

# CICLO DE MEJORA CONTINUA APLICADO AL ÁREA DE MARKETING DIGITAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE GUASAVE, SINALOA

XÓCHITL PATRICIA FLORES GUTIÉRREZ\*

<https://orcid.org/0000-0001-6468-3865> División de Ciencias Industriales, Tecnológico  
Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Guasave, México

JOSÉ ANTONIO SANDOVAL-ACOSTA†

<https://orcid.org/0000-0002-5784-9932> División de Ciencias Computacionales, Tecnológico  
Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Guasave, México

MARA DEL ROSARIO LÓPEZ RODRÍGUEZ

<https://orcid.org/0009-0006-9329-3421> División de Ciencias Industriales, Tecnológico  
Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Guasave, México

DAYRA FLORES ZAVALA

<https://orcid.org/0009-0001-3900-9956> División de Ciencias Industriales, Tecnológico  
Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior de Guasave, México

Recibido: 23 de mayo del 2025 / Aceptado: 17 de julio del 2025

Publicado: 19 de diciembre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2025.n049.7974>

**RESUMEN.** El presente estudio aplica el ciclo de mejora continua PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) en el Área de Marketing Digital de la Cámara de Comercio de Guasave, Sinaloa, con el objetivo de fortalecer la presencia digital institucional. Se empleó un enfoque mixto que combina entrevistas, observación directa, análisis documental y métricas digitales.

---

Este estudio no fue financiado por ninguna entidad.

\* Autor correspondiente.

Correos electrónicos en orden de aparición: [xochitl.fg@guasave.tecnm.mx](mailto:xochitl.fg@guasave.tecnm.mx); [maralr@guasave.tecnm.mx](mailto:maralr@guasave.tecnm.mx); [l2025010124@guasave.tecnm.mx](mailto:l2025010124@guasave.tecnm.mx)

† Fallecido antes de la publicación de este artículo

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Con base en el diagnóstico inicial, se diseñaron estrategias como la calendarización de contenidos, *benchmarking* con otras cámaras de comercio y una propuesta de rediseño web. Los resultados mostraron una mejora promedio de 47 nuevos seguidores y 82 comentarios, lo que refleja un aumento significativo en la interacción activa del público. Asimismo, se identificó una variación negativa en el indicador reacciones, interpretada como un cambio hacia formas de participación más activas. Los hallazgos justifican la necesidad de actualizar la página web institucional y confirman la utilidad del ciclo PHVA para generar mejoras y ser un modelo replicable.

PALABRAS CLAVE: ciclo PHVA / proceso de mejora continua / *marketing* en internet / digital

## CONTINUOUS IMPROVEMENT CYCLE APPLIED TO THE DIGITAL MARKETING AREA OF THE CHAMBER OF COMMERCE OF THE CITY OF GUASAVE, SINALOA

ABSTRACT. This study applied the PHVA continuous improvement cycle to the digital marketing area of the Chamber of Commerce in Guasave, Sinaloa, aiming to strengthen its institutional presence on digital platforms. A mixed-methods approach was used, combining interviews, direct observation, document analysis, and digital metrics. Based on an initial diagnosis, strategies were designed such as content scheduling, benchmarking with other chambers of commerce, and a preliminary website redesign proposal. The results showed an average improvement of 47 new followers and 82 comments, reflecting an increase in active audience interaction. A negative change was also identified in the reactions indicator, interpreted as a shift toward more active forms of participation. The findings justify the need to update the institutional website and confirm the usefulness of the PDCA cycle for generating improvements and serving as a replicable model.

KEYWORDS: PDCA cycle / continuous improvement process / internet marketing / digital

## INTRODUCCIÓN

En estos momentos en que las organizaciones enfrentan cambios sustanciales tendientes a mejorar continuamente para permanecer, la implementación de revisiones constantes en sus procedimientos internos es precisa para lograr los mejores resultados posibles. En este contexto, Rajagopalan (2021) describe que, para las empresas, la mejora continua ayuda a reducir el reproceso, por lo que en su trabajo publicado concluye que aplicar la herramienta del ciclo de Deming mejora considerablemente la productividad en los procesos empresariales.

La labor de una cámara de comercio es representar al sector terciario conformado por comercios, turismo y servicios de todo tipo. De acuerdo con Mundo Startupero (2023), este sector es uno de los más importantes para el desarrollo y crecimiento de México, pues representa más del 35 % del producto bruto interno y emplea más del 60 % de la fuerza laboral. La cámara de comercio de esta investigación es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio que representa, defiende y promueve los intereses generales del sector ante el gobierno municipal, estatal y federal, junto con la propia iniciativa privada (Canaco Servytur Guasave, 2022). Ofrece servicios como capacitación, estudios de mercado, diagnósticos empresariales, consultoría en asuntos jurídicos y turísticos, así como en materia de comercio exterior. Sin embargo, enfrenta desafíos en cuestión de *marketing* digital, su red social Facebook no muestra crecimiento y la página web tiene más de dos años sin actualizarse. Por su parte, Ramírez et al. (2022) describen que las cámaras de comercio desempeñan un papel fundamental como organismos articuladores del desarrollo regional y actúan como entidades sin fines de lucro que agrupan a comerciantes y empresarios con el objetivo de salvaguardar y promover intereses comunes. Su función va más allá de la supervisión, puesto que impulsa estrategias comerciales, fomenta el flujo de capital y difunde conocimiento útil para la mejora organizacional. Estas instituciones fortalecen las redes empresariales mediante acciones alineadas con las operaciones productivas, por lo que su labor genera dinámicas innovadoras y tácticas que contribuyen al crecimiento socioeconómico sostenible de la región.

La mercadotecnia digital se ha convertido en un elemento importante en las empresas y, en este sentido, Pérez Sarmiento et al. (2025) revelan que ha habido un aumento en la investigación sobre mercadotecnia digital en empresas, sin embargo, sigue siendo limitada. En su trabajo de investigación destacan el uso de redes sociales y estrategias digitales que constituyen el llamado *marketing mix*. Es preciso que las empresas implementen estas herramientas para atender las exigencias del mercado actual, lo cual ayuda a fortalecer las posibilidades de tener éxito. El *marketing* digital se refiere a una serie de prácticas que implica la utilización de canales de comunicación, inteligencia artificial y productos digitales como sitios web, motores de búsqueda, redes sociales, correo electrónico y creación de contenidos (Setkute & Dibb, 2022), cada uno con mejores prácticas y técnicas únicas que lo hacen complejo de

implementar. Con base en la importancia que implica la mejora en el *marketing* digital, Ahumada Luyando et al. (2023) indican que se deben considerar las herramientas que este ofrece para la captación de clientes, como ocurre en este estudio respecto a la captación y permanencia de socios.

Las operaciones y procesos del Área de Marketing Digital, como lo indica Pérez Sarmiento et al. (2025), representan una función fundamental en los procesos de las empresas, debido a que el *marketing* electrónico promueve el acercamiento de la organización con el público objetivo. La mercadotecnia electrónica necesita de un plan que contenga estrategias digitales integradas en la mejora continua del posicionamiento empresarial como la imagen, el nivel de eficiencia y el posicionamiento de mercado. Como estrategia de mejora continua, la aplicación de la metodología del ciclo de Deming, según Deming (1989, como se cita en Montesinos González et al., 2020), es importante porque permite implementar herramientas básicas de mejora continua, entre ellas la lluvia de ideas, diagramas causa-efecto, gráficas, análisis de Pareto y hojas de verificación. En este sentido, es evidente que la aplicación de esta metodología contribuye a la optimización de procesos empresariales que, complementada con herramientas de análisis, puede generar impactos positivos y sostenibles en la gestión empresarial.

En el ámbito empresarial, la aplicación del ciclo de Deming para la mejora continua ha sido un proceso relevante a considerar, ya que, como señalan Sánchez García et al. (2024), este enfoque permite perfeccionar los procesos productivos aun cuando no se encuentren definidos formalmente, lo que genera cambios sustanciales en su optimización. En el caso de la cámara de comercio, esto se evidencia en una mejora en la atención a sus afiliados. En este sentido, se demuestra que el ciclo de Deming es una metodología útil para el fortalecimiento de la competitividad en empresas de cualquier sector económico, pues contribuye al desarrollo de los procesos organizacionales en todos los ámbitos de la empresa.

La mejora continua en procesos empresariales es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Por ello, Byrne et al. (2021) revisaron las estrategias de fortalecimiento de la cultura empresarial y la eficiencia en la gestión, donde resaltaron que la responsabilidad de impulsar la mejora continua es del directivo, la cual debe evaluar la calidad de los procesos. Asimismo, se resalta la relevancia del ciclo de Deming como herramienta que acentúa este compromiso directivo, promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua, esencial para una gestión de calidad exitosa y para la capacitación de los colaboradores.

Otro de los trabajos referentes al ciclo de Deming es el presentado por Ibañez Rodríguez (2024), cuyo objetivo es mejorar la satisfacción del cliente en el sector de uniformes médicos. Este documento narra la aplicación del método PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) para evaluar la satisfacción del cliente y destaca un aumento en el Net Promoter Score (NPS) de 13 a 43 aunado a la disminución del 54 % al 30 % en el segmento

de clientes pasivos. Independientemente del proceso de producción de la empresa, el mejoramiento de estos es una prioridad para la optimización de la productividad, lo que implica la coherencia entre personal, equipos y maquinaria, manteniendo la sinergia con el fin de conservar los estándares de calidad y la eficiencia en el trabajo, tal como Chen et al. (2020) expresan en la difusión de la aplicación de la metodología Deming en los procesos productivos. En este trabajo de tipo descriptivo, se aplicaron los 14 puntos de la metodología Deming para verificar la mejora del producto o servicio, garantizando la calidad y la satisfacción del cliente.

Un estudio realizado por Rajagopalan (2021) abordó la implementación del ciclo *plan-do-check-act* en la sistematización de la mejora continua de los procesos en las empresas como un recurso esencial en el logro de los objetivos de las entidades. En el contexto de la mejora continua basada en el ciclo de Deming, un estudio realizado en México por Montesinos González et al. (2020) analizó los resultados de su aplicación en el área de inventarios. Esta metodología se ejecutó en conjunto con otras herramientas, como la lluvia de ideas, las hojas de verificación, los diagramas causa-efecto y el análisis FODA. Como resultado, se logró un incremento del 4,04 % en el rendimiento del área de almacenamiento e inventarios. Por lo tanto, se concluyó que la mejora continua basada en el ciclo de Deming tuvo un impacto significativo en su rendimiento, por lo que se consideró viable para aplicarse en otros almacenes de la misma empresa o en similares negocios que manejen el área de almacén.

En esta línea, los autores Chen et al. (2020) explican cómo la metodología Deming, a través de la aplicación del ciclo PHVA, se empleó para optimizar los procesos productivos de una empresa manufacturera dedicada a la elaboración de equipos en acero inoxidable. El objetivo era mejorar la calidad y eficiencia operativa mediante la implementación de los puntos de Deming, con enfoque en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de estándares de calidad. La metodología utilizada fue descriptiva e inductiva. Los resultados mostraron que el ciclo PHVA contribuye a la mejora continua de procesos, asegurando la calidad en los productos y la satisfacción del cliente. En las conclusiones, se realza la importancia de implementar modelos de gestión de calidad en empresas manufactureras para incrementar su competitividad en el mercado. Este estudio debe considerarse en el presente trabajo, puesto que demuestra la aplicabilidad del ciclo PHVA en diferentes contextos organizacionales; desde este punto de vista, los fundamentos del ciclo de Deming se adaptan muy bien al ámbito del *marketing* digital para mejorar continuamente las estrategias y tácticas empleadas, optimizando así el rendimiento y la satisfacción de los clientes en el sector comercial de la región que atiende la Cámara de Comercio.

La necesidad de fortalecer la presencia digital en organismos empresariales es respaldada por diversos estudios. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019, como se cita en Paendong et al., 2023), una estrategia de *marketing* digital débil reduce la competitividad y

la capacidad de las organizaciones para atraer a nuevos usuarios y retener a los actuales. Además, autores como Botelho Pires et al. (2024) destacan que las pequeñas y medianas empresas que no adaptan sus canales digitales presentan un menor crecimiento y visibilidad en su entorno local. En el caso de organismos como las cámaras de comercio, cuya función incluye la representación y promoción de sus afiliados, la falta de actualización de plataformas digitales impacta negativamente en su alcance, percepción y valor percibido (Pandey et al., 2020). Por ello, se justifica la necesidad de aplicar una metodología estructurada, como el ciclo PHVA, para abordar esta problemática de forma sistemática y medible.

Un estudio realizado por Chan et al. (2023) destaca la efectividad del modelo PHVA como herramienta estratégica para mejorar el desempeño organizacional mediante el aprendizaje y la innovación. Propone un enfoque empírico que demuestra que la aplicación de mejoras continuas incrementa la eficiencia operativa, optimizando procesos clave y generando valor sostenible en contextos con desafíos estructurales.

Con base en lo anterior, es evidente que el ciclo PHVA presenta una metodología aplicada ampliamente en la mejora de los procesos, por lo que es considerado como una herramienta útil que ha tenido aportes importantes en las empresas de todos los sectores. Al respecto, en su revisión documental, Montesinos González et al. (2020) mencionan que existe un volumen considerable de artículos relacionados, pero también destacan debilidades metodológicas en estas publicaciones.

Actualmente, la Cámara de Comercio de Guasave enfrenta limitaciones notables en su presencia digital, entre estas se pueden mencionar: la falta de actualización de la página web por más de dos años y el bajo crecimiento en su red social Facebook. Este esquema ha limitado la difusión de sus servicios, la captación de nuevos socios y, sobre todo, la continuidad del interés de los socios actuales. Ante esta problemática, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo puede la aplicación del ciclo PHVA de mejora continua optimizar la estrategia de *marketing* digital de la Cámara de Comercio de Guasave para perfeccionar su presencia digital y la interacción con el público objetivo?

El planteamiento de este problema se derivó tras un análisis preliminar de métricas en redes sociales y una revisión interna del estado del sitio web, así como mediante entrevistas informales al personal del organismo, quienes manifestaron la necesidad de modernizar su estrategia digital para mantenerse competitivos en un entorno donde la comunicación digital es clave.

Esta investigación tiene como objetivo aplicar el ciclo de mejora continua al proceso de *marketing* digital de la Cámara de Comercio ubicada en la ciudad de Guasave, Sinaloa. El impacto del estudio es que ayuda al organismo empresarial a contar con un mejor uso de las estrategias de *marketing* digital y sus herramientas para generar contenido más planificado, con mejor diseño y con mayor interacción con el público. Se busca que la

Cámara sea más conocida por sus agremiados actuales y potenciales, con el propósito de destacar sus servicios y los beneficios de pertenecer a ella. A su vez, ello permitirá reducir la brecha entre los avances tecnológicos, las nuevas técnicas de mercadotecnia y las estrategias de *marketing* actualmente utilizadas. La implementación de estrategias eficaces de *marketing* digital en la Cámara de Comercio puede generar beneficios sociales significativos para sus agremiados: aumento de la visibilidad de los negocios afiliados mediante una mayor presencia en las redes sociales, la mejora en la interacción entre socios y la consolidación de alianzas comerciales. Estos elementos contribuyen al fortalecimiento de la identidad de marca y a una mayor proyección ante clientes potenciales. Además, el *marketing* digital facilita la captación de nuevos clientes, la promoción de productos y servicios, y el acceso a programas de capacitación orientados al uso de herramientas tecnológicas. Estas acciones no solo impulsan la competitividad de las empresas, sino que también promueven su adaptación a las exigencias del entorno digital actual. De acuerdo con Rangaswamy et al. (2020), el uso estratégico del *marketing* digital representa una oportunidad para generar valor social y económico en redes empresariales colaborativas.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se realizó bajo el tipo de investigación descriptiva, es decir, pretende describir la forma en que se aplica el ciclo de Deming y el impacto de los resultados del *marketing* digital. Asimismo, es una investigación explicativa, cuyo fin es entender cómo y por qué los cambios en el *marketing* digital afectan el posicionamiento y los contenidos web. La unidad de análisis está conformada por los procesos de *marketing* digital.

El enfoque considerado en la investigación es mixto, debido a que el uso de datos cuantitativos proporciona una base sólida, como lo describen Matović y Ovesni (2023), que hace posible la medición del efecto de estrategias de investigación, en este caso, las de *marketing* digital y la efectividad del ciclo de Deming en términos de resultados tangibles. A su vez, los datos cualitativos ayudan a comprender mejor el contexto, las razones detrás de los resultados y cómo mejorar en relación con la retroalimentación recibida. En este sentido, Åkerblad et al. (2020) describen que el enfoque mixto combina procesos sistemáticos y empíricos para abordar los problemas identificados en el estudio. Los autores indican que este enfoque es fundamental para dar respuesta a fenómenos que carecen de una teoría sólida sobre la integración de los enfoques, por lo que se utiliza esta estrategia que explica cómo vincular y justificar los métodos empleados según el propósito de esta investigación. A través del análisis relacionado, se identifican distintas formas de integración: multiperspectiva, basada en teoría y síntesis teórica, lo que enriquece el campo metodológico al ofrecer una guía para integrar datos cualitativos y cuantitativos de forma coherente, fortaleciendo así la validez y profundidad de las investigaciones mixtas.

Para la recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal encargado del Área de Marketing y a los directivos de la Cámara de Comercio, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre el desempeño de la estrategia digital, los procesos internos, las áreas de oportunidad y los factores externos que influyen en la presencia institucional en medios digitales. Las entrevistas semiestructuradas son especialmente útiles en investigaciones organizacionales, ya que facilitan la obtención de información detallada desde la perspectiva de actores estratégicos, permitiendo al investigador profundizar en temas relevantes y adaptar el diálogo conforme emergen nuevos elementos analíticos (Yin, 2018). El instrumento utilizado y los resultados de su aplicación se presentan en el Anexo A.

Asimismo, se realizó una observación directa de las publicaciones, frecuencia y tipos de contenido en la página de Facebook de la Cámara, seguido del análisis documental de métricas extraídas desde las plataformas Facebook Insights y Google Analytics, las cuales brindaron datos cuantitativos sobre el rendimiento de las publicaciones, como número de seguidores, reacciones, comentarios y tráfico web. Estas herramientas permitieron recolectar información concreta sobre el impacto digital antes y después de la intervención.

También se desarrolló un proceso de *benchmarking* digital, aplicado mediante la revisión sistemática de las plataformas web y redes sociales de otras cámaras de comercio del país (como Canaco Monterrey, Guadalajara, Ciudad de México, Los Cabos, Tijuana y Culiacán). Lobo et al. (2022), destacan al *benchmarking* como una herramienta clave en la segunda etapa del ciclo PHVA para comparar el desempeño organizacional con estándares de referencia. Se utilizó una matriz de comparación que contempló criterios como diseño web, frecuencia de publicación, interacción con usuarios y tipo de contenido. Estas herramientas de recolección permitieron obtener datos primarios y secundarios que fortalecieron el diagnóstico situacional, el diseño de las propuestas de mejora y la evaluación de resultados dentro del ciclo PHVA. La triangulación de estos métodos aportó solidez a los hallazgos al integrar perspectivas cualitativas y cuantitativas de manera complementaria.

Para el análisis cuantitativo de los indicadores clave de desempeño (KPI) del marketing digital —nuevos seguidores, reacciones y comentarios— se utilizó el método de promedio ponderado, con el propósito de evaluar la mejora lograda tras la implementación de las estrategias derivadas del ciclo PHVA.

El promedio ponderado se calculó asignando pesos diferenciados a cada semana de observación, con el fin de reflejar la evolución temporal del desempeño y otorgar mayor relevancia a los resultados más recientes. En específico, se asignaron pesos decrecientes de 7, 6, 5, 4, 3, 2 y 1 a los valores correspondientes a las semanas 7, 6, 5, 4, 3, 2 y 1, respectivamente. De esta manera, las semanas más cercanas al cierre del periodo de análisis tuvieron un mayor impacto en el cálculo final, al considerarse más representativas del efecto real de las estrategias implementadas.



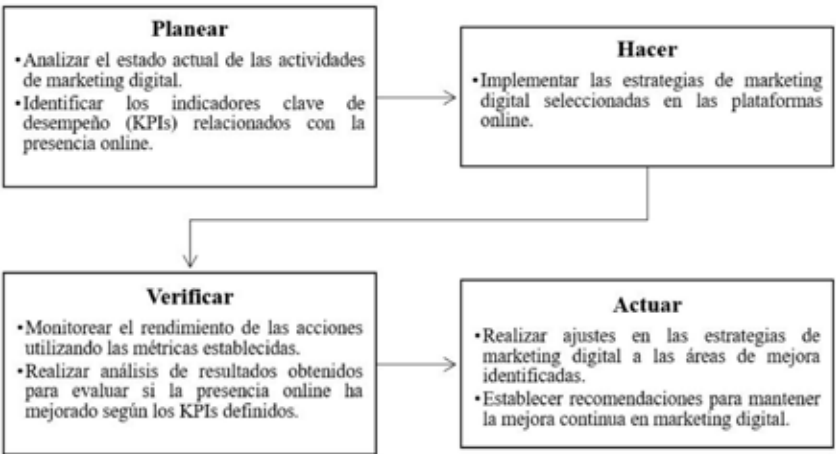
El valor del promedio ponderado se obtuvo dividiendo la suma de los productos entre cada valor semanal y su respectivo peso, entre la suma total de los pesos asignados. Posteriormente, la mejora lograda se determinó mediante la diferencia entre el promedio ponderado y el valor registrado en la semana 0, utilizada como línea base. Este procedimiento permitió una evaluación más precisa y conservadora del impacto de la intervención, minimizando la influencia de variaciones atípicas en las primeras semanas de implementación.

En el enfoque cualitativo, se considera que, a lo largo de la implementación del ciclo de Deming, es necesario examinar cómo los cambios se perciben en un contexto más amplio, por ejemplo, el análisis de contenido web permite identificar tendencias, temas relevantes o calidad de los textos. Las entrevistas y las observaciones ayudan a obtener información cualitativa sobre cómo los colaboradores de la Cámara de Comercio interpretan los cambios implementados. De acuerdo con esto, la naturaleza de esta investigación considera utilizar métodos cualitativos para analizar los datos, a través del análisis descriptivo y el análisis de contenido.

La aplicación del ciclo PHVA, en el caso particular de este estudio, consiste en el desglose de las actividades clave que se consideran en cada fase enfocada en la mejora de la presencia *online* en el Área de Marketing Digital de la Cámara de Comercio de Guasave. En cuanto al alcance, los resultados son aplicables principalmente a organismos empresariales de naturaleza similar, como cámaras de comercio y asociaciones empresariales regionales que enfrentan desafíos en su posicionamiento digital. No obstante, el enfoque metodológico empleado, basado en la aplicación del ciclo PHVA, constituye un modelo transferible y adaptable, susceptible de replicarse en otras organizaciones que busquen fortalecer su presencia digital mediante procesos de mejora continua. Considerando a Montesinos González et al. (2020), la metodología del ciclo de Deming se divide como se ilustra en la Figura 1.

**Figura 1**

*Proceso del ciclo de Deming aplicado*



RESULTADOS

Los resultados del trabajo realizado se presentan de acuerdo con las fases del ciclo PHVA de la mejora continua. En este ciclo, se integraron técnicas cualitativas y cuantitativas del enfoque mixto para evidenciar el grado de avance, la lógica de intervención y el impacto medible de las estrategias implementadas en la mejora de la presencia digital de la Cámara de Comercio de Guasave, Sinaloa.

La primera fase es Planificar, la cual Moyano-Hernández y Villamil (2021) definen como la etapa principal, debido a que se determinan los problemas y sus causas con la finalidad de buscar, proponer y ejecutar mejoras. Asimismo, se determinan los objetivos para conocer los límites y se establecen las herramientas y métodos que se van a utilizar. En esta etapa, se realizó un diagnóstico situacional de las actividades del Área de Marketing Digital, donde se aplicaron entrevistas semiestructuradas, observación directa de los canales digitales y análisis documental del sitio web y redes sociales. La información recolectada fue analizada con un FODA (ver la Figura 2), lo que permitió identificar como debilidad la desactualización de la página web institucional, la poca interacción en Facebook y la ausencia de una estrategia de contenidos. Como amenazas se identificaron la rápida evolución tecnológica y el desinterés que muestran los socios afiliados a la Cámara por los canales digitales.

Figura 2  
Resultados del análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Contenido de calidad	Sitio web desactualizado
Publicaciones frecuentes	Resistencia al cambio
Diseño de contenido	Falta de información para publicaciones
Cliente como prioridad	Poca visibilidad de las publicaciones
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
Expansión a otras redes	Competencia
Mayor interacción con el público	Desinterés del público
Mayor colaboración con socios	Cambios en las normas de contenido
Publicidad pagada	Avances en la tecnología y herramientas digitales
Mejor planeación de contenido	

La evaluación FODA en el Área de Marketing Digital de la Cámara de Comercio de Guasave, Sinaloa, posibilitó reconocer diferentes elementos que afectan su rendimiento. Entre sus principales fortalezas, se destacan la creación de contenido de calidad, la regularidad

en las publicaciones y el diseño atractivo del material distribuido. En lo que respecta a las oportunidades, se detectó el potencial para expandirse a otras redes sociales, el refuerzo de la interacción con la audiencia, la oportunidad de colaborar con socios y afiliados, además de la optimización en la planificación de contenidos. Sin embargo, también se identificaron debilidades, tales como la falta de actualización del sitio web, la resistencia al cambio en la organización, la escasez de información para la creación de publicaciones y la limitada visibilidad de las mismas. Finalmente, entre las amenazas más significativas se hallan la falta de interés del público, lo que incluye a los propios miembros de la Cámara, los cambios en las regulaciones de contenido y la rápida transformación de las herramientas digitales y de los avances tecnológicos, lo que requiere una adaptación continua para preservar la competitividad en el ámbito del *marketing* digital.

De acuerdo con Shankar et al. (2022), las redes sociales empleadas en los procesos organizacionales deben administrarse para cumplir con los objetivos, su medición es diferente de cualquier medio tradicional debido a su estructura de red social y a su naturaleza igualitaria, por lo tanto, requieren un enfoque de medición distinto. En esta primera etapa, con base en el diagnóstico, se establecieron indicadores clave de desempeño (KPI) que ayuden a evaluar la efectividad de las estrategias de mejora: nuevos seguidores, reacciones y comentarios de la página de Facebook. Para establecer la base del análisis, se refieren los datos de la semana cero (del 21 al 25 de octubre de 2024), donde hubo 35 nuevos seguidores, 389 reacciones y 151 comentarios (ver la Tabla 1); estos valores iniciales reflejaron un nivel bajo de interacción y alcance.

**Tabla 1**  
*Resultado del análisis inicial de los indicadores de la red social Facebook*

Aspecto	Semana 0 (21-25 de octubre de 2024)
Nuevos seguidores	35
Reacciones	389
Comentarios	151

Pérez Sarmiento et al. (2025) señalan que las empresas están invirtiendo cada vez más en *marketing* digital y, para que este proceso tenga éxito, es necesario que los especialistas en *marketing* entiendan cómo crear y distribuir de manera efectiva su contenido en las plataformas digitales para obtener los resultados deseados. En la etapa Hacer, tomando en consideración el análisis de la fase anterior, se desarrolló un plan de acción que incluye la elaboración de un calendario temático de publicaciones que abarca seis semanas (ver la Tabla 2). Este calendario se diseñó a partir de una lluvia de ideas, integración de fechas y categorización de contenidos (promocional, informativo, conmemorativo y dinámico), con el propósito de incrementar la frecuencia y el impacto de las publicaciones en redes sociales.

**Tabla 2**  
*Propuesta de calendario de programación de publicaciones*

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
30	1	2	3	4
Frase del día	.....	Fotos sobre un evento	.....	Evento
7	8	9	10	11
Frase del día	Dinámica	Historia sobre un evento "Carnaval"	Día de la Salud Mental"	Nuevos socios
Nuevo socio				
14	15	16	17	18
Frase del día	Día Internacional de las Mujeres Rurales	Historia dinámica	Video sobre quiénes somos Canaco	Nuevos socios
	Fotos del carnaval	¿Qué consejo le darías a un empresario principiante?		Video sobre el cáncer de mama
21	22	23	24	25
Frase del día	"Afiliate: requisitos"	Historias	Día de las Naciones Unidas	Nuevos socios
		¿Cómo mantienes la motivación en tu equipo de trabajo?		Tutorial sobre cómo afiliarse a Canaco
		Post de "Nuestros Servicios"		
28	29	30	31	1
Frase del día	Anuncio "Intercamaral Guasave"	Historias por una pregunta	Video sobre Halloween	Día de Muertos
Cumpleaños		¿Cuál es el mayor desafío que enfrentas como empresario?	Nuevo socio	Promoción del Buen Fin
			Promoción del Buen Fin	Cumpleaños
4	5	6	7	8
Frase del día	Cumpleaños	Módulo de atención a socios	Tutorial de como afiliarse al SIEM	Promoción de socios
Nuevo socio	Promoción de socios			Módulo de crédito FONACOT"

Aunado a lo anterior, se implementó una estrategia de *benchmarking* digital comparativo entre la Cámara de Comercio de Guasave y otras cámaras nacionales (Canaco Monterrey, Guadalajara, Ciudad de México, Los Cabos, Tijuana y Culiacán). El análisis se realizó mediante una matriz de comparación (Tabla 3) que contemplo criterios de marketing digital tales como: diseño web e identidad visual, actualización de plataformas, frecuencia de publicación en redes sociales, tipo de contenido e interacción/impacto digital.

**Tabla 3**  
*Benchmarking de páginas y redes sociales de las cámaras consultadas*

Cámara de comercio	Página web			Redes sociales		
	Diseño y paleta de colores	Estructura y navegación	Actualización	Elementos interactivos	Frecuencia de publicación	Tipo de contenido
Monterrey	Diseño dinámico, transiciones profesionales.	Muy buena organización; secciones claras.	Alta, información vigente.	No se reportan elementos interactivos adicionales.	Alta frecuencia, constante.	Contenido de calidad, informativo y visualmente atractivo.
Guadalajara	Paleta distintiva, diseño moderno.	Estructura funcional y atractiva.	Alta.	Live chat en tiempo real.	Publicaciones constantes y regulares.	Contenido profesional y diverso.
Ciudad de México	Contrastes equilibrados; diseño formal.	Navegación clara y ordenada.	Alta.	No reportados.	Frecuencia constante.	Contenido de calidad.
Los Cabos	Diseño funcional pero poco atractivo visualmente.	Estructura básica y práctica.	Alta.	No reportados.	Alta frecuencia.	Información continua, centrada en actividades locales.
Tijuana	Estilo propio, similar a la mayoría excepto Guadalajara.	Secciones visibles y enfocadas en servicios.	Alta.	No reportados.	Frecuencia constante.	Contenido adecuado pero menos dinámico.
Culiacán	No disponible.	No disponible.	Nula.	No disponible.	Alta frecuencia.	Contenido de calidad.

Los resultados evidencian que las Cámaras de Comercio de Monterrey y Guadalajara presentan un desempeño superior, caracterizado por una identidad visual sólida, estrategias de contenido constantes y altos niveles de interacción con su audiencia. En contraste, la Cámara de Comercio de Guasave muestra áreas de oportunidad relevantes, particularmente en la actualización del sitio web institucional y en el fortalecimiento del engagement digital. Derivado de esto, se elaboró una propuesta preliminar de rediseño del sitio web institucional (ver la Figura 3), considerando la observación cualitativa, las opiniones del equipo de trabajo y los hallazgos del *benchmarking*. Sin embargo, su implementación fue definitiva en la siguiente etapa, a partir de la validación empírica.

### Figura 3

*Diseño de propuesta para página web*



En la etapa Verificar, se hizo seguimiento a los KPI definidos, recolectando información durante siete semanas tras la intervención. La Tabla 4 muestra el comportamiento semanal de los KPI del marketing digital, así como el promedio ponderado de cada indicador y su comparación con la línea base correspondiente a la semana 0 (Tabla 1).

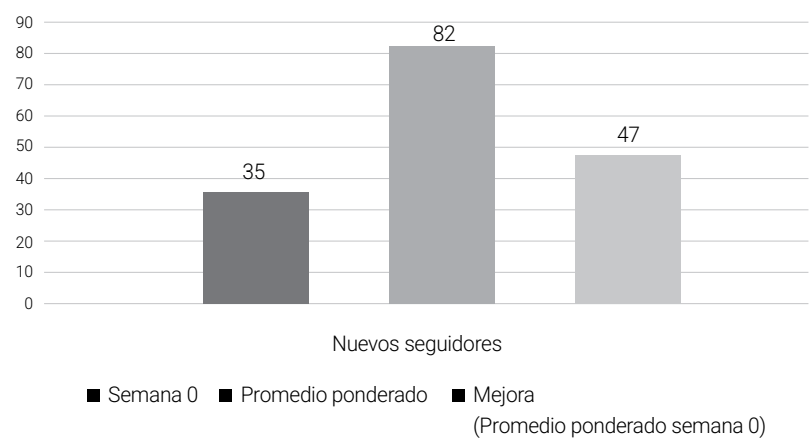
**Tabla 4**  
Resultado del seguimiento de los indicadores de la red social Facebook

Aspecto	Semana							Mejora (Promedio ponderado semana 0)
	1 (28 de octubre 01 de noviembre 2024)	2 (04-08 de noviembre 2024)	3 (11-15 de noviembre 2024)	4 (18-22 de noviembre 2024)	5 (25-29 de noviembre 2024)	6 (02-06 de diciembre 2024)	7 (09-13 de diciembre 2024)	
Nuevos seguidores	54	62	85	83	86	84	85	47
Reacciones	380	295	320	364	419	375	412	-10
Comentarios	180	211	149	175	249	276	268	82

Como complemento, se empleó el *software Microsoft Excel* para la representación gráfica de los resultados, lo que permitió visualizar de manera clara el comportamiento de los indicadores analizados y facilitar su interpretación (ver las Figuras 4-6).

**Figura 4**

*Gráfica KPI de nuevos seguidores en Facebook*



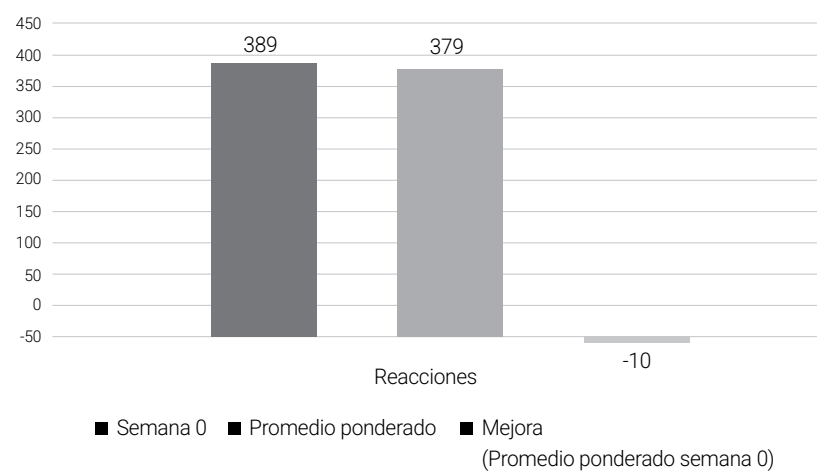
Los resultados de la Figura 4, evidencian que el indicador nuevos seguidores presentó un incremento promedio ponderado de 47, lo que refleja un crecimiento sostenido de la audiencia digital de la Cámara de Comercio. Este comportamiento indica que las acciones implementadas —como la calendarización estratégica de contenidos y la diversificación temática— favorecieron la atracción constante de nuevos usuarios.

En cuanto al indicador reacciones (véase Figura 5), se identificó una variación promedio ponderada de -10 respecto a la semana 0. Este resultado no necesariamente refleja una disminución del impacto del contenido, ya que las reacciones constituyen una forma de interacción rápida y de bajo esfuerzo cognitivo, considerada como un indicador de participación superficial. Diversos estudios señalan que, estrategias orientadas al fortalecimiento del engagement, es común observar fluctuaciones o incluso descensos en este tipo de métricas, cuando los usuarios migran hacia formas de interacción más activas y reflexivas, como los comentarios (Cvijikj & Michahelles, 2013; Dessart et al., 2015; Shankar et al., 2022).



**Figura 5**

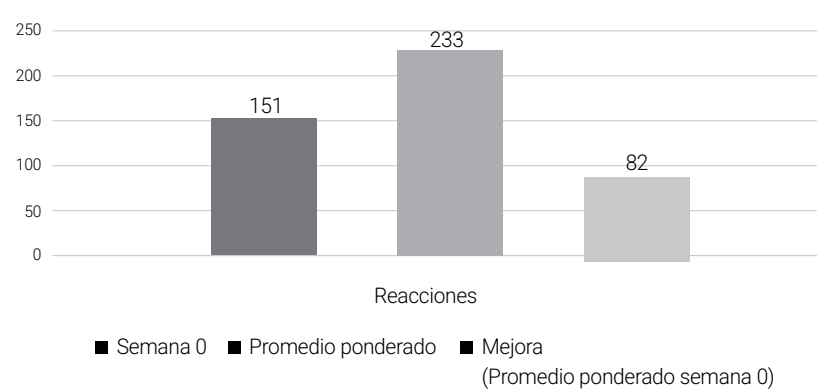
*Gráfica KPI de reacciones en Facebook*



En la Figura 6, se presenta el caso de indicador comentarios, donde se observó una mejora promedio ponderada de 82, lo cual evidencia un aumento significativo en la interacción activa del público. Este resultado es especialmente relevante, ya que los comentarios representan una forma de participación más profunda y reflexiva, asociada con niveles superiores de compromiso o engagement, al implicar mayor esfuerzo cognitivo y una interacción bidireccional entre la organización y los usuarios (Cvijikj & Michahelles, 2013; Dessart et al., 2015; Shankar et al., 2022).

**Figura 6**

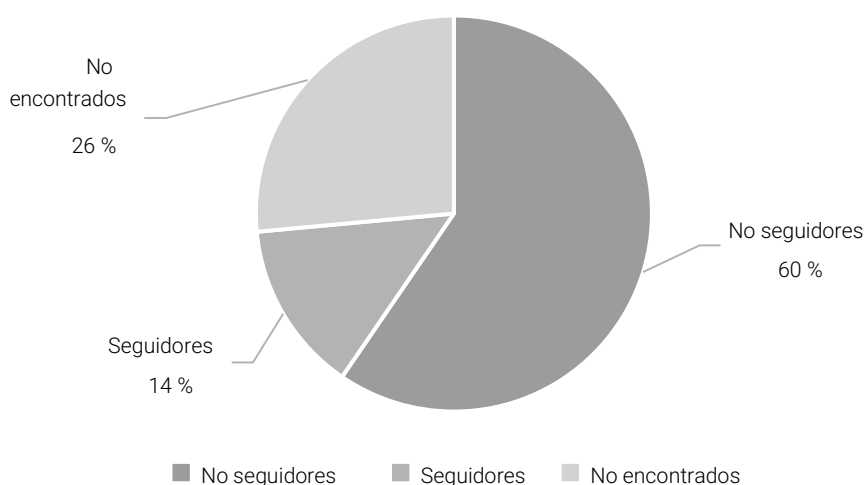
*Gráfica de KPI de comentarios en Facebook*



Aunado a esto, se realizó un cruce de información entre la lista de socios activos y su vinculación en redes sociales. Con ello se identificó que el 14 % son seguidores activos y el 60 % no son seguidores de la página de Facebook. Esta situación valida la necesidad del rediseño de la página web como estrategia de fortalecimiento de la presencia digital institucional y que llevará a mejorar la vinculación con los socios (ver la Figura 7), así como lo señalan Montesinos González et al. (2020) sobre la utilización de evidencias empíricas para fundamentar decisiones de mejora en la etapa de verificación del ciclo PHVA.

**Figura 7**

*Presencia de socios en redes*



Finalmente, en la fase Actuar, y con base en los resultados obtenidos, se documentaron las mejoras alcanzadas y se formularon propuestas para institucionalizar el proceso de *marketing* electrónico. Entre estas estrategias de mejora se pueden mencionar: mantener una calendarización estratégica, establecer políticas de actualización continua del sitio web, dar seguimiento a los KPI y ampliar la presencia digital a otras plataformas de red social, como Instagram o WhatsApp Business.

El rediseño de los contenidos y del sitio web institucional fue consolidado en un nuevo prototipo desarrollado con base en aportaciones del equipo interno y los hallazgos del *benchmarking* (ver las Figuras 8 y 9). Estas acciones, como lo describen Vázquez Cid de León et al. (2023), requieren ser auditables y alinearse con una lógica de mejora continua fundamentada por datos verificables.

Figura 8

*Rediseño de propuesta para contenido*



Figura 9

*Diseño final de propuesta para la página web*



En conjunto, la implementación estructurada del ciclo PHVA ha permitido abordar el problema de forma progresiva y metodológicamente sólida, que genera un cambio positivo en la gestión del *marketing* digital en la Cámara de Comercio de Guasave.

## DISCUSIÓN

La función de *marketing* es un importante proceso en las empresas actuales. Al respecto, Ahumada Luyando et al. (2023) indican que el *marketing* digital resulta un componente vital para las empresas, un elemento diferenciador que requiere constante transformación e innovación. Paendong et al. (2023) lo describen como un elemento importante para la penetración de productos de la provincia de Sulawesi del Norte, Indonesia, en un ambiente pospandémico. El *marketing* digital debe ser flexible y según Correia et al. (2021) debe responder a las demandas de sus seguidores, a los cambios en su entorno y a las tendencias del mercado objetivo; para ello requiere la aplicación de metodologías de mejora continua, como el ciclo de Deming.

En este estudio, la aplicación del ciclo PHVA en el Área de Marketing Digital de la Cámara de Comercio de Guasave, Sinaloa, mostró resultados congruentes con los fundamentos teóricos que sustentan la mejora continua en los procesos organizacionales. Tal como lo destacan autores como Deming (1989, como se cita en Montesinos et al., 2020), el enfoque sistemático del ciclo permite identificar fallas, implementar soluciones y evaluar su impacto de manera estructurada. En esta investigación, la aplicación estructurada del ciclo permitió transitar de un diagnóstico inicial de baja presencia digital hacia un escenario de mejora medible en indicadores clave de desempeño.

El análisis cuantitativo de los datos mediante la comparación del promedio ponderado de las siete semanas posteriores a la intervención con la línea base correspondiente a la semana 0, resulta metodológicamente correcta en contextos organizacionales con periodos de observación cortos y con alta variabilidad en los datos, ya que evita la sobreestimación de resultados derivada de picos atípicos y proporciona una visión más conservadora y estable del desempeño (Hyndman y Athanasopoulos, 2021). Los resultados obtenidos, evidenciaron mejoras sostenidas en los indicadores de nuevos seguidores y comentarios, este comportamiento es congruente con lo reportado por Shankar et al. (2022), quienes señalan que una estrategia de *marketing* digital bien estructurada tiende a generar mayor engagement conductual cuando prioriza contenidos relevantes y consistentes.

Por otro lado, el indicador reacciones presentó una variación negativa moderada cuando se comparó el promedio ponderado con la semana 0, este resultado no debe interpretarse como una disminución del impacto del *marketing* digital, literatura especializada advierte que métricas como las reacciones o likes representan niveles básicos de engagement y pueden fluctuar cuando los usuarios optan por interacciones

más complejas, como los comentarios (Shankar et al., 2022; Dessart et al., 2015). De acuerdo con Rangaswamy et al. (2020), esto se traduce en un mayor reconocimiento de las empresas afiliadas, aumento en interacciones entre socios que podrían generar vínculos comerciales estratégicos, mejor posicionamiento digital de las marcas y, en consecuencia, mayor captación de clientes.

El análisis FODA aplicado durante la etapa de planificación permitió identificar con claridad los factores internos y externos que influían en la baja presencia digital, y diseñar estrategias con base en evidencias. Esta práctica se alinea con los postulados de Sahoo y Yadav (2020), quienes afirman que una correcta clasificación de las actividades estratégicas fortalece la ventaja competitiva de las organizaciones.

Los resultados obtenidos también guardan relación con experiencias documentadas en otros contextos. Por ejemplo, estudios como el de Pérez Laguna y Delgado Cortés (2024) describen la utilidad de la aplicación del ciclo de Deming en el diseño del modelo bajo la Norma Técnica Colombiana 6001 y su impacto en la mejora de la productividad de empresas del sector forestal, lo que deriva en mejoras significativas en productividad y calidad del servicio prestado por las organizaciones de este giro. Esto refuerza la versatilidad de la metodología y su aplicabilidad en distintos ámbitos empresariales.

## CONCLUSIONES

La presente investigación demuestra que la aplicación del ciclo de mejora continua, particularmente el modelo PHVA propuesto por Deming, representa una herramienta estratégica efectiva para fortalecer las actividades de *marketing* digital en organismos empresariales, como la Cámara de Comercio de Guasave, Sinaloa. A través de su implementación estructurada, se logró identificar el problema de la limitada presencia digital, establecer soluciones específicas, ejecutarlas y evaluar sus resultados de forma cuantificable.

La metodología Deming permitió realizar un rediseño de los procesos clave, como la planificación de contenidos y la reactivación del sitio web, lo que conllevó el logro de mejoras visibles en los KPI, como el incremento promedio de 47 nuevos seguidores y 82 comentarios, lo que evidencia una mayor visibilidad institucional y un aumento significativo en la interacción directa del público con los contenidos publicados. Si bien el indicador de reacciones presentó una variación negativa de -10, este resultado se interpreta como una redistribución del tipo de interacción, privilegiando la participación activa del público sobre respuestas pasivas, lo cual refuerza el objetivo estratégico de fortalecer el engagement digital y no únicamente la exposición del contenido.

Este estudio reafirma que el ciclo de Deming contribuye a la mejora en los procesos industriales, además de ser eficaz en aspectos estratégicos como el *marketing* digital, donde la mejora continua es fundamental para mantenerse vigente, ser una organización

competitiva y permanecer conectada con el público objetivo. El caso de la Cámara de Comercio de Guasave evidencia que las herramientas de mejora continua pueden y deben aplicarse en la gestión institucional para potenciar su impacto y sostenibilidad en el entorno digital.

Las limitaciones y posibles sesgos del estudio que deben considerarse al interpretar los resultados son, en primer lugar, el número de entrevistas se restringió a informantes claves internos, lo que puede introducir un sesgo de percepción institucional, al provenir de personal directamente relacionado con los procesos analizados. No obstante, esta limitación se mitigó mediante la triangulación con observación directa, análisis documental y métricas digitales objetivas.

Una segunda limitación relevante está relacionada con el acceso a la información institucional. La información proporcionada por la Cámara de Comercio de Guasave en algunos casos no se encontraba sistematizada, lo que restringió un análisis más profundo de los procesos internos y decisiones estratégicas vinculadas al marketing digital.

Asimismo, una limitación operativa de carácter estructural fue que la Cámara de Guasave no cuenta con autonomía para realizar actualizaciones directas en su sitio web institucional, dado que dichas modificaciones deben ser autorizadas y ejecutadas a nivel nacional. Esta situación condiciona el alcance de las acciones de mejora, limitando la intervención directa sobre la plataforma web y enfocando estrategias principalmente en redes sociales y propuestas de rediseño conceptual.

En relacion al benchmarking digital, éste se realizó a partir de un análisis cualitativo comparativo de plataformas públicas, por lo que los resultados no pretenden establecer relaciones causales, sino identificar buenas prácticas replicables.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

**Xóchitl Patricia Flores Gutiérrez:** conceptualización, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración de proyecto, recursos, visualización, escritura: borrador original, redacción: revisión y edición. **José Antonio Sandoval Acosta:** análisis formal, adquisición de fondos, investigación, *software*, visualización, escritura: borrador original. **Mara del Rosario López Rodríguez:** análisis formal, adquisición de fondos, supervisión, validación, visualización, escritura: borrador original, redacción: revisión y edición. **Dayra Flores Zavala:** *data curation*, investigación, metodología, visualización, escritura: borrador original.

## REFERENCIAS

- Ahumada Luyando, S., Liberos Hoppe, E., Miranda Villalón, J. A., Núñez Quevedo, Á., & Prieto Valentín, S. (2023). *Consumer engagement. Fidelizar clientes en el entorno digital*. ESIC.
- Åkerblad, L., Seppänen-Järvelä, R., & Haapakoski, K. (2020). Integrative strategies in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 15(2), 152-170. <https://doi.org/10.1177/1558689820957125>
- Botelho Pires, P., Duarte Santos, J., & Veiga Pereira, I. (2024). *Digital marketing. Analyzing its transversal impact*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003384960>
- Byrne, B., McDermott, O., & Noonan, J. (2021). Applying Lean Six Sigma methodology to a pharmaceutical manufacturing facility: A case study. *Processes*, 9(3), 550. <https://doi.org/10.3390/pr9030550>
- Canaco Servytur Guasave. (2022). *Canaco Servytur Guasave*. Concanaco Digital. Recuperado el 16 de octubre del 2024, de <https://concanaco.digital/canacoguasave/>
- Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2021). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 187-206. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223>
- Chan, D. W. M., Sarvari, H., Golestanizadeh, M., & Saka, A. (2023). Evaluating the impact of organizational learning on organizational performance through organizational innovation as a mediating variable: evidence from Iranian construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921-934. <http://dx.doi.org/10.1080/15623599.2023.2239486>
- Chen, Y., Zheng, J., Wu, D., Zhang, Y., & Lin, Y. (2020). Application of the PDCA cycle for standardized nursing management in a COVID-19 intensive care unit. *Annals of Palliative Medicine*, 9(3), 1198-1205. <https://doi.org/10.21037/apm-20-1084>
- Cvijikj, I. P., & Michahelles, F. (2013). Online engagement factors on Facebook brand pages. *Social Network Analysis and Mining*, 3(4), 843-861. <https://doi.org/10.1007/s13278-013-0098-8>
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: A social media perspective. *Journal of Service Research*, 18(1), 28-42. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Hyndman, R. J., & Athanasopoulos, G. (2021). *Forecasting: Principles and practice* (3rd ed.). OTexts. <https://otexts.com/fpp3/>

- Ibañez Rodríguez, G. A. (2024). Incremento del net promoter score a través de la gestión por procesos: estudio de caso en el retail de uniformes médicos. *Ingeniería Industrial*, (46), 177-203. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2024.n046.6916>
- Lobo, S., Samaranayake, P., & Matawie, K. M. (2022). A national framework for promoting business excellence (NFPBE). *Benchmarking: An International Journal*, 29(9), 2952- 2984. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2021-0231>
- Matović, N., & Ovesni, K. (2023). Interaction of quantitative and qualitative methodology in mixed methods research: integration and/or combination. *International Journal of Social Research Methodology*, 26(1), 51-65. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1964857>
- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E. B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34301>
- Moyano-Hernández, F. A., & Villamil Sandoval, D. C. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental. *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Mundo Startuper. (2023, 23 de abril). *La cámara de comercio y su importancia en el sector terciario de México*. <https://mundostartupero.com/la-camara-de-comercio-y-su-importancia-en-el-sector-terciario-de-mexico/>
- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(7), 1191-1204. <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2019-0283>
- Paendong, M., Rambing, P., Simanjuntak, C., Kumaat, A., Marentek, M., & Mandey, N. (2023). Digital Marketing Ecosystem Perspective of Regional Featured Product in North Sulawesi Province, Indonesia. *Open Journal of Social Sciences*, 11(2), 1-17. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.112001>
- Pérez Laguna, F., & Delgado Cortés, A. (2024). Diseño de modelo bajo la norma técnica colombiana 6001 para mejorar la competitividad de las empresas del sector forestal del municipio de Ibagué basado en el ciclo Deming. En B. R. Hernández-Sánchez, G. M. Cardella, & J. C. Sánchez-García (Eds.), *Organizaciones, recursos humanos y ecosistemas de emprendimiento* (pp. 277-285). Dykinson, S. L. <https://doi.org/10.2307/jj.17381625.35>
- Pérez Sarmiento, M. B., Cardoso Landívar, S. V., & Ugalde, C. (2025). Compromiso del cliente en las plataformas comerciales digitales: Un análisis de factores clave. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas*, 9(1), 24-36. <https://doi.org/10.18779/csy.e.v9i1.752>



- Rajagopalan, J. (2021). Impact of adopting a PDCA methodology on performance of companies – experience from companies in India. *Measuring Business Excellence*, 25(2), 189-215. <https://doi.org/10.1108/mbe-11-2019-0110>
- Ramírez, R. I., Alemán, L. S., Herrera, B. A., & Antequera, R. R. (2022). Dimensiones de la responsabilidad social corporativa: análisis en las cámaras de comercio. *Información Tecnológica*, 33(4), 93-100. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000400093>
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., Van Bruggen, G., Wieringa, J. E., & Wirtz, J. (2020). The role of marketing in digital business platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 72-90. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2020). An empirical examination of manufacturing improvement practices on performance of Indian manufacturing firms. *Materials Today: Proceedings*, 26, 235-239. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2019.11.057>
- Sánchez García, A., Sánchez Díaz, B., & Pedroza Mendiola, K. Y. (2024). Implementación del ciclo Deming en el área del troquel para reducir el desperdicio de material en una empresa de troquelación. *South Florida Journal of Development*, 5(7), e4104. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n7-010>
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- Shankar, V., Grewal, D., Sunder, S., Fossen, B., Peters, K., & Agarwal, A. (2022). Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 541-565. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005>
- Vázquez Cid de León, C., Alcántara Sánchez, A. N., & Montesinos González, S. (2023). Caracterización de la norma ISO 9001:2015 a través de la mejora continua para su implementación en organizaciones con inteligencia artificial. *Ingeniería Industrial*, (45), 109-129. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n45.6627>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

## **ANEXOS.**

### **ANEXO A.**

#### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

##### **Objetivo general**

Obtener información estratégica sobre el estado actual del área de marketing, su funcionamiento, oportunidades externas, limitaciones internas y percepción directiva respecto a los procesos de comunicación y posicionamiento de la empresa.

#### **ENTREVISTA 1**

##### **SECCIÓN A. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO**

Nombre del puesto: Presidencia de CANACO Servytur

Antigüedad en la empresa: 2 años

Principales funciones: Ser la cara visible de la CANACO, presidir reuniones, y representar a los empresarios ante autoridades locales y estatales. Definir la dirección y objetivos de la cámara para el beneficio del sector. Defender los intereses de los socios, negociar con el gobierno y promover políticas favorables.

##### **SECCIÓN B. ENTREVISTA PRESIDENTE**

1. ¿Cómo evalúa la calidad del contenido que se genera en el área de marketing?  
La calidad del contenido suele ser buena; el equipo tiene habilidades creativas y maneja bien la imagen institucional. Considero que se podría mejorar en la actualización de información y en hacer más atractivo el mensaje para llegar a más público.
2. ¿Qué tan frecuente considera que deben realizarse las publicaciones institucionales?  
Idealmente deberían ser constantes. Actualmente veo que sí se publica, pero falta una planeación más estratégica para mantener el interés del público.
3. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales fortalezas del área?  
Tienen buena disposición para trabajar, diseñan contenido de calidad y se ajustan al público objetivo. Además, se esfuerzan por priorizar las necesidades del cliente y responder rápido.

4. ¿Ha identificado alguna debilidad en el área de marketing?  
Sí, noto que hay poca disponibilidad de información interna para generar publicaciones. También percibo cierta resistencia al cambio cuando se proponen nuevas herramientas digitales.
5. ¿Qué oportunidades externas ve para potenciar el marketing de la empresa?  
Expandirnos a redes donde actualmente no tenemos presencia y establecer colaboraciones con socios estratégicos serían pasos importantes. Además, podemos invertir en publicidad pagada.
6. ¿Qué amenazas considera que afectan más al área de marketing?  
La competencia es fuerte y está muy activa en redes. También nos afecta el desinterés del público cuando no logramos captar su atención y los cambios frecuentes en las normas de contenido digital.

## ENTREVISTA 2

### SECCIÓN A. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre del puesto: Dirección General de CANACO Servytur

Antigüedad en la empresa: 5 años

Principales funciones: Gestionar las operaciones diarias, el personal y los recursos de la cámara. Poner en marcha los planes y programas definidos por el consejo y el presidente. Asegurar que se brinden eficazmente los servicios de asesoría, capacitación y apoyo.

### SECCIÓN B. ENTREVISTA DIRECTORA

1. ¿Cómo percibe la interacción entre marketing y otras áreas de la empresa?  
En general es positiva, aunque a veces existe falta de información para proporcionar contenido relevante. Esto provoca retrasos en las publicaciones.
2. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar dentro del área?  
Creo que debemos actualizar urgentemente el sitio web, ya que está desactualizado y genera una mala impresión externa. También necesitamos una planeación más clara y medible.
3. ¿Considera que la empresa presenta fortalezas en su estrategia digital?  
Sí. Se genera contenido atractivo y con buena frecuencia. Además, la prioridad al cliente se manifiesta incluso en las publicaciones.
4. ¿Qué debilidades identifica en la estrategia actual?

La visibilidad de las publicaciones es baja. En ocasiones, el contenido no llega a la audiencia adecuada. Además, el equipo no siempre adopta nuevas tecnologías con rapidez.

5. ¿Qué oportunidades externas podrían aprovecharse? Implementar campañas en redes adicionales y aprovechar la publicidad segmentada. También podríamos tener mayor interacción mediante transmisiones en vivo o contenido más dinámico.
6. ¿A qué amenazas externas considera que se enfrenta la empresa? La competencia está creciendo y mucha ya utiliza tecnologías avanzadas. También nos impactan los cambios constantes en las políticas de las plataformas digitales.

### ENTREVISTA 3

#### SECCIÓN A. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

Nombre del puesto: Marketing de CANACO Servytur

Antigüedad en la empresa: 5 años

Principales funciones: Dar a conocer los servicios y beneficios de la CANACO a los empresarios y al público general. Gestionar redes sociales, boletines, eventos y relaciones públicas. Fortalecer la imagen de la CANACO como líder y apoyo del sector empresarial en la región.

#### SECCIÓN B. ENTREVISTA ENCARGADA DE MARKETING

Entrevista 3 – Responsable del Área de Marketing

Preguntas y respuestas simuladas

1. ¿Cómo describiría el proceso de creación de contenido en la empresa? Trabajamos con base en solicitudes internas, aunque a veces la información no llega completa o a tiempo. Aun así, buscamos mantener calidad y diseño en todas las publicaciones.
2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas del área? Somos creativos, publicamos de forma constante y adaptamos el contenido al estilo institucional. También damos prioridad al cliente en todas nuestras comunicaciones.

3. ¿Qué aspectos considera que son áreas de oportunidad dentro del área?  
Necesitamos más información de las áreas operativas y actualizaciones frecuentes de los servicios. También sería útil capacitar al equipo en herramientas digitales emergentes.
4. ¿Qué necesidades tecnológicas identifica actualmente?  
Una renovación del sitio web y acceso a herramientas de análisis de datos para medir el alcance real de las publicaciones.
5. ¿Qué oportunidades externas observa para potenciar la marca?  
Explorar nuevas redes sociales y utilizar publicidad pagada para ampliar el alcance. También podemos colaborar con socios estratégicos para crear contenido conjunto.
6. ¿Qué amenazas externas afectan su labor?  
La saturación de contenido digital, la competencia activa y los cambios constantes en algoritmos y normas de publicación. A veces el público pierde interés rápidamente.