



BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA

---

---

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
POSGRADOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**“EL MARKETING DIGITAL APLICADO EN LA MICRO,  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. CASO PRÁCTICO:  
“IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA FLAMA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS

PRESENTA  
ANTONIA TONANTZIN RIVERA RIVERA

DIRECTOR DE TESIS  
MTRO. JOSÉ HERIBERTO FLORES REYES

PUEBLA PUE.

AGOSTO 2016

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO</b>	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivo General	5
1.3.1 Objetivos Específicos	5
1.4 Hipótesis General	5
1.5 Metodología	5
1.6 Operacionalización de Variables	6
1.7 Técnicas de Investigación	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	10
2.1 Definición y Concepto de Administración	10
2.1.1 Características de la Administración	11
2.1.2 Principios Generales de la Administración	12
2.1.3 Importancia de la Administración	13
2.1.4 Etapas del Proceso Administrativo	15
2.2 El Proceso Administrativo	16
2.2.1 La Planeación en el Proceso Administrativo	16
2.2.2 La Organización en el Proceso Administrativo	19
2.2.3 La dirección en el Proceso Administrativo	21
2.2.4 El Control en el Proceso Administrativo	22
2.2.5 Ventajas del Proceso Administrativo	24
2.3 Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES)	24
2.3.1 Evolución histórica de la Micro Pequeña y Mediana Empres	25
2.3.2 Situación actual de las MIPYMES en México	29

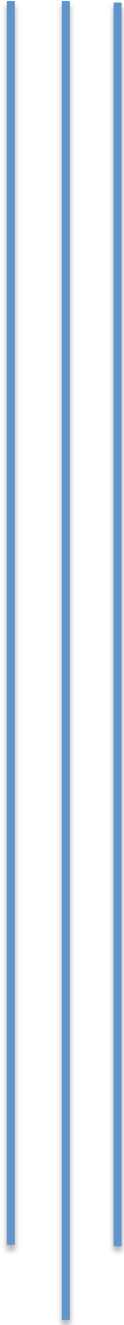
2.3.3 Características Generales de las MIPYMES	31
2.3.4 Tamaño de las MIPYMES	32
2.4 La Mercadotecnia	34
2.4.1 La Evolución del Concepto de Mercadotecnia	35
2.4.2 Concepto de Mercadotecnia	36
2.4.3 Las Funciones de la Mercadotecnia	37
2.4.4 Importancia y los Beneficios la Mercadotecnia en México	38
2.5 Marketing Mix	40
2.6 Las 4P's	42
2.6.1 Producto	42
2.6.2 Precio	43
2.6.3 Promoción	43
2.6.4 Punto de venta	44
2.7 Estudio de Mercado	44
2.7.1 Demanda	45
2.7.2 Oferta	46
2.7.3 Precio	47
2.7.4 Comercialización	47
2.8 Marketing Digital	48
2.8.1 Estrategia en el Marketing Digital	51
2.8.2 Herramientas del Marketing Digital	53
<b>CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA "IXTEHUI"</b>	<b>58</b>
3.1 Antecedentes de la Empresa	58
3.2 Descripción de la Empresa	59
3.2.1 Giro y tamaño de la Empresa	59
3.2.2 Ubicación de la empresa	59
3.2.3 Descripción de productos que ofrece la empresa	61
3.2.4 Misión	64
3.2.5 Visión	64

3.2.6 Objetivos	64
3.2.7 Políticas	64
3.2.8 Filosofía	64
3.3 Plan de Marketing Actual	64
3.4 Análisis FODA	65

## **CAPÍTULO IV. EL MARKETING DIGITAL APLICADO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. CASO PRÁCTICO: “IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA FLAMA”**

4.1 Análisis e Interpretación de la Información	69
4.1.1 Resumen Ejecutivo	69
4.1.2 Requerimientos Mínimos del Plan de Marketing Digital	70
4.1.3 Análisis situacional	71
4.1.4 Mercado objetivo	74
4.1.5 Cuestionario Aplicado a los Clientes Meta	79
4.1.6 Interpretación del Análisis FODA y de los Resultados del Cuestionario	80
4.1.7 Estrategia de Mercado	87
4.1.8 Tácticas del Marketing Digital	88
4.2 Propuestas	90
4.2.1 Misión	90
4.2.2 Visión	90
4.2.3 Valores	90
4.2.4 Filosofía	91
4.2.5 La Marca	91
4.2.6 Políticas	92
4.2.7 Objetivos	93
4.2.8 Herramientas Mercadológicas que Utilizará la Empresa	93
4.2.9 Canal de distribución	94
4.2.10 Organización e implementación del plan de marketing digital	94
4.2.11 Resumen y Conclusiones del Caso Práctico IXTEHUI	97

<b>CONCLUSIONES</b>	99
<b>ANEXOS</b>	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	104



## INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) no sólo son las principales generadoras de empleos, sino que además son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones de México. Estas son un factor central para el desarrollo social y la movilidad económica. Las MIPYMES son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo nacional y de gran importancia para el desarrollo de todas las economías del mundo. En gran medida sirven de apoyo a las grandes empresas. De acuerdo al último censo económico 2014, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México el 99.8 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Además, estas proporcionan más de la mitad de todos los empleos a nivel nacional. La pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica de sus dueños y ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

Para un buen funcionamiento de una MIPYME y para asegurar su crecimiento es importante contar con conocimientos básicos sobre la administración de esta; como tomar las decisiones correctas, asegurar la producción y la venta de los bienes y servicios. Una planificación sólida y una mercadotecnia a la medida, son las actividades de mayor importancia que aseguran la sobrevivencia a largo plazo. Al mismo tiempo no todos los empresarios de MIPYMES cuentan con una formación, ni la asesoría necesaria para afrontar estos retos.

Muchas teorías relacionadas con los temas de Planes de Mercadotecnia están diseñados para grandes empresas e importantes volúmenes de negocio, e ignoran las posibilidades, recursos y limitantes de una MIPYME.

Es un reto para las MIPYMES en México actualizarse en las nuevas herramientas tecnológicas. ¿Cómo se puede cerrar la brecha entre las posibilidades que ofrecen las tecnologías modernas, y la realidad del conocimiento y de la conciencia de los empresarios de MIPYMES? Se hace referencia a las herramientas

de comunicación que permiten a las MIPYMES acceder a su mercado potencial. La presente investigación abordará el caso de una Microempresa, la cual no cuenta con una planificación y administración formal, ni con medios digitales para que sus productos estén al alcance de su mercado potencial.

La presente tesis, denominada “EL MARKETING DIGITAL APLICADO EN LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. CASO PRÁCTICO: IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA FLAMA”, está estructurada en cuatro capítulos, las cuales tienen el siguiente contenido:

Capítulo I. Marco Metodológico. Este se desarrolla bajo un esfuerzo disciplinario; es el medio para conocer el mundo real, tal como objetivamente existe, opera y permite tomar decisiones. El conocimiento científico tiene lugar donde el conocimiento de un fenómeno tiene que ser libre de distorsiones o preferencias por parte del sujeto cognoscente; es la delimitación clara y precisa del objeto de investigación, realizada por medio de preguntas, lecturas, encuestas y entrevistas. El objeto de investigación es un aspecto de la realidad en la cual se concentra el interés de conocimiento y el cual no se puede explicar en forma inmediata o sin la utilización de una teoría.

Es donde se plantean los objetivos que persiguen la investigación, la hipótesis que plantea dar respuesta a un problema, el método a utilizar, la justificación, las técnicas para recabar la información y los instrumentos de recolección de la información.

Capítulo II. Aquí se presenta el Marco Teórico Conceptual donde se plantea una discusión teórica conceptual sobre el problema de investigación y su relación con las diferentes corrientes de pensamiento de la mercadotecnia y su evolución. En este sentido se estudia al Marketing Digital cómo una herramienta para que las MIPYMES puedan acceder a su mercado potencial.

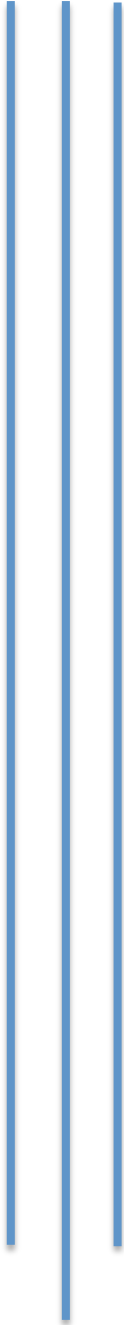


El Capítulo III muestra la situación actual de la microempresa “IXTEHUI”, de la cual la investigación del Plan de Marketing Digital parte.

En el Capítulo IV se desarrolla el Estudio de Caso. Se trata de explicar la importancia de la estrategia y del plan de mercado como requisito indispensable para el Marketing Digital, su aplicación y el análisis en el Caso Práctico “IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA FLAMA”, el cual será sujeto de investigación. A través del análisis del origen del problema, de los objetivos que se persiguen, de su estructura y funcionamiento, de los conflictos que enfrenta la empresa, de la forma como esta opera y de los resultados a obtener, se redefine el perfil de la empresa y se desarrolla un cuestionario para los clientes potenciales que permitirá definir y precisar el Plan de Marketing Digital. Es decir, se hará una comparación entre lo que propone la teoría y la realidad del problema, con el fin de comprobar qué tan fidedigna es la teoría con relación a la realidad de esta empresa, denominada “IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA FLAMA”.

Se busca probar si la hipótesis propuesta se sostiene con la evidencia empírica obtenida de la investigación de campo.

Finalmente se contará con un apartado donde se presentan las conclusiones y las recomendaciones, donde se destacan las aportaciones concretas al producto de la investigación. Estas propuestas tendrán como bases la aportación teórica y los resultados de la investigación de campo.



## CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO



# **CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se abordan las técnicas y los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo la investigación. Se explica cómo se realizará el estudio para responder el problema planteado. A través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos se explica el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo de la problemática. De esta forma se establecen los lineamientos o procedimientos a seguir durante el desarrollo de la investigación.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

En principio las MIPYMES tienen su origen en ambientes familiares principalmente y surgieron cuando las personas se encontraron en la necesidad de auto-emplearse para obtener ingresos. Este tipo de empresas en gran parte se mueven en el mercado informal y sus principales debilidades son la falta de planeación, capacitación y disponibilidad de recursos financieros.

Las MIPYMES, al ser un sector de la economía tan disperso y diversificado, sufren de mucha inestabilidad en su creación y crecimiento. Las Microempresas, en especial, son las que tienen más problemas hoy en día, ya que no cuentan con la capacidad suficiente para administrar y hacer un uso óptimo de sus recursos materiales, financieros y humanos.

El Microempresario regularmente es Director, Administrador, Vendedor, Comprador, Desarrollador, y Productor al mismo tiempo. Esta tarea de tipo "Multitasking" hace muy difícil dedicar suficiente tiempo a la provisión de servicios, sin descuidar sus otras funciones. Tampoco tiene un Net-Working suficientemente amplio para conseguir las ayudas que le puedan cubrir los otros frentes. El ser humano, además, tiende a dedicarse a lo que sabe o lo que más le agrada, dejando a un lado tareas fundamentales en las cuales no es, o se siente, lo suficientemente hábil.

Los avances tecnológicos se han convertido en una amenaza y al mismo tiempo en un detonador para el crecimiento de las Microempresas. Al avance específico al que se hace referencia es el Internet, es una herramienta que si se sabe emplear correctamente nos conecta con el mundo exterior y ayuda a tener un acercamiento más directo con los clientes; en caso contrario, si no se sabe utilizar, es una herramienta que puede aislar a una empresa de los mercados y de los clientes potenciales.

El Marketing Digital es la estrategia del momento, es la aplicación de la tecnología aplicada al cliente. Algunas ventajas del Marketing Digital son:

- Costo reducido
- Dinamismo
- Automatización
- Alta personalización
- Medición de resultados
- Retroalimentación

La Microempresa “IXTEHUI”, que utilizaremos en esta tesis como ejemplo, no cuenta con una herramienta digital para la difusión y promoción de sus productos. Actualmente, la venta se realiza de forma directa contactando clientes existentes por teléfono o confiando en ser recomendado por ellos. Esta Microempresa opera con todas las características propias de las MIPYMES.

A pesar de que el Marketing Digital requiere una inversión inicial, su costo a mediano plazo, en comparación a los costos del marketing tradicional, es menor y con mejores rendimientos.

La presente investigación busca apoyar a las MIPYMES a encarar los cambios que la tecnología, los mercados y el mundo en general plantean, empleando la herramienta del Marketing Digital. Esto a través de generar una estrategia que

impacte de manera positiva y que le otorgue a la empresa una ventaja de diferenciación frente a otras empresas del mismo ramo.

El proceso que se plantea en este trabajo será el de hacer un estudio de una MIPYME, desarrollar la herramienta de Marketing Digital, de acuerdo a los valores y a la identidad de la empresa, para finalmente llegar a la implementación de esta herramienta.

## **1.2 Justificación**

De acuerdo con datos proporcionados por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2013), las Microempresas son especialmente importantes en México, pues representan más del 95% de las empresas a nivel nacional, y aportan el 40.6% del empleo en el país. En general se asocia a la MIPYME con la generación de empleos. El argumento que se usa para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes; es decir, son empresas menos mecanizadas y más personalizadas.

Desafortunadamente, por la falta de planeación, gestión administrativa y bajo nivel académico de quien las dirige, el 80% de las pequeñas y medianas empresas fracasa antes de los cinco años, y el 90% antes de cumplir una década. Hernández (2012), "El fracaso acecha a Pymes mexicanas", Expansión (en línea). Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>.

Según datos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), la cantidad de usuarios de Internet en México incremento un 5.3% en el 2014, en comparación a los años anteriores. La penetración de internet ya supera el 50% de la población Mexicana mayor de 6 años, teniendo un promedio de conexión de 6 horas y 11 minutos al día.

Las MIPYMES deben ser conscientes de este escenario, y tienen que encontrar los recursos y herramientas para poder aprovechar estos avances tecnológicos a su favor.

Para su supervivencia las MIPYMES deben de adaptarse a las nuevas tecnologías y a las herramientas que éstas ofrecen.

La importancia de realizar la presente investigación radica en que se busca demostrar que el uso del Marketing Digital en una pequeña empresa familiar, en específico en la empresa IXTEHUI, no es un asunto que requiere de grandes inversiones, ni que debería ser ajeno a las MIPYMES; al contrario, mostraría que la capacidad de usar esta herramienta está al alcance de todos y que representa grandes beneficios frente a los entornos sociales y económicos tan cambiantes en la actualidad.

De este modo, las MYPIMES se verían en una mejor posición para competir en el mercado, planteando la posibilidad real de volverse unidades de negocio profesionales, con la capacidad de aumentar su tamaño, propiciar la generación de empleos y aumentar sus ganancias económicas.

Este trabajo le beneficiará directamente a la empresa IXTEHUI, acercándola a sus clientes potenciales. De igual forma beneficiará a los clientes al obtener un servicio de mayor calidad, con más posibilidades y más adecuado a sus necesidades.

De manera indirecta, este trabajo también representa un beneficio para todo aquel que esté interesado en la implementación de esta herramienta en una MIPYME, pues se contará con un trabajo metodológico, en el cual se abordaran ciertas problemáticas comunes en las empresas de este tipo, por medio de un caso práctico.

Se realiza un estudio de tipo transversal que abarca el tiempo entre julio de 2015 y junio de 2016.

La población, objetivo de este estudio, son escultores, artistas pláticos, artesanos y productores de figuras en general.

### **1.3 Objetivo General**

Con el presente estudio se pretende trazar un camino para microempresarios de cómo aprovechar las posibilidades que el Marketing Digital ofrece para crear un valor de la marca, incrementar las ventas y traer más estabilidad y rentabilidad a la empresa.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

En lo concreto se pretende:

- Desarrollar una estrategia de publicidad para el desarrollo del mercado para el Caso Práctico “IXTEHUI - El arte de ojos a la flama”.
- Desarrollar y estructurar un Plan de Marketing Digital, para este Caso Práctico.
- Implementar la herramienta de Marketing Digital en la empresa.

### **1.4 Hipótesis General**

La aplicación del Marketing Digital en una Microempresa como IXTEHUI, sin mayores costos y conocimientos del microempresario, es factible y aumentará a mediano plazo las ventas de la empresa.

### **1.5 Metodología**

El Tipo de Investigación es Cuantitativo debido a que durante la investigación se analizarán datos, utilizando herramientas matemáticas y estadísticas que permitirán cuantificar los resultados de la investigación.

El Método es Inductivo, ya que este consiste en ir de los casos particulares a la generalización. Esto es contrario al método deductivo, que va de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica y las matemáticas, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de la hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

Se empleará el tipo de Estudio Descriptivo y Explicativo de acuerdo a las características de la misma investigación.

Para la presente investigación se realiza una hipótesis de tipo causal, misma que a continuación se menciona:

“La aplicación del Marketing Digital en una Microempresa como IXTEHUI, sin mayores costos y conocimientos del microempresario, es factible y aumentará a mediano plazo las ventas de la empresa.”

Donde:

La Causa: Desarrollo de una Estrategia y de un Plan de Mercado Digital.

El Efecto: Factibilidad de la implementación de la herramienta Marketing Digital sin mayores costos y incremento de ventas a mediano plazo.

## **1.6 Operacionalización de Variables**

La variable es una función determinante en una investigación, ya que permite convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Betancour, (2010).



Para esta investigación se toman 2 variables principales, una dependiente y una independiente, que estarán reflejándose a lo largo del presente trabajo.

- Variable dependiente: Implementación de la herramienta Marketing Digital.
- Variables independientes: Estrategia y Plan de Mercado.

### **Alcances**

- La investigación se realizará únicamente dentro de la República Mexicana.
- El producto que se va a estudiar son los ojos de vidrio hechos a la flama.

### **Limitaciones**

- Los resultados que se presenten en este trabajo serán para la Microempresa “IXTEHUI - el arte de ojos a la flama”, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y MIPYMES similares al caso práctico.
- La investigación será útil para la Microempresa IXTEHUI para la cual estamos realizando dicha investigación y para MIPYMES similares al caso práctico.
- La información proporcionada se limita a la información que sea proporcionada por parte de la Microempresa en el transcurso del trabajo de investigación.
- Nos limitamos al desarrollo del Plan de Mercado y a la implementación del sitio Web (parte del Marketing Digital).
- Solamente se probará el efecto a corto plazo, ya que sería prematuro poder apreciar estadísticamente el efecto en las ventas, que se dará a mediano plazo.

## **1.7 Técnicas de investigación**

### **Investigación documental**

Se emplearán diversas fuentes de información como:

- Fuentes Bibliográficas
- Fuentes Electrónicas

## **Investigación de campo**

Se apoya en las diferentes técnicas de campo como: observación, cuestionario, encuesta, entrevista formal y estructurada, entrevista dirigida y observación por encuesta.

Todas las técnicas de recopilación de información se diseñan según el objeto de estudio de la investigación.

Una de las etapas previas a la observación es explorar y precisar aspectos previos a la misma para posteriormente estructurar y sistematizar el instrumento final.

Requisitos para desarrollar la observación:

- Delimitar los objetivos de la observación.
- Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.
- Comprobación continúa.

## **Clases de observación**

De Gortau (1980) dice:

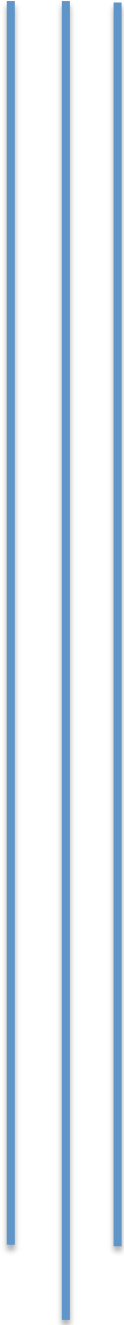
"En la observación de campo es menester distinguir dos clases principales: la observación participante y la no participante. [En la primera participan] varios investigadores dispersos, con el fin de recoger reacciones colectivas. Otro tipo de investigación participante es aquella en la que los investigadores participan de la vida del grupo, con fines de acción social".

En la observación no participante el investigador es ajeno al grupo solicita autorización para permanecer en él y observar los hechos que requiere.

La observación simple no controlada se realiza con el propósito de "explorar" los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación.

La observación sistemática se realiza de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se han establecido variables y su relación, objetivos y procedimientos de observación.

Hasta aquí se ha descrito el proceso metódico y sistemático que se utilizará para la investigación del problema. Se han establecido los pasos que se deben seguir y también las herramientas de estudio que se van a emplear. De igual forma se ha definido el medio por el cual la investigación cumplirá el requisito de solucionar de manera práctica el caso de estudio, no simplemente con teorías, sino con hechos que demuestren y argumenten la solución, y que comprueben la hipótesis planteada.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Un marco teórico es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar un argumento (o una tesis). Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos. El marco teórico puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales, que sirven de base para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

### 2.1 Definición y Concepto de Administración

“La Administración” de una empresa es una actividad muy amplia sin la cual los resultados del negocio se volverían imprevisibles y aleatorias que no motivarían a nadie a invertir tiempo, dinero u otros recursos en este negocio.

- Sisk y Sverdlik (2000) definen “La Administración” como “La coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.
- Buchele (2004) dice que “Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (2007) opinan que, “Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- Munch Galindo, Lourdes (2008) la describe como “el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”.

Como se puede observar, los autores coinciden en que La Administración está integrada por los siguientes elementos:

- Grupo social.- Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

- Objetiva.- Quiere decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- Eficacia.- Consiste en lograr los objetivos deseados, satisfaciendo, sobre todo, los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- Eficiencia.- Hace referencia a lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- Productividad.- Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio; y/o es la obtención de los máximos resultados con la mínima inversión de recursos.

En este sentido, La Administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a grupos humanos organizados permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos establecidos.

### **2.1.1 Características de la Administración**

Munch (2008) comenta que la administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas. Las características a las que se refiere son:

- Universalidad.- Existe en cualquier grupo social.
- Valor instrumental.- La administración resulta ser un medio para lograr un fin u objetivo.
- Unidad temporal.- La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- Amplitud.- Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Interdisciplinariedad.- La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficacia y eficiencia en el trabajo.

- **Flexibilidad.-** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica.

### **2.1.2 Principios Generales de la Administración**

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficacia y eficiencia se hace con la ayuda de principios. Esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.

Un principio, el cual nunca se debe omitir, es la coordinación. Esta se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones bajo las circunstancias. Harwood, Merrill: (2000).

Harwood (1997) cita a Fayol y enumera sus 14 principios de administración, que son:

- **La división del trabajo:** Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, lo que trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
- **La autoridad y responsabilidad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo, conocida como "responsabilidad".
- **Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:
  - a) Buenos jefes en todos los grados.
  - b) Juntas más claras y equitativas.
  - c) Sanciones correctamente aplicadas.
- **Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.
- **Unidad de dirección:** La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

- **Subordinación de los intereses particulares al interés general:** Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.
- **Remuneración de personal:** El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.
- **Centralización:** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.
- **Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
- **Orden:** el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.
- **Equidad:** Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.
- **Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.
- **Iniciativa:** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.
- **Unión de personal:** Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.
- **Ejecución inmediata:** Toda situación buena o mal se debe resolver a la brevedad posible.

### 2.1.3 Importancia de la Administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar, y una de las más complejas la administración pública.



Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos. Por su carácter universal, lo que se encuentra presente en todas partes, es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos y ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes (2001) enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

En especial para los países que están en desarrollo, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de

coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, el punto de partida de ese desarrollo.

La administración se aplica a todo tipo de Empresa. El éxito de una organización depende directa e inmediatamente de su buena administración. La eficacia técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo interno.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración. George (1992)

#### **2.1.4 Etapas del Proceso Administrativo**

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

A continuación se citan algunos autores y sus criterios de las etapas del proceso administrativo:

- Henry fayol. Koontz: (2003) Etapas: previsión, organización, comando, coordinación, y control.
- Koontz & O'Donnell: (2003) Etapas: planeación, organización, integración, dirección, y control.
- Agustín Reyes Ponce: (1998) Etapas: Previsión, Plantación, Organización, Integración, Dirección y Control.

De los criterios citados sobre el proceso administrativo se llega a la conclusión que son seis etapas básicas para el estudio y la conformación de las principales fases de la administración, como lo son la previsión, la planificación y la organización y en la fase dinámica la integración, la dirección y el control.

Por lo tanto se concluye que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. Munch (2008).

## **2.2 El Proceso Administrativo**

Se entiende por proceso al conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir al “proceso administrativo” como la administración en acción, o también como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. Munch (2008).

El proceso de la administración consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, empleando todos los recursos disponibles con el propósito de alcanzar metas establecidas por dicha organización.

### **2.2.1 La Planificación en el Proceso Administrativo**

Sánchez (2001) indica que la planificación guía y acompaña la brecha que va desde donde se está hasta dónde se quiere llegar, ayuda a responder las preguntas, ¿qué trabajo necesita hacerse?, ¿cómo y cuándo se hará? y ¿quién lo hará?, y hace posible que ocurran las cosas. En esencia, se formula un plan o un patrón, integrando las futuras actividades predeterminadas, lo cual requiere la facultad de prever y de visualizar.

La tarea de la planificación es minimizar riesgos y aprovechar oportunidades. Los componentes principales de la planificación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

El propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Para Sánchez (2001) la planificación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir para lograr la realización de los objetivos previstos”.

La planificación es la herramienta, que toda organización debe tener como guía para el logro de sus objetivos. Esto ayudará a que logren óptimos niveles de rendimiento.

En la planificación se consideran los siguientes principios:

- **Precisión.** Los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas
- **Flexibilidad.** Margen de acción a fin de poder realizar los ajustes o cambios que resulten convenientes de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos.
- **Unidad de dirección.** Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes
- **Consistencia.** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
- **Rentabilidad.** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con respecto a los costos que este implica.

- **Participación.-** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Sánchez (2001) recomienda tener presentes los siguientes elementos a la hora de la formulación de la planificación:

- **Propósitos.-** Fijar la misión de la organización
- **Los objetivos.-** Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planificación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.
- **Las estrategias.-** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas.-** Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones
- **Programas.-** Los programas son los planes mismos, pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.
- **Presupuestos.-** Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuestos proyectados de ganancias y pérdidas. Sánchez (2001)

En resumen, el proceso de planeación implica: fijar objetivos, desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar los objetivos establecidas, formular presupuestos, establecer procedimientos y determinar políticas que orientan en la toma de decisiones. Esto garantizará a la organización lo siguiente:

- Disminuir el riesgo del fracaso

- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- Emplear los recursos de la empresa con eficiencia.

Es importante resaltar que la planificación es la primera etapa en los procesos administrativo, y la función de esta es formar la base y el marco de referencia para las demás etapas.

### **2.2.2 La Organización en el Proceso Administrativo**

Munch (2008) menciona que la organización dentro del Proceso Administrativo es la segunda fase. Su importancia es vital, puesto que a través de ella se establecen la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

Se trata de determinar qué recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se diseña la forma de combinarlas en grupos operativos, es decir, se crea la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida se asignan las responsabilidades y se transfiere la autoridad formal requerida para cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y que sea significativo para los individuos, deberá incorporar: a) objetivos verificables que constituyen parte central de la planificación, b) una idea clara de los principales deberes o actividades, c) un área de discreción o autoridad, de modo de quien ocupa una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Se concluye que la organización es el acto de definir, dirigir, sistematizar e implementar el proceso productivo. La organización puede ser formal o informal.

### **Principios de organización:**

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Y sus principios son los siguientes:

- **Unidad de mando.**- Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe. Cuando no se respeta este principio se generan áreas grises y fugas de responsabilidad, se crea confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- **Especialización.**- Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.**- La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- **Equilibrio de Dirección–Control.**- Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- **Definición de puestos.**- Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.
- **División del trabajo.**- Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.
- **Jerarquía.**- Son líneas de dependencia, características fundamentales de cualquier organigrama para representar el plan que especifica quién controla a quién en una organización.
- **Coordinación.**- Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficiencia. Sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir

sólo los intereses de los departamentos, en perjuicio de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Munch (2008)

### 2.2.3 La Dirección en el Proceso Administrativo

Munch (2008) comenta, que hablar de dirección es hablar de la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Esto implica mandar y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficacia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

En este sentido la Dirección en un proceso Administrativo implica:

- **Motivación.-** Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.
- **Liderazgo.-** Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores; si no hubiera a quien mandar, guiar o jalar las cualidades del liderazgo serian irrelevantes.
- **Comunicación.-** La comunicación efectiva es muy importante para las personas que dirigen una organización. La información debe ser comunicada de forma eficaz.
- **Supervisión.-** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Munch (2008)



Una buena dirección en el proceso administrativo genera equipos de trabajo que interactúan entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos en común.

#### **2.2.4 El Control en el Proceso Administrativo**

Munch (2008) considera que el Control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los resultados se ajusten a los planes y objetivos de la empresa; implica comparar el desempeño con las metas y los planes; muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por sí solos.

El propósito del control es básicamente garantizar el éxito de los planes, al detectar desviaciones y permitir mitigar su efectos.

Los elementos principales del control son:

- **Establecimiento de estándares.** Es la definición de indicadores y unidades de medida del desempeño, que servirá como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectuará el control.
- **Medición de resultados.** Es la acción de evaluar y obtener los valores reales de los indicadores claves de desempeño (“key performance indicators”).
- **Corrección.** De la comparación entre los valores reales y los valores deseados de los indicadores claves de desempeño se obtiene el nivel de la desviación. Este nivel, a su vez, define las acciones correctivas. La utilidad concreta y tangible del control está precisamente en la acción correctiva para mantener las desviaciones dentro de un rango de tolerancia.
- **Retroalimentación.** El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. La retroalimentación permite optimizar planes,

modelos e incluso objetivos, cuando estos resultan demasiado, o demasiado poco, exigentes.

De acuerdo a Munch (2008) el proceso de control consta de las siguientes fases:

- Definición de los indicadores claves de desempeño de las metas, y de sus niveles de tolerancia.
- Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
- Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de planificación.

Por lo hasta ahora expuesto se concluye que la comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual, a su vez, constituye la base para una retroalimentación eficaz. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse, sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. Munch (2008).

### **2.2.5 Ventajas del Proceso Administrativo**

El proceso administrativo tiene una aplicación universal, gracias a que ofrece un marco de trabajo conceptual. En términos generales se puede decir que las principales ventajas son:

- Permite que la organización este orientada al futuro.
- Puntualiza y pone en claro los objetivos organizacionales.
- Organiza y anticipa los recursos se van a necesitar para que la empresa opere correctamente.
- Ayuda a diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Ayuda a eficientizar las operaciones y a lograr mejores sistemas de trabajo.
- Minimiza los riesgos.
- Ayuda a que los rendimientos de la operación, dentro de la organización, crezcan.

### **2.3 Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES)**

Se inicia este capítulo definiendo el concepto de “Empresa” y de la “Micro”, “Pequeña” Y “Mediana” Empresa. La empresa es una organización social que se forma para lograr objetivos. Esta organización social realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos. Muchos autores la llaman célula del sistema económico.

A continuación se citan algunas definiciones de MIPYME, aportados por diferentes autores:

- Andersen (1999) define: “PYME, es una empresa catalogada por la comunidad Europea, como aquellas que superan dos de los siguientes requisitos:

- Que la empresa pequeña tenga menos de 50 empleados y la mediana más de 250.
  - Que facturen menos de dos millones.
  - Que los activos totales de las pequeñas sumen hasta un millón y las medianas hasta 4 millones.
- Méndez (2002) define una PYME como “una unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales y técnicos, que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas, relaciones técnicas y sociales, con el objetivo de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas”.
  - Citando a Stoner y Gilbert, (1996) ellos señalan que “la pequeña empresa es un negocio que tiene dueños y gerentes locales y casi siempre los empleados trabajan en un mismo lugar.”

Con las diferentes definiciones se conceptualiza a la MIPYME como unidad económica que desarrolla cualquier tipo de actividad, ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios, y la cual es operada por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial. Tomando las variables, número de empleados y monto de ventas anuales, las MIPYMES se clasifican en: micro, pequeñas y medianas empresa.

### **2.3.1 Evolución histórica de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

Las pequeñas industrias surgieron antes de la época del capitalismo y cubrían las necesidades primarias del hombre, siendo estas las fuentes de abastecimiento. Cuando llegó la Revolución Industrial vino consigo un desarrollo de tecnología que fomentó el crecimiento o nacimiento de las grandes empresas.

En México no fue hasta después de la época de la Revolución Mexicana que creció el mercado, haciendo el surgimiento de pequeñas, medianas y grandes

empresas. Pero con el pasó de los años, lo que aún sigue en crecimiento son las pequeñas y medianas empresas.

Como lo menciona Rodríguez (2005) ya en el año 1930, según datos elaborados por el Fondo General de Garantía de Inversiones (FOGAIN) acerca de centros industriales, la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba 25%. en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%. En 1955, la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías 51.9%. En el año 1960, la industria mediana y pequeña representó 56.7%, mientras los talleres y artesanías sólo 42.8%. Para 1965, la misma pequeña y mediana industria ascendió a 56.8%, en tanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%. El censo industrial de 1971 reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales 64.4% son industrias medianas y pequeñas, pero 34.92% son talleres y artesanías, sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

Fueron tiempos difíciles para la economía mundial el efecto de la Gran Depresión iniciada por Estados Unidos en octubre de 1929. Dicho fenómeno al principio tuvo efectos negativos sobre la economía Mexicana perjudicando principalmente las áreas productivas de la inversión extranjera directa, dedicadas al sector externo y, en mucho menor medida, a las de capital mexicano orientadas al consumo interno, las cuales a la postre resultaron favorecidas ante la necesidad de satisfacer la demanda nacional con productos elaborados de México. Delgado, (2003).

Un instrumento muy importante en el logro del crecimiento hacia adentro de México, fue la política de sustitución de importaciones, la cual permitió que a países latinoamericanos la adoptaran como vías de desarrollo.

Según Delgado (2003) México presenta tres momentos de crecimiento:

- Fase Inicial. Periodo Despegue (1938 - 1954), que abarca desde los dos últimos años del sexenio cardenista hasta el logro ruizcortinista de "el milagro mexicano" y el inicio del desarrollo estabilizador. Durante este lapso el Estado Mexicano impulsó a la industria mediante el proteccionismo económico, con estímulos fiscales que incluyeron no sólo la elevación de tasas arancelarias para los productos extranjeros, si no la reducción, e incluso exención, de impuestos para la iniciativa privada, además de subvenciones, créditos y obras de infraestructura, todo aquello a costa de un fuerte gasto gubernamental que a su vez condujo a un gradual aumento de inflación que llevo a una pérdida de competitividad ante los mercados internacionales, devaluando la moneda en tres ocasiones. El logro del llamado "milagro mexicano" fue resultado de una serie de medidas aplicadas por el gobierno Ruiz Cortines, con el propósito de resolver la inflación generada por la crisis que enfrentó al inicio de su administración.
- Fase de desarrollo estabilizador: (1955 - 1970). Se pretendía mantener un equilibrio en la economía, política y el orden social durante el periodo, a fin de que se mantuviera el modelo de crecimiento y se mantenga controlada la inflación, por lo que la estabilidad se manifestó principalmente en la paridad cambiaria del peso con el dólar y en el mantenimiento de un equilibrio entre precios y salarios. Esto permitió que los sectores extranjeros financiero y empresarial tuvieran confianza en invertir en México. Las políticas microeconómicas dieron como resultado un flujo estable de entradas de capital y propiciaron que el ahorro externo se gastara internamente.

A pesar de los signos favorables en el comportamiento de la economía y el avance de la industria en el país, la política de sustitución de importaciones implicó al mismo tiempo la existencia de un mercado interno cautivo que propició la fabricación de productos cuya calidad no cumplía con las normas internacionales establecidas y con precios por encima de los niveles en el mercado mundial.

- Fase de agotamiento y crisis (1970 - 1988), inicia con el gobierno de Luis Echeverría y termina con el gobierno de Miguel de la Madrid. Durante este periodo se desató un fuerte proceso de inflación, el cual disminuyó drásticamente el poder adquisitivo del peso, y que a su vez trajo como consecuencia la reacción negativa de desconfianza por parte de los inversionistas. Al haberse tomado medidas antiinflacionarias, la economía en el país entró en un periodo de crisis que habría prolongarse mucho tiempo más del que se había previsto. La producción bajó drásticamente y la inflación se aceleró. Delgado, (2003).

Cómo se puede apreciar, el desarrollo de nuestro país fue en aumento y lo consolidó una estructura industrial en la cual los soportes primordiales fueron el crecimiento del PIB, y con ello todo su entorno se vio beneficiado. Sin embargo este no pudo mantenerse por las decisiones tardías e inadecuadas para resolver los problemas económicos que enfrentaba México. Aumentaron las dimensiones de producción y con ello creció la importancia de la pequeña y mediana empresa, creciendo con ello el número de establecimientos, el capital, el consumo de materias primas, y el factor principal: la gran generación de empleos.

Citando a Méndez, (2002) se puede identificar a las empresas que se dan en la época de la industrialización, las cuales iniciaron por producir lo más sencillo, bienes de consumo no duraderos, que ya tenían demanda y contaban con materia prima que no requerían de procedimientos tecnológicos complicados, dejando pasar la oportunidad de crecer en la nueva era tecnológica. Este acontecimiento fue debido a que se daba un capitalismo tardío y subordinado. Entre los productos que producían y en los cuales los extranjeros no estaban interesados, estaban: jabones, textiles, cervezas y artesanías caseras, entre otros.

Con el paso del tiempo, llegando a 1950, América Latina fue impulsada por tres mecanismos importantes:

- Proteccionismo del Estado, sobre todo de las empresas industriales.

- Incremento de la producción agropecuaria que permitió canalizar inversiones a las empresas industriales.
- Entradas masivas de capitales externos, por medio de la canalización de inversiones extranjeras directas, lo cual permitió la creación y desarrollo de las empresas transnacionales. Méndez, (2002).

Las PYMES que se desarrollaron en los años 50s y hasta mediados de los 80's estaban dirigidos por empresarios poco preparados para direccionar la empresa, sin embargo mostraban mucho empeño y dedicación.

Los empresarios de los 50's se enfrentaron a nuevas metodologías, estrategias e innovaciones en la gestión empresarial, a lo cual fue difícil adaptarse. Los cambios que tuvieron han sido la economía abierta y la falta de articulación productiva, tanto con empresas grandes como con los sectores que lo soportan, como sucedía en el pasado ante la apertura de fronteras.

El crecimiento de las MIPYMES se ha convertido en algo crucial en el proceso del desarrollo económico y social de las economías emergentes. La reciente atención hacia las MIPYMES se debe a que gran parte de ellas dejan evidencia de que pueden ser competentes y eficientes en el mercado internacional.

### **2.3.2 Situación actual de las MIPYMES en México**

Como ya se mencionó, en México las MIPYMES nacen en la Revolución Mexicana, gracias al crecimiento del mercado.

De acuerdo a los datos del último censo económica realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), hasta el 2014 en México existían aproximadamente 4 millones 23 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.8% son MIPYMES que generan el 52% del PIB.



Bianchi & Miller (1999) señalan que las MIPYMES constituyen una gran proporción de la producción nacional, tanto en países en vías de desarrollo, como en países altamente industrializados. Promover el desarrollo de las MIPYMES es trabajo de las estructuras económicas y administrativas de cada país, para que conjuntamente fomenten efectivamente su crecimiento. Las MIPYMES crecen si todo el sistema del país se orienta hacia el crecimiento.

El desarrollo de cualquier economía está íntimamente ligada al desarrollo de sus MIPYMES. En México se comenzó a trabajar a favor de las MIPYMES hasta el año 2002 con la creación de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. Revista electrónica Diario Pyme, (2008).

Esta secretaría era dependiente de la Secretaría de Economía. También en ese mismo año nace la “La ley para el desarrollo y la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Como lo indica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que pretendía esta ley era aumentar la presencia de las MIPYMES en el mercado interior y exterior, promoviendo la creación y el desarrollo de cadenas de valor. OCDE, (2006).

En estricto sentido las políticas públicas hacia las MIPYMES iniciaron formalmente en el sexenio de Vicente Fox como una serie de instrumentos, herramientas, procedimientos, recursos, leyes y organismos que tienden a fortalecer a la micro, pequeña y mediana empresas, y a los emprendedores. En este devenir de años han nacido y desaparecido secretarías, cuyo objetivo era el fomento a MIPYMES.

Actualmente en México hay dependencias con programas de capacitación y desarrollo para las MIPYMES. Estas dependencias trabajan a través de apoyos a proyectos, con el objetivo de fomentar la creación, el desarrollo, la consolidación, la validación, la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las MIPYMES.

Ejemplos de estas dependencias son:

- El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME).
- El Fondo Nacional del Emprendedor.
- Empresas probadas con incubadoras de negocios.

El desarrollo de las PYMES debe ser, en primera instancia, una preocupación principal del gobierno:

“La política pública hacia las Pymes es responsable de la conservación de 5.4 millones de empleos” Torreblanca, E. (2015). Quince años de políticas públicas a favor de Pymes y emprendedores. *El Financiero*. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/quince-anos-de-politica-publica-a-favor-de-pymes-y-emprendedores.html>

### **2.3.3 Características Generales de las MIPYMES**

La mayoría de las MIPYMES en México son empresas de tipo familiar y por lo tanto suelen tener problemas para su consolidación. El estrecho nexo que existe entre las personas que la dirigen casi siempre los limita a la hora de tomar decisiones difíciles para la empresa. Además por ser familiares muchas veces carecen de la preparación adecuada para navegar contra muchas dificultades y para hacer una adecuada administración y gestión empresarial.

- Les cuesta integrarse y su networking es limitado; dos de cada tres empresas no pertenece a ninguna red u organización empresarial. OCDE, (2013).
- La mayoría de los dirigentes de MIPYMES posee solo estudios técnicos, y muy pocos de licenciatura, mientras que a nivel de empleados una gran mayoría presenta a personas con nivel educativo hasta la secundaria y en menor proporción preparatoria. OCDE, (2013).
- No acostumbran a capacitar y preparar a sus empleados.

- Les es muy difícil conseguir financiamiento. “La sequía financiera ha ocasionado que las MIPYMES limiten su avance hacia la modernización, obstaculicen la creación de nuevas empresas, impidan la innovación en productos y limitan la inversión en tecnología”. OCDE, (2013).
- Falta de liquidez, como resultado de la mala gestión administrativa. “El reto más importante para las MIPYMES es mantener el ingreso y la venta, y recuperar lo más pronto posible su facturación y cobranza” Gómez, (2009)
- Las MIPYMES en México no se actualizan con la tecnología. “En México las empresas son muy poco receptivas al uso de internet como herramienta de trabajo y prefieren invertir en otros rubros” Wilson, (2005)

#### **2.3.4 Tamaño de las MIPYMES**

El primero de los criterios para la clasificación de las empresas las divide en microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, tomando como base varios elementos que permiten esta clasificación: Entre estos destacan:

- La magnitud de sus recursos económicos; principalmente el capital y la mano de obra.
- El volumen de ventas anuales.
- El área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional o nacional.

Estos elementos pueden irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas. Entre estas sobresale el movimiento de precios. el cual hace que se modifique anualmente el monto de ventas, alterando el criterio para definir el tamaño.

En el año 1987, la definición de empresas de acuerdo a su tamaño era:

- Microempresa: empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta 80 millones de (antiguos) pesos.

- Pequeña empresa: empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas de hasta mil millones de pesos al año.
- Mediana empresa: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.
- Gran empresa: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales. OCDE, (2013).

El 31 de enero de 1999, el consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa acordó con Nacional Financiera los nuevos criterios para clasificar a las empresas del país, de acuerdo a su tamaño. Estos nuevos criterios sólo toman en cuenta el número de empleados en cada establecimiento como única variable de estratificación; además cambia dependiendo si se refiere a la industria, al comercio o a los servicios.

De acuerdo al último censo Económico 2014, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Los criterios que se utilizan para estratificar las empresas en México son nuevamente:

- El número de trabajadores.
- El total de ventas anuales.

Tabla 1. Estratificación de empresas Publicado en el Diario Oficial de la Federación 30 de Junio 2009.

Sector	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	De 51 a 250	Desde 100.1 hasta \$250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	De 31 a 100	Desde 100.1
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	De 51 a 100	hasta \$250

Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2013)

## 2.4 Mercadotecnia

El término “Mercadotecnia” es muy amplio y a menudo confundido con sólo comerciales y propaganda.

Reconocidos autores han definido el término “Mercadotecnia” como:

- Kotler, (1999) "La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".
- Stanton, Etzel y Walker, (2007) "La mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"
- Para el comité de definiciones de la American Marketing Association (AMA), la mercadotecnia es "La realización de las actividades mercantiles que dirige el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario".
- Schewe & Smith, (1980) “La mercadotecnia abarca actividades de intercambio realizada por individuos y organizaciones con el fin de satisfacer los deseos de los seres humanos”
- La autora Fisher, (2004) plantea que mercadotecnia “Es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias, y deseos a través de procesos de intercambio”.

Con base en las definiciones de estos autores se concluye que la mercadotecnia tiene como finalidad satisfacer las necesidades de los mercados meta a través del intercambio de servicios y/o productos, dentro de una sociedad organizada. Dicho en otras palabras, la mercadotecnia es un conjunto de procesos, mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado y se busca

satisfacerlos de la mejor manera posible. Se promueve el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o de un beneficio.

Es importante señalar que la creciente dinámica en los negocios modernos trae consigo una mejora de los productos y servicios, tanto en sus técnicas de fabricación, como en el establecimiento de estrategias para penetrar en el mercado, que cada vez es más complejo, amplio y competitivo.

Según Richard L. Sandhusen, citado por Thompson, en las economías de libre empresa y las que dependen del mercado, los procesos de mercadotecnia, como principal fuerza en la creación de mercados de masa, producción en masa y distribución masiva, también ayudan a crear altos niveles de actividad comercial, mayores oportunidades de inversiones y alto empleo. Thompson, (2006) - Importancia de la mercadotecnia. *Promonegocios.net*. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html>

#### **2.4.1 La Evolución del Concepto de Mercadotecnia**

En opinión de Lara, (2004) el concepto de mercadotecnia ha evolucionado en el medio socioeconómico, pasando por varias etapas de desarrollo. Las cuales se indican a continuación:

- En la primera etapa, la organización de la mercadotecnia es sencilla. Se cuenta con un departamento de ventas a cargo de un jefe de ventas cuya tarea primordial consiste en hacer funcionar el equipo de ventas.
- En la segunda etapa de desarrollo, todas las actividades de la mercadotecnia, como publicidad, investigación de mercados y promoción de ventas se agrupan bajo un director de mercadotecnia.
- En la tercera etapa, algunas organizaciones adoptan el concepto de mercadotecnia y lo ponen en práctica por medio de una dirección de mercadotecnia simple pero totalmente integrada. Varias actividades que tradicionalmente dependían del director de mercadotecnia, como, por ejemplo

el control de inventarios, el transporte, el almacenaje y la planificación se integraron al proceso de negocio.

La aplicación de la mercadotecnia en los diferentes organismos en México, han logrado beneficios como:

- La maximización de la productividad.
- El diseño y aprovechamiento de los canales de distribución.
- La promoción del comercio exterior.
- La creación de estructuras operativas para la producción en el campo y la ciudad.
- Mejores técnicas para elaboración de nuevos y mejores productos.
- Permitir un cambio en la mentalidad de las organizaciones para orientarlas en la utilización de la mercadotecnia. Mercado, (2004).

#### **2.4.2 Concepto de Mercadotecnia**

Para Kotler (2008) el concepto de mercadotecnia es una actividad humana que está relacionada con los mercados, que significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos.

También afirma que el concepto de marketing (mercadotecnia) se apoya en cuatro pilares: 1) mercado meta, 2) necesidades del cliente, 3) marketing integrado y 4) rentabilidad. Por ello, Kotler adopta una perspectiva de afuera hacia adentro; es decir, comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacerlos.

Para Laura Fischer y Espejo (2011), los consumidores pueden agruparse en segmentos, conforme a sus necesidades y demografía. Cambian en cualquier momento al producto que cubre mejor sus necesidades y determinan qué productos

y servicios deben brindar las organizaciones. De tal forma que las premisas comerciales en las que descansa el concepto de mercadotecnia, son:

- La organización considera que su misión consiste en satisfacer un conjunto definido de necesidades y expectativas de un grupo determinado de clientes.
- La organización reconoce que para cubrir plenamente las expectativas se requiere un buen programa de investigación de mercados que empiece por identificarlas.
- La organización establece que todas las actividades de la compañía que tiendan a afectar a los clientes deben ser sometidas a un control integrado de mercadotecnia.
- La organización sabe que al satisfacer plenamente a sus clientes se ganará la lealtad, preferencia y buena opinión de ellos, lo cual le permitirá alcanzar sus metas.

En este sentido se puede decir que es una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos, valores de un mercado meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.

En síntesis, el concepto de mercadotecnia enfoca a ésta última como una actividad humana que trabaja en los mercados para lograr procesos de intercambio que satisfagan necesidades y/o deseos a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

### **2.4.3 Las Funciones de la Mercadotecnia**

Por lo hasta aquí mencionado, se puede decir que dentro del marco de la empresa, el marketing desarrolla un conjunto de actividades orientadas a analizar y comprender el mercado donde se mueve la empresa, como son: identificar las necesidades de los clientes, crear nuevas necesidades de las cuales los clientes aún no están



conscientes e incrementar la demanda de sus productos. Para esto se deberán emprender acciones que promuevan al producto y al imagen de la empresa, ajusten el producto a las necesidades del cliente y definen los precios alcanzables.

#### **2.4.4 Importancia y los Beneficios de la Mercadotecnia en México**

En términos generales, la importancia de la mercadotecnia se ha visto directamente reflejada en tres grandes áreas: la economía, el mejoramiento del estándar de vida, y la creación de empresas competitivas.

Su importancia en la economía, radica en que es un generador de empleos directos, como son los puestos de gerentes de mercadotecnia, investigadores de mercados, publicistas y vendedores por mencionar sólo algunos, y de indirectos al contratar medios de comunicación como radio, televisión y medios impresos. También es importante para la economía por apoyar incrementar la competitividad de las empresas y así incrementar la producción. La competencia principal de las empresas mexicanas son las importaciones a través del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, las cuales cuentan con condiciones que permiten producir productos de buena calidad (aunque a veces sólo sea aparente) a precios muy bajos. Estos productos cuentan además con nombres de marcas muy conocidas durante décadas, lo cual es un reto adicional para la mercadotecnia de productos mexicanos, para sustituir productos extranjeros establecidos desde décadas.

En la actualidad ya existen muchos productos y servicios que facilitan la vida de las personas y esto se ha logrado por medio de la investigación de mercados, que es una de las actividades que se realiza en el proceso de mercadotecnia con la finalidad de identificar los gustos, deseos y necesidades de los consumidores, de tal manera que facilita el mejoramiento de la vida diaria. Facilitar la vida al consumidor permite, además, a este ser más productivo lo cual genera una fuerza adicional que impulsa al mercado interno.

La mercadotecnia también impulsa a las empresas a enfocar su atención en el cliente para producir aquello que su mercado meta necesita, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, facilitando así una actividad promocional que dé a conocer su oferta. A través de los canales de distribución, que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso, son así un factor de gran importancia en la creación de empresas más competitivas.

Para las empresas y organizaciones la mercadotecnia tiene su importancia en dos aspectos básicos:

- La consideración de que el éxito de cualquier negocio se dará al satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes, de lo cual nace la suma importancia de la orientación al cliente de cualquier actividad empresarial.
- La generación de ingresos de forma directa, ya que de nada sirve que uno produzca los mejores refrigeradores si, primero, nadie lo sabe y, segundo, se trata de venderlos en el polo norte.

Si la Mercadotecnia se aplica de forma correcta, los beneficios que se pueden lograr son: William, (2004).

- Asegurar la supervivencia de la empresa.
- Obtener buenas utilidades.
- Definir precios en el punto óptimo en el equilibrio entre oferta y demanda.
- Alcanzar un crecimiento razonable, lo cual es fundamental fortalecer la economía y así mejorar las condiciones de vida de la población.
- Evitar desperdicios al conocer mejor a las necesidades de los clientes.
- Destacar entre los múltiples ofertas, anuncios y mensajes mercadotécnicos con los cuales los clientes suelen ser bombardeados diariamente, al desarrollar estrategias de comunicación eficaces.
- Optimización del desarrollo de productos aptos para el mercado.

Todas estas situaciones (que están enmarcadas dentro de lo que es la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, la distribución y las marcas comerciales, por citar algunas) son la "forma visible" que toman las diferentes actividades de la mercadotecnia y que requieren de toda una red de personas, procesos y movimiento económico para llevarlas a cabo.

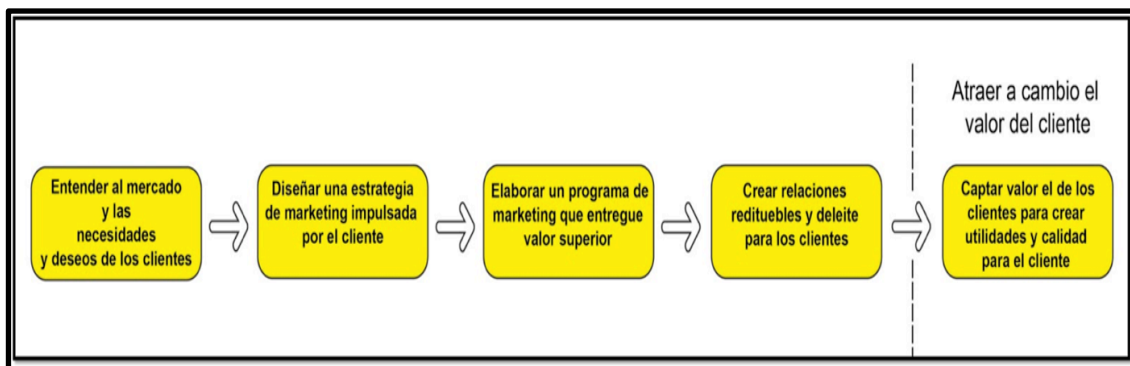
## 2.5 Marketing Mix

Para que se pueda establecer un marco conceptual de referencia se analiza cómo, desde diferentes perspectivas, se ha definido el Marketing:

- El marketing es la disciplina que se ocupa de los clientes. "Marketing es la administración de relaciones perdurables con los clientes". Kotler & Armstrong, (2008).
- El marketing es dinámico, no estático, y requiere de una atención y esfuerzo constante, no sólo de una revisión periódica. Es una forma de pensar en las oportunidades. Fisher, (1989).

Siguiendo esta línea de pensamientos se entiende por marketing 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 servicios. Para entender de forma sistemática el Proceso de Marketing se muestra el siguiente diagrama 1 de un modelo simple del proceso de Marketing.

Diagrama 1. Crear valor para los clientes y construir relaciones con el cliente



Fuente: Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008

En la gráfica anterior se muestra cómo en las primeras 4 fases la empresa trabaja para entender al consumidor, creando valor para el cliente y así formar una relación con él.

El marketing es publicidad, promoción, comunicación y relaciones orientadas a una venta, es el conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión de ventas, modelos de simulación y estudios de investigación de mercado y, también, es el promotor del consumo.

El marketing debe estar presente en los negocios desde la planeación tanto a corto, como a largo plazo, pues debe entenderse como la clave para que el éxito de un negocio se dé, partiendo del principio de que el marketing crea y satisface las necesidades y deseos del cliente. En este sentido todo negocio tiene que sumar la Investigación del Mercado a su Plan Estratégico de Crecimiento.

*“La investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, cliente y público para el vendedor a través de información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas de comercialización; generar, refinar, y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño de comercialización; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información necesaria para abordar estas cuestiones, diseña el método de recogida de información, gestiona y ejecuta el proceso de recopilación de datos, análisis de los resultados, y comunica los resultados y sus implicaciones” American Marketing Association, (2014).*

Marketing es una de las áreas funcionales de la empresa, la cual, junto con el diseño de productos, la manufactura y la logística, crean una cadena de valor. Cabe señalar que el Marketing es la única área funcional de la empresa, que debe acompañar al producto desde el inicio, cuando se concibe la idea, hasta el seguimiento después

de la venta. Pues su principal objetivo es crear valor para el cliente y convertirlo en un fiel cliente consumidor del producto o servicio a largo plazo.

*“El éxito de todo negocio es entender el mercado en el que se opera y las necesidades de su cliente. Existen cinco conceptos relacionados con cliente y mercado: necesidades, deseos y demandas del cliente, ofertas del mercado, valor y satisfacción, intercambio, y relaciones y mercados”.* Stanton, Etzel, & Walker, (2007).

## **2.6 Las 4 P´s**

Stanton, Etzel, & Walker, (2007) indican que el modelo de E. Jerome McCarthy “**4 P’s**”, es un modelo que logra vincular la satisfacción del cliente a la utilidad de la empresa a través de su aportación al marketing, y lo explican de la siguiente forma:

- Producto
- Precio
- Punto de venta
- Promoción

### **2.6.1 Producto**

El término “Producto” se refiere a un artículo y/o servicio, tangible o intangible que se vende. Las variables de este son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, por mencionar algunas.

Las preguntas que deberían contestarse son:

- ¿Qué quiere el cliente de nuestro producto o servicio?
- ¿Qué necesita que el producto satisfaga?
- ¿Qué características tiene que tener para satisfacer sus necesidades?

### **2.6.2 Precio**

El Precio se refiere a la cantidad de dinero o contraprestación que debe pagar un cliente para obtener el producto. El precio se basa en la oferta y la demanda del producto manteniendo un sano equilibrio que permita conseguir, por una parte, la aceptación del mercado y por otra, una determinada utilidad o beneficio para la empresa. Las variables de este son: Precio de lista, descuentos, condiciones de pago, etc.

Aquí las preguntas que deberían contestarse son:

- ¿Qué valor tiene el producto para el cliente?
- ¿Hay unos precios estándar ya establecidos para los productos?
- ¿Si bajamos el precio del producto, lograremos aumentar una ventaja en el mercado?
- ¿Devalúa un precio bajo a nuestro producto?

### **2.6.3 Promoción**

Se refiere al conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr las ventas deseadas. Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para comunicarle al mercado que existe un producto. Su principal propósito es influir de forma positiva en la mente del consumidor. Entre las formas más comunes de promocionar encontramos: Ventas personales, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras.

Aquí las preguntas que deberían contestarse son:

- ¿Dónde y cuándo comunicar los mensajes dirigidos a tu público objetivo?
- ¿Cuál es el mejor momento para promocionarlo?
- ¿Cuál es el mensaje clave para vender el producto?

- ¿Cómo promocionan las empresas de la competencia sus productos?

#### **2.6.4 Puntos de Venta**

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del comprador. Este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente. Se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto y/o servicio. Las variables de este son: Canales, Logística, Inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura, etc.

Aquí las preguntas que deberían contestarse son:

- ¿Dónde buscarán tus clientes este producto?
- ¿En qué tipo de comercio o tienda?
- ¿Cómo acceder a los correctos canales de distribución?

Se dice, que el marketing es el arte de ofrecer lo que el mercado quiere y obtener ganancias. Para lograr esto se deben realizar estudios de mercados y conocer: ¿qué vender?, ¿a qué tipo de público le interesa un determinado producto?, ¿cuáles serían los canales de distribución y técnicas adecuadas de comunicación para vender dicho producto por el precio al que se le debe vender?

#### **2.7 El Estudio de Mercado**

La planificación en mercadotecnia es esencial para que toda operación de negocios de cualquier producto o servicio sea eficiente y efectiva. Esto es verdad para un negocio nuevo o incluso para comercializar un producto, servicio o línea de productos dentro de una empresa o compañía. Como lo indica William A. Cohen: “Buscar el éxito para algún proyecto, sin planificar el uso de la mercadotecnia, es como tratar de navegar un barco con mal clima en aguas tormentosas, bajo un ataque con torpedos, sin brújula ni idea de hacia dónde navegar” William, (2004).

Es importante señalar que, se requiere tiempo para desarrollar un estudio de mercado, pero es tiempo bien invertido, pues le permitirá visualizar con claridad hacia dónde va y lo que desea lograr. Al mismo tiempo detalla los pasos más importantes para llevarlo de donde está, hasta donde desea que este. Otro beneficio, es que al recopilar y desarrollar el plan, pensará cuánto tiempo tomará lograr cada paso y qué recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesitará, ya que sin un plan, no tendrá ni siquiera idea de cuándo alcanzó sus objetivos o si los alcanzó.

Como lo dice la Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), la finalidad del estudio de mercado es probar la existencia de un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, en un cierto periodo. ILPES, (2009).

En este orden de ideas este estudio debe presentar cuatro análisis:

1. Demanda
2. Oferta
3. Precio
4. Comercialización

Estos cuatro análisis se interrelacionan de manera vital con otros estudios dentro del proyecto.

### **2.7.1 Demanda**

La estimación de la demanda aporta al estudio técnico la condicionante fundamental para determinar el tamaño, es decir, para estimar la capacidad de producción que se implantará. Así mismo, este análisis es un ingrediente para determinar los precios respectivos, los cuales se aplican al estudio financiero para determinar el cálculo de los ingresos que se utilizará en la fijación de las necesidades de capital.



El estudio de la demanda, como lo indica el autor ILPES, abarca tres grandes temas, los cuales son el volumen de la demanda estimada para el periodo de vida útil del proyecto, la parte de dicha demanda que se planea ser atendida por el proyecto, teniendo en cuenta la oferta de otros proveedores.

El autor de ILPES enfatiza en la importancia de conocer la naturaleza y las características del producto, pues en base a esto será el tipo de estudio de mercado, por ejemplo:

En el caso de bienes o servicios de uso y consumo final, las variables que se analizaran son los contingentes y tasas de crecimiento de la población consumidora, el nivel de distribución de su ingreso, distribución geográfica, idiosincrasia y las posibilidades de cambios tecnológicos en la producción que afecten la calidad o los costos de bienes o servicios.

### **2.7.2 Oferta**

Por su parte la oferta, como la presenta la guía ILPES, de acuerdo a su origen puede ser oferta interna, externa o combinada. En cualquiera de estos casos la oferta podrá corresponder a un número más o menos grande de productores.

El tipo de oferta que abordaremos en este análisis es la oferta competitiva. Esta consiste, de acuerdo a la guía para la presentación de proyectos, en lo siguiente:

*“al análisis se concentrará precisamente en el grado de capacidad de la competencia del proyecto que se está presentando. Por lo tanto, los datos más importantes son los costos de producción y a la calidad de los bienes o servicios actualmente ofertados, más que la capacidad de producción existente y prevista ... pues aquí, desde el punto de vista del mercado, su éxito o fracaso dependerá de su capacidad para conquistar parte de la demanda proyectada”*  
ILPES, (2009)

### **2.7.3 Precio**

Todos los factores que afecten al precio tanto interna como externamente se ven reflejados aquí. Aquí es preciso analizar factores tales como competencia del producto, análisis de la elasticidad, la economía del país, aspectos gubernamentales, la calidad y la innovación del producto.

Por su parte, ILPES considera en la fijación de precios los siguientes aspectos:

- Precios existentes en el mercado interno.
- Precio de similares importados.
- Precios fijados por el sector público.
- Precios estimados en función del costo del producto (como el producto de coeficiente dado por el costo).
- Precio estimado en función de la demanda (a través de coeficientes de elasticidad, por ejemplo).
- Precios del mercado internacional (especialmente para producto de exportación).
- Precios regionales.

### **2.7.4 Comercialización**

Según la guía ILPES “Los problemas que deberán examinarse se refieren al almacenamiento, transporte acondicionamiento y presentación del producto, sistemas de crédito al consumidor, asistencia técnica al usuario publicidad y propaganda y todas las cuestiones que afectan a los medios establecidos para asegurar el movimiento de los bienes entre el productor y el consumidor”.

Por lo tanto podemos decir que aquí se analizan las formas cómo se relacionan la unidad productora con la consumidora y su organización.

El objetivo final del análisis de mercado en los proyectos de carácter económico es proyectar las cantidades de productos que la comunidad estará en condiciones de consumir a los niveles de precio que se prevén.

El análisis de la distribución también contempla estrategias de promoción, cadena de suministro, estrategia de precio, canales de distribución, políticas de venta, políticas de pago y logística.

## **2.8 Marketing Digital**

Antes de iniciar a hablar del Marketing Digital es necesario aclarar a qué se hace referencia cuando se habla de Marketing Tradicional.

Marketing Tradicional. Mecanismos tradicionales para darse a conocer (publicidad masiva y especializada en medios no digitales, correo directo – físico -, ferias comerciales), generar una experiencia (puntos de venta; merchandising) y construir relaciones cara a cara (relaciones públicas o Net-Working). Gómez, (2012).

El marketing tradicional entiende que la relación con los clientes es directa, unidireccional. El cliente es receptor de anuncios. No importa realmente lo que el cliente piense, se le bombardeará con publicidad masiva.

El autor, Bill Lee, comenta y explica: “La mercadotecnia tradicional – incluyendo la publicidad, las relaciones públicas, la creación de marca y las comunicaciones corporativas – ha muerto. Muchas personas en roles y organizaciones tradicionales en mercadotecnia pueden no estar conscientes de estar operando en un paradigma fenecido. Pero así es; la evidencia es contundente”. Kutchera, (2013)

El autor argumenta dos razones bastante convincentes. La primera hace referencia a que los compradores ya no prestan atención a la comunicación mercadológica tradicional. En vez de ello optan por leer la información relacionada

con los productos y servicios, ya sea en sus propios términos o por medio de la lectura de reseñas de consumidores. Segunda razón, el autor enfatiza que los directores generales están cansados de que los directores de mercadotecnia le pidan dinero sin explicar cómo generará mayores negocios.

La aparición del internet fue en los 80's y su expansión fue tan grande, que pronto ya se encontraba en todo el mundo. Sólo para comprender la velocidad de expansión de los diferentes medios para alcanzar 50 millones de usuarios:

- Radio: 38 años
- Televisión: 13 años
- Internet: 4 años
- iPad y Facebook: 3 años y 8 meses

Kutchera, (2013)

Sin duda el internet es una plataforma de comunicación sumamente eficaz. La convergencia digital está transformando la forma en que el consumidor demanda e interactúa con los contenidos. Tener acceso a ellos por múltiples dispositivos abre la posibilidad de que el vendedor interactúe con el consumidor en un proceso de comunicación bidireccional, lo que tiene como resultado una estrategia integral de comunicación. Pues esta aprovecha todos los recursos disponibles para comunicar el mensaje que se pretende.

Estos cambios en la tecnología de la comunicación han dado origen al Marketing Digital. Un Marketing que crea una conexión mucho más personalizada, que elimina distancias, que está presente los 365 días del año, 24 horas del día.

Con todos los cambios sistemáticos en las comunicaciones de la Mercadotecnia, es necesario un nuevo modelo para la planeación de las estrategias de mercado, como lo menciona Mayordomo:

“...Se han reemplazado las 4 P's por un modelo de las 4 C's”. Mayordomo (2013).

C. Robert F. Lauterborn propuso un modelo más orientado al consumidor que se dirige hacia los mercadólogos de nicho:

- Consumidor
- Costo
- Comunicación
- Conveniencia

En esta evolución de conceptos a continuación se plasmarán los 10 principios del nuevo Marketing que propone Philip Kotler, lo cual fue tomado de un artículo de Peñarroya.

- **Principio 1.** Reconocer que el poder ahora lo tiene el consumidor. Los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de los productos, sobre los que están interesados. Por lo que la venta debe basarse en el diálogo, en tanto el Marketing en "conectar y colaborar". Se debe ofrecer a los clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias, y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.
- **Principio 2.** Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio. La clave es ser objetivo en la segmentación del público, analizar ingresos y tipo de personas.
- **Principio 3.** Diseñar las estrategias de Marketing desde el punto de vista del cliente. Centrarse en la propuesta de valor, no las características del producto.
- **Principio 4.** Focalizarse cómo se distribuye y entrega el producto, no en el producto en sí. Kotler propone que nos preguntemos si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario.

- **Principio 5.** Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor. El autor propone que se establezcan diálogos con los clientes y con las comunidades de consumidores de los productos.
- **Principio 6.** Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con los mensajes que se envían y vigilar mucho a los clientes insatisfechos, ya que internet permite que se pueda llegar a mucha gente, y puedan hacer mucho daño si no son tratados adecuadamente.
- **Principio 7.** Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión (ROI). Philip Kotler remarcó la importancia de disponer de un cuadro de mando, que ofrezca una visión exacta de cómo va evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.
- **Principio 8.** Desarrollar Marketing de alta tecnología.
- **Principio 9.** Focalizarse en crear activos a largo plazo; entiéndase como activos a la honestidad con la marca, clientes, ofrecer servicio de calidad, crear reputación corporativa, entre otros.
- **Principio 10.** Mirar al Marketing como un todo. Peñarroya, (2015).

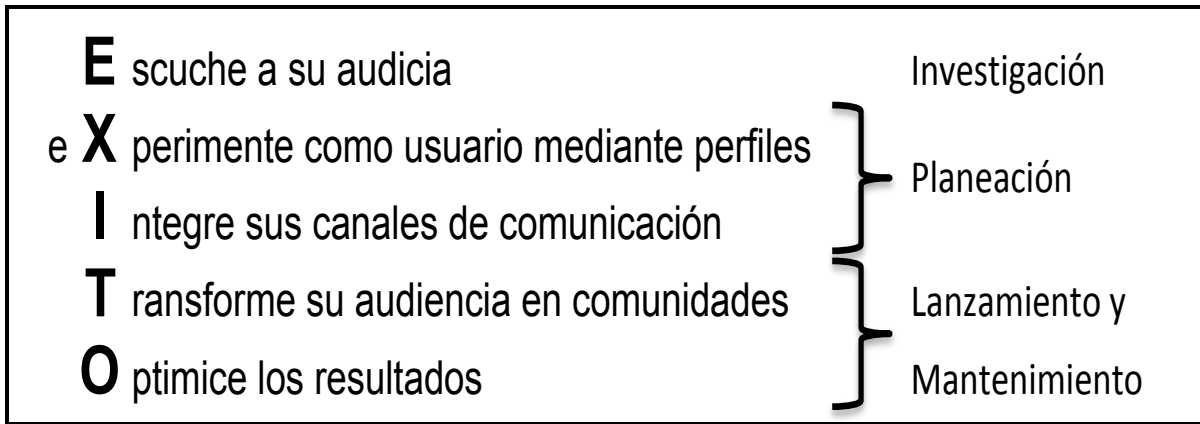
### 2.8.1 Estrategia en el Marketing Digital

Siguiendo esta línea de pensamientos, que tiene como principio la inmediatez de la comunicación y la segmentación de los clientes, es necesario reformular las estrategias de mercadotecnia y comunicación. Pues las preguntas que ahora tienen que contestar son:

- ¿Qué contenido o información realmente le interesa a mi audiencia en línea?
- ¿Cómo los puedo atraer a mi sitio web?
- ¿Qué método debo utilizar para comunicarme con ellos?

Kutchera (2013), propone un proceso sencillo pero eficaz, al cual llama “el Modelo de EXITO”, como se muestra en el siguiente diagrama:

Diagrama 2. Modelo del Éxito



Fuente: Joe Kutchera, Éxito: su estrategia de marketing digital en 5 pasos, 2013

El Autor explica su modelo como un acrónimo y define:

- **E- Escuche a su audiencia.** Invita a los empresarios a escuchar a su audiencia a escala masiva, por medio de las redes sociales, (Facebook, Twitter y YouTube). Hace hincapié en que la clave de los negocios está en la comunicación exitosa. Escuchar y responder lo que las personas dicen acerca de sus productos o servicios es algo esencial para todo negocio, grande o pequeño.
- **X- Experimente como usuario mediante perfiles.** El autor recomienda utilizar la información de los clientes, que en la fase anterior fueron escuchados. Con esta información hacer perfiles de ellos. Estos perfiles ayudarán a categorizar a los clientes, y así identificar necesidades y deseos por segmento.
- **I- Integre sus canales de comunicación.** El autor invita a aprovechar las bondades del internet y conversas de humano a humano con los clientes, para transmitir las bondades del producto al 100%.
- **T- Transforme su audiencia en comunidades.** El autor sugiere explorar el proceso creativo y la manera en que se puedan formular historias y campañas. Aquí se comparten experiencias acerca de la manera en que las

empresas lanzan campañas, para después convertir a su audiencia objetivo en una comunidad.

- **O- Optimice los resultados.** Aprovechar la flexibilidad del Marketing Digital, pues no se detiene, es activo las 24 horas del día y los 365 días del año. Las personas utilizan los motores de búsqueda para encontrar las respuestas que necesitan en ese preciso momento.

## **2.8.2 Herramientas del Marketing Digital aplicadas a MIPYMES**

Analizaremos ahora las herramientas que se acoplan al Marketing Digital especialmente para MIPYMES:

### **Desarrollo Página-WEB**

Para su desarrollo se deben tomar en cuenta factores que ayuden y motiven a los clientes a comprar los productos. Es la imagen de la empresa.

Antes que nada se recomienda plasmar cuáles son los objetivos que se quieren lograr en la empresa al tener presencia en la Web. La estructura y el diseño del contenido deben ser claros y adecuados para su propósito para que los clientes puedan navegar en ella de manera eficaz. El objetivo es, que el cliente encuentre de manera rápida lo que busca. Es importante señalar que el diseño del sitio Web tienen que ser “responsive” (técnica de diseño web que busca la correcta visualización de una misma página en distintos dispositivos, desde ordenadores de escritorio a tablets y móviles). Los diseños deben ser lo más limpios posibles ya que el uso excesivo de Banners o imágenes puede provocar que los usuarios no tengan una buena experiencia al navegar en el sitio. El exceso de imágenes hace mucho más tardado la carga de la página, lo que provoca que el cliente se aburra y abandone el sitio.

Considere que el mantenimiento que se le dé al sitio Web es muy importante. Revisar frecuentemente los enlaces y botones, actualizar la información de



productos y servicios, lanzar ofertas y revisar los precios, informar sobre novedades, etc. le da vida a su página Web; lo anterior con el propósito de que los clientes encuentren la información lo más real y actual posible, lo cual creará un vínculo de confianza con ellos.

Analice la posibilidad de incluir una tienda virtual en su sitio Web. La tienda virtual ayuda a los clientes a no tener que acudir físicamente al establecimiento, facilitando así a encontrar y directamente poder comprar lo que busca, desde cualquier parte del mundo, solo teniendo una conexión a Internet.

Una de las herramientas principales que se deben de considerar para que su sitio WEB sea visto, es el sistema Search Engine Optimization (SEO 2015). Para que el sitio Web sea encontrado fácilmente por buscadores como Google o Yahoo, se necesita cumplir con ciertos requisitos, por ejemplo utilizar palabras claves o “Keywords”, estas palabras ayudan a posicionar el sitio Web.

Requisitos de las Keywords:

- Las “Keywords” deben incluirse en las urls (*uniform resource locator/* identificador de recursos uniforme) dentro del código HTML (*Hyper Text Markup Language/* lenguaje de marcas de hipertexto).
- Las “Keywords” utilizadas deben estar relacionadas a los productos y servicios que se ofrecen dentro del sitio Web.

Los buscadores escanean los sitios Web para obtener dicha información que sus usuarios están buscando y, por medio de las “Keywords”, vinculan a los usuarios con los sitios Web. Se recomienda medir la efectividad de estas palabras con el objetivo de obtener el número exacto de búsquedas de los usuarios.

## **Redes Sociales**

De acuerdo al estudio e-Marketer, cinco de los principales diez países que pasan más tiempo en medios sociales están localizados en Latinoamérica: Argentina, Chile, Perú, Colombia y México. Aquí es muy puntual el estudio, al señalar que México se encuentra en tercer lugar entre los cinco países líderes de redes sociales por su tasa de crecimiento de consumidores.

Por medio de las redes sociales se pueden lograr ventas importantes. Dentro de las herramientas de Marketing Digital, esta opción es la de menor costo, partiendo de que toda empresa puede acceder a crear un perfil gratuito en cualquiera de las redes sociales. Su mantenimiento es muy sencillo y no requiere más conocimiento e inversión que el tiempo de escribir brevemente alguna novedad o mensaje, para que los clientes se recuerden de usted.

Es importante destacar que las redes sociales ahora forman parte de la vida cotidiana, y fácilmente se pueden utilizar en pro de las empresas. Como se ha mencionado, con los avances tecnológicos nada es eterno. Por el momento las redes sociales más conocidas son:

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Youtube
- Foursquare

Mañana seguramente surgirán otras redes sociales que ofrecerán mejores experiencias a la gente.

## **Canal de Venta Online**

Las redes sociales ofrecen paquetes de anuncios empresariales, de la misma forma sitios como:

- <http://www.mercadolibre.com>
- <http://es.aliexpress.com>
- <http://alibaba.com>
- <http://www.ebay.com>
- <http://segundamano.com>

También los foros promueven la interacción con los clientes potenciales y finales, ayudando a mejorar el vínculo de confianza.

Como dice William (2004), “Un buen desarrollo de sitio Web lo ayudará a:

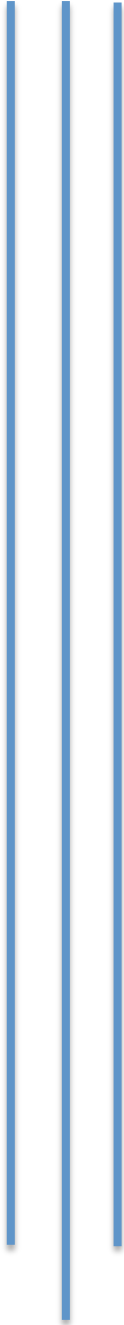
- Vender directamente un producto o servicio específico.
- Conservar un catálogo.
- Abrir un diálogo y comunicarse en forma directa.
- Construir una imagen como un experto en cierto campo.
- Llevar a cabo encuestas e investigación de mercado de sus clientes o prospectos.
- Crear una lista de correos electrónicos de prospectos interesados en algún producto o servicio.
- Anunciar promociones especiales o de ventas mensuales.
- Proporcionar información sobre un nuevo producto.”

Hasta aquí se han descrito con sencillez y coherencia los componentes del caso de estudio y se explicó la relación que se establece entre éstos. De igual forma se ha establecido la base del planteamiento de la hipótesis y se ha ubicado el problema y los resultados en un conjunto de conocimientos existentes.

A partir de este marco teórico se pide al lector poner atención a los conceptos definidos como:

- MIPYME
- Mercadotecnia
- Estudio de mercado
- Marketing Digital

Dichos conceptos nos dan la respuesta a nuestro caso de estudio que es “El desarrollo de una estrategia y plan de mercado permiten implementar eficazmente la herramienta de Marketing Digital en la microempresa IXTEHUI.”



### **CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA "IXTEHUI"**



## **CAPÍTULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA “IXTEHUI”**

La fabricación de ojos de vidrio de manera artesanal es un oficio que comenzó en el año de 1960 en el pueblo de Santiago Cuaula, municipio de Calpulalpan del estado de Tlaxcala, México.

### **3.1 Antecedentes de la Empresa**

El señor Gregorio Rivera Escobedo, junto con su Esposa Trinidad, fueron los primeros que iniciaron este oficio de manera muy rudimentaria; fabricaban ojos con vidrio de desecho, principalmente con frascos de vidrio blanco opalino que se usaban como envases de cremas y perfumes, así como con vidrio de colores de envases reciclados. Su técnica era utilizar un mechero de gasolina y un fuelle de cuero, el cual movían con un pie como si fuera bicicleta para fundir el vidrio. Esta técnica era limitada, ya que sólo se podían hacer ojos pequeños entre 3 y 8 milímetros, dado que la temperatura para fundir no daba para más.

Más tarde los hermanos Marcial y Luis Rivera Torres, gracias a su experiencia adquirida en las fábricas Crisol S.A. de C.V. y Esferas Texcoco S.A. de C.V., revolucionan este oficio, tanto con nuevas técnicas para fundir el material, diversificando las aplicaciones del vidrio.

Aprenden a soplar el vidrio en tubo, haciendo esferas con soplete butano y aire, así como a soplar el vidrio horneado. Con estas nuevas técnicas de fabricación los hermanos Rivera no sólo logran producir ojos de vidrio en diferentes medidas y colores, también logran hacerlos con la calidad que únicamente tenían los ojos de importación que venían de Europa. Por haber logrado producir de manera artesanal ojos con iris interno y con vacío en el centro, en 1980 recibieron un reconocimiento nacional y una patente por este logro.

La técnica desarrollada por los hermanos Rivera y su línea de productos constituyó la base para la creación de otros talleres de este tipo. En la actualidad los

hermanos Rivera están llevando su taller a un nuevo nivel de presencia en el mercado con la creación de la marca IXTEHUI y la implementación de un plan de marketing con la aplicación de los principios del Marketing Digital.

### **3.2 Descripción de la Empresa**

El negocio IXTEHUI se centra en la producción de ojos de vidrio de 3 mm hasta 50 mm de diámetro, y la gama de productos incluye 4 líneas.

Los clientes principales son artesanos y artistas mexicanos y extranjeros, así como taxidermistas, que fabrican esculturas, figuras, máscaras y otros productos artesanales,

#### **3.2.1 Giro y Tamaño**

La empresa pertenece al sector de la Industria Manufacturera, en el grupo “Fabricación de Artículos de Vidrio”, y en el subgrupo “Fabricación Artesanal de Vidrio”. IXTEHUI es una Microempresa con 3 trabajadores de planta y 2 eventuales que alcanzó volúmenes de venta de aproximadamente 210,000 Pesos al año.

#### **3.2.2 Ubicación**

El taller de la empresa se encuentra en la comunidad Santiago Cuaula del municipio Calpulalpan, en el estado de Tlaxcala a unos 50 km al nor-este de la Ciudad de México.

Siendo un negocio informal la empresa aún no cuenta con placas o espectaculares en su exterior que permita identificarlo desde afuera.

Mapa 1. Ubicación Microempresa IXTEHU



Fuente: Google Maps

Imagen 1. Fachada Microempresa IXTEHUI



Fuente: Empresa IXTEHUI



### 3.2.3 Descripción de los Productos que Ofrece la Empresa

La Microempresa IXTEHUI fábrica ojos de vidrio con una técnica en la cual se funde el vidrio a la flama, utilizando un soplete. Se manejan dos categorías de productos, de alta calidad y de baja calidad. En los productos de alta calidad se usa vidrio de importación, en tanto los productos de baja calidad se usa vidrio de reciclaje (botellas de vidrio).

Actualmente el negocio ofrece las siguientes 4 líneas de productos, clasificados por sus características y aplicación:

#### Línea 1. Ojo macizo o de masa compacta de óvalo cortado

Aplicaciones: Figuras religiosas, caras de imágenes religiosas, máscaras, figuras diabólicas, máscaras diabólicas, maniqués, muñecas de porcelana, etc.

Imagen 2. Collage de ojos - Línea de productos 1



Fuente: Empresa IXTEHUI

Esta primera línea de productos se sub divide en las Sub-líneas (de izquierda a la derecha):

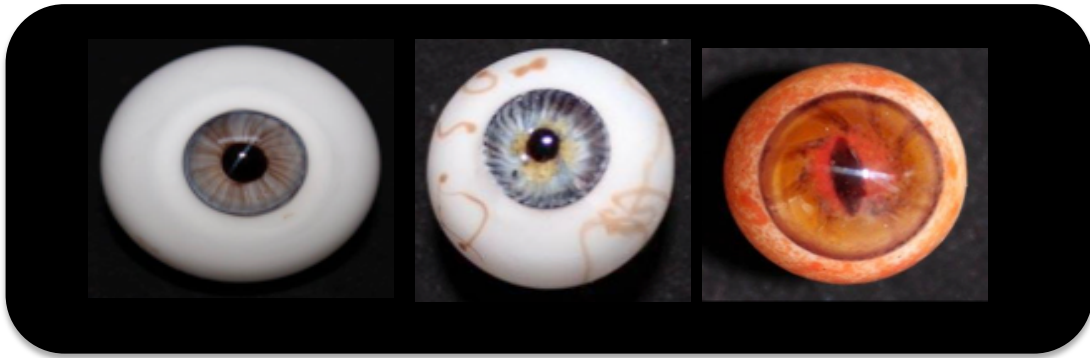
- Ojos para esculturas y figuras,
- Ojos para máscaras,

- Ojos con venas,
- Ojo de espanto o diabólicos.

## **Línea 2. Ojo soplado o con vacío en el centro**

Aplicaciones: Esculturas de todo tipo de materiales, esculturas religiosas, máscaras, etc.

### **Imagen 3. Collage de ojos - Línea de productos 2**



Fuente: Empresa IXTEHUI

Las imágenes que se muestran aquí corresponden a la Línea 2, la cual se divide en las Sub-líneas:

- Ojos para esculturas,
- Ojos con venas,
- Ojos de espanto movibles.

## **Línea 3. Ojos para taxidermia**

Aplicaciones: Todo tipo de animales disecados, aves, mamíferos, peces, reptiles.

Imagen 4. Collage de ojos. Línea de productos 3



Fuente: Empresa IXTEHUI

Las imágenes que se muestran aquí corresponden a la línea 3, la cual se divide en las Sub-líneas:

- Ojos para mamíferos (4 ojos de la izquierda)
- Ojos para peces (4 ojos pequeños juntos);
- Ojos para aves (imágenes donde aparece un ramillete de ojos).

#### Línea 4. Ojos para trabajos artísticos sobre diseños

Aplicaciones: La gama más sofisticada para trabajos artísticos.

Imagen 5. Collage de ojos. Línea de productos 4



Fuente: Empresa IXTEHUI

Las imágenes anteriores corresponden a la Línea 4. Esta línea no se sub-divide porque está pensada para trabajos especiales con requerimientos únicos.

### **3.2.4 La Misión de la Empresa**

La empresa no cuenta con una Misión establecida.

### **3.2.5 Visión**

La empresa no cuenta con una Visión definida.

### **3.2.6 Objetivos**

La empresa no cuenta con Objetivos definidos.

### **3.2.7 Políticas**

La empresa no cuenta con Políticas escritas.

### **3.2.8 Filosofía**

La empresa no cuenta con una Filosofía establecida.

## **3.3 Plan de Marketing Actual**

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de negocio o un plan de marketing formal. No se ha definido una misión clara ni una visión que serviría como brújula para el desarrollo de la empresa.

Como no se requieren recursos financieros externos la empresa tampoco ha establecido ningún tipo de plan financiero.

Las herramientas mercadológicas que utiliza la empresa actualmente son:

- El Teléfono
- Una lista de precios impresa

En la Sección 4.2 se realizará una serie de propuestas de mejora al respecto.

### **3.4 Análisis FODA**

Con el fin de crear una base sólida de planificación del negocio se han analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa IXTEHUI. Este análisis se utilizó, entre otros, para la elaboración de las propuestas.

#### **Fortalezas:**

- El asset principal del negocio es definitivamente la larga experiencia de 50 años con lo cual cuentan los hermanos Rivera.
- La larga experiencia se traducen, aparte de una mayor calidad de los productos, en menos desperdicios, un ahorro de materiales y un ahorro en el tiempo de producción invertido. Esto significa finalmente una ventaja en los costos de producción.
- En la Línea 1 permiten los cortes precisos de los ojos IXTEHUI al artesano ahorrar tiempo al colocarlos en sus productos, lo cual se traduce finalmente en un ahorro de costos para los clientes de IXTEHUI.
- La Alta Calidad, como por ejemplo, en los colores uniformes del producto, es altamente apreciado por los clientes.
- Seriedad y compromiso en el negocio.
- Un taller con una infraestructura sólida permite satisfacer de forma flexible los pedidos de los clientes.
- La experiencia permite, además, adaptarse a las necesidades del cliente (Flexibilidad en diseño y tamaño).

### **Oportunidades:**

- Las diferentes líneas de productos para artesanos, artistas y taxidermistas, son únicos en el mercado.
- Afianzarse en la preferencia del mercado nacional, y eventualmente centro América.
- Incursionar en nichos complementarios como pestañas para figuras, párpados para marcaras, dientes de cristal opalino para trabajos artísticos, lágrimas, entre otros.
- Crear manuales y dar cursos.

### **Debilidades en relación al negocio:**

- Falta de representación -> Presencia Internet (Mercado Latinoamericano).
- La competencia desleal que lo ve como un modus vivendi y no como un negocio.
- Falta de recursos financieros para expandir más la infraestructura en general.
- Falta de recursos financieros para pago de sueldos cuando los pagos de los clientes no son oportunos. (-> Cambio de políticas de cobranza; por ejemplo solicitar anticipos).
- Cumplir con los requisitos que pide el SAT. (-> Por el momento quedarse en la informalidad).
- Falta de información sobre permisos para exportar productos e importar materiales, etc.
- Falta de materia prima de vidrios especiales de importación.

### **Amenazas (que puede destruir las posibilidades):**

- Alta dependencia de los conocimientos de los dueños del negocio.

- Exigencias administrativas excesivas o multas del SAT pueden reducir drásticamente el margen de negocio.
- Ofertas desleales con precios muy bajos (p. ejem.: China o competidores locales eventuales)
- Incrementos de precios de cristales de importación (devaluación del Peso); para hacer cosas de calidad se depende de estos.
- Máquinas requeridas son de importación. Un aumento importante de sus precios puede amenazar la posibilidad de crecimiento del negocio.

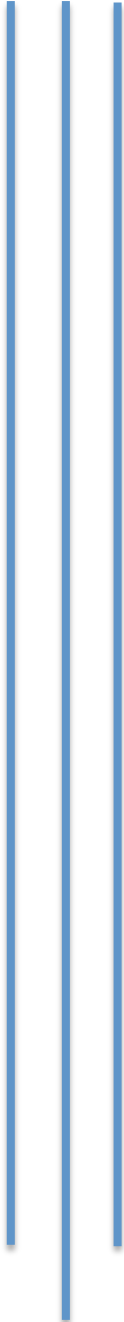
La mayor fortaleza de IXTEHUI es su experiencia de 50 años, que respalda su trabajo. Esta experiencia se refleja en la calidad de sus productos (por ejemplo colores uniformes) y la flexibilidad de adaptarse a las necesidades del cliente en diseño y tamaño del producto. Los cortes de los ojos son precisos, lo que permite al cliente ahorrar tiempo al colocarlos en su producto final. IXTEHUI es la única empresa que ofrece diferentes líneas de producción para artesanos, artistas y taxidermistas.

Existen buenas oportunidades de ampliar más la presencia en el mercado nacional e incluso para expandir a otros mercados, como Centro América, y para ampliar su gama de servicios a la capacitación de artesanos del mismo sector.

Desafortunadamente IXTEHUI presenta todas las carencias propias de las micro empresas familiares: Empresa informal, falta de recursos para invertir, falta de registros financieros, falta de flujo de efectivo, falta de bases de datos de clientes, falta de documentación y que todo el conocimiento fundamental del negocio está en la cabeza de los dueños. De la misma forma se encontró la preocupación principal que caracteriza a las MIPYMES: una fuerte necesidad de incrementar sus ventas con pocos recursos de inversión.

La mayor amenaza para la sobrevivencia de la empresa es su alta dependencia de los conocimientos de los dueños del negocio y una posible invasión de productos sustitutos o fabricados de forma industrial, sobre todo de China.





**CAPÍTULO IV. EL MARKETING DIGITAL APLICADO EN  
LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. CASO  
PRÁCTICO: "IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA  
FLAMA"**



## **CAPÍTULO IV. EL MARKETING DIGITAL APLICADO EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. CASO PRÁCTICO: “IXTEHUI - EL ARTE DE OJOS A LA FLAMA”**

Para el presente capítulo el objetivo específico fue: Diseñar una metodología original y específica que permita la Implementación eficaz de la herramienta de Marketing Digital en la microempresa “IXTEHUI”. Cabe mencionar que este diseño de metodología se hizo para abordar la problemática de la investigación que es:

“¿Cómo se puede cerrar la brecha entre las posibilidades que ofrecen las tecnologías modernas, y la realidad del conocimiento y de la conciencia de los empresarios de MIPYMES?”

Se hace referencia al Internet como un medio de comunicación que permite a las MIPYMES acceder a su mercado potencial.

### **4.1 Análisis e Interpretación de la Información**

#### **4.1.1 Resumen Ejecutivo**

De acuerdo a la información recolectada en una serie de entrevistas realizados a los hermanos Rivera se obtuvieron los siguientes datos de la microempresa IXTEHUI. Es importante aclarar que la empresa no cuenta con ningún tipo de registros por lo que los datos obtenidos son sólo experiencia de los dueños.

En la microempresa IXTEHUI se fabrican 4 líneas de productos y sus principales clientes son artistas plásticos, escultores, fabricantes de máscaras, fabricantes de maniqués, fabricantes de figuras en general y taxidermistas.

La empresa cuenta con 50 años de experiencia, por lo cual se identifica el ciclo de vida del producto en la etapa de “maduración”. La alta calidad de sus productos forma la base para la Estrategia de Mercado.

Actualmente se cuenta con una clientela de aprox. 30 clientes nacionales, la cual se prevé incrementar a más de 100 dentro de los próximos 3 años.

De un volumen de 17,680 pares de ojos y una venta anual de 208,000 Pesos en 2015, se espera un aumento en el primer año a un volumen de negocio de 500,000 Pesos por la venta de aprox. 40,000 pares de ojos vendidos. Para 2018 se prevé llegar a una producción de 80,000 pares de ojos fabricados, correspondiente a un volumen de negocio de 1,000,000 de Pesos.

La ganancia en el primer año ascenderá a 210,000 Pesos; para 2018 está previsto un resultado de 430.000 Pesos.

El negocio ya cuenta con una infraestructura y un stock importante de materiales, suficiente para cubrir las necesidades del primer año, por lo cual no requerirá financiamiento externo.

Para crear una identidad propia de los productos de los hermanos Rivera y para que sus productos se distingan de la competencia, se ha creado dentro del Plan de Marketing Digital la marca “IXTEHUI”, tomando las primeras letras de “Ojo” y de “Vidrio” del Nahuatl.

Dentro del Plan de Marketing Digital se elaboró una página web que incluye un catálogo digital y una tienda virtual. De igual forma se elaboró una planificación para la implementación y desarrollo del Marketing Digital por un año.

#### **4.1.2 Requerimientos Mínimos del Plan de Marketing Digital**

Como vimos en el Capítulo III, hasta la implementación del proyecto descrito en la presente Tesis, la empresa no había elaborado ningún tipo de Plan de Negocio o de Marketing. Las decisiones se tomaron básicamente de forma intuitiva. Para crear un negocio sustentable a largo plazo es altamente recomendable, incluso para Micro Empresas, elaborar un Plan de Marketing que cubra unos mínimos requerimientos.

En este plan se deberían contestar las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué propósito perseguimos con nuestro negocio? (Misión)
- 2) ¿Hacia dónde vamos y cuál sería el sentido trascendental de la empresa? (Visión)
- 3) ¿Cuáles serán nuestros productos y servicios q ofrecemos, a qué mercado nos dirigimos y qué nos distingue de la competencia?
- 4) ¿Cómo se llama nuestra empresa, cuál es nuestro Logo y con qué slogan queremos que los clientes nos identifiquen (Marca).
- 5) ¿Cuáles son nuestros valores y cuál es nuestra filosofía?
- 6) ¿Cuál es nuestra política de precios?
- 7) ¿Qué queremos lograr en el corto, mediano y largo plazo? (Objetivos)
- 8) ¿Cómo queremos llegar a los clientes?

#### 4.1.3 Análisis Situacional

El mercado de la Microempresa IXTEHUI está conformado por:

- Artesanos
- Artistas plásticos / Escultores
- Fabricantes de figuras en general
- Taxidermistas
- Fabricantes Mascaras

Para el análisis de la situación actual del mercado se decidió enfocarse a buscar información más detallada de estos clientes potenciales, que permita conocer la situación en este sector. Para realizar la investigación se definieron los siguientes criterios de búsqueda:

- **Primer criterio.** Búsqueda de Unidades Económicas registradas en estadísticas Oficiales .

- **Segundo criterio.** Búsqueda Unidades Económicas en la Web.

Para determinar el mercado objetivo se utilizaron los siguientes criterios de segmentación:

- Unidades económicas que cuentan con correo electrónico, y
  - Unidades económicas de artesanos que estén relacionadas con la elaboración de figuras, o
  - Fabricantes de figuras en general, o
  - Artistas plásticos/ Escultores, o
  - Taxidermistas, o
  - Fabricantes de máscaras artesanales.
- 
- **Primer criterio de búsqueda.** Según los datos que se obtuvieron del último censo económico realizado por el INEGI en el 2014, existen más de 700 artistas, artesanos y taxidermistas registrados como negocios formales. Aplicando los criterios antes mencionados se determinaron 226 entidades económicas que son nuestro objeto de estudio.
  - **B. Segundo criterio búsqueda.** Se buscó en la Web utilizando palabras claves como: fabricantes de figura en general, escultores, fabricantes imágenes religiosas, taxidermistas, mascareros, etc. Al gran volumen de información encontrado se aplicaron los criterios de filtro antes mencionados para determinar el mercado objetivo adicional llegando a 32 unidades económicas, adicionales a los 226 registrados por el INEGI.

Se infiere que las unidades registradas en el censo del INEGI son negocios formales, en tanto las ubicadas en la Web son informales. Para nuestro caso de estudio solo nos interesa conocer qué unidades de negocios cumplen con los criterios de segmentación citados anteriormente.

## Entorno de la competencia

Para realizar la investigación se consideraron los siguientes criterios de búsquedas:

- **Primer criterio.** Búsqueda de Unidades Económicas registradas en estadísticas Oficiales .
- **Segundo criterio.** Búsqueda Unidades Económicas en la Web.
- **Tercer criterio.** Búsqueda de competencia local.

La búsqueda se realizó de la siguiente forma:

- **Primer criterio.** Se buscó en el INEGI para identificar la competencia, dentro de las unidades económicas agrupadas como “Fabricación Artesanal de vidrio”. No se encontró ninguna empresa registrada como productora de ojos de vidrio, por lo que se infiere que los competidores son unidades económicas informales.
- **Segundo criterio.** Se buscó en internet utilizando palabras claves como: ojos de vidrio, productores ojos, ojos taxidermia, artesanos ojos de vidrio, etc. Se encontraron competidores nacionales y extranjeros.

En la competencia nacional se ubicaron 2 páginas en Facebook, y algunos anuncios en mercado libre.

En relación a la competencia internacional se ubicaron Sitios Web de España, Estados Unidos. A parte de los competidores mencionados, se localizaron ojos de vidrio en venta en tiendas Online como:

- <http://es.aliexpress.com>,
- <http://italian.alibaba.com>,
- <http://www.ebay.com>,

En estos sitios se ofrecen productos de diferentes países, como de China, Alemania, Italia, etc.

- **Tercer criterio.** Se hizo búsqueda de competencia local. El Director de la empresa IXTEHUI indico que él había enseñado el oficio a las personas de su comunidad, y ellos, a su vez, habían enseñado el oficio a otras personas de la misma región. La región analizada abarca las comunidades de:
- Cuacula
  - Calpulalpan
  - Otumba

Se ubicaron 15 Microempresas familiares que se dedican a la fabricación de ojos de vidrio. En promedio cada una de estas tiene entre 2 a 6 empleados.

#### **4.1.4 Mercado Objetivo**

El mercado meta para la microempresa IXTEHUI son principalmente Artesanos, artistas / escultores plásticos, fabricantes de figuras en general, fabricantes de mascararas, y taxidermistas.

Tamaño del staff del cliente: De 5 a 20 empleados

Edad: Entre 25 a 70 años

Límites Geográficos: México (aunque en un futuro se pretende expandirse también al mercado de Centro América )

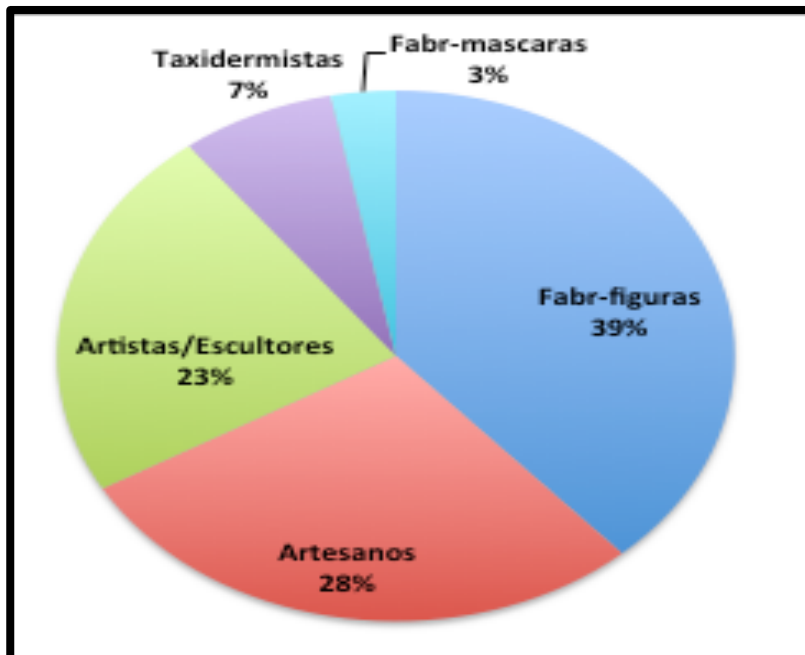
Se lograron identificar 258 unidades de negocios como mercado objetivo, las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 2. Clasificación clientela potencial

<b>Clasificación</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Fabr-figuras	99	38%
Artesanos	73	28%
Artistas/Escultore	59	23%
Taxidermistas	19	7%
Fabr-mascaras	8	3%
<b>Total general</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2014

Grafica 1. Clasificación clientela potencial



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2014



Con los datos de la Tabla No 2, se grafican los clientes potenciales de acuerdo a la categoría que pertenecen.

Al analizar la información se observa que la unidad de negocio con mayor demanda son los fabricantes de figuras. Es importante señalar que en su mayoría son fabricantes de figuras religiosas. En segundo lugar están los artesanos; ellos, al igual que los fabricantes de figuras, son principalmente productores de artesanías religiosas. En tercer lugar encontramos a los artistas / escultores quienes producen esculturas, entre ellos nuevamente de tipo religiosas y de todo tipo de materiales como cera, madera, resina etc. Con una menor participación, pero no por eso menos importantes, están los Taxidermistas, y finalmente los fabricantes de mascarar que en su mayoría son mascarar de Huehues.

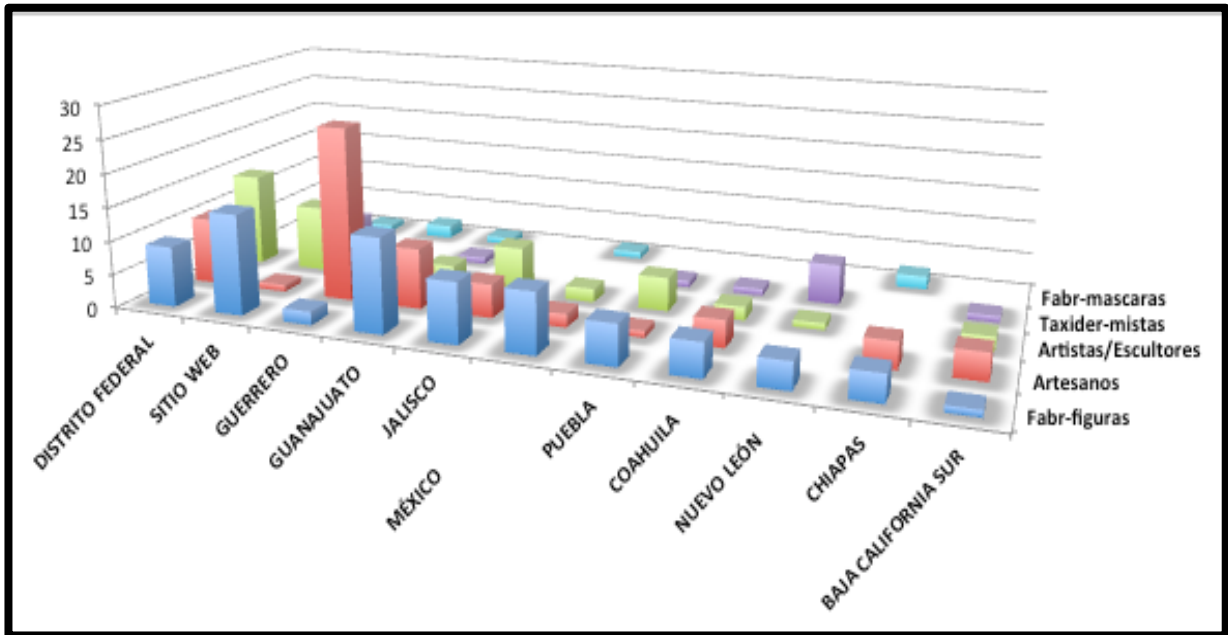
Con lo hasta aquí expuesto, las figuras, artesanías y esculturas religiosas, son la principal clientela para IXTEHUI. Ahora se procederá a conocer la ubicación geográfica de ellos. Como resultado de nuestra investigación encontramos que los clientes meta se encuentran distribuidos en 29 estados de la República Mexicana. Para nuestro estudio nos enfocaremos principalmente en los Estados que en conjunto representen el 80% del total de mercado objetivo. Sin embargo, la encuesta se distribuyó a todos los clientes potenciales que cuentan con un correo electrónico, independientemente del Estado. En la siguiente grafica se muestran los clientes meta por tipo de negocio y por Estado:

Tabla 3. Segmentación de clientes potenciales por Estado y Clasificación

Estado	Fabr- figuras	Arte- sanos	Artistas/ Escul	Taxider- mistas	Fabr- masc	Total gral	%
DISTRITO FEDERAL	9	10	14			33	13%
SITIO WEB	15	1	10	5	1	32	12%
GUERRERO	2	26	1		2	31	12%
GUANAJUATO	14	9	3	1	1	28	11%
JALISCO	9	5	7			21	8%
MÉXICO	9	2	2		1	14	5%
PUEBLA	6	1	5	1		13	5%
COAHUILA	5	4	2	1		12	5%
NUEVO LEÓN	4		1	6		11	4%
CHIAPAS	4	4			2	10	4%
B CALIFORNIA SUR	1	4	2	1		8	3%
MORELOS	6	1				7	3%
YUCATÁN	3	1	1			5	2%
BAJA CALIFORNIA	1	2	1			4	2%
CAMPECHE	2	1				3	1%
HIDALGO	1	1	1			3	1%
NAYARIT			2	1		3	1%
VERACRUZ	1		2			3	1%
AGUASCALIENTES		1	1			2	1%
QUINTANA ROO	1		1			2	1%
SAN LUIS POTOSÍ	2					2	1%
SONORA			1	1		2	1%
TAMAULIPAS				2		2	1%
CHIHUAHUA	1					1	0%
COLIMA					1	1	0%
MICHOACÁN	1					1	0%
QUERÉTARO	1					1	0%
SINALOA			1			1	0%
TLAXCALA			1			1	0%
ZACATECAS	1					1	0%
<b>Total general</b>	<b>99</b>	<b>73</b>	<b>59</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2014

Grafica 2. Segmentación de Clientes Potenciales por Estado y Clasificación



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI Censo Económico 2014

Con datos de la Tabla No 3, Se presenta esta grafica donde se puede observar la ubicación y la clasificación de los clientes potenciales. De acuerdo a la segmentación, para estudiar al mercado meta se consideran los 29 Estados de la República y los clientes potenciales que cuentan con un sitio web aun cuando estos no estén registrados por el INEGI.

Sin embargo, se prestará más atención el mercado que comprenden los Estados de:

- Distrito Federal / Ciudad de México
- Guerrero
- Guanajuato
- Jalisco
- Estado de México
- Puebla
- Coahuila
- Nuevo León
- Chiapas

Ahora ya se sabe cómo se integra y dónde se ubica el mercado meta por lo que se procede a su estudio.

#### 4.1.5 Cuestionario Aplicado a los Clientes Meta

##### Población y muestra

La población está compuesta por micro y pequeñas empresas ubicadas en la República Mexicana.

Además de los criterios de inclusión y exclusión antes mencionados se procedió a revisar que todos los correos de los 258 clientes meta estuvieran activos, con lo que se segmentó aún más el tamaño de la población, llegando así a 180 empresas como clientes meta, por ser accesibles electrónicamente.

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística, conociendo el tamaño de la población. Con la aplicación de la fórmula se obtuvo que el tamaño de la muestra representa un total de 46 empresas, de las cuales se requiere una respuesta al cuestionario enviado, para que la información total obtenida pueda ser considerada como estadísticamente representativa dentro de los márgenes de error establecidos. Hubiera sido deseable llegar a un nivel de confianza del 95% (muestra requerida 60) pero no hubo respuesta de más de 46 empresas lo cual significa un nivel de confianza del 94%.

Tabla 4. Cálculo del tamaño de la muestra representativa

$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$		<u>46</u>
<b>n</b>	Tamaño de la muestra	-----
<b>Z<sup>2</sup></b>	Nivel de confianza	94%
<b>p</b>	Variabilidad positiva	0.5
<b>q</b>	Variabilidad negativa	0.5
<b>E<sup>2</sup></b>	Margen de error 5%	6%
<b>N</b>	Tamaño de la población	180

Fuente: Elaboración propia

## Instrumento

Para la recolección de datos se utilizará un cuestionario que tiene como principal objetivo conocer la necesidades de los clientes meta, así como comprender el entorno de la competencia más a detalle. De esta forma se buscará identificar 7 aspectos principales: el primero es identificar el producto final del cliente; el segundo es saber qué tan difícil es encontrar ojos que satisfagan sus necesidades; el tercero permite reconocer mejor a la competencia, pues el cliente en esta pregunta indicará dónde compra actualmente el producto; el cuarto aspecto ayuda a averiguar si los clientes meta actualmente están comprando producto de material diferente al vidrio; el quinto aspecto permitirá entender los principales valores que considera el cliente al hacer la compra. De igual forma por medio de la encuesta se determinará un aspecto vital en este estudio, saber si el cliente le gustaría comprar los ojos Online y el tiempo de entrega deseado.

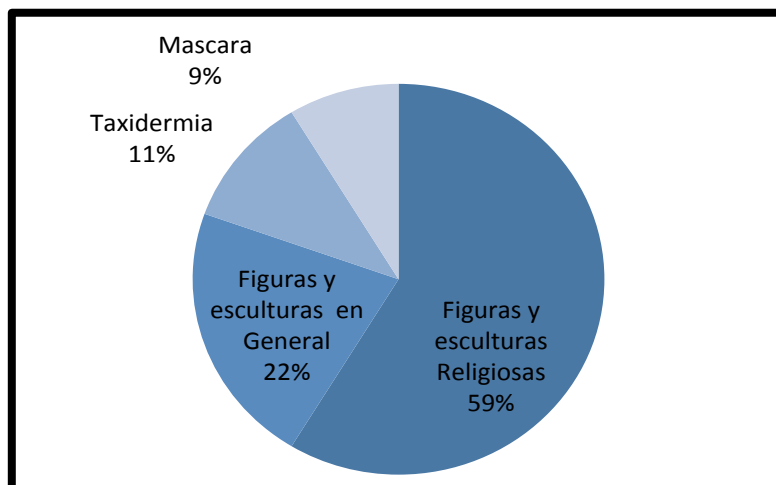
## Procedimiento

El medio que se utilizará para la aplicación del cuestionario es vía correo electrónico.

### 4.1.6 Resultados del Cuestionario

A continuación se muestran las respuestas obtenidas de forma gráfica para facilitar la interpretación. Se inicia con los resultados obtenidos de la primera pregunta.

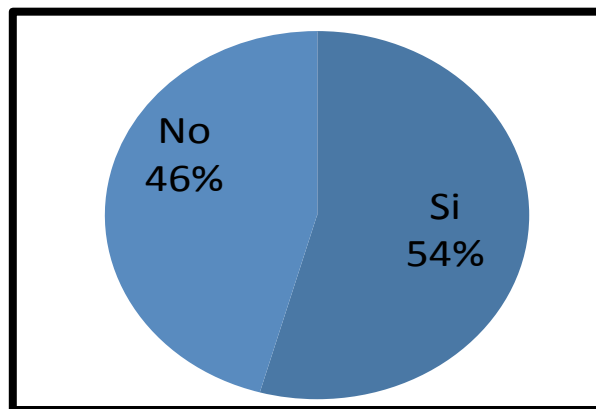
Grafica 3. 1. Por favor seleccione con una X el tipo de arte que produce.



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas indican que, el mercado meta es en su mayoría es productor de figuras y esculturas religiosas, con un 59%, en tanto el 41% restante se reparte entre escultores / artistas plásticos, taxidermistas y productores de máscaras. Cabe señalar que los taxidermistas, los artistas plásticos y fabricantes de máscaras, mencionaron que les cuesta trabajo encontrar ojos que cubran sus expectativas. Incluso los taxidermistas y los artistas plásticos indicaron tener que importar los ojos.

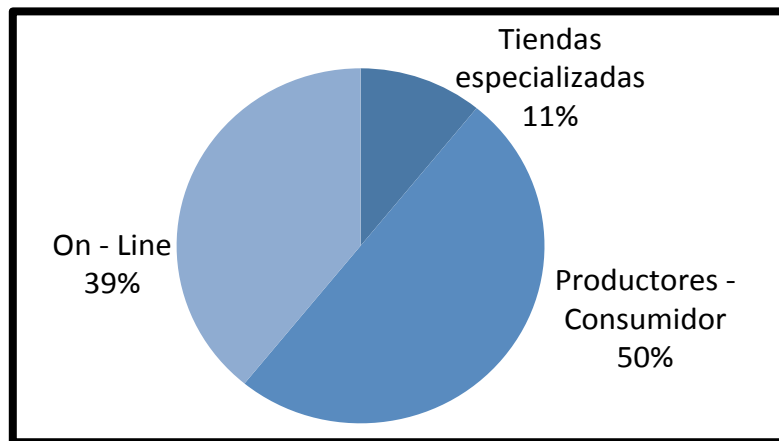
Grafica 4. 2. ¿Es difícil encontrar ojos que cumplan con sus necesidades?



Fuente: Elaboración propia

En la interpretación de la gráfica se observa claramente cuál es el mercado meta. El 46% de los encuestados menciona que le es difícil encontrar productos que satisfagan sus necesidades, por lo que esto representa una oportunidad para cubrir este mercado que actualmente no se siente satisfecho.

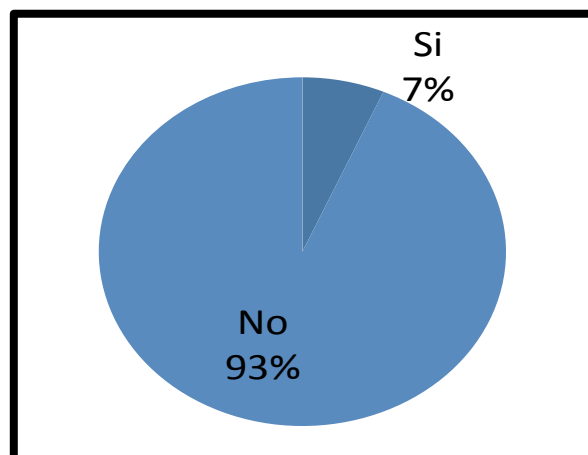
Grafica 5. 3. ¿Dónde compra regularmente los ojos?



Fuente: Elaboración propia

En la interpretación de la información se observa que el 50% de los encuestados compra el producto directamente del fabricante. Cabe indicar que dentro de este 50% están el 54% de encuestados que indicó sentirse satisfecho con el producto, quienes en su mayoría son fabricantes de figuras religiosas. En tanto el 39% que indico realizar su compra en línea, son taxidermistas y artistas plásticos, quienes también indicaron que actualmente están importando el producto de USA. El 11% restante menciona que sus compras las realiza en tiendas especializadas.

Grafico 6. 4. ¿Compra ojos de otro material aparte del cristal?



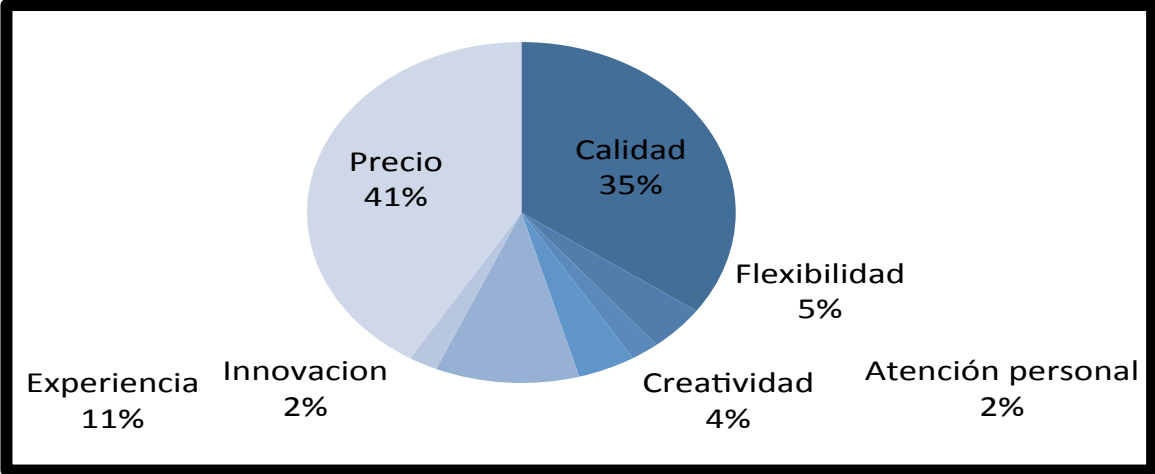
Fuente: Elaboración propia

En la interpretación de la gráfica es claro que los ojos de vidrio no han sido desplazados por otro material, pues tan sólo el 7% mencionó que ocasionalmente compra ojos de otro material, en específico de arcilla polimérica.

Gracias a la aplicación del cuestionario ahora se sabe que hay un 46% de clientes potenciales, a quienes les cuesta trabajo encontrar productos que los satisfagan; y hay un 39% que está comprando el producto Online, cabe resaltar que este 39% los importando porque no han encontrado producto nacional que satisfaga sus necesidades. También se conoce que el mercado prefiere ojos de vidrio.

En la siguiente pregunta se conocerá y entenderá, qué cualidades son importantes para el mercado, que IXTHEUI buscará satisfacer.

Grafico 7. 5. Valores más importantes para el cliente a la hora de hacer la compra.



Fuente: Elaboración propia

Con la ayuda de esta pregunta ahora se identificaron, cuales son los valores que determinan la compra de los clientes potenciales. En primer lugar está, con un 41% el precio, seguido con un 35% la calidad y el 24% restante de los encuestados opino que la flexibilidad, la experiencia, la creatividad, la innovación y la atención

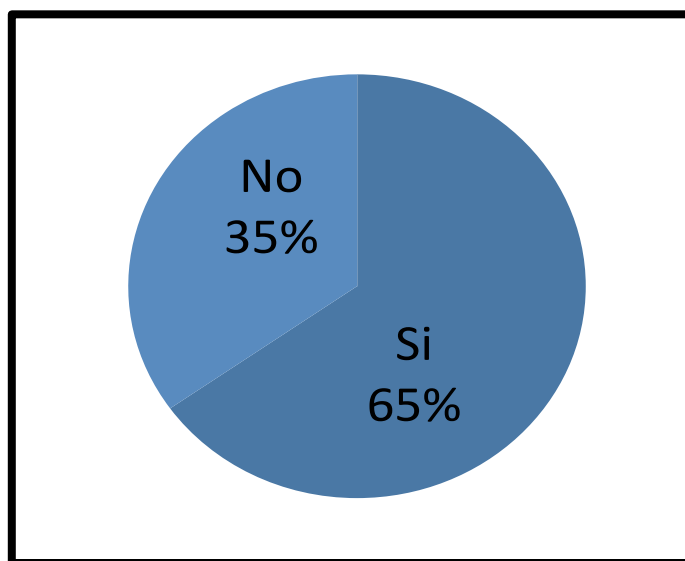


personalizada sean sus criterios. Es importante mencionar que, cuando los clientes se refieren a calidad del producto, hablan de que éste esté bien terminado y los colores sean uniformes; cuando hablan de la flexibilidad se refieren a que el productor sea capaz de reproducir los ojos deseados a partir de solo una imagen; cuando hablan de creatividad se refieren a producir ojos para esculturas exóticas como extra-terrestres, muertos, figuras de fantasía, etc. Innovación se refiere a que los productores intenten trabajar con otros materiales que permitan que el producto se vea aún más real.

**De estas observaciones se concluye que la empresa IXTEHUI debe enfocarse en el 59% de clientes que no deciden con base en a los productos de menor precio, si no en los clientes que buscan calidad, flexibilidad, innovación, creatividad, y atención personalizada.**

Ahora es importante averiguar si los clientes potenciales les gustaría comprar los productos Online, por lo que se realizó la siguiente pregunta:

Grafica 8. 7. ¿Le gustaría comprar ojos desde un sitio de internet y que el producto llegue a su domicilio

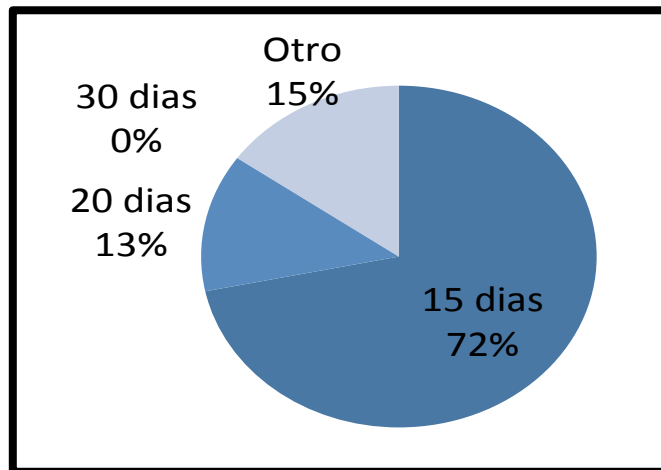


Fuente: Elaboración propia

En base a las respuestas obtenidas se puede ver que el 65% de los encuestados le gustaría comprar ojos desde la comodidad de su casa por medio de un sitio web, en tanto el 35% restante no se vio interesado. Lo anterior muestra que el Marketing Digital es una herramienta que necesita IXTEHUI para acercarse con sus clientes potenciales.

Por último, se preguntó a los encuestados a cerca del tiempo de entrega con las siguientes repuestas:

Grafica 9. 8. ¿Cuál sería el tiempo de entrega deseado?



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas indican que, el 72% de los encuestados está satisfecho con una entrega de 15 días; el 13% opino que 20 días estaba bien, y sólo en 15% mencionó esperar un tiempo de entrega de 8 días, en tanto la opción de 30 días fue indiferente para todos. Llama la atención que un 15% opinó estar satisfecho con una entrega de más de 30 días, quienes opinaron esto son artistas plásticos, su argumento es, querer ojos con un alto estándar de calidad que cumpla sus expectativas.

Por lo hasta expuesto IXTEHUI tiene una gran oportunidad de afianzarse como negocio, siempre y cuando sea capaz de satisfacer ese mercado que busca

calidad, innovación, flexibilidad, creatividad y experiencia. Los 50 años de conocimiento de IXTHUI respaldan esta afirmación.

### **Necesidades actuales del mercado Objetivo**

Problemas mencionados por los clientes con los productos que actualmente consumen:

- Ojos mal terminados en el radio del Iris.
- Colores no uniformes.
- Dificultades al colocar el ojo en la figura.
- Los ojos que hay en México no cumplen con la calidad, tamaño y versatilidad que se requiere, por lo que se tienen que importar principalmente de Estados Unidos y España.
- No conocían empresas especializada en la producción de ojos de vidrio.
- Problemas para encontrar ojos que expresen lo que el artista / escultor plástico quiere.
- Los taxidermistas tienen que importar los ojos de Estados Unidos porque no encuentran productos nacionales.

### **¿Qué tan bien satisfacen los competidores las necesidades de los clientes?**

Los fabricantes de figuras expresaron que el producto de la competencia satisface sus necesidades para sus líneas de productos estándar, pues el precio es bueno. En tanto para fabricantes que hacen productos de mayor calidad, estos indicaron que les cuesta trabajo encontrar productos de calidad que sean, además, baratos. Por su parte los artistas / escultores plásticos y taxidermistas indicaron que el tipo de cambio aplicado a las importaciones les afecta mucho.

## **¿Cómo se diferencian los productos de IXTEHUI de los productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad?**

Los productos de IXTEHUI se distinguen de los productos de la competencia principalmente por:

- A diferencia del ojo de arcilla polimérica, o resina, o de plástico que tienen un tiempo determinado de brillo, los ojos de vidrio tienen un brillo permanente, nunca pierden sus propiedades de cristal.
- No se rayan.
- Los solventes no lo deforman ni lo opacan, de tal manera que el artista o artesano puede pintar sobre el ojo y en el terminado usar una espátula y no pasa nada el ojo sigue intacto.

### **Ventaja competitiva diferenciable**

Características diferenciales que posee IXTEHUI respecto a sus competidores son:

- 50 años de experiencia, lo que permite que el producto se adapte a las necesidades del cliente (flexibilidad en diseño y tamaño).
- Acabado del producto (brillo uniforme, no manchados).
- Formas uniformes (cada producto está revisado en medidas del iris, pupila, la dimensión de lo blanco, etc.).
- Colores uniformes.
- Ojos de corte ovalado o corte alargado.
- Tamaño preciso de los ojos que permite al fabricante ahorrar tiempo al colocarlos en el producto final, lo cual ahorra costos al cliente.

#### **4.1.7 Estrategia de Mercado**

Como conclusión de lo analizado hasta aquí se llega a los siguientes ejes estratégicos:

- Calidad ante volumen -> Atracción de clientela que esté dispuesto a pagar un mayor precio.
- Flexibilidad en la gama de productos -> Atracción de mayor clientela.
- Atención personal de los clientes -> Fidelidad de los clientes.
- Creatividad -> Crear curiosidad en nuevos productos.
- Expresión -> Incrementar interactividad del producto final.

#### **4.1.8 Tácticas del Marketing Digital - las 4 C's**

Las 4 P's de Jeremo McCarthy con el paso de los años han pasado a cambios de criterios. Así, en el modelo de las 4 C's evoluciona el enfoque en el Producto a un enfoque en el Consumidor, el de la Promoción / Publicidad hacia un enfoque en la Comunicación, el del Precio hacia uno del Costo y finalmente el de la Plaza hacia un enfoque en la Conveniencia.

#### **Consumidor**

- Se integrarán al Sitio Web redes sociales, como Facebook, Twitter y YouTube para escuchar y responder a los clientes actuales y clientes potenciales en línea.
- Se capacitará a una persona en toda la información de la empresa IXTEHUI en relación a las líneas de productos que se ofrecen, sus aplicaciones, sus ventajas competitivas, etc., con el objetivo de que esta persona administre las redes sociales del Sitio Web y de esta forma se pueda estar en comunicación directa con los clientes actuales y los potenciales.
- Se crearán perfiles del mercado con la finalidad de entender mejor a los clientes, su edad, su lugar de residencia, su ocupación, temas de interés y pertenencias a grupos sociales, etc.

Con estas acciones se busca conocer más al cliente meta y no tan sólo vender un producto, sino una experiencia.

## **Costo**

- En la venta del producto se incluirá asesoría para su colocación en el producto final.
- El producto será entregado hasta su domicilio.
- Sí el producto no cumple con los requerimientos se reemplazará sin costo alguno.

Con estas acciones se busca que el cliente tenga menor costo de adquisición y de uso.

## **Comunicación**

- Con la información almacenada en los perfiles de los clientes meta, se crearán contenidos auténticos (graficas, videos, fotos, etc.), que sean accesibles y comprensibles para la clientela, con el objetivo de crear en los clientes valor de información y lealtad de los clientes.
- Establecer una estrategia eficaz de buscadores.

Con estas acciones se busca hacer campañas interactivas con los clientes, ofreciéndoles información que realmente les interesa.

## **Conveniencia**

- El sitio web contará con una tienda virtual para simplificar el proceso de compra para los clientes.
- La tienda virtual aceptará diferentes formas de pago.

Con estas acciones se busca que el cliente ahorre tiempo y en general que le sea más fácil adquirir lo que necesita.

## **4.2 PROPUESTAS**

### **4.2.1 Misión**

“Impulsar la creatividad de artistas y artesanos en la creación de esculturas, figuras y máscaras, para crear piezas únicas que se expresen por la mirada, optimizando su trabajo.”

### **4.2.2 Visión**

“México se vuelve leader en Latino América en la creación de piezas artesanales que se expresan a través de su mirada.”

Con la Misión de “Impulsar la creatividad de artistas y artesanos en la creación de esculturas, figuras y máscaras, para crear piezas únicas que se expresen por la mirada, optimizando su trabajo” y una Visión de que “México se vuelve leader en Latino América en la creación de piezas artesanales que se expresan a través de su mirada” IXTEHUI se vuelve prácticamente “Socio” de sus clientes y busca impulsar el desarrollo de una zona marginada de México que, a través de un conocimiento muy particular, intenta aprovechar las oportunidades de un nicho de mercado muy especial.

### **4.2.3 Valores**

Los valores de la empresa están todos dirigidos a la confianza en los servicios y productos que ofrece:

- Calidad
- Flexibilidad
- Experiencia, creatividad e innovación
- Honestidad y precio razonables

#### 4.2.4 Filosofía

- Calidad, Puntualidad y Responsabilidad: IXTEHUI produce sus productos con los más altos estándares de calidad en el mercado, cumpliendo al 100% las tolerancias definidas y entrega, sin excepción, dentro de los plazos prometidos.
- Lealtad y Honestidad: IXTEHUI se vuelve aliado de sus clientes, diseñando y fabricando los “Ojos con alma de cristal” que convertirán los productos de sus clientes en piezas únicas. Sus precios siempre serán una compensación justa de los esfuerzos invertidos y no precios dinámicos según la demanda.

#### 4.2.5 La Marca

El nombre “IXTEHUI” se compone de las palabras “Ojo” y “Vidrio” en Náhuatl:

“ixpolotl” - su significado en español es “Ojo”

“tehuilotl” - su significado en español es “Vidrio”

Imagen 6. El Logotipo es la combinación de las 2 líneas principales de productos



Fuente: Elaboración propia

Imagen 7. Composición del Logo de IXTEHUI



Fuente: Elaboración propia



Dentro del desarrollo del Plan de Mercado de la presente investigación se han desarrollado los eslóganes “**El Arte de ojos de vidrio a la flama**” y “**Ojos de vidrio con alma de cristal**” las cuales transmiten un concepto más allá de la calidad. La palabra “arte” distingue el producto de cualquier artículo de masa o de un simple “material”. Darle “alma” a un producto es inyectarle inmortalidad. Esta inmortalidad se transmitirá a los productos finales que usan ojos de cristal IXTEHUI.

#### **4.2.6 Políticas**

Las políticas de la empresa IXTEHUI se basan en cuatro principios:

- Calidad ante volumen
- Flexibilidad en diseño y tamaño
- Innovación y creatividad
- Satisfacción total de los clientes

#### **Políticas del Negocio y Precios:**

IXTEHUI no intentará destacar por los productos más baratos sino por una excelente calidad a precios razonables. Así los precios estarán situados entre los precios que ofrecen pequeños talleres locales (que a veces ni cubren sus propios costos) y los precios de productos similares adquiridos en el extranjero, con descuentos razonables por volumen. En especial IXTEHUI manejará las siguientes políticas de precios:

- ✓ Calidad - precios: Alta calidad a precios moderados.
- ✓ Política de descuentos: Descuentos progresivos por volumen hasta máximo 10%.
- ✓ Método de pago: Efectivo, cheque o transferencia
- ✓ Servicios adicionales: Consultoría gratuita en la utilización e instalación de los ojos y talleres para interesados en la fabricación de piezas de vidrio.

### **Política de personal:**

- ✓ Seguir con los 3 trabajadores actuales fijos al inicio (2016)
- ✓ Integración paulatina de trabajadores eventuales adicionales
- ✓ Integración de trabajadores eventuales a la plantilla fija acorde al crecimiento del negocio.

### **4.2.7 Objetivos**

Para aprovechar al máximo el tiempo y dinero invertido en el desarrollo del plan de Marketing digital se establecen los siguientes objetivos:

- Tener listo el portal de internet en Julio de 2016
- Incrementar la venta anual de 208,000 Pesos a 500,000 Pesos con un incremento posterior de 40% per ano.
- En enero de 2017 tener los primeros clientes en Centroamérica.
- Transferir y heredar los conocimientos a otros artesanos de la comunidad para que estos, a su vez, sigan desarrollando las técnicas y procesos de fabricación, y así logren expandir la reputación de Santiago de Cuacula como principal productor de ojos de vidrio, para crear una fuente de ingresos estable en la región.

### **4.2.8 Herramientas Mercadológicas que Utilizará la Empresa**

La empresa utilizará las siguientes herramientas mercadológicas:

- Catálogo de Productos impreso y en PDF
- Folletos
- Página Web
- Tienda virtual
- Foros dentro de la Web

- Redes sociales dentro de la Web
- Perfiles de clientes
- Página Facebook para la empresa

Siendo un mercado conservador es imprescindible contar con algunos medios de publicidad impresa como folletos y un catálogo. Sin embargo, en combinación con la posibilidad de realizar pedidos directamente a través de la tienda virtual implementada en la nueva página web de la empresa, se ofrecen también todos los medios digitales como foros, Facebook y otras redes sociales.

#### **4.2.9 Canal de distribución**

La empresa utilizará un canal de distribución directo de la siguiente forma:

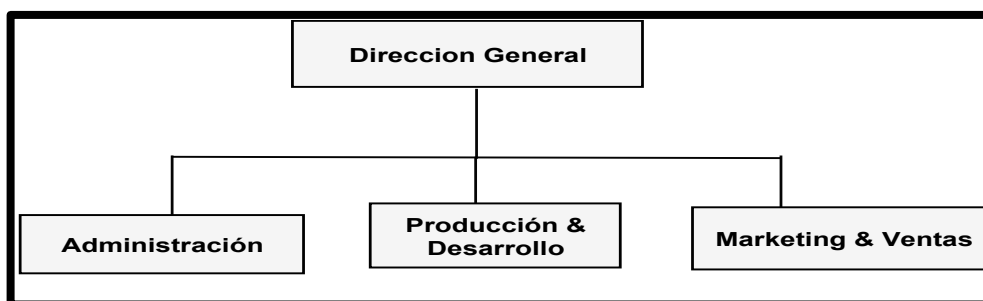
- Canal directo de productor a consumidor, la operación de venta se realizará en sitio (Ubicación física de IXTEHUI)
- Canal directo basado en la Web por medio de la tienda virtual de Sitio Web de IXTEHUI, de igual forma se ofrecerán los productos en tiendas Online como:
  - ✓ <http://es.aliexpress.com>,
  - ✓ <http://italian.alibaba.com>,
  - ✓ <http://www.ebay.com>,

Un canal directo de distribución es la forma más corta y sencilla de canal de distribución y se ha convertido en algo cada vez más común desde la llegada de internet.

#### **4.2.10 Organización e Implementación del Plan de Marketing Digital**

Aunque el volumen de negocio aún no justifica la contratación de personal para la gestión de las diferentes áreas principales de la empresa, se define la organización de estas para delimitar adecuadamente las responsabilidades:

Imagen 8. Organigrama de la Microempresa IXTEHUI



Fuente: Elaboración propia

### **Presupuesto para la Implementación del Marketing Digital**

El ejemplo del caso práctico IXTEHUI ha demostrado que la implementación del Marketing Digital para una Microempresa no requiere de mayores recursos financieros. En el presente caso se opera con el siguiente presupuesto:

Imagen corporativa con el manual de identidad de la marca – sin costo

Levantamiento fotográfico en fotos tipo estudio 3,000.00 Pesos

Edición y diseño del catálogo 5,500.00 Pesos

Desarrollo de la página Web 5,000.00 Pesos

**Total 13,500.00 Pesos**

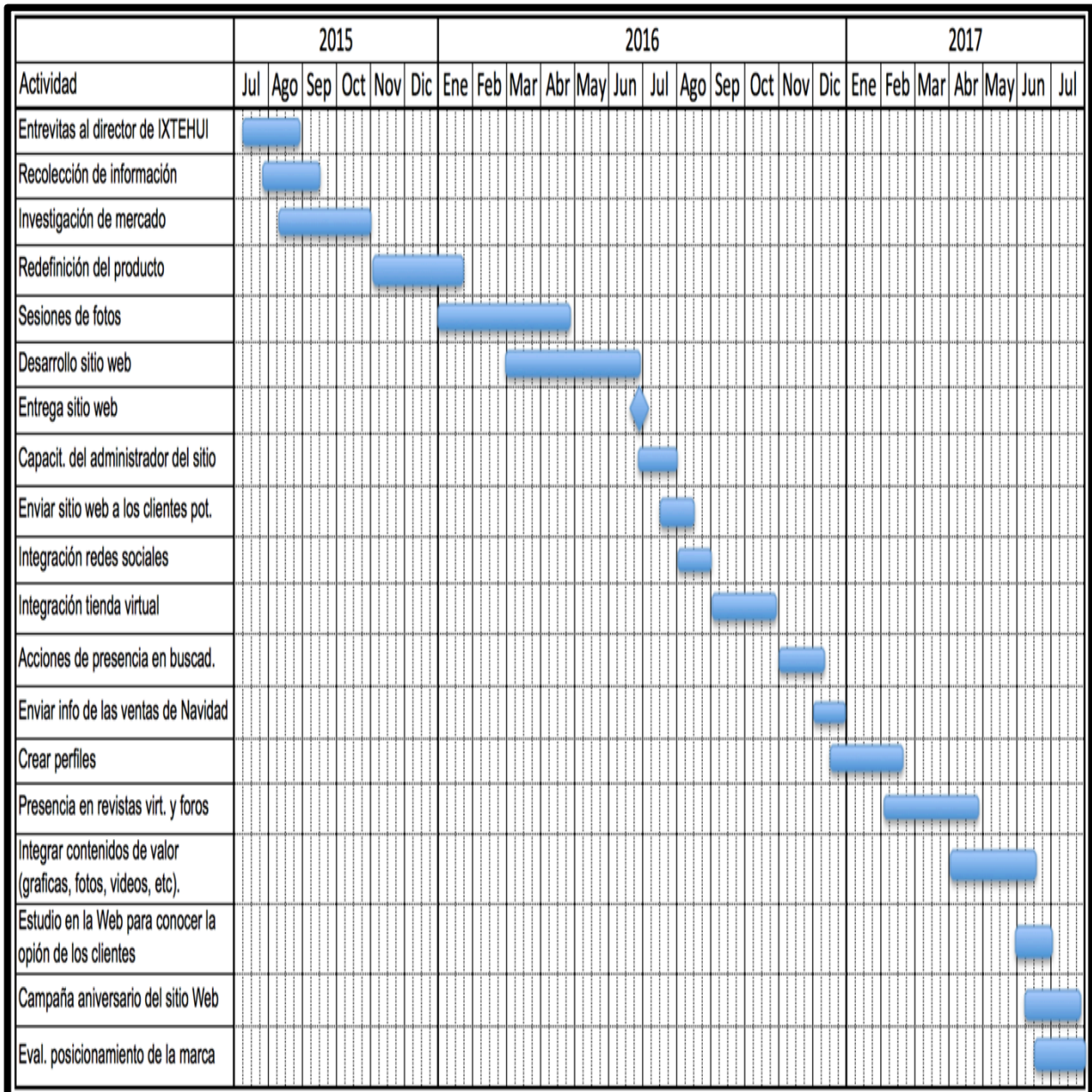
Para el mantenimiento de la página web se estima un costo anual de 1,500. Pesos.

El Plan de Marketing Digital del presente caso práctico fue desarrollado dentro de la presente Tesis, por lo cual no se incurrió en costos para consultores externos. En otros casos será aconsejable considerar un presupuesto adicional de 10,000 a 15,000 Pesos para apoyos externos.

## Planificación Desarrollo Marketing Digital

El proyecto de implementación del plan de Marketing Digital inició a mitades de 2015 y entra en funcionamiento en julio de 2016, alcanzando su maduración en 2017:

Grafica 10. Programa de desarrollo del Marketing Digital Julio 2016– Julio 2017



Fuente: Elaboración propia

Uno de los hitos más importantes de la implementación del Plan de Marketing Digital de IXTEHUI es la publicación del sitio WEB y del nuevo catálogo de productos, lo cual se dará a principios de julio de 2016.

### **Control e Implementación**

A fin de hacer eficaz y eficiente el Sitio Web de IXTEHUI se han identificado las siguientes actividades y tareas necesarias para poder alcanzar los mejores resultados:

- Observar la navegación del usuario.
- Observar datos relevantes para configurar el perfil del cliente.
- Generar estadísticas para la toma de decisiones estratégicas concretas.
- Lograr interacciones altamente personalizadas donde el cliente reciba única y exclusivamente la información que le es relevante.

Para medir la eficacia de la implementación del Plan de Marketing Digital se deberán realizar, mínimo trimestralmente, estadísticas sobre pedidos, solicitudes de información de nuevos clientes y sobre el volumen de negocio obtenido, y compáralo con los objetivos establecidos. De este seguimiento resultarán seguramente nuevas ideas y necesidades que de forma continua se irán implementando en la empresa.

#### **4.2.11 Resumen y Conclusiones del Caso Práctico IXTEHUI**

El desarrollo y la implementación del plan de Marketing Digital en la empresa IXTEHUI ha sido sumamente exitoso. Se logró demostrar que con un presupuesto de menos del 10% del volumen anual del primer año, es posible implementarlo.

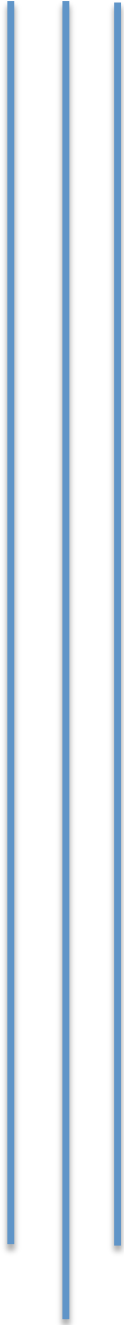
Se ha creado una identidad corporativa bajo el nombre de IXTEHUI y un logo que expresa lo artístico y la alta calidad de sus productos.

La definición de la misión, de la visión y de los valores de la empresa servirá como brújula en su desarrollo.

Gracias al estudio de mercado se ha logrado acceder a una mayor clientela de clientes potenciales, delimitar los clientes meta y, lo más importante, se ha iniciado a construir un canal de comunicación con ellos.

Con base en los resultados de la encuesta aplicada a los clientes potenciales se formuló la estrategia de mercado para IXTEHUI y la propuesta y planificación de la Implementación del Marketing Digital.

Aunque aún es prematuro para decir que la implementación del Plan de Mercado Digital en la empresa IXTEHUI efectivamente aumentó las ventas se puede observar que simplemente la realización de la encuesta ha generado mayor interés en los productos de la empresa y que llegaron solicitudes de información de clientes que antes ni sabían de los productos de IXTEHUI.



## CONCLUSIONES





## CONCLUSIONES

La investigación realizada en el presente estudio responde, en buena medida, a la interrogante formulada, probando la hipótesis de que: “La aplicación del Marketing Digital en una Microempresa como IXTEHUI es factible, sin mayores costos y conocimientos del microempresario, y aumentará a mediano plazo las ventas de la empresa.”

Es importante señalar que, por el momento, sólo se está respondiendo a la pregunta que se hizo en el planteamiento del problema de investigación: ¿Cómo se puede cerrar la brecha entre las posibilidades que ofrecen las tecnologías modernas, y la realidad del conocimiento y de la conciencia de los empresarios de MIPYMES? Se señaló el Internet como una herramienta importante y relativamente fácil de manejar, que permite a las MIPYMES acceder a su mercado potencial e incrementar sus ventas. Por falta de tiempo aún no se puede probar el incremento de las ventas.

La investigación aporta a las MIPYMES una metodología para elaborar un Plan de Marketing Digital con los requerimientos mínimos, acorde a las posibilidades y necesidades de las microempresas. Al mismo tiempo ofrece una metodología para la implementación de las herramientas de Marketing Digital y de esta forma acercar los empresarios de las MYPIMES a sus clientes potenciales.

El presente estudio permitió comprobar que el costo del Marketing Digital a mediano plazo, en comparación con los costos del Marketing Tradicional, es menor y con mejores rendimientos.

Se ha llegado a la conclusión de que, a pesar de los recursos limitados con los cuales cuentan las micro y pequeñas empresas, sí es posible e incluso altamente recomendable, desarrollar e implementar un Plan de Mercado que aprovecha las grandes ventajas de las herramientas del Marketing Digital, aunque los empresarios probablemente necesiten una guía que les ayude en cómo hacerlo. El presente

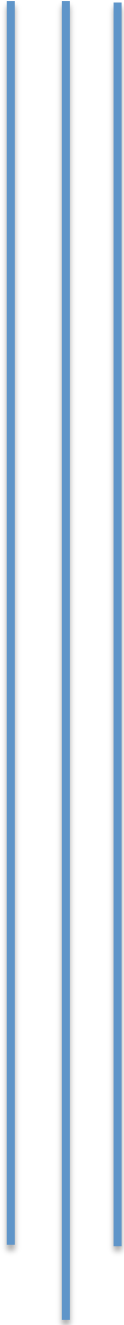
trabajo probablemente servirá como tal o, como mínimo, ofrece una serie de ideas que inspiren a los empresarios de MIPYMES en este camino.

## **Recomendaciones**

Se hacen las siguientes recomendaciones para la microempresa IXTEHUI:

- Adoptar en el negocio, la Misión, Visión, los Valores, la Filosofía, la Marca, las Políticas de Precio, las Políticas de Personal, los Objetivos, las Herramientas Mercadológicas, y el Organigrama propuestos.
- Seguir el programa de desarrollo del Marketing Digital, y dar continuidad adoptando las técnicas de control propuestas.
- Contratar un becario con el perfil de publicista, mercadólogo, o comunicólogo, para que funcione como “**community manager**” para administrar el sitio Web. El salario del becario serian aproximadamente \$4000 mensuales.
- Implementar procesos administrativos definidos.
- Elaborar un manual del proceso de producción.
- Convertirse en un negocio formal a la brevedad posible.
- Se recomienda que los responsables de esta investigación den seguimiento al proyecto y que de forma trimestral comprueban si se están logrando los objetivos del aumento de ventas planeados.
- Colocar en el domicilio, en lugar visible, el Logo de IXTEHUI

El presente trabajo ha creado un incremento muy importante en la conciencia de los dueños del negocio de la importancia de los diferentes aspectos que ofrece un Plan de Marketing Digital profesional, ha acercado a la empresa IXTEHUI a sus clientes existentes y potenciales, y creará mayor estabilidad y volumen de negocio de la empresa.



## ANEXOS





BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESA**

**Cuestionario para Clientes Potenciales**

Solicitamos tu colaboración para responder el siguiente cuestionario, la cual forma parte de la metodología de un trabajo de la maestría en Administración de Pymes de la BUAP, relacionado con la implementación de la herramienta de Marketing Digital, por lo cual agradecemos su apoyo.

1. De las siguientes opciones, por favor seleccione con una **X** el tipo de arte que produce:
  - a. Figuras y esculturas Religiosas
  - b. Figuras y esculturas en General
  - c. Máscaras
  - d. Caras / Muñecas
  - e. Taxidermia
  - f. Otros

2. ¿Es difícil encontrar ojos que cumplan con sus necesidades?

Si /no

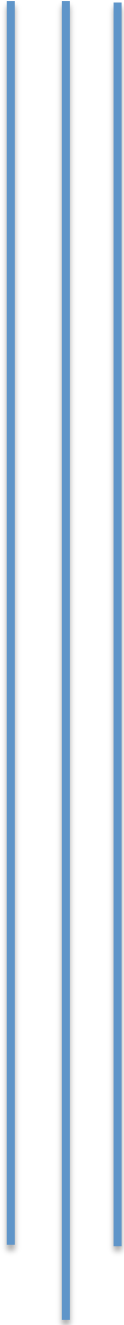
Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Dónde compra regularmente los ojos?
- a. Tiendas especializadas
  - b. Productores – Consumidor
  - c. Online
  - d. Tiendas materias primas
4. ¿Compra ojos de otro material aparte del cristal?  
Si / no
5. Por favor seleccione con un X el material distinto al vidrio del que compra ojos.
- a. Plástico
  - b. Arcilla Polimérica
  - c. Otro
6. De los siguientes valores, por favor seleccione con una X los que sean más importantes para usted a la hora de hacer una compra.
- a. Calidad
  - b. Flexibilidad
  - c. Atención personal
  - d. Creatividad
  - e. Experiencia
  - f. Innovación
  - g. Precio
7. Le gustaría comprar ojos desde un sitio de internet y que el producto llegue a su domicilio?
- Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

8. De las siguientes opciones, ¿cuál sería el tiempo de entrega deseado?:
- a. 15 días
  - b. 20 días
  - c. 30 días
  - d. Otro

Muchas gracias por su tiempo!

Por ayudarnos a mejorar nuestros productos y servicio, en su primera compra, por cada \$1,000 Pesos se le obsequiarán 100 pares de ojos de las medidas de 3 mm a 10 mm.



## BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, Arthur.(1999). *Diccionario de economía y negocios*. Barcelona: Espasa Siglo XXI
- AMA. (17 de julio de 2015). American Marketing Association. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- AMIPCI. (2015). 11° estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2015. Asociación Mexicana de Internet. Recuperado de [http://www.amipci.org.mx/images/AMIPCI\\_HABITOS\\_DEL\\_INTERNAUTA\\_MEXICANO\\_2015.Pdf](http://www.amipci.org.mx/images/AMIPCI_HABITOS_DEL_INTERNAUTA_MEXICANO_2015.Pdf)
- Bernal, A. Cesar (2005). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION: ADMINISTRACION, ECONOMIA, HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES*. México: PEARSON
- Bateman, Thomas Y Snell Scott. (2005). *Administración, un Nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Betancur López, Sonia (2010) *Operalización de Variables*. Colombia. Universidad de Caldas.
- Bianchi, P. & Miller, L. (1999) . *Innovación y territorio*. Mexico: His
- Delgado, G. (2003). México: *Estructura Política, Económica, y Social*. México: Pearson.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos aires: El Ateneo
- Eduardo, T. ( 2015). Quince años de políticas públicas a favor de Pymes y emprendedores. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/quince-anos-de-politica-publica-a-favor-de-pymes-y-emprendedores.html>
- Fisher de la Vega, L. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: MC GRAW HILL.
- Fisher, W.P. (1989). *Marketing creativo para el servicio de comidas*. México: Trillas.
- FREIRE, ANDY.(2005). *Pasión por emprender*, México: editorial Norma
- GelemettliJ. Carlos. (2013). *Pymes Globales Estrategias y Prácticas para La Internacionalización de Empresas Pyme*. Ugerman



- Giuliani, A. C. (2007). *Marketing del comercio detallista y de servicios*. México: UMAD
- George, S. Claude. (1992). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Prentice Hall
- Gomez, D. (2012). *Bien pensado Marketing*. Obtenido de <http://bienpensado.com/5-ventajas-del-marketing-tradicional-sobre-el-digital>
- Harwood, F. Merrill (1997). *Clasicos en administracion*. Mexico: Limusa
- Hernández, Vargas Ivonne (2012). *El fracaso acecha a Pymes mexicanas*. Expansión (en línea). Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/05/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas> (Consulta: 2 de julio de 2016).
- Hernández Vargas, Ivonne (2009) " Las ventajas de un plan de negocios". Revista Entrepreneur México. Pág. 82.
- ILPES. (2009). *Guía para la Presentación de Proyectos*. México: Siglo XXI.
- INADEM. (2016). *INADEM*. Obtenido de [https://www.inadem.gob.mx/tempaltes/protostar/que\\_es\\_anadem\\_php](https://www.inadem.gob.mx/tempaltes/protostar/que_es_anadem_php)
- INEGI. (2016). <http://www.inegi.org.mx/> . Obtenido de [http://www.condusef.gob.mx/PDFs/cuadros\\_comparativos/bancos/cuentas\\_credito/pymes/empresario\\_pyme.pdf](http://www.condusef.gob.mx/PDFs/cuadros_comparativos/bancos/cuentas_credito/pymes/empresario_pyme.pdf)<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/tabulados.html>
- Irigoyen, M. (Julio 2014). E- MARKETING BLOG. Obtenido de <http://e-mktg.blogspot.mx/2008/10/definicion-de-marketing-digital.html>
- Kartajaya, H., Setiawan, I., & Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. Madrid: Acción empresarial
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson
- Kutchera, J. (2013). *ÉXITO su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill
- Lara, J. M. (2004). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción fidelización del cliente*. Madrid: Pearson Educación

- Mendez, M. (2002). *Economía y la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Marcado, S. (2004). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: PAC.
- Mayordono, L. (2003). *e- Marketing*. Barcelona: Gestión 2000.com
- Münch, G. Lourdes. (2008). *Fundamentos de Administración*. Trillas.
- Nueno P. Y Otros. (2003). *Lo que se aprende en los mejores MBA*. Barcelona: Gestión 2000.
- OCDE (2013), Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México, OECD. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204591-es>
- Peñarroya, M. (Junio 2016) *Alzado*. Obtenido de [http://www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439)
- PYME. (2012). *Observatorio PYME*. Obtenido de <http://www.observatoriopyme.org>
- Reyes Ponce, Agustín (2001) *Administración Moderna*. México. Limusa
- Rodríguez, J. (2005). *Como Aplicar Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Cengage Learning
- Sánchez, Marissa “Plan de negocios” *Revista Entrepreneur México*. Pag. 48.
- Stanton, J., Etzel, J. & Walker, J. (2007). *Fundamentos de Marketing en México*: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Schewe, C. & Smith, R. (1980). *Mercadotecnia conceptos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Stoner, J. Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Thompson, Ivan. (2006) - Importancia de la mercadotecnia. *Promonegocios.net*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html>
- Valencia, J. R. (2007). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson Editores.
- William, A.C. (2004). *Plan de Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- <https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito/>