

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UN PROVEEDOR
DE SERVICIOS DE INTERNET INALÁMBRICO**

PRESENTA:

Lic. Jessica Lucero Popoca Zamarripa

PARA OBTENER EL GRADO DE:

Maestría en Administración

TUTOR:

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

CO-TUTOR:

Dr. Javier Eduardo Vega Martínez

LECTOR:

Dr. Luis Enrique Valdez Juárez

Aguascalientes, Ags., 23 de febrero de 202

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 02/03/2021

NOMBRE: Jessica Lucero Pópoca Zamarrípa **ID** 129893

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TÍTULO: Propuesta de un plan estratégico de marketing para un proveedor de servicios de internet inalámbrico.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): PROPONER ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE ACTIVIDADES DE MARKETING

INDICAR	SI	NO	N.A.	(NO APLICA)	SEGÚN	CORRESPONDA:
Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:						
SI						El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI						La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI						Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI						Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI						Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI						El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI						Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI						Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI						Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
El agasado cumple con lo siguiente:						
SI						Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI						Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI						Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI						Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI						Coincide con el título y objetivo registrado
SI						Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI						Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI						Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
En caso de Tesis por artículos científicos publicados						
N.A.						Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.						El estudiante es el primer autor
N.A.						El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.						En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.						Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.						La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: SI No

FIRMAS

Elaboró:
DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, designado por el Decano

Revisó:
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: "... Cuales la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.



M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

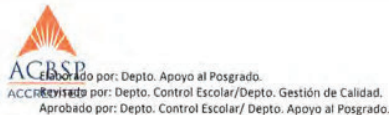
Por medio del presente como TUTOR designado del estudiante JESSICA LUCERO POPOCA ZAMARRIPA con ID 129893 quien realizó el trabajo práctico titulado: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INTERNET INALÁMBRICO, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el VOTO APROBATORIO, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 23 de febrero de 2021.

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado





ENFERMEDAD PROBLEMAS
INDIVIDUALES

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como CO-TUTOR designado del estudiante **JESSICA LUCERO POPOCA ZAMARRIPA** con ID 129893 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INTERNET INALÁMBRICO**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 23 de febrero de 2021.

Dr. Javier Eduardo Vega Martínez
Co-tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **LECTOR** designado del estudiante **JESSICA LUCERO POPOCA ZAMARRIPA** con ID 129893 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UN PROVEEDOR DE SERVICIOS DE INTERNET INALÁMBRICO**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 23 de febrero de 2021.



Dr. Luis Enrique Valdez Juárez
Lector de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

AGRADECIMIENTOS

Esta travesía comenzó hace más de dos años, cuando estaba preparándome con mucho esfuerzo para ser aceptada nuevamente como estudiante de mi alma máter, poco imaginaba lo que pasaría y lo mucho que aprendería durante este viaje.

El resultado de este posgrado es gracias, en primer lugar, a la Universidad Autónoma de Aguascalientes, quien me abrió sus puertas no una, sino dos veces para formarme y enseñarme acerca del medio profesional y acerca de la vida en general.

Quiero agradecer también, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología ya que, con el apoyo que les brinda a los jóvenes para continuar con sus estudios está forjando un semillero de talento para el beneficio de la sociedad mexicana.

Sin duda, debo agradecer al Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, quien con paciencia y sabiduría me ha guiado durante los momentos buenos y los no tan buenos; sin su conocimiento, sin su comprensión y sin su apoyo constante, esto no hubiera sido posible. Así mismo, quiero agradecer a mi co-tutor, el Dr. Javier Eduardo Vega Martínez que ha sido un pilar fundamental en la construcción de este trabajo y quien me mostró su compromiso con el proyecto desde el primer momento. A quien formó parte de mi comité como lector, el Dr. Luis Enrique Valdez Juárez le quiero agradecer por su comprensión y apoyo, así como sus atinadas retroalimentaciones a pesar de la distancia geográfica.

Quiero extender mi agradecimiento a mis amigos y compañeros de travesías Manuel de la Rosa y Raúl Armendáriz por ser fieles creyentes de mi potencial y por permitirme realizar este trabajo en su emprendimiento. A mis compañeros de clase, quienes siempre estuvieron ahí para enseñarme algo nuevo y hacerme pasar un buen rato. A mis compañeros de trabajo, que estuvieron al pie del cañón brindándome su conocimiento cuando lo necesitaba.

Por último, quiero agradecer a mi familia. Sin ellas cuatro, NADA podría ser.

DEDICATORIAS

Para Kiki.

Fuiste mi motivación número uno y quien me vio esforzarme día con día. Sé que confiabas en mí a pesar de que no estás hoy para ver el resultado.



Índice general

1 Capítulo I Planteamiento del problema..... 15

1.1 Antecedentes 16

1.2 Diagnóstico..... 20

1.3 Justificación..... 24

1.1 Objetivo general 27

1.4 Objetivos específicos..... 27

2 Capítulo II Fundamentación teórica 29

2.1 Administración 30

2.1.1 Planeación 31

2.1.1.1 Planeación estratégica.....33

2.2 Marketing 34

2.2.1 Mezcla de marketing 35

2.2.2 Investigación de mercados 36

2.2.2.1 Paso 1: Definición del problema.....36

2.2.2.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema36

2.2.2.3 Paso 3: Formulación del diseño de la investigación.....37

2.2.2.4 Paso 4: Recopilación de datos37

2.2.2.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos37

2.2.2.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe.....38

2.2.3	Marketing estratégico	38
2.3	Planeación estratégica de marketing	39
2.3.1	Beneficios del plan estratégico de marketing.....	41
2.4	Modelos de planeación estratégica de marketing.....	42
2.4.1	Modelo de Kotler y Keller.....	42
2.4.2	Modelo de Drummond et al.....	43
2.4.3	Modelo de Stanton et al.....	45
2.4.4	Modelo de Lambin et al.....	45
2.4.5	Comparativa de los modelos de planeación estratégica de marketing	46
3	<i>Capítulo III Diseño de la intervención</i>	49
3.1	Definición de la metodología del caso	50
3.2	Selección del modelo de planeación estratégica de marketing	51
3.2.1	Análisis estratégico.....	52
3.2.1.1	Misión.....	52
3.2.1.2	Evaluación externa.....	53
3.2.1.3	Evaluación interna	55
3.2.2	Formulación de la estrategia.....	56
3.2.2.1	Objetivos a largo plazo	56
3.2.2.2	Segmentación.....	57
3.2.2.3	Posicionamiento.....	57

3.2.2.4	Producto.....	58
3.2.2.5	Precio	58
3.2.2.6	Plaza (Punto de venta o Distribución).....	58
3.2.2.7	Promoción.....	59
3.2.2.8	Presupuestos	59
3.2.3	Implementación	59
3.2.4	Medición y evaluación del rendimiento	60
3.3	Diseño del estudio de mercado para la segmentación.....	60
3.3.1	Cálculo de la muestra	69
3.3.2	Trabajo de campo	71
4	<i>Capítulo IV Propuesta de Plan Estratégico de Marketing</i>	72
4.1	Análisis estratégico.....	73
4.1.1	Misión.....	73
4.1.2	Evaluación externa	74
4.1.2.1	Análisis del macro ambiente.....	74
4.1.2.2	Análisis de la industria.....	81
4.1.2.3	Análisis de la competencia	83
4.1.3	Evaluación interna.....	89
4.2	Formulación de la estrategia.....	91
4.2.1	Objetivos del plan de marketing.....	91

4.2.2	Segmentación	91
4.2.2.1	Resultados de la encuesta	91
4.2.2.2	Perfiles de cliente.....	103
4.2.3	Posicionamiento	106
4.2.4	Producto.....	107
4.2.4.1	Mezcla de producto.....	108
4.2.4.2	Atención a clientes y asesoría personalizada.....	109
4.2.5	Precio	113
4.2.6	Plaza	115
4.2.7	Promoción	117
4.2.7.1	Programa de referidos.....	118
4.2.7.2	Optimización del sitio web para los buscadores en internet.....	120
4.2.7.3	Campaña de Google Ads	128
4.2.7.4	Redes sociales.....	131
4.2.7.5	Campaña de volanteo.....	135
4.2.8	Presupuestos	137
4.3	Implementación	138
4.4	Medición y evaluación del rendimiento	140
5	<i>Capítulo V Conclusiones.....</i>	<i>142</i>
6	<i>Referencias bibliográficas</i>	<i>145</i>

7 *Anexos* 152

7.1 Formato de entrevista 152

7.2 Formato del reporte de resultados 155

Índice de tablas

Tabla 1 Antecedentes del proyecto 18

Tabla 2 Matriz FODA de Provinet 21

Tabla 3 Beneficios de cada tipo de planeación 32

Tabla 4 Diferencias entre los modelos de planeación de marketing estratégico 47

Tabla 5 Técnicas de recolección de información 50

Tabla 6 Análisis PEST y los factores de influencia del ambiente externo 53

Tabla 7 Capacidades organizacionales 55

Tabla 8 Matriz de *operacionalización* de las variables 61

Tabla 9 Muestra estratificada por comunidad 70

Tabla 10 Cuadro comparativo de la competencia directa 84

Tabla 11 Análisis de sitios web 86

Tabla 12 Análisis del perfil de Facebook 88

Tabla 13 FODA de marketing 89

Tabla 14 Balance estratégico del FODA 90

Tabla 15 Mezcla de producto	108
Tabla 16 Precio de renta e instalación por paquete	115
Tabla 17 Programa de referidos	119
Tabla 18 Palabras clave usadas por la empresa y por su competencia.....	121
Tabla 19 Palabras clave relacionadas con “servicios de internet”	122
Tabla 20 Palabras asociadas a “internet inalámbrico”	123
Tabla 21 Palabras asociadas a “internet rural”	123
Tabla 22 Estructura de las ligas dentro del sitio web	127
Tabla 23 Velocidad de las páginas del sitio	128
Tabla 24 Campaña de Facebook Ads	131
Tabla 25 Campaña de Instagram Ads.....	132
Tabla 26 Planeación de contenido orgánico por plataforma	133
Tabla 27 Campaña de volanteo	135
Tabla 28 Presupuesto de la propuesta	137
Tabla 29 Calendario de actividades.....	138
Tabla 30 Horario de publicaciones de redes sociales.....	139

Índice de figuras

Figura 1 Proceso administrativo.....	30
Figura 2 Tiempo invertido en las funciones administrativas	31

Figura 3 Proceso de planeación estratégica de marketing..... 40

Figura 4 Modelo de planeación estratégica de marketing de Kotler y Keller 43

Figura 5 Modelo de planeación estratégica de Drummond et al. 44

Figura 6 Modelo de estudio de caso 50

Figura 7 Modelo de planeación estratégica de marketing para la empresa Provinet 51

Figura 8 Modelo de las 5 fuerzas de Porter 54

Figura 9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la industria WISP 81

Figura 10 Estructura del programa de referidos 119

Índice de imágenes

Imagen 1 Ubicación geográfica del estudio 69

Imagen 2 Perfil del cliente 1 104

Imagen 3 Perfil del cliente 2..... 106

Imagen 4 Diagrama de flujo del Chat Bot “FAQ” 110

Imagen 5 Diagrama de flujo del Chat Bot “Atención” 111

Imagen 6 Mapa de cobertura actual con antenas PtP 116

Imagen 7 Propuesta de mapa de cobertura con PtP en Rincón de Romos 117

Imagen 8 Vista previa del anuncio 129

Imagen 9 Búsquedas relacionadas con el anuncio 129

Imagen 10 Segmentación geográfica del anuncio 130

Imagen 11 Presupuesto del anuncio 130

Imagen 12 Flyer frontal 136

Imagen 13 Flyer trasero 137

Índice de fórmulas

Fórmula 1 Cálculo de muestra con población finita 70

Índice de gráficas

Gráfica 1 Proporción de encuestas por comunidad 92

Gráfica 2 Género 93

Gráfica 3 Escolaridad 94

Gráfica 4 Nivel socioeconómico 95

Gráfica 5 Tipo de internet en casa 96

Gráfica 6 Tarifa por servicio 96

Gráfica 7 Medio por el que recibió información del proveedor 97

Gráfica 8 Velocidad del servicio actual 98

Gráfica 9 Número de dispositivos conectados a la red 99

Gráfica 10 Principales usos que se le da al internet 100

Gráfica 11 Nivel de satisfacción de la velocidad del servicio 101

Gráfica 12 Nivel de satisfacción de la estabilidad del servicio 101

Gráfica 13 Nivel de satisfacción de la instalación 102

Gráfica 14 Factor de cambio de proveedor 103

Gráfica 15 Mapa de posicionamiento..... 107

Gráfica 16 Precio de los servicios de internet 113

Gráfica 17 Velocidad de los servicios de internet 114

Gráfica 18 Medio por el cual recibe información del proveedor de internet 118



Resumen

El presente caso es una propuesta de plan estratégico de marketing para una empresa proveedora de servicios de internet cuyo objetivo principal es generar las líneas de acción pertinentes para diferenciar a la empresa Provinet de su competencia y poderla posicionar en el mercado del norte de Aguascalientes.

El trabajo fue realizado a través de una investigación de mercado cuantitativa con el instrumento de encuesta diseñado para conocer las características de la población de las comunidades que conforman el municipio de Cosío y así poder basar las estrategias en las necesidades y la demanda de dicho mercado.

Con dichos datos obtenidos a través de la encuesta, se elaboró una propuesta que incluyó el análisis situacional a profundidad a través de las herramientas PEST, 5 fuerzas de Porter y FODA. Posteriormente se definió la estrategia de diferenciación como la principal directriz, lo cual se reflejó en el diseño de la mezcla de mercadotecnia adecuada para crear una personalidad de marca de manera virtual y en el entorno *off-line*.

Se espera que esta propuesta pueda ser aceptada por la empresa Provinet para que una PyME más pueda prosperar en el Estado de Aguascalientes y contribuir al crecimiento económico del país sobrepasando los obstáculos que la mayoría de las empresas de este tipo tienen que enfrentar desde su inicio y que lamentablemente no muchas pueden hacer.

Abstract

This case study is a proposal of a marketing strategic plan for a wireless internet service provider (WISP) with the objective to draw action lines to follow in order to create a differentiating status for the company Provinet pulling it further up from its competitors and position it among the market of the North of Aguascalientes.

Said proposal was developed through a quantitative market research designing an instrument to obtain the characteristics of the population from the communities that integrate the municipality of Cosío; therefore, understanding the market, its needs and demand to base the strategies on.

With the results drawn from the survey results, a proposal of strategic marketing was written including a deep situational analysis using the tools PEST, Porter's 5 forces and SWOT. Subsequently defining the differentiation strategy as the main way to go, which was reflected directly on the marketing mix adapted to build a brand personality on and off-line.

It is expected that this proposal can be approved by Provinet so a SME can prosper in Aguascalientes, contributing to the economic growth of the country and overcoming the obstacles that most of SME's face and unfortunately not many can call themselves successful.

Introducción

A pesar de que en México existen más de 4 millones de Pequeñas y Medianas Empresas las estadísticas muestran que la mayoría de ellas no sobrevivirá sus primeros cinco años de vida. Es por ello que se han realizado importantes cantidades de estudios para descubrir las variables que llevan a las empresas a este trágico final en tan poco tiempo. Entre estos estudios están aquellos que indican que les hace falta un plan estratégico y un plan comercial que funcione como su principal directriz para formalizar sus actividades y mantenerse a flote a pesar de las circunstancias, ya sean positivas o negativas, que les traiga su entorno micro y macro.

La propuesta generada en el presente trabajo pretende brindarle a Provinet esa directriz que puede hacerle falta para ser de las empresas que pasan el umbral de los cinco años. El trabajo se generó con el objetivo de determinar las estrategias que la posicionen y la conviertan en un modelo redituable y generador de empleos. Provinet, es una empresa dedicada a proveer servicios de internet inalámbrico a los hogares que se ubican fuera de las urbes y que lamentablemente no tienen acceso a internet de manera tradicional o incluso con fibra óptica.

Se realizó un diagnóstico de la empresa a través de un análisis FODA y se descubrió que, en efecto, el país está presentando condiciones muy favorables para este tipo de empresas y que desde la contingencia originada por la enfermedad COVID-19 la dinámica del mercado de servicios de internet ha evolucionado a un ritmo acelerado. Es por ello por lo que se tomó la decisión de enfocarse en desarrollar la estrategia de marketing de la empresa para que pueda montarse en la ola de crecimiento de emprendimientos tecnológicos que se ha suscitado.

Posterior al desarrollo del planteamiento del problema y la situación actual de la empresa y la industria, se encuentra una exploración de la literatura que parte del concepto de administración para adentrarse en la etapa de planeación estratégica y luego combinarse con el tema de marketing. De este tema se detallan los conceptos de mezcla de mercadotecnia, investigación de mercados y el proceso del plan estratégico de marketing.

Una vez que se terminó de definir la teoría, se prosiguió con el diseño de la metodología, la cual sigue el modelo de caso y es una investigación del tipo cuantitativo a través de un estudio transversal que tiene como objetivo conocer las características del mercado ubicado al norte de Aguascalientes. De este estudio estaban planeadas 91 encuestas divididas proporcionalmente de acuerdo con el tamaño de la población de las diferentes comunidades del municipio de Cosío; sin embargo debido a las medidas de prevención establecidas por el gobierno mexicano, el estudio tuvo que reducirse en un 40.7% con 54 encuestas realizadas, incrementado así en un 3.31% el margen de error que se había planeado al inicio de un 10%.

La propuesta final está constituida de un análisis estratégico argumentado con una investigación a profundidad sobre el contexto interno y externo utilizando las herramientas de PEST, FODA, 5 fuerzas de Porter y un análisis de la competencia actual. Posteriormente se fijaron los objetivos del plan estratégico de marketing, los cuales están basados en la generación de un factor diferencial que eleve las dimensiones de personalidad de marca, tecnología y atención al cliente al siguiente nivel y por encima de sus competidores. A través de los resultados de la encuesta se caracterizó a la población objetivo y se analizó al segmento meta para poder generar dos perfiles de cliente ideal. Además, se llevó a cabo un análisis de posicionamiento para evaluar los atributos que tiene la empresa y el campo hacia donde puede moverse con sus nuevas estrategias.

La parte fundamental de la propuesta se encuentra en el diseño de la mezcla de mercadotecnia, la cual definió 4 paquetes diferentes en el portafolio de productos de la empresa basándose en la velocidad que se ofrece. Así mismo se fijó un esquema de precios que se consideraran justos de acuerdo con lo investigado de la competencia, el mercado y los costos internos del servicio. Una vez que se definió la oferta de la empresa y sus características se propuso una estrategia de mezcla promocional que responde a las necesidades de los clientes potenciales en diferentes etapas de su camino de compra, echando mano de herramientas como la promoción de ventas, publicidad, y marketing digital. Finalmente se realiza una propuesta de reconfiguración de las antenas de conexión para poder mejorar el servicio y ampliar el mercado geográfico hacia el municipio de Rincón de Romos.

La propuesta finaliza con la planeación de las actividades a través de la calendarización y presupuesto de cada una, definiendo el tiempo en que deben ser empleadas y acortando el tiempo a seis meses a pesar de que este plan debe mantenerse en una constante evaluación del desempeño para poder ajustar según se necesite y mantener un sistema de mejora continua en las actividades de marketing basado en las necesidades reales de la empresa.





Capítulo I Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

En México existen 4.1 millones de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), las cuales tienen un alto nivel de influencia en la generación de la actividad económica del país y son por excelencia unidades generadoras de empleo (INEGI, 2019a). A pesar de la importancia que tiene este sector en la economía del país y de los apoyos al emprendimiento otorgados desde el sector público y privado, la esperanza de vida de los negocios es en promedio de 7.8 años. Si bien el porcentaje de supervivencia aumenta conforme pasan los años, las estadísticas muestran que durante sus primeros 5 años de vida, una gran mayoría de los negocios que abrieron morirán y sólo el 14% sobrevivirá más allá de los 20 años (INEGI, 2016).

La supervivencia de las empresas en México es un tema de estudio relevante a nivel académico y empresarial, lo que ha permitido el análisis continuo de los factores que llevan a las PYMES a fracasar a tan temprana edad. Estudios resaltan que la problemática de este tipo de empresas no se centra en un solo departamento, es decir, sus debilidades giran alrededor de la inexperiencia y falta de formalización en temas de mercadotecnia, recursos humanos, administración financiera y fiscal (Palomo, 2005).

Almanza et al., (2019) afirma que la planeación estratégica es un factor interno de las PYMES que resulta crucial para que éstas alcancen una mayor optimización de sus recursos y para asegurar mejores decisiones hacia la implementación de alguna innovación. Uno de los mayores aportes del proceso de planeación estratégica es la creación de un diferencial con valor para el mercado a modo de generar un incremento en su competitividad empresarial (Carreras et al., 2018).

El concepto de planeación estratégica se ha construido durante décadas, Ansoff (1987) presentó un modelo de planeación estratégica que pretendía contraer los problemas administrativos a través de cambios en su configuración interna de la empresa, enfocándose principalmente en soluciones de índole tecnológico, económico o informativo. Investigaciones realizadas a lo largo del tiempo, han coincidido en que el desempeño de las empresas incrementa si éstas mantienen una planeación estratégica estructurada y un nivel

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

alto de formalización, y muestran evidencia de que el proceso de planeación y sus beneficios en el flujo de pensamiento de las empresas, son el factor determinante del éxito y no el plan en sí mismo (Bracker y Pearson, 1986; Kraus, Harms, y Schwarz, 2006).

Los planes a largo plazo dedicados a un área en específico como lo es la mercadotecnia podrían brindarle a la organización el poder de la anticipación, la iniciativa y la adaptación oportuna ante cambios de su entorno, permitiendo que sus decisiones se tomen dentro del marco de un plan basado en los objetivos de mercado de la empresa y con los procesos adecuados para su consecución (Jaramillo et al., 2018).

Las estrategias de marketing analizan el ambiente externo para identificar las necesidades del mercado, ligan la oferta de valor de la empresa con el segmento adecuado, e implementan actividades para alcanzar un mejor posicionamiento. Desde esta perspectiva, el marketing pretende obtener una participación de mercado mayor, haciendo que los productos o servicios cubran las necesidades de los clientes de forma efectiva y en mayor razón que los competidores de una empresa (Drummond et al., 2008).

El estudio de este tema es amplio, dentro del contexto local se pueden encontrar evidencias del desarrollo y aplicación de planes de marketing para las PYMES del estado de Aguascalientes. Se llevó a cabo una revisión de los casos prácticos en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, que anteceden a este proyecto, de modo que permitan observar la evolución de los planes de marketing aplicados a empresas en el estado.

Los casos siguientes han llevado a cabo propuestas de planes de marketing en la entidad, enfocándose en el análisis del entorno de las PYMES para la detección de oportunidades como herramienta básica para la generación de estrategias de marketing que mejoren el posicionamiento de las empresas y sus productos en los mercados que han seleccionado como objetivo.

Tabla 1 Antecedentes del proyecto			
Autor / año	Objetivos	Modelo utilizado	Resultados
Oliver Juan Martínez Garza (2014)	Diseñar un plan de marketing para una micro empresa de servicios para apoyar su posicionamiento de mercado.	Lamb, Hair y McDaniel	Desarrollo de un diagnóstico de la situación actual y de la propuesta del plan de marketing.
Adriana García Guerra (2017)	Proponer un plan de mercadotecnia para una empresa juguetera del estado de Aguascalientes.	Lamb, Hair y McDaniel	Definición de la situación actual, mezcla de mercadotecnia y planteamiento de estrategias con evaluación financiera.
Ana Karen Muñoz Ponce (2017)	Proponer un plan de marketing para una micro empresa de transportes de carga en general en el Estado de Aguascalientes.	Plan basado en las 6P's de Marketing (modelo de planeación no especificado)	Desarrollo de un estudio de mercado y análisis de la competencia, propuestas de marketing basadas en <i>merchandising</i> .
Angelica Melaine Guerrero Castorena (2019)	Realizar una propuesta de plan de mercadotecnia para una marca de helados en el Estado de Aguascalientes.	Roger J. Best	Desarrollo de un diagnóstico de la situación actual y propuestas de mercadotecnia basadas en redes sociales y la apertura de un nuevo punto de venta.
Carolina Guadalupe	Generar una propuesta de plan de	Lamb, Hair y McDaniel	Desarrollo de un diagnóstico de la situación actual, análisis

Villalobos Rodríguez (2019)	mercadotecnia para una empresa tequilera.		de canales de distribución, y sugerencia de estudio de mercado.
-----------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos casos fue llevado a la práctica con un pleno conocimiento de los modelos de plan de marketing existentes, siendo el modelo de Lamb, Hair y McDaniel en más utilizado bajo el argumento que las siete etapas de este modelo incluyen los elementos necesarios para realizar un plan de marketing integral y que se adapta a las necesidades de los diferentes casos.

Todos los casos presentados anteriormente presentan una cualidad que se puede tomar como referencia, aunque también tienen limitantes que habrá que tomar en cuenta, entre las más destacables son:

- La investigación exhaustiva para completar un análisis del entorno actual que realmente identifique las áreas de oportunidad en las que la empresa puede construir sus ventajas, como en los casos de Martínez (2014) y Guerrero (2019).
- La aplicación de un correcto estudio de mercado, el cual fue fundamental para los proyectos de Villalobos (2019) y Muñoz (2017).
- La evaluación financiera de las propuestas para verificar que la empresa pueda correr con los gastos de marketing y asegurar que éstos tendrán un retorno significativo para el logro de sus metas, tal como lo desarrolló el caso de García (2017).

A pesar de las diferentes circunstancias y de las diferencias entre las empresas que fueron objeto de los estudios anteriores, el proceso que siguieron es guía para desarrollar la presente intervención, en este caso de una empresa dedicada a la prestación del servicio de internet de forma inalámbrica. Las denominadas Wireless Internet Service Provider (WISP) se enfocan en la instalación de antenas, torres y fibra óptica para ofrecer internet en zonas que tienen limitado o nulo acceso a este servicio; su modelo de negocio se basa en el uso de frecuencias libres en bandas altas; lo que les permite competir con operadores satelitales y telefónicos en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

un mercado que, si bien es menos rentable, también requiere inversiones más pequeñas (Lucas, 2019).

Esta PYME del sector tecnológico fue creada a finales del 2019 y surgió como respuesta a la necesidad latente identificada por uno de los fundadores en su comunidad de origen: El Refugio de Providencia, ubicado en el municipio de Cosío, Aguascalientes. Lo que comenzó como una idea de negocio entre dos Ingenieros en Sistemas, pronto se materializó con la integración de un tercer socio especializado en la instalación de antenas y en la configuración de redes. El equipo de trabajo realizó una serie de inversiones para obtener su primera antena en el municipio capital e instalar las antenas de sus primeros diez clientes luego de dos meses de trabajo. Sin embargo, no definieron las estrategias para asegurar la supervivencia y crecimiento del negocio al largo plazo. La rapidez con la que iniciaron sus operaciones implicó que le dieran la espalda a la planeación o a cualquier esquema estratégico para definir el rumbo a seguir en el largo plazo.

La propuesta generada como resultado de este trabajo práctico pretende apoyar a esta empresa a determinar las estrategias de mercado que la conviertan en un modelo de negocio redituable y con un mejor posicionamiento. Se pretenden estudiar las variables internas y externas que pueden influenciar el éxito del negocio, con el propósito de asegurar su permanencia en el mercado y a su vez apoyar a un sector con el potencial de generar un gran impacto en el desarrollo tecnológico del país.

1.2 Diagnóstico

El análisis FODA es una “evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (D), debilidades (D), y amenazas (A) de la empresa” (p.54). Por una parte las debilidades y las fortalezas se consideran aspectos circunstanciales que afectan o benefician al negocio mientras que las amenazas y oportunidades son tendencias o riesgos externos que pueden favorecer o ser considerados un desafío (Kotler y Armstrong, 2008).

Con el objetivo de identificar las necesidades del negocio se optó por llevar a cabo una investigación exploratoria a través de una entrevista semi-estructurada con dos de los

directivos en las instalaciones de la misma empresa. La información recabada siguiendo la estructura del Anexo 7.1, se complementó con una búsqueda de factores externos (legales, sociales y tecnológicos) en medios digitales de comunicación.

Los datos obtenidos en ambas exploraciones fueron analizados y clasificados en cada una de las categorías del análisis FODA (Tabla 2) de modo que se pudiera observar de manera clara y concisa las necesidades de la empresa y los recursos que podía utilizar para: 1. Tomar provecho de las oportunidades que le presenta el entorno y 2. Adaptarse a las tendencias inevitables que surgen en su contexto inmediato.

Tabla 2 Matriz FODA de Provinet	
Fortalezas	Debilidades
<p>Los dueños de la empresa son Ingenieros especialistas en temas de sistemas y redes, que han trabajado de manera independiente y con 10 años de experiencia.</p> <p>La empresa cuenta con una antena de transmisión en una ubicación clave que favorece la dirección de la señal hacia el norte del estado.</p> <p>La atención a sus clientes actuales es personalizada e inmediata, atendiendo a sus dudas y necesidades a través de un representante en la comunidad (La Providencia, Cosío).</p>	<p>No hay esfuerzos de marketing significativos por parte de la empresa, a pesar de conformar su imagen con logo y nombre; de acuerdo con uno de los fundadores, los clientes actuales son familiares y amigos de la comunidad por lo que éstos no tienen presente el nombre de la empresa sino el nombre del dueño.</p> <p>La participación de mercado es mínima, sólo 50 clientes actuales cuando en Cosío hay 2,968 hogares (INEGI, 2010); debido a que tienen pocos meses en operación dentro de una comunidad que ya tenía una relación con los directivos.</p> <p>El servicio que actualmente ofrecen es genérico, no existe variedad de servicios con paquetes, esquemas de precios ni</p>

<p>El precio del servicio de internet inalámbrico es competitivo con referencia a los competidores en la comunidad.</p> <p>La antena de transmisión y su configuración actual les permite ofrecer una mayor velocidad de internet que la oferta actual del mercado.</p>	<p>beneficios adaptados a las necesidades de sus clientes.</p> <p>No se ha realizado un estudio de mercado con parámetros que garanticen la confiabilidad de los resultados de modo que conozcan las necesidades ni el perfil de sus clientes potenciales más a fondo.</p> <p>No existe una organización formal en lo que respecta a procesos, objetivos y actividades.</p> <p>El flujo de efectivo aún no es óptimo y la empresa recién alcanzó su punto de equilibrio; sin embargo, aún tienen que liquidar deudas y pensar en la reinversión para su crecimiento.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>La contingencia sanitaria por la enfermedad causada por el virus Co-SARS-19 ha llevado a que las operaciones de personas, empresas e instituciones se trasladen al ámbito digital, hay más personas que requieren una conexión a internet o una velocidad mayor.</p> <p>La zona urbana tiene un porcentaje de conexión a internet del 76.6%, mientras que en las zonas rurales únicamente el 47.7%</p>	<p>El proyecto de la CFE y el gobierno federal no ha presentado un informe formal de los resultados de la iniciativa “Internet para todos” ni de su colaboración con las WISP. Por lo que no hay visibilidad del futuro de esta alianza. Sin embargo, lanzaron <i>hotspots</i> en colaboración con Hughes Network System (y operados por Facebook Connectivity Express) para ofrecer internet a \$10 pesos la hora.</p>

<p>tiene acceso a algún punto fijo o inalámbrico.</p> <p>La administración federal designó mil noventa y cinco millones de pesos para una iniciativa que busca llevar internet a todos los rincones de México (Telecom internet para todos), cuyos principales aliados son las WISP.</p> <p>La Asociación Nacional de Proveedores de Internet Inalámbrico A.C. “WISPMX” busca organizar y apoyar a las empresas de este giro en el proceso de regularización y crecimiento de infraestructura.</p>	<p>En el país existen alrededor de 5mil WISP que proveen el servicio de internet a sólo el 23% de las zonas rurales del país.</p> <p>Los presupuestos de conglomerados de telecomunicaciones superan los mil millones de pesos en proyectos para llevar cobertura de internet a más lugares.</p> <p>Otras empresas de telecomunicaciones lanzaron paquetes de internet inalámbrico con base módems de tarjetas SIM, llegando a lugares donde sus líneas telefónicas aún no.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

El panorama actual del país presenta condiciones muy favorables para que una empresa dedicada a las telecomunicaciones pueda operar y crecer, desde la contingencia por COVID-19 hasta las iniciativas de la actual administración federal que buscan reducir la brecha digital entre las comunidades rurales y urbanas. Si bien los procedimientos de regularización y consolidación se vieron detenidos con el paro de labores de algunas dependencias y asociaciones, las necesidades de los clientes son latentes y éstos buscan un proveedor que pueda satisfacerlas en el menor tiempo posible.

La empresa Provinet debe estudiar muy bien su entorno (clientes, competidores y aliados estratégicos) para poder construir una mezcla de productos que sea competitiva y que le permita penetrar efectivamente en el mercado objetivo. Además, es indispensable que se acelere el proceso de consolidación organizacional para que los planes de marketing vayan encaminados con los objetivos, procesos y políticas.

1.3 Justificación

El Marketing Science Institute (MSI), funciona como un puente que une a la investigación y a la práctica estableciendo prioridades que responden de manera inmediata a las preocupaciones y a la realidad del mundo actual. Este organismo ha publicado la lista de prioridades de investigación para el periodo 2020-2022, la cual se centra en el contexto de la pandemia por COVID-19 y las consecuencias que ésta traiga a la economía global en términos de: comportamiento del consumidor, mercado, *branding*, estrategias de comunicación, regulaciones, política pública, entre otros.

Las preguntas que se plantean para el futuro de estas investigaciones cuestionan de manera general el rol que tendrá el marketing en la anticipación y adaptación de las empresas a este tipo de eventos, los cambios en el comportamiento de sus consumidores y la influencia de nuevos modelos de negocio en la manera en que se administra y aplica el marketing.

Como se menciona anteriormente, la principal herramienta que tienen los negocios para generar un panorama a largo plazo y trazar las directrices que guiarán la toma de decisión es el plan estratégico. Respondiendo a las prioridades el MSI, el plan estratégico de marketing es fundamental para que una empresa esté preparada para el futuro y tenga las herramientas y los recursos para adaptar su camino a las nuevas tendencias y necesidades del mercado independientemente de la razón de sus cambios. Hoy en día, la crisis sanitaria global y las medidas de contingencia establecidas por los gobiernos de los países afectados han derivado en la modificación del estilo de vida de todos los segmentos de mercado y en la operación de casi todas las industrias, por lo que el presente proyecto aportará una variable más a la planeación estratégica de marketing.

El objetivo del presente proyecto corresponde directamente al cuestionamiento general del MSI, al desarrollar un plan estratégico de marketing se abarcan las siguientes prioridades de investigación:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Macro tendencias y su influencia en el comportamiento del consumidor:** Cambios después de la pandemia, identificación y manejo de nuevos y pequeños competidores, manejo de la disrupción en el mercado.
 - **Definición del valor de la marca y el mensaje de comunicación:** Manejo de la marca en tiempo de crisis, personalización del servicio, diferenciación a través de experiencia de marca, el anuncio ideal, integración de plataformas y dispositivos en las campañas de publicidad.
 - **Optimización de la estrategia de medios:** Uso de inteligencia artificial (IA) para la mejora del *engagement*, micro-optimización del gasto con relación al nivel de exposición.

Además de las aportaciones mencionadas anteriormente, es necesario explicar la importancia que este tipo de proyectos tienen en el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Kauffman (2001) señala que este tipo de empresas ignora en su mayoría, la aplicación de sistemas de planeación, organización y control eficientes que den soporte a sus actividades en todos sus departamentos; y que si bien cuentan con la flexibilidad y capacidad para integrar procesos innovadores a su modelo de negocio, se enfrentan a problemas estructurales que dificultan su crecimiento y permanencia en el mercado, por lo que un plan estratégico que las guíe a largo plazo se vuelve clave (Almanza, Calderón, y Vargas-Hernández, 2019).

Las PYMES suelen carecer de una estructura formal que sea la base de una sistematización para los procesos y políticas de sus operaciones, lo que finalmente provoca fugas de recursos; así mismo, son pocas las empresas de este tamaño que realizan investigaciones o estudian al mercado con el objetivo de mejorar sus productos o adecuar sus ofertas a las necesidades de los consumidores (Palomo, 2005).

Los riesgos a los que se enfrentan las PYMES son de toda índole, sin embargo, están particularmente expuestos a la existencia de productos sustitutos, al aumento del número de competidores, a los cambios del mercado a nivel global tanto en temas políticos como económicos, así como a la disminución del ciclo de vida de sus productos debido a los avances tecnológicos. Sumado a esto, las empresas de este sector están en desventaja con

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

respecto a las firmas de mayor escala, ya que tienen menor experiencia y conocimiento de marketing además de importantes limitaciones financieras que las hacen considerar la planeación como un lujo o un gasto innecesario (Juárez, 2017).

Lamentablemente, no todas las empresas cuentan con la capacidad de adaptarse a las crecientes exigencias y los cambios constantes del mercado, y por si fuera poco ignoran cómo prepararse a través de la aplicación de este proceso de planeación que les permitirá crear estrategias con un mayor entendimiento de su contexto. Sin la guía de este mapa estratégico, el proyecto de empresa queda a la deriva y sin un rumbo preciso, ya que no existen metas ni las líneas de acción para alcanzarlas (Hurtado, Rick, y Luz, 2019), en este sentido, la ausencia de previsión y medición se vuelve un obstáculo para el crecimiento competitivo y sustentable de la empresa.

En el contexto actual, las PYMES se enfrentan a retos tanto internos como externos para mantenerse a flote: la intensidad de la competencia, la velocidad de los cambios en el mercado, la diversidad de las necesidades del mercado, así como la innovación tecnológica. Lo que significa que, los empresarios y administradores deben tomar un enfoque diferente que les permita fortalecer la posición competitiva de la organización mejorando su desempeño desde todas las perspectivas: comercial, operacional, financiera y organizacional.

Independientemente de su tamaño, para las empresas es fundamental la planeación estratégica de marketing ya que ésta cimienta las bases para que pronostiquen las situaciones adversas y con base en ellas plantear acciones de contingencia. De sobremanera, al planear con una perspectiva a largo plazo se tiene el marco temporal para detectar errores oportunamente y enfocarse con calma en el logro de los objetivos de la empresa (Jaramillo et al., 2018).

Las estrategias de marketing pueden estudiarse para ser programadas y evaluadas para saber si representan una mejora rentable, la oportunidad que tienen las empresas de combinarlas con el uso de la tecnología puede ser la diferencia entre sobresalir y marcar un posicionamiento claro por encima de la competencia. Incluso pueden definir el dinamismo

de su crecimiento, la eficacia de la toma de decisiones, la mejora de su desempeño productivo y por ende, su rentabilidad (Toscano et al., 2018).

Dada la importancia del sector de las PYMES en la economía mexicana, la planeación de este tipo de estrategias representa una herramienta para todos aquellos negocios que busquen permanecer en el mercado mucho más tiempo del que les puedan augurar las estadísticas (Madrigal, Madrigal, y Guerrero, 2015) así como generar oportunidades relacionadas con las ventas, la fidelización de sus clientes, el manejo de su competencia y sus relaciones con aliados estratégicos (Pachón, 2016).

La empresa Provinet fue fundada hace algunos meses y comenzó a operar con base en los conocimientos técnicos de sus dueños; sin embargo, una de las áreas de oportunidad que dejaron pendientes es el desarrollo de estrategias de marketing que guíen su actuar a través de la turbulenta situación que enfrentan las PYMEs en época de pandemia. Si bien los recursos y el conocimiento en infraestructura, telecomunicaciones y sistemas computacionales son uno de los puntos fuertes de Provinet, si busca consolidarse y ofrecer sus servicios a cada vez más personas con un nivel de profesionalización más alto, ésta debe enfocar sus esfuerzos en trazar estrategias que integren tanto sus objetivos como sus recursos actuales. Con esto en mente, el presente proyecto será el producto del proceso de análisis y del planteamiento de las líneas de acción necesarias para cumplir las metas del negocio; apoyando así a un grupo de jóvenes emprendedores del Estado de Aguascalientes y a su vez a la economía de la entidad.

1.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing para una empresa proveedora de servicios de internet inalámbrico del Estado de Aguascalientes

1.4 Objetivos específicos

1. Desarrollar un análisis situacional que permita conocer el potencial del mercado y ubicar la posición de la empresa.

2. Definir cada una de las variables de la mezcla de marketing del servicio de internet inalámbrico.
3. Proponer una estrategia de marketing acorde con las necesidades y los recursos de la empresa para comunicar y entregar eficazmente la oferta de valor a su mercado objetivo.





Capítulo II Fundamentación teórica

En este capítulo se realiza una revisión de la literatura disponible sobre los planes de marketing estratégico, partiendo desde el origen de la planeación y sus modelos; así como el desarrollo del concepto de marketing, incluyendo sus funciones, su mezcla, la segmentación de mercados y la definición de la estrategia de marketing.

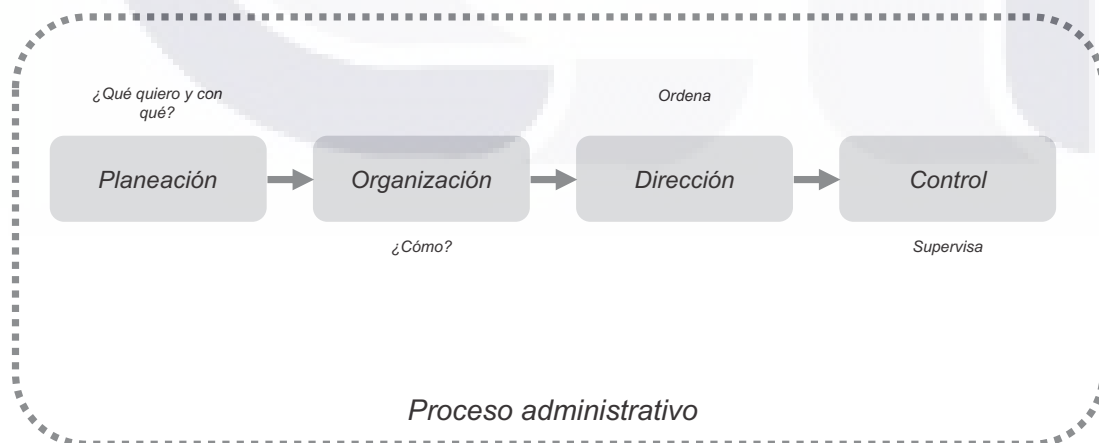
2.1 Administración

La administración es una de las actividades humanas más complejas y antiguas, tiene su origen en la formación de grupos para lograr metas que normalmente una persona sola no podría; desde entonces la administración es esencial para la coordinación de los esfuerzos colectivos.

Para Sánchez (2015) la administración representa el “proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”(p.44). Este concepto se vuelve indispensable dado que es utilizado por administradores de cualquier nivel, para lograr un desempeño eficiente y eficaz además de alcanzar el fin básico de cualquier empresa: generar ganancias.

Para estudiar este concepto es necesario que se agrupen los principios, teorías, y técnicas de la administración en las funciones o etapas del proceso administrativo:

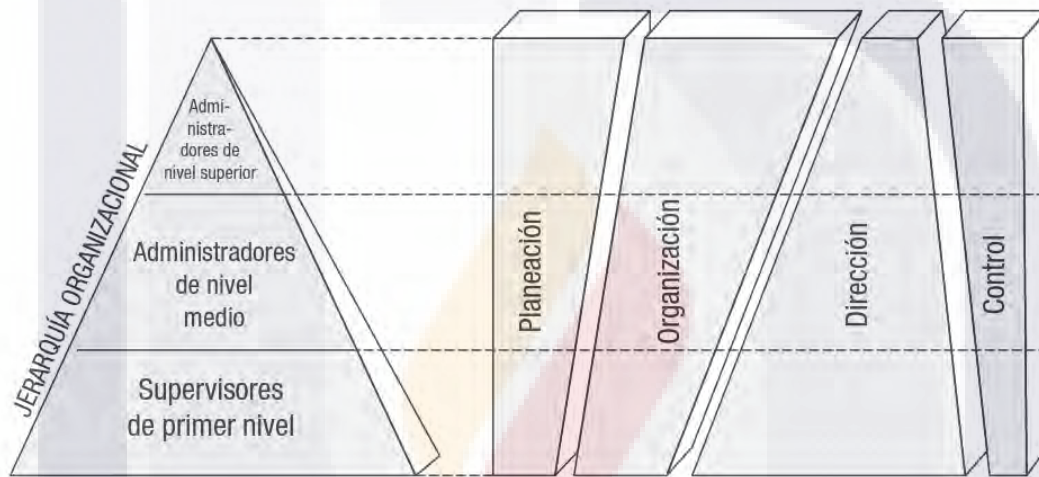
Figura 1 Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia adaptado de Sánchez (2015)

Las aportaciones de Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), mencionan las anteriores etapas, además de la integración de personal o el *staffing* como una operación subsecuente a la organización. La importancia que cada una de estas funciones requiere es relativa al nivel jerárquico del administrador dentro de la empresa; así mismo, el tiempo que dedican a cada una de ellas varía entorno al mismo principio. En la siguiente Figura 2, se puede observar que los directores de dichas organizaciones dedicarán mucho más tiempo a la planeación y organización que a la dirección, cosa que le correspondería a los supervisores de primer nivel.

Figura 2 Tiempo invertido en las funciones administrativas



Fuente: Koontz et al. (2012)

2.1.1 Planeación

Una vez que se han definido las etapas del proceso de administración, es indispensable comenzar con la planeación, la cual delimita el contexto del grupo colaborativo de tal forma que su esfuerzo sea fructífero. La planeación se refiere al proceso en que se estructuran los recursos de la empresa enfocados en alcanzar una meta definida (Hitt, Black, y Porter, 2006). Por su parte, Koontz et al. (2012) se refieren a la planeación como una función gerencial que es inherente al control, estableciendo una forma de asegurarse que la organización mida y se asegure de que están avanzando en la dirección correcta. Estos mismos autores mencionan que los planes se pueden clasificar en:

- *Propósitos o misiones*: función primordial de la empresa.
- *Objetivos o metas*: dirección de los esfuerzos y los recursos.
- *Estrategias*: objetivos a largo plazo, así como la estructura de los recursos y las actividades para lograrlos.
- *Políticas*: orientación de las acciones por medio de interpretaciones flexibles.
- *Procedimientos*: etapas en que están divididas las actividades.
- *Reglas*: establecimiento de la manera de actuar y las acciones que aseguren el curso.
- *Programas*: conjunto de metas, procedimientos y políticas con el respaldo del presupuesto creadas para perseguir una línea de acción.
- *Presupuestos*: plan cuantificado de los resultados esperados.

Por otro lado, Luna (2015) divide la planeación en: estratégica, táctica y operativa. La primera se concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la acción de la empresa en el mediano y largo plazo. La táctica se encarga de traducir los planes estratégicos en otros más específicos que sean relevantes para los mandos medios de la organización; además de definir las acciones requeridas para llevar a cabo el plan estratégico. Por último, la planeación operativa se realiza en periodos cortos para cada uno de los miembros de la base de la organización centrándose en tareas rutinarias y específicas.

Tabla 3 Beneficios de cada tipo de planeación	
Planeación	Beneficios
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a enfrentarse a las contingencias. • Proporciona una oportunidad para corregir errores importantes. • Ayuda a la toma de decisiones oportuna. • Se enfoca en las acciones para lograr el futuro deseado.
Táctica	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina la información externa e interna.

	<ul style="list-style-type: none"> • Su base principal es la efectividad de los esfuerzos. • Empodera a los mandos medios. • Enlaza los esfuerzos estratégicos y los operativos.
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla para lograr los objetivos de los planes estratégicos y tácticos. • Sigue procedimientos y reglas que aseguran la precisión de las actividades.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Luna (2015)

2.1.1.1 Planeación estratégica

Antes de definir el término de planeación estratégica, es necesario comprender que todas las organizaciones necesitan una estrategia sólida para ser competitivos en la industria, tener buenos resultados en sus actividades y reforzar su expectativa de vida a largo plazo. Dichas estrategias comprenden las medidas competitivas y los planteamientos comerciales que mejorarán y harán crecer el negocio; la estrategia estará enfocada a competir de manera diferente, de tal modo que la empresa mejore lo que hacen los competidores o en cambio, haga algo totalmente distinto (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, 2012).

El término de planeación estratégica fue acuñado desde la década de los cincuenta y la mayor parte de su evolución ha sido en sus enfoques, modelos y métodos; dejando con pocas modificaciones la definición con la que ha sido identificada desde entonces. En ocasiones, este término es usado como un sinónimo de dirección estratégica, frecuentemente en el ámbito académico y enfocándose únicamente a la formulación de la estrategia. Sin embargo, Luna (2015) lo explica como un proceso sinérgico que abarca desde la definición de la naturaleza de la empresa, hasta el establecimiento de un sistema de retroalimentación que se convierta en un modelo de mejora continua.

Este plan de acción a largo plazo tiene diversos objetivos, entre ellos: alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado, asegurar la continuidad de sus operaciones, y competir con éxito satisfaciendo las necesidades de sus clientes. El punto clave del

establecimiento de una estrategia radica en el fortalecimiento de la competitividad y el desempeño financiero que le permita al empresario diseñar una ventaja competitiva sostenible (Thompson et al., 2012).

2.2 Marketing

Fischer y Espejo (2011) definen marketing como “el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (p. 5) e indican que no existe una definición perfecta de este concepto, ya que ha ido evolucionando y se han ido agregando nuevos exponentes que lo complementan.

La razón de esta evolución constante se debe a que el marketing es un proceso social y administrativo que, como lo indicó Fischer, se basa en el intercambio de un valor entre grupos e individuos. Sin embargo, lo que lo vuelve único es la creación de relaciones sólidas entre las empresas que crean dicho valor y los clientes que lo reciben, haciendo que sea redituable para ambas partes (Kotler y Keller, 2006).

Basado en este mismo concepto de intercambio, el marketing para Stanton et al. (2007) es un “sistema total de actividades de negocios” (p.6) que sirve para crear productos diseñados para cubrir las necesidades, definiendo el precio al que saldrán a la venta y creando la promoción y los canales a través de los cuales se hará llegar esta oferta al mercado meta. Para Stanton, el proceso del marketing tiene como finalidad alcanzar los objetivos de la empresa y tiene dos implicaciones principales: que todo está orientado al cliente y que, por tanto, los deseos del cliente deben ser reconocidos y cubiertos; y que este proceso no debe terminar hasta que dichas necesidades estén completamente satisfechas (incluso tiempo después de realizado el intercambio).

Debido a la importancia de este concepto, el término marketing se ha incorporado al español como parte del vocabulario comercial dentro del ámbito empresarial, y Lambin et al. (2009) señalan que existen tres significados que se le asignan de forma popular:

- Publicidad, promoción y venta agresiva. Con un sentido por demás mercantilista y enfocado a los mercados de consumo masivo.
- Herramientas de análisis, previsión de ventas, simulación y estudios de mercado que permiten un acercamiento más científico a las necesidades y la demanda. Éste significado tiene una connotación innecesariamente compleja que alude a la sofisticación de las herramientas del marketing.
- Promotor de la sociedad de consumo y responsable de la explotación comercial de los individuos. También conocido como creador de necesidades nueva para poder vender más y más, lo cual lleva a un extremo que victimiza al consumidor y le niega su responsabilidad en el proceso de intercambio, así como niega también el rol del marketing como catalizador de desarrollo social.

Si bien cada uno de estos significados son demasiado simplistas, demuestran que la conceptualización del marketing se construye en más de una dimensión: cultural, empresarial y comercial; y que es necesario que no se subestime su factor estratégico en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

2.2.1 Mezcla de marketing

Para tomar decisiones sobre las actividades de marketing en una empresa, está claro que algunas variables están dentro del alcance de los directivos y que algunas son simplemente incontrolables. Kotler y Armstrong (2008) definen la mezcla de marketing como “el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”, esta mezcla toma en cuenta todos los factores que pueden influir directamente en la demanda del producto y que pueden ser manipuladas por la empresa.

El también conocido “marketing mix” define la combinación un producto y su precio con su forma de distribución y promoción, y debe satisfacer las necesidades del mercado al tiempo que procura los objetivos de la organización (Stanton et al., 2007). Fischer y Espejo (2011) insisten en la gran responsabilidad que conlleva el diseño de la mezcla ya que ésta debe proporcionar una mayor satisfacción que los competidores y buenos resultados financieros;

además de que ésta es la base para construir y mantener una ventaja competitiva (Gilligan y Wilson, 2003).

2.2.2 Investigación de mercados

Naresh Malhotra (2008) define la investigación de mercados como un proceso de “identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información” (p.7). El autor afirma que este proceso es sistemático debido a la planeación que requiere y está ligado al método científico, de modo que una investigación de mercados puede estar diseñada para probar ideas o hipótesis. Así mismo, se busca obtener información real y objetiva que permita hacer un análisis imparcial a pesar de estar motivada por el beneficio personal o influenciada por la manera de pensar de quien la lleva a cabo.

El diseño de una investigación de mercados debe estar enfocado en identificar y resolver problemas de marketing; en el presente caso, se aplicará una investigación para solucionar un problema administrativo de la segmentación de mercado. Para determinar cuál es la base que la empresa tomará para su propia división así como obtener el potencial que el mercado representa, se llevará a cabo una investigación de la segmentación cuyos resultados se reflejen en la identificación del mercado meta y la creación de perfiles del consumidor; a continuación se explica cuál es el proceso propuesto por Malhotra (2008) para su desarrollo.

2.2.2.1 Paso 1: Definición del problema

El planteamiento del problema supone que el investigador se acerque a las primeras fuentes de información que le permitan comprender cuál es el verdadero propósito del estudio, qué información lo antecede, qué información necesitará y sobre todo cómo la obtendrá. Para esto, es requerido tener contacto con las personas a cargo de tomar las decisiones en la empresa, llevar a cabo entrevistas con expertos, y quizás alguna revisión previa de fuentes secundarias (Malhotra, 2008).

2.2.2.2 Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema

Durante el segundo paso, el investigador creará un marco de referencia con los conceptos, modelos, preguntas de investigación e hipótesis que necesita, guiándose con el conocimiento

adquirido previamente a través del contacto con tomadores de decisiones, expertos o de su investigación previa (Malhotra, 2008).

2.2.2.3 Paso 3: Formulación del diseño de la investigación

La formulación del diseño implica el establecimiento de los pasos a seguir para obtener la información requerida para probar sus hipótesis o presentar posibles respuestas a la pregunta de investigación. Este paso incluye también el desarrollo de una investigación exploratoria, la definición de las variables del estudio y el diseño de las escalas necesarias para medirlas correctamente. El proceso de formulación es extenso, por lo que se puede resumir en los siguientes puntos (Malhotra, 2008, p.11):

- Definición de la información requerida.
- Análisis de datos secundarios.
- Investigación cualitativa.
- Técnicas de recolección de datos cuantitativos.
- Procedimientos de medición y de escalamiento.
- Diseño de cuestionarios.
- Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
- Plan para el análisis de datos.

2.2.2.4 Paso 4: Recopilación de datos

El trabajo de campo implica contar con los recursos necesarios para realizar la recopilación de datos dentro del mercado, esos recursos incluyen equipo, personal e instrumentos con un medio de aplicación definido: encuestas personales, telefónicas, electrónicas o por correo. Este paso considera también que la capacitación y el entrenamiento del personal podrá minimizar los errores en el proceso de recopilación (Malhotra, 2008).

2.2.2.5 Paso 5: Preparación y análisis de datos

Malhotra (2008) Indica que el investigador debe preparar los datos obtenidos previo a su análisis, esto implica su “revisión, codificación, transcripción y verificación” (p.11). La

revisión y la codificación se lleva a cabo con cada uno de los cuestionarios, y de ser necesario se corrigen. Posteriormente los datos que fueron recolectados a mano se transcriben o se capturan para ser procesados en softwares especializados de acuerdo con las necesidades de la investigación.

2.2.2.6 Paso 6: Elaboración y presentación del informe

Los resultados del proyecto deben ser documentados en un informe por escrito donde se recojan las preguntas de investigación, el enfoque, el diseño y los procedimientos para la recopilación y el análisis de los datos, así como los principales resultados. Las conclusiones y los hallazgos deberán facilitar la toma de decisiones por lo que se deben presentar en una forma clara haciendo uso de tablas, figuras y gráficas (Malhotra, 2008).

2.2.3 Marketing estratégico

El marketing estratégico se refiere al análisis de las necesidades de las personas y las organizaciones, y su función es seguir de cerca los cambios de los mercados de referencia e identificar aquellos segmentos que tienen potencial con base en un análisis precisamente de sus necesidades. Por tanto, el marketing estratégico deberá conducir a la empresa hacia oportunidades que ya existen o encaminarla a que genere oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad. Por su naturaleza, este proceso se considera de mediano a largo plazo y está orientado al análisis de un entorno dinámico y de las variables mercado-producto (Lambin et al., 2009).

Para Walker y Mullins (2006) el proceso del marketing estratégico comienza con la fijación de objetivos a largo plazo y a nivel corporativo, para luego analizar las oportunidades que puede generar o aprovechar, y finalmente formula las estrategias con la información obtenida de este análisis. Estos autores indican que la gestión de las estrategias debe adaptarlas al entorno del negocio, el cual está en constante cambio dado busca continuamente cómo ofrecer un valor superior al consumidor.

Esta lógica para establecer relaciones redituables con los consumidores es lo que Kotler y Armstrong (2008) definen como estrategia de marketing. La empresa debe definir a qué

clientes atender y de qué manera a través de una previa segmentación de mercado, la determinación del mercado meta y del posicionamiento de la empresa.

Drummond et al. (2008) señala que el proceso del marketing estratégico busca desarrollar respuestas efectivas a los cambios constantes del entorno, logrando esto a través del análisis de mercados, la segmentación y la evaluación a conciencia de la oferta de la competencia. Bajo este concepto, la estrategia se enfoca en definir en qué segmentos la empresa puede lograr un mejor posicionamiento.

2.3 Planeación estratégica de marketing

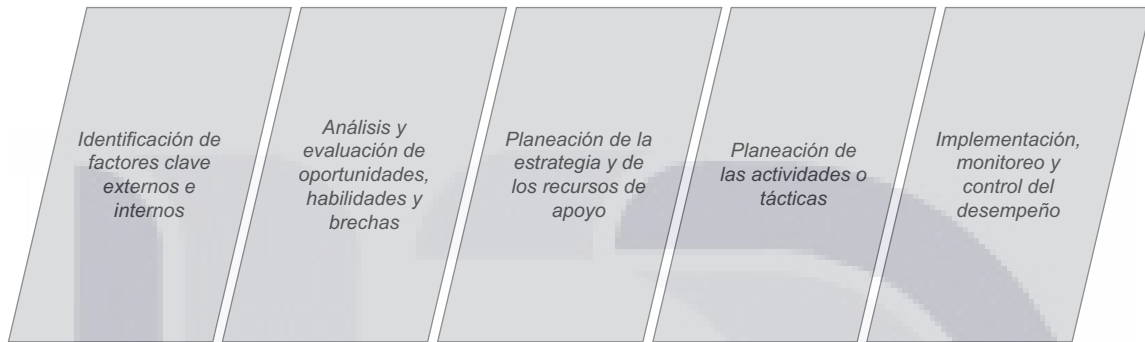
Un plan de marketing estratégico precisa la formulación de las líneas de acción principales que la empresa va a tomar en cuenta en el largo plazo, luego dichas decisiones se deben traducir en programas y actividades claras y precisas que aseguren el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proceso (Lambin et al., 2009). La planeación estratégica de marketing requiere tomar decisiones en tres ámbitos diferentes: primero administrar los negocios en que la empresa va a invertir, luego evaluar el potencial de dichos negocios en razón de su crecimiento, y por último, desarrollar un plan y definir una estrategia para alcanzar los objetivos a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2008).

La planeación de marketing será la base para la definición de las estrategias y la toma de decisiones; el plan creado por la empresa servirá de referente para poder comparar el punto inicial con el punto final, dándole objetividad a una de las actividades más caras y complejas de los negocios como lo es el marketing. Este documento también será la herramienta principal para que el directivo de la empresa pueda lanzar sus productos al mercado con plena consciencia de las oportunidades y los problemas que se pueden presentar (Lamb et al., 2011).

Como se ha mencionado en este capítulo, una estrategia de marketing requiere que la empresa se mantenga cercana al mercado para desarrollar una perspectiva clara sobre las tendencias y cambios que se desarrollan en él, esta visión le permitirá a su vez aprovechar el conocimiento y los recursos internos en la construcción de su ventaja competitiva. Gilligan y Wilson (2003) explican que el proceso de planeación estratégico de marketing es una

secuencia lógica y altamente estructurada que refleja la operación de una empresa con un nivel de formalización muy alto, pero recalcan que no es necesariamente, así como sucede en la vida real.

Figura 3 Proceso de planeación estratégica de marketing



Fuente: Gilligan y Wilson (2003)

Estos autores explican que, si bien la planeación de marketing debe reconocerse como un proceso significativo, también el documento que se genere debe estar diseñado para utilizarse diariamente como guía para la toma de decisiones. Una vez que se han reconocido estos dos aspectos, se proponen algunas guías para administrar el proceso de planeación estratégica de marketing efectivamente:

- El formato de planeación debe ser estandarizado para asegurar la comprensión de este en todos los niveles de la administración.
- Se debe considerar un margen de flexibilidad para integrar cambios inesperados originados en el ambiente externo.
- El plan necesita una orientación estratégica hacia las oportunidades que se pueden generar en el futuro en lugar de tomar una función reiterativa de lo que ya ha pasado.
- Las prioridades del plan deben ser aparentes a primera vista, sin ocultarse en los detalles de las estrategias o programas.

De acuerdo con Lamb et al. (2011), una planeación estratégica de marketing necesita de tres elementos para que sea efectiva: atención continua, creatividad y compromiso de los directivos. Este proceso debe ser cíclico y cambiante, al igual que el entorno en el que se va

a desarrollar, de manera que desafíe con creatividad cualquier percepción estática que se tenga hacia adentro o hacia fuera. Lo anterior debe ir bajo la cubierta del compromiso inquebrantable de los directivos, quienes son encargados de apoyar y fomentar la participación de todos los niveles en las estrategias que se plantean para la compañía.

2.3.1 Beneficios del plan estratégico de marketing

Como se menciona en la justificación de este trabajo, el proceso de la planeación tiene un impacto mucho más grande en el proceso de pensamiento y toma de decisión de los directivos de una empresa, incluso que el propio plan en sí. Gilligan y Wilson (2003) establecen que es el proceso lo que hace que los administradores piensen con anticipación y examinen a detalle la forma en que se puede modificar el ambiente y en dónde se pueden generar amenazas u oportunidades. Entre otros beneficios, estos autores detallan que la planeación estratégica de marketing:

- Encaminar hacia el análisis minucioso de las capacidades, prioridades y objetivos de la empresa.
- Generar objetivos que dirijan los estándares de desempeño y los indicadores necesarios para un mejor control de la organización.
- Mejorar la coordinación entre áreas para incrementar la eficiencia en el uso de recursos.
- Crear una sensación de identificación y apego a la misión que se establece, mejorando el entendimiento e incrementando el nivel de responsabilidad hacia las metas comunes por parte de directivos y empleados.

Cuando una empresa determina sus objetivos de marketing usando un proceso de planeación cuidadoso, se pueden identificar los requerimientos para su consecución en términos de producción, financiamiento, distribución, publicidad, ventas, etc.; creando una interrelación entre las metas y los pasos para alcanzarlas (Fischer y Espejo, 2011).

Complementando lo anterior, Lambin et al. (2009) explica que un plan estratégico con un nivel de formalidad alto puede expresar los valores y la filosofía que mantiene la organización de forma que le comparta el mismo sentido de dirección y comportamiento.

Además, el análisis del entorno brinda una perspectiva más profunda la postura actual de la empresa para entender cuáles son sus opciones estratégicas. Estos autores hacen especial énfasis en la mejora en la evaluación del desempeño de la empresa, derivada de la realización de un plan a largo plazo y el rigor con el que se va a sostener la utilización de recursos para reducir cualquier riesgo.

2.4 Modelos de planeación estratégica de marketing

Cada uno de los autores que se han mencionado hasta ahora, proponen una manera diferente de llevar a cabo el proceso de planeación estratégica de marketing de acuerdo con las necesidades que de forma particular han detectado en sus estudios. A continuación, se presentan los modelos que cuentan con los elementos que los hacen integrales en la función de la planeación del marketing, con la finalidad de evaluarlos y seleccionar uno que mejor se adapte al presente caso práctico.

2.4.1 Modelo de Kotler y Keller

El modelo propuesto por Kotler y Keller (2006) indica que la planeación estratégica de marketing comienza con la definición de la **misión** del negocio, la cual le dará dirección a todas las actividades que realice en adelante. En seguida, propone la aplicación de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también llamado **FODA** (SWOT por sus siglas en inglés *Strenghts, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*) para estudiar a profundidad las características del entorno que rodea a la empresa, así como su potencial interno. Después de la etapa de preparación, Kotler y Keller proponen que se formulen los **objetivos**, que darán paso a las **estrategias** y éstas a su vez a los **programas**; lo que pretenden es definir un rumbo hacia cual dirigirse y posteriormente establecer las líneas de acción que llevarán a la empresa hacia allá. El proceso concluye con la **ejecución** de los programas y la **evaluación** de las métricas de control para generar una **retroalimentación** que permita correcciones a futuro.

Figura 4 Modelo de planeación estratégica de marketing de Kotler y Keller



Fuente: Kotler y Keller (2006)

2.4.2 *Modelo de Drummond et al.*

Como un proceso, el marketing estratégico cuenta con tres fases distintivas: el **análisis estratégico**, la **formulación de la estrategia**, y la **implementación**. Para Drummond et al. (2008), la primera etapa es fundamental para visualizar el estado y la posición actual de la empresa lo que requerirá un estudio a profundidad sobre el entorno de negocios, la condición de sus clientes, e incluso una revisión exhaustiva de la propia organización. Esta búsqueda por comprender el ambiente les permitirá a los encargados de la planeación, una visión más amplia y el conocimiento de las tendencias que podrían generar oportunidades importantes en el futuro.

La segunda etapa se encarga de establecer el camino que seguirá la empresa una vez que se haya identificado la situación actual y las oportunidades en el futuro. La formulación tiene sus cimientos en los objetivos que se han fijado y busca preparar y construir ventajas competitivas que a su vez mejoren el posicionamiento del negocio. Drummond et al., explican que las decisiones más importantes durante esta etapa giran alrededor de:

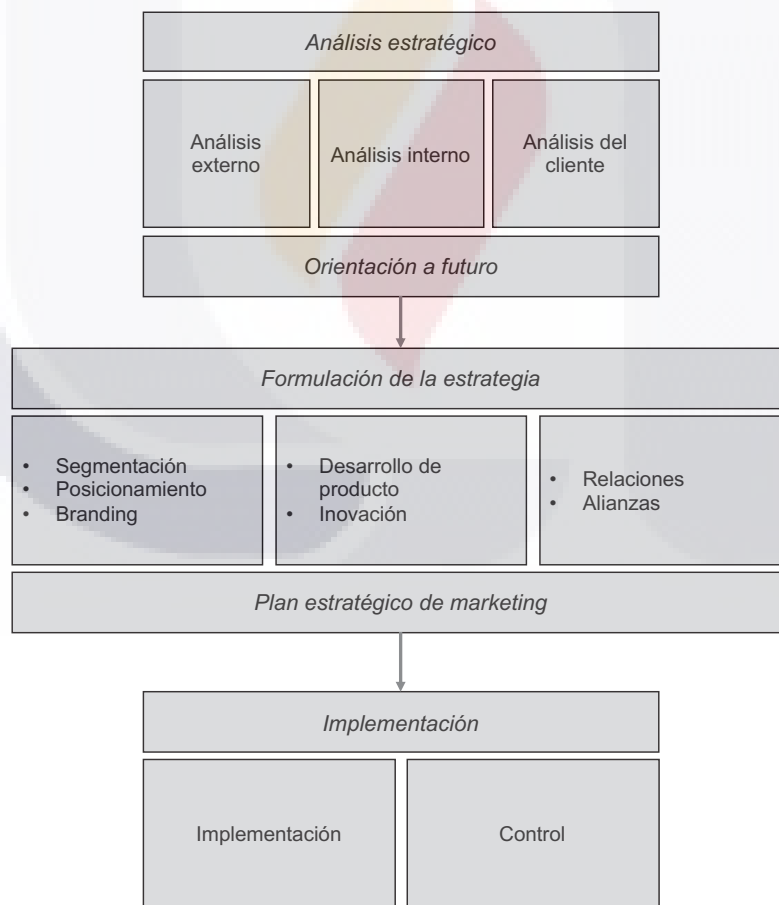
- La segmentación efectiva del mercado y la correcta identificación del mercado meta.
- El posicionamiento actual y las oportunidades a futuro.
- El manejo de la marca como un elemento fundamental para generar diferenciación.
- El desarrollo de productos nuevos y la innovación en los procesos, el diseño o el servicio.

- Las relaciones con los demás actores del micro ambiente y la creación de posibles alianzas estratégicas que aligeren la carga en los puntos más frágiles del negocio.

La etapa de formulación concluye con el desarrollo del plan de marketing con los elementos de la mezcla de mercadotecnia, donde se define qué hacer, cómo llevarlo a cabo, cuándo y durante cuánto tiempo se llevarán a cabo las actividades.

Por último, la implementación requiere un alto nivel de consideración ya que en esta etapa se diseñarán los programas y actividades que, en su mayoría están enfocados en el desarrollo de la mezcla de marketing. Aunado a este proceso de ejecución, se deben establecer los procesos adecuados de control y monitoreo que aseguren el cumplimiento de los programas y apoyen directamente a la toma de decisiones con sus indicadores de desempeño.

Figura 5 Modelo de planeación estratégica de Drummond et al.



Fuente: Drummond et al. (2008)

2.4.3 *Modelo de Stanton et al.*

El modelo de planeación estratégica de marketing propuesto por Stanton et al (2007) considera que el proceso debe tener cinco pasos:

1. **Realizar un análisis de la situación actual.** Además de estudiar el ambiente interno y externo, también se incluyen los segmentos de consumidores que atiende la empresa, las estrategias que se han tomado hasta ahora para satisfacerlos, así como el desempeño actual de las actividades de marketing.
2. **Definir los objetivos de marketing.** Es necesario que cada objetivo de marketing tenga un nivel de prioridad de acuerdo con su urgencia y con el grado de impacto que éste tendrá en el cumplimiento de los objetivos corporativos; a su vez, los recursos deberán ser asignados de acuerdo con esta prioridad.
3. **Determinar el posicionamiento de la empresa, así como su ventaja competitiva o factor diferenciador.** Este paso se encarga de decidir de qué manera la empresa va a lograr el posicionamiento que desea y cómo hacer que el producto o servicio se distinga de aquellos ofertados por la competencia, que de forma sencilla pudiera basarse en el precio, la variedad, la moda o la comodidad.
4. **Identificar los mercados meta y medir la demanda del mercado.** Es muy difícil que un solo negocio pueda satisfacer una cantidad grande de segmentos si estos tienen necesidades muy variadas, es por ello por lo que se considera prudente elegir aquellos con mayor potencial para concentrarse.
5. **Diseñar la mezcla de marketing encaminada al objetivo general.** Como ya se explicó anteriormente, la mezcla de marketing está conformada con cuatro elementos que tienen por objeto satisfacer las necesidades del mercado meta a la vez que cumplen con los objetivos de la organización. Durante esta etapa se deben tomar las decisiones con respecto al producto, su precio, la forma de distribuirlo y colocarlo en el mercado, así como las actividades de comunicación para difundir sus ventajas.

2.4.4 *Modelo de Lambin et al.*

Un plan estratégico existe para indicarle a la empresa cuáles son sus principales opciones para asegurar su desarrollo y crecimiento a largo plazo, Lambin et al. (2009) establece que

estas opciones se deben ver como decisiones y programas de acción que cumplan los objetivos que el negocio se plantee.

La estructura del modelo de planeación estratégica de marketing que plantean estos autores no se basa en etapas o pasos, sino en preguntas que la empresa debe responder de forma detallada:

1. ¿Cuál es el negocio de la empresa y cuál es su **misión**?
2. ¿Cuáles son los segmentos de **mercado objetivo** y cuál es la mejor **estrategia** para lograr el posicionamiento adecuado?
3. ¿Cuáles son los factores por los cuales se considera atractivo ese sector y qué **oportunidades y amenazas** representa?
4. Dentro del mismo sector, ¿cuáles son las **fortalezas, ventajas y cualidades** que distinguen a la empresa y cuáles son sus debilidades?
5. ¿Cuál es la **estrategia** de desarrollo para la empresa y cuál es la estrategia para cada uno de los elementos de la cartera de productos?
6. ¿Cómo representar estas estrategias con **programas** y actividades específicos en términos de producto, plaza, precio y promoción?

Si estas preguntas son respondidas de forma adecuada, la empresa puede colocar los medios necesarios en los programas de acción que le permitan alcanzar sus objetivos. Los autores reiteran que, todo lo anterior no se puede lograr sin la elaboración de los estados financieros proyectados de cada una de las actividades que se hayan definido, ya que el plan estratégico de marketing tiene implicaciones directas con otras funciones de la empresa.

2.4.5 Comparativa de los modelos de planeación estratégica de marketing

A pesar de que cada uno de los modelos presentados responde al contexto e investigación de cada uno de los autores, el proceso de planeación estratégica es el factor común que los une. En la siguiente Tabla 4 se presenta un resumen de los componentes que cada autor propone como plan estratégico de marketing.

Tabla 4 Diferencias entre los modelos de planeación de marketing estratégico				
	Kotler y Keller (2006)	Drummond et al. (2008)	Stanton et al. (2007)	Lambin et al. (2009)
Misión	Primera etapa del proceso les da dirección a todos los pasos.	No es mencionado en el modelo.	No es mencionado en el modelo.	Inicio del proceso, se define el negocio y su misión.
Análisis situacional	Análisis a través de la herramienta FODA.	Inicio del proceso y se integra por el análisis interno, externo y del cliente.	Primera etapa del modelo, se incluye el estudio del ambiente interno, externo, de los segmentos de clientes y las actividades de marketing.	Presenta la evaluación de la situación con un FODA.
Fijación de objetivos	Se plantean objetivos generales de marketing.	Es una función de la etapa del análisis estratégico, pero no es mencionada en su modelo.	Segunda etapa del modelo, se definen de acuerdo con su urgencia y grado de impacto.	Se define el mercado objetivo y la estrategia antes del análisis de la situación.
Diseño de estrategias	Las estrategias se basan en los	La segunda etapa del modelo,	Se menciona la determinación del	Se determina la estrategia

	resultados del análisis situacional y los objetivos.	integrada por la segmentación, posicionamiento, <i>branding</i> , desarrollo e innovación del producto, así como las relaciones y alianzas.	posicionamiento, la ventaja competitiva y los segmentos de mercado meta junto con el diseño de estrategias para la mezcla de marketing.	principal de la empresa y cartera de productos, así como los programas y actividades específicos.
Implementación	Se establece dentro del plan como una etapa por sí sola.	La implementación es la tercera etapa y se desarrolla a la par de las actividades de control.	No es mencionado en el modelo.	No es mencionado en el modelo.
Sistema de evaluación	Ambas actividades son parte de una misma etapa y sus resultados		No es mencionado en el modelo.	No es mencionado en el modelo.
Retroalimentación	afectan a todas las anteriores.	No es mencionado en el modelo.	No es mencionado en el modelo.	No es mencionado en el modelo.

Fuente: Elaboración propia



Capítulo III Diseño de la intervención

3.1 Definición de la metodología del caso

El presente trabajo sigue la metodología del estudio de caso, ya que este modelo se centra en la investigación del “cómo” y el “por qué”, además de que el investigador tampoco tiene control sobre el fenómeno y se centra en las características actuales de una situación de la vida real. Yin (2009) define cinco pasos esenciales para el plan de investigación:

Figura 6 Modelo de estudio de caso



Fuente: Yin (2009)

La propuesta que será producto del presente trabajo se llevará a cabo con la información obtenida a través de un estudio de mercado. La investigación necesaria para la medición y la cuantificación de las características del mercado se considera cuantitativa y a la vez descriptiva, ya que se centrará en los atributos de los consumidores de internet en comunidades rurales del municipio de Cosío, Aguascalientes. Las técnicas de recolección de información que se utilizarán en este proyecto se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 5 Técnicas de recolección de información	
Técnica	Descripción de su uso
Observación directa	Registro de hechos cronológicos sobre las actividades de los empleados para conocer el flujo de actividades, la división de responsabilidades y las líneas de autoridad.

Encuesta	Se lleva a cabo la aplicación de encuestas a una muestra del mercado meta de la empresa, incluyendo a clientes actuales y clientes potenciales.
----------	---

Fuente: Elaboración propia

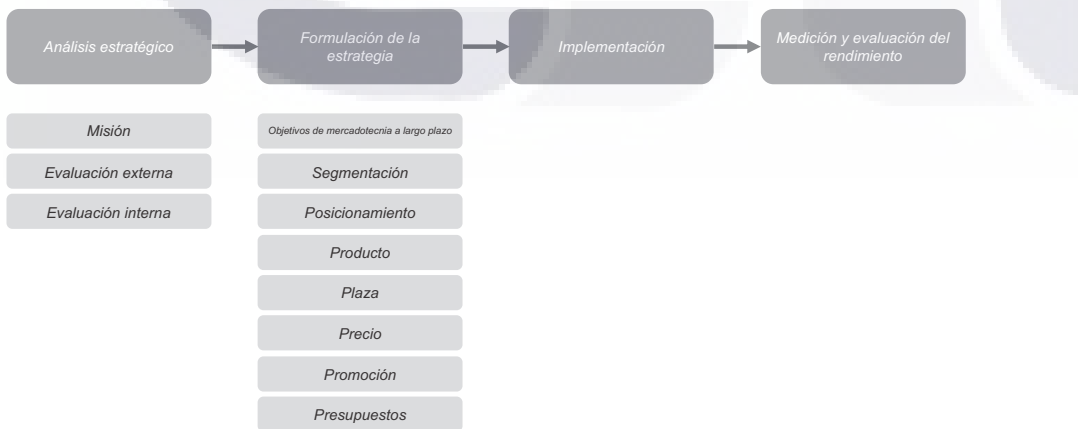
3.2 Selección del modelo de planeación estratégica de marketing

Para adaptar las propuestas expuestas previamente se consideró adecuado crear un modelo propio que implemente lo mejor de cada uno y se adapte a las necesidades de la empresa Provinet:

- La revisión del enunciado de misión actual para saber qué tan apegada está a la realidad y si responde al propósito que tiene la empresa hoy en día.
- La evaluación de los factores que se consideran como ventajas para diseñar estrategias que les ayuden a crecer su cartera de clientes.
- Establecer los indicadores que se tomarán en cuenta para saber si las actividades que realice la empresa tienen éxito.

El modelo que se creó (Figura 7) responde a estas necesidades resumiendo el proceso a cuatro etapas que a su vez tendrán un nivel más de profundidad para poder crear una estructura de plan robusta acorde con su modelo de negocios.

Figura 7 Modelo de planeación estratégica de marketing para la empresa Provinet



Fuente: Elaboración propia

Este nuevo modelo (Figura 7) está construido por cuatro etapas, la primera se encarga de la preparación del plan, es decir, del establecimiento de la misión del negocio como paraguas que cubrirá todo lo que le siga y del estudio del entorno externo e interno para definir las variables que tienen un mayor impacto en la empresa.

Dicha preparación servirá para la formulación de la estrategia, en la que se establecerán cuáles son los objetivos de marketing a largo plazo y se procederá con la definición del segmento que tiene más potencial para convertirse en mercado meta, este mismo paso incluye la determinación del posicionamiento deseado del producto o servicio y por supuesto el diseño de la mezcla de mercadotecnia. Como elemento extra, se incluyó la creación de los presupuestos para mantener un control financiero sobre los egresos que las actividades derivadas del plan puedan generar para la empresa.

Por último, el modelo precisa la etapa de implementación y evaluación de resultados como parte necesaria para asegurar que el proceso de planeación sea significativo y sirva de apoyo directo a la toma de decisiones en el futuro.

3.2.1 Análisis estratégico

La primera etapa del proceso de planeación estratégica de marketing involucra un estudio exhaustivo de la situación actual del negocio, su ambiente, y sus clientes. Durante este proceso, lo primordial es obtener la información que permita ubicar y evaluar la posición de la empresa; para ello se utilizan herramientas como el análisis de portafolio o el análisis de la industria. Éste último, con el fin especial de identificar tendencias de mercado que puedan beneficiar a la empresa y en las cuales ésta pueda obtener una ventaja; por el contrario, que pueda planear una defensa en caso de ser una tendencia negativa (Kotler y Keller, 2006). A continuación, se detallarán los componentes del análisis estratégico, según el modelo que se propuso anteriormente.

3.2.1.1 Misión

De acuerdo con Koontz et al. (2012), la misión de la empresa permite identificar su función o propósito, el cual se deriva de las tareas básicas que realiza día con día o del rol que la

sociedad le asigne. En muchos casos, la declaración de una misión refleja también su visión y filosofía por lo que es necesario desarrollar sus valores esenciales, el ámbito geográfico en el que se desenvuelve, las relaciones de quienes participan y su visión del futuro.

3.2.1.2 Evaluación externa

El objetivo de realizar una evaluación externa es descubrir las oportunidades y las amenazas que rodean a la empresa y que, por su nivel de influencia, deben enfrentarse o solucionarse. Drummond et al. (2008) sostiene que un análisis ambiental bien orquestado trae consigo beneficios positivos que van desde la capacidad de anticipar los problemas hasta la habilidad de enfocar recursos en áreas que puedan representar un atractivo a largo plazo. Así mismo, el autor propone tres estudios para realizar dicha evaluación: el análisis macro-ambiental, el análisis del micro ambiente y el análisis competitivo.

En primer lugar, el **análisis macro-ambiental** incluye elementos político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos. A este estudio se le conoce como PEST y Drummond et al. (2008) los detalla de la siguiente manera:

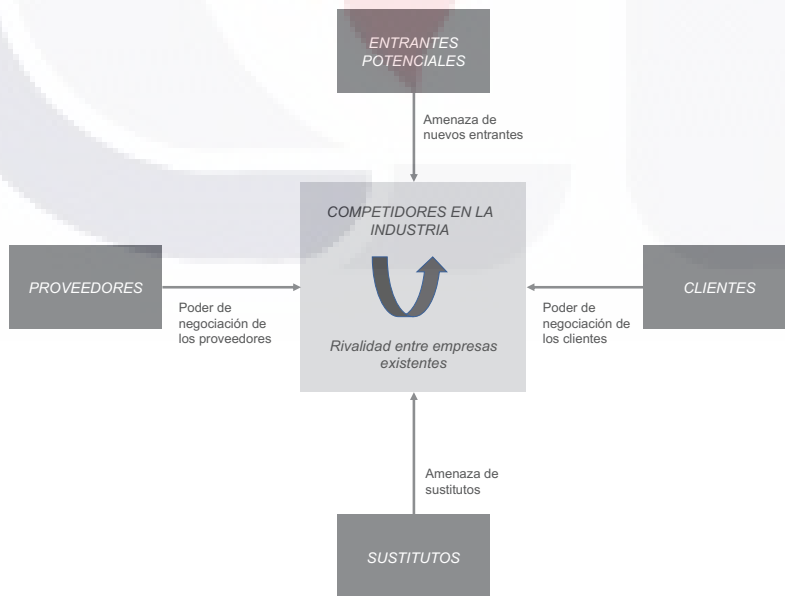
Tabla 6 Análisis PEST y los factores de influencia del ambiente externo	
Factores político-legales	Factores económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Política monetaria • Control de monopolios • Medidas de protección ambiental • Leyes de empleo • Legislación ambiental • Acuerdos de comercio internacional • Estabilidad del sistema gubernamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés • Tasas de inflación • Oferta de dinero • Ciclos de negocio • Desempleo • Producto Interno Bruto
Factores socio-culturales	Factores tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles de edad • Movilidad social • Cambios en el estilo de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de la investigación gubernamental • Índice de transferencia de tecnología

<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras familiares • Niveles de educación • Comportamiento laboral • Actividades de recreación • Distribución del ingreso • Patrones de propiedad • Actitudes y valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Desarrollo de procesos tecnológicos
---	---

Fuente: Adaptado de Drummond et al. (2008)

De modo que la empresa pueda desarrollar estrategias de adaptación a la industria en la que convive, se debe profundizar en el entendimiento que tiene de su propio rol y en la naturaleza de las relaciones que se forman dentro de este entorno. Para llevar a cabo el **análisis de la industria**, se sugiere el modelo de “5 fuerzas de Porter” que permite la identificación de las fuerzas presentes en el sector y éste puede estar vinculado con en análisis PEST. (Porter, 1980) sugiere que los factores que influyen en el nivel de competencia y, por tanto, de ganancias de una industria son: los proveedores, los compradores, los entrantes potenciales, el riesgo de sustitución, y la rivalidad entre la competencia.

Figura 8 Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980)

El análisis de Porter proveerá de un punto de partida para evaluar la posición actual de la empresa; sin embargo, el contexto puede ser muy amplio debido al número de participantes de la industria, los cuales pueden representar competencia directa o indirecta. Para realizar un buen el **análisis de la competencia** es necesario dividir a estos participantes en grupos estratégicos evaluando su semejanza de acuerdo con: su tamaño, sus activos y habilidades, el alcanza de su operación, la amplitud de su portafolio de productos, los canales de distribución, la calidad relativa de sus productos, y su imagen de marca. Como complemento de este último estudio, se recomienda que se lleve a cabo un análisis del mercado, que incluya áreas como: tamaño del mercado potencial, tendencias, clientes, segmentos de mercado y canales de distribución (Drummond et al., 2008).

3.2.1.3 Evaluación interna

Si bien el análisis externo brinda claridad a cerca de los factores ajenos a la empresa que de igual forma influyen directa o indirectamente en sus resultados, el análisis interno se enfoca en evaluar la capacidad que tiene la empresa para responder a cada una de esas fuerzas ya sea en cuanto a su competencia o en la satisfacción de sus clientes. Drummond et al. (2008) propone que antes de elegir la herramienta para llevar a cabo este análisis se deben tomar en cuenta los activos (capital tangible o intangible) y las competencias (habilidades del negocio) a los que la empresa tiene acceso.

Tabla 7 Capacidades organizacionales	
Activos	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Físicos • Operacionales • Humanos • Legales • De sistemas • De marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicas • Funcionales • Operacionales • Individuales o de equipo • Corporativas

Fuente: Elaboración propia con datos de Drummond et al. (2008)

El estudio interno de la empresa se puede llevar a cabo utilizando diferentes herramientas: evaluación de la cadena de valor, análisis de portafolio, matriz Boston Consultancy Group (BCG), matriz General Electric, Matriz Shell, o análisis FODA. Si bien Kotler y Keller (2006) recomiendan particularmente el uso del análisis FODA porque integran a la perfección los elementos obtenidos del estudio del ambiente externo y los hallazgos de las auditorías internas; Drummond et al. (2008) sostiene que la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) debe actuar como un resumen de la auditoría y no como una herramienta de reemplazo.

3.2.2 Formulación de la estrategia

Esta es la segunda etapa del modelo propuesto e inicia una vez que se han examinado los elementos del análisis estratégico que servirán de base para la toma de decisiones. Durante la formulación de la estrategia se pretende que la empresa file sus objetivos a largo plazo, determine la segmentación, el posicionamiento, las estrategias de su mezcla de marketing y el presupuesto de gastos.

3.2.2.1 Objetivos a largo plazo

La formulación de las metas se puede llevar a cabo ya que la empresa ha concluido la etapa de análisis interno y externo, los objetivos que las empresas plantean deben corresponder al periodo de tiempo que se desea abarcar y el cual debe ser a largo plazo por tratarse de una planeación estratégica. La mayoría de las organizaciones fijan objetivos con respecto a la rentabilidad, las ventas, la participación de mercado, la innovación, la reputación y los riesgos; sin embargo, Kotler y Keller (2006) hacen notar que todos los objetivos deben cumplir con cuatro criterios básicos a la hora de establecerlos:

1. Ser ordenados de mayor a menor importancia
2. Ser formulados cuantitativamente
3. Ser realistas
4. Ser consistentes

3.2.2.2 Segmentación

El proceso de segmentación designa una serie de criterios bajo los cuales los consumidores con características y necesidades similares son identificados y agrupados; desde el punto de vista de Drummond et al. (2008), estos grupos deben:

- Responder de la misma forma a los estímulos de la mezcla de marketing y tener una marcada diferencia en la respuesta de otros grupos hacia las mismas estrategias.
- Ser lo suficientemente grandes para que éstos generen el retorno de la inversión que la empresa está buscando.

El mismo autor indica que, para evaluar el atractivo de estos grupos o segmentos se toma en cuenta: su tamaño, su índice de crecimiento, su rentabilidad, la sensibilidad de los consumidores al precio, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la industria, la previsibilidad, los patrones de la demanda y el riesgo potencial de sustitución.

En el presente trabajo se llevará a cabo una investigación cuantitativa a través del diseño de un instrumento de recolección de datos que permita caracterizar al mercado de acuerdo con sus características y determinar la base de la segmentación.

3.2.2.3 Posicionamiento

Una vez que la empresa ha elegido el o los segmentos a los que dirigirá su oferta, debe elegir también la manera en que competirá dentro de ese mercado aprovechando al máximo los recursos y capacidades a su alcance. Dado que los consumidores deben elegir entre un gran número de opciones para satisfacer sus necesidades, es claro que están sujetos a recibir iguales cantidades de información para tomar sus decisiones y como resultado, posicionarán de forma diferente a cada una de las ofertas dentro de su mente basándose en los atributos que contienen o en los atributos que perciban.

Kotler y Armstrong (2008) consideran que la posición que recibe cada oferta puede corresponder a diferentes asociaciones como pueden ser: los atributos o beneficios del producto, las ocasiones de uso, el tipo de usuario, las actividades relacionadas con el uso, la

personalidad del usuario, el origen del producto, los competidores de la marca, el tipo de producto, o alguna simbología relacionada.

3.2.2.4 *Producto*

Kotler y Armstrong (2008) se refiere al producto como “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado” (p.52), aquí se define qué productos se deben lanzar, se administra el tiempo de los productos en el mercado y se toman decisiones con respecto al manejo de la marca, el empaque, la funcionalidad y otras características del producto (Stanton et al., 2007). La planeación de las estrategias de producto le puede dar a la empresa una oportunidad importante: lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación de sus productos con el resto de la competencia (Santesmases et al., 2014).

3.2.2.5 *Precio*

El precio es el dinero que los clientes pagan por obtener un producto o servicio y adquiere particular importancia por ser el medio en que las empresas generan sus ingresos; sin embargo también se puede considerar como precio, el tiempo y el esfuerzo que se requiere para conseguir dichos bienes (Kotler y Armstrong, 2008; Santesmases et al., 2014). En este tema, la empresa debe tomar diferentes decisiones: enfoque para la fijación de precios, cambio de precios, descuentos, términos de venta, entre otros. (Stanton et al., 2007).

3.2.2.6 *Plaza (Punto de venta o Distribución)*

La ventaja por diferenciación también puede ser alcanzada a través de un manejo eficiente de los canales de distribución, por lo que este elemento de la mezcla de marketing se refiere a las actividades que se realizan para poder hacer llegar el producto al cliente final (Kotler y Armstrong, 2008; Santesmases et al., 2014). Las estrategias de este elemento incluyen seleccionar los puntos de venta, definir la estructura y los integrantes del canal de distribución, la logística de comercialización, entre otras (Stanton et al., 2007).

3.2.2.7 Promoción

Las estrategias de promoción se necesitan para orquestar herramientas como la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales en una sola campaña integral que permita comunicar las ventajas del producto o servicio y persuadir a los consumidores de comprarlo (Kotler y Armstrong, 2008; Stanton et al., 2007). Si este programa integral es adecuado se puede también lograr una clara diferencia entre las demás marcas en el mercado, lo que puede convertirse en una ventaja competitiva a largo plazo.

3.2.2.8 Presupuestos

Como cualquier proyecto, el plan estratégico de marketing debe tener los recursos adecuados para llevarse a cabo. La realización de un presupuesto traduce los requerimientos de la estrategia de marketing a términos financieros, lo cual es necesario para que la empresa pueda expresar, evaluar y medir su éxito. La definición del presupuesto debe: entrar dentro del marco de políticas de la empresa, considerar el verdadero origen de cada costo, especificar un periodo de tiempo para su uso, y establecer objetivos para ayudar a medir su efectividad (Drummond et al., 2008).

3.2.3 Implementación

La implementación será fundamental para el éxito del plan estratégico de marketing, si bien los principios básicos de administración contribuirán en el proceso y la implementación se considera parte de la estrategia al tener un alto nivel de influencia en el resultado que se obtendrá.

A su vez, la efectividad de la implementación se evaluará en términos de (Drummond et al., 2008):

- El entendimiento de los principios fundamentales de la implementación.
- La evaluación del proceso o la implementación de proyectos más pequeños.
- La aplicación de técnicas de administración de proyectos.

3.2.4 *Medición y evaluación del rendimiento*

De acuerdo con Drummond et al. (2008) el término “control” padece de una muy mala reputación, puesto que es asociado a la coerción y a la limitación de la libertad con el objetivo de mantener un costo absolutamente bajo. Sin embargo, el proceso de medición y evaluación de los resultados es lo que protegerá al proyecto durante su implementación.

Dado que el control está definido por la medición, esta etapa del proceso se encargará de comparar una situación pasada con una presente para identificar lo que ha pasado en el transcurso del tiempo o durante la implementación del plan. Al establecer un buen sistema de control, la empresa se asegurará que los objetivos de marketing que ha fijado sean cuantificables y estén a cargo de un responsable que responderá por su cumplimiento. La medición de los resultados de este responsable brindan a la empresa un *input* de información para revisar y ajustar los posteriores objetivos, haciendo un círculo de evaluación y mejora (Drummond et al., 2008).

3.3 **Diseño del estudio de mercado para la segmentación**

La investigación para la segmentación tiene como objetivo definir su base, seleccionar los mercados meta y crear perfiles de estilo de vida, demografía, medios de comunicación y el nivel de fidelización. La construcción del instrumento de medición radica en tres pasos principales: operacionalizar las variables, codificar los ítems y finalmente establecer los niveles de medición. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), la operacionalización de una variable se encarga de definirla tanto de forma conceptual como operacional y el instrumento se construye a través de la exploración de sus dimensiones, indicadores y luego a sus ítems. A continuación, se presenta la matriz correspondiente a este trabajo (Tabla 8).

Tabla 8 Matriz de operacionalización de las variables

Estudio	Variable	Dimensión	Indicadores	
Perfil del cliente	Geográfica	Ubicación geográfica del mercado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad <ul style="list-style-type: none"> ○ Cosío ○ El Durazno ○ El Refugio de Agua Zarca ○ El Refugio de Providencia ○ El Salero, Guadalupe ○ La Esperanza (El Salerito) ○ La Punta ○ Santa María de la Paz ○ Soledad de Abajo ○ Soledad de Arriba ○ Zacatequillas 	
			Edad	<ul style="list-style-type: none"> • Años cumplidos
			Género	<ul style="list-style-type: none"> • Género <ul style="list-style-type: none"> ○ Masculino ○ Femenino

		<p style="text-align: center;">Nivel socioeconómico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> No quiero decir • Pensando en el jefe o jefa de hogar, ¿cuál fue el último año de estudios que aprobó en la escuela? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sin Instrucción <input type="radio"/> Preescolar <input type="radio"/> Primaria Incompleta <input type="radio"/> Primaria Completa <input type="radio"/> Secundaria Incompleta <input type="radio"/> Secundaria Completa <input type="radio"/> Preparatoria Incompleta <input type="radio"/> Preparatoria Completa <input type="radio"/> Licenciatura Incompleta <input type="radio"/> Licenciatura Completa <input type="radio"/> Posgrado • ¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay en esta vivienda? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 o más
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos automóviles o camionetas tienen en su hogar, incluyendo camionetas cerradas, o con cabina o caja? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 o más • De todas las personas de 14 años o más que viven en el hogar, ¿cuántas trabajaron en el último mes? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 o más • En esta vivienda, ¿cuántos cuartos se usan para dormir, sin contar pasillos ni baños? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 o más • Sin tomar en cuenta la conexión móvil que pudiera tener desde algún celular ¿este hogar cuenta con internet? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 o más
--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (si contesta que no, terminar la encuesta) <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de internet usa en su casa? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Inalámbrico <input type="radio"/> Instalación con teléfono fijo <input type="radio"/> Módem con tarjeta SIM (chip) • ¿Tiene algún otro servicio contratado con el de internet? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Telefonía fija <input type="radio"/> Televisión por cable (o Netflix, etc.) <input type="radio"/> Otro. • ¿Cuánto paga mensualmente por el servicio? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> \$199 o menos <input type="radio"/> \$200-299 <input type="radio"/> \$300-399 <input type="radio"/> \$400-499 <input type="radio"/> \$500 o más • ¿Por qué medio se enteró de los servicios de su proveedor actual de internet? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Redes sociales <input type="radio"/> Volante
	<p>Conductual</p>	<p>Hábitos de consumo</p>	

			<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Kiosko con agente de venta <input type="radio"/> Agente de venta en casa <input type="radio"/> Radio <input type="radio"/> Televisión <input type="radio"/> Periódico <input type="radio"/> Recomendación de amigo o familiar <input type="radio"/> Otro:
		<p>Nivel de uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la velocidad que tiene contratada (en Megas)? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 1 Mega <input type="radio"/> 2 Megas <input type="radio"/> 3 Megas <input type="radio"/> 4 Megas <input type="radio"/> 5 megas o más • ¿Cuántos dispositivos se conectan al mismo tiempo al internet? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4

<ul style="list-style-type: none"> ○ 5 o más ● ¿Cuáles son los 3 usos más importantes que se le dan al internet de casa? <ul style="list-style-type: none"> ○ Consultas en internet (google o páginas de internet) ○ Llamadas (con o sin video) ○ Envío y descarga de fotos, video o música ○ Consumo de contenido en línea: música, videos, películas. 			
<ul style="list-style-type: none"> ● Califique del 1 al 5 su servicio actual de internet (1=muy malo, 2=malo, 3=regular, 4=bueno, 5=excelente) <ul style="list-style-type: none"> ○ El tiempo en que se cargan las páginas y aplicaciones ○ La estabilidad de la señal (que no se caiga el servicio) cuando se conectan más de dos dispositivos ○ La instalación que realizaron en su hogar ○ La atención a clientes vía telefónica ● ¿Cuál sería el factor por el que usted cambiaría de compañía de internet? 	<p>Experiencia de consumo y grado de fidelidad</p>		

			<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Precio<input type="radio"/> Velocidad de carga y descarga<input type="radio"/> Servicio de atención a clientes<input type="radio"/> Paquetes con servicios extras<input type="radio"/> Tipo de instalación (alámbrica o inalámbrica)<input type="radio"/> No cambiaría de compañía
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

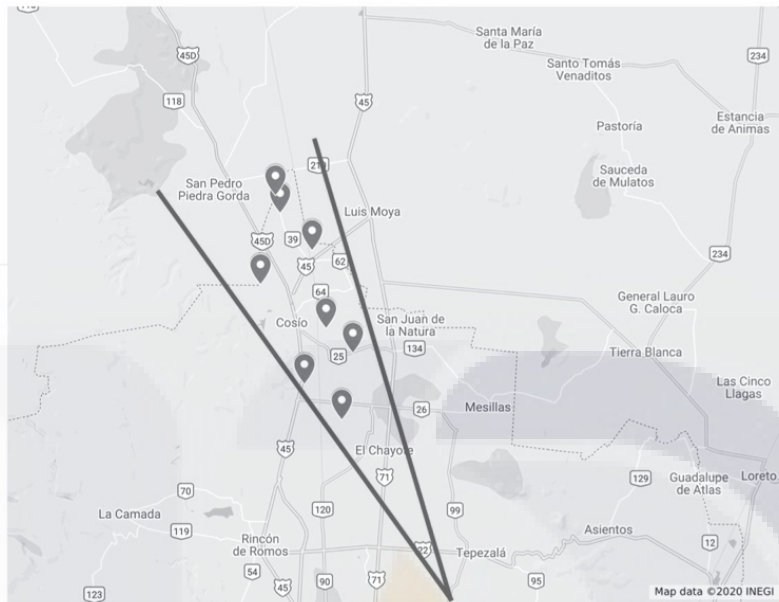
El estudio del perfil del cliente se dividió en las variables que componen la segmentación de mercado: geográfica, demográfica y conductual. De la variable **geográfica** se requiere ubicar al mercado entre comunidades de más de 200 habitantes del municipio de Cosío, que es el área hacia donde está dirigida la señal de la antena y donde ya se brindan servicios actualmente. Las comunidades que se considerarán son Cosío, El Durazno, El Refugio de Agua Zarca, El Refugio de Providencia, El Salero, Guadalupito, La Esperanza (El Salerito), La Punta, Santa María de la Paz, Soledad de Abajo, Soledad de Arriba y Zacatequillas; y se puede ver su ubicación geográfica en la Imagen 1.

La variable **demográfica** está integrada por la edad, género, ocupación, el tamaño de la familia y el nivel socioeconómico; esta última dimensión, se compone por los ítems del cuestionario propuesto por la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia y Opinión (2018) para estimar el nivel al que pertenece una familia en categorías de la A hasta la E.

La variable **conductual** estudia los hábitos de consumo, el nivel de uso, la experiencia de consumo y el grado de fidelidad. El tipo de internet, la cuota y el paquete contratado forman parte de la dimensión de hábitos, mientras que el nivel de uso explora la velocidad del internet, el número de dispositivos conectados y las actividades más comunes que se realizan con el internet del hogar. Por último, la experiencia y el grado de fidelidad pretenden que el encuestado califique su servicio de internet actual en términos de la velocidad, la estabilidad, la instalación y la atención a clientes de su compañía actual; así como el factor por el cual realizarían un cambio de compañía en caso de que estuvieran insatisfechos

El cuestionario se aplicará en campo por un encuestador que tendrá el apoyo de una tableta electrónica con internet y que estará viajando entre cada una de las comunidades para recolectar los datos. El encuestador no requiere capacitación sobre el trabajo de campo ya que actualmente se encuentra laborando para la empresa y ha sido parte de estudios similares en el pasado.

Imagen 1 Ubicación geográfica del estudio



Fuente: Google (2020)

3.3.1 Cálculo de la muestra

La muestra se calculó tomando como población el número de habitantes que suman en conjunto las nueve comunidades mencionadas antes, y posteriormente se estratificó el número de encuestas a aplicar en cada una de acuerdo con su proporción de habitantes con respecto al total.

La fórmula usada para calcular la muestra es la de población finita, ya que se conoce el número de habitantes de las 12 principales comunidades del municipio de Cosío (**P=14,601**), la muestra obtenida es de **91 encuestas**, y su cálculo consideró como **p** el **61.1%** de la población rural de Aguascalientes tiene acceso a internet (INEGI, 2019b) y como **q** su **complemento 38.9%**, un nivel de confianza del 95% (con **valor z de 1.96**) y un **error del 10%**.

Fórmula 1 Cálculo de muestra con población finita

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Sampieri et al. (2014), la estratificación de la muestra incrementa la precisión dado que se hace el cálculo de la muestra por cada estrato; sin embargo se estima que “la varianza de la media muestral puede reducirse al mínimo, si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato” (p.183), esto es representado en la Tabla 9.

Tabla 9 Muestra estratificada por comunidad			
Comunidad	Habitantes	Proporción	No. De Encuestas
Cosío	4898	33.5%	30
La Punta	2416	16.5%	15
El Refugio de Providencia (Providencia)	1377	9.4%	9
El Salero	1229	8.4%	8
Santa María de la Paz	1026	7.0%	6
El Refugio de Agua Zarca	894	6.1%	6
Soledad de Arriba	783	5.4%	5
Soledad de Abajo	770	5.3%	5
Zacatequillas	452	3.1%	3
La Esperanza (El Salerito)	334	2.3%	2
El Durazno	214	1.5%	1
Guadalupito	208	1.4%	1
Total	14601	100%	91

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Trabajo de campo

Si bien en un inicio se planearon encuestas personales, debido las medidas sanitarias impuestas por las instituciones de salud mexicanas, la aplicación de este tipo de instrumento fue complicándose conforme subía el número de contagios en el estado; sin embargo, se logró llevar a cabo el estudio en un 59.3% con 54 encuestas realizadas.

Las respuestas obtenidas fueron recopiladas a través de la difusión por mensajería instantánea de un vínculo web que llevaba a los usuarios a la encuesta digitalizada a través de Google Forms, con algunas instrucciones para su interacción; el instrumento se encuentra actualmente almacenado en la dirección bit.ly/ProviNET con el acceso suspendido desde el día en que se terminó el periodo de aplicación.

Con la disminución del número de encuestas, el margen de error incrementó en un 3.31% de lo que se había establecido anteriormente; sin embargo, se confía en que la muestra es representativa de las características de la población en Cosío debido a que se respetó la proporción del número de habitantes por comunidad.



**Capítulo IV Propuesta de Plan
Estratégico de Marketing**

4.1 Análisis estratégico

Siguiendo el modelo que se definió en el marco teórico, la propuesta comienza con un análisis estratégico en el que se define la **misión** y se realiza un análisis tanto interno como externo. En el **análisis externo** se utilizan las herramientas PEST de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y el diamante de las cinco fuerzas de Porter; así como un estudio de la competencia. Mientras que el **análisis interno** está compuesto por una matriz FODA enfocada a las actividades de marketing.

4.1.1 Misión

La misión de la empresa es fundamental para iniciar cualquier proceso de planeación estratégica, ya que ésta integra el propósito y forma de pensar de la empresa y sus fundadores con el objetivo de permearla y hacerla el pilar de todos los planes, programas y acciones del negocio. La empresa de servicios de internet inalámbrico se define por el siguiente enunciado de misión:

“Proveer a las comunidades rurales el acceso a un internet con velocidades reales y precios justos, innovando tecnológicamente para lograr una infraestructura de red robusta y manteniendo un servicio eficiente y profesional”.

Esta misión reconoce la labor de la empresa por conectar a las comunidades que son consideradas dentro de la zona de alcance de las empresas de telecomunicaciones, debido a que la infraestructura de red para ofrecer el servicio no es lo suficientemente amplia.

El beneficio que su mercado busca es obtener acceso a internet a través de una red segura, y sobre todo que estén recibiendo realmente la velocidad que contrataron. La empresa decidió incluir en su misión el hecho de que sus precios siempre van a ser justos, puesto que piensan que la conectividad debe alcanzar a las comunidades independientemente de su nivel socioeconómico.

La innovación tecnológica ha sido fundamental desde el inicio del negocio para automatizar las actividades de mantenimiento y resolución de problemas, esto muestra el constante

ímpetu por la mejora de la experiencia del usuario y de las características del servicio a través de la programación de sistemas automatizados que reduzcan el tiempo que los empleados pasan solucionando problemas técnicos.

4.1.2 Evaluación externa

El análisis de las fuerzas externas que influyen en las actividades de la empresa requiere el procesamiento de la información que se obtiene de diferentes fuentes. Si bien la empresa puede tomar posturas que le permitan defenderse, el estudio del macro y el micro ambiente es vital para la formulación de estrategias que le permitan al negocio adaptarse con mayor eficiencia.

4.1.2.1 Análisis del macro ambiente

Factores político-legales:

Las WISP deben solicitar un permiso al Estado para que éste le permita el uso del espectro radioeléctrico que utiliza para transmitir la señal de internet a sus clientes. Estas obligaciones legales se encuentran estipuladas en la Ley General de Bienes Nacionales, que regula el espacio aéreo, en la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión y en la Ley de Vías Generales de Comunicación, que estipulan que es del dominio público de la Nación todo el espectro radioeléctrico y sus recursos orbitales.

Con base en la legislación mencionada y en el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estado podrá otorgar una concesión para explotar estos bienes que de hecho pertenecen a la Nación, incluyendo las frecuencias libres del espectro. La misma Constitución, estipula que es el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) será el encargado de supervisar la explotación de las redes y la prestación de servicios de radiodifusión, así como la infraestructura que la que dependen, además de establecer con base en el Cuadro Nacional de Atribuciones de Frecuencias (CNAF) la asignación de las diferentes bandas de frecuencia según su uso. El Estado ha establecido que las frecuencias que son libres pueden ser empleadas por cualquier usuario, sin necesidad de un instrumento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

especial o permiso siempre y cuando cumplan con lo estipulado en las condiciones de operación (ALEF-BEIT Abogados, s.f.).

Sin embargo, cuando el usuario hace uso de las radiofrecuencias para prestar servicios con fines de lucro, éste debe de contar con una concesión por el simple hecho de que está usando las telecomunicaciones nacionales para un fin preponderantemente económico. Es por este motivo que las WISP deben regularizarse y sujetarse a los ordenamientos legales que señalan las instituciones correspondientes, a modo de evitar multas que podrían poner en peligro su patrimonio (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2018).

Factores económicos

Debido a la incertidumbre generada por el conflicto entre las potencias de Estados Unidos de América (EUA) y China, así como la salida de Reino Unido de la Unión Europea, la economía global sufrió una desaceleración simultánea en el año 2019; sin embargo, luego de pasar algunas turbulencias en la renegociación del Tratado de Libre Comercio entre México, EUA y Canadá (T-MEC), México tenía un panorama positivo para el 2020. No obstante, el descubrimiento de los primeros casos de COVID-19 en China y sus primeros casos exportados en el mundo trajeron consigo una ola de restricciones de movilidad que hicieron estragos en las economías de todos los países, pues se prohibieron actividades que eran fundamentales para la estimulación económica, los mercados financieros y las materias primas globales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, 2020).

La SHCP (2020) indica que la detención de las actividades económicas conllevó una caída del comercio a nivel mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta ahora que el Producto Interno Bruto (PIB) mundial podría reducirse en un 4.9% en el 2020, según su reporte de Perspectivas Económicas. Si bien el primer sector se vio menos afectado por la pandemia, fue el sector de los servicios y de la manufactura los que se vieron mayormente afectados por la cancelación de servicios que requerían la interacción entre personas o en el suministro de materias para productos no esenciales. Hoy en día se desconoce de la duración de este suceso y las afectaciones finales sobre la economía del planeta, sin embargo, es sabido que han aumentado que los inversionistas retiren sus capitales de mercados emergentes y migren hacia mercados que pueden representar mayor seguridad para sus inversiones.

De manera particular, en México se suscitó una contracción del 14.8% en el sector de servicios de transporte, 18.8% en el esparcimiento y alojamiento temporal, así como un 48.3% en la industria de preparación de alimentos. El cierre de fábricas en el mundo no hizo excepción en México, y afectó con un cierre de más de dos meses al sector que representa el 16.7% del PIB. Cabe mencionar que los servicios corporativos, de educación, gubernamentales y de salud representaron un contrapeso de todos los subsectores que presentaron una caída, debido a que mantuvieron operaciones de alguna u otra manera (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2020).

La mayor volatilidad de los mercados financieros se observó del 13 al 20 de marzo, el peso mexicano incrementó en \$2.50 y alcanzó un máximo histórico de \$25.40 el día 23 de marzo. Se dice que las medidas de resguardo que tomaron los países contribuyeron a la recuperación parcial, sin embargo, la incertidumbre es un factor de riesgo constante por la constancia e incremento de los contagios entre la población.

El paquete económico que presentó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020) proyecta una tasa de inflación interanual de 3%, que va de acuerdo con la tendencia de estabilidad de precios a nivel nacional; prevé tasa de interés de referencia de 4% con cincuenta puntos base menos, así como un tipo de cambio promedio de \$22.1 pesos por dólar, mientras que se espera que el dólar tenga un cierre de año (2021) de \$21.90 pesos.

En cuanto al desempleo, éste se prevé que alcance un nivel récord a finales de 2020 para luego regresar a su nivel pre-pandemia durante el segundo trimestre del 2021. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indica que, sin un segundo brote, la tasa de desempleo alcanzará un máximo de 7.2% en 2020 para terminar en 5.9% a finales del 2021. Mientras que, con un escenario que incluye un nuevo brote, la tasa de desempleo alcanzará 7.5% en el cuarto trimestre del 2020.

Factores socio-culturales

A raíz de la llegada del virus SARS-COV2 a México, las autoridades federales de educación sostuvieron reuniones para analizar las diferentes acciones que se implementarían para mitigar el ritmo de contagio y salvaguardar la salud de los estudiantes mexicanos. Si bien en

un inicio se creía que el receso escolar dispuesto en marzo para apoyar y motivar a las familias a resguardarse voluntariamente iba a durar algunas semanas, las autoridades de salud y de educación anunciaron que el regreso a clases en abril se haría en línea (A. Sánchez, 2020 y Expansión Política, 2020)

La Secretaría de Educación Pública decidió utilizar el internet y la televisión para mantener las clases a distancia de los alumnos que se encontraban en aislamiento voluntario. Ambas herramientas fueron elegidas ya que se considera que alrededor del 70% del país tiene conexión a internet y el 95% tiene acceso a la televisión abierta. Desde el 23 de marzo del 2020, las clases de educación preescolar, primaria, secundaria y bachillerato transmiten sus programas de estudio a través de los medios de comunicación designados por la federación (Nolasco, 2020).

Este rápido cambio representó el aceleramiento del desarrollo de la educación en línea en México, ya que más de 25 millones de estudiantes cambiarían la modalidad de sus clases debido a la pandemia, obligándolos a usar el internet para fines educativos más que recreativos. A su vez, estas medidas obligaron a los maestros a capacitarse y adquirir habilidades nuevas sobre el uso de plataformas y contenido en línea como *Microsoft Teams* o *Google Classroom* (Badillo, 2020).

Por otra parte, las medidas de prevención contra el coronavirus aceleraron la implementación del *home office* en el país, ya que en años anteriores se tenía registro de que sólo el 40% de las empresas aplicaban esta dinámica laboral. En el inicio del confinamiento se registró que sólo 24 empresas utilizarían el modelo el trabajo remoto. La posibilidad de que un trabajador realice desde casa o cualquier otro lugar sus actividades laborales abrió una posibilidad para que las empresas pudieran mantener sus actividades sin exponer a su equipo de trabajo a ser contagiado en un espacio cerrado y compartido, lo que derivó en un incremento del tráfico de internet del 35-45% durante los meses de confinamiento (López, 2020b; M. del P. Martínez, 2020).

La cuarentena voluntaria y las medidas de resguardo de la población llevaron a los internautas a migrar sus hábitos a un ambiente virtual. Al igual que la educación y el trabajo, las compras se llevaron a cabo a través de plataformas y sitios web que le ofrecían al usuario una

experiencia diferente pero que satisface sus necesidades. Se tiene registro de que el comercio electrónico en México se incrementó en un 90%, el Reporte sobre el Impacto del COVID-19 en Venta Online detalla que el 50% de las empresas en México están duplicando su presencia en la web y que el 20% han tenido más del 300% de crecimiento en el volumen de sus ventas por este medio. El desarrollo de este sector fue exponencial y al menos el 20% de las empresas esperan que el *e-commerce* represente más del 30% de sus ventas totales (Hernández, 2020).

Los movimientos del comercio electrónico en México variaron según el sector, la categoría *retail* mostró un incremento importante debido a iniciativas como el *Hot Sale*, la categoría de supermercados incrementó al inicio de la pandemia y tuvo un ligero decremento al instaurarse la “nueva normalidad” en la que se reabrieron este tipo de tiendas físicas; por otro lado, la categoría *travel* tuvo una caída importante que afectó considerablemente a los negocios de hospitalidad pero ha ido recuperándose poco a poco ya que en algunos estados el riesgo de contagio disminuyó un poco a partir de junio (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2020).

El rápido avance de los medios de comunicación digitales y del internet en la vida de los mexicanos hace necesario evaluar qué tan seguro y confiable consideran que son estas aplicaciones y plataformas de las que han llegado a depender tanto. En la primera encuesta de Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones 2020 llevada a cabo por el IFT se encontró que los encuestados perciben estas plataformas como facilitadores de su vida y de vínculos emocionales con otras personas, por lo que el 80% aceptó ser usuario de Facebook, WhatsApp, Youtube, Messenger, Instagram y Google Chrome. Ese mismo porcentaje aceptó estar al tanto de que estas aplicaciones producen un valor económico a pesar de que son gratuitas, pero sólo algunos reconocieron que este valor se crea a través de la recopilación y manipulación de datos personales y datos generados a partir de sus hábitos de navegación, así también aceptaron que desconocen las políticas de privacidad y que no leen los términos de condiciones de uso ya que son muy complejas en su lectura y entendimiento. Así mismo, el 70% de los usuarios notan que la publicidad que ven en estas plataformas responde a las búsquedas que han realizado y a las preferencias que han expresado dentro de la plataforma,

sin embargo, sólo el 30% está de acuerdo con que ésta sea parte de su experiencia en dichos entornos (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2020).

Según cifras del INEGI, un 80% de los usuarios de internet lo hace para poder interactuar con otras personas y comunicarse en redes sociales y plataformas de mensajes instantáneos, el consumo de contenido multimedia es común en un 72% del total, un 60% realiza video llamadas, un 27% juega en línea y un 22% compra en línea. De acuerdo con la encuesta de la IFT, las aplicaciones que son indispensables para la vida de los usuarios son: Google, Youtube, Instagram, Netflix, Snapchat, Google Chrome, Twitter, Waze, Spotify, WhatsApp, Gmail y Facebook. Las aplicaciones que se encuentran aún por debajo, pero tienen potencial de crecimiento son: BBVA Wallet, Rappi, Bancomer móvil y Uber. Por otro lado, las aplicaciones que se encuentran en su mayoría relacionadas con los servicios de entretenimiento y que se considera que pueden ser sustituidas son: Safari, Expedia, Google Pictures, Mercado Libre, Amazon, CandyCrush, Plants vs Zombies, Despegar, Prime Video, Didi, Cinemex, HBO GO, Booking.com, OneDrive y Airbnb. Finalmente, la relevancia de las siguientes aplicaciones las ha hecho caer en desuso y en popularidad: Tinder, Firefox, Yahoo!, Pinterest y Shazam (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2020).

Ante esta contingencia, queda claro que la posibilidad de mantenerse conectado facilita un mundo de actividades que, si bien ya se consideran cotidianas, aún son imposibles o complejas para un 25% de la población mexicana.

Factores tecnológicos

El avance tecnológico en México se puede observar con las cifras del 15° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México donde se muestra un incremento de la penetración del internet entre las personas mayores a 6 años del 4.3% y se posiciona en 71% aunque se estima que la población con conectividad ascenderá a 87 millones, lo que representaría un 76% (Asociación de Internet MX, 2019; Forbes, 2020a).

A raíz de las iniciativas de aislamiento voluntario durante la pandemia, el uso de las telecomunicaciones ha incrementado dejando ver la necesidad de ampliar la accesibilidad y mejorar la estabilidad a través de una nueva generación de redes, tal es el caso de la red 5G.

Se espera que las conexiones de este tipo sean mayores a 238 millones a nivel mundial, específicamente en América Latina y el Caribe se registraron 3,004 suscripciones a esta red durante el primer trimestre del 2020 y el objetivo es que se tengan 270mil más en lo que resta del año. Sin embargo, a pesar de lo prometedora que suene esta nueva generación, el panorama económico no favorece su lanzamiento oficial en el mercado mexicano, pues la inversión para obtener nuevos equipos que trabajen con 5G está fuera del alcance por el momento; no obstante, hay estimaciones que prometen que la cobertura de quinta generación abarcará el 50% del territorio para el 2025 (eSemanal, 2020; López, 2020a).

Los rezagos digitales en México han quedado al descubierto gracias a la emergencia sanitaria del COVID-19, las medidas de aislamiento orillaron a la población a cambiar sus hábitos educativos, profesionales y sociales sin tener el respaldo de una buena infraestructura que sea segura, sin tener acceso a mejores equipos de cómputo y sin un acceso total a las redes de última generación. A pesar de esto, la pandemia también ha presentado la oportunidad para que el país pueda mejorar e identificar las soluciones tecnológicas para el beneficio de la población y de las empresas mexicanas (Chávez, 2020).

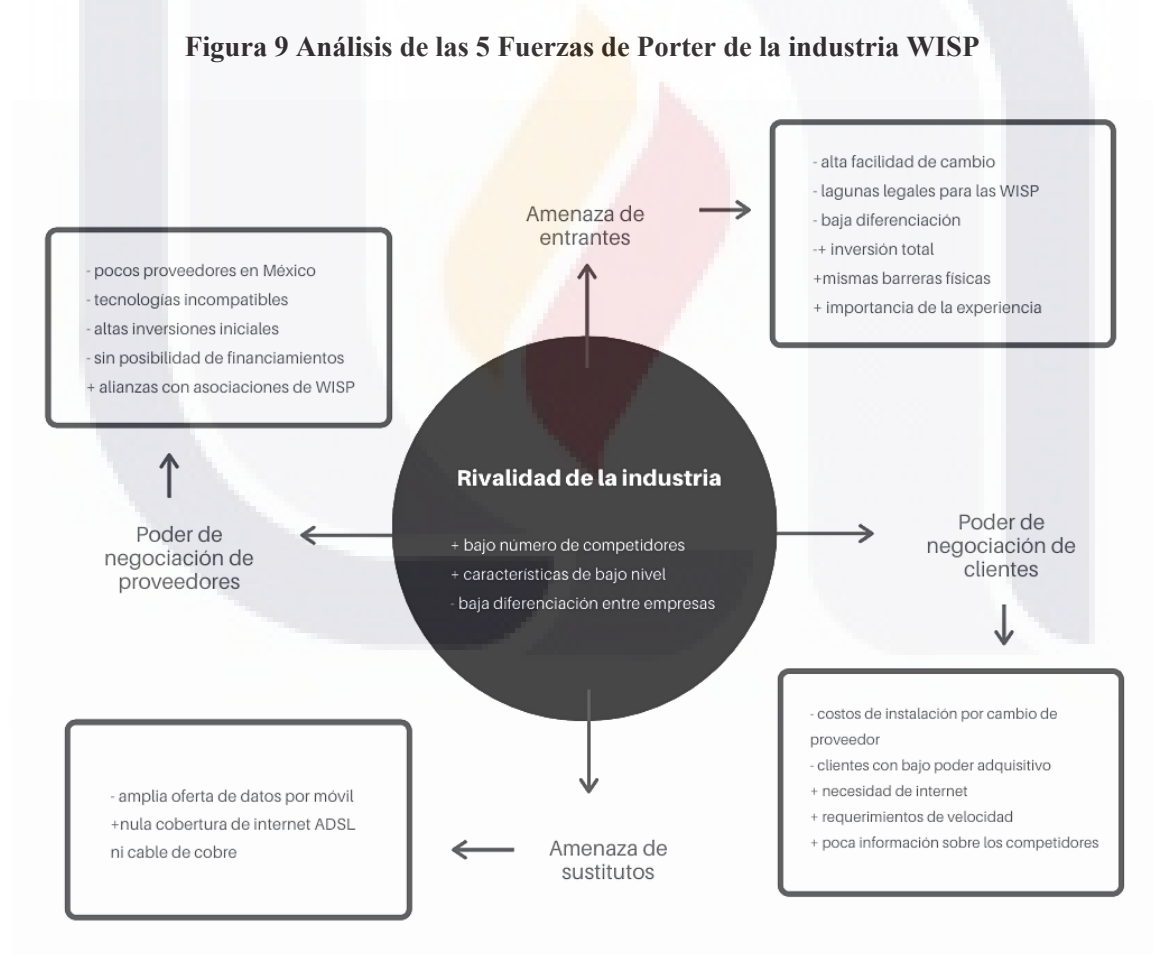
El incremento del volumen de compras en línea derivado del confinamiento de la población generó un retraso en los tiempos de entrega de los paquetes, sumado a esto, la dificultad para contactar al servicio al cliente se convirtió en un obstáculo para quienes compran por internet. Las empresas de mensajería tuvieron muchas dificultades para poder proveer el servicio habitual después del incremento del e-commerce en el país, DHL fue una de esas compañías que se enfrentaron a incrementos de más del 50% y fueron orilladas a realizar inversiones de nuevos equipos de transporte para poder mantenerse a flote. Este acelerado crecimiento fue aprovechado para el desarrollo de nuevas tecnologías para el *supply chain* que permitieran optimizar tiempos y costos. Algunas de estas herramientas están creadas con *machine learning*, internet de las cosas, inteligencia artificial y *big data*. Este tipo de innovaciones son un progreso para la seguridad de los repartos de mercancías, el control de inventarios, la medición de las condiciones en que viajan las unidades y otros elementos fundamentales para la logística (Aguilar, 2020; Riquelme, 2020; Vázquez, 2020).

Sin duda, la innovación tecnológica durante la época de coronavirus ha puesto a prueba la capacidad de adaptación de las personas y de las empresas, ante escenarios tan diferentes y caóticos, es la habilidad de crear herramientas tecnológicas que faciliten las operaciones, lo que ha de salvar a una empresa de la inminente quiebra (Forbes, 2020b).

4.1.2.2 Análisis de la industria

El modelo de 5 fuerzas de Porter se llevó a cabo con la idea de comprender el rol de la empresa dentro del contexto que ella misma confirma, así como identificar los factores que pueden jugar a su favor dentro de las relaciones que sostiene con otros miembros de la industria. A continuación, se explican más a detalle cada uno de los roles que estas empresas juegan dentro del modelo (Figura 9).

Figura 9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la industria WISP



Fuente: Elaboración propia.

Amenaza de entrantes

Nuevos competidores pueden figurar en la industria como proveedores independientes, civiles que tienen la capacidad de instalar una pequeña antena para su propio beneficio y el de sus allegados, sin embargo, estas personas fácilmente pueden convertirse en negocios redituables que obtengan una porción pequeña del mercado en un lapso relativamente corto debido a las lagunas legales dentro de la regulación de frecuencias libres para las empresas WISP, así como la baja diferenciación que éstas ofrecen al mercado dado que son servicios de internet genéricos sin una ventaja competitiva, bajo los mismos términos y contra las mismas barreras físicas para llevar la red inalámbrica a comunidades sin otro tipo de conexión. Cabe recalcar, que si bien se considera sencillo entrar en la industria un factor clave que podría acelerar o entorpecer el proceso es la experiencia de las personas en el sector de las redes y telecomunicaciones.

Amenaza de sustitutos

Si bien las WISP tienen campo abierto en las comunidades alejadas que sufren de la ausencia de coberturas de internet ADSL o de cable de cobre, estas compañías siguen dentro del panorama de los sustitutos. Éstos estarían conformados por todas las compañías de telecomunicaciones que ofrecen paquetes de datos móviles o dispositivos similares a los módems, pero que funcionan con tarjetas SIM que se conectan a su misma red. Sin embargo, estos planes pueden llegar a ser más caros que una tarifa WISP y consumirse mucho más rápido, por lo que no se consideran de alta influencia.

Poder de negociación de proveedores

Dentro del territorio mexicano no existe una oferta amplia de equipo para las instalaciones de antenas de red y antenas receptoras, así mismo, los pocos ofertantes que existen manejan tecnología incompatible entre sí, por lo que una instalación tendría que hacerse con equipo proveniente de la misma empresa. Estos proveedores requieren altas inversiones iniciales, debido al número de equipos que deben comprar las empresas para armar su propia instalación y no ofrecen planes de financiamiento a empresas pequeñas o micro. El poder que ejercen los proveedores se volvió realidad con la reciente pandemia y el desabasto que

provocó en este tipo de equipo, la demanda de internet y de los proveedores de internet generaron un desabasto y un incremento en los precios de hasta el 100%.

Poder de negociación de clientes

Los clientes que conforman el mercado de las WISP deben cubrir altos costos de instalación para poder recibir la señal de internet en sus casas, éstos rara vez tienen información sobre todas sus opciones y seguirán lo que les recomiende algún familiar o amigo para satisfacer la necesidad con el proveedor que ofrezca la velocidad que necesitan; es por esto por lo que la influencia de este sector se considera baja.

Rivalidad de la industria

Dentro de la industria se encuentran dos firmas medianas y algunos proveedores independientes, por lo que no se considera como un mercado saturado; así mismo las características del servicio son de bajo nivel debido a la lejanía entre las comunidades de Cosío y las antenas principales en Aguascalientes. Estas barreras orillan a las empresas a ofrecer un servicio genérico que está a merced de las barreras físicas lo que provoca una baja diferenciación entre los participantes de la industria.

4.1.2.3 Análisis de la competencia

Dentro del análisis de la industria que se llevó a cabo previamente, se identificaron los dos competidores directos de la empresa Provinet los cuales dan servicio de internet inalámbrico tanto en comunidades rurales como en la ciudad de Aguascalientes, siendo este último el menor de sus enfoques. A continuación, se presenta una comparativa de las características principales de ambos negocios como parte de la evaluación externa del análisis estratégico.

Tabla 10 Cuadro comparativo de la competencia directa			
Empresa	Pronet	DigitalNET	Provinet
<i>Ubicación actual</i>	Aguascalientes, Ags.	Aguascalientes, Ags.	Aguascalientes y Cosío, Ags.
<i>Portafolio de servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Internet inalámbrico Plan Residencial de 1 a 5 Mb • Internet inalámbrico Plan Empresarial de 5 a 15Mb • Alarnet (servicios de seguridad) • Protech (reparación y mantenimiento de equipos de cómputo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet inalámbrico de 2 a 15 Mb 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet inalámbrico de 5 a 20Mb
<i>Esquema de precios del servicio de internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Residencial de \$199 a \$499 • Plan Empresarial de \$580 a \$1856 • Costo de instalación \$200 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes desde \$199 hasta \$599 • Costo de instalación \$600 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de \$299 a \$599 • Costo de instalación \$250
<i>Cobertura del servicio</i>	Todo el estado de Aguascalientes	Todo el estado de Aguascalientes	Norte del estado de Aguascalientes

<i>Canales de comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Página web activa (www.pro-net.com) • Redes sociales activas (Facebook) • Correo electrónico (contacto@pro-net.mx) • Teléfono (449) 996 8498 • Whatsapp (449) 154 52 59 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web inactiva (www.digitalnet.com.mx) • Redes sociales semi-activas (Facebook) • Teléfono y Whatsapp (449) 972 1609 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web activa (www.provinet.com.mx) • Redes sociales semi-activas (Facebook, Twitter e Instagram)
--------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Con base en la evaluación anterior, se pueden identificar las primeras diferencias:

- Provinet cuenta con dos ubicaciones, sin embargo, la oficina de Aguascalientes está inactiva debido a la pandemia. Los competidores siguen atendiendo en sus respectivas sedes ubicadas en el municipio capital.
- Uno de los competidores (Pronet) tiene una división especial entre los planes de baja velocidad (para casa) y los planes que están dirigidos hacia un mercado empresarial con requerimientos de velocidad que van de 5 a 15Mb y pueden cobrar una cuota más alta por éstos; mientras que Provinet y el otro competidor ofrecen planes abiertos a cualquier mercado sin distinción entre los segmentos más que por el nivel de velocidad.
- Los costos de instalación varían sin ninguna causa aparente ya que el proceso de instalación de antenas es exactamente el mismo.
- Los competidores, tanto Pronet como DigitalNET, tienen más de una antena que les permite dirigir la señal de internet hacia otras regiones del estado; mientras que la empresa del presente caso tiene únicamente una antena con señal dirigida hacia el norte del estado, lo que les permite una mayor velocidad al estar dirigiéndose a un solo punto geográfico.
- Los canales de comunicación son los mismos, las tres empresas cuentan con redes sociales y un teléfono directo para contrataciones. La diferencia radica en que Pronet tiene una presencia digital mayor y actualizada.

Dado que una de las mayores diferencias entre las tres empresas proveedoras de internet es su presencia de marca en los medios digitales, se llevó a cabo un análisis más detallado sobre sus plataformas en línea: sitio web y redes sociales.

Tabla 11 Análisis de sitios web			
Empresa	Pronet	DigitalNET	Provinet
Sitio web	www.pro-net.mx	www.digitalnet.com.mx	www.provinet.com.mx
Tamaño de la página	10.1MB	No disponible	406.3 KB

Índice de velocidad	5.3 segundos	No disponible	0.7 segundos
Tiempo del primer renderizado con contenido	1.1 segundos	No disponible	0.7 segundos
Tiempo de interactividad	6.3 segundos	No disponible	0.7 segundos
Visitas	718	No disponible	No disponible
Tiempo promedio de visita	6 minutos	No disponible	No disponible
Tasa de rebote	0%	No disponible	No disponible
Palabras clave	Pronet Aguascalientes Internet Aguascalientes Pro net Pronet Qué son los servicios de internet	digitalnet	No disponible

Fuente: Elaboración propia con datos de alexa.com, developers.google.com y semrush.com

Es importante señalar que el competidor DigitalNET tiene deshabilitada su página web por lo que no se pudieron obtener datos precisos, sin embargo, se puede observar que el diseño y la construcción del sitio de Provinet es muchísimo más eficiente con tan sólo 406.3KB y una velocidad de carga de 0.7 segundos, lo que mejora considerablemente la experiencia del usuario cuando está navegando en las páginas buscando más información sobre los

proveedores. Este análisis permite conocer también el tiempo promedio de visita, al tener datos no disponibles de un competidor y al tener muy pocos visitantes de Provinet el competidor que lidera en este sentido sería Pronet con 718 visitas de usuarios que pasan en promedio 6 minutos dentro de ella.

Como parte de la estrategia de comunicación digital de las empresas se encuentra el manejo de sus redes sociales, el presente estudio de la competencia incluye un comparativo del rendimiento de una de las plataformas de interacción social más importantes y por las que el público objetivo busca comunicarse con los proveedores de internet: Facebook. Esta red se eligió porque es la que más usan las tres empresas y se requiere más actividad que en la prueba anterior de las páginas web para poder hacer una conclusión comparativa de los competidores y sus estrategias.

Tabla 12 Análisis del perfil de Facebook			
Empresa	Pronet	DigitalNET	Provinet
Facebook ID	Proinet	Digitalnet9	Provinet.mx
Fans	4.2K	1.8K	104
Índice de rendimiento de la página	6%	4%	4%
Interacción de las publicaciones	0.11%	0%	0%
Crecimiento semanal del número de fans	0.4%	0.5%	0.2%
Compromiso (engagement)	0.039%	0%	0%
Palabras clave	Estamos, para, servirte, Whatsapp,	No tiene publicaciones para analizar	No tiene publicaciones para analizar

	internet, conexión		
--	-----------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de fanpageakarma.com

4.1.3 Evaluación interna

Como complemento al FODA que se llevó a cabo en capítulos anteriores, se plantea nuevamente la matriz, esta vez tomando en cuenta únicamente la variable mercadológica y con dimensiones que conciernen directamente a la propuesta. En la Tabla 13 se muestran los atributos positivos y negativos del área de marketing en la empresa Provinet, a cada una de las condiciones se les asignó una ponderación con una escala del 1 al 3, donde el 1 es el nivel más bajo de actuación, 2 es el medio y 3 es el nivel más alto; de este modo se permite establecer las diferencias entre las variables y su jerarquización

Tabla 13 FODA de marketing		
	Ponderación	Total %
Fortalezas (positivo)		
Propuesta de valor diferenciadora basada en la innovación tecnológica y la honestidad	3	13%
Precio competitivo	1	
Dominio y servidor propios	1	
Oportunidades (positivo)		
Escuelas en línea al inicio de 2021	3	26%
Empresas en home office de forma indefinida	3	
Lagunas legales para la regularización	2	
Mala atención al cliente de los competidores	2	
Debilidades (negativo)		
Marca no posicionada fuera del mercado de origen (Refugio de Providencia)	3	41%
No existen actividades de promoción de ventas ni publicidad	3	

Sitio web creado, pero no indexado en buscadores	2	
Redes sociales sin actualización	2	
Lentitud en la expansión del servicio de forma geográfica	3	
Recursos económicos de lenta entrada	3	
Amenazas (negativo)		
Desabasto de antenas y equipo por alta demanda	3	21%
Competidores tienen acaparado el mercado	2	
Distancia geográfica empeora la señal de las antenas y hay potencial saturación de antenas	3	
Total	39	100%

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se han establecido los criterios con su ponderación de acuerdo con su nivel de actuación hay que determinar el balance estratégico con los resultados obtenidos, este balance estratégico es la relación que existe entre el factor de riesgo y el factor de optimización los cuales se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Fortalezas} + \text{Oportunidades} = \text{Factor de optimización}$$

$$\text{Debilidades} + \text{Amenazas} = \text{Factor de riesgo}$$

De acuerdo con la ponderación del FODA anterior, los resultados de ambos factores se representan a continuación y se observa que la relación no es equitativa y está lejos de encontrarse en su relación ideal de 50-50, por lo que las estrategias que se deberán de trazar estarán en aprovechar las fortalezas y oportunidades para poder alcanzar la magnitud de las debilidades y amenazas.

Tabla 14 Balance estratégico del FODA		
Fortalezas + Oportunidades	Debilidades + Amenazas	Total
38%	62%	100%

Fuente: Elaboración propia

4.2 Formulación de la estrategia

Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación del contexto actual de la empresa, es necesario tomar las decisiones que fijen el rumbo a largo plazo con el diseño de una estrategia de marketing que sea integral y de acuerdo con las necesidades de Provinet y del mercado.

4.2.1 *Objetivos del plan de marketing*

Objetivo general de marketing: Crear una ventaja competitiva que **diferencie** a la empresa Provinet en las dimensiones de imagen de marca, tecnología y atención a cliente con el objetivo de incrementar su participación de mercado y sus ganancias en los próximos cinco años.

Objetivos específicos de marketing:

1. Aplicar de manera transversal los valores y atributos de marca para que ésta sea unificada en todas las comunicaciones de la empresa.
2. Comunicar los avances de la automatización de redes en la empresa para generar una imagen de empresa “innovadora” en la mente del mercado.
3. Incrementar el posicionamiento de la empresa con el fin de distinguirse de competidores y sustitutos.

4.2.2 *Segmentación*

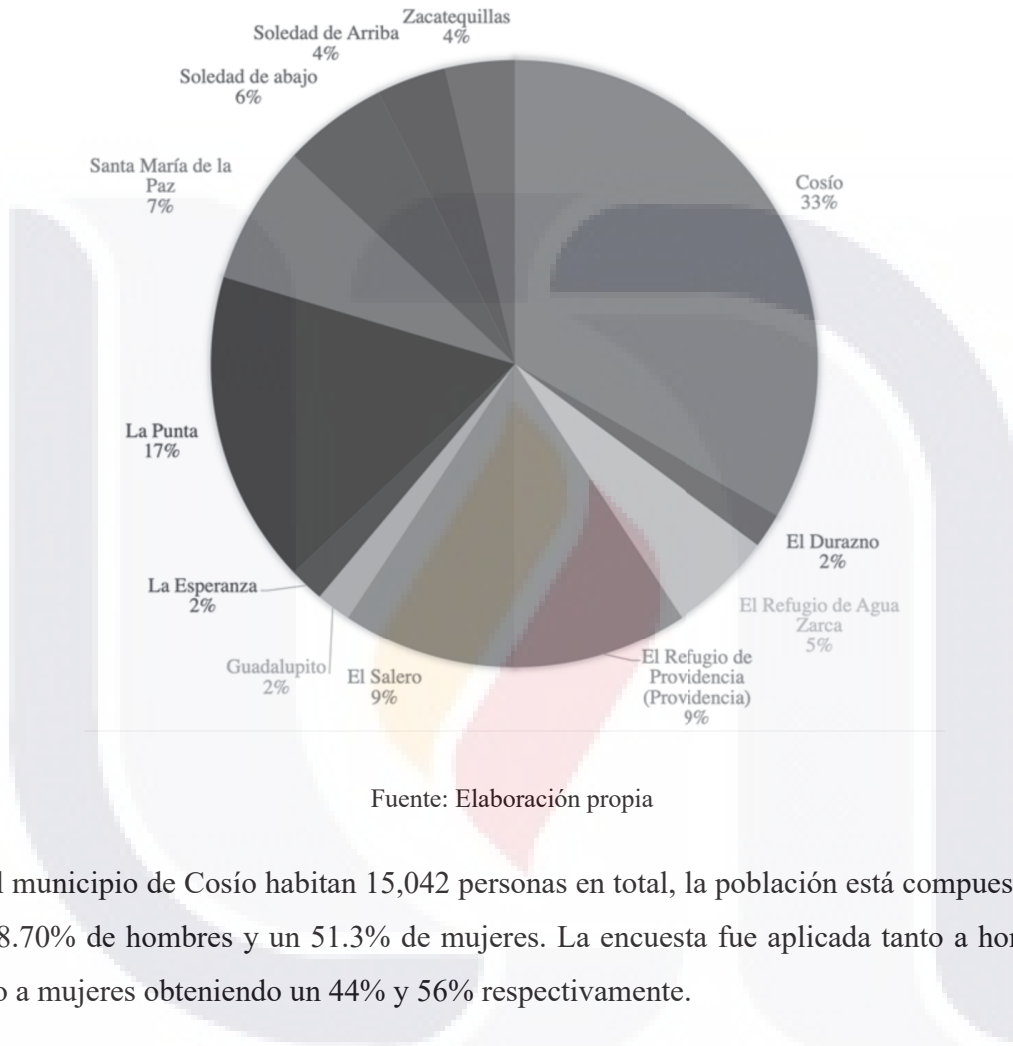
El instrumento de recolección de datos está diseñado para determinar las características del mercado meta y así realizar una segmentación pertinente, la cual fuera la base para la creación de nuevas estrategias de marketing. A continuación, se presentan los resultados de dicha encuesta y los perfiles de cliente que surgen de ésta.

4.2.2.1 *Resultados de la encuesta*

La encuesta está dividida en dos secciones: demográfica y conductual. Como se mencionó anteriormente, el levantamiento de la información fue obstaculizado por las medidas de salubridad establecidas para combatir la pandemia de COVID-19, por lo que se aseguró que,

a pesar de ser un número menor, se cumpliera con la proporción de habitantes en las comunidades para mantener el margen de confiabilidad (Gráfica 1).

Gráfica 1 Proporción de encuestas por comunidad



En el municipio de Cosío habitan 15,042 personas en total, la población está compuesta por un 48.70% de hombres y un 51.3% de mujeres. La encuesta fue aplicada tanto a hombres como a mujeres obteniendo un 44% y 56% respectivamente.

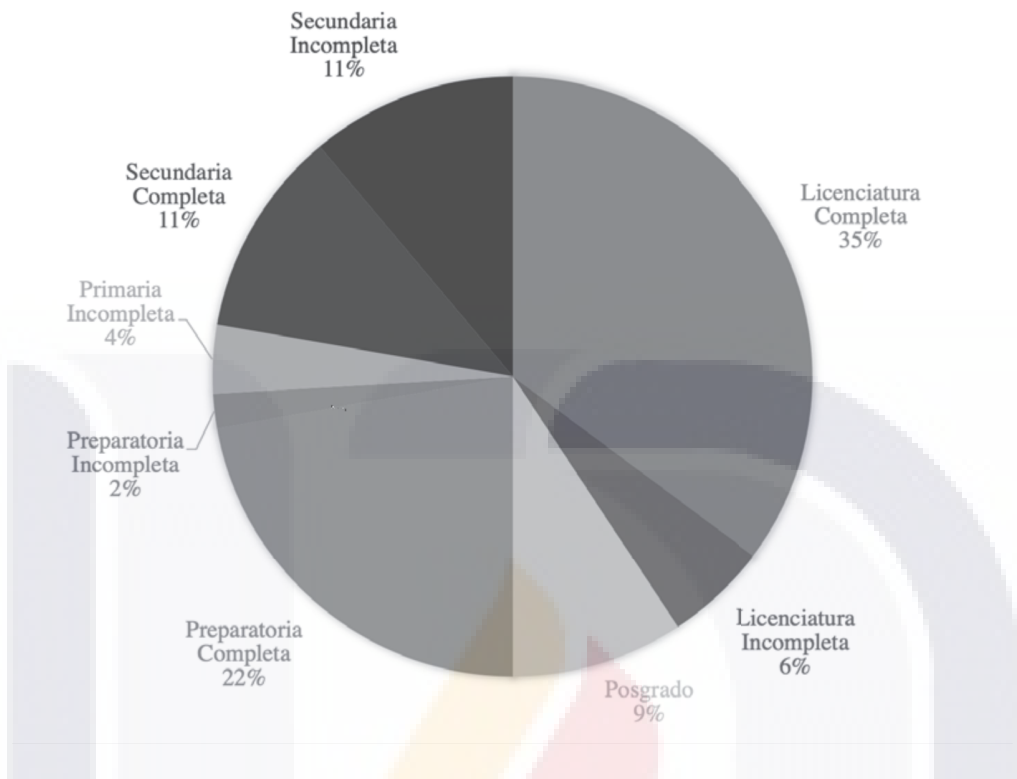
Gráfica 2 Género



Fuente: Elaboración propia

Para calcular el nivel socioeconómico se realizaron las preguntas diseñadas por Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia y Opinión (2018), en las cuales se incluye: el nivel de escolaridad, el número de baños completos en la vivienda, el número de automóviles propios, las personas ocupadas que habitan en la vivienda, así como el acceso a internet en casa. De las personas que respondieron la encuesta, un 35% concluyó sus estudios de licenciatura, un 22% tiene la preparatoria terminada y otro 22% está dividido entre las personas de nivel secundaria ya sea terminada o trunca (Gráfica 3).

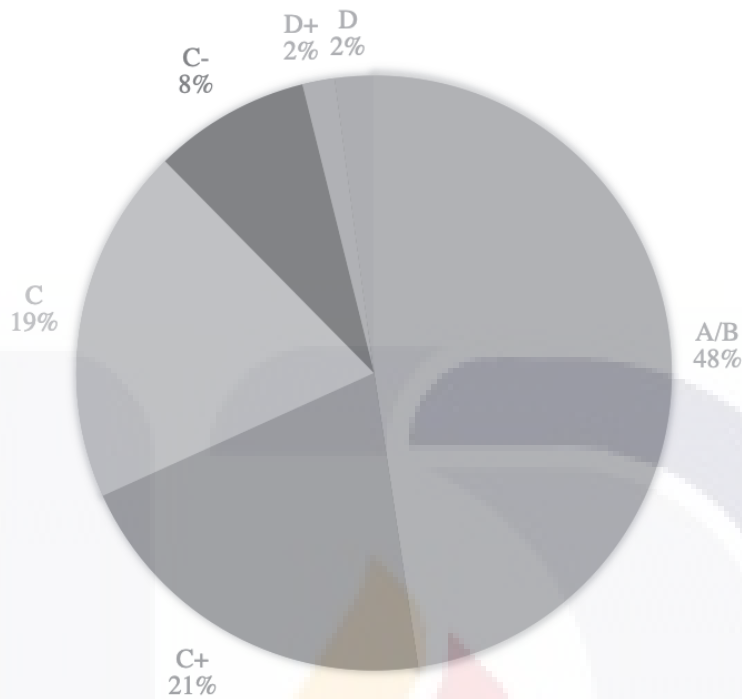
Gráfica 3 Escolaridad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2010) , Cosío es uno de los municipios con menor índice de pobreza, sin embargo sigue teniendo casi un 53% de su población con carencias y un 4.8% en situación de pobreza extrema. Debido a que la encuesta fue aplicada a personas que tuvieran acceso a internet y en las comunidades más grandes y activas del municipio, el resultado arrojó que el 48% de los encuestados pertenecen al segmento A/B, mientras que el 21% y el 19% a los segmentos C+ y C respectivamente; mientras tanto, el resto de la muestra se divide entre los niveles C-, D+ y D (Gráfica 4).

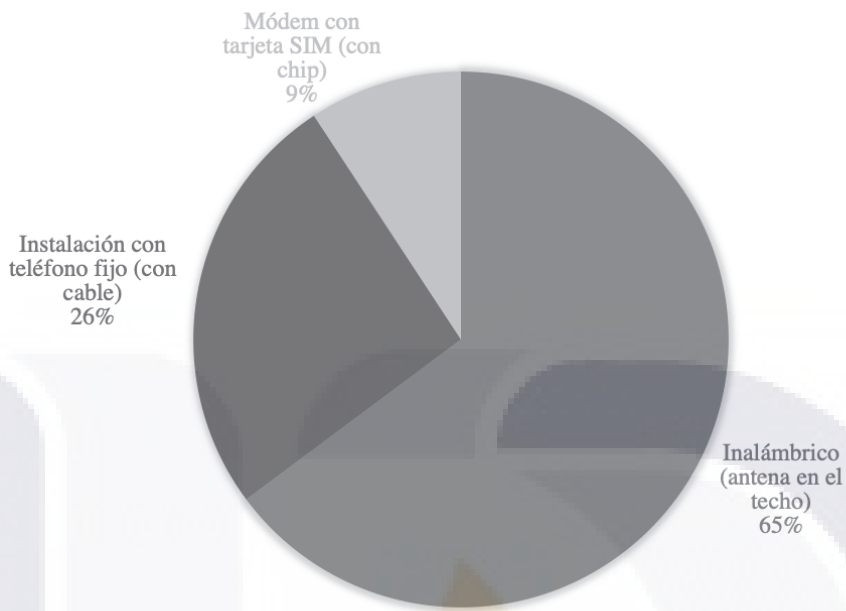
Gráfica 4 Nivel socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Pasando a la sección de datos conductuales, la encuesta recogió información sobre los tipos de internet que se tienen en casa. Cabe mencionar que de los encuestados se tuvieron que discriminar aquellos registros de personas que expresaron no contar con internet diferente a los datos móviles, lo que concuerda con los datos del INEGI sobre la penetración del internet en las zonas rurales. De acuerdo con los resultados, un 65% de los encuestados tienen actualmente una antena instalada en los techos de sus casas para recibir la señal inalámbrica del internet por parte de empresas como las WISP; el 26% expresa tener algún tipo de conexión vía teléfono fijo, y un 9% cuenta con un módem a través de una tarjeta SIM. Esta última modalidad debe ser tomada en cuenta ya que podría convertirse en un competidor sustituto dentro de la industria.

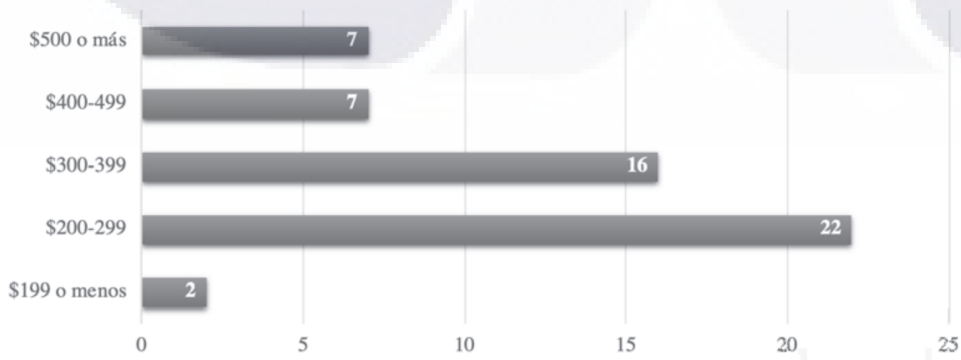
Gráfica 5 Tipo de internet en casa



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de evaluar la competitividad de los precios que ofrece la empresa, se cuestionó a la muestra sobre la tarifa mensual por el servicio, a lo que la mayoría (casi el 41%) contestó que pagan entre 200 y 299 pesos, el 29.6% paga entre 300 y 399 pesos, mientras que casi el 26% tiene paquetes contratados a precios de 400 pesos o más (Gráfica 6).

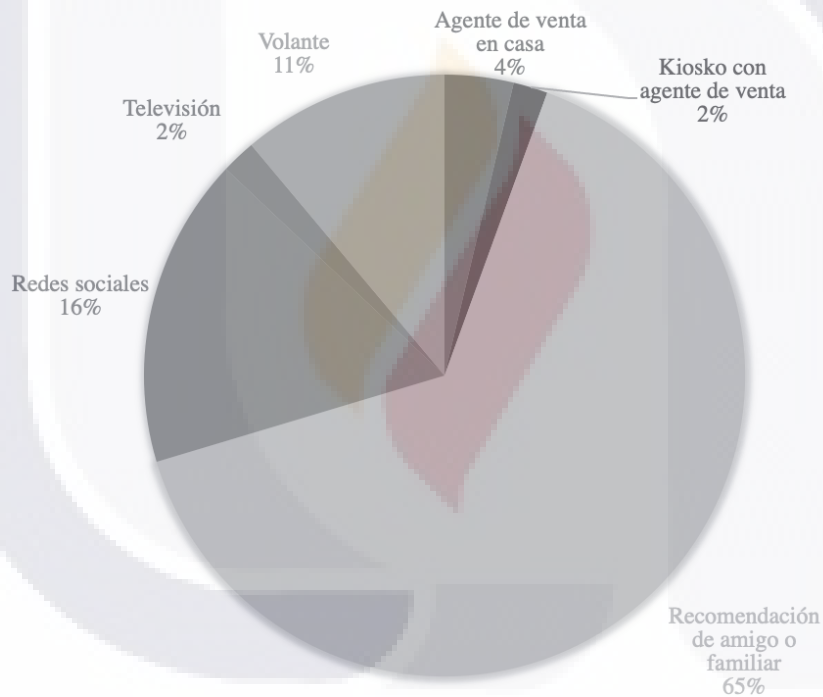
Gráfica 6 Tarifa por servicio



Fuente: Elaboración propia

Para la empresa, es fundamental conocer los medios por los cuales el mercado obtiene información acerca de los proveedores de internet, esto para trazar una estrategia de promoción que vaya acorde con los hábitos de medios resultantes de la encuesta. De las personas encuestadas, el 65% dijo haber contratado a la empresa que le fue recomendada por un amigo o familiar, lo que es importante ya que se pueden encontrar comunidades pequeñas que son clientes del mismo proveedor simplemente porque se pasan la información entre ellos. Un 16% mencionó las redes sociales como el medio por el cual investigan o reciben información, un 11% mencionó los volantes y un 4% recordó haber recibido la visita de un agente de ventas en casa (Gráfica 7).

Gráfica 7 Medio por el que recibió información del proveedor

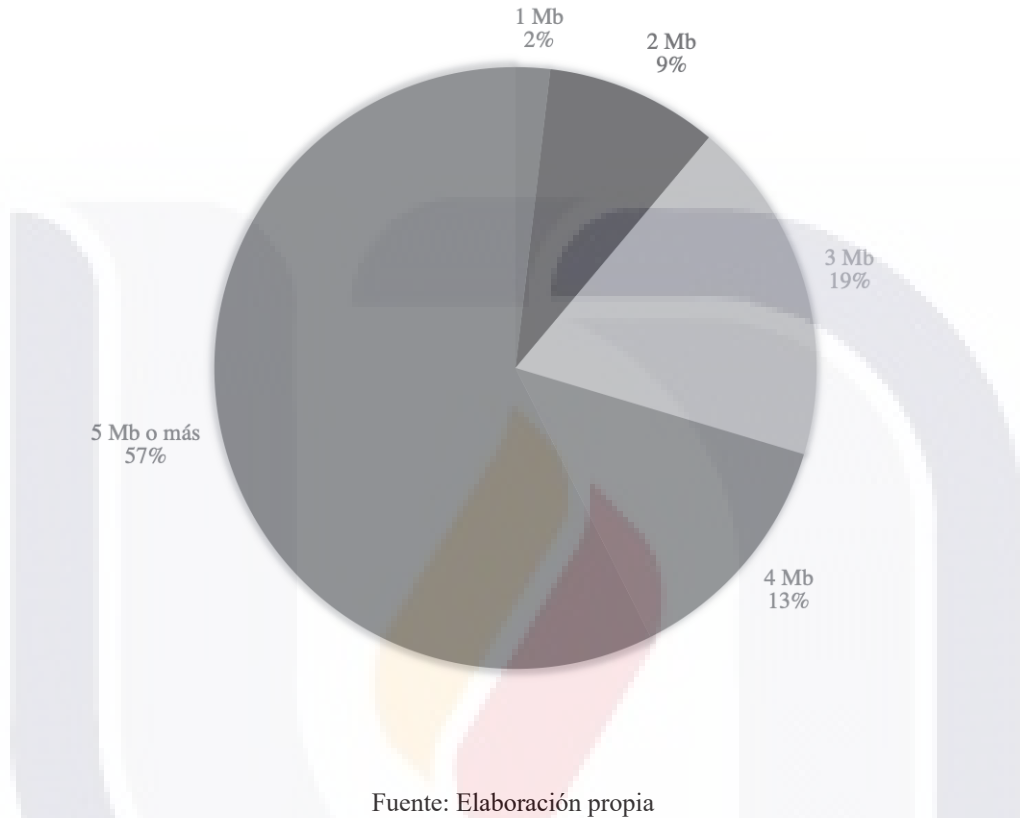


Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se investigó acerca de la velocidad que los encuestados tienen contratada actualmente con su proveedor. El 57% respondió que su contrato es de 5 megas o más, el 19% y el 13% tienen 3 y 4 megas respectivamente, mientras que el 11% restante tienen menos

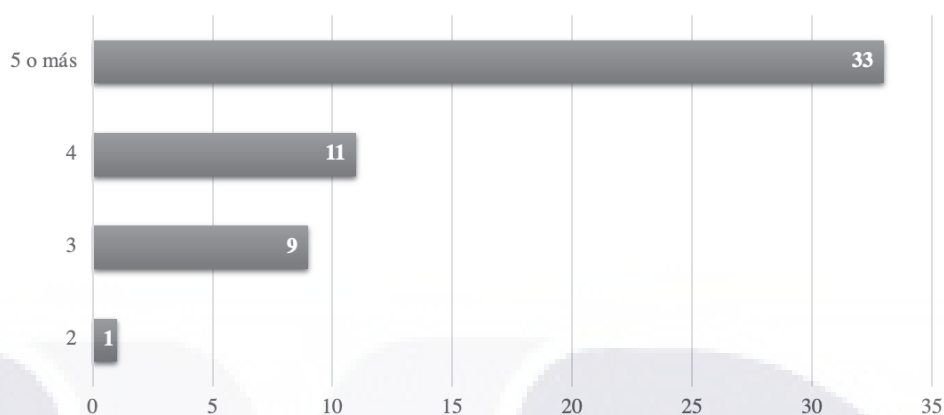
de 3 megas de velocidad (Gráfica 8). Este dato es esencial para plantear la estrategia de producto con base en las velocidades que requieren las personas en su hogar.

Gráfica 8 Velocidad del servicio actual



El número de dispositivos conectados influye directamente en el aprovechamiento de la velocidad que los hogares tienen contratados, se recomienda que el ancho de banda vaya acorde con los aparatos que se vayan a conectar de forma simultánea para aprovecharla al máximo sin bloqueos o saturaciones. De la muestra encuestada: el 61% conecta 5 aparatos o más, el 20% tiene cuatro aparatos en la red, mientras el 18.5% tiene tres o menos. Es importante mencionar que los dispositivos rara vez se conectan al mismo tiempo, regularmente son los aparatos móviles como los celulares, los que hacen uso del internet la mayor parte del tiempo (Gráfica 9).

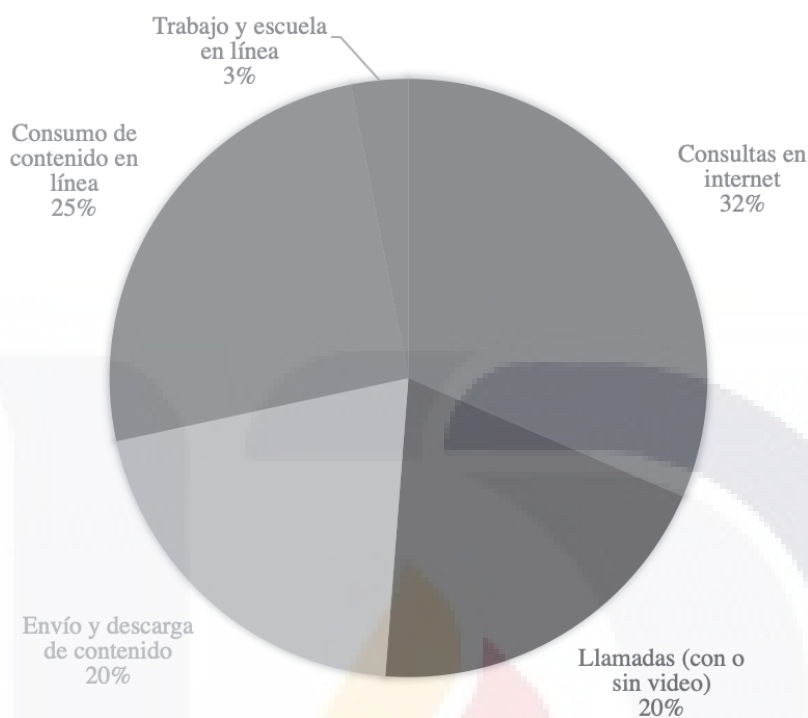
Gráfica 9 Número de dispositivos conectados a la red



Fuente: Elaboración propia

Aunado al número de dispositivos que se conectan al internet en casa, el instrumento también obtuvo información sobre los usos que se le dan a la red por los miembros del hogar. En primer lugar, se encuentran las consultas en buscadores y las visitas a páginas web con un 32%, por debajo se encuentra el consumo de contenido en línea ya sea en formato de audio o video con un 25% de los encuestados, mientras que 20% respectivamente se van al envío y descarga de contenido y a las llamadas de audio y de audio con video. Debido a las modificaciones en la manera en que se trabaja y se va a la escuela, este tipo de actividades fueron mencionadas particularmente por el 3% de los encuestados. Esta información es valiosa, ya que indican que no hay usos profesionales del internet y las velocidades bajas que se ofrecen en la región pueden ser suficientes para el disfrute de la población (Gráfica 10).

Gráfica 10 Principales usos que se le da al internet



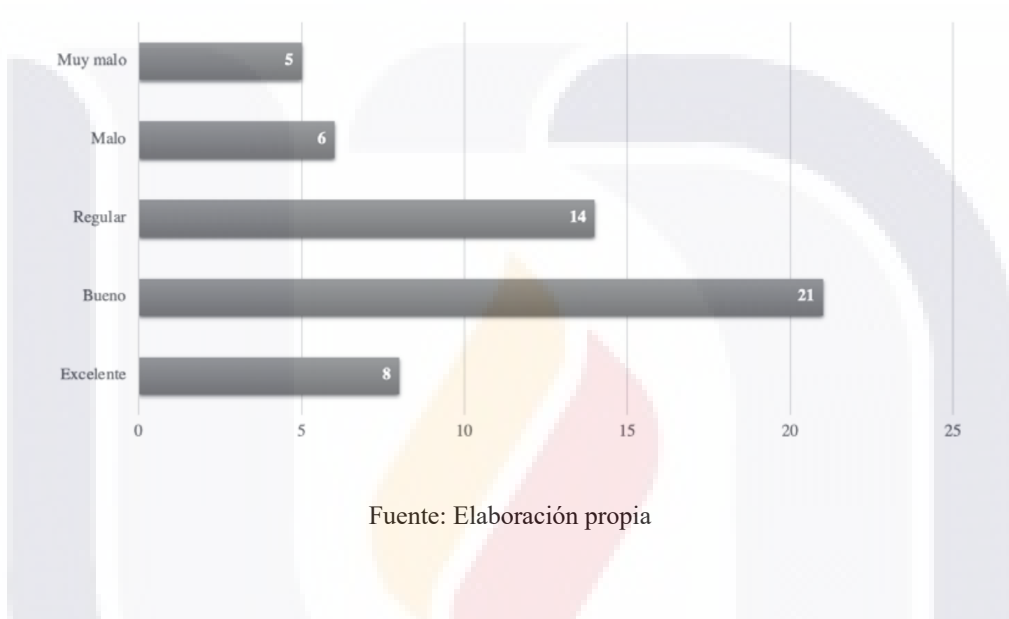
Fuente: Elaboración propia

La encuesta también tenía como objetivo medir el nivel de satisfacción del mercado con su actual proveedor de internet, para esto se definieron tres variables que debían ser evaluadas: la velocidad, la estabilidad y la instalación. En cuando al ancho de banda del internet (Gráfica 11), un buen número de las personas creen que se podría catalogar como bueno (38.8%), aunque la mayoría de los encuestados lo califique entre regular y muy malo (46.3%).

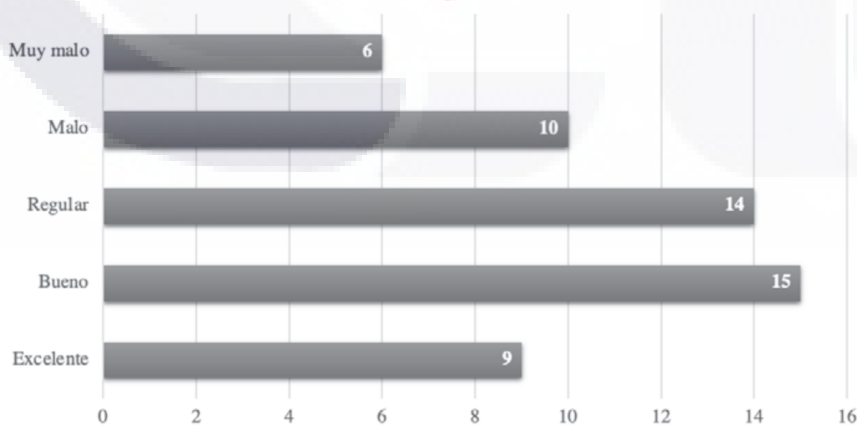
Siguiendo con la evaluación del servicio, la estabilidad fue calificada como buena o excelente por el 35.18% de los encuestado, mientras que el 55.5% considera que es regular, malo o muy malo. Esto debe considerarse ya que puede ser un factor por el cual las personas puedan abandonar a su actual proveedor por alguno que prometa una mejor estabilidad de la red, así mismo habrá que considerar que dicha estabilidad se ve directamente afectadas por barreras físicas del entorno y la distancia entre las antenas principales.

Por último, los encuestados dieron su opinión sobre el nivel de satisfacción que les genera el tipo de instalación que tienen en sus hogares (Gráfica 13), cabe recordar que las respuestas estuvieron divididas entre instalaciones con antenas inalámbricas, alámbricas y con tarjeta SIM. En esta pregunta, las respuestas estuvieron divididas ya que el 51.8% opina de forma positiva y las otras 26 personas opinan lo contrario (48.14%).

Gráfica 11 Nivel de satisfacción de la velocidad del servicio

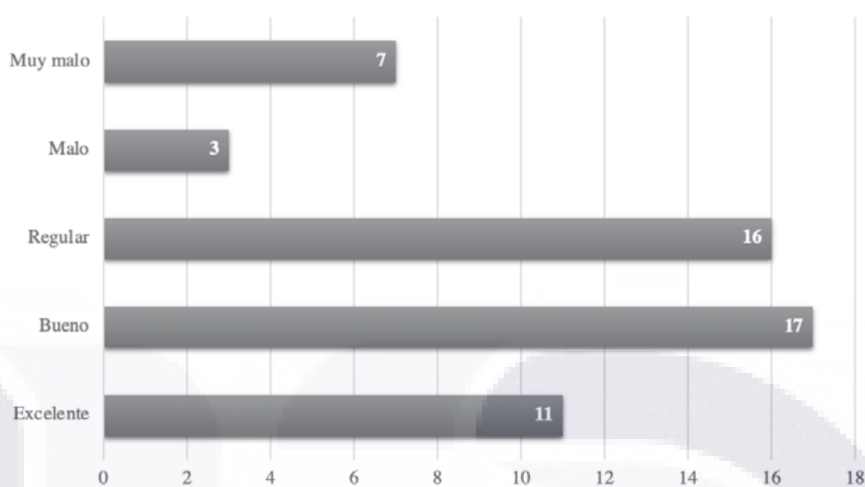


Gráfica 12 Nivel de satisfacción de la estabilidad del servicio



Fuente: Elaboración propia

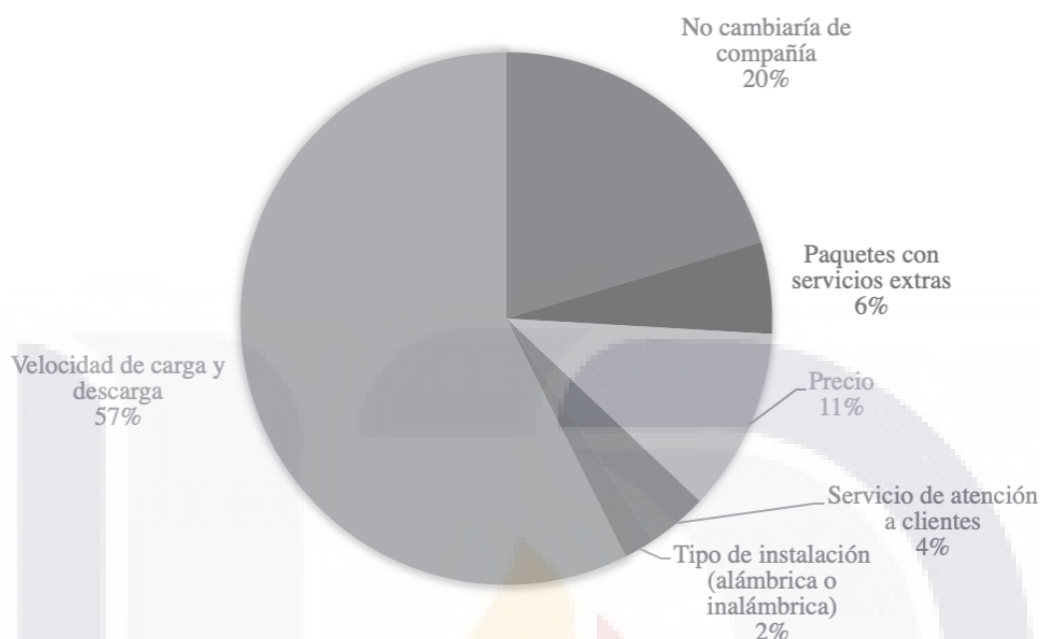
Gráfica 13 Nivel de satisfacción de la instalación



Fuente: Elaboración propia

Por último, se les preguntó a los encuestados qué factor sería el decisivo a la hora de cambiar de proveedor de internet, con esto se pretende establecer las ventajas competitivas de la empresa para poder ganar la confianza y preferencia del mercado. Los resultados indican que las personas valoran más la rapidez del internet y la simetría entre las velocidades de carga y descarga con un 57% de los votos. Un 20% de las respuestas indican que no estarían dispuestos a cambiar, mientras que el restante 23% está dividido entre el precio, los paquetes con servicios adicionales, el servicio de atención a clientes y el cambio de instalación.

Gráfica 14 Factor de cambio de proveedor



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 Perfiles de cliente

Los resultados anteriores fueron utilizados para determinar los perfiles de cliente ideal, las características de los perfiles fueron tomadas de los segmentos más preponderantes, integrando también la visión de los fundadores de la empresa de manera que se proyectaran los segmentos que la empresa está en posibilidades de atacar con la presente propuesta.

Perfil no.1: Claudia Acosta

Claudia Acosta tiene 26 años y actualmente habita en la comunidad del Refugio de Providencia es casada y tiene dos hijos que estudian primaria a distancia debido a la pandemia. Terminó la preparatoria y desde entonces se dedica al hogar. Su paquete de internet es de 2Mb por \$300 y lo utiliza sobre todo para la escuela de los niños (consultas en internet) sin embargo en sus ratos libres escucha música, ve videos en YouTube, consume contenido a través de las redes sociales.

Para Claudia lo más importante es que la velocidad de su internet sea suficiente para que ambos niños puedan realizar las actividades de la escuela, ya que requieren ver videos y realizar consultas en una computadora y una Tablet, además de su propio celular y el de su pareja. Lo que frustra a Claudia es que la señal de internet se caiga sin motivo al menos una vez cada semana y que no pueda contactar al servicio al cliente para que le den una solución rápida. Claudia conoció a su actual proveedor de internet por su vecino, que es su primo. Al menos otros 3 vecinos tienen el mismo servicio de internet y sufren las mismas situaciones de inestabilidad, pero no conocen otro proveedor que llegue hasta su comunidad.

Imagen 2 Perfil del cliente 1

Claudia Acosta
AMA DE CASA

ANTECEDENTES
Claudia es casada y tiene dos hijos que estudian primaria a distancia debido a la pandemia. Terminó la preparatoria y desde entonces se dedica al hogar.

OBJETIVOS
Tener un internet rápido para las clases de sus niños en tres equipos móviles y uno de escritorio.

FRUSTRACIONES
Que la señal de internet se caiga sin motivo al menos una vez cada semana y que no pueda contactar al servicio al cliente para que le den una solución rápida.

EDAD:
26 AÑOS

LOCALIDAD:
REFUGIO DE PROVIDENCIA

NIVEL DE ESTUDIOS:
PREPARATORIA TERMINADA

ESTADO CIVIL:
CASADA

¿CÓMO ENCONTRÓ A SU PROVEEDOR?
A través de la recomendación de su primo y de sus vecinos.

Fuente: Elaboración propia

Perfil no.2: Juan José Macías

Juan José tiene 32 años y vive en Cosío con su esposa, sus tres hijos y su mamá. Él es maestro de secundaria y trabaja a distancia por la contingencia, además sus hijos estudian la primaria y el kínder en línea; por ello el internet siempre es usado para la escuela y el trabajo, lo que incluye: consumir contenido audiovisual, realizar video llamadas por *Meet* y consultar páginas de internet como parte de sus investigaciones. Por otro lado, la familia busca distraerse de sus deberes viendo películas en Netflix y escuchando música en Spotify.

El paquete que tiene actualmente es de 5Mg por \$500 y es suficiente si sólo dos de las computadoras están conectadas; Juan José tiene que modificar los horarios en los que trabaja y prefiere utilizar su computadora por las noches ya que prefiere que sus hijos puedan realizar sus actividades escolares por la mañana.

El proveedor actual de internet de Juan José llegó a Cosío con una campaña de publicidad a través de volantes, al encontrar que este proveedor ofrecía hasta 5Mg decidió contratarlos por teléfono para contratarlos, pero tuvo que hacer el cambio de instalación para conseguir una antena que fuera compatible con la señal de la empresa.

Imagen 3 Perfil del cliente 2

Juanjo Macías
MAESTRO DE SECUNDARIA

ANTECEDENTES

Juan José vive en Cosío con su esposa, sus tres hijos y su mamá. Él es maestro de secundaria y trabaja a distancia por la contingencia, además sus hijos estudian la primaria y el kínder en línea

OBJETIVOS

Tener un internet que soporte sus actividades como maestro y las de sus hijos en la escuela así como sus pasatiempos de ver series en internet.

FRUSTRACIONES

Que el internet se sature durante el día que sus hijos están en la escuela y que él tenga que trabajar de noche. Así como pagar altos gastos de instalación

EDAD:
32 AÑOS

LOCALIDAD:
COSÍO

NIVEL DE ESTUDIOS:
LICENCIATURA TERMINADA

ESTADO CIVIL:
CASADO

¿CÓMO ENCONTRÓ A SU PROVEEDOR?

A través de un volante que llegó a su casa.

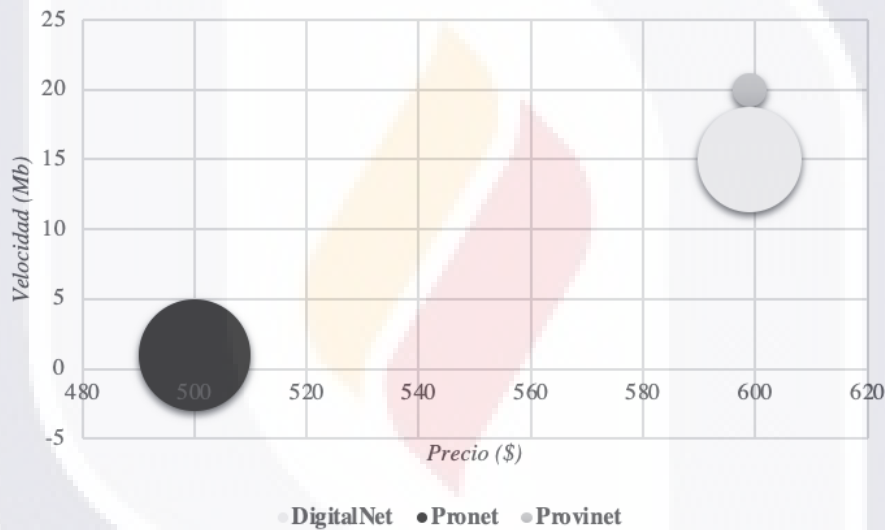
Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Posicionamiento

El mapa de posicionamiento es una herramienta que permite visualizar de manera gráfica las percepciones que tienen los consumidores y los mercados objetivo con respecto a la empresa y sus competidores. Si bien tiene como objetivo monitorear la relación de la empresa y el comportamiento de los productos, también tiene un beneficio importante en la comprensión de los segmentos de mercado que están siendo evaluados (Sordo, 2020).

A continuación, se presenta el mapa de posicionamiento que evalúa por un lado la velocidad que ofrecen los competidores de la empresa, y por el otro los precios de sus paquetes más rápidos. En la Gráfica 15 se puede observar que la empresa con mayor participación de mercado es Pronet con un 45%, seguido de DigitalNet con un 40%; sin embargo, es necesario recalcar que la estructura de sus paquetes es más costosa por menos Mb de velocidad, ya que su paquete residencial más grande ofrece tan sólo 5Mb por una renta mensual de \$500 mientras que por \$100 más, su competidor directo ofrece 15Mb. Este mapa deja en evidencia que la empresa Provinet tiene precios competitivos con velocidades altas y mucho mejores que la competencia, aunque su participación de mercado aún es muy pequeña.

Gráfica 15 Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Producto

El servicio de internet inalámbrico provee a las comunidades rurales de acceso a la web a través de la conexión de antenas tipo LiteBeam 5AC Gen2 y LiteBeam M5 en los hogares con un router inalámbrico, los cuales toman la señal de un punto de acceso (o AP por sus siglas en inglés, Access Point) de antenas PrismStation 5AC. Este AP está construido a su vez de una red de conexión “PtP” (point to point) que llevan el internet desde la ciudad donde está contratado el servicio de internet hacia las comunidades cercanas.

La empresa Provinet facilita el servicio de internet a la comunidad de El Refugio de Providencia en Cosío y actualmente se encuentra probando sus servicios en otras comunidades del mismo municipio. Se busca que el servicio que se ofrezca sea fiel a lo que se promete en el momento de la contratación por lo que la velocidad constante de carga es la misma que estipula en el contrato.

4.2.4.1 Mezcla de producto

La presente propuesta ha tomado en cuenta la estructura de la mezcla de productos de los competidores y considera que los servicios que se ofrezcan en el futuro deben estar divididos por paquetes de velocidad lo cual atienda a las necesidades específicas de los consumidores, a continuación, se definen los paquetes en la siguiente tabla:

Tabla 15 Mezcla de producto		
Paquete	Velocidad	Beneficios
Plan 5	5Mb	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducción de contenido multimedia (películas online, Netflix, YouTube) en calidad HD (720p) sin problema de carga. • Redes sociales. • Llamadas y videollamadas de muy buena calidad. • Subir, descargar, almacenar (documentos, fotos, videos, música) o compartirlos en cuestión de minutos.
Plan 10	10Mb	<p>Los beneficios del paquete anterior, más:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reproducción de contenido multimedia (películas online, Netflix, YouTube) en Full HD (1080p) sin problema de carga.

Plan 15	15Mb	Los beneficios del paquete anterior, más: <ul style="list-style-type: none"> • Mejor conexión y experiencia de juego en línea.
Plan 20	20Mb	Los beneficios del paquete anterior más: <ul style="list-style-type: none"> • Reproducción de contenido multimedia (películas online, Netflix, YouTube) en calidad Ultra HD (4K) sin problema de carga.

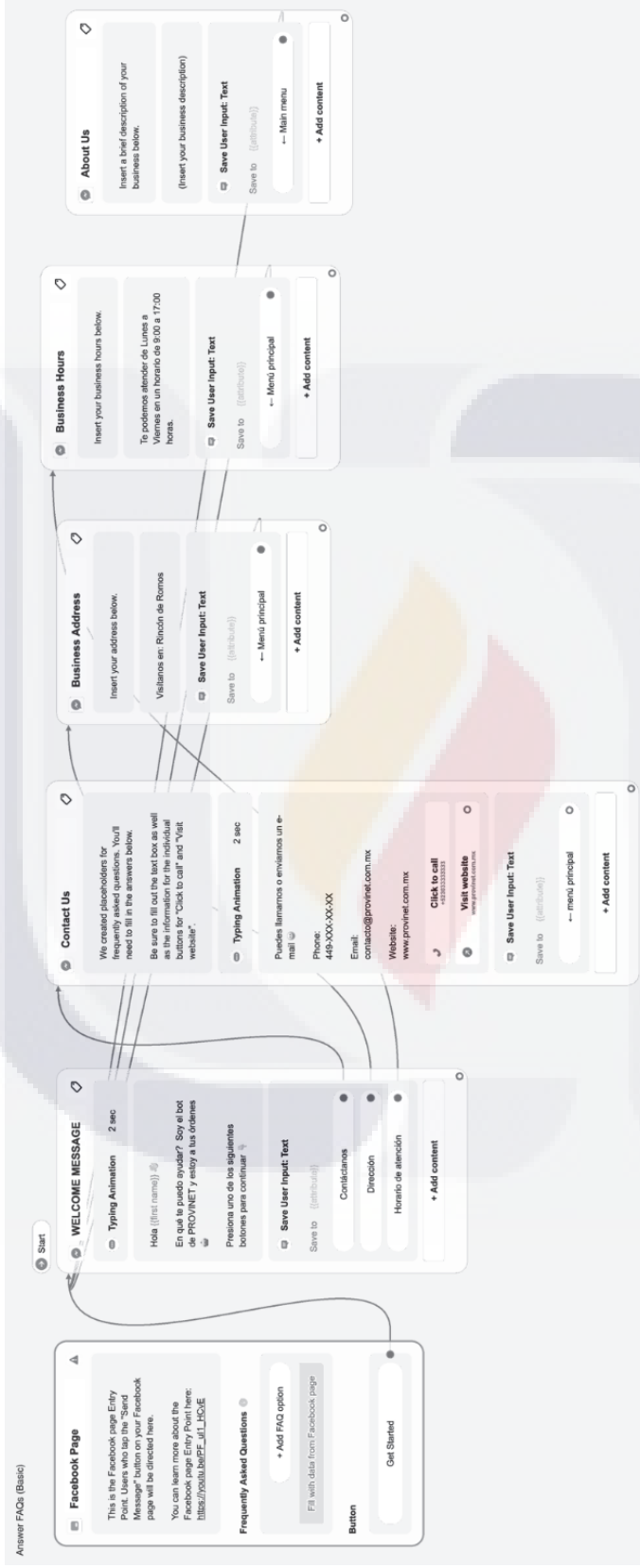
Fuente: Elaboración propia

4.2.4.2 Atención a clientes y asesoría personalizada

Los clientes de Provinet pueden recibir asesoría personalizada a través de su número telefónico en donde personal capacitado está resolviendo las dudas sobre la instalación o el servicio en un horario de 9:00 a 17:00; sin embargo, los clientes pueden tener preguntas en horario nocturno es por ello por lo que se propone la creación de un *Bot* para su implementación en el chat de la página de Facebook. Este *Bot* tiene el objetivo de recibir y orientar a prospectos y clientes actuales que tengan un problema de servicio.

El funcionamiento del *Chat Bot* se divide en dos secciones, uno de Preguntas Frecuentes y otro de atención general se proponen ambos flujos para adaptarse a las necesidades de los clientes y prospectos de la empresa.

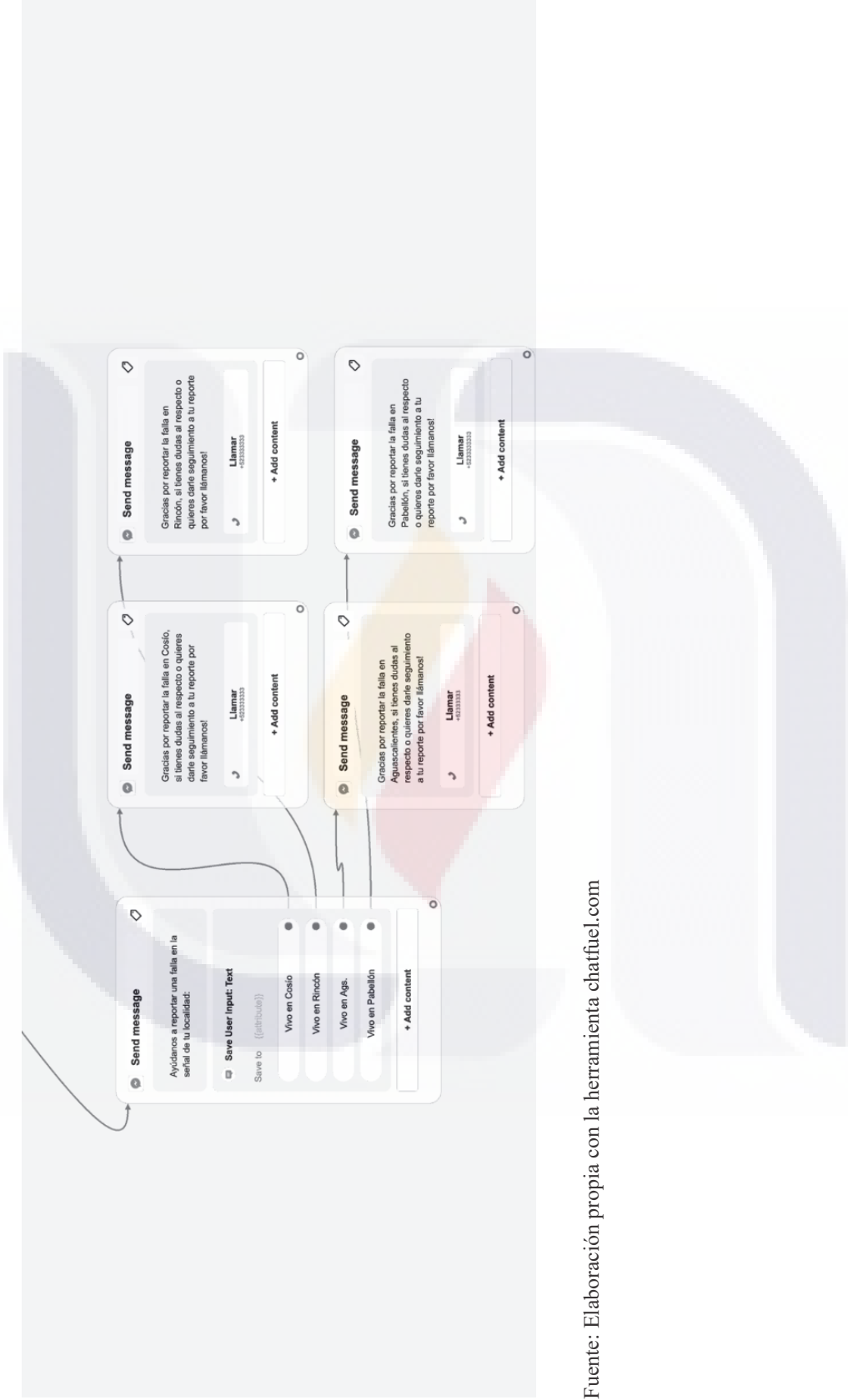
Imagen 4 Diagrama de flujo del Chat Bot “FAQ”



Fuente: Elaboración propia con la herramienta chatfuel.com

Imagen 5 Diagrama de flujo del Chat Bot “Atención”





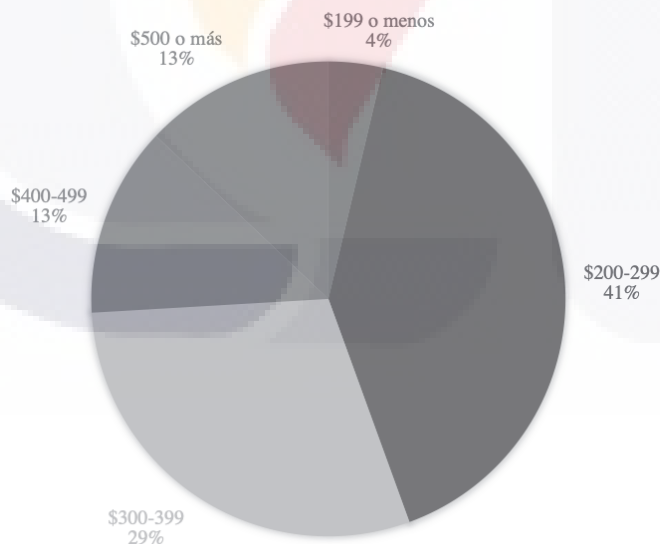
Fuente: Elaboración propia con la herramienta chatfuel.com

4.2.5 Precio

La fijación de precios es una herramienta para alcanzar los objetivos de ventas que la empresa ha fijado, para ello, el presente trabajo propone una política de precios basada en el valor del servicio y en la competencia. Si bien la empresa es tiene una participación de mercado pequeña, el mercado al que se dirigen tiene una percepción del valor del servicio ya definida, por lo que no se recomienda que se alteren los rangos de precio de manera considerable.

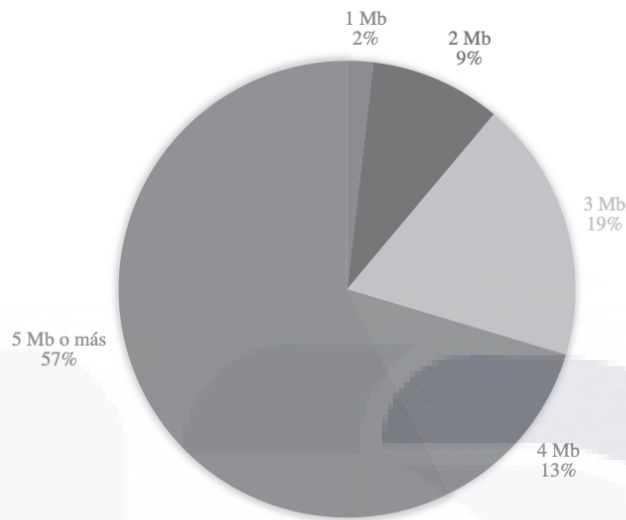
De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, el 41% dice tener un paquete de internet inalámbrico que cuesta entre \$200 y \$299 pesos, mientras que el 29% ha contratado el servicio en un precio que va de los \$300 a los \$399 pesos. Así mismo, las personas encuestadas mencionan que el contrato indica que su conexión a internet debe tener una velocidad de entre 3 y 5Mb o más. Lo anterior se tomó como referencia para poder establecer precios para cada uno de los elementos en la mezcla de productos que se estableció anteriormente en este capítulo, en el que los paquetes se mueven ascendentemente en razón de 5Mb cada uno.

Gráfica 16 Precio de los servicios de internet



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17 Velocidad de los servicios de internet



Fuente: Elaboración propia

Si bien, el enfoque de precios basado en la competencia es válido, también habría que analizar qué tan sensible es el mercado a los precios, esto daría a la empresa un margen para poder incrementar sus costos en caso de que fuera necesario y en caso de que las variables del entorno tecnológico y macroeconómico cambiaran como lo hicieron durante la pandemia del año 2020. En la encuesta aplicada, se evaluó el criterio de compra de los consumidores del servicio para validar cuáles eran los atributos más importantes; esta pregunta también sirvió para saber en qué grado los encuestados estaban dispuestos a cambiar de proveedor de servicios de internet dadas ciertas características de la nueva oferta.

Los resultados se muestran en la Gráfica 14, donde se concluye que el criterio de compra de las personas incluye los atributos de: velocidad de conexión, precio y servicios extra. Es importante recalcar que un 20% de los encuestados menciona no estar dispuesto a cambiar de proveedor, lo que habla de un alto nivel de fidelización por parte del mercado.

Con base en lo anterior, la estrategia de precios se fija de la siguiente manera:

- Los paquetes de internet comienzan en \$299 y va incrementando en \$100 por cada 5Mb de velocidad.
- Se considera el costo de la instalación que incluye la mano de obra, así como una porción de renta por la antena de recepción dando un total de \$350 pesos.
- Se agrega el costo del equipo el cual es un router inalámbrico (también llamado módem) en \$330

La inversión inicial de los clientes estaría en razón de la renta del paquete que contrataron más \$680 de gastos de instalación por lo que la inversión mínima estaría en \$979 pesos y la inversión máxima en \$1,279 pesos.

Tabla 16 Precio de renta e instalación por paquete				
Paquete	Renta mensual	Costo de instalación	Costo del equipo	Inversión inicial (primer mes)
Plan 5	\$299	\$350	\$330	\$979
Plan 10	\$399	\$350	\$330	\$1,079
Plan 15	\$499	\$350	\$330	\$1,179
Plan 20	\$599	\$350	\$330	\$1,279

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Plaza

La empresa Provinet cuenta actualmente con dos antenas de recepción de señal, una ubicada en el municipio de Aguascalientes, y otra en la comunidad de El Refugio de Providencia en Cosío. Estas antenas PtP permiten la recepción de la señal de internet de la empresa Telmex desde una oficina ubicada en la colonia Las Américas.

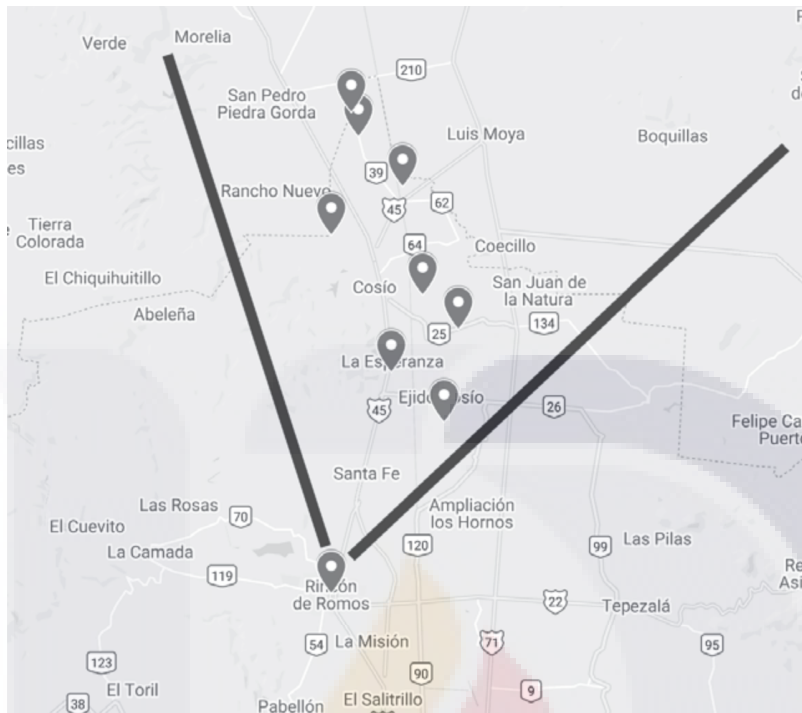
Imagen 6 Mapa de cobertura actual con antenas PtP



Fuente: Elaboración propia con Google Maps (2020)

La imagen anterior muestra el rango de la señal emitida por la primera antena ubicada en el municipio de Aguascalientes; sin embargo, la distancia entre este municipio y las comunidades de Cosío es muy amplia. Por lo que se propone cambiar la ubicación de la antena principal al municipio de Rincón de Romos, el cual es uno de los lugares donde ya se cuenta con fibra óptica en los servicios de Telmex, señal que podría ser repetida desde este lugar hasta Cosío, disminuyendo el ruido de la señal con una distancia más corta y disminuyendo también los costos de renta por la antena en Aguascalientes dado que ésta podría ser ubicada en los terrenos que son propiedad de los fundadores de Provinet sin tener que pagar por la renta de un espacio en Aguascalientes.

Imagen 7 Propuesta de mapa de cobertura con PtP en Rincón de Romos



Fuente: Elaboración propia con Google Maps (2020)

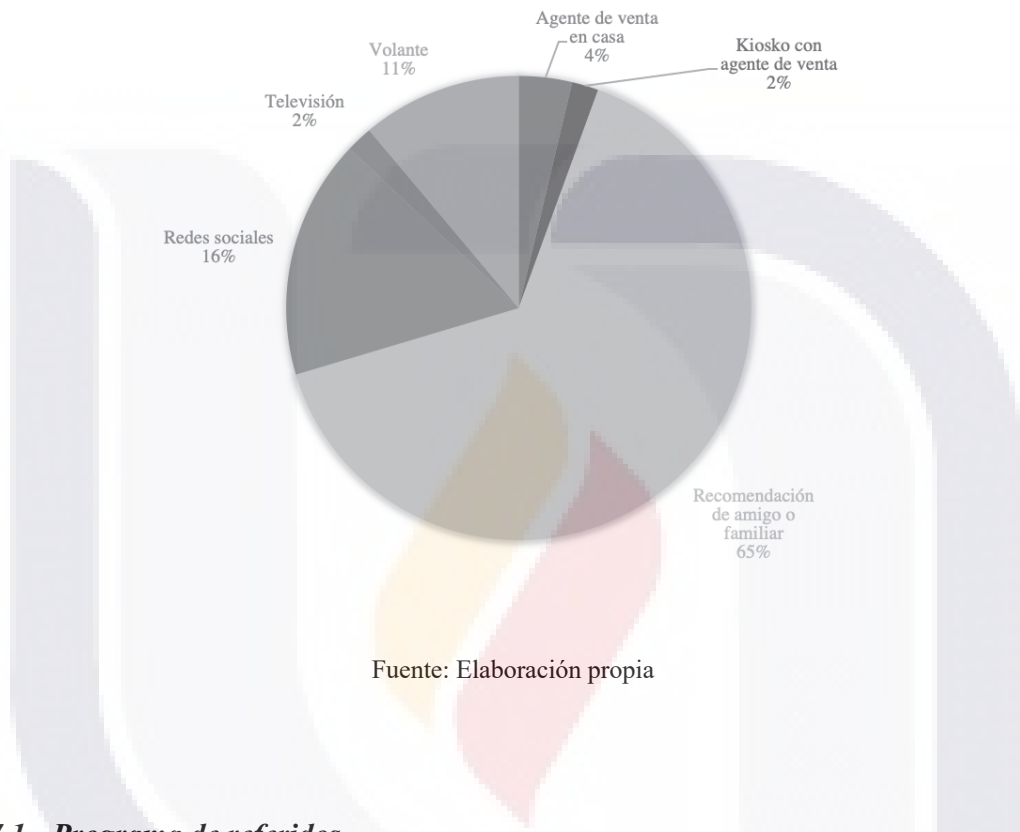
4.2.7 Promoción

La estrategia de promoción de la propuesta está dividida en cinco partes, primero una optimización del sitio web de la empresa para luego poder desarrollar una campaña de Google Ads y que los servicios de Provinet puedan ser encontrados rápidamente por los usuarios en busca de internet en su comunidad. En seguida, se propone una actualización de las redes sociales de la empresa y un calendario de publicaciones para poder aprovechar al máximo la audiencia que existe y poder construir una comunidad más activa. Las siguientes líneas de acción tienen que ver con herramientas de marketing tradicional, por lo que se propone implementar una campaña de volanteo casa por casa y un programa de referidos para aprovechar las redes de relación de los clientes actuales.

Las estrategias fueron elegidas debido a que la encuesta aplicada al mercado indica que la mayoría de las personas recibieron una **recomendación** de sus amigos y familiares, en segundo lugar, se encuentran las **redes sociales** como medio de información para la toma de

decisiones y en tercer lugar las actividades de **volanteo** fueron las que brindaron el primer paso para establecer una relación entre los proveedores de internet y los usuarios.

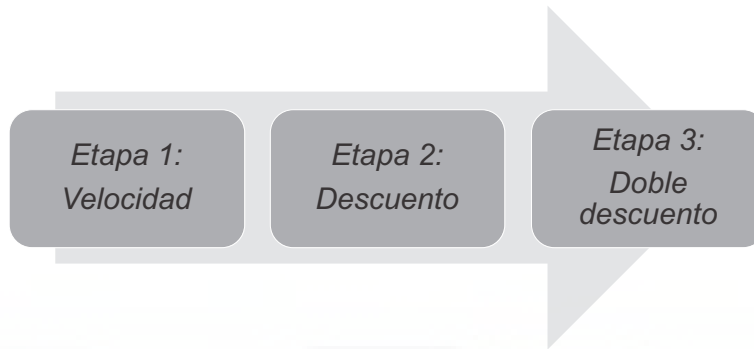
Gráfica 18 Medio por el cual recibe información del proveedor de internet



4.2.7.1 Programa de referidos

El objetivo general del programa de referidos para Provinet es aprovechar el capital relacional de la empresa para aumentar la publicidad de boca en boca a través de las recompensas obtenidas a cambio de las referencias que los clientes actuales puedan ofrecerle a la empresa. El programa de referidos estará integrado por tres etapas, las cuales funcionarán como campañas estacionales con diferentes tipos de beneficios para los clientes que le consigan a Provinet una contratación nueva dentro de la zona geográfica establecida previamente como mercado meta.

Figura 10 Estructura del programa de referidos



Fuente: Elaboración propia

La primera campaña funcionará como una prueba para verificar la rapidez y la cantidad de personas que refieran a otras. En esta etapa hay dos objetivos principales, obtener clientes nuevos y hacer que los clientes actuales prueben un paquete de velocidad más alto que el que tienen actualmente para poderles convencer de hacer un *upgrade*. En la segunda etapa del programa se les ofrecerá a los clientes actuales un descuento del 50% en el siguiente mes de su renta, en este caso el beneficio es unilateral y monetario por lo que se ofrecerá como una oportunidad única para los usuarios actuales. Por último, la tercera campaña está enfocada a aplicar un doble descuento, primero un 50% de descuento en la renta de un mes de los clientes que refieran, y la instalación del nuevo cliente es gratuita.

Tabla 17 Programa de referidos			
Campaña	Beneficios cliente actual	Beneficios cliente nuevo	Vigencia de la promoción
Amigo Upgrade	Cliente recibe un mes de prueba del paquete inmediato superior al que tiene actualmente, sólo aplica una vez por cliente y la	Ninguno	30 días

	<p>velocidad volverá a la original después de 30 días.</p> <p>Aplicable después de que el referido haya completado el pago inicial de renta e instalación.</p>		
Cincuenta para tí	<p>Cliente recibe un 50% de descuento en su siguiente renta. Aplicable después de que el referido haya completado el pago inicial de renta e instalación.</p>	Ninguno	30 días
Ganar-ganar	<p>Cliente recibe un 50% de descuento en su siguiente renta. Aplicable después de que el referido haya completado el pago inicial de renta y equipo.</p>	Instalación gratis.	30 días

Fuente: Elaboración propia

4.2.7.2 Optimización del sitio web para los buscadores en internet

Actualmente el sitio web de la empresa Provinet no se encuentra indexado correctamente en buscadores como Google, por lo que se proponen los siguientes cambios en el contenido de

la página para que ésta pueda ser considerada en el ranking y se pueda ubicar en una posición adecuada para que los usuarios la puedan encontrar rápidamente.

Determinación de palabras clave:

Con la herramienta de exploración brindada por Alexa.com se determinaron las palabras clave usadas por los competidores más cercanos de la empresa, las cuales pueden ser de gran ayuda a la hora de que los usuarios hagan búsquedas en herramientas como Google. En la tabla siguiente se muestran las palabras clave que son usadas actualmente por Provinet y por su competencia, ordenadas de acuerdo con el número de veces que se repiten.

Tabla 18 Palabras clave usadas por la empresa y por su competencia	
Palabras clave	Popularidad
pronet	36
rural internet	29
internet fibra optica	23
internet rural	21
servicios de internet	20
digitalnet	19
internet satelite	18
telefono satelital	18
internet por satelite	16
pro net	13
telefonos satelitales	12
internet por antena	10
que son los servicios de internet	10
pronet aguascalientes	8
internet hughesnet	8
celular satelital	8
telefono satelite	8
internet zonas rurales	7

Fuente: Elaboración propia con datos de Alexa.com

Así mismo se realizó una búsqueda de las palabras clave que representarían una oportunidad para el sitio web con respecto a la popularidad de palabras clave principales, se escogieron las frases “servicios de internet”, “internet inalámbrico” e “internet rural” para que la herramienta buscara palabras relacionadas; las cuales se pueden observar en las tablas siguientes, ordenadas por su relevancia y su popularidad.

Tabla 19 Palabras clave relacionadas con “servicios de internet”		
Palabra clave	Relevancia	Popularidad
servicios de internet	100	20
servicio de internet	100	21
internet	54	58
servicios internet	46	5
internet fibra optica	40	23
proveedores de internet	38	20
compañias de internet	37	15
internet banda ancha	35	10
internet satelital	35	30
internet servicio	31	8
proveedor de internet	27	14
servicio de internet satelital	27	7
fibra optica	24	34
contratar internet	22	11
empresas de internet	21	9
paquetes de internet	21	13
servicios que ofrece	21	4
internet simetrico	20	17
el mejor proveedor de internet	20	5
compañias de cable	19	8

Fuente: Elaboración propia con datos de Alexa.com

Tabla 20 Palabras asociadas a “internet inalámbrico”		
Palabra clave	Relevancia	Popularidad
internet inalámbrico	100	23
internet satelital	100	30
internet sin cables	84	15
servicio de internet	83	21
internet	79	58
internet hogar	67	23
proveedores de internet	60	20
internet portatil	58	19
cobertura	52	36
internet movil	52	24
servicio internet	52	16
internet en casa	49	20
internet fibra optica	49	23
internet movil ilimitado	46	16
proveedor de internet	44	14
internet ilimitado	43	18
portabilidad	41	24
internet fijo	40	11
blue telecom	38	32
internet dedicado	37	17

Fuente: Elaboración propia con datos de Alexa.com

Tabla 21 Palabras asociadas a “internet rural”		
Palabra clave	Relevancia	Popularidad
internet rural	100	21
rural internet	100	29
internet por satelite	86	16
internet satelital	59	30
internet via satelite	52	22

Fuente: Elaboración propia con datos de Alexa.com

El análisis previo determinó que las palabras clave que se debían integrar en el sitio y bajo las cuales se espera indexarlo en los resultados de los buscadores son:

1. Internet inalámbrico
2. Servicio de internet
3. Internet rural
4. Internet por antena
5. Proveedores de internet
6. Internet Aguascalientes

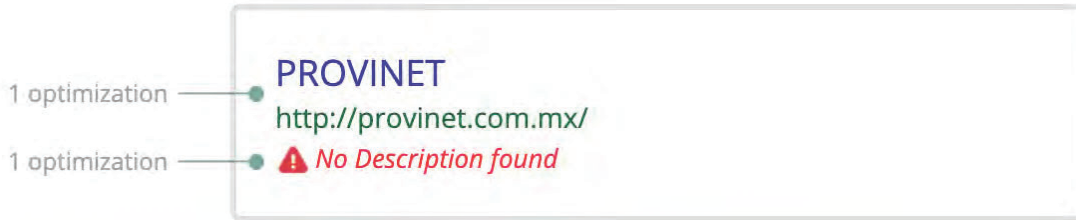
Así mismo se propone que el sitio web sea optimizado para incluir algunas de las palabras definidas anteriormente; a través de la plataforma Alexa.com se realizó una revisión del sitio que permitió proponer las siguientes mejoras de acuerdo con las categorías que se analizaron:

Relevancia: Estas optimizaciones ayudarán a los buscadores a reconocer el contenido de la página que es relevante para las palabras clave.

1. Integrar las palabras claves en el encabezado de la página (*H1 headline*).

```
class="home"><div class="row"><div class="col-12 col-sm-6 my-3 py-3 align-self-center text-center"><h1 style="color:#214776" class="responsive">Hay una mejor manera de conectarse a internet.</h1></div><div class="col-12 col-sm-6 align-self-center text-center py-5"></div></div><div style="background-color:#a1d9ff" class="col-12 col-sm-6 py-5 px-5 plan5-image"><img src="" class="img-fluid" id="plan5-image"/></div></div><div class="py-1"><div class="row my-5 mx-0 p-0"><div class="col-12 col-sm-6 text-left
```

Apariencia del sitio en la página de resultados del buscador: Estas optimizaciones mejoran la apariencia de las ligas o *links* para que más gente de clic en ellas.



1. Integrar la palabra clave en la etiqueta de título.

```
charset="utf-8"/><meta content="width=device-width, initial-scale=1, shrink-to-fit=no" name="viewport"/>
<title>PROVINET</title><link src="favicon.ico" type="image/vnd.microsoft.icon" rel="icon"/><link
href="https://stackpath.bootstrapcdn.com/bootstrap/4.3.1/css/boots
```

2. Poner la palabra clave cerca del frente del encabezado (*H1 headline*).

```
class="home"><div class="row"><div class="col-12 col-sm-6 my-3 py-3 align-self-center text-center"><h1
style="color:#214776" class="responsive">Hay una mejor manera de conectarse a internet.</h1></div><div class="col-12
col-sm-6 align-self-center text-center py-5"><img src="Images/provinet_home.png"
```

3. Integrar una meta descripción que contenga la palabra clave (mantener por debajo de 156 caracteres)

Experiencia del visitante: Los buscadores indican que proveer una buena experiencia a los usuarios es positivo para mejorar el ranking de las páginas en sus búsquedas, estas optimizaciones son relativas a esto.

1. Usar únicamente un encabezado (*H1 Headline*) que incluya la palabra clave.


```

class="home"><div class="row"><div class="col-12 col-sm-6 my-3 py-3 align-self-center text-center"><h1
style="color:#214776" class="responsive">Hay una mejor manera de conectarse a internet.</h1></div><div class="col-12
col-sm-6 align-self-center text-center py-5"></div></div></div></section><section class="my-5 py-5" id="contrata"><div class="container"><h1
class="text-center mt-5">¡Contrata!</h1><div class="text-primary mb-5 text-center"><h2><a href="tel:449-153-7963"
title="Llamar">449-222-9608</a>
...
id="cobertura"><div class="text-center"></div><h1 class="text-
center p-3">Cobertura</h1><div class="container-fluid d-flex justify-content-center offset-1 col-10"><div class="row">
<div class="col-sm-6">
...
</ul></div></div></div></div></div></section><section class="my-5" id="ayuda"><div class="text-center"><h1 class="text-
center p-4">Ayuda</h1><div class="text-center"></div><div
class="container">

```

Texto ancla: Es el texto de la liga que aparece en un sitio web (usualmente en otro color) y el cual ayuda a los buscadores a decidir de qué trata la página destino.

1. Incluir textos ancla y reemplazar, donde sea posible, textos genéricos como “da clic aquí” por frases que describan la página a la que el usuario está siendo dirigido.
2. Hacer que las ligas del sitio sean descriptivas para que los buscadores reconozcan el valor del sitio web y lo coloquen en un lugar que mejore su visibilidad.

Página no encontrada: Es el texto de error que aparece cuando un visitante trata de acceder a una página que no está en tu sitio o que no existe, una buena página de error ayuda a los usuarios a tener una buena experiencia con el sitio y les indica a los buscadores que no deben enviar tráfico a esta página no existente.

1. Crear una página personalizada para el error 404 página no encontrada, para que tenga el mismo diseño y ambientación que el sitio web y que a la vez incluya una liga para ayudar a los usuarios a navegar de vuelta al sitio.

Ligas dentro del sitio: Se refiere a la estructura de las ligas del sitio y cómo las páginas están vinculadas entre sí, es relevante para mejorar la visibilidad en los buscadores. Los buscadores miran la estructura del sitio para determinar las páginas que son más importantes y éstos asumen que el dueño del sitio provee más ligas que dirijan a estas páginas.

1. Identificar las páginas que son más importantes para que más ligas lleven a ellas, así mismo identificar las páginas menos importantes para reducir el número de ligas que las conectan.

Tabla 22 Estructura de las ligas dentro del sitio web	
Páginas con más ligas	Páginas ligadas
https://provinet.com.mx/Scripts/provinet.js?v=1	https://provinet.com.mx/ https://provinet.com.mx/faq.html
https://provinet.com.mx/faq.html	https://provinet.com.mx/
https://provinet.com.mx/site.webmanifest	https://provinet.com.mx/

Fuente: Elaboración propia con datos de Alexa.com

Descripción de las imágenes: Las descripciones de las imágenes se ponen en el código HTML, usualmente pasan desapercibidas por los visitantes, sin embargo, estas descripciones pueden ayudar a los buscadores a indexar el contenido del sitio que no es texto.

1. Agregar la descripción adecuada y relevante para cada una de las imágenes que se encuentran en el sitio, poniendo énfasis en las que no tienen descripción actualmente (Imagen en el sitio https://provinet.com.mx/Images/provinet_home.png)

Velocidad del sitio: Buscadores como Google han mencionado que la velocidad de carga de las páginas es considerada en la indexación y ranking en su página de resultados, la velocidad afecta la experiencia del usuario, los índices de conversión y el número de páginas indexadas por el buscador.

1. Revisar la lista de las páginas que cargan más lentamente y tratar de incrementar la velocidad en las que sean más importantes.

Tabla 23 Velocidad de las páginas del sitio	
Página	Velocidad de carga (segundos)
https://www.provinet.com.mx/	0.154
http://www.provinet.com.mx/	0.131
https://provinet.com.mx/Scripts/jquery-3.0.0.min.js	0.059
https://provinet.com.mx/Scripts/jquery-3.4.1.min.js	0.059
https://provinet.com.mx/Scripts/bootstrap.min.js	0.053
https://provinet.com.mx/Content/provinet.min.css	0.032
https://provinet.com.mx/site.webmanifest	0.031
https://provinet.com.mx/faq.html	0.029
https://provinet.com.mx/Scripts/provinet.js?v=1	0.029

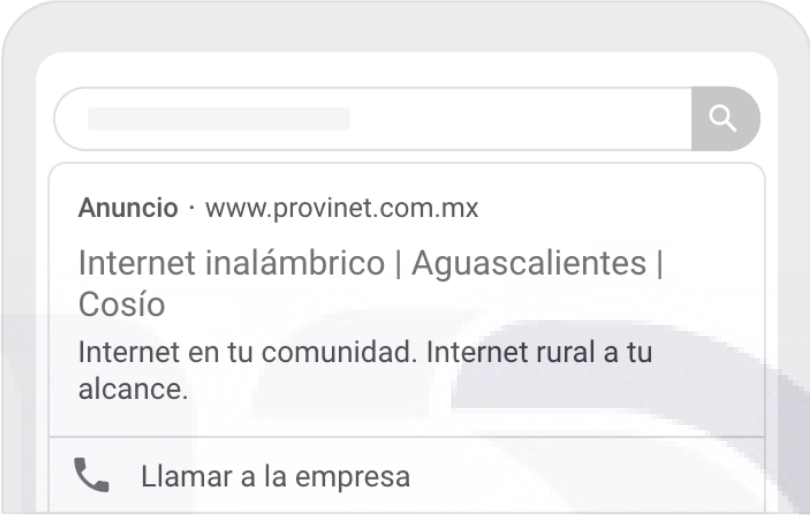
Fuente: Elaboración propia con datos de Alexa.com

4.2.7.3 Campaña de Google Ads

La campaña de Google Ads se creó con el objetivo de encontrar leads que lleguen al sitio web de la empresa a través de un anuncio pagado en las primeras posiciones en los resultados del buscador. Primero se establecieron los títulos del anuncio así como sus descripciones:

- Título 1: Internet inalámbrico
- Título 2: Aguascalientes
- Título 3: Cosío
- Descripción 1: Internet en tu comunidad
- Descripción 2: Internet rural a tu alcance
- *Call to action*: Llamar a la empresa

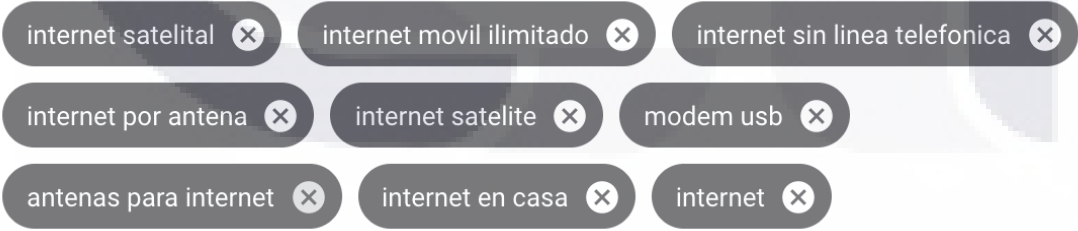
Imagen 8 Vista previa del anuncio



Fuente: Elaboración propia en Google Ads

Posteriormente se creó una lista de búsquedas relacionadas las cuales fueron en parte recomendadas por la herramienta de Google Ads, las cuales incluyen palabras como “internet en casa”, “internet por antena”, e “internet satélite”.

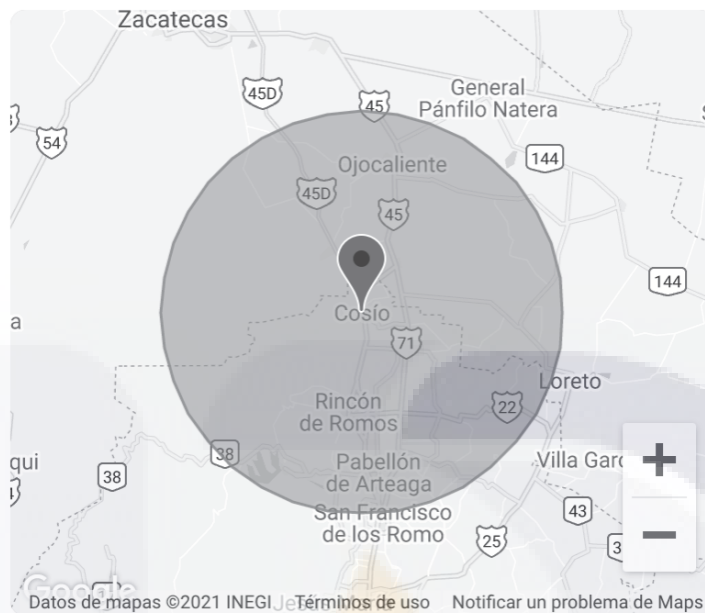
Imagen 9 Búsquedas relacionadas con el anuncio



Fuente: Elaboración propia en Google Ads

Para poder enfocar el anuncio a las personas que forman parte del mercado meta, la segmentación geográfica del anuncio incluye las comunidades que se encuentran en un radio de 31km de la cabecera municipal de Cosío, de manera que todos los hogares de las zonas rurales aledañas puedan ser incluidas en la visibilidad del anuncio.

Imagen 10 Segmentación geográfica del anuncio



Fuente: Elaboración propia en Google Ads

Por último, se recomienda fijar un presupuesto bajo como prueba piloto para que la empresa pueda evaluar paulatinamente el desempeño del anuncio y la cantidad de clics que recibe de acuerdo con las búsquedas en Google. El presupuesto recomendado es el mínimo del rango habitual de empresas del mismo segmento, iniciando en \$157 pesos en promedio al día lo que le podría dejar a la empresa entre 2,000 y 4,000 clics en el anuncio por mes.

Imagen 11 Presupuesto del anuncio

157 MXN

al día de media · 4.773 MXN al mes como máximo

Consigue aproximadamente entre 2.260 y 4.990 clics en tus anuncios al mes



Fuente: Elaboración propia en Google Ads

4.2.7.4 Redes sociales

Las redes sociales son un medio de interacción directo con la audiencia de la empresa, ya sean clientes actuales o clientes potenciales, la administración de estas plataformas como canales de comunicación son una herramienta para estrechar la relación que se tiene con la gente además de considerarse un método *off page* para el posicionamiento en buscadores del sitio web de la empresa.

Se propone que las publicaciones se lleven a cabo principalmente en Facebook, con elementos que varían entre las imágenes y los videos; así como Instagram con la herramienta de historias. El propósito de estas publicaciones será crear una personalidad de marca distintiva y cercana a los seguidores con la creación de contenido que tiene que ver con su estancia en casa para realizar actividades laborales, académicas y lúdicas a través del internet.

Los objetivos a mediano plazo de la estrategia de redes sociales están enfocados en apoyar en el mejoramiento del posicionamiento del sitio web en los buscadores, incrementar el tráfico hacia la página principal en un 50%, incrementar el 75% de *leads* y en un 25% las conversiones; así como generar un mayor nivel de fidelidad por parte de los clientes.

Estrategias del *Top of the Funnel* (TOFU)

Para comenzar el camino de compra de los clientes se requiere que pase una de dos situaciones: que el usuario se dé cuenta por sí sólo que debe resolver un problema o una necesidad o que el usuario reciba un estímulo publicitario por parte de la empresa que despierte una necesidad o haga evidente un problema que necesite solución. Para que la empresa tome ese rol activo, se proponen actividades de marketing de atracción las cuales están basadas en contenido pautado en Facebook que es la plataforma con más usuario y más popularidad en México.

Tabla 24 Campaña de Facebook Ads	
Título de la campaña	¡Provinet te conecta!
Periodo:	2 semanas

Número de publicaciones:	5 publicaciones diferentes
Presupuesto:	\$1,000 pesos
Segmentación:	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y Mujeres • 17 a 50 años • Cosío, Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Aguascalientes • Estudiantes, profesionistas, maestros, amas de casa. • Interesados en internet inalámbrico, escuela y oficina en casa, ver películas en internet, ver videos en internet, chatear.
Argumento:	A través del storytelling mostrar a personas que sufren de fallas en el servicio de internet lo cual interrumpe sus actividades de: escuela, trabajo, socialización o entretenimiento. Problema solucionado con Provinet.
Llamado a la acción:	Ir al perfil de Facebook de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de Facebook estará complementada con anuncios en Instagram, la segunda red social que tiene la empresa actualmente y que rara vez utiliza. Este canal será aprovechado a través de historias y no de publicaciones en el *feed* de los usuarios.

Tabla 25 Campaña de Instagram Ads	
Título de la campaña	¿Más rápido que Provinet?
Periodo:	2 semanas
Número de publicaciones:	1 publicación
Presupuesto:	\$500 pesos
Segmentación:	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y Mujeres • 13 a 38 años • Cosío, Rincón de Romos, Pabellón de Arteaga, Aguascalientes

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes, profesionistas, maestros, amas de casa. • Interesados en internet inalámbrico, escuela y oficina en casa, ver películas en internet, ver videos en internet, chatear.
Argumento:	Mostrar comparativas de velocidad de competidores y provinet, evidenciando la superioridad del servicio.
Llamado a la acción	Ir al sitio web de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Estrategias de *Middle of the funnel* (MOFU)

Como parte de las estrategias MOFU se planea que las publicaciones en las redes sociales se dividan de la siguiente manera de acuerdo con el tipo de argumento que se utilizará:

Tabla 26 Planeación de contenido orgánico por plataforma				
Plataforma	Tipo de contenido	Tipo de argumento	Temas	Publicaciones por semana
Facebook	Links	Informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos • Técnicas de estudio • Mejoramiento de la productividad 	3
	Imágenes	Interactivo	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Qué prefieres?” Votación a través de interacciones • “Etiqueta a...” Interacción de los usuarios actuales y nuevos usuarios 	2
	Videos (formato	Emotivo	<ul style="list-style-type: none"> • Estrechar lazos entre familiares y amigos que 	1

	tradicional 720p)		están distantes debido a la pandemi	
Instagram	Historias (Imágenes y videos en vertical)	Informativo Interactivo Emotivo	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela y trabajo en casa • Votaciones • Relaciones a larga distancia • Contacto virtual con seres queridos 	10

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, una de las redes sociales que no se encuentra en uso es Twitter, plataforma que está basada en mensajes cortos que permiten al usuario una interacción instantánea y casual con la empresa. En esta plataforma se prefiere mantener un discurso informativo y convertirla en un canal de atención al cliente y soporte técnico, por lo que es requerido que la cuenta lleve alguno de los siguientes nombres:

- Soporte Provinet (@soporte_provinet)
- Atención al Cliente Provinet (@atencion_provinet)
- Provinet Escucha (@provinet_escucha)

Estrategias del *Bottom of the Funnel* (BOFU)

Las estrategias del BOFU están enfocadas 100% en la conversión de los *leads* que han sido generados gracias a las etapas anteriores. En esta sección del plan se busca que cada usuario que haya sido atraído hacia el sitio web o la página de Facebook realice la llamada o envíe el mensaje para poder iniciar la contratación del servicio. Durante el BOFU se recomienda el uso de promociones de venta como descuentos o paquetes, así como testimoniales y casos de éxito.

- **Descuento por contratación a largo plazo en planes de 10Mb y 15Mb.** El cliente contrata y realiza el pago de 6 meses de servicio más los gastos de instalación y se le otorga un mes de renta gratis.
- **Prueba gratis a través de tickets de internet.** Los usuarios deben comunicarse a través de los mensajes privados de Facebook para registrar sus datos y poder pedir su código de activación y acceder a una hora de internet de alta velocidad gratis. Es requerido el seguimiento de los usuarios registrados para la encuesta de satisfacción y la posterior venta.

4.2.7.5 Campaña de volanteo

En la época en la que vivimos, alrededor del 70% de los mexicanos tienen acceso a internet y sin embargo, se sigue utilizando el volante como una fuente de información de fácil acceso, en resumen, esta herramienta es: fácil de implementar, transmite rápido la información, se puede compartir, es de bajo costo y se puede utilizar para enfocar los esfuerzos en una zona geográfica específica. En la encuesta aplicada en este trabajo se pudo observar que el 11% de los participantes mencionaron recibir información de su actual proveedor de internet a través de un volante que fue entregado en su hogar, lo que abre la posibilidad de explorar esta herramienta para el beneficio de Provinet.

Tabla 27 Campaña de volanteo	
Comunidad	Número de volantes
Rincón de Romos	3,000
Cosío	1,000
La Punta	500
El Refugio de Providencia (Providencia)	500
El Salero	500
Santa María de la Paz	500
El Refugio de Agua Zarca	350
Soledad de Arriba	350
Soledad de Abajo	350

Zacatequillas	200
La Esperanza (El Salerito)	200
El Durazno	100
Guadalupito	100

Fuente: Elaboración propia

El diseño del volante debe cumplir con las características para hacerlo útil y llamativo, por lo que se deben seguir las siguientes directrices:

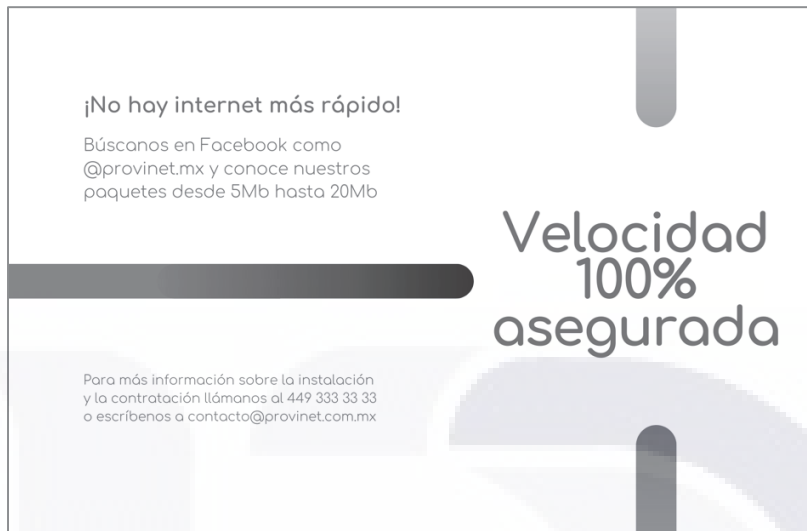
1. Tamaño ½ carta en papel plastificado (por un lado).
2. Imagen llamativa y texto que haga alegoría a la rapidez y la innovación de la empresa.
3. Que respete la proporción del logo y los colores de la marca.
4. Que la impresión sea de buena calidad y el corte con precisión.

Imagen 12 Flyer frontal



Fuente: Elaboración propia

Imagen 13 Flyer trasero



Fuente: Elaboración propia

4.2.8 Presupuestos

Cada una de las actividades propuestas anteriormente requieren que la empresa destine un presupuesto específico para el departamento de marketing, a continuación, se presenta la monetización de las estrategias planteadas.

Tabla 28 Presupuesto de la propuesta			
Concepto	Costo mensual	Costo semestral	Costo total
Sueldo personal atención al cliente	\$5 000		\$30 000
Campaña de referidos			\$121 500
<i>Etapa 1</i>	<i>\$3 750</i>	<i>\$22 500</i>	
<i>Etapa 2</i>	<i>\$7 500</i>	<i>\$45 000</i>	
<i>Etapa 3</i>	<i>\$9 000</i>	<i>\$54 000</i>	
Campaña de Google Adwords	\$4 773		\$28 638
Campaña de Facebook Ads	\$1 000		\$1000
Campaña de Instagram Ads	\$500		\$500

Volanteo			\$8 620
<i>Volantes</i>	\$6 120	\$6 120	
<i>Entrega</i>	\$2 500	\$2 500	
TOTAL			\$190 258

Fuente: Elaboración propia

4.3 Implementación

La implementación de la propuesta iniciará con la contratación de una persona que se dedique al marketing y a la atención a los clientes, estas actividades serán llevadas a cabo por la dirección y se planea que sean el catalizador para las demás estrategias de marketing. Las demás actividades mantienen los periodos indicados previamente; la optimización de los canales de comunicación y el sitio web deben estar listos para que las campañas de publicidad en redes sociales y en buscadores puedan arrancar y éstas se desarrollarán a la par de la campaña de volanteo. La generación de leads se ve complementada con las tres etapas del programa de referidos, las cuales tienen una semana de separación entre cada una para evitar la saturación de los mensajes de este tipo hacia los clientes actuales.

Tabla 29 Calendario de actividades								
Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Contratación de personal atención al cliente	Dirección	█						
Entrenamiento del personal	Dirección		█					
Optimizacióno del sitio web y los demás canales	Dirección		█	█				
Campaña de Google Ads	Atención al cliente			█				
Campaña de Facebook Ads	Atención al cliente			█				
Campaña de Instagram Ads	Atención al cliente			█	█	█		

4.4 Medición y evaluación del rendimiento

Como se mencionó anteriormente, el control está definido por la medición y es en esta etapa de la propuesta en que se establecen los métodos para identificar la tendencia en los resultados que ha tenido la implementación de las actividades de marketing. Al establecer un sistema de control, los objetivos se vuelven cuantificables y generan una cadena de responsabilidad por parte de los responsables. A continuación, se presentan los indicadores que se consideran relevantes para ser los que evalúen el desempeño de cada una de las estrategias (Ver formato de reporte de resultados en el Anexo 7.2).

- General
 - Retorno de la inversión total
 - Retorno de a inversión por estrategia
- Sitio web
 - Visitantes únicos
 - Páginas vistas
 - Tiempo promedio de estancia
 - Tasa de rebote
 - Páginas por visita
- Facebook
 - Fans
 - Seguidores
 - Interacciones
 - Alcance por publicación
 - *Engagement*
 - *Click through rate (CTR)*
 - Impresiones (ad)
 - *CTR Ad*
 - Costo de conversión
- Instagram
 - *Engagement* por seguidor
 - Crecimiento de seguidores

- Comentarios en publicación
- Alcance
- Alcance de hashtags
- Tráfico referido
- Instagram historias
 - Enviadas
 - Respuestas
 - Reenviadas
 - Impresiones
 - Alcance promedio





Capítulo V Conclusiones

Un plan estratégico de marketing define las líneas de acción que la empresa tomará a largo plazo, luego de estas decisiones, se deben establecer actividades precisas que aseguren el cumplimiento de los objetivos que se plantearon para la empresa. El presente trabajo es una propuesta para la empresa Provinet, la cual es una pequeña empresa fundada en Aguascalientes con el objetivo de llevar internet de calidad a las comunidades del municipio de Cosío y sus alrededores. Con esta misión en mente, se han establecido las directrices que lleven a Provinet a un crecimiento en su participación de mercado a través de una estrategia de diferenciación, dicha característica única está basada en la honestidad y profesionalismo de los integrantes y se ve reflejada en los atributos de su servicio: velocidades reales, precios justos y atención especializada.

La propuesta presentada en este documento tiene como argumento una investigación exhaustiva de las variables del macro entorno, las cuales han sido pieza clave para que Provinet crezca y se consolide. Este análisis situacional permitió establecer los detalles actuales del mercado, comprendiendo que el contexto actual con la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 ha dejado a las empresas dedicadas a ofrecer soluciones tecnológicas que facilitan la comunicación, el trabajo y la escuela, en una posición privilegiada y con una demanda inminente.

La mezcla de mercadotecnia que se diseñó está basada en una estrategia de diferenciación la cual permita a la empresa Provinet posicionarse en el mercado y distinguirse de entre la competencia. Con esto en mente, la mezcla de producto está diseñada de acuerdo con los resultados de las encuestas que se llevaron a cabo como parte del proceso de investigación, en ella se plantearon 4 planes diferentes con velocidades que incrementan en razón de 5Mb para responder a las necesidades específicas de diferentes tipos de clientes en el mismo segmento. Así mismo, se estableció un esquema de precios que respondiera a la demanda del mercado y que sobre todo fueran precios justos para las comunidades a las que iban dirigidas, con esquemas que se mueven ascendentemente de acuerdo con velocidad contratada.

Una de las partes más importantes de la propuesta es el diseño de la mezcla promocional, en esta se echó mano de diferentes estrategias que iban enfocadas a construir una personalidad

para la marca a través de la interacción constante con la audiencia y que fueran el canal de comunicación perfecto para comunicar la propuesta de valor de Provinet; todo esto, sin dejar de lado la importancia de las actividades dedicadas a la conversión de *leads* en clientes. Por último, se puso sobre la mesa la propuesta de modificar la configuración actual del sistema de conexión que tiene la empresa con antenas receptoras en Aguascalientes y El Refugio de Providencia, se espera que al mover la ubicación de la primera antena a Rincón de Romos, municipio donde los directores tienen propiedades que podrían servir para la instalación y correspondiente reducción de costos en rentas, se podría mejorar también la velocidad y la calidad del servicio, puesto que se disminuiría el ruido debido a la distancia.

Como se menciona en capítulos anteriores, un plan estratégico de marketing no podría implementarse correctamente sin un sistema de control y evaluación del desempeño que dote de responsabilidad y formalidad a las actividades de marketing, por lo que se diseñó un formato específico para el reporte mensual de resultados y que éste sea la fuente de información para la posterior adaptación de las actividades y toma de decisiones estratégicas.

Referencias bibliográficas

Aguilar, A. (2020). E-commerce impulsa 50% envíos de DHL, otro avión y acelera inversiones. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/opinion/E-commerce-impulsa-50-envios-de-DHL-otro-avion-y-acelera-inversiones-20200928-0015.html>

ALEF-BEIT Abogados. (n.d.). *Soy WISP ¿Por qué debo regularizarme ante el IFT?*

Almanza, R., Calderón, P., & Vargas-Hernández, J. G. (2019). *Los factores internos de las PYMES y su influencia en la competitividad*. 18(2), 4–20. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140352900&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(March 1986), 501–515.

Asociación de Internet MX. (2019). *15° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2018 Movilidad*. file:///C:/Users/S212E01.CUCUPAEP/Downloads/15+Estudio+sobre+los+Ha_bitos+de+los+Usuarios+de+Internet+en+Me_xico+2019+versio_n+pu_blica.pdf

Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia y Opinión. (2018). *Índice de Nivel Socioeconómico AMAI 2018*. 1–26. <file:///C:/Users/mimi/Desktop/sleep & iron/references/Nota-Metodológico-NSE-2018-v3.pdf>

Badillo, D. (2020, April 13). SEP implementa clases a distancia durante emergencia sanitaria. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/SEP-implementaclases-a-distancia-durante-emergencia-sanitaria-20200413-0100.html>

Bracker, J. Y. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503–522. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070603>

Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., & Blanco, J. E. E. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Chávez, G. (2020). El COVID-19 desnudó rezagos en el internet en México, pero abrió oportunidades. *Expansión*. <https://expansion.mx/tecnologia/2020/06/18/el-covid-19-desnudo-rezagos-en-el-internet-en-mexico-pero-abrio-oportunidades>

CONEVAL. (2010). *Porcentaje de población en situación de pobreza (Aguascalientes)*. https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Paginas/pob_municipal.aspx

Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). *Strategic marketing. Planning and control*. Butterworth-Heinemann. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(79\)90075-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(79)90075-X)

eSemanal. (2020). Cobertura 5G en México llegará a 50% para 2025. *ESemanal*. <https://esemanal.mx/2020/06/cobertura-5g-en-mexico-llegara-a-50-para-2025/>

Expansión Política. (2020). La SEP anuncia el regreso a clases (desde casa) a partir del 20 de abril. In *Expansión*. <https://politica.expansion.mx/mexico/2020/04/15/la-sep-anuncia-el-regreso-a-clases-desde-casa-a-partir-del-20-de-abril>

Fernández Hurtado, S. R., Martínez Martínez, L. Á., & Ngono Fouda, R. A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>

Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. McGraw-Hill Educación.

Forbes. (2020a). #DíadeInternet 2020: Acceso y Hábitos de Uso de la Conectividad. *Forbes México*.

Forbes. (2020b). Innovación, el eje de la reactivación económica de AL tras pandemia. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/innovacion-el-eje-de-la-reactivacion-economica-de-al-tras-pandemia/>

García, A. (2017). *Propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa del sector juguetero del estado de aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Gilligan, C., & Wilson, R. (2003). *Strategic Marketing Planning*. Butterworth-Heinemann.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Guerrero, A. (2019). *Propuesta de Plan de Mercadotecnia para una marca de helados del estado de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Hernández, M. (2020). En tres meses aumentó 90% el uso de aplicaciones de compras en México. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-3-meses-aumento-90-uso-apps-de-compras-mexico/>

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
<https://elibro.net/es/ereader/uaa/74114>

INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. INEGI.

INEGI. (2016). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. *Inegi*, 1–563. <https://doi.org/10.1109/TAP.1971.1139999>

INEGI. (2019a). Comunicado De Prensa Num . 448/19. Resultados De La Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad De Las Micro , Pequeñas. *Enaproce*.

INEGI. (2019b). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2018. Comunicado de prensa. In *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/ENDUTIH_2018.pdf

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2018). *Inventario de bandas de frecuencia clasificadas como libre*. Instituto Federal de Telecomunicaciones.

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2020). *Primera Encuesta 2020. Usuarios de*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Servicios de Telecomunicaciones.

<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/primerencuesta2020vacc.pdf>

Jaramillo, S., Tacuri, L., & Trelles, D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 28–41. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737>

Juárez, E. (2017). Importancia del Marketing en las PYMES. *II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial En Iberoamérica, UAMZH*, 423–437.

Kauffman, S. H. (2001). *El desarrollo de las micro , pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mexicana*. 40–48.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12a edición). Pearson Educación.

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851>

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. South-Western, Cengage Learning.

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda ed). McGraw-Hill Educación.

López, Z. (2020a). El COVID-19 no frena el progreso de la red 5G en México, pero sí lo retrasa. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2020/07/02/el-covid-19-no-frena-el-progreso-de-la-red-5g-en-mexico-pero-si-lo-retrasa>

López, Z. (2020b, August 17). La pandemia le deja un buen sabor de boca a las cableras. ¿Por cuánto tiempo? *Expansión*.

Lucas, N. (2019). ¿Qué son los WISP y cómo pueden ayudar a AMLO para llevar Internet a los mexicanos? *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Que-son-los-WISP-y-como-pueden-ayudar-a-AMLO-para-llevar-Internet-a-los-mexicanos-20190811-0002.html>

Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/uaa/39421>

Madrigal, F., Madrigal, S., & Guerrero, C. (2015). Planeación Estratégica Y Gestión Del Conocimiento En Las Pequeñas Y Permanencia Y Consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31), 139–150.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta edi). Pearson Educación.

Martínez, M. del P. (2020, March 23). Implementación de home office se acelera ante emergencia por el coronavirus. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Implementacion-de-home-office-se-acelera-ante-emergencia-por-el-coronavirus---20200323-0074.html>

Martínez, O. (2014). *Diseño de un plan de marketing para una microempresa en el sector salud*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Muñoz, A. (2017). *Plan de Marketing para microempresa de autotransportes. Caso: Autotransportes Analucía Ponce Herrera*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Nolasco, S. (2020). Cuarentena acelerará desarrollo de educación en línea en México | *El Economista*. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/arteseideas/Cuarentena-acelerara-desarrollo-de-educacion-en-linea-en-Mexico-20200331-0152.html>

Pachón, M. C. (2016). El Marketing en las Pymes. *Marketing in SMEs*, II(1), 49–55.

<https://tagul.com/cloud/2>

Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMEs. *Ingenierías*, 8(28), 25–31.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. In *Strategic Management Journal* (Vol. 2, Issue 1). The Free Press. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020110>

Riquelme, R. (2020). Entregas y servicio al cliente, los mayores problemas del ecommerce en la pandemia. *El Economista*2. <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Entregas-y-servicio-al-cliente-los-mayores-problemas-del-ecommerce-en-la-pandemia-20200706-0073.html>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª edición). McGraw-Hill Education.

Sánchez, A. (2020). En reunión virtual, SEP informa sobre acciones ante Covid-19. In *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/sociedad/2020/03/27/en-reunion-virtual-sep-informa-sobre-acciones-ante-covid-19-5271.html>

Sánchez, M. (2015). *Administración I* (Grupo Edit). <https://elibro.net/es/ereader/uaa/39474>

Santesmases, M., Valderrey, F., & Sanches, A. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2020). *Criterios generales de política económica para la iniciativa de ley de ingresos y el proyecto de presupuesto de egresos de la Federación correspondientes al ejercicio fiscal 2021*. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>

Sordo, A. I. (2020). *Mapa de posicionamiento de productos: qué es y cómo hacerlo*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/mapa-posicionamiento>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ª). McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill Educación.

Toscano, M., Recalde, T., Avilés, J., & Bravo, L. (2018). Importancia de la estrategia de marketing dentro del sistema de información gerencial en las organizaciones. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 10–25.

Vázquez, V. (2020). Tecnologías para el supply chain, el mercado que la pandemia aceleró. *Mexico Industry*. <https://mexicoindustry.com/noticia/tecnologias-para-el-supply-chain-el-mercado-que-la-pandemia-acelero>

Villalobos, C. (2019). *Propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa tequilera del estado de Jalisco, México*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Walker, O., & Mullins, J. (2006). *Marketing strategy : a decision-focused approach*. (5th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat04898a&AN=ua.000112266&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods* (4º edition). Sage Publications.

Anexos

7.1 Formato de entrevista

Elemento	Preguntas
Generalidades de la empresa	
Antecedentes de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo fue el proceso de fundación de la empresa? 2. ¿Quiénes estuvieron involucrados y qué roles tuvieron? 3. ¿Qué tipo de financiamiento tuvieron al inicio? 4. ¿Cómo consiguieron sus primeros clientes?
Misión	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la misión de la empresa? 2. ¿Ha cambiado ese propósito durante este tiempo? 3. ¿considera que habrá más cambios en el futuro o se mantendrá de esta manera? 4. ¿Cuál considera que es lo más atractivo de su empresa para los clientes, proveedores, competidores?
Metas y objetivos a largo plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que su empresa tendrá éxito en el futuro? 2. ¿Qué retos podría enfrentar el negocio en los siguientes 5 años? 3. ¿Qué debería mejorar la empresa hoy para ser exitosa en el futuro? 4. ¿Qué espera de la empresa en el futuro? (Generación de empleos, riqueza, beneficios sociales) 5. ¿Considera que ha fijado metas sólo para el corto plazo o también tienen objetivos a largo plazo?
Operación de la empresa	

Ventaja competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la razón principal por la que sus clientes prefieren su servicio al de los competidores? 2. ¿Qué hace a la empresa diferente a todas las demás WISP de la región? 3. ¿Cuál es el rol de las personas de la empresa en la generación de esa preferencia?
Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo elige a los proveedores para la empresa? 2. ¿Qué tipo de actividades se llevan a cabo para mantener una buena relación con los proveedores? 3. ¿Quién es su mejor proveedor hasta ahora? ¿Por qué? 4. ¿Alguna vez a formado parte de eventos que lo conecten con sus proveedores?
Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué servicios ofrecen actualmente? 2. ¿Cómo están divididas las categorías de los servicios? 3. ¿Cómo fueron fijados los precios de los servicios? 4. ¿Ha pensado en ofrecer algún servicio diferente? ¿cuál?
Situación actual de la empresa	
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los aspectos que hacen fuerte a la empresa? 2. ¿Cuáles son las actividades o procesos que tienen dominados? 3. ¿Qué recursos tiene la empresa para seguir funcionando con éxito?
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los retos más importantes para la empresa?

	<p>2. ¿Qué aspectos necesitan mejorar en el corto plazo? (Financiero, organizacional, operativo, de liderazgo, etc.)</p>
--	--



7.2 Formato del reporte de resultados

Sitio Web			
Indicador	Inicial	Resultado	Tendencia
Visitantes únicos			
Páginas vistas			
Tiempo promedio de estancia			
Tasa de rebote			
Páginas por visita			
Facebook			
Indicador	Inicial	Resultado	Tendencia
Fans			
Seguidores			
Interacciones			
Alcance por publicación			
Engagement			
Click through rate (CTR)			
Impresiones (ad)			
CTR Ad			
Costo de conversión			
Instagram			
Indicador	Inicial	Resultado	Tendencia
Engagement por seguidor			
Crecimiento de seguidores			

Comentarios en publicación			
Alcance			
Alcance de hashtags			
Tráfico referido			
Instagram historias			
Indicador	Inicial	Resultado	Tendencia
Enviadas			
Respuestas			
Reenviadas			
Impresiones			
Alcance promedio			

