



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CASO PRÁCTICO

PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LA  
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO ELÉCTRICO

PRESENTA

Marco Eliseo Rivera Martínez

**PARA OBTENER GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

TUTOR

Dr. José Trinidad Marín Aguilar

COMITÉ TUTORIAL

Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos

Dr. Jesús Francisco Mellado Siller

Aguascalientes, Ags., 20 de marzo de 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

**DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
**DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**P R E S E N T E**

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **MARCO ELISEO RIVERA MARTINEZ** con ID 39150 quien realizó el Caso Práctico titulado: **PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO ELÉCTRICO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo, y así 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 12 de marzo de 2019.

  
**DR. JOSÉ TRINIDAD MARÍN AGUILAR**  
Tutor de Caso Práctico

  
**DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ**  
**RAMOS**

**Asesor 1**

  
**DR. JESÚS FRANCISCO MELLADO**  
**SILLER**

**Asesor 2**

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Mercadotecnia  
c.c.p.- Consejero Académico  
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **“PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR GRUPO ELÉCTRICO”** del estudiante **RIVERA MARTINEZ MARCO ELISEO** con ID **39150** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E  
“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., a 15 de marzo de 2019.

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p. Estudiante  
c.c.p. Archivo



## **Agradecimientos**

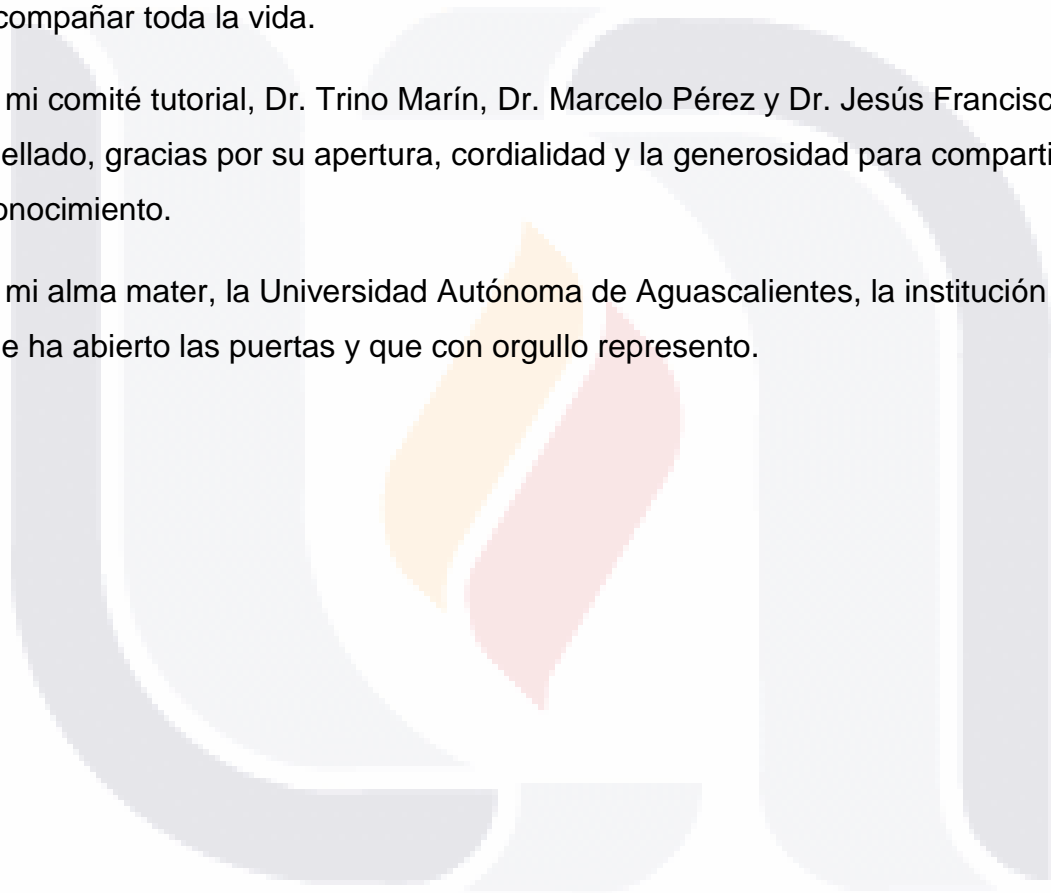
A Dios, por darme certeza, enfoque y fuerza para llevar a cabo este trabajo.

A mi esposa, Andrea, incondicional en todo momento.

A mis padres, Auxiliadora y Jorge, los principios que me enseñaron me van a acompañar toda la vida.

A mi comité tutorial, Dr. Trino Marín, Dr. Marcelo Pérez y Dr. Jesús Francisco Mellado, gracias por su apertura, cordialidad y la generosidad para compartir su conocimiento.

A mi alma mater, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, la institución que me ha abierto las puertas y que con orgullo represento.



**ÍNDICE GENERAL**

Glosario.....I

Resumen.....II

Abstract.....III

**CAPÍTULO 1. Introducción.....1**

    1.1 Antecedentes ..... 2

    1.2 Planteamiento del problema ..... 5

    1.3 Objetivos generales y específicos..... 7

    1.4 Justificación ..... 8

**CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos.....11**

    2.1 Marco teórico ..... 12

        2.1.1 Marketing..... 12

            2.1.1.1 Conceptualización de Marketing ..... 12

            2.1.1.2 Marketing mix ..... 13

            2.1.1.3 Definición de marketing mix ..... 13

            2.1.1.4 Las 4 P's de marketing ..... 14

            2.1.1.5 Las nuevas 3 P's de marketing ..... 16

        2.1.2 Plan de marketing..... 18

            2.1.2.1 Conceptualización de plan de marketing..... 19

            2.1.2.2 Elementos del plan de marketing ..... 19

        2.1.3 Marketing digital..... 22

            2.1.3.1 Conceptualización de marketing digital ..... 22

            2.1.3.2 Definición de Marketing digital..... 22

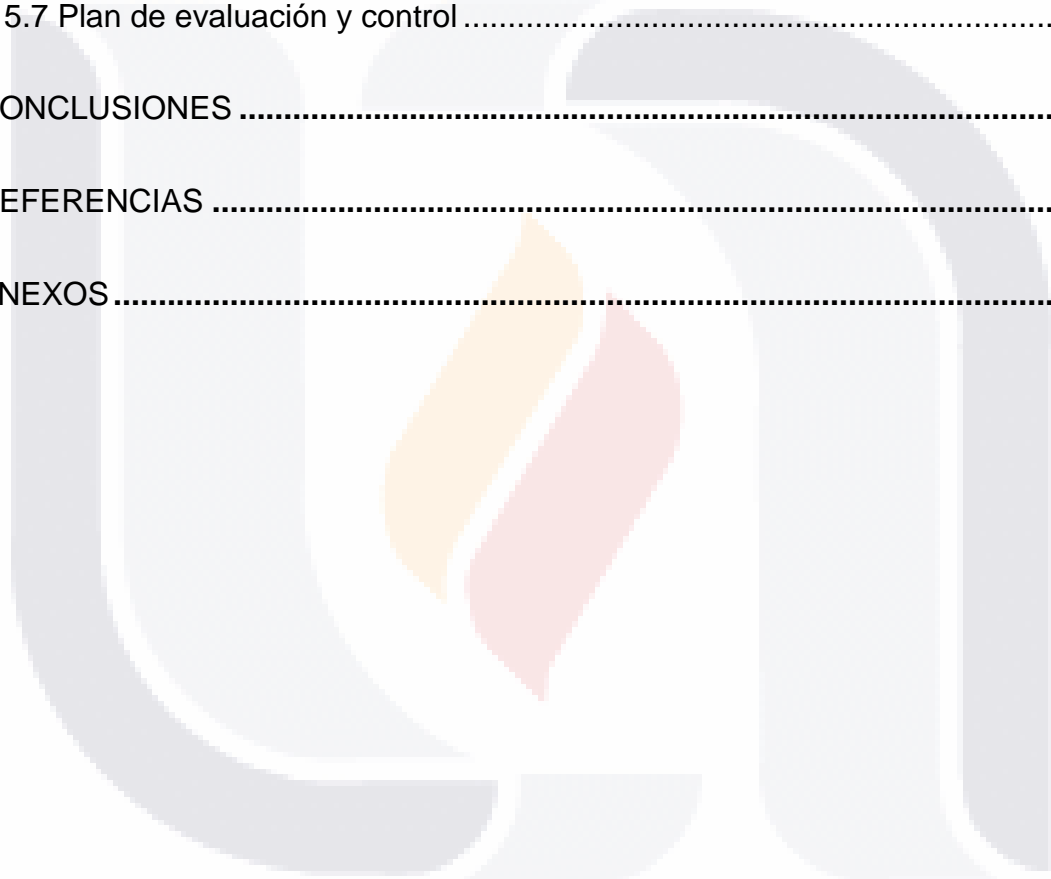
            2.1.3.3 Plan de Marketing digital ..... 22

            2.1.3.4 Segmentación de mercados ..... 24

            2.1.3.5 Las 4 F's del marketing digital ..... 25

2.1.3.6 Herramientas del marketing digital .....	26
2.1.3.7 Mezcla de marketing digital (E-marketing mix) .....	29
2.1.3.8 Metodología SOSTAC en el plan de marketing digital .....	32
2.1.4 Base teórica para el desarrollo de la propuesta .....	36
<b>CAPÍTULO 3. Diseño metodológico.....</b>	<b>38</b>
3.1. Metodología .....	39
3.1.1 Descripción del proyecto .....	39
3.1.2 Tipo de estudio .....	39
3.1.3 Población objetivo.....	39
3.1.4 Unidades de estudio .....	39
3.1.5 Contenido general de propuesta .....	39
3.1.6 Instrumentos para diagnóstico y propuesta .....	40
<b>CAPÍTULO 4. Diagnóstico .....</b>	<b>43</b>
4.1 Contextualización de la empresa .....	44
4.1.1 Organigrama.....	44
4.1.2 Misión .....	45
4.1.3 Visión 2023.....	45
4.1.4 Código ético.....	46
4.1.5 Análisis FODA .....	46
4.1.6 Ciclo de vida del producto (CVP).....	50
4.2 Habilidad en mercadotecnia .....	52
4.3 Adopción de marketing digital .....	53
4.4 Adopción de marketing digital – Clientes .....	54
4.5 Diagnóstico de implementación actual del marketing digital .....	55
4.5.1 Sitio web .....	56
4.5.2 Facebook.....	61
<b>CAPÍTULO 5. Propuesta de plan de marketing digital .....</b>	<b>62</b>

5.1 Segmentación de mercado .....	63
5.2 Objetivos de marketing .....	66
Objetivo general: .....	66
5.3 Estrategias .....	67
5.4 Tácticas .....	69
5.5 Plan de acción .....	70
5.6 Presupuesto.....	75
5.7 Plan de evaluación y control .....	77
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>88</b>



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Base teórica para la estructura de la propuesta del plan de marketing digital. .... 37

Tabla 2: Instrumentos para diagnóstico. .... 40

Tabla 3: Clasificación de las Fortalezas de la empresa. .... 47

Tabla 4: Clasificación de las Debilidades de la empresa. .... 48

Tabla 5: Clasificación de las Oportunidades de la empresas. .... 49

Tabla 6: Clasificación de las Amenazas de la empresas. .... 50

Tabla 7: Resultados de habilidades en mercadotecnia. .... 52

Tabla 8: Resultados de adopción de marketing digital. .... 53

Tabla 9: Resultados de adopción de marketing digital en clientes. .... 54

Tabla 10: Segmentación de consumo. .... 63

Tabla 11: Segmentación industrial. .... 64

Tabla 12: Valor de producción en términos reales generado en las empresas constructoras, según tipo de obra. .... 65

Tabla 13: Plan de acción para el objetivo 1. .... 71

Tabla 14: Plan de acción para el objetivo 2. .... 72

Tabla 15: Plan de acción para el objetivo 3. .... 72

Tabla 16: Plan de acción para el objetivo 4. .... 73

Tabla 17: Plan de acción. .... 74

Tabla 18: Presupuesto primer trimestre 2019. .... 75



Tabla 19: Presupuesto segundo trimestre 2019..... 75

Tabla 20: Presupuesto total. .... 76

Tabla 21: Return On Investment (Retorno de la inversión). .... 77

Tabla 22: Plan de evaluación y control. .... 78

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: El marketing mix extendido y la relación entre productores e intermediarios en la comercialización de bienes y servicios..... 18

Figura 2: Elementos del plan de marketing..... 21

Figura 3: Mezcla del marketing digital..... 32

Figura 4: Organigrama..... 45

Figura 5: Ciclo de vida del producto..... 51

Figura 6: Resultados de habilidades en mercadotecnia..... 52

Figura 7: Resultados de adopción del marketing digital..... 54

Figura 8: Adopción del marketing digital en clientes. .... 55

Figura 9: Página de inicio del sitio web. .... 56

Figura 10: Datos de contacto del sitio web. .... 57

Figura 11: Menú “conócenos” del sitio web..... 58

Figura 12: Error en código de ubicación del sitio web..... 59

Figura 13: Error en código de ubicación del sitio web..... 60

Figura 14: Página principal del Facebook institucional. .... 61

Figura 15: Esquema de objetivos específicos..... 67

Figura 16: Esquema de los cuatro ejes estratégicos..... 69

Figura 17: Gráfico de distribución del presupuesto..... 76



## Glosario

**American Marketing Association: (AMA)** Se estableció en 1937 por un grupo de visionarios en mercadotecnia. Es la organización líder que toman por referencia expertos profesionales y académicos en mercadotecnia.

**Aplicación Móvil: (Mobile App)** Es una aplicación de software desarrollado específicamente para su uso en dispositivos informáticos inalámbricos, pequeños, como teléfonos inteligentes y tabletas, en lugar de las computadoras de escritorio o portátiles.

**Awareness:** Reconocimiento de la marca a través de estrategias de mercadotecnia.

**B2B:** Son las transacciones comerciales entre negocios, ya sea entre manufacturero y mayorista, o entre mayorista y minorista.

**Banner:** Es un encabezado o anuncio que aparece en una página web en forma de una barra, una columna o una caja.

**Blog: (Web Log / Bitácora en Internet)** Sitio web o página web actualizada con regularidad, por lo general es administrado por un sólo individuo o grupo pequeño. Su forma de escritura comúnmente es informal o coloquial.

**Branding:** Es la promoción de un producto o empresa en particular por medio de la publicidad y el diseño distintivo.

**Check-in:** Acto de llegar a algún lugar y registrarse, en el caso de medios sociales, se hace uso de redes sociales con geolocalización que permiten corroborar la ubicación para que algunas empresas ofrezcan promociones por expresar que estuvieron en ese lugar.

**Comercio Electrónico:** Transacciones comerciales electrónicas realizadas vía internet.

**Community Management:** Es la gestión de un recurso común o tema por una comunidad a través de la acción colectiva de voluntarios y grupos de interés. El recurso gestionado puede ser material o informativo.

**Content Marketing:** La Mercadotecnia de contenidos es el proceso de comercialización y de negocios para la creación y distribución de contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y comprometer con la marca a un público objetivo claramente definido y entendido con el objetivo de impulsar la acción del cliente rentable.

**CRM: (Customer Relationship Management)** es un sistema para la gestión de las interacciones de la empresa con los clientes actuales y futuros. A menudo implica el uso de la tecnología para organizar, automatizar y sincronizar las ventas, mercadotecnia, servicio al cliente y soporte técnico.

**Engagement:** Es el compromiso generado a un prospecto para convertirlo en cliente.

**Email / E-mail:** Correo electrónico.

**Facebook:** Es un sitio que brinda servicio de red social a través de Internet. Fundado en 2004 por Mark Zuckerberg.

**Facebook Insights:** Es la herramienta de análisis proporcionado por Facebook para medir el rendimiento de su página de Facebook. Muchas de las características que se ofrecen a través de Facebook Insights son similares a las ofertas de datos de análisis web tradicionales, pero algunos de los términos son únicos.

**Fan:** usuario que ha indicado que tiene preferencia por alguna página en Facebook, por lo que es contabilizado como suscriptor de los contenidos que en ella se publiquen.

**Fanpage:** Página que se elabora en Facebook para fines publicitarios.

**Google Analytics:** Es un servicio ofrecido por Google que genera estadísticas detalladas acerca de las fuentes de tráfico y de tráfico de un sitio web y medidas de conversiones y ventas.

**Google AdWords:** Es un servicio de publicidad por parte de Google para las empresas que desean mostrar anuncios en Google y su red de publicidad. El programa AdWords permite a las empresas establecer un presupuesto para la publicidad y sólo pagar cuando la gente haga clic en los anuncios.

**Inbound:** Atraer clientes a través de la creación de contenidos multimedia utilizando medios digitales.

**Internet:** Red informática mundial que proporciona una variedad de servicios de información y comunicación, que consiste en redes interconectadas mediante los protocolos de comunicación estandarizados.

**Keywords:** Palabras clave utilizadas para segmentar el tipo de consumidor a impactar.

**KPI (Key Performance Indicator):** Son indicadores de mercadotecnia digital.

**Landing page:** la sección de una página web que se accede haciendo clic en un hipervínculo en otra página Web, por lo general la página principal del sitio web.

**Lead:** Es un prospecto de cliente que se encuentra comprometido por iniciativa propia con la marca.

Like: “Me gusta”, parte de la interfaz gráfica en la red social de Facebook que permite indicar a otros usuarios si alguna publicación es agradable.

Offline: Fuera de Internet, o en medios tradicionales.

Online: A través de Internet.

Post: Publicación o comentario, que puede incluir multimedia, realizado en medios sociales.

Redes sociales: Conjunto de sitios web dedicados y aplicaciones, que a través de internet permite interactuar con otros usuarios, o bien encontrar personas con intereses similares a los de uno mismo.

ROI: (Return On Investment) Retorno de la inversión.

Social Media: Conjunto de medios sociales a través de internet, que pueden ser redes sociales, blogs, entre otros.

Software: Son los programas y otra información operativa utilizada por una computadora.

TIC: (Tecnología de la Información y la Comunicación) Conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro.

Tweet: Mensaje enviado a través de la red social de microblogging Twitter.

Twitter: Es un sitio que ofrece el servicio de red social de microblogging en Internet.

Videoblog / Vlog: Es un tipo de medio social por Internet, que permite compartir videos.

Youtube: Red Social de videos.

## Resumen

El marketing digital surge como una herramienta de mercadotecnia que ha logrado establecer una comunicación directa e inmediata con los consumidores que, a la vez, son usuarios activos de las plataformas digitales. En Aguascalientes, México, el 99% de las empresas corresponde a la clasificación de las mipyme, las cuáles, debido a la falta de recursos técnicos principalmente, ven limitada su capacidad de implementar un modelo de marketing digital que se adecúe al contexto en el que se desarrollan. Es esta la base fundamental del presente trabajo que, busca desarrollar y proponer un modelo de implementación de marketing digital basado en la metodología SOSTAC que, permite realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la organización, logrando así generar estrategias digitales enfocadas en atraer tráfico, convirtiendo al mayor número de usuarios en clientes, mediante el cierre de ventas de manera directa y, por último, fidelizando a estos clientes mediante estrategias de post venta y contenidos de calidad dentro de la plataforma digital. Es importante hacer notar que, para realizar la presente propuesta, se realizó además un proceso de acompañamiento durante tres meses, en donde que trabajo en conjunto con el director de la empresa y el área responsable de mercadotecnia, para realizar el diagnóstico y definir objetivos que estuvieran alineados al plan de crecimiento de la Grupo Eléctrico.

Palabras clave: Marketing Digital, Plataforma Digital, SOSTAC, Mypime.

## **Abstract**

Digital marketing emerges as a marketing tool that has established a direct and immediate communication with consumers who, at the same time, are active users of digital platforms. In Aguascalientes, Mexico, 99% of the companies corresponds to the classification of MSMEs, which, due to the lack of technical resources, are limited in their ability to implement a digital marketing model that is adapted to the context in which they are developed. This is the fundamental basis of the present work, which seeks to develop and propose a digital marketing implementation model based on the SOSTAC methodology that allows a diagnosis of the internal and external environment of the organization, thus generating digital strategies focused on attracting traffic, converting the largest number of users into customers by directly closing sales and, finally, building customer loyalty through post-sale strategies and quality content within the digital platform. It is important to note that, in order to carry out this proposal, a follow-up process was also carried out for three months, in which I work in conjunction with the company's director and the area responsible for marketing, to carry out the diagnosis and define objectives that were aligned with the growth plan of Grupo Eléctrico.

Keywords: Digital Marketing, Digital Platform, SOSTAC, MSMEs.





**CAPÍTULO 1. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía informó en su más reciente Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2015), que en México existen un total de 5,039,911 empresas, de este universo, las micro y pequeñas empresas, que corresponden al modelo familiar, suman el 93% del total con un promedio de 5.4 empleados. La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades.

Así, surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante del sistema económico. La empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica sino que, aún hoy, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico-social en las regiones desarrolladas y en vía de desarrollo, manteniendo los niveles de generación de riqueza y generando el tejido industrial y comercial (Basco, 2006).

La iniciativa individual no deja de ser una fuente de autoprotección ante el abrupto sistema imperante y que obtiene apoyo en la familia convirtiéndose en un fenómeno con rasgos particulares. Las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puestos de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional (Neubauer & Lank, 1999).

Las empresas familiares difieren de una serie de aspectos, de importancia decisiva, de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la firma. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades que plantean esas dinámicas, y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa (Leach, 1993).

Las empresas familiares, hoy en día, deben enfrentarse a un entorno político, económico, social y cultural en constante cambio; siendo el poder del factor humano el que especialmente conducirá la transición al cambio y su implementación dentro de la organización (Espinosa & Giménez, 2006). La empresa familiar suele tener un arraigo sumamente especial que enlaza organización y familia, ese vínculo que la hace fuerte y destacada en unos rubros puede cegarle en otros tantos.

Lamentablemente el *marketing* suele ser uno de los que más sufre y el rol de la mercadotecnia estratégica, académicamente hablando, se concentra en la identificación y seguimiento constante de todas y cada una de las oportunidades del entorno así como del posicionamiento competitivo de la compañía en los ojos del mercado, sus consumidores actuales y potenciales para fomentar la búsqueda insaciable de ventajas competitivas que puedan ser sostenibles a mediano o largo plazo y la satisfacción del cliente (Ades, 2017).

Un estudio realizado en Aguascalientes (Maldonado, Martínez, García, Aguilera, & González, 2010), reveló que las micro, pequeñas y medianas empresas con mayor grado de utilización de las TICs obtienen un mayor rendimiento, basado en medidas de eficiencia y productividad; su implementación generalmente afecta favorablemente a todas las áreas funcionales de la organización permitiendo una mayor agilidad en la generación, acceso y distribución de la información, así como una mayor coordinación en la toma de decisiones, mejora en la conexión y asistencia a clientes y proveedores; la hipótesis permitió verificar que las TICs representan una gran oportunidad para que las empresas, especialmente para que las PyMEs mejoren su nivel de competitividad.

De igual forma, un estudio realizado en Argentina a las micro pequeñas y medianas empresas (Jones & Brunello, 2014), revela que las mipyme reconocen que las TIC tienen altos beneficios asociados con la marca, sin embargo, su nivel de preparación para aprovecharlas no es el más alto. Por otro lado, el 70% de las empresas declaró poseer sitio web, el cual tiene características informativas-interactivas o incluye características transaccionales.

De igual forma, se observa un predominio de las firmas con un nivel de adopción del comercio electrónico alto, ya que el 48,1% de las empresas posee un sitio web transaccional, es decir, con capacidad para la venta y/o compra online de productos y/o servicios, incluyendo la atención al cliente, sin embargo, el 30,6% de las empresas no poseen un sitio web. El diagnóstico inicial de dicho estudio, reveló que las empresas de la muestra perciben que la adopción de TIC y del comercio electrónico en particular, representan altos beneficios vinculados tanto al nivel operativo “disminución de costos y tiempos, mejora en la comunicación interna y con clientes” como a la gestión de recursos y la toma de decisiones.

En un estudio de viabilidad realizado a las Pymes Colombiana (Soto, 2015) se desarrolló un prototipo de sitio web con características enfocadas en el posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) “optimización para los motores de búsqueda” con el objetivo de ofrecer una solución apropiada para el correcto y efectivo posicionamiento de internet de las Pymes. En el proceso de dicha investigación, se implementó una prueba piloto para observar el comportamiento del mercado de las Pymes por medio de encuestas a un total de 30 empresas de los sectores: industrial, comercio y entretenimiento,

Dicha prueba piloto, arrojó resultados referentes a que el 57% de la empresas encuestadas conocen y desarrollan el posicionamiento SEO en sus organizaciones y el restante de las empresas afirman estar dispuestas a implementarlo, sin embargo, se dificultó la comunicación sobre el tema con las Pymes que no conocen de entornos digitales debido a que no entendían en su totalidad algunos términos y la metodología a utilizar, no obstante, desean hacerlo efectivo para sus empresas con una ayuda externa.

En el presente caso práctico, Grupo Eléctrico fungirá como unidad de estudio; es una empresa familiar dedicada a la compraventa de material eléctrico de media y baja tensión, se encuentra constituida con capital 100% mexicano, su ubicación actual es en la ciudad de Aguascalientes. La empresa inició operaciones en Enero del 1995 como persona física con actividad empresarial, permaneciendo así por 19

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

años. Posteriormente, debido a las crecientes exigencias de la empresa, se gestionó el cambio de la constitución política convirtiéndose en S.A.P.I. de C.V., comenzando así un nuevo periodo de crecimiento tanto en colaboradores como en línea de productos, ampliación de mercado y de cartera de proveedores, entre otros factores.

Al inicio la empresa era específicamente constructora eléctrica y con el paso del tiempo se convirtió en constructora y comercializadora de material eléctrico entrando al mercado tanto de construcción como de venta, con un alto nivel competitivo. Actualmente se han centrado sus actividades específicamente en la comercialización trabajando con una constructora eléctrica como alianza estratégica; permitiéndole así a la empresa estar presente en importantes obras eléctricas y posicionarse en el mercado.

Grupo Eléctrico cuenta con una planificación estratégica con base en los siguientes objetivos generales:

- Captación y seguimiento de clientes
- Relación y gestión con proveedores
- Control administrativo y financiero para toma de decisiones

Es importante señalar que, el presente trabajo busca coadyuvar en el logro de la primer línea estratégica que busca la captación y el seguimiento a clientes mediante la implementación de un propuesta de plan de marketing digital.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Las mipyme, a pesar de ser la base de la economía, se ven afectadas por el rápido cambio tecnológico y la globalización de los mercados (Ahmedova, 2015). Los gobiernos reconocen cada vez más su importancia como fuente de crecimiento económico: crean instituciones y desarrollan políticas de Estado que favorezcan su consolidación y competitividad en el mercado (Gill & Biger, 2012). El proceso de

globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, así como la menor accesibilidad a la financiación externa, son, entre otras razones, importantes restricciones que debilitan a la pequeña empresa frente a la gran empresa (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006).

Estas transformaciones han puesto en crisis la noción de competitividad, concebida tradicionalmente como un fenómeno de naturaleza exclusivamente macroeconómica y sectorial (Alderete & Díez, 2014). Es por esto que, identificar el origen de la competitividad, a pesar de ser un tema controvertido, es algo a lo que investigadores, consultores y directivos dedican grandes esfuerzos (Rubio & Aragón, 2002). A los clásicos factores que constituían los componentes claves del proceso de competencia, se agregan hoy en día elementos nuevos, que dependen de las acciones de los actores y de la naturaleza del ambiente económico y social en el que actúan.

En consecuencia, en la actualidad la competitividad emerge como un fenómeno sistémico, donde tanto la conducta de los agentes como el grado de desarrollo del entorno en el que se desenvuelven adquieren un importante papel en la creación de las ventajas competitivas (Yoguel, 2000). La capacidad de cambio y de adaptación ha sido, desde siempre, una de las claves del éxito de las empresas familiares. Todas las empresas familiares exitosas pasan por diferentes etapas, más o menos prolongadas, cada una de las cuales presenta sus propias peculiaridades. La continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, de la capacidad de anticiparse y responder al cambio (Manzano, Ayala, & Calvo, 2017).

Las PYMEs estarán dispuestas a invertir fuertemente en tecnologías de la información y la comunicación sólo si se comprueba que los beneficios de su implementación serán relativamente mayores al costo de las mismas y visualicen rápidamente los efectos positivos (Hernández, De la Garza, & Rodríguez, 2007). La mayor parte de los procesos de negocio, desde el aprovisionamiento hasta la comercialización, requieren de conectividad a la Red. Por tanto, contar con conexión

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a Internet se convierte en requisito imprescindible para mejorar la competitividad y productividad de las compañías.

De acuerdo con lo publicado en *“The Global Information Technology Report”* (2004), los beneficios para una empresa a través del uso de TIC son: 1) reduciendo costos y haciendo más eficientes las operaciones al reemplazar los procesos manuales, 2) incrementando ingresos mediante publicidad con su sitio Web, 3) abarcando nuevos mercados nacionales e internacionales y clientes mediante el uso de Internet, 4) facilitando la interacción con clientes, proveedores, empleados, accionistas, visitantes, entre otros. Según Sainz de Vicuña (2018), la mayor parte de los procesos de negocio, desde el aprovisionamiento hasta la comercialización, requieren de conectividad a la Red. Por tanto, contar con conexión a Internet se convierte en requisito para mejorar la competitividad y productividad de las compañías.

Actualmente Grupo Eléctrico es una empresa familiar que está enfrentando a varios cambios internos y externos, como el aumento de personal, reestructuración organizacional, alianzas estratégicas, ampliación de línea de productos, nueva constitución política, instalaciones e importación de productos; lo cual indica la necesidad del uso de un plan de Marketing digital que fortalezca y haga más competitiva a la empresa y que esté diseñada con base en las características y necesidades actuales de la empresa para poder generar un impacto positivo en los resultados de la misma.

### **1.3 Objetivos generales y específicos**

Con base en las preguntas propuestas y el planteamiento del problema, los siguientes son los objetivos del presente caso práctico:

**Objetivo general:**



Proponer el diseño de un plan de marketing digital para incrementar la competitividad de la empresa familiar Grupo Eléctrico en Aguascalientes, México.

**Objetivos específicos:**

- Realizar investigación teórica del concepto de marketing.
- Realizar investigación teórica del concepto de plan marketing.
- Realizar investigación teórica del concepto de marketing digital.
- Definir la situación actual de la empresa unidad de estudio.
- Desarrollar la propuesta del plan de marketing digital con base en la información recabada.

**1.4 Justificación**

La empresa mexicana enfrenta ahora la influencia de un medio ambiente modificado que le impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas “condiciones ambientales”. Las empresas del país, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica (González & Vázquez, 2000). El desarrollo del presente caso práctico busca contribuir directamente en el incremento de los beneficios de Grupo Eléctrico a través de la propuesta de un plan de Marketing digital desarrollado con base en las características y necesidades actuales de la empresa. Internet aporta ventajas a la estrategia empresarial de las pyme en todos los procesos de la cadena de valor.

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2018), la mayor ventaja es que Internet es la ventana al mundo que les permite estar en contacto permanente con sus clientes, informarse de las novedades del mercado, para trazar sus estrategias de marketing, así como darse a conocer, permitiéndoles simplificar sus procesos. De igual manera Sainz de Vicuña (2018), señala que, las grandes posibilidades de promoción de la empresa que abre Internet es otra de las ventajas más importantes. Contar con una web corporativa permite a las microempresas y pymes llegar a mercados que de



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

otra forma serían inaccesibles. Internet es un aliado de primer orden en el proceso de internacionalización. Esta presencia en internet permite a las empresas ofrecer una imagen profesional a sus clientes (actuales o potenciales) acorde a sus intereses.

Como argumento empírico para este caso práctico se busca contribuir en la adaptación de las herramientas de venta de la empresa familiar Grupo Eléctrico de acuerdo a sus necesidades y características actuales para que logre hacer frente a los cambios internos y externos por los que está atravesando. Paralelamente se pretende contribuir a un amplio sector de la economía de México y del mundo, siendo este el modelo de negocio familiar, aportando con el desarrollo de una nueva herramienta que pueda servir como referencia para empresas familiares que busquen incorporar a su sistema de ventas un plan de marketing digital que les permita generar mayor competitividad y mejores resultados.

Es importante destacar los beneficios que las compañías obtienen del acceso a Internet en proceso ligados a la venta de sus productos y a la atención comercial, favoreciendo la relación con clientes y proveedores. Internet abre la posibilidad a la gestión ubicua de herramientas especializadas como los CRM, que permiten optimizar la atención comercial, mejorando la accesibilidad y los flujos de información entre las empresas proveedoras y sus clientes (de Vicuña Ancín, 2018). El hecho de que Grupo Eléctrico cuente con un plan de marketing digital aumentará la posibilidad de permanencia y crecimiento de la empresa debido a que hará uso de herramientas actuales que se han generado de acuerdo a los cambios y exigencias del entorno competitivo en el que se desenvuelve.





**CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos**

## **2.1 Marco teórico**

En este apartado se profundiza en las bases teóricas sobre las que se basa la propuesta del plan de marketing digital para la empresa familiar Grupo Eléctrico. Son cuatro apartados los que conforman el marco teórico. El primero de ellos es, marketing, para después pasar al marketing digital, en tercer lugar, herramientas de diagnóstico de marketing digital y, por último, conceptualización de empresa familiar.

### **2.1.1 Marketing**

A continuación se revisará la literatura correspondiente al apartado de marketing, abarcando la conceptualización de este, el marketing mix y sus variables, los tipos de marketing, el plan estratégico de marketing y, las etapas del plan de marketing.

#### **2.1.1.1 Conceptualización de Marketing**

Uno de las definiciones más aceptada en el marketing, es la planteada por Peter Drucker (1973), conocido como el filósofo de la administración, quien menciona que el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender y que su propósito es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda por sí solo. Así mismo, se define al marketing como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos (Kotler & Armstrong, 2003).

Otro enfoque social en la definición de marketing, lo menciona como una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización” (Bennett & American Marketing, 1995). Una vez expuestos los diferentes conceptos que se tienen del marketing, para efectos de la presente caso práctico, se tomará la propuesta por Drucker (1973), ya que esta se

acopla a las características y objetivos de la propuesta de plan de marketing digital que se propone y que se reducen a intentar vender un producto mediante medios de comunicación impersonales que, “vuelvan superflua la actividad de vender y que su propósito sea conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda por sí solo” (Drucker, 1973).

### **2.1.1.2 Marketing mix**

Uno de los conceptos que resulta indispensable para entender el origen de las estrategias de marketing que se propondrán en este caso práctico es, el marketing mix, concepto que será definido desde sus inicios, hasta la definición que rige actualmente el quehacer del profesional de marketing.

### **2.1.1.3 Definición de marketing mix**

Aunque es McCarthy (1968), en los años 60 el que populariza el concepto de marketing mix, su creador fue Borden (1964), quién definía el marketing como una mezcla de doce ingredientes que la empresa podía combinar, en mayor o menor cantidad, para presentar una opción atractiva que influyese en la decisión de compra de sus clientes:

- Diseño del producto
- Precio
- Marca
- Canales de distribución
- Personal de Ventas
- Publicidad
- Promoción
- Packaging
- Exhibición
- Servicio
- Distribución
- Investigación

En la actualidad se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia, que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

puede hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler & Armstrong, 2003). Por su parte, el "Diccionario de Términos de Marketing" de la *American Marketing Association* (1995), define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas "variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta".

Después de revisar tres diferentes definiciones de marketing mix, se tomará en cuenta para este caso práctico la que propone la American Marketing Association (1995), en su diccionario de términos de marketing, ya que es un concepto simplificado que tiene su origen en la definición de Kotler & Armstrong (2003).

#### **2.1.1.4 Las 4 P's de marketing**

Como se menciona en el punto anterior, el marketing mix se compone de distintas variables, mismas, que han ido evolucionando a través del tiempo y hoy en día se denominan como las 4 P's, llamadas así por las iniciales de cada una de estas variables, que son, precio, producto, plaza y promoción. A continuación definiremos estas variables que componen el marketing mix según el *Marketing Publishing Center* en su libro "El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones" (1990):

**Producto:** Es aquel componente palpable e impalpable, que cumple una necesidad o algún anhelo del mercado meta o los clientes, con la finalidad de tener la capacidad de cumplir eficientemente una escasez determinada creando una primacía del cliente o consumidor. De acuerdo a Bonta & Farber (2002), el producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización.

**Precio:** Es el costo económico que los clientes gastarían para adquirir la posesión o utilizar algún bien o servicio determinado. Fortaleciendo una nivelación de costos que resulten a las metas fijadas previamente. De acuerdo a Kotler (2003), es la

cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio es considerado un elemento flexible, ya que, a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

**Plaza:** Organización interna y externa que posibilita crear la relación entre la organización y sus consumidores, para hacer más fácil la adquisición del producto; formalizando y desarrollando operaciones de compra y venta en las empresas, generando mayores oportunidades de compra y facilitando la obtención de información, adquisición, asistencia técnica, solución del problema, uso, operación, mantenimiento y reparación del producto o servicio que maneje dicha empresa. Según la *American Marketing Association* (1995), la plaza comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta.

**Promoción:** Actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes para dar a conocer sus productos o servicios, ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores. Sus principales objetivos son:

- **Informar:** Distribuir información acerca del bien o servicio que se ofrecerá al mercado, dar a conocer el producto mediante campañas publicitarias que pueden ser, posters, folletos, televisión, radio, muestras gratis, todo esto para motivar al consumidor a la compra del producto o servicio, ganar exposición de marca, dándose a conocer entre los consumidores, de tal forma que cuando el consumidor escuche solo el nombre de la marca, ya sabe a que producto o servicio se refiere.
- **Crear inducción de compra:** Comunicar las potencialidades de los productos en materia de calidad, precio y utilidad. Así como convencer, reforzar y conquistar la preferencia, ofreciendo incentivos, promociones, descuentos y ofertas. Según Stanton, Etzel & Walker (2000), definen la promoción como

“todos los esfuerzos personales e impersonales de un vendedor o representante del vendedor para informar, persuadir o recordar a una audiencia objetivo”.

### **2.1.1.5 Las nuevas 3 P's de marketing**

A pesar de que la literatura que sustenta la implementación de las tres nuevas P's de marketing no es basta, es muy importante señalar que, para los fines de esta investigación es muy importante incluir estos tres nuevos conceptos, ya que involucran aspectos esenciales para el desarrollo de la propuesta de plan de marketing digital. En los años 80's Bernard H. Booms y Mary J. Bitner (1990) integraron al marketing mix estos tres nuevos factores, motivados principalmente por todos los nuevos negocios que emergían y que, no eran bienes de consumo, si no, del sector terciario, y algunos aspectos clave de la comercialización quedaban fuera de las 4 P's.

A continuación, se definen cada una de los tres nuevos factores que se integraron al modelo de las 4 P's, según Bernard H. Booms y Mary J. Bitner (1990):

**Personas:** Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa (Bitner et al., 1990). La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política hacia sus clientes. Esto se tiene que llevar de la mano con el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente (Bitner et al., 1990).

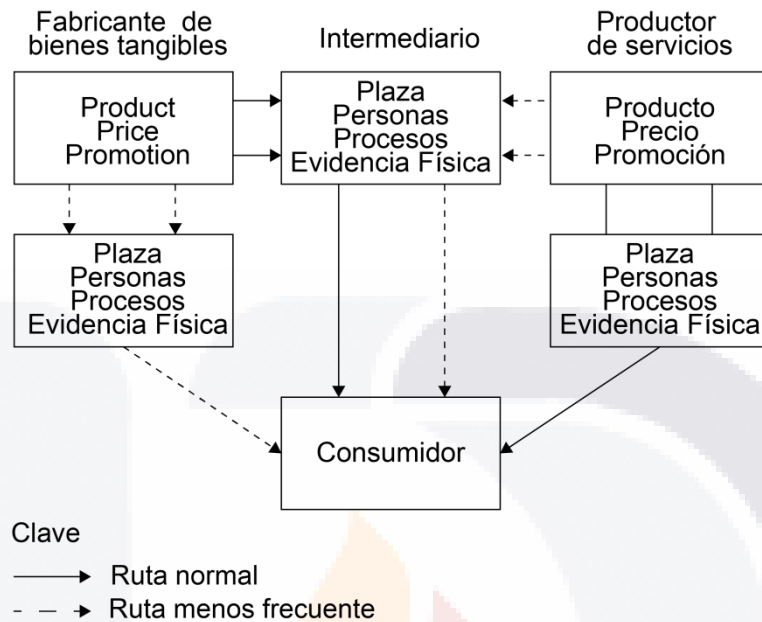
**Procesos:** El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa. Por tanto, la empresa debe asegurarse de que sus procesos son de la mejor e igual calidad para todos sus clientes (Bitner et al., 1990).



**Evidencia física (*Physical evidence*):** La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse. En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles. Dicha situación provoca, que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios y/o de información, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser internet.

Con el fin de superar dicha situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información. De igual forma, si un cliente visita tu empresa de servicios o de información y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente (Bitner et al., 1990).

**Figura 1:** El marketing mix extendido y la relación entre productores e intermediarios en la comercialización de bienes y servicios.



Fuente: Rafiq & Ahmed, (1995).

El *International Trade Centre* (2014), desarrolla un instrumento diseñado para conocer el nivel de esfuerzos en las estrategias encausadas a la mercadotecnia en la empresa, el cual se divide en tres bloques:

- Comunicación
- Distribución
- Ventas

### 2.1.2 Plan de marketing

La importancia de la función de marketing y, por ende, del plan de marketing estratégico, dentro del proceso de planificación de una empresa, es enorme. El plan de marketing debe traducir los objetivos corporativos a objetivos de marketing para, posteriormente, desplegar las correspondientes estrategias y acciones de marketing que conviertan en realidad los objetivos fijados (Sainz & de Vicuña Ancín, 2008).

### **2.1.2.1 Conceptualización de plan de marketing**

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Sanz, 1974).

Así mismo, William Arens (2000), define al plan de marketing como, el documento que reúne los hechos pertinentes sobre la organización, el mercado que atiende, sus productos, sus servicios, sus clientes, su competencia, entre otros aspectos. Obliga a los departamentos de desarrollo de productos, producción, ventas, publicidad, créditos, transporte, a centrarse en el cliente.

### **2.1.2.2 Elementos del plan de marketing**

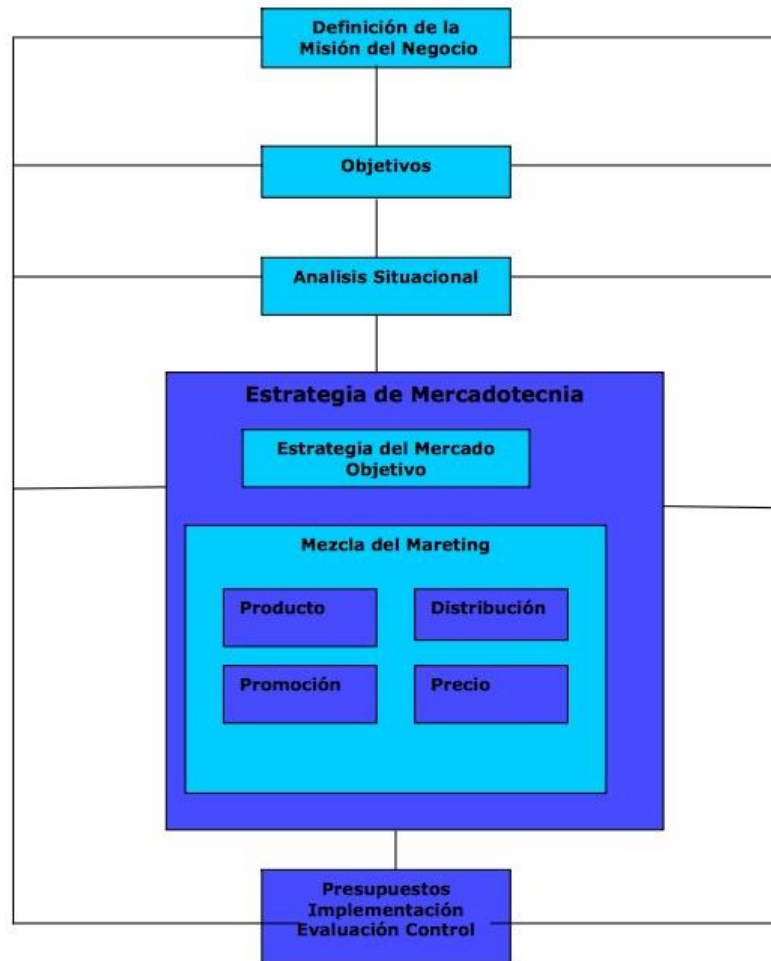
Los autores McDaniel y Gates (1998), contemplan seis elementos clave (Figura 2) para la estructura de un plan de marketing, explicándolos de la siguiente manera:

- Misión del negocio: Definir la misión del negocio afecta profundamente la distribución de los recursos, así como la rentabilidad y supervivencia de la empresa a largo plazo.
- Objetivos: Definir donde debe llegar el esfuerzo de marketing medido en términos de participación del mercado, volumen de ventas, resultados financieros y ganancias.
- Análisis situacional: La principal técnica empleada en el análisis situacional, es el modelo FODA, en el cuál la empresa debe identificar sus fortalezas (F), debilidades internas (D), examinar sus oportunidades (O) y amenazas externas (A). Otra herramienta utilizada, es la matriz mercado-producto, la

cual es muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio, determinando las oportunidades de crecimiento de este, medido a través de sus dos dimensiones, producto y mercado.

- Estrategias de mercado objetivo: Son aquellas estrategias que la organización utilizará a través de herramientas de marketing para alcanzar los objetivos planteados.
- Estrategias de mezcla de marketing: Es la mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios, diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con el mercado objetivo, dando lugar a las 4 P's de la mezcla de mercadotecnia.
- Implementación, evaluación y control: Convierte los planes de marketing en tareas en el terreno de acción y, asegura que dichas tareas se ejecuten de modo que se logren los objetivos de los planes. La evaluación es la medida del grado hasta el cuál se han alcanzado los objetivos de mercadotecnia durante el período especificado. El control proporciona los mecanismos de evaluación de los resultados de mercadotecnia de acuerdo con las metas del plan y, la corrección de acciones que no contribuyen a que la compañía alcance dichas metas dentro de los lineamientos del presupuesto.

**Figura 2:** Elementos del plan de marketing.



*Fuente: McDaniels & Gates (1998)*

Una vez definido el concepto de marketing y plan de marketing convencional, se puntualizará sobre la versión digital del marketing y, las herramientas y elementos propuestos por los diversos autores respecto a este tema.

## **2.1.3 Marketing digital**

### **2.1.3.1 Conceptualización de marketing digital**

En su libro *“eMarketing: La guía esencial para el marketing en el mundo digital”*, el autor Rob Stokes (2013), menciona que, en realidad no existe una diferencia entre el marketing digital y el marketing tradicional, al final, el objetivo de cualquier tipo de marketing es conservar al cliente y estimular futuras ventas. Y las herramientas de comunicación digital ayudan a contactar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes.

El marketing digital comienza con la creación de páginas web como canal de promoción de productos o servicios, posteriormente, con el avance tecnológico y las nuevas herramientas disponibles, la gestión y análisis de datos recolectados de los consumidores a través del marketing digital ha tomado nuevas dimensiones, convirtiéndose en una herramienta indispensable para las empresas actuales (Kotler & Armstrong, 2003).

### **2.1.3.2 Definición de Marketing digital**

El marketing digital es un conjunto de estrategias, técnicas y operaciones que, coordinadas a través de Internet, buscan aumentar las ventas de un producto o servicio. Y el éxito del e-marketing comienza con un proceso continuo de conversión de clientes potenciales en clientes leales, fidelizados y satisfechos que utilizan Internet como canal de comunicación, ventas o distribución. Y un aspecto más es que es una herramienta que se puede medir (Lobera, 2010).

### **2.1.3.3 Plan de Marketing digital**

De acuerdo con Moro y Rodés (2014), los elementos que conforman a un plan de

marketing digital son los siguientes:

- Planeación: Reconocido como el elemento más importante, la planeación dentro del marketing digital hace referencia al trabajo que debe realizarse en el presente y el futuro teniendo como base el pasado. Al momento de realizar la planificación digital debe tomarse en cuenta la estrategia de marketing digital, debido a que todas las acciones que vayan a desarrollarse deben estar alineadas a la misma y al objetivo general de la empresa.
- Contenido: Conjunto de acciones del marketing digital que buscan generar y promocionar contenido útil y relevante para el grupo objetivo al cual se dirige una empresa, de forma que logre captar su atención y por consiguiente existe un involucramiento por parte del consumidor. Es importante destacar que el contenido se debe generar para el cliente no para la empresa.
- Medición: todo lo que se realiza dentro del marketing online se debe medir; es por esto que, una gran ventaja del marketing digital es que permite medir con exactitud, lo que permite tener resultados precisos de las acciones que se ejecutaron. Los resultados obtenidos permitirán saber si se están cumpliendo los objetivos planteados, además de ayudar a tomar decisiones sobre continuar o replantear la estrategia planificada. Existen algunas herramientas que permiten monitorear las acciones online, como lo son: *Google Analytics, Google Adwords, Crowdbuster, Peerindex, Tweetstats*, entre otras.

Para llevar a cabo esta planeación del marketing digital es necesario contar con un diagnóstico de la situación actual, por lo que Dlodlo y Dhurup (2013), desarrollan un instrumento de diagnóstico para medir el nivel de adopción de las organizaciones hacia el marketing digital. Está dividido en cinco bloques:

- 1) Facilidad de uso
- 2) Presión externa
- 3) Desempeño laboral
- 4) Disponibilidad de recursos

## 5) Compatibilidad

Por otra parte Maciá y Gosende (2010), mencionan que un plan de marketing típicamente deberá incluir como mínimo los siguientes puntos:

- Identificar los perfiles del público potencial.
- Establecer objetivos para cada uno de esos perfiles.
- Establecer una estrategia encaminada a lograr esos objetivos.
- Decidir las tácticas concretas con las cuales llevaremos a la práctica la estrategia.
- Adjudicar recursos y plazos.
- Definir cómo mediremos el éxito o rendimiento de nuestro plan.

### 2.1.3.4 Segmentación de mercados

La segmentación de mercados la definen Schiffman y Kanuk (2001), como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing específica. Por su parte, Kotler (1984), afirma que la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos.

De acuerdo con la *American Marketing Association* (2006), la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares. En otras palabras, la segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa (Kotler, 2001), quien también menciona que, no existe una forma única de segmentar un mercado, pero sí muchas variables diferentes de segmentación que pueden utilizarse individualmente o combinadas.



Entre las más importantes se encuentran las variables: demográficas, psicográficas, conductuales y geográficas que a continuación se describen:

- **Segmentación demográfica:** Dividir al mercado en grupos con base en variables demográficas tales como edad, tamaño de la familia, sexo, ingreso, ocupación, ciclo de vida familiar, raza, educación, religión y nacionalidad. Se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir.
- **Segmentación psicográfica:** Dividir un mercado en diferentes grupos con base en el estilo de vida, la clase social, o las características de la personalidad. Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- **Segmentación conductual:** Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, las actitudes, el uso o la respuesta de los consumidores a un producto. Se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.
- **Segmentación geográfica:** Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios. Subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

#### 2.1.3.5 Las 4 F's del marketing digital

De acuerdo con Fleming & Lang, (2000), una estrategia de marketing digital efectiva se basa en la integración de las 4F, compuestas por flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización, las cuales las explican los autores de la siguiente manera:

- Flujo: se define desde el concepto de la multiplataforma o transversalidad, es decir, el usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera

el sitio o plataforma para captar la atención y con esto lograr que no lo abandone en la primera interacción.

- Funcionalidad: este concepto alude a que la navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario; de esta manera, prevenimos que abandone la plataforma por haberse perdido.
- *Feedback* (retroalimentación): debe haber una interactividad con el internauta para construir una relación con éste. La percepción que recibe y la consecuente reputación que se consigue son la clave para conseguir confianza y una bidireccionalidad.
- Fidelización: una vez entablada la relación con el internauta, no hay que dejarlo escapar. Para ello se debe buscar un compromiso y proporcionarle temas de interés para él, con el fin de crear y mantener la fidelización.

#### **2.1.3.6 Herramientas del marketing digital**

De igual forma, Moro y Rodés (2014) hacen mención de las siguientes herramientas utilizadas por el marketing digital, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Webs interactivas: los sitios web interactivos permiten a los usuarios crear un ambiente de interacción y colaboración con la empresa. Los consumidores son creadores del contenido de la comunidad virtual, a diferencia de sitios web estáticos donde se limitan a observar el contenido establecido para ellos.
- E-mail marketing: envío masivo de e-mails, diseñados para enviar promociones para enganchar a que nuevos clientes compren los productos o servicios ofrecidos. Además, el e-mail marketing también actúa como medio para alentar la lealtad de los clientes y mejorar las relaciones con los mismos.
- SEM: conocido también como *Search Engine Marketing* (marketing de buscadores). El SEM es una modalidad de marketing digital utilizada para aumentar la visibilidad de las páginas web en los resultados de los motores búsqueda a través de un sistema de pago por clic (anuncios).

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- SEO: conocido también como *Search Engine Optimization* (optimización para buscadores). El SEO es una modalidad de marketing digital utilizada para aumentar la visibilidad de las páginas web en los resultados de los motores de búsqueda o también conocidos como resultados naturales. Esta modalidad no requiere pago alguno.
  - Redes Sociales: son redes de relaciones personales, que proveen servicios y funcionalidades de comunicación diversa para mantener en contacto a los usuarios de la red.
  - Blogs corporativos: es un sitio web empresarial en el cual se publica información de interés para los usuarios. Este medio brinda la posibilidad a los usuarios de debatir, comentar y compartir información.
  - E-encuestas: herramienta de investigación que permite conocer, medir y profundizar una situación en particular. La vía por la cual se ejecuta este tipo de encuestas es por medio del Internet.
  - Juegos *online*: es una aplicación digital puesta a disposición de los usuarios con el objetivo de generar afición a una determinada marca.
  - *Podcasting*: archivo de audio gratuito, el cual puede ser descargado por los clientes en cualquier dispositivo. En la actualidad, este tipo de descargas gratuitas se ha trasladado a fotos y videos.
  - Publicidad *offline*: se debe incluir la dirección URL, así como toda la información de las redes sociales con las que cuente la empresa en toda la comunicación offline: papelería, material de identidad corporativa, vehículos, publicidad, etc.
  - Publicidad *online*: son campañas de banners, *intersitials* u otros formatos de anuncios *rich media* en portales cuyo perfil se asemeje al del cliente potencial.

En cuanto al monitoreo y control del uso e impacto de las herramientas de marketing digital, se encuentra el término KPI, que por sus siglas en inglés es *Key Performance Indicator*, cuyo significado en español vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan

para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto .

Los KPI también son conocidos como indicadores de calidad o indicadores clave de negocio que pueden ser utilizados y aplicables en cualquier área de negocio y sector productivo, aunque son utilizados de una forma muy habitual en el marketing online (Moro & Rodés, 2014). El objetivo último de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de un proceso, proyecto, estrategia o campaña y de esta forma, poder definir una línea de acción futura.

Algunos ejemplos de los KPI de acuerdo con la herramienta de marketing digital utilizada son los siguientes (Moro & Rodés, 2014):

#### 1. Sitio Web

- Sesiones
- Duración
- Porcentaje de Rebote
- Número de páginas vistas
- Nuevas Sesiones
- Usuarios Únicos

#### 2. Blog

- Sesiones
- Duración
- Porcentaje de Rebote
- Número de páginas visitadas
- Nuevas Sesiones
- Usuarios Únicos
- Cantidad de Notas publicadas

- Nuevos Suscriptores Canal de adquisición más importante

### 3. Redes Sociales

- Alcance
- Interacción
- Visitas
- Conversiones
- Clicks
- Nuevos Seguidores
- Mejores Post o publicaciones

### 4. Email Marketing

- Cantidad de envíos
- Aperturas Totales
- Entregas Totales
- Tasa de Apertura
- Tasa de Entrega
- Rebotados
- Tasa de Rebote

#### 2.1.3.7 Mezcla de marketing digital (E-marketing mix)

Este modelo fue propuesto por Kalyanam & McIntyre (2002), el cual contempla dos sub modelos, el primero es sobre *E-commerce* propuesto por Efraim, King, Lee, Warkentin & Chung (2002), quienes proporcionan un modelo que considera cinco áreas, el consumidor, las políticas públicas, la mercadotecnia y publicidad, los aliados comerciales (*business partners*) y los servicios de apoyo. De los puntos anteriores, la Mercadotecnia consiste en la investigación de mercado, la promoción y la mercadotecnia de contenidos (*content marketing*). Por otro lado, Rayport &

Jaworski (2001) ofrecen un modelo (*framework*) definido por las siguientes decisiones secuenciales interrelacionadas, el análisis de la oportunidad en el mercado, el modelo de negocio, la interfaz del cliente, el tipo y la manera de comunicación con el mercado y la construcción de marca, la implementación y finalmente la evaluación.

De acuerdo con Strauss & Frost (2016), las 4 P's propuestas por Jerome Mc- Carthy pueden ampliarse con un concepto más, la administración de relaciones con el cliente o comúnmente llamado CRM, ya que considera que es de suma importancia que además de buscar nuevos clientes se mantengan fieles los que ya se han obtenido. Por su parte Mohammed, Fisher, Jaworski & Cahill (Mohammed, Fisher, & Jaworski, 2003) mencionan que las 4 P's pueden ser expandidas por dos conceptos más, la comunidad y la creación de marca (*branding*).

Kalyanam y McIntyre (2002) aterrizan en la perspectiva de la Mezcla de Mercadotecnia Digital con cinco proposiciones basadas en la teoría de transacción, la primera proposición, que la valuación, la facilidad y la simbolización, se relacionan con las 4 P's para cumplir el intercambio entre organizaciones-clientes. En el caso de "Producto", la función de configuración define no sólo el producto sino todos los posibles elementos que soporten al mismo, es decir, toda la mercadotecnia de contenidos (*content marketing*) derivado de la interacción digital con el prosumidor (Negroponte, 1995).

En cuanto al "Precio", los autores Kalyanam y McIntyre (2002), destacan que éste se relaciona con la fase de valuación, la cual se refiere a establecer lo que el consumidor está dispuesto a ofrecer por el producto. La tercer "P", correspondiente a la plaza, se relaciona con la facilidad, la cual significa como su nombre lo dice, a qué tan fácil es para el consumidor estar presentes en el medio digital y si se puede hacer la transacción a través de él. Finalmente, la "Promoción" pertenece a la simbolización de todo lo anterior, es decir en su sentido de comunicar la existencia del producto, darle una valuación y transmitirlo mediante la plaza.

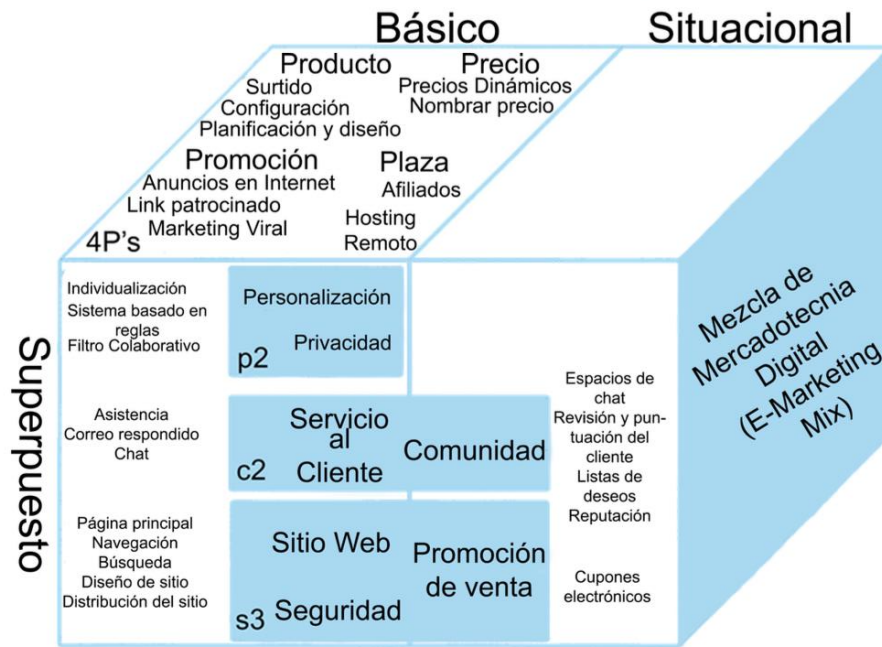
Además de esta correspondencia, los mismos autores plantean un quinto elemento, la promoción de ventas, derivada de la segunda proposición, la cual dicta que la promoción de ventas es un elemento de mercadotecnia digital situacional. Ésta puede desarrollarse a través de cupones electrónicos, códigos QR, registro al llegar a un lugar (*check-in*), entre otros. Sin embargo, como mencionan en la segunda premisa, son de carácter situacional puesto que dependen de la temporada.

La tercera y cuarta proposiciones de Kalyanam y McIntyre (2002), hablan sobre las ventajas y tendencias del manejo de medios digitales para las funciones de la mercadotecnia, puesto que ahora el intercambio de valor se realiza de manera bidireccional. Para esta proposición se mencionan cinco funciones de mercadotecnia digital a considerar como son el sitio (el cual no sólo es físico, ahora es web), la personalización (que se ofrezcan productos cada vez más segmentados ya sea de manera solicitada por el consumidor, a través de la evaluación de su comportamiento o bien de acuerdo a características similares con otros individuos), la privacidad (ética del manejo de información), la seguridad (sobre transacciones y datos de las mismas) y el servicio al cliente.

La quinta proposición menciona que las comunidades son una función situacional del modelo, puesto que deben existir clientes con ciertas necesidades para inducirlos a pertenecer a estas comunidades cuya ventaja es que se nutre con la información compartida entre los integrantes. Finalmente, la sexta proposición aterriza que los elementos de sitio, servicio al cliente, personalización, privacidad, seguridad, promoción de ventas y comunidad son elementos que regulan a las funciones de mercadotecnia digital. El modelo de Kalyanam y McIntyre (2002) se representa como  $4P's + P2 + C2 + S3$ , es decir, producto, precio, plaza, promoción más personalización y privacidad más servicio al cliente (*customer service*) y comunidad más sitio, seguridad y promoción de ventas (*sales promotion*). (Figura 3).



Figura 3: Mezcla del marketing digital.



Fuente: Kalyanam y McIntyre (2002).

### 2.1.3.8 Metodología SOSTAC en el plan de marketing digital

Una de las metodologías utilizadas para el desarrollo de un plan de marketing digital, es "SOSTAC", denominada así por sus siglas en inglés (*Situation, Objectives, Strategy, Tactic, Action y Control*). Esta metodología desarrollada por (Smith, 2009) puede ser utilizada tanto para empresas multinacionales como en *start-ups*.

Las preguntas a la que responde cada fase de la metodología son las siguientes:

- *Situation*. (Situación) ¿Dónde se encuentra tu negocio en estos instantes?
- *Objectives*. (Objetivos) ¿Dónde te gustaría llegar? ¿Qué objetivos te gustaría cumplir?
- *Strategy*. (Estrategia) ¿Cómo vas a llegar hasta allí?



- *Tactics*. (Táctica) ¿Qué tácticas vas a emplear para conseguirlo?
- *Action*. (Acción) ¿Qué acciones vas a lanzar?
- *Control*. (Control) La medición de los resultados.

La metodología SOSTAC se desarrolla bajo el concepto de sistema de planificación estratégica para proyectos con orientación hacia el marketing digital de acuerdo al contenido de sus fases (Smith, 2009)

1. Análisis de la situación (*Situation*): La primera etapa de implementación de la metodología SOSTAC consiste en establecer un análisis de la situación. Es decir, la situación debería proporcionar una descripción general de tu organización: Quién eres, qué haces y cómo interactúas online con todos los actores que se cruzan con tu negocio. Algunos de los métodos para desarrollar esta sección son:
  - a) Definir e identifica a tus clientes digitales.
  - b) Análisis DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
  - c) Análisis de la competencia.
  - d) Paisaje de canales digitales.
  - e) Objetivos (*Objectives*): Una vez que se tiene clara la situación en la que se encuentra el negocio, hay que seguir con el segundo paso más importante de esta metodología: definir los objetivos estratégicos. Esta segunda etapa de la metodología SOSTAC debe centrarse en el objetivo principal de tu estrategia. Los objetivos deben cumplir los requisitos denominados SMART por sus siglas en inglés (specific, measurable, attainable, realistic y time), conocidos en español como objetivos MARTE (medible, alcanzable, realista, tiempo). Los objetivos SMART responden a las siguientes preguntas (Doran, 1981):
    - *Specific* (específico): ¿Qué?

- *Measurable* (medible): ¿Cuánto?
- *Attainable* (alcanzable): ¿Cómo?
- *Realistic* (realista): ¿Con qué?
- *Time* (tiempo): ¿Cuándo?

2. Estrategia (*Strategy*): La estrategia hace referencia al camino que piensas seguir hasta llegar a cumplir los objetivos establecidos. Es decir, una vez que se tiene un objetivo y sepas cómo se puede llegar ahí, crear una estrategia consiste en trazar un mapa de ruta que indique el camino a seguir. En esta fase se puede utilizar de base la metodología de *Inbound Marketing* (Halligan & Shah, 2014) que busca atraer a los clientes potenciales a través de contenidos de calidad para ir educándolos y fidelizándolos, esto a través de cuatro pasos:

- **Atraer:** atraer a las personas con mayores probabilidades de convertirse en oportunidades de venta, se utilizan herramientas como blogs, optimización de palabras clave y redes sociales.
- **Convertir:** convertir el tráfico en una base de datos para que tus acciones *inbound* sean efectivas. Para obtener esa valiosa información acerca de los usuarios, es necesario ofrecer algo a cambio, una oferta de contenido que aporte un valor añadido y sea relevante para tus visitantes. Se puede utilizar *ebooks*, guías de expertos, interacciones en vivo, *podcasts*, videos, descargas de prueba, demostraciones, *landing page*, formularios, etc.
- **Cerrar:** el siguiente paso es transformarlos en clientes, para lograrlo hay que utilizar una serie de herramientas de marketing que ayudan a avanzar a esos clientes en el proceso de compra. Algunas herramientas son el CRM, cualificación de *leads*, automatización de marketing, etc.
- **Deleitar o fidelizar:** Generar clientes satisfechos que recomienden nuestra marca, servicio o producto, para que, de esta manera, se

conviertan en promotores. Algunas de las herramientas que se pueden utilizar para fidelizar en *inbound marketing* son redes sociales, contenido inteligente (*smart content*), eventos, *email marketing*, etc.

3. Tácticas (*Tactics*): Las tácticas cubren las herramientas específicas de la combinación digital que planeas utilizar para cumplir los objetivos de tu plan de marketing. La sección de estrategia también debe identificar a qué segmentos del mercado deseas llegar con tu plan. Algunas de las tácticas que se pueden seguir son:

- SEO. El posicionamiento SEO proporciona a una empresa la capacidad de competir de frente a su competencia.
- Campañas PPC. Al igual que con el SEO, la investigación y elección de *keywords*, entre otros, te proporcionará ciertas ideas para ajustar tu presupuesto.
- Marketing de afiliación. En el Marketing de afiliación, por su parte, una empresa se asocia con afiliados (*bloggers*, editores, empresas, organizaciones, etc.) para promocionar su marca.
- *Email marketing*. Es necesario implementar una estrategia de correo electrónico para garantizar que tu base de clientes existente reciba las *newsletters* periódicamente. Las tácticas que se emplean pueden incluir todo tipo de campañas para conservar una buena tasa de clics, las tasas de apertura y conversiones.

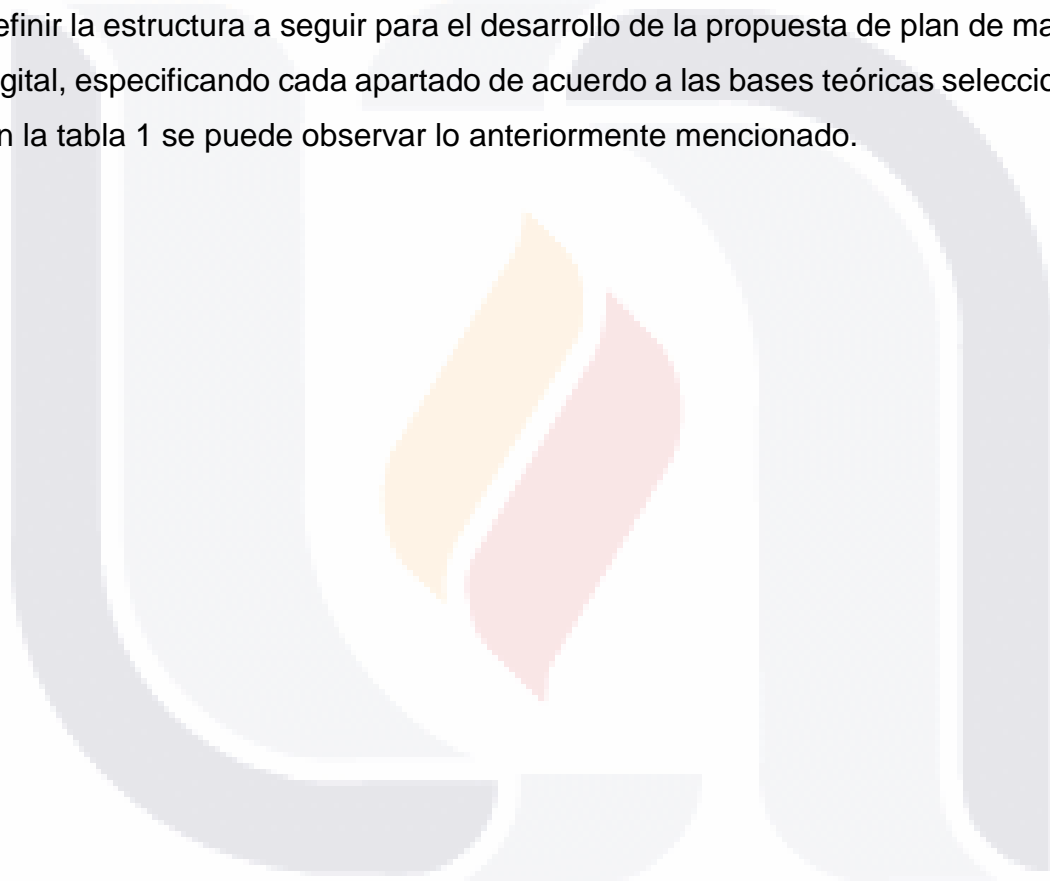
4. Acción (*Action*): Esta quinta fase se centra en el plan de acción. Se requiere tener definido un buen plan de ejecución donde se delimiten los tiempos y responsabilidades. Algunas herramientas de coordinación de equipos son Trello, Zoho Project, Antara, entre otras, que facilitan este tipo de gestión.

5. Control (*Control*): En esta etapa se analiza si todos los objetivos planteados están cumpliéndose, se observa si las estrategias y tácticas definidas fueron las acertadas y si deben o no cambiarse para el próximo plan a desarrollarse. Se pueden establecer controles trimestrales o mensuales dependiendo de

las características del negocio. Una de las herramientas utilizadas para llevar el control de los planes de mercadotecnia es el BSC (*Balanced Scorecard*).

#### **2.1.4 Base teórica para el desarrollo de la propuesta**

Una vez desarrollado el capítulo correspondiente al marco teórico se procede a definir la estructura a seguir para el desarrollo de la propuesta de plan de marketing digital, especificando cada apartado de acuerdo a las bases teóricas seleccionadas. En la tabla 1 se puede observar lo anteriormente mencionado.



**Tabla 1:** Base teórica para la estructura de la propuesta del plan de marketing digital.

Apartado	Metodología	Autor / año	Contenido
<b>Conceptualización de Marketing digital</b>	N/A	Lobera (2010)	Conjunto de estrategias, técnicas y operaciones que, coordinadas a través de Internet, buscan aumentar las ventas de un producto o servicio.
<b>Estructura de plan de marketing digital</b>	SOSTAC	Smith (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Objetivos</li> <li>3. Estrategias</li> <li>4. Tácticas</li> <li>5. Acciones</li> <li>6. Control</li> </ol>
<b>1. Análisis de la situación</b>	Matriz FODA Mercadotecnia Marketing digital	Humphrey (2005) International Trade Centre (2014) Dlodlo y Dhurup (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalezas</li> <li>- Oportunidades</li> <li>- Debilidades</li> <li>- Amenazas</li> </ul>
<b>2. Objetivos</b>	SMART	(Doran, 1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Específicos</li> <li>- Medibles</li> <li>- Alcanzables</li> <li>- Realistas</li> <li>- Tiempo</li> </ul>
<b>3. Estrategias</b>	<i>Inbound Marketing</i>	(Halligan & Shah, 2014)	Atraer a los clientes potenciales a través de contenidos de calidad
<b>4. Tácticas</b>	Mezcla de marketing digital	Kalyanam & McIntyre (2002)	<p>4P's + P2 + C2 + S3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- producto</li> <li>- precio</li> <li>- plaza</li> <li>- promoción</li> <li>- personalización</li> <li>- privacidad</li> <li>- servicio al cliente</li> <li>- comunidad más sitio</li> <li>- seguridad</li> <li>- promoción de ventas</li> </ul>
<b>5. Acciones</b>	Herramientas de marketing digital	(Moro & Rodés, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Webs interactivas</li> <li>- <i>Email marketing</i></li> <li>- SEO</li> <li>- <i>Social media</i></li> <li>- Blogs</li> </ul>
<b>6. Control</b>	<i>Analytics</i>	(Moro & Rodés, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Google analytics</i></li> <li>- <i>Facebook analytics</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



**CAPÍTULO 3. Diseño metodológico**

### **3.1. Metodología**

El capítulo 3, correspondiente al diseño metodológico, está conformado por la descripción del proyecto, el tipo de estudio, población objetivo, unidades de estudio, contenido general del diseño de propuesta e instrumentos de diagnóstico.

#### **3.1.1 Descripción del proyecto**

Propuesta de un plan de marketing digital para incrementar la competitividad en la empresa familiar Grupo Eléctrico.

#### **3.1.2 Tipo de estudio**

El diseño del presente trabajo se desarrolla con los lineamientos y alcances de un caso práctico.

#### **3.1.3 Población objetivo**

Empresa Familiar comercializadora de material eléctrico de media y baja tensión Grupo Eléctrico ubicada en Aguascalientes, México.

#### **3.1.4 Unidades de estudio**

Director general de la empresa y personal de área comercial y área administrativa.

#### **3.1.5 Contenido general de propuesta**

- Diagnóstico: Consta de un diagnóstico previo donde se recaba la información necesaria para el desarrollo de la propuesta de plan de marketing digital dividido en análisis de los factores internos (comportamiento del mercado y análisis externo, abarcando la contextualización de la empresa, nivel de esfuerzos de marketing y nivel de estrategias de marketing digital.

- Propuesta: una vez realizado el diagnóstico se proponen estrategias de marketing digital diseñadas con base en las limitaciones y alcances de la empresa, detectadas en el apartado de diagnóstico.

- Anexos: Se enumerarán y documentarán los anexos requeridos para las acciones de cada etapa de la propuesta de plan de marketing digital.

### 3.1.6 Instrumentos para diagnóstico y propuesta

El diagnóstico se divide en dos apartados: el interno, el cual abarca toda la información de la empresa, y el externo que incluye toda la información de competencia y clientes.

Dentro de la tabla 2 se muestran los instrumentos a utilizar para la etapa uno y dos del diagnóstico, sus fundamentos teóricos, objetivos y fuente de información.

**Tabla 2:** Instrumentos para diagnóstico.

INSTRUMENTO	FUNDAMENTO TEÓRICO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN
ENTREVISTA: Contextualización de la empresa	Documentos de entrevistas de empresa. - Historia - Misión - Visión - Estructura organizacional - Flujograma de procesos - FODA	y Conocer la historia, objetivos, modelo de negocio y FODA actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director general</li> </ul>



<p>CUESTIONARIO 1: Habilidad en mercadotecnia (Anexo 1)</p>	<p>1: (ITC, 2014) - Comunicación - Distribución - Ventas</p>	<p>Conocer el nivel de esfuerzos encausados a la mercadotecnia en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Director general</li> </ul>
<p>CUESTIONARIO 2: - Empresa - Competidores Mercadotecnia digital (Anexo 2)</p>	<p>Dlodlo y Dhurup (2013)</p>	<p>Conocer el nivel de adopción de marketing digital dentro de las estrategias de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de operaciones</li> <li>▪ Colaboradores de área comercial</li> <li>▪ Colaboradores de área administrativa</li> </ul>
<p>CUESTIONARIO 3: - Clientes Canal de comunicación con el cliente (Anexo 3)</p>	<p>Dlodlo y Dhurup (2013)</p>	<p>Conocer la adopción de TICs y herramientas digitales que integran el canal de comunicación con el cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> </ul>
<p>Análisis de marketing digital actual</p>	<p>Metodología SOSTAC (Smith, 2009)</p>	<p>Conocer los esfuerzos previos que a realizado Grupo Eléctrico en cuanto herramientas de plataforma digital</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente operativo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la entrevista inicial y los documentos de la empresa permiten desarrollar el diagnóstico a nivel interno; el cuestionario 1 permite conocer el nivel de esfuerzos encausados a la mercadotecnia en la empresa (ITC, 2014) y por último

el cuestionario 2 permite conocer el nivel de adopción de marketing digital dentro de las estrategias de la empresa (Dlodlo & Dhurup, 2013), por lo que se cuenta con un diagnóstico con una primera etapa desarrollada con la implementación de tres instrumentos aplicados en el interior de la empresa.

La segunda etapa del diagnóstico consta de la aplicación del cuestionario 2 (ver anexo 2) en un nivel externo hacia los clientes.





**CAPÍTULO 4. Diagnóstico**

## **4.1 Contextualización de la empresa**

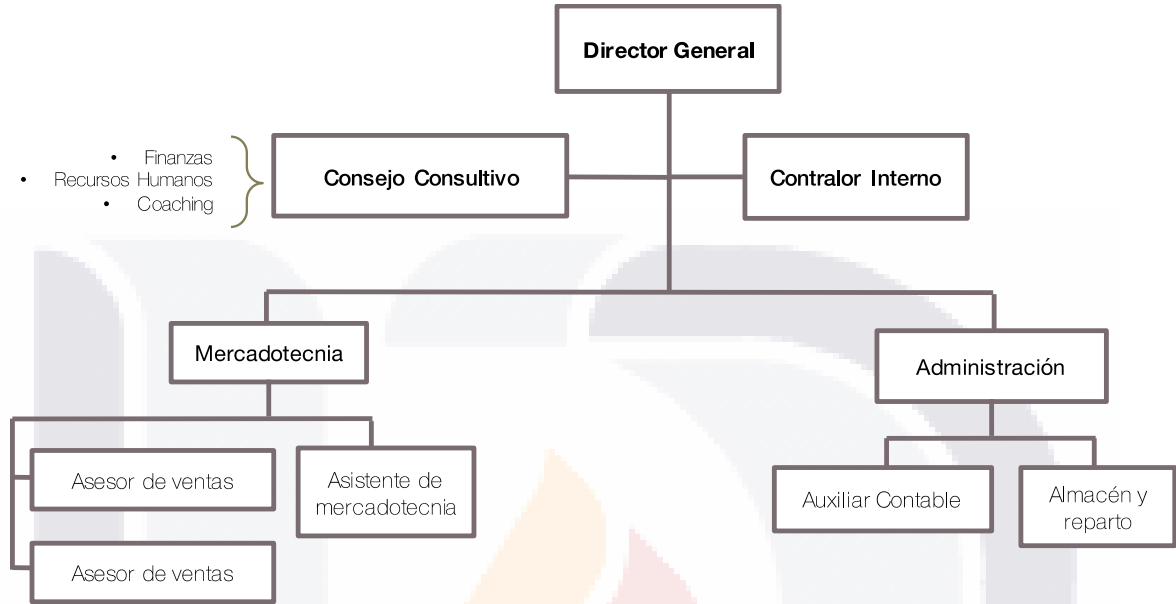
Grupo Eléctrico, es una empresa familiar dedicada a la distribución de material eléctrico en media tensión a nivel regional, con base de operaciones en la ciudad de Aguascalientes. El modelo de negocio de la empresa está orientado al cliente, se busca competir en el mercado ofreciendo soluciones en ingeniería eléctrica en media tensión, con tiempos de respuesta cortos, asesoría profesional e involucramiento y compromiso en los proyectos eléctricos de los clientes.

Grupo Eléctrico, como se conoce comercialmente, se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento en todas sus áreas, se busca que la operación de la empresa se duplique en los próximos dos años y, derivado de esto, se espera un incremento en las áreas comercial y administrativa de la empresa. Debido a la naturaleza familiar de la empresa, el dueño realizaba funciones directivas, operativas y administrativas paralelamente, hasta un par de años atrás se ha buscado involucrar a miembros de la familia y asignar tareas específicas a cada área definida en el organigrama, mismo que se presenta a continuación:

### **4.1.1 Organigrama**

En la figura 4 se puede encontrar el organigrama de Grupo Eléctrico, con un primer nivel correspondiente al director general, seguido de consejo consultivo y consultor interno y por último mercadotecnia y administración.

**Figura 4:** Organigrama.



Fuente: documentos de la empresa.

#### 4.1.2 Misión

“Ofrecer soluciones eléctricas con rapidez, involucramiento y compromiso para energizar tus obras y proyectos”

#### 4.1.3 Visión 2023

“Consolidarnos en el mercado nacional, dentro de los próximos 5 años, como una empresa estructurada, reconocida por el excelente servicio al cliente y el compromiso de nuestro equipo de trabajo”

#### 4.1.4 Código ético

- Ganar, ganar, ganar.
- Respeta a los demás respetando su tiempo.
- Se responsable sin negar, culpar, justificar o victimizarte.
- Enfoca tus talentos en aprender de cada circunstancia, sin criticar, juzgar o condenar.
- Fomenta en ti la humildad y la gratitud sin quejarte.
- Se impecable con tus palabras, con tu imagen, con el orden de tu entorno
- A tu mente sólo lo bueno, lo puro y lo necesario.
- Comprométete con el desarrollo profesional y personal.
- Edifica y dignifica a tu equipo.
- Se claro, conciso, verifica, no hagas suposiciones y responde a todas tus solicitudes.
- Se honesto con tus clientes, proveedores, así como con en tus relaciones personales.
- Llama y acepta que te llamen la atención.
- Busca el equilibrio en tu individualidad, la vida familiar, profesional y social.

#### 4.1.5 Análisis FODA

A continuación, se procede a realizar el análisis de la situación actual de la empresa de manera interna (fortalezas y debilidades) y de manera externa (oportunidades y amenazas), esto a través del desarrollo de la matriz FODA enumerando y ponderando cada elemento de acuerdo a su nivel, impacto y tendencia, obteniendo

una clasificación final A, B o C que corresponden a un nivel de importancia bajo, medio o alto, respectivamente.

**Tabla 3:** Clasificación de las Fortalezas de la empresa.

FORTALEZAS: ¿Qué ventajas tiene mi empresa respecto de la competencia?	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1 MUY DEFICIENTE	2 DEFICIENTE	3 PROMEDIO	4 DE LOS MEJORES	5 EL MEJOR	1 NINGUNO	2 LEVE	3 MEDIANO	4 ALTO	5 MUY ALTO	1 DECRECE	2 ESTABLE	3 INCREMENTA		A (1A7)	B (8A18)	C (+de19)
F1 La estructura operativa es flexible y de bajos costos			3					4				3		36		C	
F2 La relación del director con los gremios, gobierno y contactos clave es muy buena			4					2				3		24		C	
F3 Se tiene una relación confiable y duradera con los principales clientes y proveedores			3					2				3		18		B	
F4 Finanzas sanas y bajo nivel de endeudamiento			4					3				3		36		C	
F5 Precio competitivo			4					4				3		48		C	
F6 La imagen corporativa genera una percepción positiva			4					3				2		24		C	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 3, las fortalezas resultantes en la clasificación C, son la F1, F2, F4, F5, F6, los cuales indican que la mayoría de las fortalezas de la empresa cuentan con un nivel, impacto y tendencia altos, ya que cuentan con una estructura operativa, flexible y de bajos costos, cuentan con relaciones clave con gremios, gobierno, clientes y proveedores, cuentan también con finanzas sanas y un bajo nivel de endeudamiento, sus precios son competitivos respecto a los de la competencia y la imagen corporativa de la empresa genera una percepción positiva.

**Tabla 4:** Clasificación de las Debilidades de la empresa.

DEBILIDADES: ¿Qué ventajas tiene la competencia respecto a mi empresa?	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		A (1A7)	B (8A18)	C (+de19)
	DE LOS MEJORES	EL MEJOR	PROMEDIO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE	NINGUNO	LEVE	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA				
D1 Baja capacidad financiera respecto a la competencia			3					4					1	12	B		
D2 Falta de control administrativo			4					4					2	32	C		
D3 Falta de análisis en toma de decisiones de inversión			3					3					1	9	B		
D4 Desconocimiento y falta de fiabilidad en la información financiera			4					4					3	48	C		
D5 Infraestructura insuficiente para abarcar la operación			3					2					2	12	B		
D6 Falta de capacitación técnica para dar el nivel de asesoría requerido por los clientes			4					2					3	24	C		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 4, las debilidades resultantes en la clasificación C, son la D2, D4 y D6, lo cual indica que la mitad de las debilidades de la empresa cuentan con un nivel, impacto y tendencia altos, ya que cuentan con falta de control administrativo, desconocimiento y falta de fiabilidad en la información financiera y también cuentan con falta de capacitación técnica para dar el nivel de asesoría requerido por los clientes.



**Tabla 5:** Clasificación de las Oportunidades de la empresas.

OPORTUNIDADES ¿Cuáles factores externos pueden favorecer a mi empresa?		IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A (1A7)	B (8A18)	C (+de19)		
		LEVE	MEDIANO	ALTO	MUY ALTO	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA						
O1	Penetración en el sector vivienda mediante la venta directa de los siguientes productos a desarrolladores de vivienda		2					3				3			18	B		
O2	Desarrollo de mercado crucetas fibra de vidrio mediante la investigación de especificación y requerimientos para penetración en el mercado en CFE.			1				1				2			2	A		
O3	Explotar la oportunidad de negocio que hay con la calidad de la energía en el mercado Industrial, mediante la presentación y capacitación de productos a contratistas e industria de: - Reguladores baja tensión - Reguladores media tensión - Equipos compactos de medición				4				3			3			36	C		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 5, la oportunidad resultante en la clasificación C es O3, lo cual indica que dicha debilidad de la empresa es la que cuenta con un nivel, impacto y tendencia altos, ya que explotar la oportunidad de negocio existente con la calidad de la energía en el mercado industrial, mediante la presentación y capacitación de productos a contratistas e industria de: reguladores de baja tensión, reguladores de media tensión y equipos compactos de medición impacta fuertemente en los resultados de la empresa.

**Tabla 6:** Clasificación de las Amenazas de la empresa.

AMENAZAS ¿Cuáles factores externos pueden dañar a mi organización?	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A (1A7)	B (8A18)	C (+de19)
	LEVE	MEDIANO	GRAVE	MUY GRAVE	LEVE	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA				
Volatilidad en mercados bursátiles: <b>A1</b> - Inestabilidad en paridad cambiaria para fijar precios de productos. - Incremento en tasas de interés		2					3			2		12	B		
Recorte presupuestal al corredor bajo: <b>A2</b> - La infraestructura de la zona se detiene a causa de la falta de recursos.			3				4			2		24	C		
Incertidumbre en tratados y políticas internacionales: <b>A3</b> - La industria automotriz se detiene a causa de la incertidumbre en tratados		1					2			2		4	A		
<b>A4</b> Incertidumbre de inversión extranjera por políticas de gobierno		1					1			2		2	A		
<b>A5</b> Fuerte presencia de competidores en la región			3				3			3		27	C		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 6, las amenazas resultantes en la clasificación C, son la A2 y A5, siendo estas las debilidades de la empresa que cuentan con un nivel, impacto y tendencia altos, ya que el recorte presupuestal al corredor bajo impacta fuertemente en las ventas de la empresa, así como la fuerte presencia de competidores en la región.

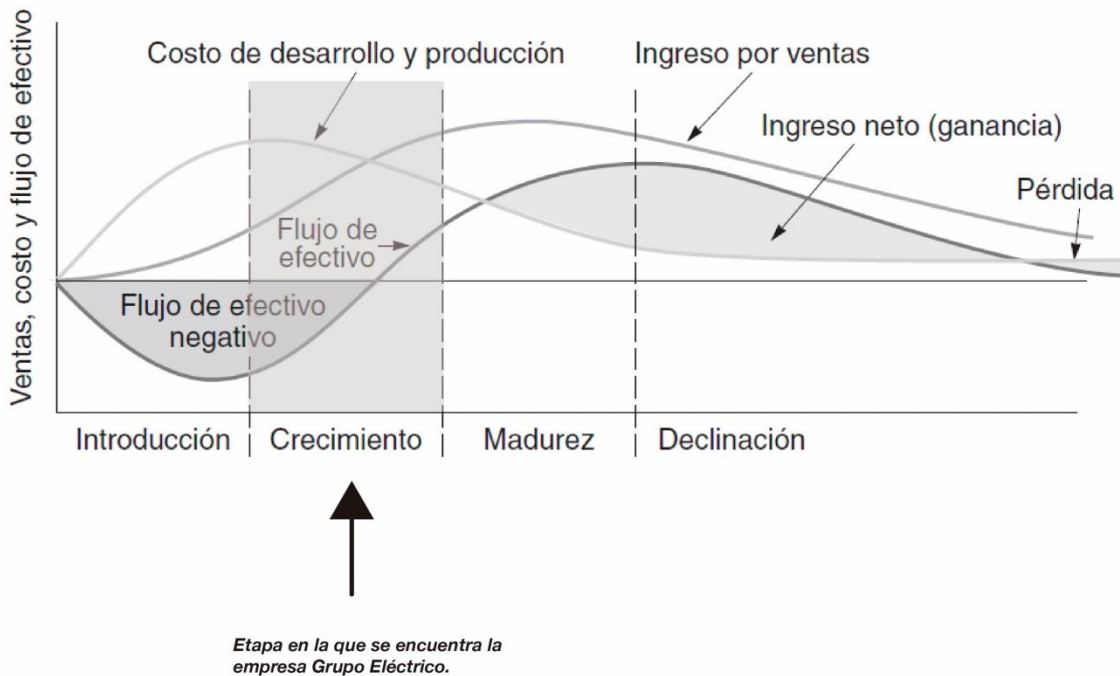
#### 4.1.6 Ciclo de vida del producto (CVP)

De acuerdo a Theodore Levitt (1981), el análisis del ciclo de vida del producto es vital para llevar el control del marketing de una empresa, ya que, de esta manera, es posible obtener cifras relevantes con las que apoyarse al momento de analizar las estrategias utilizadas en campañas previas y posteriores a su lanzamiento.

### Etapa del CVP

Grupo Eléctrico se encuentra en la etapa de desarrollo o crecimiento (Figura 5), esto debido a que solo se atiende a un 40% de los contratistas pertenecientes al target y las líneas de producto con las que se atiende al mercado aún son limitadas.

Figura 5: Ciclo de vida del producto.



Fuente: Elaboración propia con base en [www.gestióndeoperaciones.net](http://www.gestióndeoperaciones.net) (2018).

## 4.2 Habilidad en mercadotecnia

A continuación se presentan los resultados por bloque del Cuestionario 1 “Habilidad en mercadotecnia” (ver Anexo 1), presentando los resultados promedio obtenidos con las respuestas por bloque utilizando escala de Likert de 5 puntos, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo. La tabla 7 muestra dichos resultados.

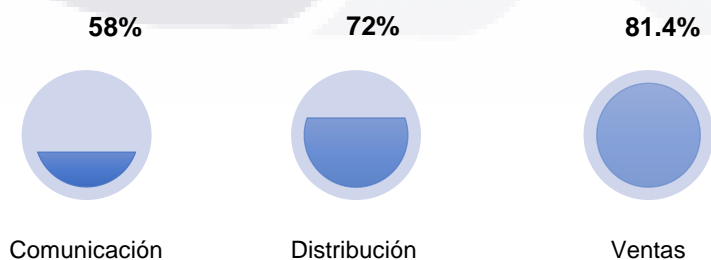
**Tabla 7:** Resultados de habilidades en mercadotecnia.

Bloque	Ponderación promedio
I. Comunicación	2.9
II. Distribución	3.6
III. Ventas	4.07

Fuente: Elaboración propia

Esto confirma que, el bloque con menos habilidad de mercadotecnia en la empresa es el correspondiente a comunicación, seguido del bloque de distribución con una habilidad neutra, y por último el bloque de ventas, con un promedio alto de habilidad en mercadotecnia. La figura 6 muestra esta condición de manera visual en porcentaje.

**Figura 6:** Resultados de habilidades en mercadotecnia.



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Adopción de marketing digital

A continuación, se presentan los resultados por bloque del Cuestionario 2 “Adopción de marketing digital” (ver Anexo 2), presentando los resultados promedio obtenidos con las respuestas por bloque utilizando escala de Likert de 5 puntos, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo. La tabla 8 muestra dichos resultados.

**Tabla 8:** Resultados de adopción de marketing digital.

Bloque	Ponderación
I. Facilidad de uso	3.75
II. Presión externa	4.5
III. Desempeño laboral	5
IV. Disponibilidad de recursos	3.5
V. Compatibilidad	3.5

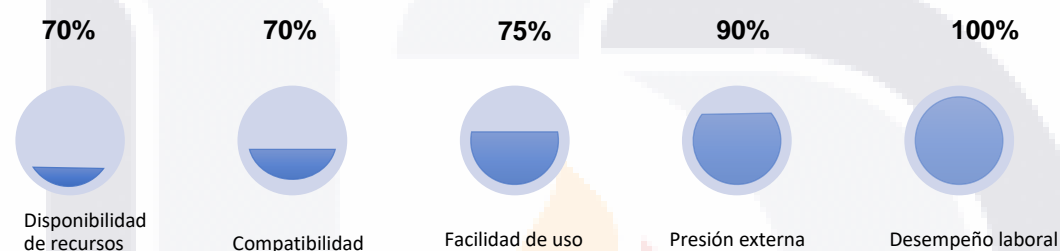
Fuente: Elaboración propia

Lo anterior confirma que, el bloque con mayor promedio en sus resultados es el bloque 3 correspondiente a Desempeño laboral, lo cual indica que la empresa tiene claro que el uso del marketing digital mejora el desempeño laboral, la productividad y la efectividad en el trabajo. El siguiente bloque con mayor promedio, es el bloque 2, correspondiente a la Presión externa, donde se obtuvo un promedio de 4.5, lo cual muestra una tendencia positiva que permite afirmar que la empresa es consciente de que los competidores y la industria ejercen cierta presión en cuanto al uso de marketing digital, así como la necesidad de que éste sea consistente con los objetivos y valores de la empresa.

El bloque 1, correspondiente a Facilidad de uso, se podría considerar el bloque neutro, con un promedio de 3.75, lo cual indica un nivel poco polarizado en cuanto a la facilidad y flexibilidad de uso percibida, así como la comprensión y la actitud de la alta gerencia ante la implementación del marketing digital en la empresa. En cuanto a los bloques con menor promedio obtenido son el 4 y 5, correspondientes a Disponibilidad de recursos y

Compatibilidad respectivamente, con lo cual, el bloque 4 indica que la empresa necesita contemplar la adquisición de los recursos tanto financieros como humanos necesarios para la implementación del marketing digital, así como realizar cambios en la cultura organizacional e infraestructura tecnológica para que sean consistentes con la utilización del marketing digital dentro de la empresa. La figura 7 muestra visualmente lo anteriormente mencionado en porcentajes.

**Figura 7:** Resultados de adopción del marketing digital



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4 Adopción de marketing digital – Clientes

A continuación se presentan los resultados por bloque del cuestionario 3 “Canal de comunicación con el cliente” (ver Anexo 3), presentando los resultados promedio obtenidos con las respuestas por bloque utilizando escala de Likert de 5 puntos, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo. La tabla 9 muestra dichos resultados.

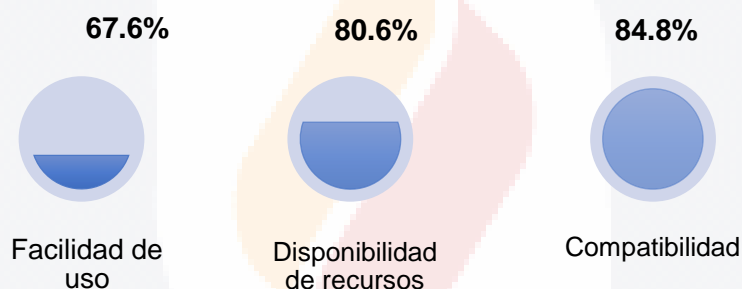
**Tabla 9:** Resultados de adopción de marketing digital en clientes.

Bloque	Ponderación
I. Facilidad de uso	3.38
II. Disponibilidad de recursos	4.03
III. Compatibilidad	4.24

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el bloque con menor promedio obtenido es el 1, correspondientes a Facilidad de uso, seguido del bloque 2, sobre disponibilidad de recursos y el bloque con mayor promedio obtenido, corresponde al 3, sobre compatibilidad. Con estos resultados se puede observar que, los clientes cuentan con una tendencia positiva hacia la adopción del marketing digital, tanto en facilidad de uso, como en disponibilidad de recursos y compatibilidad. La figura 8 muestra visualmente lo anteriormente mencionado.

**Figura 8:** Adopción del marketing digital en clientes.



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5 Diagnóstico de implementación actual del marketing digital

En esta etapa se busca recabar información respecto a los esfuerzos de marketing digital que la empresa ha realizado anteriormente y las herramientas que han sido utilizadas, además de conocer cuáles son aquellas que han dado resultados positivos y cuáles son las áreas de oportunidad a mejorar.

### 4.5.1 Sitio web

Como señala la figura 9, que muestra la pagina de inicio del sitio web de la empresa Grupo Eléctrico, se detectaron dos inconsistencias.

**Figura 9:** Página de inicio del sitio web.

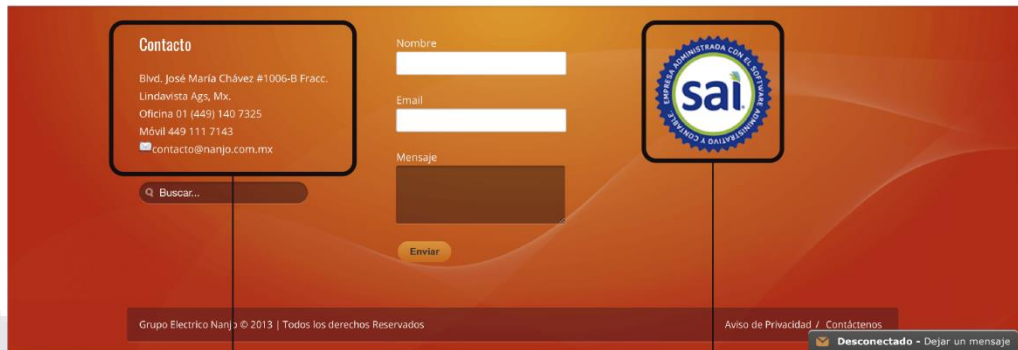


Fuente: Sitio web de la empresa.

La primera de ellas es el 'chatbot' que se encuentra en la parte inferior derecha, el cuál está en modo 'offline' y no presenta ningún mensaje automatizado de bienvenida al sitio web, mientras que en la parte superior izquierda, la página muestra una inconsistencia en el diseño de la página web y que no es parte del mismo.



**Figura 10:** Datos de contacto del sitio web.



Datos de contacto obsoletos

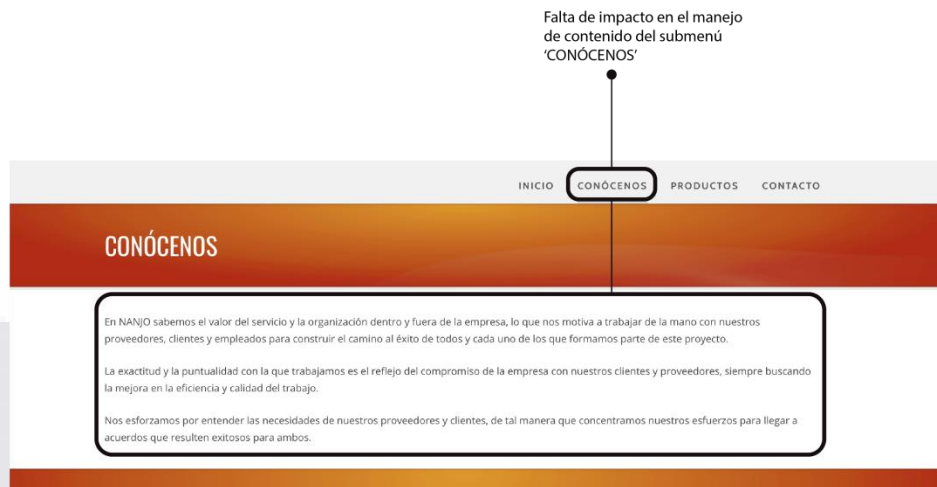
Obsolencia en el uso de badges publicitarios

Fuente: Sitio web de la empresa.

La figura 10 muestra que los datos de contacto son obsoletos debido a que ya hubo un cambio de ubicación por parte de la empresa y, en el sitio web se mantiene el domicilio anterior.

Por otra parte, se observa el logotipo del ERP que utiliza la empresa para llevar el control administrativo de las operaciones.

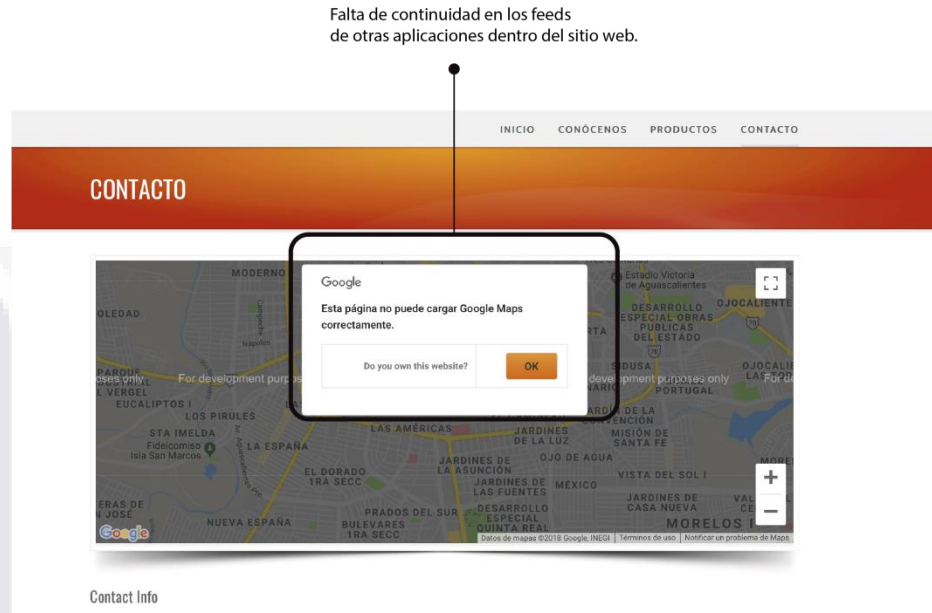
**Figura 11:** Menú “conócenos” del sitio web.



Fuente: Sitio web de la empresa.

Una de los menús que se le da menor importancia, como se observa en la figura 11, es el de ‘conócenos’, tomando en cuenta que es la carta de presentación de la empresa ante usuarios primerizos, se tiene que dar más estructura a esta sección para buscar mayor *engagement* en el público objetivo.

Figura 12: Error en código de ubicación del sitio web.

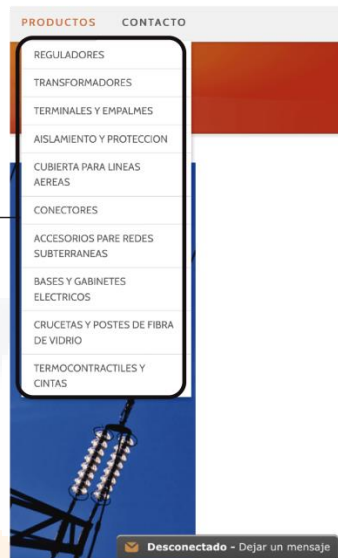


Fuente: Sitio web de la empresa.

La figura 12, muestra un error en el código del sitio web, al momento de ver la ubicación en *google maps*, se muestra un mensaje de error.

**Figura 13:** Error en código de ubicación del sitio web.

Obsolscencia en la oferta del menú 'PRODUCTOS'  
 El manejo de las palabras clave no es adecuado para ser detectado por el buscador, Google.

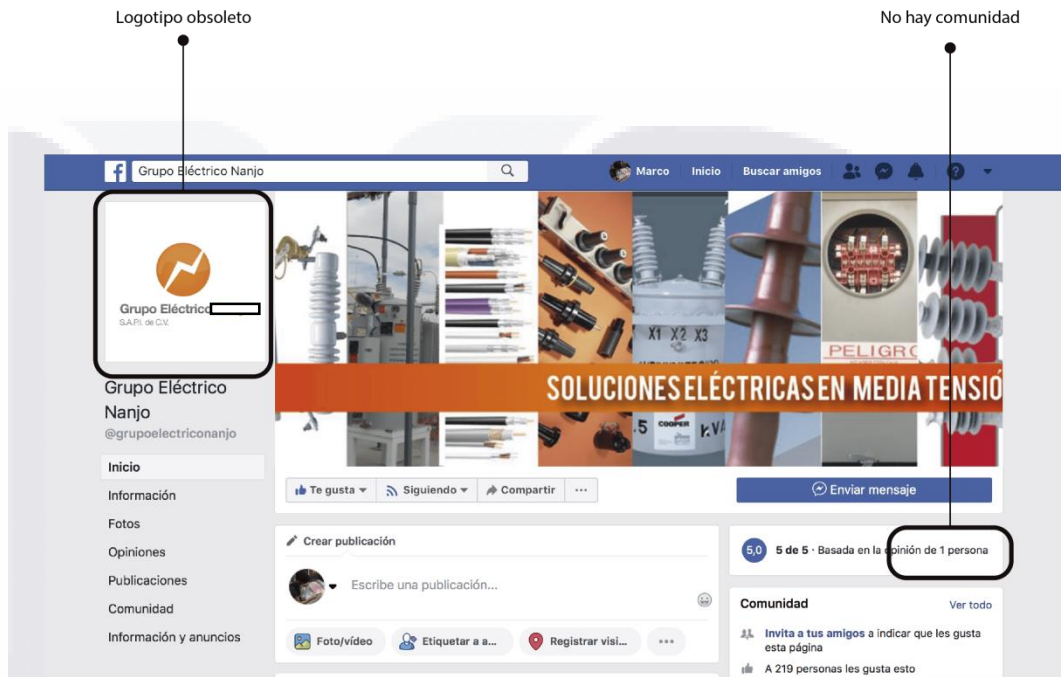


Fuente: Sitio web de la empresa.

Como se puede observar en la figura 13, el menú “productos” no se encuentra actualizado, contiene productos que ya no se comercializan y no se encuentran lo nuevo que se ha añadido a la línea de productos de la empresa.

### 4.5.2 Facebook

**Figura 14:** Página principal del Facebook institucional.



Fuente: Facebook institucional.

En la figura 14, se puede observar la página de inicio del Facebook institucional, donde no se ha actualizado el logotipo de la empresa y no se cuenta con una comunidad activa.



**CAPÍTULO 5. Propuesta de plan de marketing digital**

El contenido de la propuesta abarca: segmentación de mercado, objetivos de marketing, estrategias, tácticas, plan de acción, plan de presupuesto, plan de evaluación y control.

### 5.1 Segmentación de mercado

A continuación, se desarrolla la segmentación de mercados para la empresa:

**Tabla 10:** Segmentación de consumo.

<i>Segmentación de consumo</i>	<i>Descripción</i>
Contratista	Empresa encargada en la construcción de fraccionamientos, centros comerciales, naves industriales.
Gobierno	Dependencias de gobierno encargadas en la construcción de obras públicas.
Industria	Industria automotriz y textil dentro de la zona del Bajío.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 10, se puede comprender que el mercado potencial se divide en tres segmentos, contratistas, gobierno e industria.

**Tabla 11: Segmentación industrial.**

<i>Segmentación industrial</i>	<i>Descripción</i>
Por tipo de construcción	Obras eléctricas en media y baja tensión.
Por tipo de cliente final	Empresas dedicadas a la construcción eléctrica de viviendas, naves industriales, centros comerciales, locales comerciales y obras gubernamentales.
Por zona geográfica	Zonas conurbadas y rurales en los estados de Aguascalientes y Zacatecas, para clientes actuales y, zonas conurbadas de los estados de Durango y Coahuila para apertura de nuevas sucursales.
Por nivel de ingresos	Facturación de 3 a 20 millones de pesos anuales.
Por número de empleados	8 a 50 empleados de base.
Por comportamiento	Contratistas involucrados en asociaciones y cámaras de comercio a nivel local, con excelentes referencias crediticias, experiencia y contactos en el mercado eléctrico.

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la tabla 10, la segmentación industrial se divide en: tipo de construcción, tipo de cliente final, zona geográfica, nivel de ingresos, número de empleados, comportamiento.



**Tabla 12:** Valor de producción en términos reales generado en las empresas constructoras, según tipo de obra.

Periodo	Miles de pesos <sup>a</sup>						
	Total	Edificación	Agua, riego y saneamiento	Electricidad y comunicaciones	Transporte	Petróleo y petroquímica <sup>b</sup>	Otras construcciones
<b>2018</b>							
Enero <sup>P</sup>	33 528 014	16 118 752	1 558 124	2 059 555	7 762 387	1 461 153	4 568 044
Febrero	33 257 656	15 781 714	1 458 397	2 247 003	7 829 222	1 532 827	4 408 492
Marzo	33 904 635	16 336 724	1 461 095	2 333 386	7 758 432	1 378 775	4 636 222
Abril	33 095 038	16 043 436	1 257 683	2 407 243	7 534 201	1 417 827	4 434 644
Mayo	34 592 796	16 872 288	1 307 022	2 438 154	7 912 049	1 398 605	4 664 677
Junio	34 839 311	17 013 132	1 452 693	2 222 627	8 203 186	1 417 998	4 529 675
Julio	35 062 920	16 792 744	1 497 673	2 462 903	8 199 250	1 380 816	4 729 529
Agosto	34 957 108	16 615 910	1 509 800	2 516 255	8 224 108	1 443 369	4 647 667
Septiembre	35 359 388	17 380 478	1 394 692	2 239 899	8 230 651	1 634 988	4 478 680
Octubre	36 215 696	17 724 410	1 403 119	2 497 544	8 369 272	1 742 083	4 479 268
Noviembre	36 535 761	17 708 684	1 392 703	2 670 074	8 480 674	1 751 648	4 531 978
Diciembre	37 839 337	18 435 344	1 653 523	2 746 009	8 574 849	1 896 389	4 533 218

Fuente: INEGI, Encuesta nacional de empresas constructoras.

La tabla 12 refleja el tamaño en valor monetario del segmento al que se dirige Grupo Eléctrico. En este caso el rubro es electricidad y comunicaciones suma un total anual de 28, 840, 658 mil millones de pesos durante 2018 (INEGI, 2015). La relevancia de este dato radica en la determinación del potencial de mercado y la capacidad de Grupo Eléctrico para abarcar una parte de éste. A continuación, se presenta el análisis para definir el dicho segmento.

Los estados de la república mexicana que conforman el segmento del Grupo Eléctrico, representan el 20% del total del mercado, por lo tanto, el tamaño del mercado eléctrico en donde la empresa tiene participación es de 5, 804,497 mil millones de pesos anuales. En resumen, las empresas que están dentro del segmento de mercado son 415 empresas dedicadas a la construcción de obra eléctrica en los estados de Aguascalientes, Durango, Guanajuato, Michoacán,

Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas y, en valor de producción total del sector de obra eléctrica equivale a 5, 804, 497 mil millones de pesos anuales.

## **5.2 Objetivos de marketing**

Los objetivos de Marketing de la propuesta se dividen en cuatro ejes, percepción, posicionamiento, fidelización y aumento de la cartera de clientes, que estos a su vez, permitirán el logro del objetivo general, el aumento en ventas.

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos para la propuesta del Plan de marketing digital:

Objetivo general:

Incrementar las ventas en un 20% en el segundo trimestre del 2019 respecto al mismo periodo del año anterior.

Objetivos específicos:

Objetivo 1: Generar tráfico en el sitio web, principalmente atrayendo a usuarios de la zona Bajío de la república mexicana.

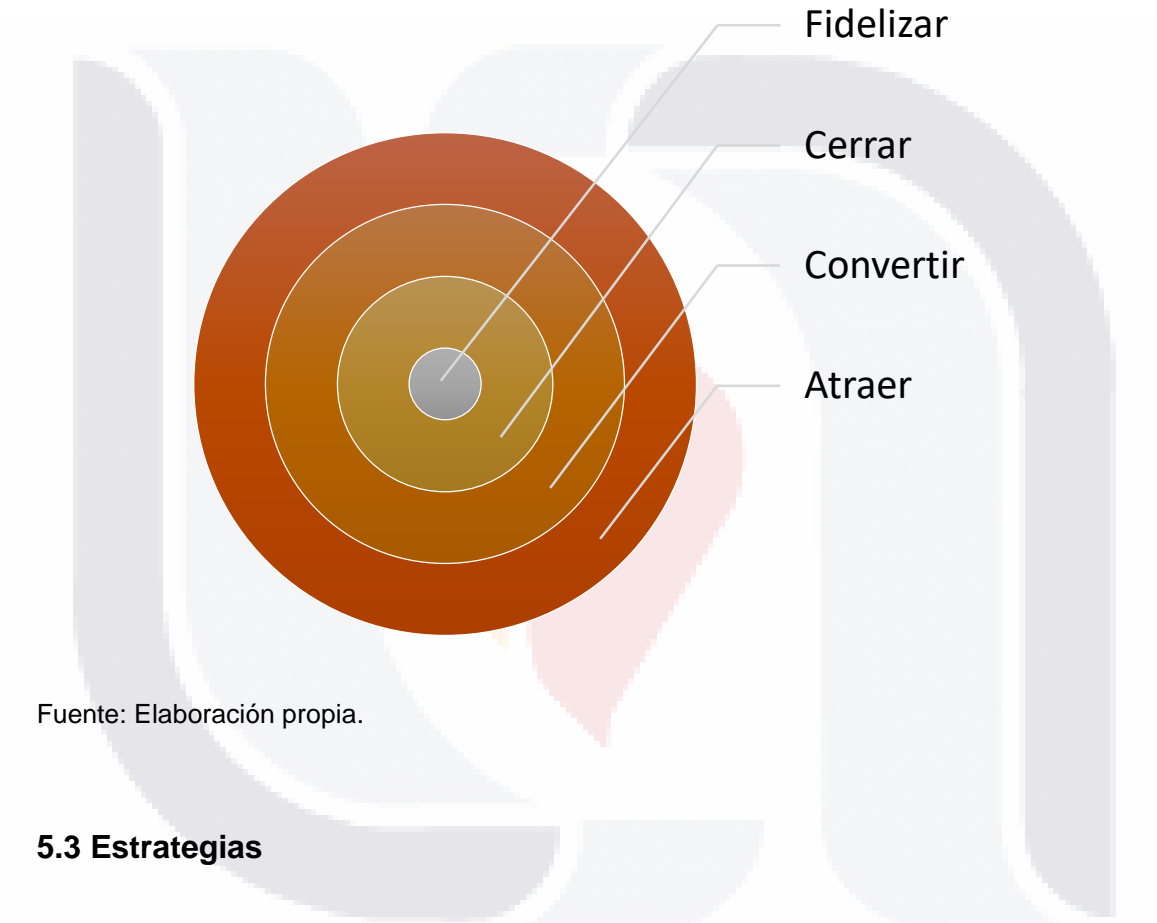
Objetivo 2: Generar un índice de conversión del 70%, logrando pasar de usuarios de la plataforma digital a clientes potenciales.

Objetivo 3: Lograr que el índice de recompra en clientes foráneos sea de al menos 1 compra mensual.

Objetivo 4: Que el 5% de los ingresos de por concepto de venta en 2019 sean de clientes generados a través de la plataforma digital.

En la figura 15 se puede observar el esquema del objetivo general y los objetivos específicos.

**Figura 15:** Esquema de objetivos específicos.



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Estrategias

Los ejes estratégicos por seguir en la presente propuesta de plan de marketing digital son los siguientes:

- ATRAER

Lograr la interacción de los usuarios que conforman el mercado meta, a través del mejoramiento en la accesibilidad y el posicionamiento de los elementos de la plataforma digital, atrayendo a nuevos visitantes de calidad.

- CONVERTIR

Generar una base de datos con clientes potenciales, ofreciendo contenido de calidad y relevancia para que el usuario perciba un valor agregado.

- CERRAR

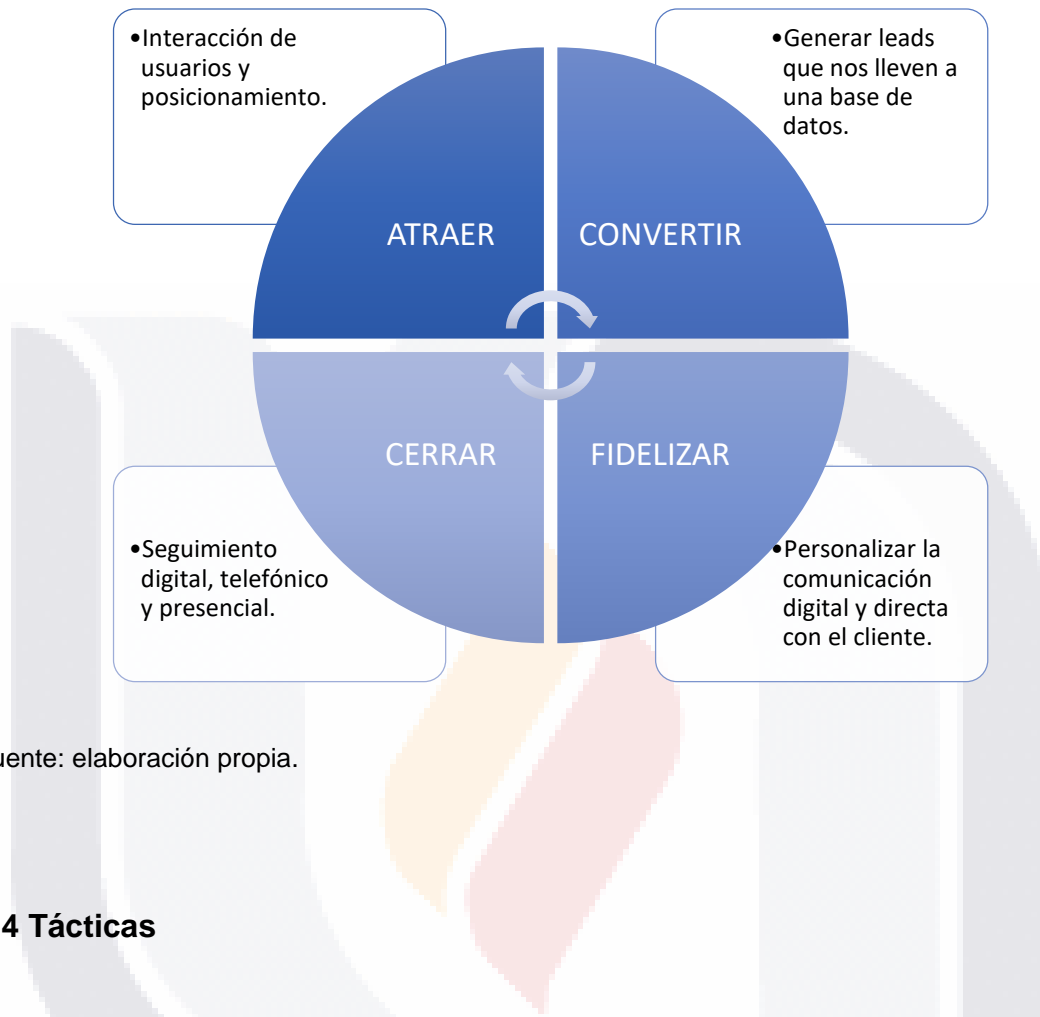
Utilizar al equipo de ventas internas de Grupo Eléctrico para dar seguimiento a aquellos usuarios que hayan solicitado alguna cotización por medio de la plataforma digital e incrementar así, la probabilidad de cierre.

- FIDELIZAR

Mediante acciones que generan valor añadido al proceso de venta, se buscará que los clientes recomienden y califiquen de manera positiva a la marca dentro de la plataforma digital.

En la figura 16, se puede observar el esquema correspondiente a los cuatro ejes estratégicos mencionados anteriormente.

**Figura 16:** Esquema de los cuatro ejes estratégicos.



Fuente: elaboración propia.

### 5.4 Tácticas

**SEO (*Search engine optimization*):** La estrategia de SEO, busca posicionar de manera orgánica a la página web de Grupo Eléctrico dentro de los tres primeros resultados de búsqueda en Google, lograr con esto el incremento del tráfico en el sitio web.

**Marketing content:** En la estrategia de *Marketing content*, se busca crear y distribuir contenido valioso, relevante y consistente, que vaya ligado a la oferta de Grupo Eléctrico, para atraer y generar leads que, a su vez se conviertan en clientes.

Facebook: Esta estrategia está enfocada en mejorar la imagen de la marca de Grupo Eléctrico, el prestigio en el mercado frente a la competencia.

*Google AdWords*: Se busca hacer una inversión para la campaña de lanzamiento de la plataforma digital que ayude a generar tráfico inmediato en el sitio web y en la página de Facebook.

Sitio web: Con la reconstrucción del sitio web, se busca diseñar un sitio que cumpla con los principios de usabilidad y accesibilidad para el usuario.

*Email marketing*: Una de las herramientas principales para llevar la oferta de Grupo Eléctrico al mercado meta es, el envío de correos, no solo con el catálogo de productos de la empresa, sino, principalmente con información útil y relevante que sea un valor añadido.

*Blog*: Esta estrategia busca generar un archivo histórico con publicaciones relevantes acerca de la industria eléctrica en general, como *tips* de seguridad para instalaciones eléctricas, mejores prácticas en instalación de sistemas eléctricos, eventos importantes en el ramo, etc.

## **5.5 Plan de acción**

El plan de acción de la propuesta del plan de marketing digital se divide en 4 apartados de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente: atraer, convertir, cerrar, fidelizar. La estructura del plan de acción consta de objetivos, estrategias, tácticas, acciones y área responsable, seguido de un cronograma distribuido en un periodo de 6 meses.

- Atraer

La tabla 13 muestra el desarrollo del plan de acción correspondiente al objetivo 1 de la propuesta del plan de marketing digital.

**Tabla 13:** Plan de acción para el objetivo 1.

Objetivo		Estrategia	Táctica	Acciones	Área responsable			
<b>ATRAER</b>	Atraer nuevos usuarios de la zona Bajío, a través de la plataforma digital	Lograr la interacción de los usuarios que conforman el mercado meta, a través del mejoramiento en la accesibilidad y el posicionamiento de los elementos de la plataforma digital, atrayendo a nuevos visitantes de calidad.	SEO	Migrar todas las imágenes que se encuentren dentro del sitio web a un formato de texto que sea identificable por los motores de búsqueda	AGENCIA			
				Poner, en forma de palabra clave la redacción del submenú productos.	MKT			
				Incluir dentro del sitio web un blog con un dominio secundario con palabras clave, ejemplo: <a href="http://materialelectrico.grupoelectrico.com.mx">materialelectrico.grupoelectrico.com.mx</a>	AGENCIA			
						Google Adwords	Atacar las palabras de CPC (Coste Por Clic) alto, aumentando el alcance y logrando un mayor índice de conversión.	MKT
						Facebook	Crear un banco de imágenes que vaya adecuado al calendario de publicaciones semanal. (Ver anexo)	MKT
							Creación de contenido inédito, creado con recursos propios. Evitar compartir ligas de otros sitios o páginas como YouTube.	MKT
						Sitio web	Crear un mapa de navegación que sea la base sobre la que se construya el nuevo sitio web de Grupo Eléctrico	AGENCIA
						Mail marketing	Crear una lista de temas relacionados con el mercado eléctrico, sin embargo este listado no incluirá información comercial, al menos de manera directa, no.	MKT

Fuente: Elaboración propia.

- Convertir

La tabla 14 muestra el desarrollo del plan de acción correspondiente al objetivo 2 de la propuesta del plan de marketing digital.

**Tabla 14:** Plan de acción para el objetivo 2.

Objetivo		Estrategia	Táctica	Acciones	Área responsable
<b>CONVERTIR</b>	Generar un índice de conversión con los usuarios de la plataforma digital en clientes potenciales del 70%	Generar una base de datos con clientes potenciales, ofreciendo contenido de calidad y relevancia para que el usuario perciba un valor agregado.	Facebook	Publicar anuncios en Facebook Lead Ads	MKT
				Crear una campaña con chatbots para los nuevos leads que se generen a través de facebook	AGENCIA
				Publicar posts con la página web y la oferta de Grupo Eléctrico.	MKT
			Sitio web	Realizar un sorteo que permita obtener leads para dar seguimiento mediante el equipo de ventas.	MKT
				Instalar un botón 'call to action' dentro en todas las páginas del sitio web. El botón deberá llevar la leyenda 'Solicita tu lista de precios'.	AGENCIA
				Utilizar un formulario que abarque desde datos generales, hasta específicos que permitan perfilar al tipo de cliente que se está atrayendo.	MKT
Mail marketing	Enviar una vez por semana un boletín vía email, buscando siempre crear expectativa y ser un referente en cuanto a contenido de calidad en el sector eléctrico	MKT			

Fuente: Elaboración propia.

- Cerrar

La tabla 15 muestra el desarrollo del plan de acción correspondiente al objetivo 3 de la propuesta de plan de marketing digital.

**Tabla 15:** Plan de acción para el objetivo 3.

Objetivo		Estrategia	Táctica	Acciones	Área responsable
<b>CERRAR</b>	Incrementar en un 30% la cartera de clientes foráneos, principalmente aquellos que se encuentren en la zona bajo y occidente.	Utilizar al equipo de ventas internas de Grupo Eléctrico para dar seguimiento a aquellos usuarios que hayan solicitado alguna cotización por medio de la plataforma digital e incrementar así la probabilidad de cierre.	Mail marketing	Una vez que un prospecto ha realizado una cotización, ya sea por Chat en sitio web, email o Facebook, corresponde al equipo de ventas dar seguimiento ya sea vía mail, telefónica o presencial	VENTAS
			Seguimiento presencial		VENTAS
			Seguimiento telefónico		VENTAS

Fuente: Elaboración propia.



- Fidelizar

La tabla 16 muestra el desarrollo del plan de acción correspondiente al objetivo 4 de la propuesta de plan de marketing digital.

**Tabla 16:** Plan de acción para el objetivo 4.

Objetivo		Estrategia	Táctica	Acciones	Área responsable
<b>FIDELIZAR</b>	Lograr que el índice de recompra en clientes foráneos sea de al menos una compra mensual	Mediante acciones que generan valor añadido al proceso de venta, se buscará que los clientes recomienden y califiquen de manera positiva a la marca dentro de la plataforma digital	Mail marketing	Enviar email en la fecha de cumpleaños del usuario	<b>MKT</b>
				Enviar email de agradecimiento cuando un lead realice la primera compra	<b>MKT</b>
				Realizar encuestas de servicio para hacer sentir a los clientes que nos interesa la opinión que tienen de la empresa	<b>MKT</b>
			Correo convencional	Enviar artículos de merchandising y catálogos con la oferta de Grupo Eléctrico	<b>MKT</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 17 se puede observar el plan de acción completo, considerando los 4 objetivos de la propuesta y añadiendo la distribución de las acciones en un periodo de seis meses, correspondiente al primer semestre del año 2019.



## 5.6 Presupuesto

El presupuesto para el plan de acción propuesto se divide en los tres primeros trimestres del año 2019, contemplando las herramientas a utilizar y la distribución del presupuesto total.

La tabla 18 muestra la distribución del presupuesto para el primer trimestre del 2019.

**Tabla 18:** Presupuesto primer trimestre 2019.

PRESUPUESTO	ENE		FEB		MAR		1ER TRIM		Cantidad restante
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	
Herramienta									
Sitio web	8,000.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00	0.00	11,000.00	0.00	11,000.00
SEO	2,000.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00
Facebook	3,000.00	0.00	4,000.00	0.00	5,000.00	0.00	12,000.00	0.00	12,000.00
Email marketing	500.00	0.00	500.00	0.00	500.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00
Adwords	1,500.00	0.00	2,000.00	0.00	3,500.00	0.00	7,000.00	0.00	7,000.00
Otros	0.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	0.00	10,000.00
<b>TOTAL MXN</b>	<b>\$15,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$19,500.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$12,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$46,500.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$46,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 19 muestra la distribución del presupuesto para el segundo trimestre del 2019.

**Tabla 19:** Presupuesto segundo trimestre 2019.

PRESUPUESTO	ABR		MAY		JUN		2DO TRIM		Cantidad restante
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	
Herramienta									
Sitio web	4,000.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00	0.00	7,000.00	0.00	7,000.00
SEO	2,000.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00	0.00	5,000.00	0.00	5,000.00
Facebook	3,000.00	0.00	4,000.00	0.00	5,000.00	0.00	12,000.00	0.00	12,000.00
Email marketing	500.00	0.00	500.00	0.00	500.00	0.00	1,500.00	0.00	1,500.00
Adwords	1,500.00	0.00	2,000.00	0.00	3,500.00	0.00	7,000.00	0.00	7,000.00
Otros	0.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	0.00	10,000.00
<b>TOTAL MXN</b>	<b>\$11,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$19,500.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$12,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$42,500.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$42,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 20 muestra la distribución del presupuesto total para el primer semestre del 2019.

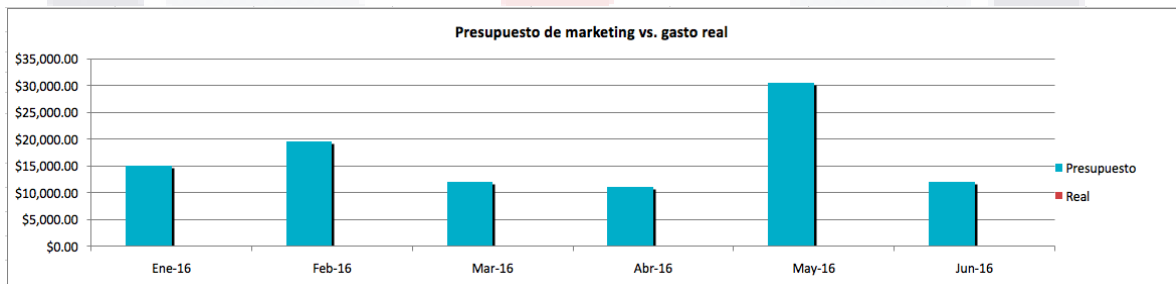
**Tabla 20:** Presupuesto total.

PRESUPUESTO	TOTAL		
	Presupuesto	Real	Cantidad restante
Herramienta			
<b>Sitio web</b>	18,000.00	0.00	18,000.00
<b>SEO</b>	10,000.00	0.00	10,000.00
<b>Facebook</b>	24,000.00	0.00	24,000.00
<b>Email marketing</b>	3,000.00	0.00	3,000.00
<b>Adwords</b>	14,000.00	0.00	14,000.00
<b>Otros</b>	20,000.00	0.00	20,000.00
<b>TOTAL MXN</b>	<b>\$89,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$89,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, en la figura 17 se muestra la distribución del presupuesto total respecto a los meses del primer semestre del 2019.

**Figura 17:** Gráfico de distribución del presupuesto.



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21:** *Return On Investment* (Retorno de la inversión).

Herramienta	1ER TRIM			2DO TRIM			TOTAL		
	Inversión	Beneficio	ROI	Inversión	Beneficio	ROI	Inversión	Beneficio	ROI
<b>Sitio web</b>	\$ 11,000.00	\$ 40,000.00	2.64	\$ 7,000.00	\$ 62,000.00	7.86	\$ 18,000.00	\$ 102,000.00	4.67
<b>SEO</b>	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00	4.00	\$ 5,000.00	\$ 34,000.00	5.80	\$ 10,000.00	\$ 59,000.00	4.90
<b>Facebook</b>	\$ 12,000.00	\$ 42,000.00	2.50	\$ 12,000.00	\$ 50,000.00	3.17	\$ 24,000.00	\$ 92,000.00	2.83
<b>Email mark</b>	\$ 1,500.00	\$ 10,000.00	5.67	\$ 1,500.00	\$ 17,000.00	10.33	\$ 3,000.00	\$ 27,000.00	8.00
<b>Adwords</b>	\$ 7,000.00	\$ 21,000.00	2.00	\$ 7,000.00	\$ 24,000.00	2.43	\$ 14,000.00	\$ 45,000.00	2.21
<b>Otros</b>	\$ 10,000.00	\$ 15,000.00	0.50	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00	0.20	\$ 20,000.00	\$ 27,000.00	0.35
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 46,500.00</b>	<b>\$ 153,000.00</b>	<b>2.29</b>	<b>\$ 42,500.00</b>	<b>\$ 199,000.00</b>	<b>3.68</b>	<b>\$ 89,000.00</b>	<b>\$ 352,000.00</b>	<b>2.96</b>

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar, en la tabla 21 se presenta el retorno de la inversión sobre la aplicación del plan de marketing digital propuesto con un plazo de seis meses, dividiendo el análisis en primer trimestre y segundo trimestre comenzando con una inversión de \$46,500.00 y \$42,500.00, con un beneficio de \$153,000.00 y \$199,000.00 para el primer y segundo trimestre respectivamente, obteniendo así, un beneficio final de \$352,000.00.

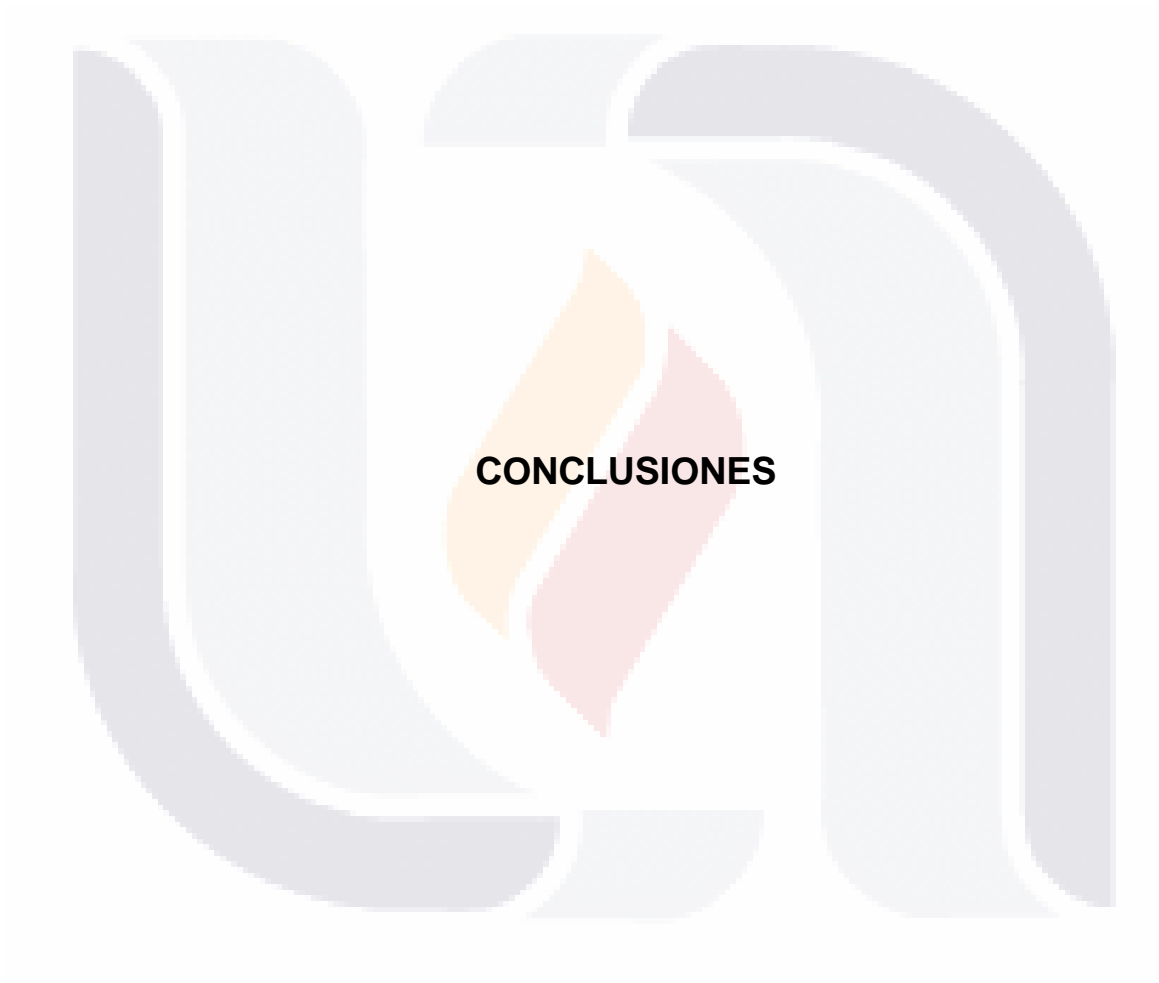
### 5.7 Plan de evaluación y control

La tabla 22 muestra la planeación de evaluación y control de la aplicación de las herramientas digitales que conforman la propuesta de plan de marketing digital, distribuidas en sitio web, *blog*, *facebook*, *email marketing* y *google adwords*, cada una con sus respectivos KPI para medir si se están alcanzado los índices estipulados en cada herramienta.

**Tabla 22:** Plan de evaluación y control.

Herramienta Digital	KPI	Índice de medición por mes											
		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN	
		META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL	META	REAL
Sitio web	Número de sesiones	50		200		300		800		1000		1500	
	Porcentaje de rebote	10%		7%		7%		7%		5%		3%	
	Número de páginas vistas	2		3		4		5		6		7 a 10	
	Usuarios con nuevas sesiones	5		20		30		80		100		150	
Blog	Sesiones	15		60		120		400		600		800	
	Duración de sesiones	5 min		7 min		10 min		15 min		17 min		20 min	
	Cantidad de notas publicadas	4		8		12		16		20		24	
	Nuevos suscriptores	10		15		25		35		50		60	
Facebook	Alcance	AGS, ZAC		SLP, QRO		GTO, GDL		MICH, COLIMA		DGO, BC, MTY		OAX, PUE, CDMX	
	Visitas	200		400		800		1600		2000		2000	
	Nuevos seguidores	100		100		200		300		500		500	
Email marketing	Cantidad de envíos	4		4		4		4		4		4	
	Aperturas totales	50		60		70		80		100		110	
	Entregas totales	100		120		140		160		200		220	
	Nuevos suscriptores	20		20		20		20		20		20	
Google Adwords	Clicks en anuncio	200		200		300		400		600		600	
	Número de impresiones	1500		1500		2000		3000		5000		5000	

Fuente: Elaboración propia.



Desde mi perspectiva, existen dos formas de ver las ciencias económicas y administrativas, una de ellas, es la empírica, en donde todos los involucrados en la operación y administración de los negocios, buscan valerse de recursos propios para lograr la permanencia en el mercado, es decir, una idea de negocio solo se puede volver realidad si, el dueño de negocio tiene la experiencia y el conocimiento necesarios para elaborar un producto u ofrecer un servicio y, la otra es, la académica, que da pie a este trabajo realizado a partir de una investigación teórica de conceptos y metodologías relacionadas con el marketing digital y que sustenta su propuesta en el conocimiento documentado a través de la época moderna por varios autores que, a lo largo de este documento fueron citados.

Si bien, la intención no es confrontar ambas corrientes de pensamiento, creo que es importante diferenciar una de la otra para comprender esta propuesta de plan de marketing digital, el presente trabajo basa su valía en la posibilidad de ofrecer a Grupo Eléctrico y a las mypime en general, una metodología que se adapte a su contexto y a los recursos con que cuentan. Fue aquí en donde se encontró el principal reto para elaborar esta propuesta, ya que fue hecho pensado en estructuras operativas pequeñas que, si bien tienen acceso a recursos tecnológicos, no cuentan con los recursos técnicos ni financieros para poner en marcha un plan de marketing digital.

Dentro de los hallazgos que personalmente han resultado más satisfactorios al realizar este trabajo, fue la posibilidad combinar modelos de marketing digital para hacer un traje a la medida de Grupo Eléctrico, desde la *American Marketing Association*, hasta Dlodlo y Dhurup y la metodología SOSTAC propuesta por Smith, se han tomado elementos de cada uno de estos autores para adaptar en el contexto de la empresa sujeto de esta investigación.

Cabe señalar que el modelo de plan de marketing digital que se propuso, nace del diagnóstico realizado a la empresa familiar Grupo Eléctrico, dentro del cual se observó que respecto a la adopción de marketing digital dentro de la empresa, el bloque con mayor promedio en sus resultados es el desempeño laboral, lo cual



indica que la empresa tiene claro que el uso del marketing digital mejora el desempeño laboral, la productividad y la efectividad en el trabajo, además de la presión externa, donde se obtuvo un promedio de 4.5, lo cual muestra una tendencia positiva que permite afirmar que la empresa es consciente de que los competidores y la industria ejercen cierta presión en cuanto al uso de marketing digital, así como la necesidad de que éste sea consistente con los objetivos y valores de la empresa.

Una vez que se definieron los modelos y la teoría a implementar, se procedió, en conjunto con el empresario evaluar la viabilidad financiera y técnica para llevar a cabo la implementación de la propuesta. Cabe resaltar que, a pesar de ser una micro empresa familiar, cuentan con una gran apertura y sensibilidad a los temas del marketing digital, que si bien, no los implementan en alto porcentaje, cuentan con la base para poder hacer las mejoras necesarias enfocando los esfuerzos hacia el incremento de la competitividad de la empresa.

Otro de los ejes que complementan el presente trabajo es el análisis de retorno de inversión con respecto al presupuesto que se ha asignado al plan de marketing digital, con una inversión de \$89,000 pesos y beneficio esperado por \$352,000 en un periodo de seis meses, lo que representa una tasa de retorno de 2.9, de esta manera se puede afirmar que la propuesta de plan de marketing digital es rentable, sin embargo, al término de la puesta en marcha del plan de acción, habrá que evaluar este indicador y así poder corroborar esta información que, de acercarse al beneficio esperado, se tendrá que plantear el incremento de la inversión en marketing digital o de lo contrario se corre el riesgo de detener la curva de crecimiento en las ventas por medio de este canal.

Existe sin embargo, un paradigma que no ha sido resuelto en el presente documento, me refiero a la implementación de la propuesta, es decir, todo lo que se enuncia en este trabajo, está por ser comprobado y mejorado a través de los resultados obtenidos a partir de la puesta en marcha de las actividades descritas en el plan de acción. Como profesionalista de la mercadotecnia, estoy convencido que cualquier plan se vuelve obsoleto si no se pone en marcha dentro de los primeros

meses posteriores al termino de la planeación y, más aún si se trata de un plan de marketing digital, en donde las tendencias tienen un ciclo de vida sumamente corto.

Respecto a las futuras investigaciones que a partir de este trabajo pueden derivar, es importante mencionar que, el conocimiento disponible en las diferentes fuentes de información encontradas, ha representado un gran reto para la realización de este caso práctico, desde el punto de vista de la elección de la base teórica para el desarrollo de esta propuesta, comenzando la conceptualización de mercadotecnia digital hasta la metodología de medición y control de las acciones propuestas se ha revisado alrededor de 40 fuentes bibliográficas, entre libros, capítulos, revistas y artículos.

Es precisamente este ejercicio de investigación el que me ha llevado a indagar en las diversas ramas de la mercadotecnia digital y, encontrar que, la aplicación de estrategias por medios digitales, va mucho más allá de los medios propuestos y las acciones definidas dentro de un cronograma, es decir, el éxito de una campaña de marketing digital radica en el contenido que se ofrece al usuario de la plataforma digital. Derivado de este hallazgo, es importante señalar que las futuras líneas de investigación que surjan de esta propuesta tendrían que ir direccionadas hacia la implementación de estrategias de contenido o *inbound marketing* que, busca atraer clientes mediante la creación de contenido relevante en los medios digitales.



Ades, J. (2017). Gen de la Mercadotecnia el gran ausente en las empresas familiares. *Merca 2.0*.

Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.

Alderete , M. V., & Díez, J. I. (2014). Innovación para la competitividad territorial un análisis de las Pymes industriales de Bahía Blanca. *Líder: revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, 25, 36.

Arens, W. F., Sánchez, R. M. R., Arcaute, I. R., & Dommete, J. (2000). *Publicidad*: McGraw-Hill.

Basco Rodrigo, J. T. (2006). LA INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:" UN DEBATE SOBRE LA EXISTENCIA DE UN CAMPO INDEPENDIENTE". *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1).

Bennett, P. D., & American Marketing, A. (1995). Dictionary of marketing terms.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing*, 71-84.

Blázquez, F., Dorta, J. A., & Verona, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, -1(1), 14.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

de Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*: Esic editorial.

Dlodlo, N., & Dhurup, M. (2013). Drivers of e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMEs) and variations with age of business owners. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 53.

Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row. Publishers, New York.

Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresas, 18*.

Farber, P. B. M. (2002). *199 Preguntas sobre marketing*: Editorial Norma.

Fleming, P., & Lang, M. J. A. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*: Esic Editorial.

Gill, A., & Biger, N. (2012). *Barriers to small business growth in Canada* (Vol. 19).

González, M., & Vázquez, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración, 197*, 47-63.

Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*: John Wiley & Sons.

Hernández, N., De la Garza, E., & Rodríguez, D. (2007). *Análisis de las Tecnologías de Información y Comunicación en las PYMES de la región centro del Estado de Coahuila*. Paper presented at the XII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas.

INEGI. (2015). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. México.

ITC, I. T. C. (2014). A guide to diagnose a business and its management.

Jones, C., & Brunello, M. (2014). e-Readiness y adopción de e-commerce en Micro Pequeñas y Medianas empresas cordobesas. *Editorial Científica Universitaria*.

Kalyanam, K., & McIntyre, S. (2002). The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars. *Journal of the academy of marketing science, 30(4)*, 487-499.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*: Pearson Educación.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires.

- Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 37-44.
- Lobera, J. (2010). Sostenibilitat, participació i educació: les concepcions del món i la tecnociència en la transformació dels conflictes socioambientals. Una aproximació metodològica per al desenvolupament de capacitats de sostenibilitat activa des de l'aprenentatge de la tecnologia.
- Macià, F., & Gosende, J. (2010). Marketing online. Estrategias para ganar clientes en Internet. *España: Anaya Multimedia*.
- Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M. d. C., García Pérez de Lema, D., Aguilera Enríquez, L., & González Adame, M. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. *Investigación y ciencia*, 18(47).
- Manzano, G., Ayala, J., & Calvo, A. (2017). *DE GOBERNAR A REINAR: GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES*.
- Marketing, P. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*: Ediciones Díaz de Santos.
- McCarthy, E. J. (1968). *Basic marketing: A managerial approach*: RD Irwin.
- McDaniel, C., & Gates, R. (1998). *Marketing research essentials*: Cincinnati, South western.
- Mohammed, R., Fisher, R. J., & Jaworski, B. J. (2003). *Internet Marketing: Building Advantage in a Networked Economy 2nd Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Moro, M., & Rodés, A. (2014). *Marketing digital*. Madrid: Paraninfo, SA.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York, Alfred A. Kopf: Inc.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure* España.
- Rayport, J. F., Jaworski, B. J., de Parres Cárdenas, C. V., & Martínez, M. A. M. (2001). *e-Commerce*: McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU Boston, MA.

Report, T. G. I. T. (2004). *Report 2003-2004*.

Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme.

Sainz, J. M., & de Vicuña Ancín, J. M. S. (2008). *El plan de marketing en la práctica*: Esic Editorial.

Sanz De La Tajada, L. A. (1974). Fundamentos de Marketing. *Esic. Madrid*.

Smith, P. R. (2009). SOSTAC® Planning System. *Retrieved March, 11, 2012*.

Soto González, J. D. (2015). Estudio de viabilidad para creación de empresa, que venda a las Pymes una solución para posicionamiento en Internet y sitio web al respecto. *Universidad Católica de Pereira*.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F. J. D., Nicolesco, J. D., et al. (2000). Fundamentos de marketing.

Stokes, R. (2013). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world*: Independent.

Strauss, J., & Frost, R. D. (2016). *E-marketing: Instructor's Review Copy*: Routledge.

Turban, E., King, D., Lee, J., & Viehland, D. (2002). Electronic commerce: A managerial perspective 2002. *Prentice Hall: ISBN 0, 13(975285), 4*.

Yoguel, G. (2000). PYME: una estrategia hacia la competitividad en un escenario de cambio tecnológico. *Documentos de Trabajo del LITTEC*.





Anexo 1: Cuestionario 1 “Habilidad en mercadotecnia”

BLOQUE I: COMUNICACIÓN

1.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo			Total acuerdo		Respuesta
		1	2	3	4	5	
1.1	Los beneficios de los productos están claramente establecidos y explicados en la literatura de ventas actual de la empresa	1	2	3	4	5	3
1.2	La literatura de ventas llega a los mercados objetivo	1	2	3	4	5	3
1.3	La empresa hace uso de listas de precios y no teme a la competencia y la transparencia, etc.	1	2	3	4	5	3
1.4	Cuenta con un programa integrado sobre cuánto y dónde gastar su dinero para publicidad	1	2	3	4	5	1
1.5	Cuenta con un mensaje publicitario coherente destinado a compradores potenciales	1	2	3	4	5	3
1.6	Tiene pleno conocimiento de los diferentes tipos de medios de comunicación publicitarios disponibles	1	2	3	4	5	4
1.7	Es el negocio al menos tan exitoso como sus competidores en la realización de programas promocionales	1	2	3	4	5	3
1.8	El negocio parece tener un programa promocional integrado	1	2	3	4	5	2
1.5	Son los materiales promocionales adecuados, preparados profesionalmente con un mensaje coherente	1	2	3	4	5	3
1.6	Tiene el negocio la experiencia para diseñar sus propios materiales promocionales y evaluar propuestas promocionales de terceros	1	2	3	4	5	4

BLOQUE II: DISTRIBUCIÓN

1.- Por favor indique si en su empresa...		Total			Total			Respuesta
		desacuerdo			acuerdo			
1.1	Los competidores exitosos usan diferentes canales de distribución	1	2	3	4	5	4	
1.2	El flujo de dinero, bienes e información en los canales de distribución de la empresa (en ambos sentidos, hacia y desde la empresa) es efectivo y eficiente	1	2	3	4	5	2	
1.3	Los canales seleccionados para distribuir productos son apropiados	1	2	3	4	5	3	
1.4	Si es posible, ¿el gerente consideraría cambiar sus canales de distribución actuales?	1	2	3	4	5	5	
1.5	El negocio satisface las necesidades del canal de distribución	1	2	3	4	5	3	

BLOQUE II: VENTAS

1.- Por favor indique si en su empresa...		Total			Total			Respuesta
		desacuerdo			acuerdo			
1.1	Hay instalaciones de telecomunicaciones disponibles para solicitar que las empresas sean utilizadas efectivamente por personal capacitado	1	2	3	4	5	4	
1.2	Ha desarrollado el negocio procedimientos estándar para monitorear el proceso de solicitud y respuesta de consultas de ventas	1	2	3	4	5	1	
1.3	Ha asignado claramente la empresa responsabilidad sobre los contactos de ventas entre sus empleados	1	2	3	4	5	3	

1.4	La mayoría de las ventas son el resultado de solicitudes de clientes no buscadas	1	2	3	4	5	3
1.5	Al negociar, ¿el negocio logra soluciones 'ganar-ganar'?	1	2	3	4	5	5
1.6	Es el negocio capaz de reconocer fácilmente quiénes son los verdaderos interesados y los responsables de la toma de decisiones y asegurarse de que las consecuencias de los términos negociados sean claramente entendidas por todos	1	2	3	4	5	5
1.7	Tiene el negocio suficiente información de fuentes nacionales e internacionales para preparar especificaciones de productos aceptables	1	2	3	4	5	5
1.8	Tiene el negocio procedimientos estándar para establecer especificaciones y negociaciones	1	2	3	4	5	3
1.9	El negocio se ve obligado a aceptar los términos y condiciones de sus compradores	1	2	3	4	5	3
1.10	Tiene el negocio un procedimiento estándar para fijar precios y cotizar	1	2	3	4	5	5
1.11	Considera la empresa el negocio, la competencia y la estrategia del comprador mientras calcula los precios	1	2	3	4	5	5
1.12	Tiene la empresa suficiente información sobre los costos para hacer una estimación precisa del costo de producir una oferta	1	2	3	4	5	5
1.13	La empresa siempre adapta sus precios para satisfacer las necesidades del cliente	1	2	3	4	5	4
1.14	Es común que la empresa negocie al proporcionar el precio más bajo posible	1	2	3	4	5	5

Anexo 2: Cuestionario 2 “Adopción de marketing digital”

BLOQUE I: FACILIDAD DE USO

1.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
1.1	El marketing digital es fácil de utilizar	1	2	3	4	5	4
1.2	El marketing digital es flexible de utilizar	1	2	3	4	5	2
1.3	El marketing digital es claro/comprensible de utilizar	1	2	3	4	5	4
1.4	La alta dirección está muy entusiasta con la implementación del marketing digital	1	2	3	4	5	5

BLOQUE II: PRESIÓN EXTERNA

2.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
2.1	Los competidores nos presionan a utilizar marketing digital	1	2	3	4	5	5
2,2	El sector industrial nos presiona a utilizar marketing digital	1	2	3	4	5	3
2.3	El marketing digital es consistente con los objetivos de nuestra organización	1	2	3	4	5	5
2.4	El marketing digital es consistente con los valores de nuestra organización	1	2	3	4	5	5

BLOQUE III: DESEMPEÑO LABORAL

3.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
3.1	El marketing digital mejora el desempeño del trabajo	1	2	3	4	5	5
3.2	El marketing digital mejora la productividad	1	2	3	4	5	5
3.3	El marketing digital mejora la efectividad en el trabajo	1	2	3	4	5	5

BLOQUE IV: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

4.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
4.1	Se cuenta con recursos tecnológicos para adoptar el marketing digital	1	2	3	4	5	4
4.2	El personal cuenta con las habilidades adecuadas para adoptar el marketing digital	1	2	3	4	5	3

BLOQUE V: COMPATIBILIDAD

5.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
5.1	El marketing digital es consistente con la cultura de nuestra organización	1	2	3	4	5	4
5.2	El marketing digital es consistente con la infraestructura tecnológica de nuestra organización	1	2	3	4	5	3

Anexo 3: Cuestionario 3 “Canal de comunicación con el cliente”

BLOQUE I: FACILIDAD DE USO

1.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
1.1	El marketing digital es fácil de utilizar	1	2	3	4	5	3.82
1.2	El marketing digital es flexible de utilizar	1	2	3	4	5	4.53
1.3	El marketing digital es claro/comprendible de utilizar	1	2	3	4	5	4.18
1.4	La alta dirección está muy entusiasta con la implementación del marketing digital	1	2	3	4	5	4.29

BLOQUE II: DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

4.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
4.1	Se cuenta con recursos tecnológicos para adoptar el marketing digital	1	2	3	4	5	4.47
4.2	El personal cuenta con las habilidades adecuadas para adoptar el marketing digital	1	2	3	4	5	3.59

BLOQUE III: COMPATIBILIDAD

5.- Por favor indique si en su empresa...		Total desacuerdo	Desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Total acuerdo	RESPUESTA
5.1	El marketing digital es consistente con la cultura de nuestra organización	1	2	3	4	5	4.24
5.2	El marketing digital es consistente con la infraestructura tecnológica de nuestra organización	1	2	3	4	5	4.24