aumentó bastante durante la pandemia. “Las contrataciones de estas plataformas, que la mayoría son transnacionales, generaron una forma de incorporar a los repartidores que no tiene nada que ver con la Ley General del Trabajo, en una manera de no

reconocer las obligaciones que tiene un empleador con los trabajadores, se contratan como socios, que no son socios, solamente para evitar incorporar a las y los trabajadores a los derechos que deben tener”.

Sobre el decreto de reforma, Marath Baruch Bolaños (secretaria del trabajo) explicó algunos de los puntos más importantes:

- Datos del SAT, cerca de 658 mil personas están empleadas en plataformas digitales.
- 272 mil personas trabajadoras tienen ingresos superiores a un salario mínimo mensual.
- Se ha tenido diálogo con alrededor de 30 instituciones de plataformas digitales.
- Es una fuente de ingresos para millones de familias.
- Tuvieron un gran auge en la pandemia.
- Se está proponiendo una reforma a la Ley Federal del Trabajo para dignificar el sector.
- Se añade un capítulo a la Ley Federal del Trabajo para regularlo.
- Se implementará un programa piloto del IMSS obligatorio para las empresas.
- Los trabajadores seguirán escogiendo los horarios y las plataformas en las que quieran laborar.
- Se reconoce la subordinación discontinua.

(Flores, 2024)

Esto impactará los costos y condiciones del *delivery*, por lo que será un factor para evaluar en la decisión.

También es importante continuar explorando el papel de las plataformas en la economía y cómo pueden generar un impacto positivo en el empleo y el desarrollo local de PyMEs.

## 2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Este apartado integra conceptos que sirven de base para el análisis y diagnóstico de la PyME Vinos y Licores La María. Estos fundamentos permiten comprender la situación actual de la problemática y orientan el diseño de una estrategia de ingreso a las plataformas de delivery enfocada a mejorar y ampliar los canales de venta de la PyME.

- Plataformas de delivery: Es una plataforma tecnológica diseñada para gestionar y optimizar el proceso de entrega de comida a domicilio desde un establecimiento hasta el cliente final.

(Convermanager, 2024)

Para este TOG y para nosotros en Vinos y licores La Maria, las plataformas de delivery resultan especialmente relevantes, ya que cada vez más comercios, sin importar su tamaño o giro, las han incorporado como un canal de venta adicional debido a la gran aceptación y popularidad que tienen entre los consumidores. Estas plataformas ofrecen una experiencia cómoda y accesible para los clientes, quienes pueden consultar el catálogo, comparar opciones y seleccionar productos directamente desde su celular, sin necesidad de acudir físicamente al establecimiento.

Además, el servicio de entrega a domicilio permite que los productos lleguen hasta la puerta del cliente o a la ubicación que este elija, siempre y cuando se encuentre dentro de la zona de cobertura de la plataforma. Esto amplía el alcance del negocio, facilita el proceso de compra y responde a los nuevos hábitos de consumo, donde la rapidez y la comodidad se han vuelto factores clave en la decisión de compra.

- Logística de última milla: La logística de última milla (o distribución de última milla), es la etapa final de un proceso logístico, que implica el traslado de un producto desde un centro de transporte hasta el destino final del envío.

(R-Sami, 2022)

La teoría de la logística de última milla se enfoca en la etapa final del proceso de entrega, que será donde el cliente tenga el contacto más directo con el servicio. En nuestro caso, una correcta gestión de la última milla puede marcar la diferencia entre una buena o mala experiencia de compra, sobre todo al tratarse de productos delicados como botellas de vidrio, latas, refrescos con gas, etc.

Aplicar este enfoque nos ayuda a decidir qué plataformas de delivery son más convenientes, considerando aspectos como tiempos de entrega, cobertura, cuidado del producto y costos, ya que estos factores influyen en la satisfacción del cliente y en su decisión de volver a elegirnos como primera opción al momento de realizar sus compras. Si la entrega se lleva a cabo en tiempo y forma, aumentan las probabilidades de recompra, lo que puede contribuir a frenar la desaceleración de las ventas.

-Experiencia del usuario (UX): Se enfoca en cómo el diseño de la plataforma influye en su uso, accesibilidad y satisfacción del cliente

(Mur, 2024)

La UX impacta directamente en el comportamiento de compra del cliente dentro de las plataformas y canales digitales. Un catálogo con un diseño claro, fácil de navegar y utilizar

y procesos de compra intuitivos facilita que el usuario complete su pedido y tenga una percepción positiva del servicio.

El análisis de la UX nos permitirá identificar áreas de mejora en la plataforma que pueden estar afectando la conversión y la recompra. Mejorar aspectos como la presentación del catálogo, la claridad de las descripciones de productos, promociones y productos relacionados. Poner atención a estos aspectos puede ayudar a incrementar la frecuencia de compra, crear fidelización de los clientes y hacer más atractivo el canal digital, contribuyendo al crecimiento de nuestras ventas.

- Sistema de pago por internet: Consiste en todas las formas y procesos de transferencia de dinero entre dos partes en el e-commerce (compra y venta de bienes y servicios a través de medios digitales).

(Stripe, 2023)

Son cada vez menos las personas que cargan efectivo en sus carteras y que prefieren la comodidad y seguridad de hacer pagos por medio de tarjeta o incluso celular, lo cual también representa un punto clave en las plataformas de *delivery* que dan la opción de registrar una o varias tarjetas a la cual cargar todas las compras que realizan.

- Analítica de datos: La analítica de datos se refiere al proceso sistemático de examinar, limpiar, transformar y modelar datos con el objetivo de descubrir información útil, informar conclusiones y apoyar la toma de decisiones.

(ITD, 2024)

La analítica de datos es indispensable en la toma de decisiones de las PyMEs y en el caso de Vinos y licores La Maira, permite transformar la información del histórico de ventas las ventas, las plataformas de delivery y el comportamiento de los clientes en elementos clave para la planeación de nuestra estrategia de ingreso a los canales digitales. A través del análisis de datos es posible identificar patrones de consumo, productos con mayor rotación, mayor rentabilidad, la plataforma que más se adecue a nuestras necesidades y el desempeño de cada canal de venta.

En el caso de la desaceleración de las ventas, la analítica de datos nos permite pasar de decisiones basadas en suposiciones a decisiones sustentadas en evidencia. Esto facilita detectar áreas de oportunidad, evaluar el impacto de los canales digitales y ajustar estrategias de precios, catálogo y operación apoyando la transformación digital de la PyME.

-Omnicanalidad: Se habla de omnicanalidad cuando estas interacciones entre el mundo físico y digital se dan sin fricciones, es decir, de manera fluida, donde el cliente no sienta que corta su interacción al pasar de un medio a otro. (...) El primer paso es lograr tener identificado a cada uno de sus clientes, de manera que sea cual sea el medio por el que este empiece el contacto la pyme pueda tener un hilo conductor en toda su experiencia, establecer alternativas de contacto y compra en diferentes canales. (...) y acercar el producto o servicio al cliente.

(Trujillo, 2024)

La omnicanalidad es importante para este proyecto porque permite entender cómo la incorporación de plataformas de delivery puede integrarse de forma natural con el canal físico de Vinos y Licores La María, sin generar rupturas en la experiencia del cliente. No se trata solo de abrir un nuevo canal de venta, sino de conectar el punto de venta, el catálogo de

---

productos y la comunicación con el cliente en distintos medios, facilitando el acceso y la compra.

-Transformación digital en PyMEs: La falta de presencia en línea, las limitaciones financieras y la insuficiencia en capacitación digital son barreras que, de ser abordadas, pueden transformar el panorama empresarial.

Para capitalizar estas oportunidades en tu negocio:

- Establece una presencia digital sólida: implementa sitios electrónicos y tiendas en línea que sean atractivas y funcionales.
- Invierte en tecnología y mercadotecnia digital: utiliza herramientas avanzadas para optimizar procesos y llegar a más clientes.
- Invierte en capacitación continua: adquiere habilidades digitales y aprende estrategias de comercio electrónico. (...)

La anticipación de un futuro brillante donde las Pymes mexicanas se conviertan en líderes globales es palpable. El comercio digital amplía horizontes comerciales y también fortalece la economía nacional. Es una puerta abierta hacia un futuro próspero y lleno de oportunidades.

(Disi Operaciones, 2024)

Este artículo señala que la adopción de herramientas digitales representa una oportunidad para ampliar el alcance comercial y fortalecer la competitividad de la PyMEs. Para Vinos y Licores La María, esto muestra que la implementación de canales digitales es un área de oportunidad para mejorar y crecer su posicionamiento.

---

### 2.3. Análisis de referencia para el análisis y diagnóstico

Para este TOG se utilizaremos el enfoque de la Teoría del Cambio (TdC), el cual nos permite establecer una secuencia entre el problema identificado, las acciones a realizar y los resultados que esperamos obtener, definiendo los indicadores que apoyaran la evaluación del avance y la efectividad de cada una de las etapas de este proyecto permitiéndonos analizar cómo la implementación de plataformas de delivery puede contribuir a disminuir la desaceleración de nuestras ventas en Vinos y Licores La María.

Problema y objetivo del TOG:

-Problema: Desaceleración de las ventas de Vinos y licores La María posterior a la pandemia de COVID-19.

-Objetivo del TOG: Implementar plataformas de delivery como nuevo canal de distribución con el fin de lograr un incremento en las ventas de entre un 10% y un 15% anual.

Indicadores de logro del objetivo:

-Porcentaje de incremento de ventas totales y por departamento.

-Comparación de ventas antes y después de la incorporación del canal digital.

-Del total de las ventas, porcentaje por canal de venta.

Impacto esperado (objetivo a largo plazo):

-Incrementar nuestras ventas, ampliar nuestro alcance a través de la implementación de canales digitales y fortalecer la percepción de Vinos y Licores La María como una PyME competitiva y alineada a los nuevos hábitos de consumo de nuestros clientes.

#### Indicadores de impacto:

- Porcentaje de ventas del canal digital en las ventas totales.
- Número de clientes nuevos.
- Frecuencia de compra en plataformas de delivery.

#### Resultados finales esperados:

- Seleccionar e implementar la o las plataformas de delivery más adecuadas para nuestra PyME.
- Definir el portafolio de productos para ofrecer plataforma.

#### Indicadores de resultados finales:

- Selección de plataformas en base a un análisis de costos, cobertura, desempeño, entre otros factores.
- Número de productos permitidos en catalogo por plataforma.
- Selección de productos en base a un análisis de frecuencia de compra, volumen de venta y utilidad monetaria.

#### Resultados intermedios:

- Realizar un análisis comparativo de las tres principales plataformas de delivery que operan en la zona metropolitana de Guadalajara Uber Eats, Rappi y Didi Food.

#### Indicadores de resultados intermedios:

- Comparativo de comisiones y tarifas por plataforma.
  - Cobertura y tiempos promedio de entrega.
-

-Calificación promedio y nivel de satisfacción de los usuarios

Actividades a realizar:

-Análisis comparativo de plataformas.

-Analizar reportes históricos de ventas para definir el catálogo de productos.

-Tomar decisiones informadas en base a los resultados de los análisis de datos.

Indicadores de seguimiento de actividades:

-Consultar fuentes y recopilar datos-

-Elaboración de tablas y graficas comparativas y análisis detallado.

-Definición del catálogo y estrategia de ingreso a plataformas de delivery.

Estos indicadores permitirán evaluar de manera objetiva cada etapa del proyecto, verificar el cumplimiento de los resultados esperados y facilitar la toma de decisiones estratégicas orientadas al crecimiento y modernización de la PyME.

### 3. Diagnóstico: Marco de referencia y metodología.

#### 3.1. Definición de la metodología, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico.

##### Enfoque metodológico del Trabajo de Obtención de Grado.

El presente TOG es un estudio aplicado de alcance diagnóstico y propositivo, basado en el análisis cuantitativo de datos históricos de ventas y en la evaluación comparativa de plataformas de delivery, con el propósito de identificar las causas de la desaceleración comercial y diseñar una propuesta de canales digitales para Vinos y Licores La María.

**Tabla 7:**

*Cronograma de diagnóstico:*

1	Investigación y contacto con plataformas (Uber Eats, Rappi, Didi Food).
2	Análisis comparativo de plataformas (precios, comisiones, experiencia de usuario, accesibilidad, etc.)
3	Recopilación y limpieza del historial de ventas de cada uno de los departamentos de productos (Información obtenida del sistema Eleventa: ventas, tickets, productos).
4	Creación de dashboard de las ventas.
5	Creación de portafolio óptimo de productos. Con base en el análisis de ventas, propuestas de promociones y “combos” de productos.
6	Evaluación de opciones y desarrollar una propuesta final.

Elaboración propia (2025)

**Tabla 8:**

*Técnicas:*

<b>Etapa</b>	<b>Tipo de datos</b>	<b>Criterios</b>
Investigación y contacto con plataformas	Cualitativo	Popularidad, rapidez y facilidad de atención.
Análisis comparativo de plataformas	Cuantitativo/Cualitativo	Tarifas, comisiones, términos, accesibilidad, opiniones/ satisfacción, cobertura, etc.
Recopilación y limpieza del historial de ventas	Cuantitativo	Historial de ventas (periodo a analizar aun por definir).
Creación de dashboard de las ventas.	Cuantitativo/Cualitativo	Ventas por producto, frecuencia, ticket promedio, tipo de cliente.
Creación de portafolio óptimo de productos.	Cuantitativo	Productos que se compran juntos, mas solicitados por los clientes, etc.

Elaboración propia (2025).

Criterios específicos:

Cuantitativa:

**Tabla 9:**

*Referente a las plataformas:*

Aspecto	Descripción	Método de obtención
Costo de Suscripción	Costo fijo, semanal, mensual o anual	Promotor plataforma
Comisión	Porcentaje que se lleva la plataforma de cada venta	Promotor plataforma
Envío	De cuanto es y quien lo cubre	Promotor plataforma
Promociones y descuentos	¿Permite crear ofertas? Y que lineamientos tienen	Promotor plataforma
Número de usuarios	Cantidad de usuarios activos en la zona	Promotor plataforma
Tiempo de entrega	Promedio del tiempo de entrega.	Promotor plataforma
Numero de repartidores	Aproximado del número de repartidores activos de cada plataforma	Promotor plataforma
Límite de Productos	Si existe un límite de productos para ofertar en la plataforma	Promotor plataforma
Calificación de la plataforma	Calificación y opiniones generales de la plataforma	Consulta en plataforma
Reseñas en negocios similares	Calificación, experiencia, y reseñas de usuarios en negocios similares	Consulta en plataforma

Elaboración propia (2025)

**Tabla 10:**

*Referente a las ventas:*

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Volumen de ventas</b>	Cantidad total de productos vendidos en un periodo determinado.	Medir el nivel general de ventas y detectar variaciones por temporada.
<b>Ingresos totales por ventas</b>	Suma en pesos de las ventas realizadas.	Medir monto total generado por las ventas en un periodo.
<b>Promedio de ventas por pedido</b>	Valor promedio de cada pedido realizado.	Medir el gasto promedio del cliente.
<b>Productos más vendidos</b>	Identificación de los artículos con mayor demanda.	Detectar los productos más vendidos y pronosticos de inventario.
<b>Margen de utilidad</b>	Utilidad generada por los productos	Medir que productos son los que generan mayor utilidad.

Elaboración propia (2025)

Cualitativa:

**Tabla 11:**

*Referente a la plataforma:*

Aspecto	Descripción	Método de obtención
Segmento	Público objetivo, si es utilizada en su mayoría por restaurantes, Supermercados, PyMES, (bebidas alcohólicas).	Promotor plataforma
Presencia en otros canales	Publicidad en redes sociales u otros canales.	Promotor plataforma
Seguimiento	Si el cliente puede consultar en tiempo real el estado y ubicación de su pedido.	Promotor plataforma
Opciones de pago	Tarjeta, efectivo, etc.	Promotor plataforma
Facilidad de uso	Si es fácil de utilizar, entender, realizar pedidos, etc. Para los clientes	Consulta en plataforma
Horarios	Si permite programar entregas programadas.	Promotor plataforma
Cuidado al producto	Al ser productos en botella de vidrio o latas, como se garantiza que el producto llegara en buenas condiciones	Promotor plataforma
Devoluciones y reclamaciones	Como se gestionan	Promotor plataforma
Sincronización	Actualización de inventario y precios en tiempo real	Promotor plataforma
Compatibilidad	Con nuestro punto de venta y modelo de negocio	Promotor plataforma
Personalización	Si permite destacar productos, crear promociones, etc.	Promotor plataforma

Elaboración propia (2025).

### 3.2. Metas de información (¿Qué quiero conocer con mi diagnóstico?)

Las metas de información y análisis deben estar relacionadas con los objetivos de este TOG, por lo que permitirán tomar decisiones estratégicas acerca de la implementación de las plataformas de *delivery* como nuevo canal de ventas. Como se especificó anteriormente, estas metas se dividen en variables cuantitativas y cualitativas:

Metas de información cuantitativas:

1. Identificar los productos más vendidos y solicitados por departamento, especialmente en vino y cerveza.
2. Determinar la frecuencia de compra de los clientes por tipo de producto y por *ticket* promedio.
3. Conocer qué productos se compran en conjunto para diseñar paquetes y promociones.
4. Estimar la demanda potencial en *delivery* mediante análisis de ventas históricas y proyecciones a futuro.
5. Comparar los costos y comisiones de las plataformas para determinar su viabilidad.

Metas de información cualitativas:

1. Analizar las opiniones de consumidores sobre el uso de *delivery* en negocios de bebidas alcohólicas.
2. Analizar y determinar las condiciones necesarias para integrar exitosamente un canal digital (servicio, tiempos de atención, inventarios).
3. Conocer experiencias y opiniones de otras PyMEs que han implementado *delivery*.

### 3.3. Propuestas de métricas.

Es indispensable la selección de métricas adecuadas que a través de la elaboración de tablas y gráficos ayuden a organizar y entender de manera clara los datos, facilitando las comparaciones, resultados y detección de patrones para aprovechando al máximo la información recopilada.

Antes de la implementación del canal de venta digital:

1- Comenzaremos por medir lo que ofrecen las plataformas de *delivery*, compararlas y ver cuál o cuáles nos conviene más. Algunas métricas serán:

- Comisión por venta, tarifas.
- Tiempo promedio de entrega.
- Alcance y cobertura.
- Nivel de satisfacción de los usuarios (reseñas y calificaciones).
- Costos de implementación y operación.

2- Después será necesario medir cual es nuestra posición actual, nuestras ventas, nuestros clientes, patrones de compra, etc. Por medio de nuestro historial de ventas a través del programa Eleventa obtendremos lo siguiente:

- Ventas por producto.
- Frecuencia de compra.
- Ticket promedio.
- Volumen por departamento. (qué tanto venden los departamentos de vino, cerveza, botanas, etc).
- Que productos generan mayor utilidad.

- Productos que se compran juntos o relacionados.

Posterior a la implantación del canal digital:

3- Una vez cumplidos los objetivos específicos de este proyecto, será necesario medir la experiencia del cliente una vez implementado el canal digital. Algunos puntos para medir serán:

- Opinión del servicio.
- Facilidad al usar la app.
- Tiempo de atención y entrega.
- Claridad del catálogo, precios y paquete.
- Presentación del pedido (estado en que se entregan las botellas y productos).

4- Posteriormente y para corroborar la primera hipótesis planteada en este proyecto será necesario medir aspectos como:

- Incremento total de ventas.
- Ventas por canal (Plataforma o tienda física)-
- Frecuencia de compra en el canal digital

### 3.4. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información

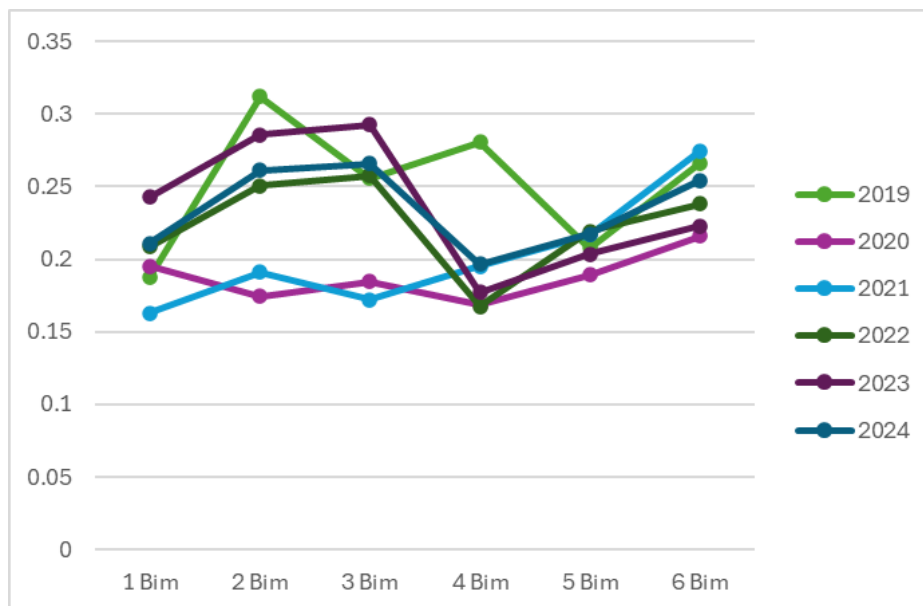
En este apartado buscamos analizar e interpretar las métricas presentadas en los puntos anteriores con el fin de determinar las acciones estratégicas necesarias: elección de plataformas, priorización de productos y ajustes operativos internos.

Retomemos el problema detectado en el apartado 1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica al proyecto, la desaceleración de nuestras ventas posterior a la pandemia de COVID-19.

Para revisar detalladamente los datos históricos de nuestras ventas, elaboramos graficas de los tres principales departamentos de productos en nuestra PyME (Licores, Cerveza y Refrescos) bimestrales del 2019 – 2024.

#### Grafica 6:

*Ventas bimestrales 2019-2024 departamento de cerveza*

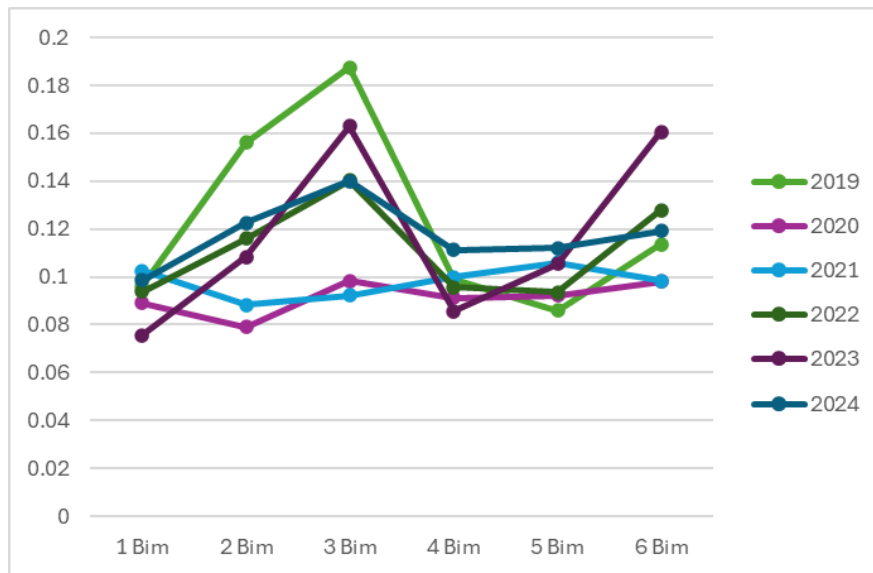


Elaboración propia (2025)

Al analizar la evolución de las ventas anuales del departamento de cerveza, se identifican los niveles más altos en 2019, posterior una disminución significativa durante los primeros bimestres de 2020 y 2021, periodo que coincide con el inicio de la pandemia. A partir de 2022, las ventas muestran un comportamiento más estable, manteniendo un patrón definido: incrementos durante el segundo y tercer bimestre, que como ya explicamos se deben a factores climáticos, y un repunte adicional en el sexto bimestre por la temporada navideña. Esto se ha repetido de forma consistente entre 2022 y 2024, sin presentar variaciones relevantes.

**Grafica 7:**

*Ventas bimestrales 2019-2024 departamento de refresco*

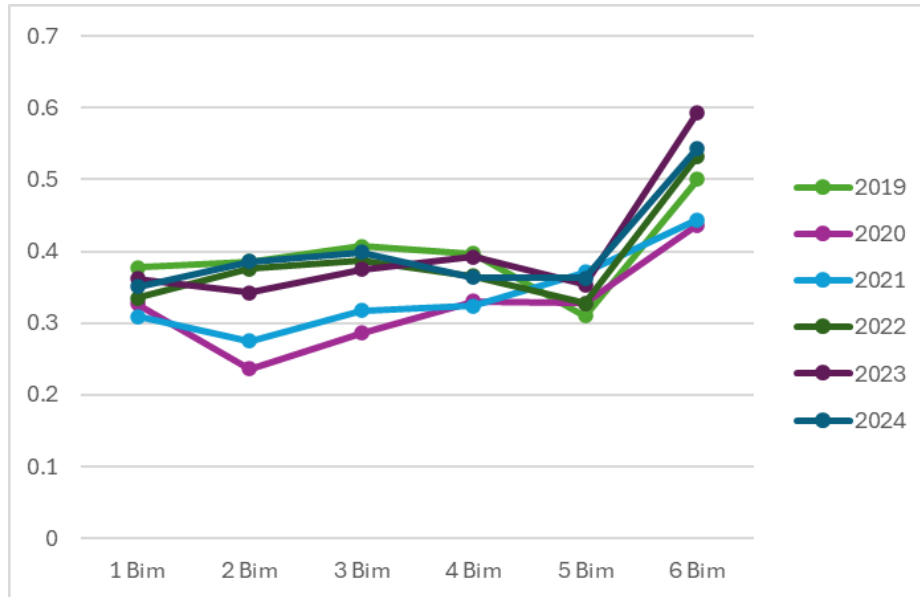


Elaboración propia (2025)

En el departamento de refrescos observamos un comportamiento bastante similar a el departamento de cerveza, los niveles mas altos en 2019, caída en los primeros bimestres de 2020 y 2021 para posteriormente estabilizarse y continuar con los mismos patrones durante 2022 – 2024 sin incrementos o disminuciones significativos.

**Grafica 8:**

*Ventas bimestrales 2019-2024 departamento de vino*



Elaboración propia (2025)

Al analizar las ventas del departamento de vino se observa un comportamiento bastante estable a lo largo de todo el periodo 2019–2024, siendo el departamento con menores variaciones en comparación con el de cerveza y refresco. De igual manera, en 2020 se presenta una baja durante los primeros bimestres debido al inicio de la pandemia y en los años posteriores las ventas mantienen un patrón constante, con incrementos en el sexto bimestre por la temporada decembrina.

Tomando en cuenta que este es el departamento que genera mayores ventas monetarias y, por lo tanto, mayores utilidades para la PyME, este comportamiento se convierte en un indicador clave de que algo en la estrategia actual no está funcionando. A pesar de ser el rubro más fuerte, las ventas se mantienen estancadas, lo que traducimos a que no estamos logrando ampliar nuestro alcance ni llegar a nuevos públicos.

Este análisis evidencia un crecimiento limitado, lo que refuerza la necesidad de buscar nuevos canales de venta y estrategias que permitan impulsar el desempeño, alcance y las ventas de nuestra PyME sin depender únicamente del punto de venta físico. Estos tres departamentos son estratégicos para iniciar la incorporación a plataformas de delivery, ya que cualquier incremento, aunque sea moderado, puede tener un impacto significativo en los ingresos totales del negocio.

Análisis he interpretación de nuestras ventas para determinar el catálogo óptimo de productos y estrategia de ingresos a las plataformas de delivery:

Criterios para analizar:

- Frecuencia de compra y rentabilidad del producto: Buscar una relación entre las unidades de venta de cada producto y el margen de utilidad que dejan (ejemplo, podemos vender en un periodo de tiempo determinado cien unidades de un producto cuya utilidad es de cincuenta centavos cada uno, y en el mismo periodo diez unidades de un producto que genera utilidades de sesenta pesos cada uno).
- *Ticket* promedio y combinaciones de productos: Esto nos ayuda a armar paquetes que faciliten la experiencia del cliente al momento de comprar.

Para este análisis nos basaremos únicamente en las ventas del año 2024 ¿Por qué?

Año con año, especialmente en los departamentos de cerveza y licores, la incorporación de nuevos productos, cambios en presentaciones y ajustes de precios influyen directamente en los hábitos de consumo de los clientes.

La industria de las bebidas está en constante evolución para adaptarse a los cambios en los gustos de los consumidores, y 2025 no es una excepción. La Generación Z y los millennials

están impulsando la demanda de sabores globales y de nuevos perfiles de sabores inesperados y complejos debido a su fluidez digital, mentalidad multicultural y apetito por experiencias aventureras.

(BevSource, 2024)

Los productos que marcan tendencia en una temporada suelen cambiar en el siguiente periodo, por lo que es necesario dar seguimiento constante a los artículos con mayor demanda. Esto permitirá actualizar el catálogo de manera oportuna y alinearlos con las preferencias y necesidades de los clientes en cada temporada.

Actualmente contamos con 1,150 productos en nuestro Catálogo, sin embargo y según investigaciones preliminares (que presentaremos más adelante) algunas de las plataformas solo nos permiten un catálogo inicial de 500 productos, por lo que será necesario, en base a análisis de ventas seleccionar el catálogo óptimo para ofrecer a nuestros clientes en ventas por plataforma.

Para cumplir con este objetivo hemos decidido desarrollar un análisis ABC las ventas.

¿Qué es y para qué sirve el análisis ABC?

El desarrollo del análisis ABC se basa en el principio de Pareto o la regla del 80/20. Aplicado al área de negocio, esto significa, por ejemplo, que el 20 por ciento de los clientes aporta el 80 por ciento de la facturación. Los objetos analizados se clasifican en las categorías A (muy importante), B (moderadamente importante) y C (poco importante). La evaluación se basa en el porcentaje de los elementos individuales en relación con una cantidad global, por ejemplo, el volumen de negocios, los beneficios o los costos.

(TuDashboard, 2021)

En nuestro caso, utilizaremos el análisis ABC de las ventas permitió identificar los productos con mayor contribución al valor total de ventas, clasificándolos en categorías A, B y C, lo que facilitó la definición de un catálogo óptimo para su incorporación a plataformas de delivery evitando saturarnos de productos C.

Con la ayuda de las herramientas de Excel Power Query y Power Pivot, nos fue posible la creación de un dashboard utilizando los datos de las ventas de cada uno de los meses del 2024, presentamos los siguientes hallazgos:

**Tabla 12:**

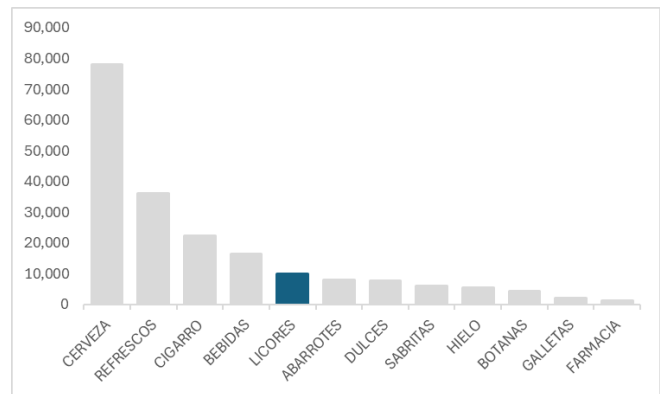
*Ventas por unidad por departamento 2024:*

Departamento	Cantidad
CERVEZA	77,898
REFRESCOS	36,076
CIGARRO	22,436
BEBIDAS	16,407
LICORES	9,829
ABARROTOS	8,116
DULCES	7,713
SABRITAS	6,043
HIELO	5,526
BOTANAS	4,368
GALLETAS	1,990
FARMACIA	1,270
<b>Total</b>	<b>197,672</b>

Elaboración propia (2025)

**Grafica 9:**

*Ventas por unidad por departamento 2024:*



Elaboración propia (2025)

**Tabla 13:**

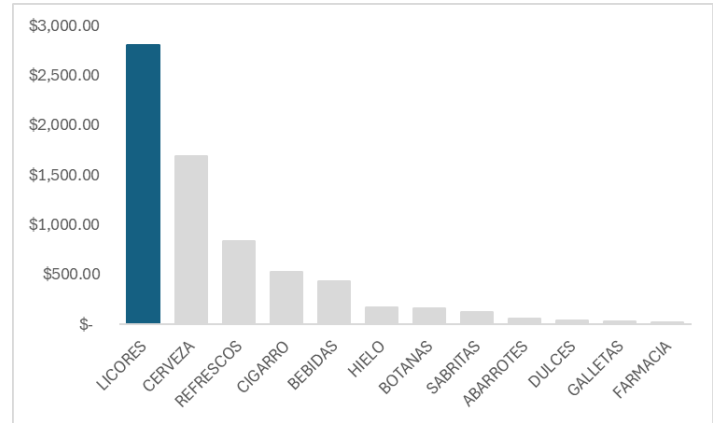
*Ventas monetarias por departamento 2024:*

Departamento	Importe
LICORES	\$ 2,806.08
CERVEZA	\$ 1,683.05
REFRESCOS	\$ 836.43
CIGARRO	\$ 524.16
BEBIDAS	\$ 434.49
HIELO	\$ 170.19
BOTANAS	\$ 157.66
SABRITAS	\$ 118.41
ABARROTOS	\$ 55.93
DULCES	\$ 36.39
GALLETAS	\$ 29.65
FARMACIA	\$ 20.57
<b>Total</b>	<b>\$ 6,873.01</b>

Elaboración propia (2025)

**Grafica 10:**

*Ventas monetarias por departamento 2024:*



Elaboración propia (2025)

Si bien los datos de la tabla y grafica 8 y 9 respectivamente, muestran que, por unidades, los departamentos de cerveza, refresco y cigarro son los que más unidades han vendido según el historial de ventas, al compararlo con la tabla 9 y grafica 10, es el departamento de licores el que genera la mayor cantidad de ingresos monetarios.

**Tabla 2:**

*Porcentaje de ventas por departamento al 2024*

Departamento	Ventas Totales
LICORES	40.8%
CERVEZA	23.4%
REFRESCOS	13.2%
CIGARRO	7.6%
BEBIDAS	6.3%
HIELO	2.5%
BOTANAS	2.3%
SABRITAS	1.7%
ABARROTOS	0.8%
DULCES	0.5%
GALLETAS	0.4%
FARMACIA	0.3%
<b>Total general</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia (2025)

Retomando la tabla 2 del apartado 1.2 (que fue elaborada con este mismo dashboard) observamos que, siguiendo la lógica del análisis ABC solo cuatro de los doce departamentos representan el 85% de nuestras ventas monetarias.

**Tabla 14:**

*Cantidad de productos por departamento:*

Departamento	Recuento de Productos
LICORES	340
REFRESCOS	128
SABRITAS	96
ABARROTOS	95
CERVEZA	88
BEBIDAS	87
DULCES	72
BOTANAS	59
CIGARRO	55
GALLETAS	52
FARMACIA	44
HIELO	34
<b>Total general</b>	<b>1150</b>

Elaboración propia (2025)

En cuanto a la cantidad de artículos por departamento, los mismos cuatro departamentos principales (licores, cerveza, refrescos y cigarro) concentran el 53.13% del total del catálogo, el equivalente a 611 productos. Incluso en un escenario hipotético (que no tenemos contemplado hacer) en el que se decidiéramos incluir únicamente estos cuatro departamentos en el catálogo de venta por plataformas de delivery, el número de productos superaría los 500 artículos definidos como límite para nuestra estrategia inicial.

Con esta información, reforzamos la necesidad de una selección y priorización adecuada de productos por medio del análisis ABC.

Con ayuda del dashboard creado previamente, elaboramos una tabla con los siguientes datos:

-Producto

-Unidades vendidas

-Importe total

-Utilidad bruta total

La cual se ve de la siguiente manera:

### Imagen 3:

*Ejemplo de tabla dashboard.*

Producto	Unidade vendidas	Importe total	Utilidad bruta total
Xw J.W. Double Black 750 Ml	23	27.6843	3.183887
Xt Don Julio 70 700 Ml	51	52.234	2.97483
Xt C. 1800 Cristal 700 Ml	128	103.244	2.64252
Xw J.W. Black Label 750 Ml	27	25.643	2.5327
Xt Maestro Dobel Diamante 750 Ml	150	118.754	2.40768
Xt 7 Leguas Blanco 1 Lt	43	35.131	2.17322
Xt Don Julio Blanco 750 Ml	49	31.038	2.057795
Xt C. Tradicional Cristal 750 Ml	78	43.714	2.021524
Xw Buchanans 12 750 Ml	20	16.131	1.98322

Elaboración propia (2025)

Tomando en cuenta que el objetivo principal de este TOG es el incremento del total de nuestras ventas, se decidió que sería este el dato en que nos basaríamos para la selección de productos, es decir, los productos que generan el mayor volumen de ventas monetarias.

Agregamos en la misma tabla una columna con el porcentaje que represento en las ventas del 2024 cada uno de los productos, viéndose de la siguiente manera:

**Imagen 4:**

*Ejemplo de tabla dashboard con porcentajes.*

Producto	Unidade vendidas	Importe total	Utilidad bruta total	Porcentaje de venta
Xw J.W. Double Black 750 MI	23	27.6843	3.183887	0.40%
Xt Don Julio 70 700 MI	51	52.234	2.97483	0.76%
Xt C. 1800 Cristal 700 MI	128	103.244	2.64252	1.50%
Xw J.W. Black Label 750 MI	27	25.643	2.5327	0.37%
Xt Maestro Dobel Diamante 750 MI	150	118.754	2.40768	1.73%
Xt 7 Leguas Blanco 1 Lt	43	35.131	2.17322	0.51%
Xt Don Julio Blanco 750 MI	49	31.038	2.057795	0.45%
Xt C. Tradicional Cristal 750 MI	78	43.714	2.021524	0.64%
Xw Buchanans 12 750 MI	20	16.131	1.98322	0.23%

Elaboración propia (2025)

Con esta información es más fácil realizar el análisis ABC de nuestras ventas y separar nuestros productos por los grupos A, B y C, encontrándonos con lo siguiente:

**Tabla 15:**

*Cantidad y porcentaje de productos por grupo:*

Grupo	Cantidad de Productos	Porcentaje del total de productos	Porcentaje en ventas
A	250	21.74%	82.04%
B	300	26.09%	14.60%
C	600	52.17%	3.37%
<b>Total</b>	<b>1150</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia (2025)

Tan solo doscientos cincuenta productos de nuestro catalogo (el 21.74%) representaron el 82.04% de nuestras ventas en el 2024.

Trescientos productos (el 26.09%) representaron el 14.60% de las ventas y el resto de los productos sobrantes, es decir 600 (el 52.17%) representaron solo un 3.37% del ingreso de las ventas monetarias en el 2024.

**Tabla 16:**

*Productos por grupo*

Grupo y departamento	Recuento de productos
<b>A</b>	<b>250</b>
ABARROTES	2
BEBIDAS	20
BOTANAS	9
CERVEZA	51
CIGARRO	26
FARMACIA	1
HIELO	1
LICORES	107
REFRESCOS	32
SABRITAS	1
<b>B</b>	<b>300</b>
ABARROTES	8
BEBIDAS	42
BOTANAS	15
CERVEZA	17
CIGARRO	10
DULCES	6
FARMACIA	3
GALLETAS	7
HIELO	7
LICORES	112
REFRESCOS	43
SABRITAS	30
<b>C</b>	<b>600</b>
ABARROTES	85
BEBIDAS	25
BOTANAS	35
CERVEZA	20
CIGARRO	19
DULCES	66
FARMACIA	40
GALLETAS	45
HIELO	26
LICORES	121
REFRESCOS	53
SABRITAS	65
<b>Total general</b>	<b>1150</b>

Elaboración propia (2025)

---

El análisis ABC permitió identificar los productos y departamentos que concentran el mayor porcentaje de ventas para nuestra PyME, dándonos una visión clara sobre cuáles artículos tienen un mayor peso en el desempeño del negocio. Este análisis resulta para una futura definición del catálogo de productos a ofrecer en plataformas de delivery, priorizando aquellos productos con mayor rotación y aporte monetario. Debido al alcance de este TOG, el análisis ABC se plantea únicamente como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, sin llegar a la selección final del catálogo.

Análisis de la información acerca de las plataformas de *delivery*:

-Costos de la plataforma y satisfacción del usuario: Es decir, buscamos si existe una relación de a mayor costo de la plataforma mejor servicio y por lo tanto mayor satisfacción de los clientes.

¿Qué haremos con la información analizada?

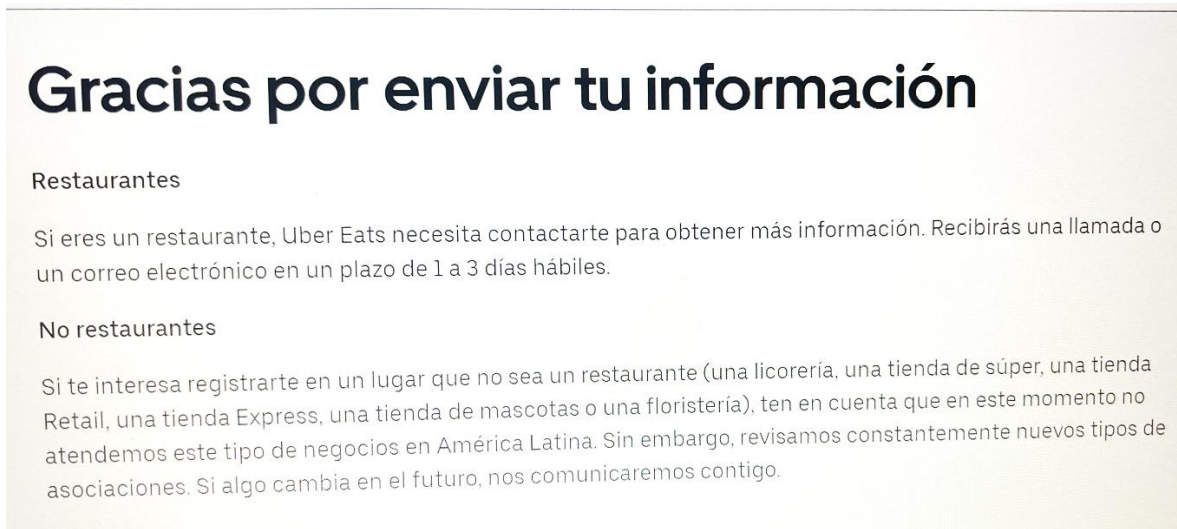
- Elegir la o las plataformas que mejor se adapten a nuestras necesidades y las de nuestros clientes.
- Decidir el catálogo óptimo para ofrecer en la plataforma de *delivery* (con qué productos iniciar primero, paquetes, promociones, productos relacionados).
- Ajustes necesarios, es decir, implementar un proceso para que los pedidos por *delivery* no tengan errores en aspectos como empaque, tiempo de preparación y stock de inventario.

Iniciamos con las investigaciones (a través de datos públicos y por medio de promotores) acerca de las plataformas de delivery.

Nuestro primer hallazgo importante es que Uber Eats, no ofrece sus servicios a negocios de nuestro jiro, únicamente a negocios dedicados a la venta de alimentos:

**Imagen 5:**

*Respuesta de Uber Eats.*



(Uber, s.f.)

A la fecha de elaboración de este proyecto TOG, aun no recibimos respuesta de nuestra solicitud a DIDI Food.

DE la plataforma rappi, contamos con la siguiente información:

**Tabla 17:**

*Información Rappi:*

Aspecto	Dato
Costo de Suscripcion	NA
Comision	12% + IVA
Envio	\$35 aprox
Promociones y descuentos	Permite la creacion de promociones y oferta otras por su cuenta
Numero de usuarios	63.2 M a nivel nacional
Segmento	Todo tipo de negocios y publico
Presencia en otros canales	Redes sociales (facebook, instagram, tik tok) correo electronico, television.
Tiempo de entrega	Max. 45 min
Seguimiento	Permite tanto para los usuarios como los comercios, ratrear en tiempo real la ubicación y estado del pedido
Opciones de pago	Efectivo y tarjetas
Facilidad de uso	Los usuarios la califican como facil de usar, buscar establecimientos y productos asi como crear y monitorear pedidos
Numero de repartidores	98000 a nivel nacional
Horarios	A eleccion del comercio (dentro del marco legal).
Cuidado al producto	Responsabilidad del comercio empaquetarlo de manera correcta y segura, responsabilidad del repartidor el que llegue en buen estado
Devoluciones y reclamaciones	Se pueden realizar y corren por cuenta del comercio
Sincronizacion	PENDIENTE
Compatibilidad	PENDIENTE
Limite de Productos	500
Personalizacion	Todos los productos deben contar con descripcion, precio y fotografia los cuales pueden ser modificados directamente por el comercio.
Calificacion de la plataforma	4.7
Reseñas en negocios similares	PENDIENTE

Elaboración propia (2025)

A partir de este análisis preliminar de la información recopilada sobre las plataformas de delivery, nos encontramos con que actualmente tenemos limitaciones para realizar una comparación completa entre estas tres plataformas ya que Uber Eats no ofrece sus servicios con PyMEs dedicadas a la venta de vinos y licores, y hasta el momento no se cuenta con información de DiDi Food, por lo que el análisis se ha centrado principalmente en los datos disponibles de Rappi. Aun así, esta información permite tener un primer acercamiento a las condiciones, costos y alcances de las plataformas, lo cual nos resulta útil para evaluar de manera preliminar la viabilidad de la estrategia propuesta y deja abierta la posibilidad de ampliar el análisis conforme se disponga de información adicional.

### **3.5. Definición de los factores prioritarios a corregir en la problemática**

A partir de este análisis, se detectaron áreas de oportunidad importantes que, al atenderse, pueden impulsar el crecimiento de las ventas y fortalecer el posicionamiento de la vinatería frente a la competencia. Los principales factores a corregir son los siguientes:

-Falta de canales de venta digitales. Actualmente, la empresa no cuenta con presencia en plataformas en línea o servicios de delivery, lo que limita su alcance y reduce las posibilidades de atraer nuevos clientes. Esto representa una desventaja frente a competidores que ya utilizan estos medios para ampliar sus ventas.

-Procesos internos no adaptados al modelo de delivery. Se identificó que las dinámicas de preparación, entrega, control de inventario y coordinación general aún no están alineadas con un modelo de servicio a domicilio. Si no se ajustan, pueden presentarse retrasos, errores o una experiencia poco satisfactoria para el cliente.

## 4. Propuestas de implementación.

### 4.1 Justificación de la implementación propuesta.

Con la implementación de este proyecto, por medio de la recopilación y análisis de datos, buscamos resolver el problema de la nula presencia digital, mejorar la experiencia de nuestros clientes actuales y potenciales.

También buscamos adaptar nuestros procesos internos, analizar nuestras ventas e implementar KPIs y metas de ventas que nos ayuden a medir el progreso y comprobar la hipótesis planteada en este TOG.

Al incorporar el servicio de plataformas de *delivery* en Vinos y Licores La María respondemos y hacemos frente a los cambios en los hábitos de consumo y preferencias de nuestros clientes actuales que cada vez más optan por la opción de adquirir productos a través de medios digitales.

Además, nos da la posibilidad de ampliar nuestro alcance, hacernos presentes ante clientes potenciales y hacer frente a nuestros competidores, ya que no solo queremos aumentar nuestras ventas, sino también adaptarnos a los canales de venta digitales que nos ayuden a crecer nuestra PyME.

#### 4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la implementación

La estrategia propuesta consiste en la incorporación de plataformas de delivery como canal adicional de ventas para la vinatería Vinos y Licores La María. Al tratarse de un proyecto de carácter propositivo, el análisis se centra en evaluar su viabilidad desde las dimensiones de tiempo, costos, condiciones requeridas y beneficios esperados, considerando el impacto financiero de las comisiones, los costos iniciales asociados, la capacidad de absorción de márgenes y el crecimiento potencial proyectado.

##### Tiempo de implementación

La implementación de la estrategia requeriría un periodo estimado de seis meses. Este lapso contempla el proceso de registro en las plataformas de delivery, la carga del catálogo de productos seleccionados, la definición de precios y políticas comerciales, así como la capacitación básica del personal para la gestión de pedidos. Este corto tiempo representa una ventaja, ya que nos permitirá generar resultados a corto plazo sin requerir procesos largos de adopción tecnológica.

##### Costos iniciales y costos operativos

Los costos iniciales asociados son moderados, ya que, según las investigaciones preliminares, las plataformas de delivery no nos exigen inversiones elevadas. Entre los principales costos iniciales se identifican:

- Incrementar nuestros precios acordes a las comisiones.
- Costos de material de empaque.
- Tiempo del personal destinado a la gestión y seguimiento de pedidos.

En cuanto a los costos operativos, el elemento más relevante es la comisión cobrada por las plataformas, que es del alrededor del 15%. Este cobro representa el principal factor de impacto financiero y por lo tanto, debemos analizar qué tan conveniente es que el cliente absorba la totalidad de esta comisión, o si nuestra PyME cubra una parte para no afectar los precios que ofreceremos al público.

### Impacto de las comisiones

Previamente, en el análisis ABC de nuestras ventas se identificaron productos con diferentes niveles de rotación y margen. A partir de ello, se considera que no todos los productos son igualmente adecuados para ofrecerse a través de plataformas de delivery.

En los productos que se venden con mayor frecuencia y que cuentan con un margen de utilidad suficiente nos podemos permitir absorber con mayor facilidad las comisiones cobradas por las plataformas de delivery, sin que esto afecte de manera significativa la rentabilidad de la PyME. Es decir, aunque la ganancia por unidad disminuya, la venta sigue siendo conveniente para la empresa en términos de volumen y posicionamiento. En los productos con margen de utilidad más bajos será necesario ajustar sus precios con la comisión del servicio.

La viabilidad de nuestra estrategia no dependerá en ofrecer todo el catálogo a través de las plataformas, sino en seleccionar productos que permitan mantener un equilibrio entre el volumen de ventas y la rentabilidad tomando en cuenta el costo de las comisiones.

## 4.2. Herramientas e instrumentos

Para implementar este proyecto, utilizaremos herramientas que nos permitan analizar resultados y medir el desempeño, especialmente en las ventas, operación en plataformas de *delivery* y experiencia del cliente.

-Reportes proporcionados por las plataformas de *delivery*: Las plataformas (Uber Eats, Rappi y Didi Food) proporcionan reportes sobre ventas, pedidos realizados, horarios con mayor demanda y productos más solicitados. Esta información sirve para analizar nuestro desempeño dentro de las plataformas, así como las preferencias de nuestros clientes.

-Reportes de ventas: utilizaremos los reportes de ventas generados por nuestro sistema de punto de venta (EleVenta), comparándolos con los reportes generados por las plataformas de *delivery*. Esto nos será útil para analizar nuestras ventas antes y después de su implementación, permitiéndonos conocer el crecimiento en ventas y los productos con mayor demanda en este canal de venta.

-Experiencia del cliente: Obtenemos esta información a través de las opiniones y comentarios recibidos en las plataformas. Es necesario revisar y recopilar la información sobre la satisfacción del cliente, tiempos de entrega y el estado en que llegó el pedido.

-Indicadores KPIs: Se establecerán métricas relacionadas con las ventas, el volumen de pedidos y las opiniones de los clientes para evaluar la efectividad del proyecto. Estos indicadores permitirán identificar el incremento en ventas, el número de pedidos atendidos, el tiempo promedio de entrega y la calificación general otorgada por los clientes en las plataformas, con el fin de realizar los ajustes necesarios en la estrategia.

### 4.3. Etapas del proceso de la propuesta de implementación

Se definen las siguientes etapas para diseñar, implementar y evaluar la estrategia, asegurando contar con los recursos y preparación suficiente para poner en marcha este proyecto.

Etapa 1. Preparación interna: Definimos los objetivos específicos, la o las plataformas de *delivery*, con qué recursos y procesos contamos y cuáles serán necesarios ajustar, catálogo de productos, costos, estrategia, así como el proceso de gestión de los pedidos.

Etapa 2. Registro en plataformas digitales: Una vez definida la estrategia, se lleva a cabo el registro formal de la vinatería en una o más aplicaciones de *delivery*. Cargamos la información de los productos a la plataforma, precios y fotografías, limitar zonas y horarios.

Etapa 3. Capacitación: Capacitamos al personal sobre el manejo y presentación de los pedidos y tiempos de entrega.

Etapa 4. Implementación y monitoreo: Iniciamos con la operación a través de las plataformas seleccionadas. Se analizan y monitorean los resultados y se generamos reportes para evaluar resultados y realizar ajustes necesarios.

### 4.3.1. Cronograma de la implementación

**Tabla 18:**

*Cronograma de implementación*

Etapa el proceso	Enero 2026	Febrero 2026	Marzo 2026	Abril 2026	Mayo 2026
Etapa 1: Preparación interna					
Etapa 2: Registro en plataformas digitales					
Etapa 3: Capacitación					
Etapa 4: Implementación y monitoreo					

Elaboración propia (2025).

Enero 2026: Etapa 1 (Preparación interna).

Febrero 2026: Finalizar etapa 1 y etapa 2 (Preparación interna y Registro en plataformas digitales).

Marzo 2026: Etapa 3 (Capacitación).

Abril y Mayo 2026: Etapa 4 (Implementación y monitoreo).

### 4.3.2. Imprevistos

Es importante considerar la posibilidad de que ocurran imprevistos que afecten la implementación de las de las etapas y pasos planteados anteriormente, tanto por factores internos como externos a nosotros.

**Tabla 19:**

*Identificación de imprevistos y acciones preventivas*

<b>Imprevisto identificado</b>	<b>Posible impacto en la implementación</b>	<b>Medidas preventivas o correctivas</b>
Cambios en el comportamiento del consumidor	Disminución en las ventas o de productos específicos	Implementar promociones y paquetes
Capacitación insuficiente	Errores operativos y falta de eficacia en la gestión de pedidos	Documentar procesos internos y ofrecer capacitaciones breves y continuas
Incremento en los costos o comisiones de plataformas	Reducción del margen de ganancia y posibles ajustes de precios	Monitorear costos y ajustar precios o estrategias de venta
Problemas logísticos o retrasos en las entregas	Insatisfacción del cliente, quejas, malas opiniones	Mantener comunicación con los repartidores y ofrecer compensaciones a nuestros clientes

Elaboración propia (2025).

---

#### 4.4. Impacto de la estrategia en la organización

Los impactos potenciales asociados a la incorporación de plataformas de *delivery* se relacionan directamente con los objetivos del presente TOG. En particular, el objetivo de diagnóstico permitió identificar la falta de presencia digital como uno de los factores vinculados a la desaceleración de las ventas, mientras que el objetivo de la propuesta profesionalizante orienta el diseño de un canal digital que contribuya a ampliar el alcance comercial y mejorar la experiencia del cliente. En este sentido, los beneficios esperados del *delivery* (mayor cobertura, nuevos segmentos de clientes y disponibilidad de información para la toma de decisiones) se derivan del análisis realizado y se alinean con los resultados que la propuesta busca favorecer en fases posteriores de implementación.

Asimismo, los escenarios y proyecciones presentados no constituyen resultados medidos, sino estimaciones analíticas coherentes con los objetivos del proyecto. Estos permiten visualizar cómo la propuesta de canales digitales podría contribuir al incremento esperado de ventas, al fortalecimiento del posicionamiento del negocio y a la modernización de sus procesos comerciales, en concordancia con el propósito planteado en el TOG.

La implementación de la estrategia de *delivery* en Vinos y Licores La María generará impactos positivos en el área de oportunidad identificada en este TOG, que es la limitación del alcance a nuestros clientes por la falta de presencia digital.

Nos permitirá obtener información valiosa a través de reportes de ventas, métricas (KPIs) y opiniones de los usuarios, lo que ayudará a medir el desempeño del proyecto y realizar ajustes. Esta información nos ayudara a crear en una base sólida para la toma de decisiones futuras, detectar otras áreas de oportunidad y continuar mejorando.

La presencia en plataformas de *delivery* ampliará el alcance de nuestro negocio hacia nuevos segmentos de clientes potenciales, aumentando nuestras ventas, mejorando la rotación de inventario y posicionando nuestro negocio frente a nuestros principales competidores en el área.

Mejoraremos la experiencia del cliente, ya que el servicio a domicilio ofrecerá comodidad, rapidez y accesibilidad. Fortaleciendo la percepción del negocio como una empresa moderna y generando una mayor fidelización entre nuestros clientes.

Podemos plantear tres escenarios comparativos: pesimista, probable y optimista. Estos escenarios permiten analizar el posible impacto del uso de plataformas de *delivery* considerando distintos niveles de adopción por parte de los clientes:

**Tabla 20:** Comparación de posibles escenarios

Criterio	Escenario pesimista	Escenario probable	Escenario optimista
Nivel de adopción del <i>delivery</i>	Bajo	Medio	Alto
Participación del <i>delivery</i> en ventas totales	0% al 10%	10% al 20%	20% en adelante
Crecimiento estimado de ventas	Bajo (2%)	Moderado (10%)	Alto (20%)
Comisión promedio de la plataforma	30%	15%	10%
Capacidad de absorber la comisión	Limitada	Limitada/ Adecuada	Adecuada
Nivel de riesgo	Medio	Bajo	Bajo
Beneficio principal	Visibilidad	Incremento de ventas	Crecimiento y posicionamiento
Viabilidad de la estrategia	Condicionada	Viable	Altamente viable

Elaboración propia (2026).

En el escenario pesimista, estimamos que las ventas por plataformas de *delivery* representen a lo máximo un 10% de nuestras ventas totales. La comisión por parte de las plataformas se considera alta, lo que reduce nuestro margen de utilidad o la posibilidad de nosotros absorber

dicho cobro. Aun así, esperaríamos mantener de manera positiva, aunque limitada la visibilidad y presencia digital.

El escenario probable plantea una recepción positiva por parte de nuestros clientes y adopción más estable del canal de delivery, con una participación de entre el 10 y el 20% de las ventas totales. En este caso buscaríamos absorber una parte de las comisiones por parte de las plataformas, aunque estas impactarían en nuestras utilidades, aun así, el incremento en el volumen de ventas permite compensar dicha reducción, generando un efecto positivo y mayor alcance.

En el escenario optimista, se presenta una alta aceptación del canal digital por parte de nuestros clientes, con una participación del delivery del 20 % o más en el total de las ventas. El impacto de las comisiones por parte de las plataformas disminuye gracias al mayor volumen de pedidos y aumentando significativamente el alcance y presencia en medios digitales de nuestra PyME.

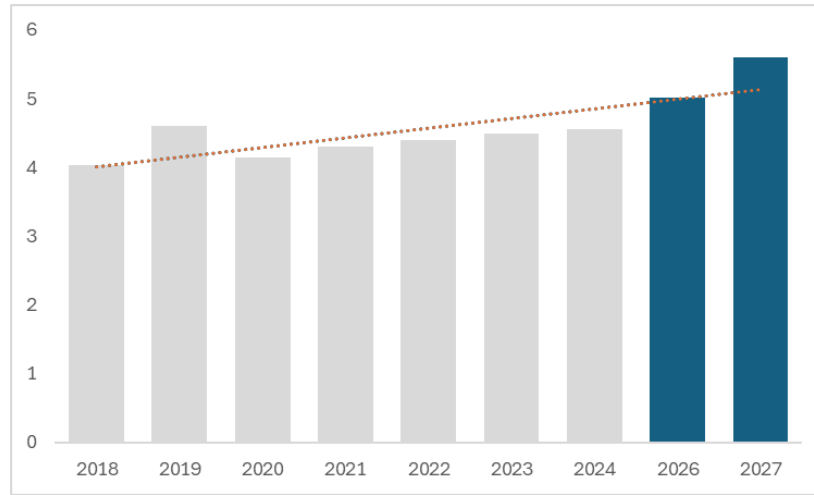
El análisis de los escenarios muestra que la estrategia puede ser viable y aportar beneficios en cualquiera de los distintos niveles de adopción, será importante elegir cuidadosamente los productos que se ofrecerán en las plataformas tomando en cuenta el impacto de las comisiones. En los escenarios probable y optimista, el uso del delivery se presenta como una opción que puede aportar grandes beneficios al negocio como ayudar a aumentar las ventas y alcance, así como ofrecer a nuestros clientes otros canales de compra.

Retomando el objetivo principal de este TOG planteado en el apartado 1.6, y tomando en cuenta toda la información mencionada, la siguiente gráfica muestra una proyección de ventas a futuro considerando el uso de plataformas de delivery como canal adicional de venta

con el objetivo de ilustrar cómo esta estrategia podría ayudar a Vinos y Licores La María a lograr el incremento esperado de entre el 10 % y el 15 % en nuestras ventas totales.

### Grafica 11:

*Proyección de ventas a futuro:*



Elaboración propia (2026).

Con base en la proyección presentada, observamos que el uso del delivery podría contribuir a un aumento en las ventas.

Esperamos que este TOG responda de manera directa y comprobable al problema identificado en la hipótesis: la falta de canales digitales y la necesidad de modernizar nuestros procesos son factores que limitan el crecimiento de nuestro negocio.

## 5. Conclusión

La implementación de plataformas de delivery representa una oportunidad real para adaptar y modernizar los procesos de ventas en Vinos y Licores La María, respondiendo a los cambios en los hábitos de consumo del público. En este TOG analizamos la situación interna y externa de la PyME, identificamos las áreas de oportunidad, herramientas, métricas y datos necesarios para diseñar una propuesta que apoye a ampliar el alcance del negocio, mejorar la experiencia de nuestros clientes y contribuir al incremento esperado de las ventas.

El análisis permitió confirmar que la falta de presencia digital y la ausencia de canales de venta en línea son factores que limitan el crecimiento y la competitividad. A partir de ello, se plantearon las etapas, criterios y lineamientos para una posible implementación futura del canal de delivery, así como bases para la definición de un catálogo de productos y una estrategia de ingreso a plataformas digitales.

Cabe mencionar que, aunque el planteamiento inicial del proyecto consideraba el análisis comparativo de las plataformas Uber Eats, Didi Food y Rappi, no fue posible obtener información completa y detallada de todas ellas. Por este motivo, el análisis se realizó principalmente con la información disponible de Rappi. Esta situación se reconoce como una limitación del estudio; sin embargo, no invalida la propuesta planteada, ya que permitió identificar criterios y requerimientos relevantes para la posible implementación del canal de delivery en la PyME.

Encontramos que:

1. La falta de presencia digital limita el crecimiento de la vinatería. El diagnóstico confirmó que no contar con canales de venta en línea afecta el alcance, la competitividad y la capacidad de atraer nuevos clientes, por lo que la integración de delivery representa una oportunidad real para modernizar el negocio.

2. El análisis muestra que el delivery puede ampliar el mercado y mejorar la experiencia del cliente.

El análisis evidenció que incorporar plataformas digitales permitiría llegar a nuevas zonas, estimar la demanda potencial, complementar el canal físico y ofrecer un servicio más accesible, con indicadores definidos para evaluar su impacto en una fase posterior a la implementación.

## 5.1 Reflexiones personales

El desarrollo de este TOG me permitió comprender mejor la importancia de analizar a fondo la situación de la empresa. A través del diagnóstico y la investigación, pude identificar los principales retos que enfrenta Vinos y Licores La María y entender cómo la implementación de plataformas de delivery puede convertirse en una alternativa para mejorar nuestras ventas.

Pude comprobar la importancia del análisis de datos como base para la toma de decisiones. A pesar de que la hipótesis planteada no se ha implementado todavía, el proceso de análisis me ayudó a visualizar los posibles escenarios, aspectos a tomar en cuenta, beneficios y riesgos que podrían presentarse durante su ejecución. También me permitió aplicar los conocimientos adquiridos en cuanto a recopilación, limpieza y organización de datos dentro de la especialidad de Analítica de Negocios.

## 5.2 Relevancia y trascendencia disciplinaria

La trascendencia de este proyecto se centra en sentar bases para futuras estrategias de implementación de canales digitales dentro de la empresa y puede servir de guía para otras PyMEs que busquen adaptarse a las tendencias actuales del mercado.

El análisis del historial de ventas nos permitió identificar una desaceleración en el crecimiento de las ventas de Vinos y Licores La María, especialmente en los años posteriores a la pandemia. Estos resultados evidencian que, aunque el negocio mantiene una base de clientes estable, el desempeño comercial no ha mostrado un crecimiento sostenido, lo que refuerza la necesidad de explorar nuevos canales de venta que apoyen a ampliar el alcance.

El análisis ABC de las ventas proporcionó información clave para identificar los productos y departamentos que acumulan el mayor volumen de ventas y aportación monetaria. Este análisis permitió reconocer que no todo el catálogo tiene el mismo peso en el desempeño del negocio y que ciertos productos representan una mejor oportunidad para ser considerados dentro de un catálogo inicial para plataformas de delivery. Si bien este TOG no contempla la selección final del catálogo ni la implementación del canal digital, el análisis ABC sirve como herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas futuras.

En conclusión, este proyecto presenta una hipótesis viable para que Vinos y Licores La María se introduzca a la transformación digital por medio de plataformas de delivery. Si bien la estrategia aún no se ha implementado, el diagnóstico y análisis realizados en este TOG establecen las bases, criterios y lineamientos para su posible ejecución y evaluación en una fase posterior.

## 6. Bibliografía

Bedoya-Soto, et al. (2024). El nuevo consumidor y su evolución. Academia y Negocios.

Covermanager. (22 de mayo de 2024). Sistemas de delivery para restaurantes.  
<https://www.covermanager.com/es/sistemas-de-delivery-plataformas-que-integran-pedidos-gestion-de-entrega-y-seguimiento-para-optimizar-el-servicio-de-comida-a-domicilio/>

El Informador. (20 de mayo de 2024). ¿Cuándo quedaría lista la ampliación de la L1 del Tren Ligero? <https://www.informador.mx/jalisco/Guadalajara-Cuando-quedaría-lista-la-ampliacion-de-la-L1-del-Tren-Ligero-20240520-0057.html>

Flores, M. (16 de octubre de 2024). Sheinbaum firma decreto de reforma para que repartidores de plataformas digitales cuenten con prestaciones de ley. Infobae.  
<https://www.infobae.com/mexico/2024/10/16/sheinbaum-firma-decreto-de-reforma-para-que-repartidores-de-plataformas-digitales-cuenten-con-prestaciones-de-ley/>

Informática y Tecnología Digital (ITD). (13 de octubre de 2024). Qué es analítica de datos: La llave maestra para desbloquear el potencial de tu negocio.  
<https://informatecdigital.com/analisis-de-datos/que-es-analitica-de-datos/>

Lozano, L. (5 de diciembre del 2023). Las plataformas de delivery “pelean” por un mercado de 22.6 millones de mexicanos. El CEO.  
<https://elceo.com/negocios/las-plataformas-de-delivery-pelean-por-un-mercado-de-22-6-millones-de-mexicanos/>

---

Mur, S. (27 de octubre de 2024). Experiencia del usuario: definición y técnicas para mejorarla. Appvizer.

<https://www.appvizer.es/revista/relacion-cliente/customer-experience-management/experiencia-del-usuario>

Predik Data-Driven. (2023). Usos y aplicaciones de big data para delivery.

<https://predikdata.com/es/usos-y-aplicaciones-de-big-data-para-delivery/>

R-Sami. (13 de octubre de 2022). Qué es la logística de última milla: Definición, ejemplos y cómo optimizarla.

<https://r-sami.com/es/blog/que-es-la-logistica-de-ultima-milla-definicion-ejemplos-y-como-optimizarla>

Statista Research Department. (10 de septiembre de 2024). El mercado online de reparto de comida (food delivery) en América Latina.

<https://es.statista.com/temas/9474/el-mercado-online-de-reparto-de-comida-food-delivery-en-america-latina/#topicOverview>

Stripe. (3 de octubre de 2023). Sistemas de pago por Internet: diferencias y funciones.

<https://stripe.com/mx/resources/more/online-payment-systems>

Gobierno de Jalisco. (22 de abril de 2020). Gobierno de Jalisco presenta Diagnóstico de las posibles afectaciones a las Unidades Económicas del Estado por COVID-19. Gobierno de Jalisco. <https://www.jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/103524>

Ortega, E. (13 de mayo de 2022). Por el calor incrementan las ventas en alcohol. Meganoticias. <https://www.meganoticias.mx/leon/noticia/por-el-calor-incrementan-las-ventas-en-alcohol/328359>

Trujillo, A (5 de noviembre de 2024). Omnicanalidad al alcance de las microempresas. Forbes. <https://forbes.com.mx/omnicanalidad-al-alcance-de-las-microempresas/>

Disi Operaciones. (24 de septiembre de 2024). Las Pymes mexicanas en el comercio digital. <https://www.disioperaciones.com/blog/Las-Pymes-mexicanas-en-el-comercio-digital>

OnCenoticias Digital. (5 de enero de 2024). Consumo de alcohol se duplica en fiestas decembrinas. OnCenoticias Digital. <https://oncenoticias.digital/salud/consumo-de-alcohol-se-duplica-en-fiestas-decembrinas/532470/>

BevSource. (2024). Unpacking 2025 beverage trends. BevSource. <https://www.bevsource.com/news/2025beveragetrends#:~:text=Today%2C%20new%20beverage%20trends%20focus,better%2Dfor%2Dyou%20options>

TuDashboard. (25 de octubre 2021). Análisis ABC: qué es y cómo aplicarlo. TuDashboard. <https://tudashboard.com/analisis-abc/>

Uber. (s.f.). Deliver – Kochab. Uber México. <https://www.uber.com/mx/es/s/c/deliver-kochab/>

