



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL
CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A.
(MOMBU)**

Ingrid Marielos Soto Castellanos

Asesorada por el Ing. Juan Carlos Godínez Orozco

Guatemala, junio de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL
CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A.
(MOMBU)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

INGRID MARIELOS SOTO CASTELLANOS
ASESORADA POR EL ING. JUAN CARLOS GODÍNEZ OROZCO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Sindy Massiel Godínez Bautista
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL
CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A.
(MOMBU)**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de septiembre de 2021.

Ingrid Marielos Soto Castellanos

Guatemala, 13 de enero de 2023

Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizú:

Me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación de la estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial **INGRID MARIELOS SOTO CASTELLANOS**, quien se identifica con el registro académico No. **201602866**, titulado **“ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A. (MOMBU)”**. A mi criterio dicho trabajo, el cual he asesorado, cumple con los objetivos planteados para su desarrollo.

Por dicho motivo, **LO DOY COMO APROBADO**, para continuar con el trámite correspondiente.

Sin otro particular, gratamente me suscribo de usted.

Atentamente,



Juan Carlos Godínez Orozco

Ingeniero Industrial

Colegiado No. 11828

Juan Carlos Godínez Orozco
Ingeniero Industrial
Colegiado No.11828



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.035.023

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A. (MOMBU)**, presentado por la estudiante universitaria **Ingrid Marielos Soto Castellanos**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Karla Lizbeth Martínez Vargas
Ingeniera Industrial
Colegiada No. 5,706

Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2023.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

LNG.DIRECTOR.128.EMI.2023

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A. (MOMBU)**, presentado por: **Ingrid Marieles Soto Castellanos**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, junio de 2023.

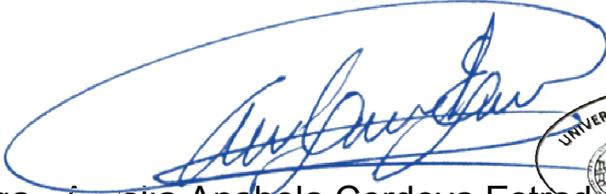
Facultad de Ingeniería

Decanato
24189101-
24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.507.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DEL MERCADO, PARA EL CRECIMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA O&O INNOVACIÓN DINÁMICA, S. A. (MOMBU)**, presentado por: **Ingrid Marielos Soto Castellanos**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, junio de 2023

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por brindarme sabiduría y perseverancia en la consecución de mis metas. También por guiar e iluminar mi camino, fortalecer mi corazón, llenarme de esperanza y ser mi lugar seguro. Toda la gloria es para Él.
- Mis padres** Edwin Soto y María de los Ángeles Castellanos, por ser inspiración de amor, excelencia, trabajo, superación, disciplina y tenacidad. El logro de mis metas no sería posible sin su apoyo incondicional. Son grandes ejemplos para mí.
- Mi abuelita** Ingrid Barrera, por todos los consejos y las enseñanzas que me ha transmitido con alegría y desmedido amor. Gracias por cuidarme tanto.
- Señora** Guisela Estrada, por estar siempre que la necesito, por ser mi apoyo, por amarme y querer lo mejor para mí.
- Mis hermanos** Pablo Muñoz y Adrián Estrada, por brindarme su amor y apoyo incondicional.
- Mis tíos** Luis Castellanos y Silvia Orellana, por ser ángeles en mi vida.

Mis primos

Andrés y Andrea, por animarme siempre y estar presentes en cada momento importante.

Mi familia

Por creer siempre en mí y brindarme su amor a lo largo de mi vida.

Mi novio

José García, por ser fuente de inspiración y ayudarme a crecer día a día espiritual, profesional y personalmente. No solo me ha aceptado, sino me ha hecho desarrollar mi máximo potencial con amor y paciencia.

Señor

Edgar Molina, por el cariño, apoyo, consejos y palabras de aliento.

Mis amigos

Por apoyarme, aconsejarme y animarme en cada etapa.

AGRADECIMIENTOS A:

**La Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser mi *alma mater*, permitiendo desarrollar mis habilidades con excelencia y formarme como una profesional íntegra. Es un orgullo pertenecer a esta casa de estudios.

Facultad de Ingeniería

Por brindarme el conocimiento necesario para desempeñarme como profesional de alto rendimiento. Es un privilegio formar parte de ella.

Mi asesor

Ingeniero Juan Carlos Godínez, por brindarme su apoyo y compartir sus conocimientos sin egoísmo. Agradezco grandemente su paciencia, consejos y tiempo invertido en la asesoría del presente trabajo de graduación para enriquecer el mismo.

MOMBU

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación en su empresa, en especial a la ingeniera Betsaida Olivares y a la licenciada Karla Orellana, por su valioso tiempo y conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
LISTA DE SÍMBOLOS	XV
GLOSARIO	XVII
RESUMEN	XXV
OBJETIVOS.....	XXVII
INTRODUCCIÓN	XXIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Información general de la empresa	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Ubicación	2
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión	3
1.1.5. Objetivos.....	3
1.1.6. Valores éticos	3
1.1.7. Servicios y actividades	4
1.2. Estructura organizacional	5
1.2.1. Tipo de organización	6
1.2.2. Organigrama.....	6
1.2.3. Descripción de puestos	7
1.3. Generalidades del Departamento de <i>Marketing</i> y Ventas	9
1.3.1. Objetivos del departamento	10
1.3.2. Organigrama.....	10
1.4. Mercadotecnia	11
1.4.1. Definición	11

1.4.2.	Elementos básicos	14
1.4.3.	Funciones.....	16
1.4.4.	Objetivos principales	16
1.4.5.	Tipos de mercadotecnia	17
1.4.6.	Valor técnico de la mercadotecnia	20
1.4.7.	Proceso de mercadotecnia.....	21
1.4.7.1.	Análisis de oportunidades	21
1.4.7.2.	Investigación de mercados.....	22
1.4.7.3.	Selección de estrategias	23
1.4.7.4.	Selección de tácticas.....	26
1.4.7.5.	Aplicación del proceso	27
1.4.7.6.	Control del proceso	27
1.4.8.	Entorno de la mercadotecnia.....	28
1.4.8.1.	Microambiente.....	29
1.4.8.2.	Macroambiente.....	30
1.5.	Aspectos fundamentales de la mercadotecnia.....	32
1.5.1.	Satisfactor comercial	32
1.5.1.1.	Definición.....	32
1.5.1.2.	Niveles de satisfacción	33
1.5.1.2.1.	Beneficio básico	33
1.5.1.2.2.	Producto genérico	33
1.5.1.2.3.	Producto esperado.....	33
1.5.1.2.4.	Producto ampliado	34
1.5.1.2.5.	Producto potencial	34
1.5.1.3.	Clasificación	34
1.5.1.3.1.	Bienes de uso común....	35
1.5.1.3.2.	Bienes de comparación.....	35

	1.5.1.3.3.	Bienes de especialidad.....	35
	1.5.1.3.4.	Bienes no buscados	35
	1.5.1.4.	Marca comercial	36
	1.5.1.5.	Logotipo comercial.....	37
1.5.2.		Segmentación de mercado	38
	1.5.2.1.	Definición	38
	1.5.2.2.	Tipos de mercados de bienes y servicios.....	40
	1.5.2.2.1.	Mercados de consumo	40
	1.5.2.2.2.	Mercados industriales...	41
	1.5.2.3.	Variables de segmentación.....	41
	1.5.2.3.1.	Geográficas	42
	1.5.2.3.2.	Demográficas	42
	1.5.2.3.3.	Psicográficas	42
	1.5.2.3.4.	De conducta	43
	1.5.2.4.	Enfoques de la segmentación.....	43
	1.5.2.5.	Hábitos del consumidor	44
	1.5.2.6.	Perfil del consumidor	45
1.5.3.		Fijación de precio.....	46
	1.5.3.1.	Definición	46
	1.5.3.2.	Consideraciones para la fijación de precios	47
	1.5.3.2.1.	Estimación de costos....	47
	1.5.3.2.2.	Precios de los competidores	47
	1.5.3.3.	Métodos de fijación de precios	48

	1.5.3.3.1.	Método basado en el costo	48
	1.5.3.3.2.	Método basado en el valor percibido.....	48
	1.5.3.3.3.	Método basado en la competencia.....	49
1.5.4.		Canales de distribución de productos y servicios....	49
	1.5.4.1.	Definición.....	49
	1.5.4.2.	Tipos de canales de distribución	50
1.5.5.		Comunicaciones integradas de <i>marketing</i>	51
	1.5.5.1.	Definición.....	52
	1.5.5.2.	Mezcla promocional	52
1.6.		Fundamentos de la administración de ventas	55
	1.6.1.	Definición.....	55
	1.6.2.	Etapas	56
	1.6.2.1.	Prospección.....	56
	1.6.2.2.	Acercamiento	56
	1.6.2.3.	Presentación del mensaje	57
	1.6.2.4.	Negociación.....	57
	1.6.2.5.	Cierre de la venta	58
	1.6.2.6.	Servicio postventa	58
	1.6.3.	Factores influyentes en las ventas	58
	1.6.3.1.	Factores externos.....	59
	1.6.3.1.1.	Marco económico.....	59
	1.6.3.1.2.	Marco técnico.....	59
	1.6.3.1.3.	Marco sociocultural	60
	1.6.3.1.4.	Marco ambiental.....	60
	1.6.3.2.	Factores internos.....	60

	1.6.3.2.1.	Metas, objetivos y cultura.....	60
	1.6.3.2.2.	Recursos humanos.....	61
	1.6.3.2.3.	Recursos financieros	61
	1.6.3.2.4.	Capacidad de producción.....	61
	1.6.3.2.5.	Capacidad de servicio ..	61
	1.6.3.2.6.	Capacidad de investigación y desarrollo.....	62
2.	SITUACIÓN ACTUAL.....		63
2.1.	Satisfactores comerciales.....		63
	2.1.1.	Descripción del servicio	63
	2.1.2.	Ciclo de vida del servicio	64
	2.1.3.	Canales de distribución	65
	2.1.4.	Descripción del proceso	66
2.2.	Segmentación de mercado.....		67
	2.2.1.	Segmentación actual	67
	2.2.2.	Mercado objetivo actual.....	68
2.3.	Análisis del cliente actual.....		69
	2.3.1.	Tipos de clientes.....	69
	2.3.2.	Perfil del cliente	69
		2.3.2.1. Intereses del cliente.....	69
		2.3.2.2. Características del cliente.....	70
		2.3.2.3. Hábitos del cliente	71
	2.3.3.	Aspectos sociodemográficos	72
2.4.	Mezcla promocional actual		73
	2.4.1.	Promoción de ventas	73

2.4.2.	Fuerza de ventas.....	74
2.4.3.	Publicidad.....	75
2.4.4.	<i>Marketing</i> directo.....	76
2.5.	Fijación de precios	76
2.5.1.	Consideraciones para el establecimiento de precios.....	77
2.6.	Análisis FODA de la empresa	78
2.6.1.	Análisis interno	78
2.6.1.1.	Fortalezas.....	78
2.6.1.2.	Debilidades.....	79
2.6.2.	Análisis externo	80
2.6.2.1.	Oportunidades.....	80
2.6.2.2.	Amenazas	81
2.7.	Deficiencias en los procesos actuales.....	81
2.7.1.	Descripción.....	82
2.7.2.	Estratificación de problemáticas.....	82
2.7.3.	Delimitación del problema	83
2.7.3.1.	Árbol de problemas	84
2.7.3.2.	Matriz de involucrados	86
3.	PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DE MERCADO	89
3.1.	Investigación de mercado	89
3.1.1.	Identificación del problema.....	89
3.1.1.1.	Estudio de clientes actuales.....	90
3.1.1.2.	Análisis de tendencia de mercado.....	91
3.1.1.3.	Indagación de viabilidad del servicio ..	100
3.1.1.4.	Evaluación de promoción de <i>marketing</i> actual.....	100

3.1.2.	Recolección de datos	102
3.1.3.	Análisis e interpretación de datos	119
3.1.3.1.	Elección de nuevo nicho objetivo.....	119
3.1.3.1.1.	Necesidades del cliente nuevo	121
3.1.3.1.2.	Características del cliente	122
3.1.4.	Informe de resultados	123
3.2.	Formulación de estrategias de desarrollo de mercado	123
3.2.1.	Generación de ideas.....	124
3.2.1.1.	Estrategias de atracción al nuevo nicho objetivo.....	124
3.2.1.2.	Alianzas estratégicas	125
3.2.1.3.	Financiación externa (patrocinadores y donaciones)	126
3.2.1.4.	Plan de comunicación dirigido a los clientes actuales y a la demanda latente	126
3.2.2.	Matriz de alternativas.....	127
3.3.	Descripción de los criterios de decisión.....	128
3.3.1.	Ponderación de criterios	128
3.4.	Análisis de alternativas	131
3.4.1.	Selección de estrategias de desarrollo de mercado.....	134
3.5.	Estrategias de desarrollo de mercado	135
3.5.1.	Descripción técnica.....	135
3.5.1.1.	Promoción de ventas	137
3.5.1.2.	Publicidad de <i>marketing</i>	140

	3.5.1.3.	Influencia social (propaganda de <i>marketing</i>)	170
	3.5.1.4.	Alianzas estratégicas	173
	3.5.1.5.	Financiación externa (patrocinadores y donaciones)	175
	3.5.2.	Árbol de objetivos	177
3.6.		Reestructuración organizacional	179
	3.6.1.	Plan estratégico mejorado	179
	3.6.2.	Plan de negocios mejorado	183
3.7.		Costos de desarrollo de mercado	186
	3.7.1.	Costos de investigación	186
	3.7.2.	Costos de promoción de ventas	187
	3.7.3.	Costos de publicidad de <i>marketing</i>	188
	3.7.4.	Costos de influencia social (propaganda de <i>marketing</i>)	192
4.		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	193
	4.1.	Plan de acción para desarrollo del mercado	193
		4.1.1. Objetivos del plan de acción.....	193
		4.1.2. Alcances.....	194
		4.1.3. Supuestos de la implementación.....	194
	4.2.	Actividades a desarrollar	195
		4.2.1. Descripción de actividades.....	195
	4.3.	Plan de estrategias sobre desarrollo de mercado	197
		4.3.1. Mezcla promocional estratégica	197
	4.4.	Planificación de actividades	200
		4.4.1. Diagrama PERT	201
		4.4.2. Diagrama de Gantt	206
	4.5.	Recursos para la implementación de estrategias.....	209

4.5.1.	Recurso humano	209
4.5.2.	Recurso tecnológico	211
4.5.3.	Recurso financiero.....	212
4.6.	Resultados esperados.....	214
4.6.1.	Resultados a corto plazo (1 año).....	215
4.6.2.	Resultados a largo plazo (más de 1 año)	215
4.7.	Limitantes del desarrollo de actividades estratégicas.....	216
4.7.1.	Limitantes internas.....	216
4.7.1.1.	Recursos de capital	216
4.7.1.2.	Resistencia al cambio.....	216
4.7.1.3.	Capacidad instalada	217
4.7.2.	Limitantes externas.....	217
4.7.2.1.	Situación económica.....	217
4.7.2.2.	Surgimiento de nuevos oferentes	218
4.7.2.3.	Perspectiva de clientes meta sobre la propuesta de negocio	218
5.	MEJORA CONTINUA.....	219
5.1.	Resultados obtenidos de las propuestas.....	219
5.1.1.	Interpretación.....	219
5.2.	Índices financieros de desempeño	220
5.3.	Métricas de desempeño	224
5.3.1.	Desempeño de <i>marketing</i> aplicado	224
5.4.	Mejora continua de propuestas	227
5.4.1.	Ciclo de Deming	227
5.4.1.1.	Planificación y análisis estratégico (planear)	227
5.4.1.2.	Ejecución del plan de acción (hacer). ..	228
5.4.1.3.	Control de eficacia (verificar)	228

5.4.1.4.	Adecuación del plan de acción (actuar).....	229
5.4.2.	Metodología <i>Jobs To Be Done</i>	230
5.5.	Auditoría de <i>marketing</i>	233
5.5.1.	Auditoría interna.....	233
5.5.2.	Auditoría externa.....	234
5.6.	Fuentes de verificación.....	235
5.6.1.	Fuentes internas.....	236
5.6.2.	Fuentes externas.....	236
5.7.	Acciones de retroalimentación.....	237
5.7.1.	Acciones correctivas.....	237
5.7.2.	Acciones preventivas.....	238
5.7.3.	Acciones proactivas.....	239
CONCLUSIONES.....		241
RECOMENDACIONES.....		243
BIBLIOGRAFÍA.....		245
APÉNDICES.....		247

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de MOMBU.....	7
2.	Organigrama del Departamento de <i>Marketing</i> y Ventas de la empresa MOMBU.....	11
3.	Árbol de problemas	85
4.	Sitios web más visitados por los guatemaltecos	94
5.	Gráfica sobre la utilización de cada red social en Guatemala.....	95
6.	Descripción de la audiencia de Facebook.....	96
7.	Descripción de la audiencia guatemalteca de Instagram	97
8.	Descripción de la audiencia guatemalteca de Twitter	98
9.	Descripción de la audiencia guatemalteca de LinkedIn.....	99
10.	Gráfica de edad.....	104
11.	Gráfica de nivel educativo alcanzado.....	105
12.	Gráfica de lugar de residencia	106
13.	Gráfica de cantidad de hijos.....	106
14.	Gráfica de posesión de hijos menores de 15 años	107
15.	Gráfica de frecuencia de utilización de los medios de comunicación.	108
16.	Gráfica de situación laboral en relación de dependencia	108
17.	Gráfica de desarrollo de emprendimientos.....	109
18.	Gráfica de deseo de invertir en su formación sobre el emprendimiento.....	109
19.	Gráfica de modalidad educativa preferida.....	110
20.	Gráfica de gusto de aprender a armonizar su desarrollo profesional con la maternidad.....	110

21.	Gráfica de tiempo adecuado para la duración de cada sesión de los cursos que abordan temas relacionados con el emprendimiento y su equilibrio con la maternidad	111
22.	Gráfica de rango de precios que estarían dispuestas a pagar por dichos cursos	112
23.	Gráfica de conocimiento sobre la comunidad MOMBU	112
24.	Gráfica de participación en actividades realizadas por MOMBU	113
25.	Gráfica de tipo de empresa.....	114
26.	Gráfica de tamaño de la empresa.....	114
27.	Gráfica de empresas que ofrecen productos o servicios dirigidos a mujeres o niños.....	115
28.	Gráfica de empresas que han realizado alianzas estratégicas.....	115
29.	Gráfica de empresas que han invertido en espacios publicitarios y promocionales.....	116
30.	Gráfica de empresas con la disposición de invertir en espacios publicitarios y promocionales ofrecidos por plataformas virtuales de alta audiencia femenina	117
31.	Gráfica de empresas con la disposición de otorgar donaciones a negocios dedicados a temas de impacto social	118
32.	Gráfica de empresas que conocen a MOMBU	118
33.	Gráfica de empresas que han realizado negocios con MOMBU	119
34.	Estrategias de atracción	125
35.	Estrategias para efectuar alianzas.....	125
36.	Estrategias para obtener financiación externa.....	126
37.	Estrategias promocionales.....	127
38.	Ejemplo de cupón de descuento.....	137
39.	Ejemplo de publicación sobre el sorteo	139
40.	Tarjeta de cliente frecuente	139
41.	Diseño de empaque propuesto para los <i>kits</i>	142

42.	Principales objetivos de Facebook e Instagram	144
43.	Ejemplo de anuncio publicitario en Facebook	145
44.	Publicación propuesta para fijar en página de Facebook.....	147
45.	Ejemplo de anuncio publicitario en Instagram.....	149
46.	Perfil de Instagram actual.....	152
47.	Diseño propuesto para el perfil de Instagram.....	153
48.	Gráfica sobre el tipo de contenido que los usuarios prefieren ver en las redes sociales.....	155
49.	Ejemplo de contenido de entretenimiento	156
50.	Tipo de contenido que se debe publicar en redes sociales.....	157
51.	Propuesta visual del sitio de LinkedIn de la compañía.....	158
52.	Métricas para medir resultados en redes sociales	159
53.	Propuesta del inicio del sitio web de la empresa.....	162
54.	Ejemplo de anuncio en Google Ads	166
55.	<i>Mockup</i> de anuncios en Google Ads.....	167
56.	<i>Mockup</i> de fondo propuesto para presentaciones	168
57.	Diseño de mascarilla de MOMBU	169
58.	Diseño de calcomanía con eslogan como publicidad.....	171
59.	<i>Mockup</i> de diseño del filtro de la compañía	172
60.	Ejemplo de campaña de concientización para propaganda	173
61.	Árbol de objetivos.....	178
62.	Flujograma de actividades para la implementación estratégica	198
63.	Diagrama PERT	204
64.	Diagrama de Gantt.....	207
65.	Plan de comunicaciones integradas de <i>marketing</i>	208
66.	Costos asociados a las estrategias de desarrollo de mercado	214
67.	Análisis dimensional del JTBD	231
68.	Procesos de innovación mediante JTBD.....	232

TABLAS

I.	Matriz de involucrados	86
II.	Matriz de alternativas para el desarrollo de mercado.....	128
III.	Criterios de decisión para las alternativas.....	130
IV.	Calificaciones absolutas de cada alternativa	131
V.	Calificaciones relativas y totales de cada estrategia	133
VI.	Actividades de la propuesta estratégica.....	196
VII.	Tiempos de ejecución para cada actividad	202
VIII.	Ventajas y desventajas de la auditoría interna de <i>marketing</i>	234
IX.	Ventajas y desventajas de la auditoría externa de <i>marketing</i>	235

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
US\$	Dólar estadounidense
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

B2B	Abreviatura del modelo de negocio <i>Business to Business</i> , que se refiere a las estrategias de comercialización de productos o servicios con una empresa como cliente.
B2C	Abreviatura del modelo de negocio <i>Business to Consumer</i> , que se refiere a las estrategias de comercialización de productos o servicios con una persona particular como cliente final.
<i>B-learning</i>	Abreviatura del enfoque educativo <i>blended learning</i> , el cual combina la formación presencial impartida por un profesor y las actividades de aprendizaje en línea.
<i>Business Manager</i>	Herramienta gratuita de Meta que ayuda a organizar y administrar las acciones mercadológicas de una empresa, haciéndolas más eficientes y rentables.
<i>Call to action</i>	Estímulo que trata de inducir una respuesta inmediata de los clientes potenciales.
Capital de marca	Efecto diferencial que el conocimiento sobre la marca genera en respuesta de los clientes hacia las campañas promocionales y publicitarias de la empresa.

Ciclo Deming	Es una metodología de optimización constante y mejora continua de las actividades empresariales. Se fundamenta en cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar, cuyas siglas forman su nombre común: ciclo PHVA.
CIM	Comunicaciones integradas de <i>marketing</i> (sinónimo de mezcla promocional), las cuales son estrategias de promoción, mediante métodos combinados y unificados, que las organizaciones utilizan para comunicar sus productos y servicios al mercado meta.
<i>Community management</i>	Gestión, administración y construcción de la presencia de marca en los medios digitales. Conjunto de técnicas y prácticas utilizadas para redactar textos escritos que generen oportunidades de negocio y estimulen al lector a concretar una compra.
<i>Copywriting</i>	Conjunto de técnicas y prácticas utilizadas para redactar textos escritos que generen oportunidades de negocio y estimulen al lector a concretar una compra.
<i>Coworking</i>	Forma de trabajo en la que profesionales independientes, emprendedores y pequeñas empresas comparten un espacio laboral para desarrollar proyectos profesionales, ya sea propios o en una comunidad multidisciplinaria.

<i>E-books</i>	Libros en formato digital para ser leídos e interpretados por dispositivos electrónicos.
<i>E-commerce</i>	Compra y venta de productos y servicios a través de Internet, el cual es el medio principal de intercambio del sistema.
<i>E-learning</i>	Proceso de formación que se lleva a cabo a través de Internet mediante dispositivos conectados a la red, caracterizado por una separación física entre catedráticos y estudiantes.
<i>Engagement</i>	Compromiso de los usuarios con la marca, lo cual se traduce en relaciones duraderas y redituables, basadas en experiencias de compra cargadas de sensibilidad
Estrategias de desarrollo de mercado	Acciones mercadológicas que crean las condiciones necesarias para que la compañía pueda expandirse en un mercado nuevo, ya sea creando un producto o servicio diferente o adaptando uno existente, para cumplir las necesidades del segmento meta.
<i>Feed</i>	Tablero de las redes sociales que muestra el contenido de la red en el orden de los intereses del usuario.
<i>Giveaway</i>	Estrategia que organiza un sorteo o concurso digital en medios sociales a cambio de una meta, para

conseguir más seguidores, mayor interacción, atraer tráfico, aumentar ventas, entre otros.

Google Ads

Programa de publicidad en línea de Google que se utiliza para llegar a los clientes potenciales en el momento exacto en que se interesan por los productos o servicios ofrecidos.

Hashtag

Palabras clave transformadas en un hipervínculo que se utilizan para marcar el tema del contenido que se está compartiendo en redes sociales, facilitando la búsqueda de la temática deseada.

Insights

Perspectiva, opinión, comportamiento o expectativa del consumidor que orienta a la estrategia publicitaria y la política de *marketing*.

Jobs to be done

Metodología de innovación en los procesos de *marketing* para conocer mejor a los consumidores meta y entender, efectivamente, su comportamiento y necesidades.

Lead magnet

Es un tipo de contenido gratuito y de calidad que se ofrece a la audiencia a cambio de información personal, lo que eventualmente permite convertirlos en clientes potenciales.

Linktree

Herramienta que permite unir diversos enlaces en una sola página. Es sumamente útil en redes

sociales como Instagram y Facebook, que permiten insertar tan solo una URL en la biografía.

Live

Recurso en tendencia que permite que los usuarios creen sus propias transmisiones en vivo en donde pueden promocionar y ofrecer información en tiempo real sobre sus productos o servicios.

Mailing

Estrategia publicitaria empleada para promocionar productos y servicios de una marca, a través del envío masivo de correos electrónicos a distintas bases de datos.

Marketing

Conjunto de actividades y procesos destinados a cuantificar el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial; crear y entregar valor; fijar precios; comunicar la marca y ofrecer satisfactores de necesidades al segmento objetivo, lo cual tenga como resultado un intercambio beneficioso entre las partes interesadas.

Marketing digital

Sistema para vender productos y servicios a un segmento específico mediante canales y herramientas digitales en línea de forma estratégica, caracterizado por la personalización y masividad.

Micro-learning

Metodología de *e-learning* enfocada en el aprendizaje basado en habilidades brindando

información en pequeñas porciones, altamente enfocadas y especializadas.

Micromecenazgo

Sistema de financiación y herramienta de impulso económico de una iniciativa empresarial, el cual se basa en pequeños aportes económicos de un grupo de personas a quienes gusta la propuesta, a través de Internet.

MOMBU

Mom Business University (nombre comercial de una de las marcas de O&O Innovación Dinámica, S. A.).

Nicho de mercado

Representa una pequeña parte de un segmento de mercado (ya sea de personas o empresas), conformado por grupos inexplorados o poco conocidos, los cuales poseen ciertas características y necesidades comunes.

Reel

Contenido dentro de la red social de Instagram que adquiere cada vez más importancia en las estrategias de *marketing* por su formato, el cual permite la creación y la edición de videos cortos, los cuales pueden incluir filtros, efectos y música.

Satisfactor

Cualquier bien o servicio que se lanza en el mercado con el fin de satisfacer o resolver alguna necesidad o deseo de un grupo específico de personas.

Segmentación de mercado	Proceso mercadológico mediante el cual la compañía divide un amplio mercado de clientes potenciales en grupos pequeños con características en común.
<i>Social media</i>	Estrategias y procedimientos de <i>marketing</i> digital cuyo objetivo es crear y difundir información; promover servicios y productos, y construir un vínculo con su público objetivo, esto a través de los medios sociales como: redes sociales, blogs, foros, marcadores, geolocalización, multimedia, entre otros.
<i>Stickers de interacción</i>	Herramientas que aumentan la interacción con su público, lo cual permite ganar <i>engagement</i> en las historias de las redes sociales y así hacer crecer la marca.
<i>Storytelling</i>	Técnica de <i>marketing</i> que consiste en seducir a los clientes con el mensaje que estás transmitiendo, a través de historias que emocionan y que despiertan sus sentidos.
Venta	Entrega de un determinado bien o prestación de un servicio a cambio de un valor monetario, denominado precio.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene por objetivo implementar estrategias de desarrollo del mercado, a partir del conjunto de comunicaciones integradas de *marketing* brindadas. Esto es para la empresa de formación femenina, la cual comercializa a través de Internet, y de esta manera se incrementará la participación de ventas en su mercado, lo cual permitirá un crecimiento comercial significativo.

Es por esto que se inicia con la descripción de los antecedentes relativos a MOMBU, indicando su historia y planificación estratégica, pasando por la descripción de su estructura organizacional y las generalidades de su Departamento de *Marketing* y Ventas.

Posteriormente, se desarrolla un diagnóstico situacional de la empresa en estudio, incluyendo sus características mercadológicas actuales, tales como: línea de servicios y paquetes promocionales, segmentación de mercado, análisis de cliente actual, mezcla promocional, consideraciones para la fijación de precios y el análisis de las características de la compañía. A partir de lo anterior, se identificó la carencia de estrategias para desarrollar el mercado, es decir para expandirse en un nuevo nicho, así como las deficiencias críticas en los procesos mercadológicos de la compañía que están frenando su progreso.

Luego de la identificación de la problemática, se procede a la formulación de la propuesta estratégica para el desarrollo de mercado, a partir de las comunicaciones integradas de *marketing*, lo cual implica la selección minuciosa de los medios a utilizar considerando los costos implícitos de cada estrategia y

determinando el enfoque de los servicios para dirigirlos al nuevo nicho de mercado objetivo.

Después se detallan las actividades para la implementación de la propuesta, incluyendo el plan de acción, tiempos estimados para la ejecución de las actividades, recursos necesarios incluidos en el presupuesto de costos, así como los resultados esperados de la misma. Además, se consideran las limitantes internas y externas que pueden obstaculizar el desarrollo de las actividades para mitigar sus efectos.

Por último, se interpretan los resultados y se desarrolla la mejora continua de la propuesta, la cual incluye indicadores de desempeño y financieros, auditorías de *marketing*, técnicas de innovación en los procesos de *marketing*, así como medidas de retroalimentación para proteger y continuar con el progreso empresarial.

OBJETIVOS

General

Brindar estrategias sobre el desarrollo del mercado a implementar para el crecimiento comercial de la empresa O&O Innovación Dinámica, S. A. (MOMBU).

Específicos

1. Detectar oportunidades de impulso promocional, dirigidas al segmento rentable de clientes meta, para incrementar la participación de ventas de la empresa en su mercado.
2. Aumentar la competitividad de la empresa mediante la implementación de comunicaciones integradas de *marketing*, como estrategias de desarrollo de mercado.
3. Incrementar el valor de marca de la empresa por medio de las estrategias de desarrollo de mercado.
4. Definir los costos implicados en la implementación de estrategias de desarrollo de mercado para cumplir con la base presupuestaria aplicable.
5. Proponer un método presupuestario destinado al desarrollo estratégico, a través de la mezcla promocional, a fin de tener un óptimo control financiero.

6. Utilizar indicadores de desempeño, con el fin de medir el grado de efectividad de la inversión realizada.
7. Describir procedimientos de seguimiento para la implementación de las estrategias de desarrollo elegidas, con el fin de lograr la mejora continua en el proceso de *marketing*.

INTRODUCCIÓN

Mom Business University (MOMBU) es una de las dos marcas que forman parte de la sociedad O&O Innovación Dinámica, S. A. Esta empresa fue fundada en el año 2018, y fue hasta el año 2019 que inició a ejecutar sus funciones dirigidas por su misión, visión y valores. MOMBU es la primera empresa 100 % guatemalteca que tiene como objetivo apoyar con la educación *b-learning*, en sus dos modalidades (presencial y virtual), enfocada en la formación y desarrollo profesional de mujeres empresarias que se han convertido en madres, pero que también desean emprender en busca de una mejor calidad de vida para ellas y sus familias. Actualmente, debido a la pandemia covid-19, esta escuela de negocios se dedica a la enseñanza únicamente de manera virtual, para que las mujeres emprendedoras inicien un negocio exitoso y lo administren de forma eficiente.

Al fundar una empresa, se debe tener especial cuidado en la investigación detallada del segmento de clientes al cual se desea llegar, para elegir y enfocar los esfuerzos en aquel que genere rentabilidad y mayores ganancias. Con esto se logrará el crecimiento comercial de la empresa. Esto es el resultado de una exhaustiva investigación de mercados, para luego desarrollar las estrategias de forma exitosa. El Departamento de *Marketing* y Ventas de la empresa MOMBU ha presentado deficiencias para lograr esta expansión, limitando su progreso.

En el presente trabajo de graduación se brindará un conjunto de estrategias de desarrollo del mercado, a partir de las comunicaciones integradas de *marketing*, de forma que su participación de ventas aumente en el mercado. Para esto se inicia conociendo los antecedentes de la empresa, tales

como su reseña histórica, estructura organizacional y la descripción de su Departamento de *Marketing* y Ventas.

En el diagnóstico situacional de la empresa se analizan aspectos mercadológicos como: línea actual de servicios, segmentación de su mercado, investigación del cliente actual, medios promocionales y procesos internos que están frenando el progreso de la empresa. A partir de este análisis se identifica y entiende la situación crítica de *marketing* a solucionar para tener un crecimiento comercial.

El planteamiento teórico de la propuesta de estrategias que permiten el desarrollo del mercado, a partir de las comunicaciones integradas de *marketing*, incluye lo siguiente: investigación de mercado, proceso creativo de medios de comunicación, evaluación de características críticas para su selección, descripción de los medios seleccionados, reestructuración organizacional y la integración de sus respectivos costos.

Para la implementación de la propuesta se detalla la jerarquía y flujo de actividades a realizar, con su respectiva estimación de tiempo a través de un diagrama de Técnica de Revisión y Evaluación de Proyectos (PERT, por sus siglas en inglés). Además, se detallan los recursos necesarios, así como el presupuesto aproximado de costos promocionales, que permita tener una base de control financiero.

Por último, a fin de mantener un seguimiento y mejora continua en los procesos mercadológicos, se establecen las métricas de desempeño y financieras aplicables, la funcionalidad de las auditorías de *marketing*, las metodologías de innovación y medidas de retroalimentación a implementar para el desarrollo de ventajas competitivas.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Información general de la empresa

O&O Innovación Dinámica, S. A. es una pequeña empresa, netamente guatemalteca, fundada en el año 2018 bajo el régimen de sociedad anónima. Se dedica a la formación profesional y, para alcanzar sus metas, posee dos unidades de negocio, representadas por las siguientes marcas: Lúdico y MOMBU. Esta última es una escuela de negocios, la cual se dedica a la educación virtual, con algunas actividades presenciales, dirigida a madres empresarias y emprendedoras.

1.1.1. Historia

La idea de MOMBU surgió cuando la cofundadora, Ingeniera Betsaida Olivares se convirtió en madre y deseaba más tiempo para dedicarle a su hijo. MomBu tomó vida con el sueño de conciliar ser mamá de tiempo completo, desarrollarme profesionalmente y aportar recursos económicos al hogar. Después de buscar diversas formas de armonizar el mundo profesional y la maternidad, encontré que la mejor forma era hacer mi propio horario como emprendedora mencionó la ingeniera Olivares. Para poder cumplir con su objetivo, Betsaida decidió emprender, pero no lo quería hacer sola, razón por la cual se asoció con la licenciada Karla Orellana y decidieron que juntas educarían y empoderarían a las madres empresarias y emprendedoras.

Agregó: Descubrimos que era un camino solitario y difícil. Así que comenzamos a buscar comunidades que tuvieran nuestros mismos objetivos. Sin embargo, después de mucho tiempo la búsqueda no tuvo frutos. De ahí decidimos crearlo nosotras mismas mediante una comunidad de madres emprendedoras, que nos apoyáramos a seguir creciendo en nuestro negocio, con respeto, y aportar a nuestras creencias maternas.

Luego de unir fuerzas y de mucha planificación y arduo trabajo en conjunto, fue en el año 2019 en que ambas mujeres decidieron ejecutar las funciones de MOMBU. La licenciada Orellana dijo: Lo más importante para nosotras es empoderar a la mamá que desea generar ingresos y ayudar en el hogar, también a aquella que quiera encontrar un emprendimiento rentable. Cuando empoderamos a mujeres

para que emprendan, su entorno y comunidad se fortalece de esta manera pretenden contribuir al aumento del porcentaje actual, 7,4 %, de los emprendimientos guatemaltecos que consiguen establecerse.¹

1.1.2. Ubicación

El domicilio fiscal y comercial de la empresa MOMBU es 19 calle A 7-20 Parques 2, Hacienda de las Flores, zona 2, Villa Nueva, aunque la mayoría de sus servicios los brindan a distancia, por medio de campus virtuales (Facebook, Youtube y página oficial de MOMBU). Las actividades presenciales que brindan a sus clientes las realizan en sitios que permiten realizar *coworking* como She Works, ubicado en 9a calle 3-79, zona 14, Plaza la Novena; Chamba, situado en vía 5, 1-23 zona 4; y Sophos, de 4a avenida 12-59, zona 10, local 1D 2o nivel, Plaza Fontabella.

El equipo de trabajo cumple con sus responsabilidades laborales bajo la modalidad del teletrabajo. Sus clientes se encuentran dispersos en distintos puntos de la República de Guatemala y Latinoamérica.

1.1.3. Misión

“Hacemos un mundo mejor capacitando una mamá emprendedora a la vez.”²

¹ MOMBU. *Acerca de nosotros*. <https://mombusinessu.com/about-us/>. Consulta: 20 de octubre de 2020.

² Ibid.

1.1.4. Visión

“Ser la plataforma virtual para formación número 1 en Latino América, empoderando y desarrollando mujeres que aporten valor a su comunidad.”³

1.1.5. Objetivos

Entre los objetivos de la empresa se encuentran los siguientes:

- Generar ganancias al inspirar a madres emprendedoras para activar la economía en su comunidad, a través de herramientas de fácil acceso tecnológico y económico.
- Ser una plataforma de educación virtual y aprendizaje *b-learning* dirigida a madres empresarias y emprendedoras, que deseen desarrollarse profesionalmente.
- Trabajar para construir un mundo mejor, formando mejores mamás y emprendedoras.
- Fomentar el emprendimiento a través de tecnología.
- Contribuir al equilibrio entre los múltiples roles que debe cubrir una mujer al convertirse en madre.
- Ser una herramienta accesible, tanto tecnológica como económicamente, para apoyar a la comunidad MOMBU.
- Ser la plataforma virtual para formación número 1 en Latinoamérica.

1.1.6. Valores éticos

Los valores que distinguen a la empresa son los siguientes:

³ MOMBU. *Acerca de nosotros*. <https://mombusinessu.com/about-us/>. Consulta: 20 de octubre de 2020.

- Pasión: se refiere a la felicidad indescriptible por hacer las actividades empresariales y servir a los clientes.
- Integridad: se tiene entereza moral y rectitud en el comportamiento dentro y fuera de la empresa.
- Innovación: la empresa se compromete a mantenerse en constante reinvención, tanto en los procesos internos como en sus modelos de negocio y servicios.
- Excelencia: los servicios que ofrecen y las actividades laborales se desarrollan aplicando la calidad total, con responsabilidad social empresarial y orientados al cliente.

1.1.7. Servicios y actividades

Esta escuela de negocios se distingue por ser una plataforma educativa que ofrece una amplia variedad de cursos y talleres semipresenciales que ayudan a las madres emprendedoras a administrar su negocio de forma eficiente. MOMBU cuenta con diversidad de guías, *e-books* y formatos, los cuales son herramientas para la vida cotidiana y emprendimiento de los clientes. Asimismo, brindan apoyo al compartir sus experiencias y orientar en el proceso de emprendimiento, buscando el balance en los otros aspectos de la vida, como la maternidad, para así mostrar que eso no es un impedimento para su desarrollo y crecimiento integral.

La empresa brinda cursos de todo tipo: gratuitos, de paga, virtuales y presenciales, pues MOMBU tiene la filosofía de adaptarse perfectamente a las necesidades y tiempo de sus clientes. Los eventos y programas gratuitos de formación que tienen mayor popularidad son los siguientes:

- **MasterClass:**
 - Clase magistral de un tema de negocio o desarrollo
 - Duración: 60 minutos
 - Evento virtual vía: Zoom o Google Meet
 - No. de personas: Máx. 100
 - El evento es cargado al canal de YouTube
 - Fecha de realización: 4 clases por mes, los lunes a las 8:00 pm

- **MombuShow:**
 - Conversatorio virtual relacionado a temas empresariales y desarrollo personal a cargo de personas con importante trayectoria profesional y personal.
 - Duración: 60 minutos.
 - Evento virtual vía Streaming en Facebook Live.
 - No. de personas: no tiene límites.
 - Evento es cargado al canal de Youtube.
 - Fecha de realización: 2 eventos mensuales, los viernes a las 8:30 pm.

Ofrecen distintos cursos y eventos con precios que varían si son presenciales (aproximadamente Q 300) o si son en línea (aproximadamente Q 150). Entre estos se encuentran distintos diplomados y cursos especializados según las necesidades, intereses y gustos del cliente.

1.2. Estructura organizacional

La forma en que la empresa se organiza interna y administrativamente, con el fin de alcanzar sus objetivos trazados, es la siguiente:

1.2.1. Tipo de organización

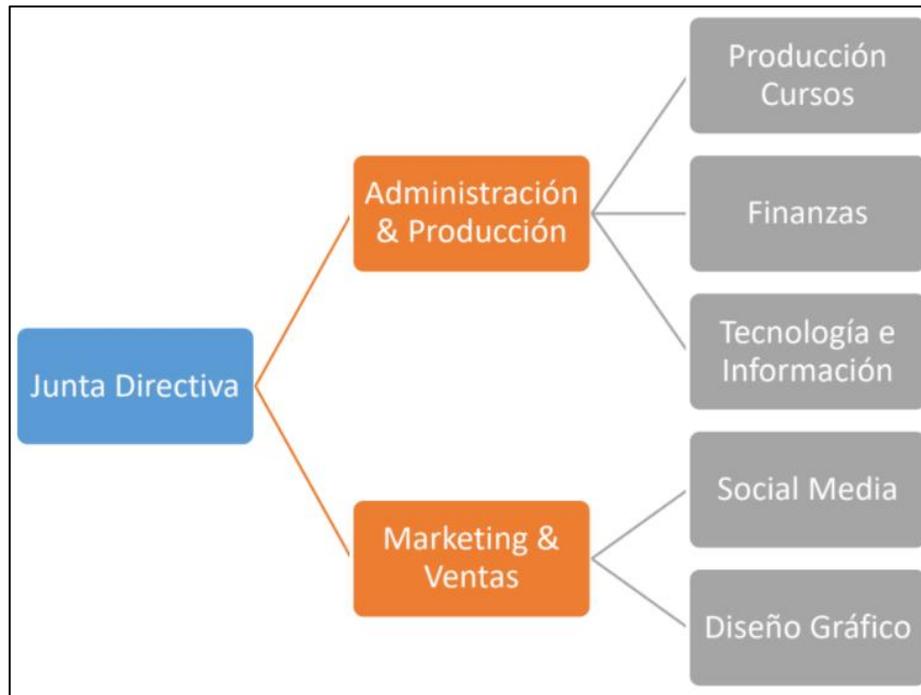
MOMBU forma parte de una sociedad anónima, como una pequeña empresa formal, debido a que sus actividades están coordinadas racionalmente para el logro de su propósito a través de la división jerárquica de trabajo y responsabilidades. Es una empresa de impacto social, ya que sus operaciones están alineadas con la creciente sensibilidad por asuntos sociales: aportar a la educación, al empoderamiento femenino y a la armonización entre el desarrollo profesional y la maternidad, con lo cual sus clientes no solo quieren satisfacer las necesidades que cubren los servicios, sino que su decisión de compra sea relevante en términos de mejorar el mundo, iniciando por el desarrollo de Guatemala.

También tiene fines de lucro, bajo una estructura plana, la cual se caracteriza por tener pocos niveles de gestión entre el personal y la dirección de la empresa. La filosofía de este tipo de organización consiste en que los trabajadores son mucho más productivos cuando están directamente involucrados en la toma de decisiones y poco supervisados por los superiores, lo cual crea una cultura más transparente, democrática y abierta a la creatividad y la innovación. Su negocio está enfocado al comercio B2C, es decir que orienta sus servicios al cliente final aplicando un modelo de negocio de comercio directo. Asimismo, ofrece paquetes empresariales de distintos espacios publicitarios para abrirse camino en el comercio B2B.

1.2.2. Organigrama

La jerarquía organizacional interna de la empresa, la cual tiene el fin de ordenar y armonizar al recurso humano para el cumplimiento de los objetivos corporativos, es la siguiente:

Figura 1. Organigrama de MOMBU



Fuente: elaboración propia, empleando información de MomBu.

MomBu actualmente trabaja con una Junta directiva de 2 personas quienes a su vez desarrollan cada una las subáreas descritas. Nuestra visión: utilizando tecnología buscamos ser una empresa Lean, con una estructura plana y enfocada al trabajo en equipo ágil. Donde el equipo pueda integrarse con las otras áreas según sea necesario.⁴

1.2.3. Descripción de puestos

- Junta Directiva: es el órgano imprescindible responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Está conformado por las dos fundadoras: ingeniera Betsaida Olivares y licenciada Karla Orellana. Sus miembros tienen reuniones periódicas, en

⁴ MOMBU. Documento de gestión empresarial. p. 2.

las cuales planifican la solución de problemas, toman decisiones acerca de la implementación de ideas, evalúan la ejecución de proyectos, analizan la situación financiera, monitorean la rentabilidad del negocio, fijan precios y controlan lo que ocurre con sus equipos de trabajo y los clientes.

- Departamento de Administración y Producción: es el área encargada de administrar y gestionar eficientemente los recursos económicos, humanos, tecnológicos y patrimoniales de la empresa. También tiene a su cargo la planificación, dirección, ejecución y control de todas las actividades y asuntos necesarios para producir los eventos de la empresa y permitir que se lleven a cabo con éxito.
- Departamento de *Marketing* y Ventas: es el responsable de realizar investigaciones de mercado para el análisis y aumento de rendimiento empresarial; de planificar, coordinar y ejecutar las estrategias de comunicación integrada y venta (como el *marketing* digital), con el fin de satisfacer las necesidades, gustos y deseos de los clientes meta, crear valor para los usuarios y mantener relaciones redituables con el público. De esta manera trabaja para conseguir un posicionamiento de la empresa en el mercado y en la mente de consumidores rentables, lo cual incrementará las ventas y los ingresos. También se encarga de hacer conciencia al resto de los departamentos sobre su responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos de mercadotecnia.
- Área de Producción: tiene como función principal la planificación, creación, dirección y control de los servicios de la empresa (eventos como MombuShow y MasterClass), transformando los recursos en un servicio final de calidad. Es necesario que conozca la demanda para determinar la cantidad de insumos que necesita para satisfacerla por completo, utilizándolos eficientemente. También se encarga de innovar los servicios que presta la empresa, detectar procesos que se puedan

mejorar para hacerlos más eficientes y minimizar costos de producción. Su responsabilidad está presente desde la colaboración en la elección de temas para los eventos, la identificación y evaluación de exponentes y la planificación del cronograma de actividades, hasta la grabación y colocación de los eventos en redes sociales.

- **Área de Finanzas:** es el servicio tercerizado que se encarga de llevar a cabo todos los asuntos contables y financieros de la empresa. Esto quiere decir que administra los gastos, ingresos, derechos (activos), obligaciones (pasivos) y la situación financiera de la empresa. También garantiza la exactitud y seguridad en la captación y registro presupuestario para el logro de las metas, y analiza la liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de MOMBU por medio de indicadores. De esta manera se evalúa el desempeño empresarial y se toman las medidas necesarias para aumentarlo.
- **Área de Tecnología e Información:** se encarga de identificar y aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas, audiovisuales, informáticas y de telecomunicación, para la enseñanza y aprendizaje efectivo, con lo cual se tengan usuarios satisfechos. También es responsable de investigar y elegir los temas a tratar en cada evento según las necesidades de los clientes meta, así como de identificar, evaluar y contactar a los panelistas y conferencistas ideales para los mismos.

1.3. Generalidades del Departamento de *Marketing* y Ventas

Las generalidades del Departamento de Marketing y Ventas, así como sus objetivos y organización jerárquica, se describen a continuación:

1.3.1. Objetivos del departamento

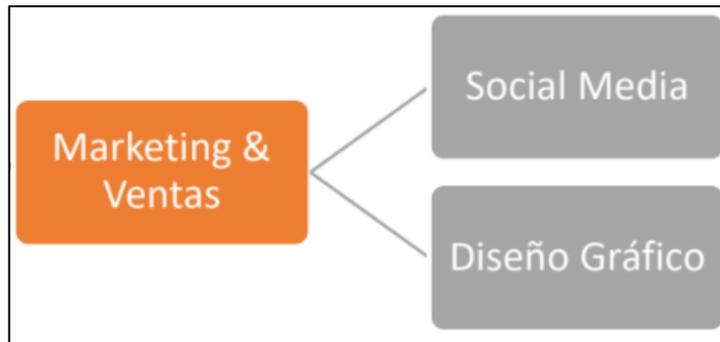
Entre los objetivos del Departamento de *Marketing* y Ventas se encuentran los siguientes:

- Identificar el mercado objetivo más rentable para pautar en redes sociales.
- Generar flujo de efectivo.
- Identificar características de cada medio digital para dar a conocer a la empresa y los servicios que ofrece y así generar ventas.
- Establecer acciones concretas para mejorar el desempeño.
- Establecer un plan de aprovechamiento de medios digitales para *marketing*.
- Potenciar canales con mayor impacto en la generación de ventas.
- Crear nuevas fuentes de ingreso inmediato para financiar cambios en la empresa.
- Definir mejores prácticas para incrementar ventas de programas propios.

1.3.2. Organigrama

La jerarquía organizacional del Departamento de *Marketing* y Ventas, la cual contribuye al cumplimiento de los objetivos con la mayor eficiencia posible, es la siguiente:

Figura 2. **Organigrama del Departamento de *Marketing* y Ventas de la empresa MOMBU**



Fuente: elaboración propia, empleando información de MomBu.

1.4. Mercadotecnia

A continuación se da una descripción sobre las generalidades de la mercadotecnia, así como su definición, elementos fundamentales, funciones y objetivos, entre otros aspectos del tópico.

1.4.1. Definición

Entre las definiciones de mercadotecnia, realizadas por distintos profesionales de la materia, se encuentran las siguientes:

- Según la American Marketing Association (AMA), la mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.
- Mercadotecnia es la palabra que utilizamos para explicar el cómo animamos a la gente a comprar nuestros productos. Si va a funcionar de una gran forma, tiene que haber una estrategia o una gran idea para ir abriendo el apetito de la gente por lo que estamos vendiendo. Cuando estamos realizando marketing, comenzamos con un plan: objetivos, estrategias y tácticas (cómo ponemos en práctica la estrategia). Es un

proceso que ayuda a las empresas a construir relaciones con los clientes actuales y potenciales y crea un valor único para ellos ... cuando se hace bien. Lois Geller.⁵

- Considerado como el padre de la mercadotecnia moderna, Philip Kotler asegura que esta disciplina 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.
- Bruce Walker, William J. Stanton y Michael J. Etzel, en su libro «Fundamentos del marketing», la definen como «el proceso que hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades, para alcanzar los objetivos de la organización».⁶
- Para Jerome McCarthy, Premio Trailblazer de la American Marketing Association: La mercadotecnia es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.⁷
- Heidi Cohen, presidenta de Riverside Marketing Strategies, la define como el proceso de obtener un producto o servicio de una compañía a su cliente final a través del desarrollo de productos hasta la venta final y el servicio post-venta. Su función se extiende a través del proceso completo de venta incluyendo la investigación, la interacción, la compra, el servicio post-venta (incluyendo el apoyo complementario y devoluciones) y la retroalimentación.⁸

Con base en las anteriores definiciones se puede concluir que la mercadotecnia es el conjunto de actividades, técnicas y procesos comerciales, los cuales tienen el fin de estimular la demanda de un bien o servicio, adaptando la oferta a las necesidades, gustos y deseos del consumidor objetivo, para satisfacerlos. De esta manera, el *marketing* (vocablo inglés de la palabra mercadotecnia) pretende atraer, captar, retener, fidelizar y mantener a los clientes. Su proceso no tiene fin, pues implica el ciclo desde la investigación hasta el servicio post-venta, y así se repite continuamente.

⁵ Marketing Directo. *31 definiciones de mercadotecnia*. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/31-definiciones-de-mercadotecnia-9>. Consulta: 20 de octubre de 2020.

⁶ Enciclopedia Económica. *Mercadotecnia*. <https://enciclopediaeconomica.com/mercadotecnia>. Consulta: 20 de octubre de 2020.

⁷ THOMSON, Iván. *Definición de mercadotecnia*. https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercadotecnia_definicion.htm. Consulta: 20 de octubre de 2020.

⁸ NAVA, Iván. *5 definiciones de mercadotecnia que debes tener en cuenta*. <https://www.merca20.com/5-definiciones-mercadotecnia-debes-tener-en-cuenta/>. Consulta: 20 de octubre de 2020.

Existe el conflicto entre muchos expertos sobre si la mercadotecnia es ciencia, técnica o arte.

Otro de los aspectos del *marketing* en los que se han gastado mucha energía está relacionado con su esencia conceptual y sus implicaciones en su práctica cotidiana. Es tan profundo el debate que muchos investigadores de la materia inician sus cátedras de fundamentos de marketing formulando este interrogante cuya respuesta no parece satisfacer a nadie, sobre todo porque muchos de ellos tampoco asumen una postura clara y contundente. A continuación, se plantean, de manera simplificada, las diferencias que hay entre una postura académica y otra.

No se puede negar la cantidad de conocimientos acumulados por los investigadores científicos del mundo para darle un sustento teórico a esta práctica comercial y social de tan intenso uso en los últimos tiempos. Sin embargo, no hay elementos suficientes para decir que por ello el marketing es una ciencia, sobre todo porque no se dispone de un objeto de estudio único y menos un método que permita abordar sus problemas. El marketing no es una ciencia, aunque tome principios y postulados de varias ciencias que lo apoyan: psicología, sociología, antropología y economía.

Para otros especialistas, el marketing es un arte y ello exige ser muy creativo para poner en práctica sus postulados. Es innegable que su concepción y práctica demanda elementos artísticos –sobre todo en la publicidad y las ventas- para comunicar a los potenciales consumidores el diferencial que los induzca a adquirir, a usar y a identificarse con determinadas marcas. Pero ello, por sí solo, no lo convierte en un arte. No se podría negar la belleza y armonía que transmite un comercial de televisión, pero ello no es suficiente para ver al marketing como un arte. El *marketing* recurre al arte, pero no es un arte.

Para quienes se inclinan por ver el marketing como una técnica buscan en su esencia un conjunto fácil de formas de hacer las cosas. Creen que el marketing es una fórmula mágica –como una receta culinaria- con la cual es suficiente combinar los mismos ingredientes para obtener los mismos resultados. Claro que parte de las prácticas del marketing son técnicas que deben aprenderse y utilizarse cuando sean requeridas. Pero, ello por sí mismo, tampoco lo transforma en una técnica que basta con ser repetida de manera mecánica para alcanzar las metas de una organización. El *marketing* tampoco es una técnica, aunque acuda a muchas de ellas.

En medio de esta discusión que por momentos no se dimensiona bien, la comunidad académica mundial ha venido compartiendo y aceptando que el marketing es un proceso social, traducido en un constante intercambio de beneficios, administrado y gestionado desde el seno de las diferentes organizaciones. En sus postulados se condensan los aspectos teóricos, artísticos y técnicos referidos con los que es posible hacer frente a los retos que el entorno impone. Es debido a este alto contenido social, por lo que el marketing ha adquirido un carácter bastante contextual y sus verdades no se pueden trasladar de un mercado a otro sin antes analizar sus propias circunstancias.

La naturaleza social del marketing se hace más evidente cuando se acepta que quienes intervienen en el proceso de intercambio son seres humanos, seres sociales que desde el interior de una sociedad aprenden a cumplir el rol que les ha sido asignado: consumidores, compradores, clientes, ejecutivos, vendedores.⁹

1.4.2. Elementos básicos

Los aspectos vitales para tomar decisiones determinantes en el área de *marketing*, y así tener un negocio rentable, son los siguientes:

- Necesidad: es el concepto más básico de la mercadotecnia ya que hace referencia al estado de carencia que el ser humano experimenta. La necesidad es lo que fundamenta la creación de un producto o servicio. Es por esto que las empresas deben investigar, a profundidad, los problemas de carencia de la demanda e identificar qué es lo que realmente necesitan.
- Deseos: el ser humano plasma su necesidad según la configuración que la cultura y su personalidad le den al estado de carencia. Los deseos son los medios por los cuales las personas pretenden cubrir sus necesidades, y estos aumentan a medida que la sociedad evoluciona, ya que están cada vez más expuestas a satisfactores que despiertan su interés.
- Expectativa: se refiere a la anticipación que el cliente hace de la experiencia que tendrá al comprar un determinado producto o servicio. En otras palabras, las expectativas son las acciones y sentimientos que el cliente pretende experimentar al interactuar, en el futuro cercano, con una marca, producto o servicio.

⁹ PÁRAMO MORALES, Dagoberto. *El marketing es un proceso, no una ciencia, un arte o una técnica*. <https://blogs.elespectador.com/economia/mercadeando/marketing-proceso-no-una-ciencia-arte-una-tecnica>. Consulta: 22 de octubre de 2020.

- Demanda: es la amplia gama de bienes o servicios que pueden ser adquiridos por los consumidores, al precio del mercado. “Un deseo se convierte en demanda cuando está respaldado por el poder adquisitivo.”¹⁰
- Producto: es todo aquello que esté hecho con el propósito de satisfacer necesidades, deseos o expectativas, lo cual será ofrecido a un mercado por un precio determinado.
- Mercado: es aquel espacio, tangible o intangible, en el cual existen uno o varios individuos con necesidades o deseos por satisfacer (demanda), productos o servicios que puedan cumplir con sus exigencias y vendedores (oferta) que pongan dichos bienes a disposición de la demanda. A partir de esto se efectúa un intercambio o transacción y se mantienen estrechas relaciones comerciales.
- Intercambio: se refiere al acto de obtener alguien más, un producto o servicio deseado, ofreciendo algo a cambio. Para que se complete este acto es necesario que haya, por lo menos, dos partes interesadas y todas salgan ganando. Esta acción pretende ofrecer aquello que una persona sabe hacer muy bien, a cambio por cosas necesarias hechas por otra(s).
- Transacción: es el intercambio de valores entre dos involucrados, pero es importante aclarar que no todas las transacciones implican dinero. Este se concluye con un convenio por el que las partes llegan a un acuerdo comercial, generalmente por medio de la compraventa de productos o servicios, a un precio determinado con anterioridad, por la empresa y la competencia.

¹⁰ Redator Rock Content. *Elementos de la mercadotecnia*. <https://rockcontent.com/es/blog/elementos-de-la-mercadotecnia/>. Consulta: 23 de octubre de 2020.

1.4.3. Funciones

Entre las funciones principales de la mercadotecnia se encuentran las siguientes:

- Identificar los mercados y analizar y almacenar su respectiva información.
- Satisfacer a los clientes al ofrecerles soluciones para sus necesidades.
- Diseñar y desarrollar productos o servicios que sean rentables tanto para el consumidor como para la empresa.
- Trazar plan y planificar estrategias para alcanzar objetivos de la empresa.
- Promover el producto o servicio, utilizando todos los medios de comunicación posibles, dirigiéndose hacia el cliente meta.
- Mostrar el valor agregado del bien que se ofrece.
- Distribuir, de forma efectiva, el producto o servicio a los compradores, para obtener las ganancias esperadas.
- Mantener relaciones redituables con el cliente.
- Inspeccionar el servicio postventa.
- Asegurar la calidad en cada una de las etapas del proceso mercadológico.

1.4.4. Objetivos principales

Los objetivos principales que orientan a la mercadotecnia son los siguientes:

- Estudiar las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- Identificar y aprovechar oportunidades mercadológicas.

- Identificar mercados rentables para la empresa.
- Captar la atención de los consumidores y convencerlos de comprar los productos o servicios de la empresa para satisfacer totalmente las necesidades y deseos que tengan.
- Lograr y mantener alta participación en el mercado.
- Fidelizar a los clientes al agregarles valor.
- Incrementar las ventajas del producto o servicio y que se refleje en la economía de la empresa.
- Alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

1.4.5. Tipos de mercadotecnia

Son muchos los tipos de mercadotecnia que han surgido a lo largo del tiempo (ninguno mejor que otro, únicamente con diferentes enfoques y prioridades), razón por la cual se abordarán aquellos que han tenido impacto significativo en los resultados del área, como se explica a continuación:

- *Marketing* social: es aquel que tiene por objetivo promover ideas, actitudes y comportamientos que contribuyan al cambio positivo de la realidad social, buscando siempre el bien común.
- *Marketing* estratégico: se enfoca en la investigación y análisis del mercado, es decir de las decisiones a largo plazo de la empresa. Con esto logra conocer las necesidades actuales y futuras del cliente meta, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales y diseñar planes de acción. De esta manera detecta oportunidades de crecimiento a partir de la satisfacción de las necesidades del cliente actual y de la demanda latente, de una forma eficiente y óptima, para que la empresa no solo sobreviva, sino se posicione en un lugar destacado en la mente de los consumidores.

- *Marketing* operativo: es aquel que se encarga de desarrollar y realizar las acciones y tácticas de mercadotecnia. En otras palabras, es el que se centra en la acción, ejecución y desarrollo de los planes y estrategias a corto plazo, por ejemplo, planificar y lanzar publicidad, promociones o telemarketing y otras formas de colocar la marca, el producto o servicio en el mercado.
- *Marketing* digital: es uno de los tipos de mercadotecnia más utilizados en la actualidad por el gran alcance de clientes que posee. Utiliza canales en línea, gracias al Internet, como redes sociales, correo electrónico, blogs, entre otros, para divulgar mensajes de la empresa, contactar clientes y dar a conocer el valor de marca, aportes a temas específicos o la diferenciación de negocio. Todo esto con el fin de buscar algún tipo de conversión por parte del usuario, es decir que pase, se interese, se quede y que, finalmente, esté dispuesto a consumir, y que de visitante se convierta en cliente fiel.
- *Marketing* directo: es que aplica la relación personal con los clientes, por ejemplo, el telemarketing y las ventas puerta a puerta, por medio de correo electrónico y de mensajes de texto. Generalmente se apoya de una base de datos con los contactos de las personas que, con anterioridad, han mostrado interés en la marca.
- *Marketing* indirecto: el también conocido como *marketing* invisible es el que inserta y lanza mensajes publicitarios de forma sutil y, sin parecer publicidad, que presenta el producto o servicio discretamente dentro de un contenido, como en programas de televisión, películas, juegos, radio, eventos, entre otros
- *Marketing* masivo: es aquel que aplica la producción, distribución y promoción en masa, de un producto o servicio, sin que exista un nivel de segmentación de mercado, pues pretende atraer a todo tipo de compradores.

- *Marketing* de segmentos: consiste en la identificación y enfoque en un grupo específico de clientes, los cuales comparten preferencias, poder adquisitivo, ubicación geográfica, actitudes, hábitos de compra y otras características similares.
- *Marketing* de nichos: es aquel que enfoca sus acciones y estrategias en un grupo menor de personas, con características aún más similares que las de un segmento. De esta manera la empresa disminuye su competencia, se aproxima a su público y disminuye los gastos para ejecutar sus estrategias.
- Neuromarketing: es el que analiza la forma en que el cerebro del consumidor reacciona durante el proceso de compra, haciendo énfasis en los procesos de atención, emoción y memoria. Con esto se pretende optimizar el diseño de productos y servicios de una marca y mejorar la experiencia de los clientes.
- *Marketing* interactivo: es aquel que aplica prácticas y técnicas dirigidas a fomentar interacciones y acercamiento del público con la empresa. De esta manera, los clientes actuales y potenciales tendrán una experiencia dinámica y con retroalimentación, fomentando así las relaciones redituables. Es importante resaltar que este tipo de mercadotecnia no es lo mismo que la digital, esta última facilita el logro de la primera gracias a la tecnología del Internet.
- *Marketing* de servicios: se encarga de dar a conocer, promocionar y comercializar los bienes intangibles que una empresa ofrece con el fin de satisfacer las necesidades de su mercado meta. Esto se realiza con el propósito de posicionar a dicha empresa como la mejor opción para darle solución a sus necesidades o deseos.

1.4.6. Valor técnico de la mercadotecnia

Actualmente, la competencia entre las empresas, sin importar su tamaño, ha aumentado debido a la globalización y tecnología. Es por esta razón que se ha puesto gran interés en aquellas actividades que les permitan alcanzar el éxito, ser rentables, diferenciar y posicionar su marca, y hacer que los clientes sean leales a sus productos o servicios. Lo que permite esto y muchas cosas más dentro de un proceso empresarial exitoso es la mercadotecnia, la cual es una de las disciplinas con mayor campo de acción en el mundo profesional.

La mercadotecnia contribuye al crecimiento de la demanda al entender las necesidades del mercado. También permite crear ventajas competitivas, impulsar las ventas para aumentar la rentabilidad, establecer diferenciación de negocio, mantener comunicación adecuada para crear vínculo con los clientes, dar valor y satisfacción a los consumidores y conservar relaciones redituables con el público. Como se observa, esta está implícita desde la planificación empresarial y la investigación de mercado, hasta la satisfacción y fidelización de clientes. Por esta razón es indispensable que todas las personas de la empresa, formen parte o no del Departamento de *Marketing*, conozcan la definición e importancia de la mercadotecnia, pues cada colaborador del equipo laboral es parte, directa o indirectamente, de este proceso. Posterior a esto, es indispensable que se involucren en el mismo, pues tienen cierto grado de responsabilidad en crear valor y satisfacción para los clientes, lo cual constituye el corazón del pensamiento y la práctica del *marketing* moderno.

En otras palabras en la actualidad, la mercadotecnia tiene una importancia vital en: 1) la economía de empresas, organizaciones y naciones; 2) en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y 3) en la generación de

empresas más competitivas y capaces de satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad.¹¹

1.4.7. Proceso de mercadotecnia

Considerando que la mercadotecnia es un sistema total de actividades de negocios, es fundamental comprender que existe un orden secuencial para su planificación, implementación y control, es decir, un punto de inicio seguido de una serie de pasos que se suceden de forma ordenada.

A este orden secuencial se le conoce como el proceso de mercadotecnia, el cual sirve al mercadólogo (como una brújula) para orientarse en el transcurrir de sus diferentes actividades relacionadas con este campo.

Este proceso está comprendido por las siguientes fases, según el doctor Philip Kotler, cuyos resultados y decisiones deben dirigirse al cumplimiento del mismo fin:

1.4.7.1. Análisis de oportunidades

Es la primera etapa de este proceso, la cual es referente a la posibilidad de que un producto o servicio tenga aceptación suficiente por parte del mercado meta, ya que puede obtener beneficios de este, al satisfacer sus necesidades o deseos.

Por otra parte, se considera como atractiva a una oportunidad de mercado cuando existe la suficiente cantidad de posibles compradores (con capacidad de compra y predisposición para comprar) de un producto o servicio y pocos o ningún competidor que lo suministre. Esta situación, incrementa drásticamente las

¹¹ THOMPSON, Iván. *Importancia de la mercadotecnia*. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html>. Consulta: 26 de octubre de 2020.

posibilidades de generar beneficios para quién satisface las necesidades o deseos en este tipo de mercado.¹²

Según el profesor Kotler, existen tres distintos escenarios para conocer la existencia de oportunidades:

- Escasez de oferta: esta situación ocurre cuando las personas hacen fila para adquirirlo, lo cual indica que se tiene acceso ilimitado para obtenerlo. Esto sería una oportunidad de mercado, pues la oferta no es capaz de atender a la totalidad de la demanda, es decir existe una cantidad de demanda insatisfecha.
- Mejoras en algo: ocurre cuando existe un producto o servicio que satisface las necesidades de los compradores, pero se detecta que podría mejorarse su condición, estilo, diseño o características, lo cual es una oportunidad de mercado para las empresas.
- Necesidad insatisfecha: se da cuando existe una necesidad que no ha sido atendida por ningún producto o servicio, incluso el mercado puede llegar a desconocer lo que exactamente es, pero es latente la oportunidad de facilitar la vida de las personas. Estas ideas son más escasas ya que requieren de un alto grado de innovación, creatividad y anticipación de los hechos.

1.4.7.2. Investigación de mercados

Esta segunda etapa inicia después de que se haya identificado una oportunidad de mercado. Consiste en conocer, analizar e interpretar la situación concreta del mercado en un momento determinado. Esto permite determinar las condiciones del mercado y de las presiones competitivas, así como medir y

¹² THOMPSON, Iván. *Importancia de la mercadotecnia*. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html>. Consulta: 26 de octubre de 2020.

pronosticar el nivel de atracción en ese mercado en particular. Para esto es necesario efectuar una estimación de su tamaño real, su crecimiento potencial, sus características y preferencias actuales. Al mismo tiempo, se debe considerar los puntos críticos, es decir, los factores que pueden o no poner en riesgo la ejecución y éxito del proyecto. Esto tiene la finalidad de conocer la demanda y la oferta del sector de estudio para demostrar la existencia de un vacío en el mercado, es decir, saber si el proyecto propuesto es viable y a partir de esto tomar decisiones de manera efectiva.

Esta fase, generalmente, incluye las siguientes tareas básicas:

- Determinación de los objetivos de la investigación de mercado.
- Establecimiento de datos técnicos, como tamaño de muestra, perfil del entrevistado, lugar en el que se realizará la investigación, entre otros.
- Diseño de la encuesta o de alguna otra fuente de investigación.
- Recolección de información.
- Tabulación de datos.
- Interpretación de datos.
- Diferenciación según la relevancia.
- Comunicación de hallazgos a los encargados de tomar decisiones.
- Formulación de objetivos, metas, estrategias, tácticas, programa de acción y control

1.4.7.3. Selección de estrategias

Esta etapa es aquella en la cual se deben responder las interrogantes qué y cómo poner en práctica la información obtenida en los puntos anteriores. A partir de esto se toman las decisiones estratégicas que permitirán direccionarse, diferenciarse y posicionarse en el mercado meta, así como lograr los objetivos

planificados. Para esto se debe planificar estrategias para establecer el producto o servicio seleccionado en el mercado, las cuales deben abarcar cuatro puntos específicos:

- Segmentación: se debe elegir a los grupos de personas con características comunes, ya que se desea atender y enfocar el mayor potencial de la empresa, basándose en los hallazgos obtenidos.
- Diferenciación: se debe pensar en las características que distinguirán al producto o servicio a lanzar, de los de la competencia, ya sea en precio, presentación u otras características que lo hagan llamativo, diferente y con valor agregado.
- Posicionamiento: consiste en determinar la forma en que se grabará los beneficios clave de marca y la diferenciación del producto o servicio en la mente de los consumidores que forman parte del segmento de mercado meta.
- Énfasis y flexibilidad: se debe determinar el alcance del proyecto, es decir hasta dónde la empresa está dispuesta a llegar al delimitar todo aquello que se considerará como ejecutable y qué no, según la capacidad de la misma. Debe considerarse aquellos aspectos que la empresa mantendrá en posición firme (énfasis) y los puntos que se podrán adaptar a las particularidades del mercado o contexto (flexibilidad).

Entre las estrategias de crecimiento o expansión empresarial se pueden mencionar las siguientes:

- Estrategias de crecimiento intensivo: son aquellas que impulsan a los mercados actuales de la empresa, adecuadas en situaciones donde existen oportunidades entre el mercado y el producto o servicio, las

cuales no han sido explotadas en su totalidad. Entre estas se encuentran:

- Estrategia de penetración: se enfoca en una mercadotecnia agresiva en los productos o servicios ya existentes, con lo cual se espera crecer a través de la obtención de una mayor participación en los mercados en los que opera la empresa, manteniendo el mismo formato comercial. Existen tres posibilidades para implementar dicha estrategia: persuadir a los clientes actuales a consumir más productos o servicios, atraer a clientes de la competencia, y persuadir y retener a clientes potenciales que no compran en la actualidad. En otras palabras, supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, sobre el cual se tiene un alto conocimiento.
- Estrategia de desarrollo de mercado: consiste en una serie de planteamientos para ampliar el nicho de la empresa. Esto se logra creando las condiciones necesarias para la colocación de los productos o servicios actuales en un mercado, captando a nuevos segmentos de clientes, distintos de los actuales. También puede consistir en buscar nuevas aplicaciones para el producto o servicio para atraer a nuevos consumidores, utilizar canales de distribución complementarios o comercializar en nuevas áreas geográficas.
- Estrategia de desarrollo del producto: se enfoca en desarrollar y lanzar nuevos productos o servicios con mejoras o variaciones, que sustituyan o complementen a los actuales, para atraer a más público de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollar una nueva presentación del producto, lo cual otorgue beneficios adicionales a los clientes.
- Estrategias de crecimiento integrativo: son aquellas que aprovechan las fortalezas que la empresa tiene en su industria, para ejercer cierto control

sobre las amenazas del entorno, como sus proveedores, distribuidores y competidores. Entre estas se encuentran:

- Integración hacia atrás: ocurre cuando la empresa incrementa su control sobre los recursos de suministro (proveedores), asegurando la continuidad y calidad de los productos comprados.
- Integración hacia adelante: implica adquirir el control sobre los sistemas de distribución, es decir asociarse con los clientes.
- Integración horizontal: consiste en aumentar el control o asociación con sus competidores, para mejorar la eficiencia y aumentar el poder de mercado.

1.4.7.4. Selección de tácticas

En este punto se determinan y eligen las acciones que permitirán ejecutar las estrategias. La cantidad de acciones variará según el objetivo de la empresa y el presupuesto disponible para su ejecución. Por esto se recomienda tomar decisiones sobre lo siguiente:

- Mezcla de mercadotecnia: herramienta que permite analizar y diferenciar las cuatro variables controlables, que son pilares básicos de toda estrategia de *marketing*: producto, precio plaza y promoción. De esta manera, estos elementos estarán equilibrados, capaces para influir y conquistar al segmento meta.
- Definición de los gastos que estarán implicadas en el desarrollo y la aplicación de las tácticas, así como la distribución de recursos asignados para las actividades de mercadotecnia, entre los distintos aspectos, por ejemplo, desarrollo de producto o servicio, canales de distribución, medios de promoción y publicidad, entre otros. Para esto se recomienda

elaborar presupuesto de gastos mensuales, trimestrales, semestres y anuales.

- El cronograma de actividades a realizar (mapa general de lo planificado) debe detallar cada actividad a realizarse, la fecha de ejecución, responsables o encargados y los recursos asignados a cada una.

1.4.7.5. Aplicación del proceso

Se aplican y ponen en marcha los planes estratégicos y tácticos planificados con anterioridad. Es el momento cuando se tiene que producir o conceptualizar el producto o servicio destinado a satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta; luego, se le asigna un precio que el mercado meta pueda pagar, se lo distribuye de tal forma que esté disponible en el lugar y momento adecuado y se lo promociona con el objetivo de informar, persuadir o recordar al mercado meta los beneficios del producto y la disponibilidad en el mercado.

En esta etapa no se debe olvidar que el objetivo del negocio es entregar valor al mercado; lo cual, se traduce en un compromiso por el hecho de que el cliente logre una experiencia satisfactoria con el producto o servicio que se suministra; y todo esto, a cambio de una utilidad para la persona, empresa u organización.¹³

1.4.7.6. Control del proceso

Es la última etapa del proceso de mercadotecnia, en la cual se debe supervisar el estado actual de los elementos en función de lo planificado. Esto permite establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación, para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y aplicar sistemas de mejora continua. Para que la supervisión sea integral se debe analizar el desarrollo de las actividades desde tres perspectivas:

- Control estratégico: debido a los rápidos y constantes cambios que ocurren en el ambiente de la mercadotecnia, tanto interna como

¹³ THOMPSON, Iván. *Importancia de la mercadotecnia*. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html>. Consulta: 26 de octubre de 2020.

externamente, es necesario evaluar e inspeccionar si la estrategia de *marketing* elegida es adecuada para las condiciones de mercado o si requiere de ajustes.

- Control de rentabilidad: permite medir y cuantificar la rentabilidad real del(los) producto(s) o servicio(s), segmentos o nichos de mercado, canales de distribución, tamaño de pedidos, capacidad instalada, entre otros aspectos determinantes para el éxito y sostenibilidad económica del negocio. De esta manera se pueden tomar medidas correctivas a tiempo, para reorientar los esfuerzos y aumentar la eficiencia y ganancias, alcanzando lo planificado.
- Control de plan: según el plazo establecido para la ejecución de la estrategia, generalmente de forma anual, se debe realizar una revisión de los resultados reales y compararlos con los objetivos y metas trazados al inicio, por ejemplo, la proyección de ventas y utilidades. Es recomendable que el control se realice de forma mensual, trimestral y semestral.

Finalmente, y para mantener un proceso de mercadotecnia dinámico, es necesario mantenerse en un continuo aprendizaje, esto significa realizar de forma sostenida las siguientes tareas:

- Recabar información del mercado meta.
- Evaluar los resultados.
- Hacer las correcciones para mejorar el desempeño.¹⁴

1.4.8. Entorno de la mercadotecnia

En el entorno del *marketing* se encuentran distintos agentes cercanos a la empresa, también elementos que no participan directamente pero sí influyen sobre ella. Estos actores y fuerzas externas son impredecibles e incontrolables

¹⁴ THOMPSON, Iván. *Importancia de la mercadotecnia*. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/importancia-mercadotecnia.html>. Consulta: 26 de octubre de 2020.

por la empresa, ya que afectan su capacidad para crear y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Este se divide en los siguientes:

1.4.8.1. Microambiente

Son todas aquellas fuerzas y agentes cercanos a la empresa, con los cuales interactúan constantemente. El éxito y cumplimiento de los objetivos de *marketing* depende de la habilidad para establecer relaciones con las fuerzas de este entorno, las cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía:

- La empresa: esta debe diseñar planes de *marketing* efectivos, que incluyan la misión, los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, para tomar decisiones que conduzcan al éxito. Es importante que en el desarrollo mercadológico se tomen en cuenta todos los departamentos de la compañía, pues cada uno tiene parte de responsabilidad en la creación de valor y satisfacción de los clientes.
- Proveedores: son los encargados de brindar los recursos que la empresa necesita para producir sus productos y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente al *marketing*, pues se podría poner en riesgo la calidad de los bienes que ofrece la empresa, sus costos, su capacidad productiva, entre otros. Por su importante participación en la creación y valor para el cliente, es importante mantener vínculos fuertes y saludables con los mismos.
- Canales de distribución: son los que permiten a la empresa promover, vender y distribuir sus productos o servicios a los clientes finales.
- Clientes: la empresa necesita estudiar de cerca cinco tipos de mercados de clientes para elegir las estrategias adecuadas con las que se pueda persuadir y atraer al segmento meta y posicionar su producto o servicio.

Los mercados de consumidores consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para uso personal. Los mercados de negocios adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia. Los mercados del sector público están formados de agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten. Finalmente, los mercados internacionales se conforman por este tipo de compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que el vendedor debe estudiar cuidadosamente.¹⁵

- **Competidores:** para tener éxito, la empresa debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes, en comparación con su competencia. Es por esto que debe hacer algo más que solo adaptarse a las necesidades de los consumidores meta, como crear ventajas estratégicas al posicionarse en la mente de los clientes, sus ofertas sobre las ofertas de la competencia. Esto se logra dando un valor agregado a los productos o servicios que se venden.
- **Públicos:** son los distintos grupos de personas que tienen algún interés real o potencial en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos o que ejercen influencia sobre la misma. Entre estos grupos se pueden mencionar a: públicos financieros, de medios de comunicación, gubernamentales, de acción ciudadana, locales, internos y público en general. Dependiendo del objetivo principal de la empresa, podría diseñar planes de *marketing* para algunos públicos principales, así como para su mercado de clientes.

1.4.8.2. Macroambiente

Son aquellas fuerzas mayores que moldean las oportunidades y plantean amenazas para la empresa. Estos elementos no interactúan con el microambiente, pero sí influyen en él:

¹⁵ KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. p. 72

- Entorno demográfico: lo constituye todos los estudios de las poblaciones humanas, en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Este tema es de gran interés para la mercadotecnia pues permite conocer detalladamente a su segmento meta, como sus características, tendencia, cambios de decisión, patrones de gasto, entre otros datos relevantes.
- Entorno económico: este está formado por los factores que influyen en el poder adquisitivo y patrones de compra de los consumidores. La empresa debe estudiar de cerca estos aspectos sociales para mantener un equilibrio entre el beneficio del cliente, al satisfacer sus necesidades, y de la organización, al generar suficientes ganancias.
- Entorno natural: está conformado por todos los recursos naturales que el *marketing* necesita como insumo o que son afectados por sus actividades para el logro de sus objetivos. Este entorno se ha vuelto de gran importancia para la mercadotecnia y la empresa misma, pues los intereses ambientales han crecido a ritmo acelerado. Para el desarrollo adecuado del *marketing* la empresa debe ser consciente de tres tendencias en este entorno: escasez de materia prima, aumento de la contaminación y la creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.
- Entorno tecnológico: es una de las fuerzas más poderosas que determinan el destino social, y la empresa debe tomar en cuenta los avances acelerados en esta área para mejorar sus procesos internos y productivos para convertir los recursos en productos o servicios.
- Entorno político: las decisiones de *marketing* son reguladas y limitadas por este entorno, pues están constituidas por leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones y personas de determinada sociedad.

- Entorno cultural: está conformado por instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, costumbres, creencias, percepciones, preferencias y conductas fundamentales de una sociedad. La empresa debe estudiar detalladamente y comprender estas características de la sociedad en la cual opera para tomar decisiones de *marketing* y tener éxito y prestigio.

1.5. Aspectos fundamentales de la mercadotecnia

A continuación se detallan los aspectos fundamentales de la mercadotecnia, que contribuyen al logro de sus objetivos:

1.5.1. Satisfactor comercial

Se dará una descripción sobre las generalidades, niveles de satisfacción, clasificación, marca y logotipo del primer aspecto fundamental del *marketing*:

1.5.1.1. Definición

Se refiere a todo aquello que tiene como finalidad facilitar la vida, saciar necesidades, gustos o deseos, y generar valor para el consumidor, como los productos, servicios, ideas o experiencias.

Se define a un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o necesidad; un servicio como una forma de producto que consiste en cualquier actividad o beneficio que una o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.¹⁶

¹⁶ KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. p. 237.

La experiencia puede ser la mezcla de varios satisfactores, reformulando los bienes y servicios tradicionales, siempre y cuando se genere valor para la persona o consumidor que los adquiere.

1.5.1.2. Niveles de satisfacción

La empresa debe planificar y desarrollar los productos y servicios considerando la satisfacción que producen a través de los niveles que a continuación se mencionan, para agregar cada vez más valor al cliente, alcanzar la diferenciación y el éxito.

1.5.1.2.1. Beneficio básico

Hace referencia a todas las ganancias básicas y soluciones al problema que ofrece el producto o servicio de la empresa. En otras palabras, es la razón más simple por la cual la empresa ha tomado la decisión de crear un producto o servicio.

1.5.1.2.2. Producto genérico

Es la respuesta más inmediata de la oferta a lo que solicita el consumidor (la demanda). Es aquel beneficio sustancial que realmente le interesa adquirir a un cliente, traducido en la versión más básica de un producto o servicio.

1.5.1.2.3. Producto esperado

Representa las expectativas mínimas que posee el cliente del producto o servicio, es decir el conjunto de atributos, características y condiciones que los

clientes generalmente esperan de los mismos, más que el producto genérico, con lo cual estarán satisfechos cuando lo adquieran.

1.5.1.2.4. Producto ampliado

Es una solución completa e incrementada para las necesidades, deseos o gustos de los clientes, sobrepasando sus expectativas, gracias a los beneficios no esperados del producto o servicio. Dichos beneficios distinguen la oferta de la empresa de la del resto de sus competidores. Es aquí donde el poder de marca, diferenciación competitiva y valor agregado del producto o servicio cobran gran importancia.

1.5.1.2.5. Producto potencial

Es la evolución planificada del producto incrementado actual, a partir de investigaciones realizadas por la empresa sobre nuevas formas para satisfacer a sus clientes y diferenciarse de la competencia. Dicha evolución representa el conjunto de mejoras y transformaciones que se pueden realizar en el futuro al producto o servicio, para agregarle más valor.

1.5.1.3. Clasificación

Los productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el propósito por el que el consumidor final los adquiere: productos de consumo (se utilizan para consumo personal) y productos industriales (se utilizan en algún negocio o empresa). Los primeros, a su vez, se clasifican según la forma en que los clientes los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden, como se muestra a continuación:

1.5.1.3.1. Bienes de uso común

Son aquellos bienes y servicios que el cliente adquiere con frecuencia y de forma inmediata, por su fácil acceso. Debido a que estos se caracterizan por sus bajos precios, el consumidor aplica un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

1.5.1.3.2. Bienes de comparación

Estos tienen un precio más considerable, razón por la cual al consumidor le interesa realizar un análisis comparativo y minucioso de calidad, características, precio, estilo, diseño y otras características de los productos o servicios, importantes para el mismo, antes de decidirse por uno en concreto.

1.5.1.3.3. Bienes de especialidad

Son aquellos productos o servicios con características e identificación de marca únicas, razón por la cual tan solo un grupo reducido de clientes desea y está dispuesto a realizar un esfuerzo por esta compra especial de precio superior.

1.5.1.3.4. Bienes no buscados

Son los productos o servicios que el consumidor no conoce o que conoce, pero generalmente no planea comprar. El consumidor no busca sus innovaciones sino las conoce gracias a la publicidad y es en ese momento cuando toma su contacto para adquirirlos, generalmente hasta que tiene una necesidad inesperada o urgente. Debido a su naturaleza, los productos no

buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otras actividades de *marketing*.

1.5.1.4. Marca comercial

Philip Kotler se refiere a las marcas desde el concepto brindado por la American Marketing Association, que las define como “nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores.”¹⁷

La marca es más que solo un nombre y un símbolo, ya que se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno empresarial actual, con la cual la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Esto se debe a que se ha pasado de comercializar productos o servicios, a vender experiencias, sensaciones y soluciones completas.

Debido a la globalización, los productos y servicios se parecen cada vez más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. Es por esto que la marca se ha convertido en el principal identificador del producto y un aval que lo garantiza situándolo en un plano superior, al construir una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores. La marca se forma por la unión de dos factores importantes: identidad e imagen corporativas. La primera hace referencia a la personalidad que la empresa se crea, conformada por los valores, creencias y políticas internas, entre otros elementos. La imagen corporativa es el valor que percibe el mercado de la empresa y se forma como resultado de la acumulación de los mensajes que emite y de las experiencias y beneficios que brinda. Para conseguir un buen

¹⁷ KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. p. 246.

posicionamiento y una imagen positiva es fundamental que todos los mensajes emitidos a través de la empresa, sus productos y servicios sean coherentes entre sí, y comuniquen la identidad de la empresa previamente formulada en función de sus objetivos estratégicos.

Conseguir la notoriedad, diferenciación y prestigio, es decir que la empresa no sea vista como una más en el mercado y se sitúe dentro de las marcas reconocidas y preferidas por el consumidor, depende en gran medida de la correcta gestión de ambos elementos.

Para construir una marca poderosa, no solo hay que tener un buen producto y capacidad creativa, sino que habrá que:

- Crear un nombre fácil de memorizar, aunque a veces la realidad nos demuestre lo contrario.
- Alcanzar un alto nivel de identidad visual.
- Emitir emociones y sensaciones que simbolizen lo que el mercado espera de la marca.
- Tener adaptabilidad a todos los elementos de la empresa y diferentes mercados.
- Destacar una sola idea del producto o la empresa en todas las áreas de comunicación.
- No desarrollar una campaña publicitaria complicada que dificulte al consumidor memorizar la marca.
- Organizar un sistema comercial eficaz y un efectivo departamento de atención al cliente.
- Alcanzar buen posicionamiento en las redes sociales e internet.¹⁸

1.5.1.5. Logotipo comercial

Es un elemento esencial de la marca comercial, el cual consiste en un gráfico que debe identificar inmediatamente una marca y simbolizar sus principales valores, de la forma más memorable posible. Su principal objetivo es conectar al público con la marca de la empresa. Debido a que este es el primer símbolo que los posibles clientes relacionan con la empresa y sus productos o

¹⁸ CEF, Marketing XXI. *La marca*. <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>. Consulta: 29 de octubre de 2020.

servicios, la impresión debe ser muy buena, razón por la cual debe ser creativo, atractivo, sencillo, claro, versátil, fácil de recordar y de entender, perpetuo y diferente.

El logotipo debe ser creado estratégicamente con una coherencia entre posicionamiento, tono, diseño, mensaje, valores e historia de la marca. Los elementos por los que se compone son: colores, fuentes tipográficas o caligráficas, estilos de ilustración, formas y referencias históricas, utilizados como un todo para comunicar algo. Debido a la importancia de este, son cada vez más las personas que deciden especializarse en la gestión de marca, para lo cual es esencial el análisis del diseño del logotipo.

La marca y el logotipo comercial, en conjunto, son la promesa del vendedor de proporcionar, de forma constante, a los compradores, un conjunto específico de características, beneficio, servicio y calidad.

1.5.2. Segmentación de mercado

Se dará una descripción sobre las generalidades del segundo aspecto fundamental del *marketing*.

1.5.2.1. Definición

Según diversos autores, el concepto de la segmentación de mercado se describe como:

- “El proceso de dividir un mercado potencial en distintos subconjuntos de consumidores y seleccionar uno o más segmentos como el mercado meta en que deberá incidir una mezcla determinada de *marketing*.”¹⁹
- Kotler precisa que esto consiste en “dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, y que podrían requerir productos o mezclas de *marketing* diferentes.”²⁰
- Schiffman, Kanuk, Wisenblit mencionan que se refiere a la identificación de segmentos dentro de un mercado o una población dados, “la elección de los segmentos que se tomarán como meta y la creación de una mezcla de *marketing*, es decir, producto, precio, plaza y promoción, para cada segmento seleccionado.”²¹
- Según Stanton, Etzel y Walker la segmentación de mercados es la división de mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos de consumidores.”²²
- Kerin, Hartley y Rudelius establecen que “la segmentación de mercados es dividir a los compradores potenciales en grupos que: a) Tienen necesidades comunes; b) Responden de manera similar a la acción de marketing.”²³
- De acuerdo con la American Marketing Association, la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes

¹⁹ SCHIFFMAN, León. *Comportamiento del consumidor*. p. 49.

²⁰ Ibid. p. 50.

²¹ CAMEY, Olga. *Segmentación de mercados con enfoque de género*.
http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/12/07/07_ECO_12.pdf.
 (Consulta 29 de octubre de 2020).

²² Ibid.

²³ Ibid.

subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.²⁴

En otras palabras, la segmentación de mercado es un proceso de *marketing* por medio del cual se separa al público de un amplio mercado, en grupos reducidos de compradores potenciales, los cuales poseen características similares. Esto se realiza con el fin de planificar estrategias más efectivas, aplicando la mezcla de mercadotecnia, para enfocar el esfuerzo y trabajo en el(los) segmento(s) elegido(s).

1.5.2.2. Tipos de mercados de bienes y servicios

Los mercados se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que utiliza los productos y servicios que adquiere, como se describe a continuación:

1.5.2.2.1. Mercados de consumo

Son aquellos clientes que adquieren bienes para su consumo y satisfacción individual, ya sea para el uso personal o familiar. Se caracterizan por la pequeña cantidad de compra que realiza cada cliente, debido a que se adquiere productos o servicios para uso regular. La decisión de compra es muy simple y el consumidor lo hace por su cuenta, el proceso de compra es simple, pues no requiere de mayor trámite y el número de clientes es alto, razón por la cual generalmente la empresa ofrece productos y servicios estándar, aunque se deseen adaptar a las necesidades y deseos de cada uno de ellos.

²⁴ ARROYO GARCÍA, Dulce María. *Capítulo 2: Marco teórico*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/arroyo_g_dm/capitulo2.pdf. Consulta: 29 de octubre de 2020.

1.5.2.2. Mercados industriales

Son aquellos grupos de consumidores que adquieren bienes con el fin de procesarlos o utilizarlos en la conducción de un negocio. Se caracterizan por la adquisición de productos o servicios para uso comercial, con el propósito de ganar dinero al revenderlo. La cantidad de compra siempre es grande debido a que los clientes industriales necesitan mantener su inventario abastecido y es más barato comprar por mayor. La decisión de compra lleva mucho tiempo y depende de la cantidad de producción. El proceso de compra es un poco complicado en comparación con los bienes de consumo debido a que es necesario cumplir con los trámites y obtener los permisos de la alta dirección, y el número de clientes es menor, lo cual le permite a la empresa vendedora desarrollar productos a la medida o únicos para cada cliente industrial. En este tipo de mercado el precio y el servicio son los principales factores de *marketing*, mientras que la asignación de marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los tres grupos de productos y servicios que son de gran interés para los mercados industriales son: materiales y refacciones (materias primas, y materiales y componentes manufacturados), bienes de capital (productos industriales que ayudan en la producción o a las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio), y suministros (artículos para la operación, reparación y mantenimiento industrial) y servicios (de mantenimiento, de reparación y de asesoría empresarial).

1.5.2.3. Variables de segmentación

No existe una forma única para segmentar un mercado. La empresa debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para

determinar la mejor forma de conocer al mercado y priorizar su estructura. Las principales variables que podrían utilizarse para dividir al público consumidor se describen a continuación:

1.5.2.3.1. Geográficas

Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas, por ejemplo, en países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. La empresa decidirá si operar en una o pocas áreas geográficas, o hacerlo en todas. De elegir este último caso, debe poner mucha atención en las distintas necesidades y deseos de las personas respecto a sus particularidades geográficas.

1.5.2.3.2. Demográficas

Consiste en fraccionar al mercado en grupos según variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que los demás tipos de variables. Aun cuando los segmentos de mercado se definan primero con otras bases, como los beneficios buscados o la conducta, es necesario conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y atenderlo de manera eficaz.²⁵

1.5.2.3.3. Psicográficas

Corresponde a la división del mercado según las características psicológicas de los consumidores. Existen muchas maneras de segmentar según estos criterios, las variables más conocidas son: clase social, estilo de vida y características culturales y de personalidad. Es importante mencionar

²⁵ KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. p. 200.

que las personas del mismo grupo demográfico podrían tener rasgos psicográficos muy diferentes. Es por esto que la empresa debe elegir cuidadosamente la forma de segmentar y así poder lograr sus objetivos.

1.5.2.3.4. De conducta

“Fragmenta a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.”²⁶

1.5.2.4. Enfoques de la segmentación

La segmentación de mercado y la elección de cliente meta puede realizarse en diferentes niveles:

- *Marketing* no diferenciado: se caracteriza por producir, comunicar y distribuir masivamente un único producto para todos los tipos de cliente, enfocándose en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores y no en las diferencias. La empresa diseña un programa de marketing que atraiga al mayor número de compradores. Sin embargo, actualmente es difícil y poco rentable llegar al público de forma masiva, pues los compradores tienen necesidades y deseos únicos y cambiantes, y existe infinidad de medios de comunicación.
- *Marketing* diferenciado: divide al mercado en segmentos con características y necesidades semejantes, con el objetivo de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades del (de los) grupo(s) elegido(s).
- *Marketing* concentrado: reduce aún más el enfoque de segmentación, buscando mercados más pequeños, llamados nichos, con necesidades que se encuentran insatisfechas. Ahora la empresa busca una participación grande en uno o algunos nichos.
- *Micromarketing*: adapta los productos y los programas de marketing a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales e individuos específicos. Se divide en marketing local y *marketing* individual, los cuales tienen las siguientes características:
 - *Marketing* local: adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores propios de

²⁶ KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. p. 204.

lugares específicos, como ciudades, vecindarios e incluso tiendas determinadas. El *marketing* local tiene algunas desventajas; podría elevar los costos de fabricación y *marketing* al reducir la economía de escala. También llega a originar problemas de logística conforme las empresas intentan cubrir los diferentes requisitos de los distintos mercados regionales y locales. Asimismo, la imagen general de una marca podría diluirse si el producto y el mensaje varían demasiado en diferentes lugares. Aun así, conforme las compañías enfrentan mercados cada vez más fragmentados, y conforme se desarrollan nuevas tecnologías de apoyo, las ventajas del marketing local suelen superar sus desventajas. El *marketing* local ayuda a la empresa a vender de forma más eficaz ante las pronunciadas diferencias regionales y locales en las características demográficas y los estilos de vida. También cubre las necesidades de los clientes de primera línea de la compañía (los vendedores al detalle), quienes prefieren surtidos de productos más adecuados para sus vecindarios.²⁷

- *Marketing* individual: también se le conoce como *marketing* de uno a uno, *marketing* personalizado y *marketing* de mercados de uno. Trata a los clientes de forma individual, y adapta los productos y los programas de *marketing* a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos. Gracias a la tecnología actual también es posible aplicarlo a un mercado de masas y seguir ofreciendo productos o servicios de forma individual. Aquí se le da la oportunidad al cliente de participar en el diseño del producto o de la oferta, obteniendo así una alta personalización.

1.5.2.5. Hábitos del consumidor

Es la costumbre o acciones que un cliente realiza de forma periódica durante el proceso de compra, por ejemplo, los comportamientos del comprador dependiendo de los lugares en que se encuentra, la frecuencia y momento de la compra, las clases de producto que adquiere, canales que utiliza, el gasto que realiza, las tendencias de visita, entre muchos otros factores que influyen continuamente en la decisión de compra. Las nuevas herramientas tecnológicas

²⁷ KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. p. 216.

y de análisis de datos permiten a la empresa conocer los hábitos de consumo de su público objetivo y, a partir de esto, perfeccionar su estrategia, alinear a toda la organización y personalizar sus acciones y publicidad. Entre los tipos de hábitos se encuentran los siguientes:

- Consumo impulsivo: lo poseen aquellos clientes que compran por placer y sin remordimiento. Al adquirir el producto o servicio se activan en sus cerebros mecanismos de recompensa que proporciona placer, lo cual los motiva a seguir comprando.
- Consumo compulsivo: en el momento de la decisión de compra se produce una liberación de sensaciones positivas, que luego se convierten en arrepentimiento y culpa por la falta de control. El cliente no puede evitar realizar la compra, debido a que en la mayoría de las veces intenta de liberar sentimientos negativos a través de la compra de productos o servicios que no necesita.
- Consumo racional: son aquellas compras generalmente previstas, necesarias y organizadas. Los consumidores piensan en todos los factores antes de generar la compra, por ejemplo, en la calidad y las ventajas del producto o servicio que adquiera.
- Consumo sugestivo: la acción de compra se concreta debido al impacto de acciones publicitarias en el consumidor meta.

1.5.2.6. Perfil del consumidor

Son las características que, con base en el análisis de las variables y necesidades del mercado, describen al cliente hacia el cual va dirigido el producto o servicio que ofrece la empresa. De esta manera se puede determinar exactamente qué tipo de estrategias implementar, hacia quién dirigirlas y cómo atraer al cliente meta.

El perfil del consumidor es una herramienta que, entre otras, le permite a la empresa:

- Conocer y entender a sus clientes,
- Ofrecerles los productos y servicios que en realidad demandan.
- Desarrollar estrategias de venta enfocadas en las características definidas en el perfil.
- Establecer los canales a través de los cuales podrá contactar a los clientes potenciales.
- Identificar más efectivamente a sus competidores.

Algunas de las características del perfil del consumidor, que se deben determinar a través de la investigación del consumidor y el análisis de compra, son:

- Características demográficas
- Estilo de vida
- Motivaciones
- Personalidad
- Valores
- Creencias y actitudes
- Percepción
- Aprendizaje²⁸

1.5.3. Fijación de precio

A continuación se detallan las generalidades sobre la fijación de precio como su definición, consideraciones y métodos:

1.5.3.1. Definición

Es una estrategia económica y de *marketing* para el establecimiento del precio al cual una empresa venderá su(s) producto(s) o servicio(s) al cliente meta. Existe una interrelación entre la demanda de un bien y el nivel de precios, por lo cual es necesario realizar un análisis previo a su fijación. Es importante resaltar que el precio es el elemento más flexible de la mezcla de *marketing* (4P's: producto, precio, plaza y promoción) y el único que produce ingresos, el resto representa costos.

²⁸ GestioPolis. *Qué es un perfil de consumidor*. <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-del-consumidor/>. Consulta: 3 de noviembre de 2020.

1.5.3.2. Consideraciones para la fijación de precios

Definir un precio es parte esencial de la cadena de un negocio, y para establecerlo eficazmente se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1.5.3.2.1. Estimación de costos

Previo a establecer el precio del producto se deben sumar todos los gastos necesarios para que la empresa pueda prestar su servicio o fabricar una unidad del producto, desde la parte burocrática como la tributación y alquiler, hasta materia prima, sueldos, estrategias de *marketing* y distribución. Esto se debe a que debe cubrir como mínimo los costos directos e indirectos de producción y, además, aporte un beneficio interno (margen de utilidad) como para que la empresa sea rentable. Sin embargo, la fijación de precios no debe estar orientada únicamente a los costos.

1.5.3.2.2. Precios de los competidores

A pesar de la libertad para fijar precios, el hecho de haber otras empresas comercializando bienes semejantes a los de la empresa en el mismo ambiente forzarán un equilibrio entre sus valores, para no perder ventas. Es por esto que los precios de la competencia son los que le permitirán entender la dinámica del mercado y servirán como parámetro de decisión para orientar su política de precios.

1.5.3.3. Métodos de fijación de precios

El precio es una variable que facilita tomar la decisión de compra y, generalmente, el valor agregado que se da a los productos o servicios permite incrementarlo, de modo que es elástico y flexible para el consumidor. Una adecuada fijación de precios influye en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Por esto, a continuación, se detallan los distintos métodos para establecer el precio de los productos o servicios de una empresa.

1.5.3.3.1. Método basado en el costo

Es un método utilizado generalmente por las pequeñas empresas. Se basa en el cálculo del costo de producción del producto o servicio, y a este valor añadirle un margen de beneficio, ya que el costo señala el límite inferior del precio.

1.5.3.3.2. Método basado en el valor percibido

Consiste en ofrecer al consumidor el valor más grande posible. Este último es la proporción entre los beneficios que el consumidor obtiene, es decir la capacidad para satisfacer una necesidad de un producto o servicio y el sacrificio que le representa adquirirlo. El máximo que está dispuesto a pagar el consumidor marca el límite superior del precio. El trabajo de los profesionales del *marketing* consiste en dar forma y aumentar el valor percibido por los consumidores de los productos o servicios que comercializa la empresa, para incrementar las ganancias.

1.5.3.3.3. Método basado en la competencia

Después de una investigación sobre la competencia, es el que asigna un precio a los productos o servicios tomando como referencia los precios establecidos por las empresas competidoras. Existen tres posibilidades:

- Aplicar un precio mayor al de la competencia: es una buena opción cuando el producto o servicio de la empresa ofrece un valor agregado al de la competencia, razón por la cual los clientes estarán dispuestos a pagar más.
- Aplicar un precio menor al de la competencia: se utiliza cuando la calidad del producto o servicio de la empresa es menor que la que ofrece la competencia, o cuando se desea aumentar la cuota de mercado, atrayendo clientes rápidamente de esta manera.
- Aplicar el mismo precio que el de la competencia: es conveniente utilizarlo cuando el producto o servicio es similar al de la competencia, o cuando no se desea entrar en una posible guerra de precios.

1.5.4. Canales de distribución de productos y servicios

Se detallan las generalidades de los canales de distribución de productos y servicios:

1.5.4.1. Definición

Es el sistema interactivo a través del cual la empresa hace llegar sus productos al consumidor final, procurando utilizar los medios más rentables y eficientes que sean posibles. A través de los canales de distribución, una

empresa productora logra alcanzar objetivos importantes, como ubicar sus bienes en el lugar adecuado para el alcance del consumidor en el menor tiempo posible.

1.5.4.2. Tipos de canales de distribución

Las distintas rutas para hacer llegar un producto o servicio a la parte final de la cadena de consumo (cliente) son:

- Canales *online*: son los que comercializan electrónicamente, a través de Internet. Esto quiere decir que utilizan la red para la venta de productos o servicios, por medio de diferentes formatos virtuales, a lo cual se le denomina comercio electrónico. Es el tipo de canal con mayor crecimiento actual y proyección al futuro. Las empresas que los aplican logran mejorar significativamente la eficiencia en sus procesos logísticos y estructura de costos. Existen diferentes formatos o canales de comercio electrónico como parte de la estrategia de distribución, por ejemplo, tiendas virtuales (plataformas digitales en donde empresas venden productos físicos), *Marketplace* (sitio web que permite, tanto a vendedores como a compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial), blogs, aplicaciones interactivas, redes sociales, entre otras. Los canales de distribución en el mundo digital facilitan el acceso que puede tener el consumidor a un producto o servicio en particular. Este acceso solo es posible generando contenido de valor, lo cual permite mejorar el posicionamiento dentro de los motores de búsqueda de Internet, además de ganar fidelidad por parte de los clientes.

- Canal *offline*: es el canal de venta más conocido, el cual consiste en puntos físicos de compra y venta. En este se exponen a los clientes, de forma tangible, los productos o servicios que la empresa ofrece.
- Canal directo: la empresa fabricante se encarga de hacer llegar sus productos o servicios al cliente final sin requerir intermediarios. Por esta razón no delega ni terceriza procesos de almacenaje, transporte o atención al consumidor.
- Canal indirecto: en este caso se tercerizan la distribución y comercialización de los productos o servicios de la empresa fabricante. Según la cantidad de participantes en este proceso, se establecen tres tipos de distribución externa:
 - Corto: el bien va del fabricante al detallista o minorista, y de este al cliente final.
 - Largo: el bien viaja del fabricante al mayorista, y de este al minorista, quien finalmente lo hace llegar al consumidor. Este es el tipo de distribución más común.
 - Doble: es el canal en el cual, además de mayoristas y minoristas, también interviene un tercer agente distribuidor o agente exclusivo que participa en la comercialización del producto o servicio. Es generalmente utilizado en franquicias y agencias de viaje.

El canal más adecuado para cada empresa depende de sus estrategias empresariales, costos de producción, precios, sector industrial, tipo de mercado, entre otras cosas. Y cada tipo de canal permitirá un control diferente sobre el producto o servicio y su comercialización.

1.5.5. Comunicaciones integradas de *marketing*

Se detallan las generalidades comunicaciones integradas de *marketing*:

1.5.5.1. Definición

La comunicación es la transferencia de información y el intercambio de ideas entre el emisor y el receptor. La comunicación de marca es el proceso que una empresa realiza por medio del cual da a conocer sus productos o servicios a los usuarios finales, con el propósito de persuadirlos a que los compren. Esta comunicación de marca abarca toda la trayectoria de la promoción de los bienes que la empresa ofrece a su público objetivo, a través de distintos medios.

La comunicación integrada de *marketing* (CIM), también conocida como mezcla promocional, mezcla de comunicación, mix de promoción, mezcla total de comunicaciones de marketing o mix de comunicación, se refiere a la integración de todos los métodos y técnicas de comunicación de marca para dar a conocer un producto o servicio en el mercado, atraer a los clientes meta y convencerlos de adquirirlos. En la CIM todos los aspectos trabajan en conjunto para la máxima rentabilidad y aumento de las ventas, debido a que la diferenciación del producto o servicio, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una comunicación eficaz para producir resultados.

1.5.5.2. Mezcla promocional

Los elementos que componen la mezcla promocional son publicidad, propaganda, fuerza de ventas, venta directa, la promoción de ventas, relaciones públicas y el *merchandising*, las cuales se describen así:

- Publicidad: es una técnica que permite llegar al público objetivo, por medio de la comunicación impersonal y generalmente masiva, para dar a

conocer, informar, hacer recordar y fomentar el consumo de su producto o servicio a los consumidores. La publicidad llega a los clientes a través de los medios de comunicación, entre los más habituales se pueden mencionar la televisión, radio, periódicos, revistas, redes sociales, entre otros, con el fin de generar un rendimiento económico y comercial.

- Propaganda: es un método de comunicación, constituido por el conjunto de medios, métodos y técnicas, para dar a conocer un mensaje, con lo cual se pretende estimular e influir en la opinión, decisión o actitud de un grupo de personas, respecto a alguna causa o posición, así como animar el consumo de determinados servicios o productos, sin el objetivo de lograr rendimiento inmediato.
- Fuerza de ventas: es el conjunto de recursos que están destinados a presentar los beneficios del producto o servicio de la empresa y, a partir de esto, generar una demanda efectiva del mismo. Su responsabilidad inicia desde el primer contacto con el cliente potencial, hasta la comercialización y entrega del bien final.
- Venta personal por medio de *marketing* directo: es una herramienta poderosa de comunicación persuasiva por medio de la presentación y promoción directa a los clientes meta de un producto o servicio, para crear relaciones, preferencias, convicciones, acciones y respuestas en ellos. Puede efectuarse cara a cara, por teléfono, por correo electrónico, mensajes directos de las redes sociales, entre otros.
- Promoción de ventas: son actividades que se realizan para que los clientes tengan contacto con la empresa y su producto o servicio, e incentivarlos temporalmente a decidirse por su compra. Esto complementa la publicidad y facilitar las ventas personales. Algunos ejemplos son: programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.

- Relaciones públicas: son los esfuerzos de comunicación y el conjunto de actividades destinadas a crear y mantener una buena imagen y opiniones favorables de la empresa y de sus productos o servicios. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluyen un mensaje de venta específico. Los objetivos pueden ser clientes, accionistas, una organización gubernamental o un grupo de interés específico. Entre estas actividades se pueden mencionar el patrocinio de eventos de caridad o cívicos, donaciones y la organización de seminarios empresariales.
- *Merchandising*: consiste en el conjunto de técnicas, estrategias y actividades dirigidas a la promoción y venta de productos tanto dentro como fuera del punto de venta, para potenciales clientes de manera asertiva. Esto tiene la finalidad de estimular la afluencia de público, garantizar la venta de productos o servicios, motivar el acto de compra, crear impulsos de compra en la mente del consumidor y atraer y captar a nuevos clientes a la marca. Esta estrategia aplicada a la organización de los productos dentro del punto de venta se refiere al espacio físico en el cual los clientes van a efectuar la compra. En este caso se debe estudiar las formas de presentación de los productos, ya que para su venta deben estar disponibles y mostrados siguiendo un estándar lógico de atracción. El *merchandising* no está limitado al punto de venta. Es en el ambiente exterior que ocurre con mayor intensidad, y ejemplo de esto es la publicidad sutil en programas, novelas o series de televisión. En la actualidad este ha ganado un lugar importante en el ambiente virtual, y ejemplo de esto es la elaboración de una página de ventas atractiva.

La empresa integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro al público. Estas diversas herramientas de la mezcla promocional deben estar coordinadas así:

- **Coherencia:** las comunicaciones de *marketing*, en conjunto, deben tener sentido como un todo, y los mensajes tener relación entre sí, sin contradecirse con sus acciones.
- **Consistencia:** los mensajes que la empresa transmiten a sus clientes deben mantener coherencia y firmeza durante toda la vida de la marca, adaptándose a las tendencias y cambios en el mercado, siempre encajando con la promesa de marca y estrategias empresariales. Esto generará fuertes cimientos y permitirá que la marca permanezca en la mente de su audiencia por mucho tiempo.
- **Continuidad:** así como la coordinación de las herramientas y los mensajes deben ser coherentes, se deben mantener en la mente de cliente, por medio de una secuencia en todos los canales de comunicación para no perder su atención.
- **Complementariedad:** los elementos de la mezcla promocional deben complementarse y unificarse entre sí, para asegurar el éxito de la comunicación integrada de *marketing* en la empresa.

1.6. Fundamentos de la administración de ventas

Se desarrolla las generalidades de los fundamentos de la administración de ventas, como su definición, etapas y factores que influyen en las ventas:

1.6.1. Definición

Es la secuencia de fases necesarias para convertir las oportunidades en una venta, desde el momento en que la empresa intenta captar la atención de un potencial cliente hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue una venta efectiva de su producto o servicio. Todos los procesos de venta son diferentes, pues dependen del tipo de negocio, la

naturaleza de tus productos o servicios e incluso del tipo de cliente, sin embargo, existen etapas comunes que se desarrollarán más adelante.

1.6.2. Etapas

La representación gráfica de este proceso tiene forma de embudo, ya que a medida que se va avanzando no todos los potenciales clientes se convierten en compradores reales. Los pasos que conforman a este proceso son los siguientes:

1.6.2.1. Prospección

Es la etapa en que se tienen que buscar a los clientes potenciales. Se puede iniciar identificando a las personas que llegan al sitio web o a las que siguen las redes sociales de la empresa. Es importante resaltar que no todas estas personas se convertirán en clientes, es por esto que se debe identificar el prospecto, es decir al público que tiene una necesidad que la empresa puede satisfacer, que tiene la capacidad económica para comprar el producto o servicio que se les ofrece o que tiene poder de decisión en su empresa, un detalle fundamental cuando se intenta vender a otras organizaciones. Luego de esto, la empresa debe elaborar estrategias para que las acciones de prospección sean dirigidas hacia el mercado objetivo.

1.6.2.2. Acercamiento

En esta etapa del proceso de venta se debe profundizar en esos prospectos para el primer acercamiento contacto con los mismos. Es recomendable crear una base de datos básicos como el nombre, edad, género, profesión e intereses, la cual se puede realizar por medio del sitio web, a partir de la creación de cualquier tipo de contenido de valor que se entregue al

usuario de forma gratuita a cambio de sus datos de contacto (*lead magnet*). Se puede ofrecer libros virtuales o materiales especializados de temas que interesen a los clientes meta, así como diseñar una oferta exclusiva para los clientes suscritos, y de esta manera atraer su atención a la marca y al producto o servicio de la empresa.

1.6.2.3. Presentación del mensaje

Ahora se debe utilizar la información que la empresa tiene sobre sus prospectos para segmentarlos y perfilar distintos mensajes que respondan a sus necesidades, gustos y deseos, en donde el producto o servicio puede resultarles útiles. Luego se deben contactar directamente a través de las redes sociales, el correo electrónico o una llamada telefónica, entre otros, para que la empresa capte su atención y resalte los beneficios que son interesantes para el consumidor. Pero no se debe presionar para que tome una decisión de compra, más bien se debe aprovechar ese momento para obtener más datos que permitan a la empresa enriquecer su perfil y planificar estrategias. En esta fase del proceso de ventas solo se debe despertar su curiosidad y lograr que se interese por la empresa y quiera conocer más sobre los productos o servicios.

1.6.2.4. Negociación

Esta etapa es esencial para realizar la venta ya que la empresa debe convencer a sus prospectos de que el producto o servicio que ofrece realmente puede satisfacer sus necesidades y deben adquirirlo, es decir la empresa tiene el objetivo de provocar el deseo de compra en ellos. Es probable que haya objeciones, preguntas o dudas por parte del comprador potencial, lo cual es algo positivo ya que es una muestra de interés que indica la necesidad de más información antes de tomar la decisión de compra.

1.6.2.5. Cierre de la venta

No es suficiente que el prospecto haya aceptado la compra, ya que es probable que la empresa tenga que seguir negociando otros detalles, como las condiciones de entrega o los plazos de pago. Muchas ventas se pierden en esta etapa porque las partes no logran ponerse de acuerdo en detalles esenciales que pueden representar un costo añadido para la empresa o para el comprador. Es esencial no insistir, más bien se le debe dar el espacio necesario al cliente para que piense bien la propuesta, y luego de unos días volverlo a contactar para una retroalimentación o concretar compra.

1.6.2.6. Servicio postventa

Luego de haber seguido todos los pasos anteriores y concretado la venta, se debe brindar un buen servicio postventa para fidelizar al cliente, y es importante mencionar que es mucho más barato fidelizar a un cliente que tener que conquistarlo de nuevo. El comprador debe saber que la empresa está presente para solucionar cualquier problema, lo cual construirá una relación de confianza que más adelante le permitirá ofrecer al cliente otros productos o servicios. También es vital saber si le gustó el producto, si se sintió satisfecho con el servicio o comprobar la efectividad, lo cual representa una retroalimentación muy valiosa que le permitirá a la empresa mejorar tus ofertas, tener relaciones redituables con sus clientes y abarcar cada vez más mercado.

1.6.3. Factores influyentes en las ventas

Una de las tareas más importantes de la persona dedicada a la mercadotecnia dentro de la empresa, es estar atento al entorno e intentar pronosticar y elaborar estrategias para los diferentes escenarios y de esta

manera trabajar constantemente hacia los objetivos trazados, sin importar las circunstancias. Entre los factores que influyen en las ventas se encuentran los siguientes.

1.6.3.1. Factores externos

Son todos aquellos factores que no se encuentran en manos de la empresa y generan un impacto positivo o negativo en la misma. Entre estos se encuentran los siguientes.

1.6.3.1.1. Marco económico

Las personas adquieren productos o servicios únicamente si tienen dinero. Es por esta razón que la empresa debe considerar indicadores como: el PIB, el tipo de cambio, el índice de inflación, tasa de desempleo, poder adquisitivo, entre otros, para la fijación de precios, así como para hacer pronósticos de ventas y un efectivo plan de comunicación de *marketing*.

1.6.3.1.2. Marco técnico

La tecnología no sólo influye en las estrategias de ventas y en la creación de productos o servicios innovadores, sino además impulsa la capacidad de la empresa a vender con eficacia. Es por esta razón que la empresa debe estar al tanto de los avances tecnológicos y aplicarlos de manera racional, lo cual beneficiará al producto o servicio, así como a la conservación de relaciones con los clientes.

1.6.3.1.3. Marco sociocultural

Es de suma importancia conocer el comportamiento demográfico, la diversidad cultural, tradiciones, valores éticos, hábitos de compra y hasta religiones predominantes, para identificar los productos o servicios que pueden cubrir mejor las necesidades del cliente, así como la forma efectiva de llegar a ellos y persuadirlos.

1.6.3.1.4. Marco ambiental

Antes de comercializar un producto o prestar un servicio la empresa debe analizar si la materia prima necesaria para su producción afecta al equilibrio del medio ambiente y a la disponibilidad de los recursos naturales, pues estos son limitados, y la forma de contribuir al entorno.

1.6.3.2. Factores internos

Son todos aquellos factores que se encuentran en manos de la empresa, es decir son controlables por la misma, y pueden generar un impacto interno positivo o negativo. Entre estos se encuentran los siguientes:

1.6.3.2.1. Metas, objetivos y cultura

El plan estratégico de la empresa debe estar enfocado tanto a los clientes internos como a los externos, así como a la calidad total. Con esto se logrará un efectivo proceso de ventas, con un comportamiento cíclico, lo cual permitirá la fidelización de los clientes, abarcando cada vez más mercado.

1.6.3.2.2. Recursos humanos

Es esencial considerar la integración de todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en la satisfacción del cliente. Se debe dar un especial cuidado en el perfil, la rotación y características de la fuerza de ventas como muchas veces ocurre, quienes son el contacto directo y la cara de la empresa ante los clientes.

1.6.3.2.3. Recursos financieros

Una empresa sana económica y financieramente hablando puede invertir en la investigación del mercado, nuevos productos o servicios, además en capacitar correctamente a sus colaboradores e implementar procesos mejorados, con lo cual logra mantener altos estándares de calidad total.

1.6.3.2.4. Capacidad de producción

La ubicación de las plantas productivas, la tecnología y el equipo disponible son factores influyentes en los programas de mercadotecnia y proceso de ventas. Se le debe prestar especial atención a la capacidad instalada pues se debe garantizar que el producto o servicio siempre se encuentre disponible en el mercado y atienda a toda la demanda, con lo cual se tendrán clientes satisfechos.

1.6.3.2.5. Capacidad de servicio

Cumplir con altos niveles de calidad en el servicio al cliente es una capacidad organizacional importante. La empresa debe ofrecer a sus clientes un valor agregado y un excelente servicio, antes, durante y después de la

venta, con lo cual gozará de un buen posicionamiento en el mercado y de clientes leales.

1.6.3.2.6. Capacidad de investigación y desarrollo

Cuando la empresa invierte en la investigación de nuevos conocimientos científicos o tecnológicos, es capaz de aprovecharlos de forma ordenada para la producción de nuevos materiales, productos o servicios (especialmente si se encuentran en una fase de madurez), así como la implementación de nuevos procesos y sistemas, o la mejora de los ya existentes. Esto aumenta la posibilidad de ofrecer satisfacción total a los clientes, tener capacidad productiva suficiente y de calidad, y conseguir una innovación que logre aumentar las ventas de la empresa.

2. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se describe cómo se encuentra la empresa en la actualidad.

2.1. Satisfactores comerciales

El bien de consumo que ofrece MOMBU al público para cubrir sus necesidades tiene las siguientes generalidades.

2.1.1. Descripción del servicio

La empresa ofrece un servicio que consiste en una amplia variedad de cursos, diplomados y talleres semipresenciales, para transmitir los conocimientos de su equipo de trabajo a los clientes y formar mamás emprendedoras, a través de una plataforma virtual. MOMBU facilita distintas guías, cursos, conferencias, asesorías, eventos, capacitaciones, conversatorios, *e-books*, formatos, entre otros, con el fin de que sus clientes tengan la capacidad de emprender, aportar valor a su comunidad y volverse financieramente independientes.

Al mismo tiempo buscan equilibrar los múltiples roles que debe cubrir una mujer al convertirse en madre, por lo que aplican herramientas accesibles tanto tecnológica como económicamente y así apoyar a los usuarios de su plataforma educativa. Entre los servicios que brinda se encuentran: gratuitos, de paga, virtuales y presenciales, apegándose a la filosofía de adaptarse a las necesidades y tiempo de sus clientes, para lograr la satisfacción total de los

mismos. Es importante resaltar que, más que una plataforma educativa, son una comunidad de apoyo y enseñanza sobre la superación profesional y personal de madres emprendedoras y empresarias.

2.1.2. Ciclo de vida del servicio

El servicio de la empresa MOMBU tuvo su introducción aproximadamente hace dos años gracias al arduo trabajo de las fundadoras y del resto de equipo laboral, con lo cual pudieron superar esta etapa llena de incertidumbre y de riesgo. En esta etapa se produjo el primer acercamiento del servicio al consumidor meta, en la que se tomó en cuenta los estudios de mercado previos y el desarrollo del propio servicio, así como la inversión en campañas de comunicación y acciones de *marketing* promocional. El lanzamiento oficial de la plataforma educativa ocurrió gracias a los pilares de la hermandad entre las mujeres guatemaltecas, comunidad y profesionalización. Pero esto no fue fácil, le tomó aproximadamente un año ordenar sus ideas, realizar su plan de negocio y plan estratégico, y conseguir apoyo para lograr entrar en el mercado y empezar a darse a conocer.

De esta manera se abrieron camino hacia la siguiente fase: crecimiento. Esta fue una etapa difícil en donde todos los esfuerzos se dirigieron en posicionar el servicio en el segmento definido, así como en planificar estrategias adecuadas para trazar el camino que condujera a vender y fidelizar a los clientes. Con esto se creó una cartera de clientes, se diferenció a la empresa de su competencia, adaptaron los servicios a la demanda creciente y se mostró al público al que se dirige que lo que ofrecen es la mejor opción en el mercado, aplicando herramientas como la publicidad persuasiva. Poco a poco la marca fue aceptada por los consumidores y comenzó a ganar prestigio y reconocimiento público. Esto provocó que las ventas se incrementaran pero no

los beneficios, debido a que la empresa eligió dirigirse a un segmento poco rentable, debido a su bajo poder adquisitivo.

El servicio ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esto quiere decir que llegó a la tercera etapa de su ciclo de vida. Las ventas seguían aumentando, aunque a un ritmo más lento, hasta que llegó al punto en que se estabilizó y posteriormente comenzó a detenerse. La empresa está atravesando una decaída de ventas, y esto se está abordando por medio de propuestas e innovaciones que harán nuevamente atractivos a sus servicios, especialmente para un nicho de mercado rentable, y así no solo abarcar mayor mercado y aumentar las ventas sino también generar más ganancias. De esta manera la empresa retrasará la fase de declive de su marca y servicios, incluso puede lograr regresar a la fase de crecimiento.

2.1.3. Canales de distribución

Los recursos y medios por los cuales la empresa hace llegar sus servicios a los clientes finales son campus virtuales en redes sociales y página oficial MOMBU, entre otros, como se presenta a continuación:

- Página web y plataforma oficial: www.mombusinessu.com
- Correo electrónico: info@mombusinessu.com
- *Streaming* en Facebook Live: [mombusinessu](https://www.facebook.com/mombusinessu)
- Instagram: [mombusinessu](https://www.instagram.com/mombusinessu)
- Youtube: Mom Business University
- *E-Learning*: mombu.teachable.com
- Enlaces de Zoom o Google Meet

2.1.4. Descripción del proceso

Para prestar un servicio de calidad a sus clientes la empresa realiza un proceso específico para asegurar el cumplimiento de los objetivos. De forma semestral, el Departamento de Administración y Producción, con el apoyo de sus áreas subordinadas, planifica los temas que se impartirán en sus diferentes eventos y actividades (MombuShow, MasterClass, diplomados y cursos, entre otros). Por ejemplo: propuesta de valor, canales de distribución, recursos y actores claves para tu emprendimiento, relación con tus clientes, aprende a trascender, cómo reaccionas bajo presión y amenazas, anatomía de la pena, escalando tu negocio con tecnología, maternidad y emprendimiento, inteligencia emocional, celebrando la maternidad, educación en casa (ventajas y desventajas), transfórmate o desaparece, emprender como un profesional y construyendo el camino del éxito, entre muchos otros temas empresariales y de desarrollo personal.

Posteriormente, este mismo departamento establece las fechas y horario de sus eventos, así como identifica, selecciona, evalúa y contacta a las conferencistas y panelistas para cada evento, según criterios como su hoja de vida, reconocimientos y experiencia. Luego planifica el cronograma de actividades para cada evento, determina los insumos necesarios para su ejecución y elige las herramientas tecnológicas, audiovisuales, informáticas y de telecomunicación para la enseñanza y aprendizaje efectivo de sus clientes.

A partir de esto, el Departamento de *Marketing* y Ventas planifica e implementa estrategias de comunicación integrada y venta, como la creación de publicidad persuasiva dirigida a los clientes meta. Esto último a través de medios sociales, lo cual es una plataforma de comunicación en línea que facilita la edición, publicación, promoción e intercambio de información, en donde este

departamento crea contenido de la marca y servicios de empresa, con ayuda de diseños gráficos atractivos. Asimismo, planifica la programación de las publicaciones en redes sociales, comparte mensajes privados para los clientes en WhatsApp, Instagram y Facebook sobre el evento, y realiza los diseños para enviar información atractiva que de a conocer la marca y el servicio a los clientes potenciales incluidos en la base de datos, por medio del correo electrónico.

Finalmente, el Área de Finanzas realiza el presupuesto para cada actividad, tomando en cuenta los gastos e ingresos esperados. Esto último se basa en la demanda esperada y los precios establecidos por la Junta Directiva. Posterior a los eventos, la Junta Directiva, con el apoyo de los departamentos de la empresa, realiza un análisis financiero para evaluar la viabilidad, rendimiento, estabilidad y rentabilidad del negocio.

Durante los eventos se realiza una grabación de su desarrollo. Luego de que se llevan a cabo, el Departamento de Administración y Producción coloca la grabación del evento en YouTube, con diseños realizados por el Departamento de *Marketing* y Ventas.

2.2. Segmentación de mercado

A continuación se describen las generalidades de la situación actual sobre la segmentación de mercado de la empresa:

2.2.1. Segmentación actual

En los inicios de la fundación de la empresa, esta realizó una investigación de todo el mercado para dividir a los consumidores en grupos separados según

características comunes, y de esta manera identificar el tipo específico de clientes potenciales para sus servicios. La empresa formó grupos del mercado en función del género, y de esta manera seleccionó al mercado femenino. A este último lo subdividió en función de los siguientes factores:

- Necesidades
- Prioridades
- Edad
- Nivel socioeconómico
- Ocupación
- Nacionalidad
- Ingresos
- Domicilio
- Intereses

2.2.2. Mercado objetivo actual

La empresa realizó una exhaustiva evaluación de los segmentos de mercado y de esta manera definió que el más adecuado para dirigir sus servicios, debido a que contribuiría a la rentabilidad del negocio, era el siguiente, llamado mercado objetivo:

Madres latinoamericanas en edad de 20 a 44 años, ubicadas en el área urbana con acceso a internet, de nivel socioeconómico B al C3 (de alta inferior a media baja), que busquen mejorar como personas y ser ejemplo para sus hijos a través del emprendimiento, en búsqueda de iniciar a emprender o mejorar su actual emprendimiento (con menor a un año), que busquen alternativas de formación usando tecnología en aulas virtuales derivado de sus ajetreadas vidas de madres que necesiten acompañamiento personalizado en camino de emprender, a través de asesorías online.²⁹

²⁹ MOMBU. *Plan de trabajo*. s/p.

2.3. Análisis del cliente actual

Se analizan las características del cliente actual, como sus tipos y perfil:

2.3.1. Tipos de clientes

Entre los tipos de clientes actuales que posee la empresa se encuentran los siguientes:

- Clientes de compra frecuente entre 20 y 44 años
- Mujeres empresarias sin ser madres
- Mujeres emprendedoras sin ser madres
- Mujeres empresarias siendo madres
- Mujeres emprendedoras siendo madres
- Mujeres de clase media baja
- Mujeres de clase media
- Mujeres de clase media alta
- Mujeres de clase alta inferior

2.3.2. Perfil del cliente

Entre el grupo de características que describen al cliente meta actual, es decir aquel consumidor al cual va dirigido el servicio que ofrece MOMBU, se encuentran las siguientes:

2.3.2.1. Intereses del cliente

Las necesidades, gustos y deseos que buscan satisfacer los clientes por medio del servicio que ofrece la empresa son:

- Crecimiento personal y profesional.
- Desarrollo de emprendimientos.
- Aprendizaje sobre cómo emprender, empoderarse y mejorar su desempeño en el área.
- Educarse desde la comodidad de su hogar.
- Crear negocios rentables y sostenibles.
- Volverse financieramente independiente.
- Alternativas de formación virtual.
- Establecer propios horarios de aprendizaje.
- Equilibrar las actividades profesionales con la maternidad.
- Recibir asesorías y capacitaciones en línea.
- Ser parte de una comunidad de madres que se apoyen entre sí.

2.3.2.2. Características del cliente

La empresa recibe a diario distintos tipos de usuarios del servicio que presta, pero su cliente meta tiene las siguientes características:

- Mujeres que son madres con el deseo de formarse profesional y personalmente, y de armonizar sus responsabilidades laborales con la maternidad.
- Personas individuales a quienes les gusta recibir servicios personalizados.
- Búsqueda de una experiencia que, una vez vivida, les produzca un estado anímico de ilusión, emotividad, cambio y superación.
- Clientes que priorizan los precios bajos.
- Clientes fieles, de compra frecuente.

2.3.2.3. Hábitos del cliente

El cliente meta actual de la empresa tiene los siguientes hábitos de consumo:

- Consumidores racionales.
- Compras recurrentes, no solo de servicios gratuitos o de precios bajos, sino también de precios altos por servicios de calidad superior a la media con características especiales.
- Compras digitales, generalmente desde el hogar.
- Consumo de servicios con responsabilidad social.
- Adquisición de productos o servicios que aporten a su maternidad y a ser agentes de cambio.
- Consumo de productos o servicios tecnológicos, educativos y de innovación.
- Compra de productos o servicios que contribuyan a su negocio, preparación emprendedora y crecimiento personal.
- En época de vacaciones escolares, adquiere productos o servicios que contribuyan al sano entretenimiento de su(s) hijo(s).
- Inversión en servicios que aseguren el bienestar futuro del cliente y de su familia.
- Consumo diversificado entre educación, salud, maternidad y otros aspectos familiares.

Para analizar los anteriores hábitos de consumo, es conveniente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué compra el consumidor? Formación especializada a nivel profesional sobre cómo emprender y crear negocios exitosos, en armonía con su maternidad, a precios justos.
- ¿Por qué lo compra? Para satisfacer su necesidad de desarrollar o transformar su emprendimiento en un negocio rentable sin descuidar a su familia.
- ¿Cada cuánto lo adquiere? Cada vez que una madre desea emprender, pero no sabe cómo materializar su idea o transformar su negocio para que tenga mayor alcance o incrementar su productividad, equilibrando su vida profesional con el ejercicio de su rol materno.
- ¿Qué influye en su decisión de compra? El precio y temática de cada evento o asesoría, campañas promocionales y publicitarias y recomendaciones.

2.3.3. Aspectos sociodemográficos

La información general sobre el cliente meta actual, incluyendo datos estadísticos acerca de sus características y factores relativos a sus modelos culturales y sociales, es la siguiente:

- Género: femenino
- Edad: de 20 a 44 años
- ¿Con hijos?: sí
- Educación: del nivel medio al nivel superior
- Creencias: considerar al emprendimiento y crecimiento personal como proyecto de vida.
- Nivel socioeconómico: del B al C3.
- ¿Acceso a servicios básicos?: sí, y a Internet fijo.
- Ubicación: áreas urbanas de Latinoamérica.

- Ocupación: ama de casa, trabajadora en relación de dependencia o empresaria.

2.4. Mezcla promocional actual

El conjunto de herramientas de comunicación que utiliza la empresa para estar en contacto con sus clientes, en busca de sus objetivos, se explica a continuación:

2.4.1. Promoción de ventas

La compañía también atiende a clientes organizacionales y estimula su demanda por medio de segmentos publicitarios sobre los productos, servicios y marcas de dichas empresas en sus eventos. Esto tiene el objetivo de ofrecer un canal de paga, para que diferentes profesionales, *coach* y empresas puedan dar a conocer sus marcas a la comunidad MOMBU, la cual está conformada por aproximadamente 5 000 mujeres.

Esto se logra divulgando a la audiencia, de manera estratégica, la información deseada sobre las marcas, por medio de los diferentes canales de comunicación (Facebook, Instagram, Youtube, Whatsapp, correo electrónico, entre otros), eventos y programas gratuitos de formación.

Entre estos paquetes empresariales se ofrecen los siguientes:

- *Bronze:*
 - Características: presencia de marca en evento a elección entre una Masterclass y un MombuShow.
 - Inversión mensual: Q 2 000,00

- *Silver:*
 - Características: presencia de marca en Masterclass 1 al mes y presencia de marca en MombuShow 1 al mes.
 - Inversión mensual: Q. 3 500
- *Gold:*
 - Características: presencia de marca en Masterclass 2 al mes y presencia de marca en MombuShow 1 al mes.
 - Inversión mensual: Q. 5 500
- *Platinum:*
 - Características: presencia de marca en Masterclass 4 al mes, presencia de marca en MombuShow 2 al mes y acceso durante una MasterClass de 5 minutos para presentación de su programa, producto y/o servicio.
 - Inversión mensual: Q. 9 500

2.4.2. Fuerza de ventas

El Departamento de *Marketing* y Ventas es el encargado de generar la demanda de los servicios que ofrece la empresa al dar a conocer los beneficios de la marca. Este también se esfuerza en construir relaciones a largo plazo con los clientes, efectúa investigaciones de mercado, evalúa los medios digitales de ventas, organiza los eventos digitales, identificación de perfiles adecuados, realiza planes de *marketing*, contacta nuevos clientes, entre otras acciones estratégicas para aumentar las ventas y el beneficio hacia la empresa.

Este equipo juega un papel importante en la empresa ya que no importa qué tan atractivos, novedosos o funcionales sean los servicios de MOMBUS, si las características no se dan a conocer de forma atractiva, no se motiva al

cliente y no se le informa al público sobre los beneficios de la marca, difícilmente podrá comercializarse, generar ganancias y fidelizar a los clientes.

2.4.3. Publicidad

Las estrategias orientadas para dar a conocer los servicios al público, crear reputación de marca y posicionar a la empresa en la mente de los consumidores, son las siguientes:

- Anuncios en medios digitales, como Facebook e Instagram, los cuales funcionan como plataformas publicitarias ideales para darse a conocer en su mercado objetivo, mantener la comunicación y persuadirlos a adquirir sus servicios.
- Publicidad por medio del correo electrónico de los clientes, con lo cual busca despertar las emociones de la persona que está viendo los anuncios, y con esto decidirse a adquirir los servicios ofrecidos.
- Estimular la compra de los clientes potenciales, por medio de un grupo de WhatsApp.
- Videos publicitarios, los cuales se publican en redes sociales y YouTube.
- Publicidad de boca a boca, la cual se caracteriza por la recomendación de los servicios, así como de opiniones o comentarios positivos acerca de la marca. En Internet son muy buscados este tipo de comentarios cuando personas deciden adquirir el servicio y formar parte de la comunidad MOMBU. La página de Facebook de la empresa tiene habilitada y pública la opción de opiniones con el fin de motivar a los clientes potenciales por medio de estos buenos comentarios y recomendaciones.
- Publicidad por medio de artículos, entrevistas y anuncios realizados y publicados por otras páginas sin ánimo de lucro, por ejemplo, el portal

electrónico del Diario de Centro América, NeGu, El Relato GT, Periódico El Digital y Revista Femenina GT.

Entre las métricas clave sobre la efectividad de la publicidad que utilizan se encuentra el compromiso de los seguidores en sus redes sociales, el tamaño de la base de datos de correos electrónicos y cantidad de participantes en los eventos y actividades. Sin embargo, este plan promocional es ineficaz pues se ha limitado a enganchar a los clientes que participan únicamente en los eventos gratuitos, con lo cual no se logra generar ganancias y, consecuentemente, la compañía ha perdido rentabilidad.

2.4.4. Marketing directo

Para que la empresa pueda comunicarse directamente con su público objetivo y obtener de él una respuesta medible y con retroalimentación, utilizan la comunicación bidireccional por correo electrónico, grupos privados de Facebook, WhatsApp, redes sociales, charlas informativas y llamadas telefónicas. Usando estas campañas, la empresa pretende tener un diálogo entre ella y sus consumidores (tanto los ya ganados como los potenciales), mantener esta relación redituable con los mismos el mayor tiempo posible, actualizar su base de datos y adaptarse a las necesidades de sus clientes de forma individualizada.

2.5. Fijación de precios

A continuación se detallan las consideraciones para llevar a cabo, de forma efectiva, el proceso mediante el cual la empresa establece el precio al que venderá sus servicios:

2.5.1. Consideraciones para el establecimiento de precios

Fijar el precio a los servicios es de vital importancia para que la empresa logre generar ganancias y sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y globalizado. El método que utiliza para determinar el valor de venta de los bienes que ofrece al mercado es el basado en los costos. El punto de partida es la sobrevivencia de la empresa, de este punto en adelante es necesario determinar lo que desea lograr: generar utilidades máximas, un retorno de la inversión o crear una imagen de la marca.

La empresa no solo espera recuperar la inversión realizada, sino también generar un margen de EBITDA del 40 % y posicionar a la marca, lo cual se logra en gran medida, gracias al precio de servicio que ofrece la empresa. El método de fijación de precios que aplica actualmente la empresa es tomar como base los costos fijos y variables necesarios para la producción y entrega del servicio final al cliente objetivo, los cuales se diluyen conforme aumenta el volumen de ventas. Para cada evento, actividad, asesoría o diplomado realizan la estimación de los costos como los siguientes:

- Publicidad en redes sociales.
- Diseños en Canva (software y sitio web que funciona como herramienta de diseño gráfico simplificado).
- Publicidad por medio del correo electrónico, como forma de *marketing* directo para estimular las ventas e informar novedades.
- Planificación y desarrollo del contenido en línea con información multimedia, ya sea en vivo o grabado, que los clientes puedan disfrutar desde la comodidad de sus casas utilizando algún dispositivo móvil a través de Internet.
- Evaluación de conferencistas y panelistas.

- Diseño de artes publicitarios.
- Sueldos directos e indirectos.
- Creación de información para eventos.

2.6. Análisis FODA de la empresa

Esta herramienta se utilizará para examinar la interacción actual que existe entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. Esto tiene el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento, al mismo tiempo que permite mejorar las debilidades internas y explotar las fortalezas.

2.6.1. Análisis interno

A continuación se describen los factores internos de la empresa, es decir aquellos que están o se generan dentro de la misma, por lo cual pueden y deben ser controlados. Centrarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de la empresa permite que se exploten las primeras, y encuentren soluciones y estrategias para superar las segundas.

2.6.1.1. Fortalezas

Resaltar los aspectos positivos puede generar un mayor rendimiento del equipo laboral, aumentar la rentabilidad y obtener mayores esfuerzos para conseguir mejores resultados internos. Entre las fortalezas de la empresa, según el análisis interno realizado a través de la investigación, datos históricos y charlas con las fundadoras, se pueden mencionar:

- Adaptación a las nuevas tendencias de educación: aprendizaje semipresencial y formación virtual.
- Personal capacitado, versátil y experimentado en la materia.
- Empresa dedicada a temas de gran impacto social: aportar a la educación, al empoderamiento femenino y a la armonización entre el desarrollo profesional y la maternidad.
- Eventos con alto alcance de mujeres.
- Marca con alto prestigio en el mercado actual.
- Amplia cartera de servicio con temas de importancia actual, como el emprendimiento.
- Relaciones redituables con sus clientes actuales.
- Cobertura a nivel latinoamericano.
- Adaptabilidad de los servicios a las necesidades de los clientes y atención personalizada.
- Estructura organizacional bien definida.

2.6.1.2. Debilidades

Existen elementos negativos o puntos de mejora en la empresa que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y retrasar la llegada de los resultados esperados, pero que la propia empresa puede mejorarlos y convertirlos en fortalezas. Entre las debilidades de la empresa, según el análisis interno realizado a través de la investigación, datos históricos y charlas con las fundadoras, se pueden mencionar:

- Negocio poco rentable y económicamente insostenible, pues los clientes actuales no generan ganancias.
- Carencia de estrategias que permitan el desarrollo de mercado y potencialicen la gestión de marca en nuevos segmentos.

- Carencia de mezcla promocional dirigida al nicho de mercado deseado, es decir en aquellos clientes que están dispuestos a pagar por los servicios que ofrece la empresa.
- Los servicios de paga no están siendo consumidos.
- Ineficaz comunicación integrada que impulse las ventas.
- Cerrado abanico de clientes.
- Entorno de eventos poco competitivo.
- Plan de negocio y estratégico deficientes.

2.6.2. Análisis externo

A continuación se describen los factores externos de la empresa, es decir aquellas condiciones en las que su correcto desarrollo no depende necesariamente de la misma. Las amenazas son los aspectos negativos que afectan a la empresa y requieren de estrategias para prevenirse o aminorar su efecto, mientras que las oportunidades son las situaciones o elementos positivos del entorno que se deben aprovechar.

2.6.2.1. Oportunidades

Entre las oportunidades de la empresa, según el análisis externo realizado a través de la investigación y datos históricos, se puede mencionar:

- Creciente demanda en el mercado de formación profesional.
- Auge del emprendimiento en Guatemala y en el resto de Latinoamérica.
- Aumento en la tendencia de *marketing* digital y el comercio electrónico.
- La creciente globalización permite entrar rápidamente a mercados latinoamericanos.

- Un gran número de pequeñas y medianas empresas buscan plataformas digitales con un alto alcance de audiencia para dar a conocer sus productos o servicios y, a partir de esto, aumentar sus ventas.
- Satisfacción de los clientes actuales, quienes recomiendan a la empresa.
- Nuevos y diversos canales de comunicación con los clientes que permiten obtener retroalimentación de los mismos.
- Surgimiento de nuevos nichos de mercado para la industria de la formación profesional.
- Implementación de estrategias promocionales en los servicios de la compañía para atraer al nuevo nicho, tales como *marketing* digital efectivo y fidelización de clientes.

2.6.2.2. Amenazas

Entre las oportunidades de la empresa, según el análisis externo realizado a través de la investigación y datos históricos, se pueden mencionar:

- Nuevos competidores.
- Situación de inflación económica que puede llevar al público a invertir menos en publicidad digital o en su formación profesional.
- Crecimiento de competidores actuales en el mercado de formación profesional.
- Campañas publicitarias extensas de los competidores.
- Baja capacidad de inversión en emprendimientos, a nivel nacional.

2.7. Deficiencias en los procesos actuales

Actualmente, la empresa experimenta distintos problemas, los cuales han frenado su crecimiento comercial. Es conveniente describirlos, analizarlos y

estratificarlos según el departamento, para desarrollar una propuesta que mitigue los efectos desfavorables:

2.7.1. Descripción

La empresa tiene una alta participación de mercado y prestigio, lo cual se refleja en la gran cantidad de audiencia que se hace presente en cada una de las actividades y eventos gratuitos que ofrece al público, caso contrario a lo que sucede con la afluencia de público en sus conversatorios y capacitaciones de paga. Lo anterior se debe a que la comunicación integrada de *marketing* ha sido efectiva únicamente en aquel segmento de mercado con bajo poder adquisitivo, grupo que posee la mayoría de necesidades y características del cliente meta descritas en el plan de negocio.

En el plan estratégico existen deficiencias en la definición y establecimiento de acciones de contingencia, por ejemplo, la planificación e implementación de estrategias para lograr el desarrollo de mercado. Estas situaciones han provocado que la empresa no sea económicamente sostenible y, por consiguiente, sea poco rentable e incapaz de lograr sus objetivos. Lo anterior sucede en un panorama empresarial en el cual sí existe participación de mercado, clientes satisfechos y reconocimiento de marca, pero sin obtener ganancias suficientes, debido a que dichos aspectos se dan en un abanico sumamente cerrado de clientes y no en el nicho de mercado más conveniente para la empresa, pues este último no está bien definido, y tampoco conoce a la marca ni los beneficios que le ofrece MOMBU.

2.7.2. Estratificación de problemáticas

Las deficiencias anteriores se clasificarán según el área en que ocurren:

- Departamento de Administración y Producción: el plan de negocio es una hoja de ruta para aprovechar oportunidades y superar obstáculos esperados o inesperados del futuro, con el fin de avanzar exitosamente en el entorno competitivo en el cual se posiciona la empresa. Por su parte, el plan estratégico es la planificación del futuro de la empresa a través de un mapa organizacional, para convertir los proyectos en acciones y dirigir las decisiones estratégicas hacia la gestión óptima. Estas herramientas tienen deficiencias en cuanto a su enfoque, pues no dirigen los esfuerzos directamente al público más rentable para la empresa, lo cual frena el crecimiento de la misma.
- Departamento de *Marketing* y Ventas: este carece de estrategias que permitan el desarrollo de mercado, es decir que amplíen el nicho de clientes y lo hagan potencialmente más rentable, al colocar los servicios actuales en un nuevo segmento y captar la atención de los consumidores que estén dispuestos a pagar por adquirirlos, a través de efectivas técnicas de comunicación integrada de *marketing*.

2.7.3. Delimitación del problema

La empresa, especialmente el Departamento de *Marketing* y Ventas, está dirigiendo sus esfuerzos y recursos a un segmento de mercado con nivel socioeconómico bajo, por lo cual este únicamente participa en las actividades gratuitas que ofrece MOMBU, y son pocos los actuales clientes que están dispuestos a pagar alguna cuota por sus servicios. Esto es lo que ha creado una limitante en el crecimiento de la empresa y provocado que esta no sea económicamente sostenible.

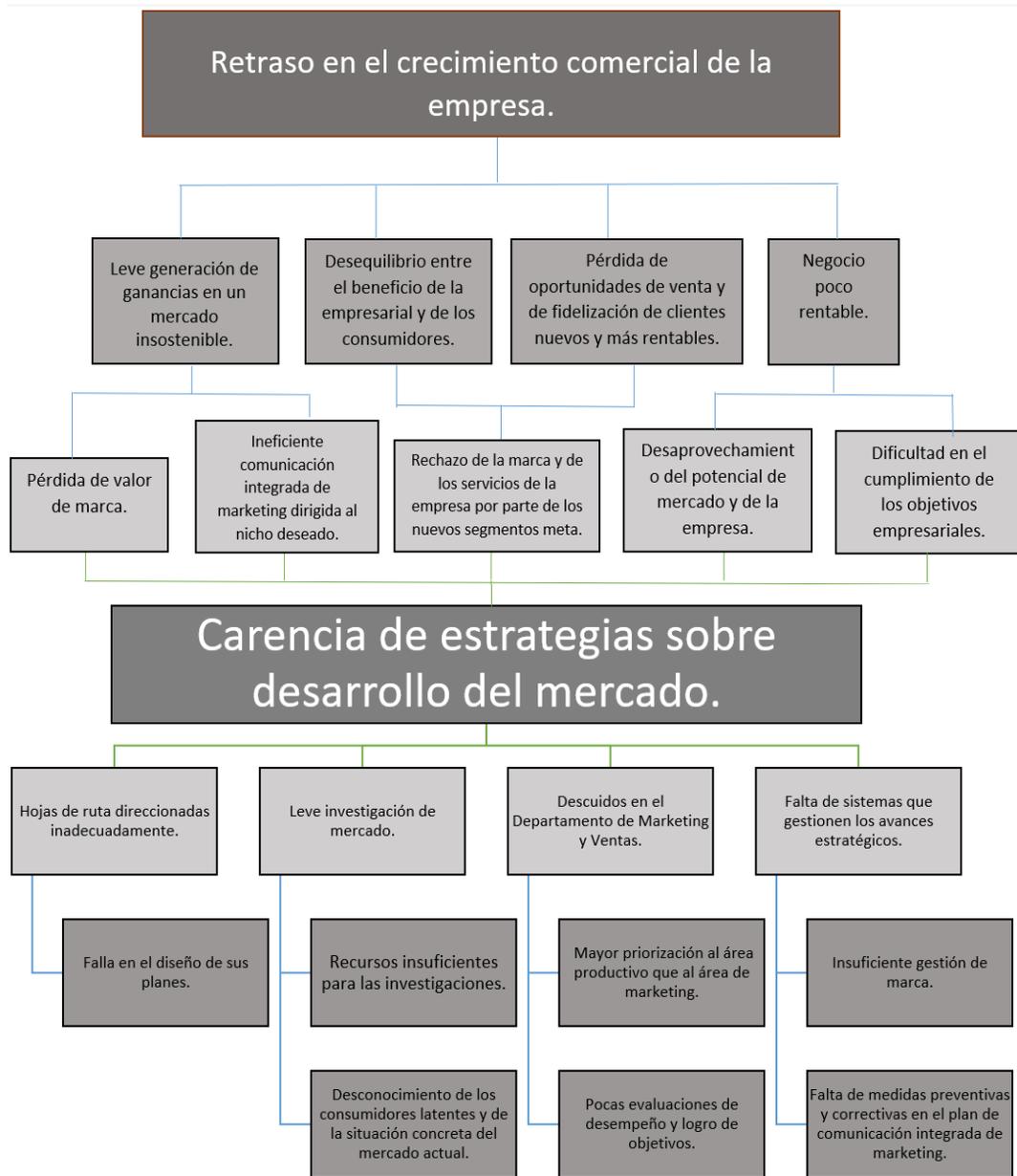
El interés por emprender ha tenido un aumento acelerado, y la educación virtual efectiva ya no se trata del aprendizaje futuro sino del presente. Estos

factores son aprovechados por la competencia nacional e internacional para abarcar aquel segmento de clientes más beneficioso. Lo anterior lo logran al atraer, por medio de comunicación integrada efectiva, y retener a los clientes con poder adquisitivo más alto, quienes están interesados en invertir en su formación de temas tan importantes y en tendencia, como el emprendimiento y administración eficiente. Muchos competidores tienen un negocio rentable al fidelizar a los clientes y mantenerse en su mente por medio de relaciones redituables con los mismos. A partir de esto, generan ingresos suficientes para otorgar facilidades a aquellos clientes de bajos recursos, como parte de su responsabilidad social empresarial, y al mismo tiempo obtener las utilidades requeridas. De esta manera, la competencia logra conquistar y retener, cada vez, un mayor mercado.

2.7.3.1. Árbol de problemas

Se identifica la situación negativa de la empresa al analizar, en la figura 3, las relaciones que existen entre las causas y los efectos (localizados en la parte inferior y superior, respectivamente) del problema central en análisis, con lo cual se propondrá, más adelante, soluciones al mismo:

Figura 3. **Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia.

2.7.3.2. Matriz de involucrados

En la tabla I se observa esta herramienta para conocer e identificar las necesidades y capacidades del público de interés para la empresa, quienes permiten, directa o indirectamente, su completo funcionamiento.

Tabla I. Matriz de involucrados

GRUPO	INTERESES	PROBLEMA PERCIBIDO	RECURSOS Y MANDATOS
Socios de MOMBU	Generación de utilidades a través de la puesta en marcha de una empresa que inspire y forme profesionalmente a madres emprendedoras.	Negocio poco rentable ya que es económicamente insostenible.	Inversiones realizadas por los socios que conforman la sociedad anónima.
Empleados	Estabilidad laboral.	Riesgos internos por falta de ingresos.	Servicios intelectuales y profesionales que prestan a la empresa.
Clientes actuales	Seguir recibiendo los servicios a precios bajos o gratuitos.	Ninguno.	Comentarios positivos y recomendaciones sobre la empresa y su marca.
Proveedores	Recibir pagos a tiempo por la venta de materia prima.	Su participación de mercado podría aumentar si la empresa existente tuviera un mayor número de clientes.	Servicios y materiales que le brindan a la empresa para poder desarrollar sus actividades y brindar un servicio de calidad.
ONU Mujeres	Fomentar el empoderamiento de la mujer y la igualdad de género.	Existencia de una empresa que empodera mujeres, pero con dificultades internas que ponen en riesgo su estabilidad.	Aportes para la aceleración del progreso de mejora en las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo.

Continuación de la tabla I.

Ministerio de Economía	Promover, fomentar y aumentar el emprendimiento como mecanismo económico para la generación de iniciativas empresariales que incentiven el empleo y el crecimiento económico nacional.	Existencia de una empresa nacional que impulsa una pequeña porción de emprendimientos, teniendo la capacidad de fortalecer las habilidades emprendedoras de un mayor porcentaje de público.	Formación, acompañamiento, herramientas y apoyo que le permitan validar las ideas de negocio guatemaltecos, desde la ideación hasta la puesta en marcha
Asociación de Emprendedores de Guatemala	Impulsar la innovación empresarial y promover el emprendimiento y un entorno regional que contribuya al desarrollo económico nacional.	Existencia de una empresa guatemalteca que deja fuera de su cartera de clientes a un alto número de potenciales emprendedoras debido a sus fallas en <i>marketing</i> .	Herramientas que permitan maximizar oportunidades de hacer negocios, al mismo tiempo que minimizan el riesgo de fracaso de los emprendedores y empresarios guatemaltecos.
Comunidades de sororidad en Guatemala	Crear hermandad y redes de mujeres, para que caminen juntas hacia la igualdad y el fortalecimiento de los lazos de confianza, lealtad, apoyo y reconocimiento entre ellas.	Existencia de una empresa que contribuye a la formación de comunidades de mujeres, para aprender, crecer y triunfar juntas, pero con insuficiente alcance de las mujeres guatemaltecas.	Grupo que apoya a mujeres del país, por lo cual es capaz de crear un gran impacto e influencia en un alto porcentaje de las mujeres guatemaltecas.
Fundación Génesis Empresarial	Contribuir al desarrollo económico y social, al otorgar préstamos productivos, por ejemplo, préstamos para invertir en negocios.	La empresa existente fomenta el emprendimiento en un pequeño número de mujeres, el cual debe aumentar para que la fundación pueda tener más clientes.	Grupo que brinda préstamos productivos y responsables, capacitación y asesoría para que emprendedores logren la meta que se proponen, evitando el sobre-endeudamiento.

Continuación de la tabla I.

<p>Centro Municipal de Emprendimiento</p>	<p>Estructurar, desarrollar y consolidar emprendimientos innovadores que puedan ser sostenibles en el tiempo.</p>	<p>Su afluencia de emprendedores podría aumentar, si esta empresa guatemalteca atendiera a un mayor número de mujeres y madres y las animara a emprender.</p>	<p>Programas que brindan espacios de comercialización y asesorías en las áreas de mercado, diseño y comunicación y gestión administrativa.</p>
<p>Entidades bancarias (BANRURAL, BAC, entre otras).</p>	<p>Promover el crecimiento y desarrollo de las mujeres en Guatemala por medio de sus productos.</p>	<p>Su número de clientes puede aumentar, si la empresa MOMBU inspirara a un mayor número de madres emprendedoras para activar la economía en su comunidad</p>	<p>Tarjetas que proporcionan líneas de crédito dirigido a beneficiar a la mujer y otras soluciones financieras integrales que apoyan al crecimiento y desarrollo de las mujeres.</p>

Fuente: elaboración propia.

3. PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR SOBRE DESARROLLO DE MERCADO

3.1. Investigación de mercado

Esta investigación es necesaria para obtener una retroalimentación del mercado al que la empresa pertenece. Lo anterior proporcionará las necesidades, características y hábitos del nicho potencial más rentable; facilitará la toma de decisiones y la formulación de estrategias; permitirá encontrar el punto de equilibrio entre el beneficio de esta y el de sus consumidores, e indicará hacia dónde se debe enfocar los esfuerzos y recursos corporativos para obtener mayores utilidades.

3.1.1. Identificación del problema

El Departamento de *Marketing* y Ventas carece de estrategias de desarrollo de mercado que permitan atraer a grupos de mercado distintos a los actuales, lo cual ha limitado el crecimiento comercial de la empresa. Esto se debe a que el plan estratégico y de negocio está orientado a un segmento de clientes que no produce utilidades para los socios. Aunque la marca tiene reconocimiento, valor y alto impacto social por aportar a la educación, al empoderamiento femenino y al equilibrio entre la maternidad y el crecimiento profesional, no logra llegar a la meta final de toda empresa lucrativa: obtener beneficios económicos. Esto ha provocado que el negocio no sea económicamente sostenible y, por consiguiente, es poco rentable.

3.1.1.1. Estudio de clientes actuales

Los clientes que actualmente adquieren los servicios de la empresa tienen las siguientes características:

- Variables de segmentación:
 - Mujeres entre 35 y 54 años
 - Madres empresarias y emprendedoras
 - Clientes ubicados en el área urbana
 - Mujeres de clase media baja
- Perfil del cliente actual:
 - Madres con el deseo de formarse profesional y personalmente, así como de armonizar su responsabilidad laboral con la maternidad.
 - Mujeres que quieren aprender a emprender y empoderarse.
 - Clientes que buscan alternativas de formación virtual en sus propios horarios.
 - Personas que utilizan y manejan redes sociales.
- Hábitos de compra:
 - Clientes de compra frecuente, especialmente de servicios gratuitos que aporten a su crecimiento personal y profesional.
 - Consumidores racionales.
 - Compras digitales y minoristas.
 - Consumo de servicios con responsabilidad social.
- *Insights* (percepciones):
 - No sé cómo emprender.
 - Es difícil organizarme cuando los chicos están en casa.
 - Quiero seguirme preparando profesionalmente pero no tengo tiempo por mis hijos.

- Quiero aportar valor a mi entorno creando mi propio negocio, pero no sé cómo hacerlo.
- Me gusta ser asesorada por mujeres que estén en las mismas condiciones que yo para que entiendan lo que siento y puedan darme los mejores consejos.
- Quiero diseñar una vida de mamá emprendedora pero no sé cómo hacerlo.
- Me encanta mi trabajo, pero no sé cómo balancearlo con mi rol materno.
- Quiero independizarme económicamente, y así poder pasar más tiempo con mis hijos.
- Quiero invertir en mi crecimiento personal y profesional, pero tengo poco dinero para hacerlo
- Mi negocio no está siendo rentable, deseo transformarlo, pero tengo poco tiempo e ideas pues no puedo descuidar a mi familia

3.1.1.2. Análisis de tendencia de mercado

La tendencia actual del mercado está definida por un cambio generacional, la expansión del conocimiento y la innovación tecnológica. Asimismo, el consumidor digital evalúa los productos, crea contenidos, comparte sus experiencias de compra, tiene la capacidad de promover marcas, ideas y servicios, e incluso emite opiniones que pueden influir en las decisiones de otras personas ya que publican sus impresiones sobre determinada tienda, empresa, servicio o producto en las redes sociales, blogs o foros. Los consumidores actuales exigen atención constante, interacción y cuidados, por ejemplo, aclarar sus dudas rápidamente y, de ser posible, en el mismo instante en que ellos formulan sus preguntas, así como acomodarse lo más posible a sus necesidades. El cliente es más atento, exigente y participativo. Por lo

anterior, el Internet no es únicamente un mecanismo de búsqueda, pues se ha convertido en una excelente herramienta para compartir información, experiencias y evaluaciones.

Uno de los grandes retos de la era digital es la necesidad de entender y adaptarse a la nueva realidad. Es por esta razón que no basta que una marca esté en Internet, es necesario que tenga una presencia en línea fuerte, consistente, constante, y que sea capaz de crear un vínculo estrecho con sus clientes y conquistar sus preferencias. Más que ser fácilmente encontrada, es fundamental ser recordada y destacarse entre los competidores, principalmente por la capacidad de proporcionar una excelente experiencia al usuario de su producto y servicios. Para lograr lo anterior, es necesario ofrecer al cliente meta contenido digital de calidad para atraerlo, mantener los productos y servicios de la marca actualizados, y desarrollar estrategias de segmentación para alcanzar diferentes nichos de mercado y posicionar la marca como un negocio exitoso.

Es importante mencionar que, en los últimos años, las redes sociales y las plataformas digitales han tenido un gran crecimiento, tanto que desde hace un tiempo disponen de variedad de espacios publicitarios, los cuales son cada vez más valiosos para las empresas o negocios interesados en captar a sus clientes en dichos espacios y utilizarlos como principal medio para desarrollar su mezcla promocional. Evaluando y comparando las cantidades de personas que utilizan y la forma en que se manejan en ellas, se puede realizar una estrategia de cómo y cuál de las redes o escenarios beneficia a dicha empresa.

Es por la razón anteriormente expuesta que muchas empresas ahora están presentes en las redes sociales pues, como se mencionó, la sociedad ha cambiado a esta nueva forma de entender las relaciones humanas. Estos negocios se acercan a su público objetivo por este medio en línea, para crear

relaciones con sus potenciales compradores y seguir vendiendo. Pero para alcanzar los objetivos de cada empresa al conectar con su cliente meta, es necesario que sepan qué usuarios están en cada red social, y conocer sus características, perfil y hábitos de compra.

“En Guatemala, país con 18,1 millones de habitantes, el 64 % de la población tiene acceso a Internet y de ese porcentaje el 39 % son usuarios de las redes sociales”³⁰. Esto quiere decir que no todos los que tienen Internet son usuarios en redes sociales y los activos en las mismas no representan ni a la mitad de la población total. Pero conforme la población crece, también aumenta el total de las conexiones móviles, lo cual se traduce en una suma para los usuarios de las redes sociales. Esto quiere decir que cada vez son más los habitantes que migran a estas plataformas digitales.

A continuación se evalúa los sitios web más visitado por los guatemaltecos, según los datos arrojados por ALEXA, asistente de inteligencia artificial y por voz desarrollado por AMAZON. La siguiente lista presenta dos datos: el tiempo promedio que pasan los usuarios en la página visitada y el promedio de las visitas que se recibe en el día, como se observa a continuación:

³⁰ ABC.GT. *Informe digital de Guatemala, 2020*. <https://ilifebelt.com/las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-guatemala-en-2021/2020/11/>. Consulta: 22 de noviembre de 2020.

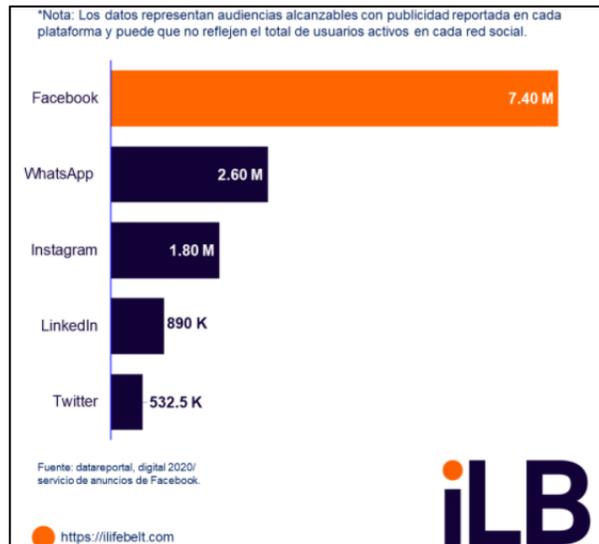
Figura 4. Sitios web más visitados por los guatemaltecos



Fuente: Yi Min Shum. *Situación digital, Internet y redes sociales. Guatemala 2020.*
<https://yiminshum.com/social-media-guatemala-2020/>. Consulta: 20 de noviembre de 2020.

Ahora se resalta la estadística sobre la utilización de redes sociales en Guatemala, debido a que estas se han convertido en un canal para los negocios, de acuerdo con la cantidad de usuarios que tiene cada una de ellas. Para conocerla se expone la siguiente gráfica:

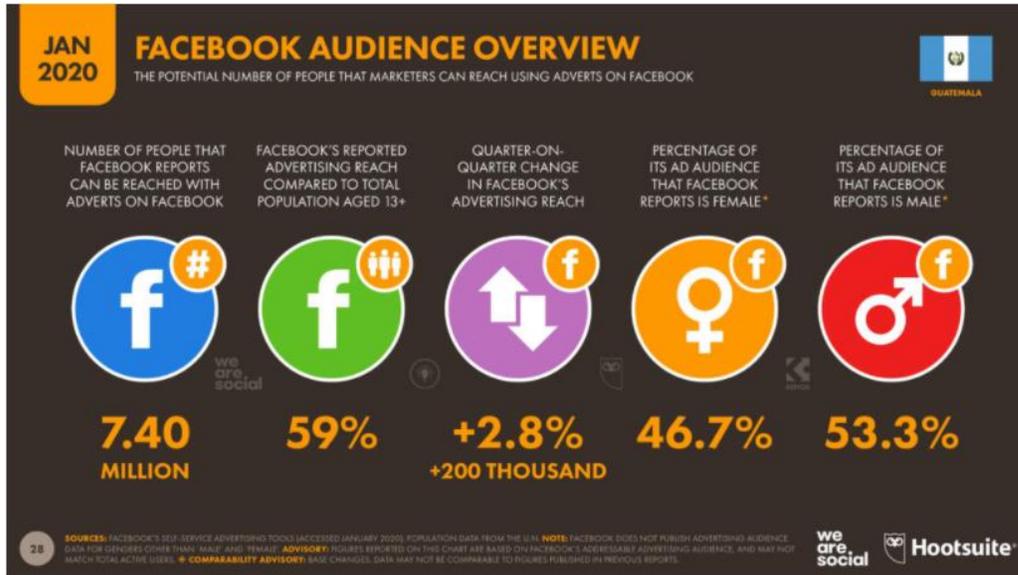
Figura 5. **Gráfica sobre la utilización de cada red social en Guatemala**



Fuente: iLifebelt. *¿Cuáles serán las redes sociales más utilizadas en Guatemala en 2021?*
<https://ilifebelt.com/las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-guatemala-en-2021/2020/11/>. Consulta:
20 de noviembre de 2020.

Como se observa, Facebook es la red social que predomina en Guatemala, lo cual indica que se puede alcanzar a un gran número de las personas mediante la implementación de las herramientas de *marketing* en dicha plataforma. Los reportes indican que 7,40 millones de usuarios es el alcance de estas publicaciones con contenido promocional, lo cual representa un 59 % de la población total (mayores a 13 años), lo cual representa un incremento de más del 2,8 %, es decir más de 200 mil personas que ahora pueden ser alcanzadas por estas publicaciones en relación con trimestres anteriores. Esta audiencia se compone del 46,7 % de mujeres y el porcentaje restante (53,3 %) de hombres, lo que significa que estas publicaciones tienen mayor probabilidad de ser vistas por los caballeros usuarios de la plataforma. Esto se puede observar en la siguiente gráfica:

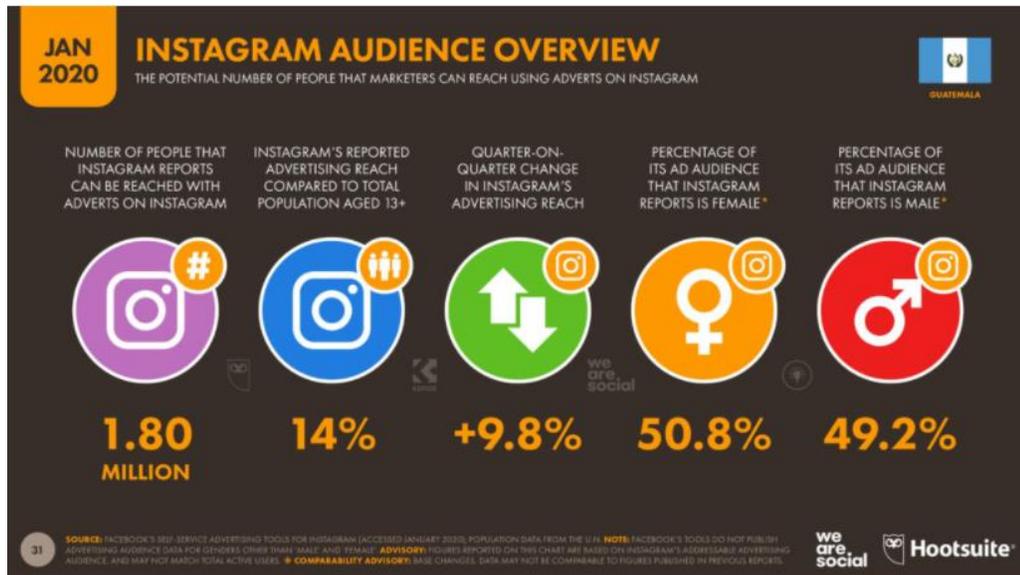
Figura 6. Descripción de la audiencia de Facebook



Fuente: We Are Social. *Digital 2020: 3.8 billion people use social media.*
<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>.
 Consulta: 20 de noviembre de 2020.

Instagram tiene un número potencial de 1.8 millones de usuarios a los que pueden alcanzar los expertos en *marketing*, empleando herramientas de promoción en la plataforma. Este dato, comparado con la población total (mayores de 13 años), representa un 14 % de la misma, siendo esta cifra un incremento del 9,8 % cada trimestre, donde la audiencia de estas publicidades es ligeramente mayor femenina con un 50,8 % y los caballeros representan el 49,2 % restante. Esto se puede observar en la siguiente gráfica:

Figura 7. Descripción de la audiencia guatemalteca de Instagram



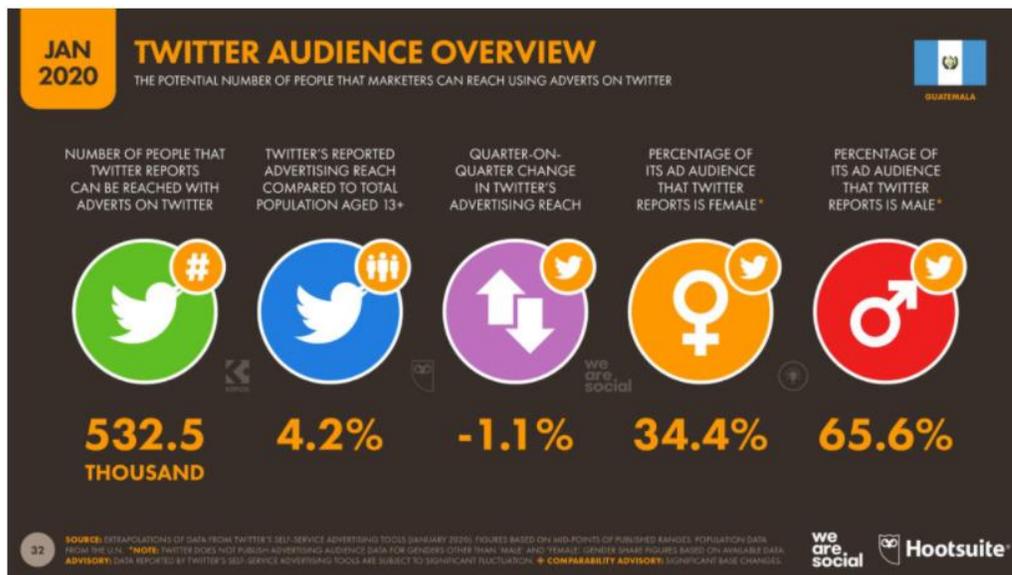
Fuente: We Are Social. *Digital 2020: 3.8 billion people use social media.*

<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>

Consulta: 20 de noviembre de 2020.

Twitter, la red social de mensajes cortos bidireccionales, tiene un número potencial de 532 mil usuarios a los que pueden alcanzar las empresas mediante la publicidad en la plataforma. Este dato solo simboliza un 4,2 % de la población total (mayores de 13 años), cifra que presenta una caída de un 1,1 % en referencia a cada trimestre, teniendo mayor audiencia masculina, representando un 65,6 %, mientras que las mujeres simbolizan un 34,4 %. Esto se puede observar en la siguiente gráfica:

Figura 8. Descripción de la audiencia guatemalteca de Twitter



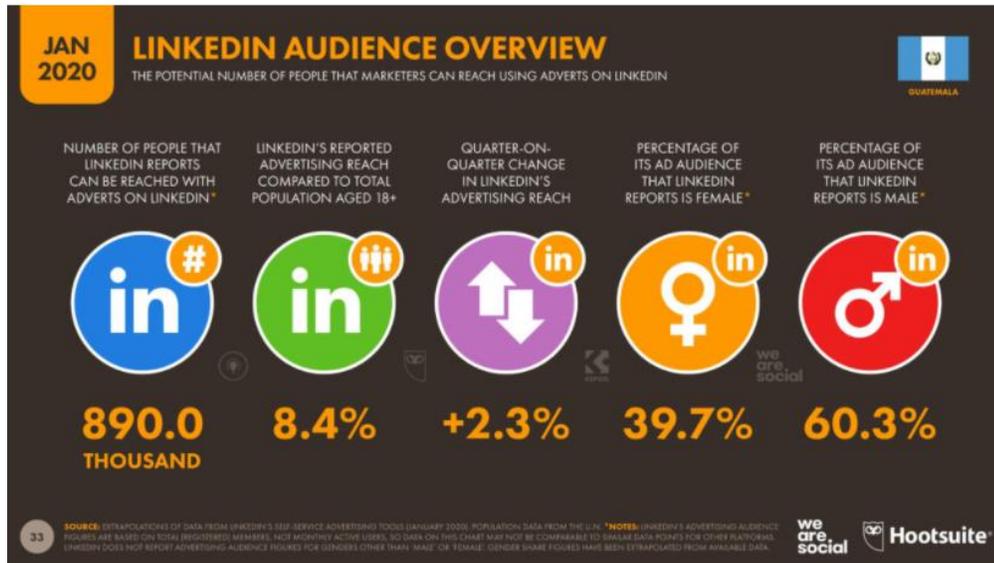
Fuente: We Are Social. *Digital 2020: 3.8 billion people use social media.*

<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>.

Consulta: 20 de noviembre de 2020.

LinkedIn es la red social de perfiles profesionales, cuyo objetivo no es solo buscar trabajo, sino también que los usuarios encuentren ideas, personas con las que se pueda hacer negocios o promocionar servicios, productos o conocimiento sobre algún tema. La cantidad de usuarios que pueden ser alcanzados en esta red social, empleando estrategias publicitarias, es de 890 mil personas, que representa un 8,4 % de la población total (mayores de 18 años), cifra que presenta un incremento del 2,3 % en la escala de trimestre a trimestre, teniendo una audiencia mayoritaria masculina, simbolizada en un 60,3 %, mientras que la rama femenina representa un 39,7 %. Esto se observa en la siguiente gráfica:

Figura 9. Descripción de la audiencia guatemalteca de LinkedIn



Fuente: We Are Social. *Digital 2020: 3.8 billion people use social media*.
<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>.
Consulta: 20 de noviembre de 2020.

Es importante identificar cuáles redes sociales consume el cliente meta, para dedicarle tiempo y energía, y así lograr conectar con él, atraerlo y persuadirlo a que compre los productos o servicios de la empresa. De esta manera el comprador se convertirá en un cliente frecuente. De tratarse de un emprendimiento, invertir todo el tiempo en una sola red social y hacerlo con una estrategia bien definida tiene mejores resultados que estar en todas sin obtener los resultados que se desean. Si es una empresa mediana o grande, la cual cuenta con el capital para invertir en que un profesional apoye gestionando las redes sociales, se puede estar en varios canales aplicando una estrategia omnicanal.

3.1.1.3. Indagación de viabilidad del servicio

Actualmente, el empoderamiento de la mujer ha ganado mucha fuerza, y consigo los programas integrales diseñados para potencializar el crecimiento de la mujer guatemalteca empresaria y emprendedora, actividades a las que se dedica MOMBU. Su participación de mercado ha ido en incremento conforme la marca y los beneficios del servicio se han dado a conocer. Actualmente, los medios de comunicación que utiliza MOMBU tienen un alcance de hasta 5,000 mujeres, lo cual se refleja en la alta participación de audiencia en los eventos que realiza.

Lo anterior indica la aceptación de mercado para satisfacer sus necesidades por medio del servicio que ofrece la empresa, es decir a formarse personal y profesionalmente en su plataforma digital, la cual ofrece educación semipresencial, sin que los usuarios descuiden su maternidad. Con lo anterior la marca ha ganado valor, asimismo se confirma la factibilidad y el progreso del negocio; sin embargo, el servicio de la empresa no ha llegado al público más asertivo, por lo cual la rentabilidad de la empresa se ha visto frenada.

3.1.1.4. Evaluación de promoción de *marketing* actual

Actualmente, la empresa utiliza el *marketing* digital para dar a conocer y promover su marca y servicios. La Web 2.0 le ha permitido compartir fácilmente información a sus clientes, mediante las redes sociales, así como el intercambio casi inmediato de opiniones y retroalimentación de su satisfacción, utilizando videos, imágenes interactivas, charlas en vivo, entre otros. Los clientes usan Internet no solo para buscar información, sino también para formar parte de la comunidad MOMBU, donde hay relaciones constantes.

A 4 384 usuarios de Facebook les gusta la página de MOMBU, mientras que en Instagram tiene 1 626 seguidores, redes en donde la empresa publica mensajes motivacionales, eventos, guías de aprendizaje y otro tipo de información publicitaria, como encuestas, para mantener una comunicación interactiva con sus clientes y activar su curiosidad por seguir adquiriendo los servicios que la empresa ofrece. Esto lo complementa con publicidad de paga en ambas redes sociales, lo cual consiste en publicaciones o historias que la empresa paga para promocionar en los tableros principales de la cuenta de los usuarios en el horario en que desee que aparezcan. Sus principales eventos (MasterClass y MombuShow) son subidos a su canal de Youtube, en el cual tienen 54 suscriptores, para que el público pueda verlos cuantas veces desee.

También utiliza una base de datos de correos electrónicos para dar a conocer los eventos próximos que ofrecerán al público, ya sean gratuitos o de paga, presenciales o virtuales. Este, al igual que la cuenta de Whatsapp, son los medios de comunicación de interacción más directa, no solo para promocionar los servicios, sino también brindar atención personalizada, por ejemplo, enviar links sobre asesorías privadas o charlas y compartir sus experiencias.

En los últimos meses la empresa ha lanzado paquetes promocionales a nivel corporativo, lo cual consiste en vender espacios publicitarios, para que las otras empresas den a conocer sus productos o servicios y motiven su compra. Los clientes que han adquirido estos servicios promocionales son las siguientes marcas: Viviendo en Disciplina Positiva, Lalúh, Durán Valle, Emotional Psychology, Samayoa & Noriega Abogados y Notarios, Think Effective, Areté, Home, S. A., Desarrollos MQ y PlackIt.

3.1.2. Recolección de datos

El levantamiento de la información se hizo a través de encuestas en línea, con ayuda de la herramienta Google Forms. Esta investigación de mercado se enfocó en dos grupos: empresas, para medir el deseo de invertir en espacios publicitarios dentro de las actividades de MOMBU, y mujeres, con el fin de conocer su apertura a participar activamente en la comunidad MOMBU y adquirir sus servicios, no solo gratuitos sino también de paga.

- Datos técnicos

La muestra estadística para el estudio de la población finita de mujeres residentes de la Ciudad de Guatemala (segmento de mercado objetivo de la empresa) está sujeta a un estudio cuyas variables principales son de tipo cuantitativo. Se calculó por medio de la siguiente ecuación, donde el tamaño de población es de 425 252³¹. Este último número representa el total de mujeres que se encuentran empadronadas con estatus activo, de conformidad con los registros estadísticos del Tribunal Supremo Electoral de Guatemala, C. A., específicamente en el municipio de Guatemala, al 18 de enero del 2022. El empadronamiento significa estar inscrito en el registro de ciudadanos para ejercer los derechos políticos, como elegir y ser electo, y pueden empadronarse los guatemaltecos mayores de 18 años que cuenten con su DPI vigente:

$$n = \frac{N * Z^2 * S^2}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * S^2}$$

³¹ Tribunal Supremo Electoral. *Estadísticas de empadronados*. <https://www.tse.org.gt/index.php/sistema-de-estadisticas/estadisticas-de-empadronados>. Consulta: 19 de febrero de 2022.

La muestra estadística para el estudio de la población infinita de empresas (la cual está sujeta a un estudio cuyas variables principales son de tipo cuantitativo) se calculó por medio de la siguiente ecuación:

$$n = \left(\frac{Z * S}{e} \right)^2$$

Donde:

N =tamaño de población.

n = tamaño de muestra.

Z = nivel de confianza del 95 % (1,96) calculado mediante las tablas del área de la curva normal, el cual es el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

S = desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0,5.

e = límite aceptable de error muestral, que generalmente tiene un valor entre 1 % (0,01) y 9 % (0,09).

Para la encuesta realizada a mujeres, se utilizó un tamaño de muestra de 119, dato que se obtuvo aplicando la ecuación para población finita de 425 252 con un 95 % de confianza, es decir 1,96 como valor de Z crítico, 0,5 como desviación estándar y un error muestral aceptable del 9 %. La muestra para la encuesta efectuada para la población infinita de empresas tuvo un valor de 97, la cual se determinó utilizando parámetros con el 95 % de confianza, es decir 1,96 como valor de Z crítico, 0,5 como desviación estándar y un error muestral aceptable del 10 %.

- Diseño de la encuesta

Las preguntas para la encuesta de mujeres, que ayudaron a responder los objetivos de la investigación de mercado, se observan en el anexo 1. Las preguntas para la encuesta dirigida a empresas, que contribuyeron al logro de los objetivos de la investigación, se pueden observar en el anexo 2. Los resultados de este método de investigación se detallan a continuación.

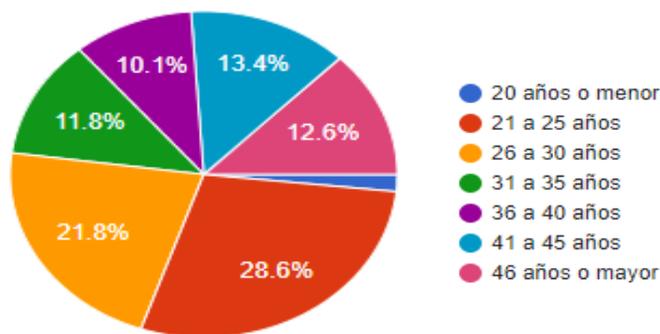
- Tabulación de los datos

La investigación de mercado estableció lo siguiente:

- Encuesta dirigida a mujeres

Actualmente, el 1,7 % tiene 20 años o menos, el 28,6 % tiene entre 21 y 25 años, el 21,8 % tiene entre 26 y 30 años, el 11,8 % tiene entre 31 y 35 años, el 10,1 % tiene entre 36 y 40 años, el 13,4 % tiene entre 41 y 45 años, mientras que el 12,6 % tienen 46 años o más.

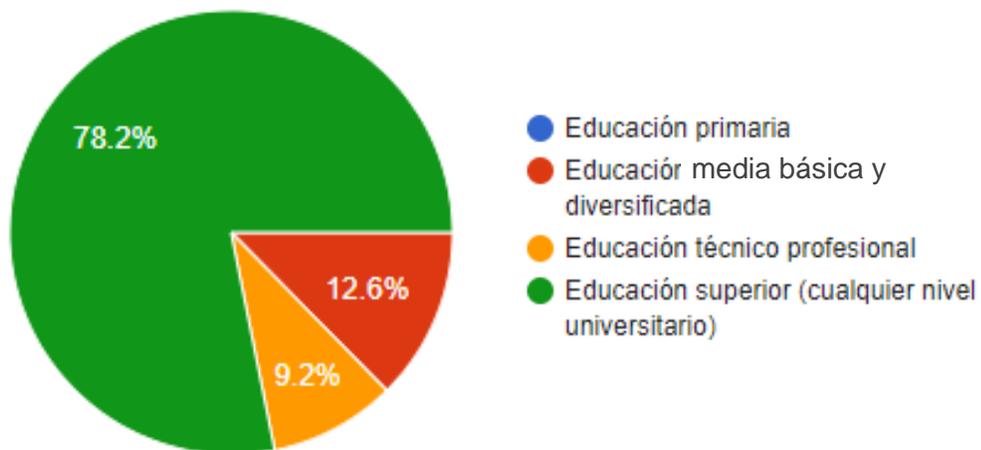
Figura 10. **Gráfica de edad**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 119 mujeres encuestadas, el 78,2 % poseen educación superior, el 9,2 % tiene educación técnico-profesional, mientras que el 12,6 % posee el nivel educativo medio básico y diversificado.

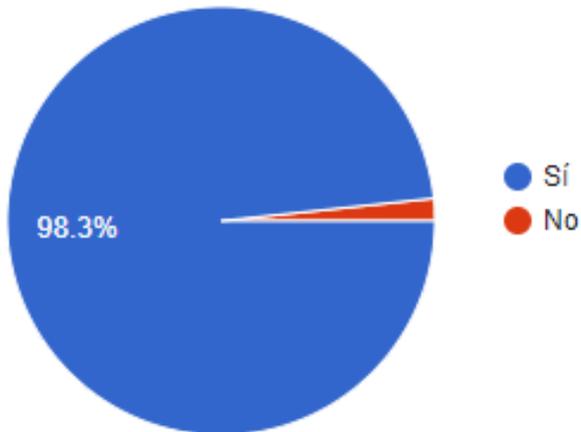
Figura 11. **Gráfica de nivel educativo alcanzado**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Respecto al lugar de residencia, el 98,3 % viven en el departamento de Guatemala, mientras que el 1,7 % habita en cualquier otro departamento de la República de Guatemala.

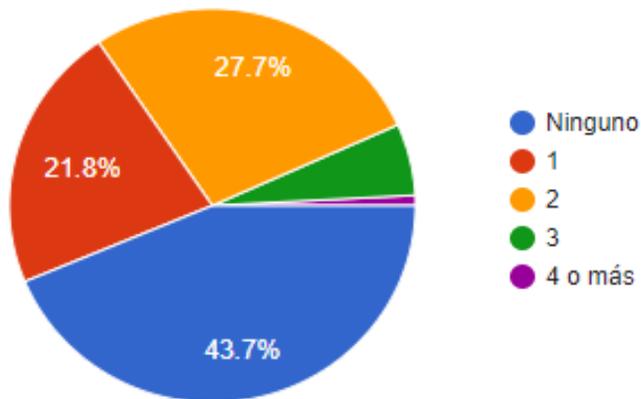
Figura 12. **Gráfica de lugar de residencia**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 119 mujeres encuestadas, el 43,7 % no tiene hijos, el 21,8 % tiene 1 hijo, el 27,7 % tiene 2 hijos, el 5,9 % tiene 3 hijos y el resto (0,8 %) poseen 4 hijos o más.

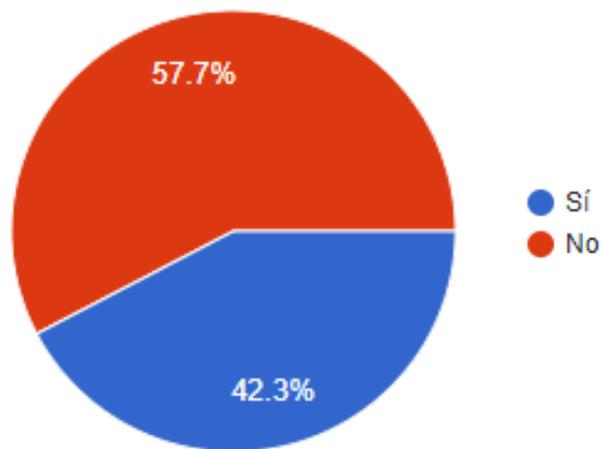
Figura 13. **Gráfica de cantidad de hijos**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Del 56,3 % de mujeres que poseen hijos, el 42,3 % tienen hijos menores de 15 años, mientras que el 57,7 % tiene hijos de 15 años o mayores.

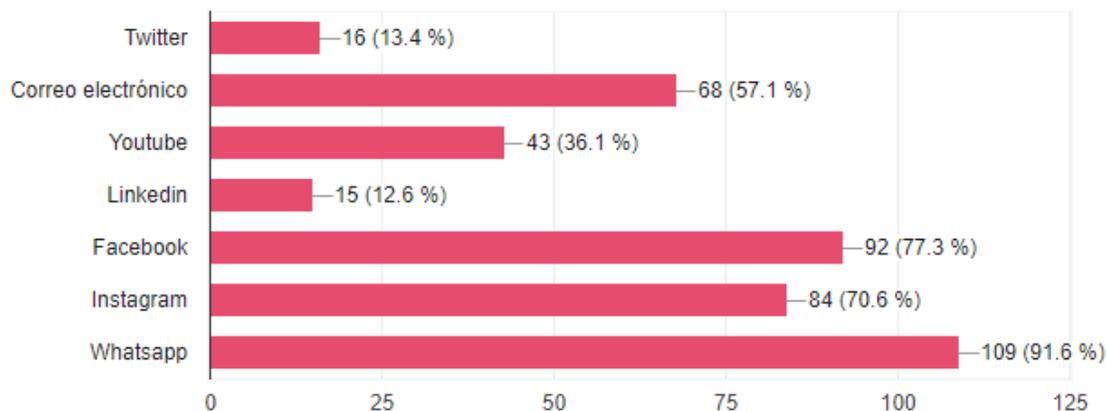
Figura 14. **Gráfica de posesión de hijos menores de 15 años**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

El medio de comunicación más utilizado por las encuestas es WhatsApp (91,6 %), seguido de Facebook (77,3 %), Instagram (70,6 %) y correo electrónico (57,1 %). Los menos utilizados por este grupo de mujeres son Youtube (36,1 %), Twitter (13,4 %) y LinkedIn (12,6 %).

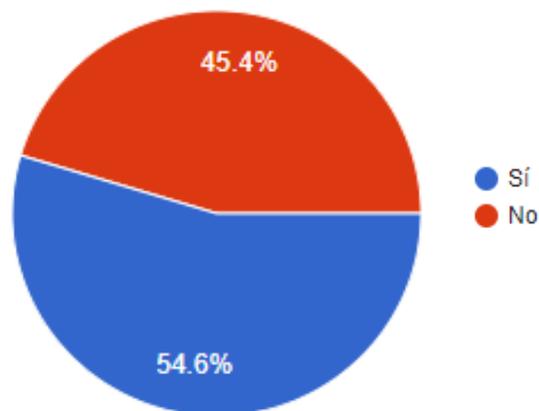
Figura 15. **Gráfica de frecuencia de utilización de los medios de comunicación**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De la muestra, el 54,6 % labora en relación de dependencia y el porcentaje restante (45,4 %) no lo hace.

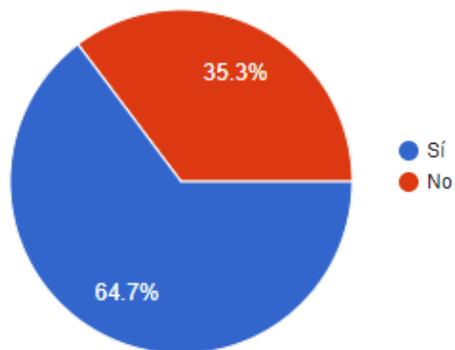
Figura 16. **Gráfica de situación laboral en relación de dependencia**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

El 64,7 % del total de las mujeres investigadas han desarrollado algún emprendimiento, y el 35,3 % restante no lo ha hecho.

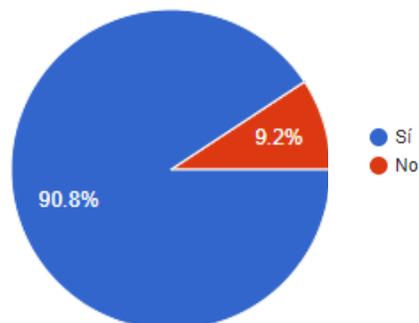
Figura 17. **Gráfica de desarrollo de emprendimientos**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 119 mujeres, el 90,8 % tiene el deseo de invertir en su formación sobre el emprendimiento y a partir de esto poder diversificar sus ingresos, mientras que el 9,2 % de ellas no tiene dicho interés.

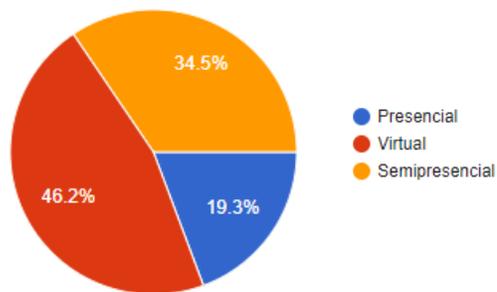
Figura 18. **Gráfica de deseo de invertir en su formación sobre el emprendimiento**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Al consultar a las encuestadas sobre la modalidad educativa que prefieren, el 19,3 % contestó presencial; el 46,2 %, virtual; y el 34,5 % restante semipresencial.

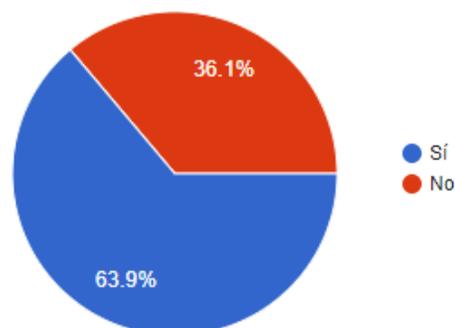
Figura 19. **Gráfica de modalidad educativa preferida**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Al preguntarles a las mujeres encuestadas sobre su gusto de aprender a armonizar su desarrollo profesional con la maternidad, 63,9 % respondieron que sí, mientras que el 36,1 % contestaron que no.

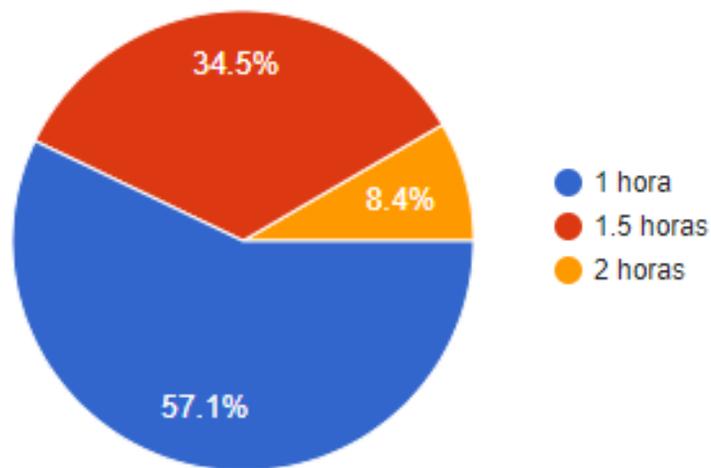
Figura 20. **Gráfica de gusto de aprender a armonizar su desarrollo profesional con la maternidad**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 119 encuestadas, el 57,1 % considera que 1 hora es el tiempo adecuado para la duración de cada sesión de los cursos que abordan temas relacionados al emprendimiento y a su equilibrio con la maternidad, 34,5 % considera que 1 hora y media es el tiempo suficiente, mientras que tan solo el 8,4 %, 2 horas.

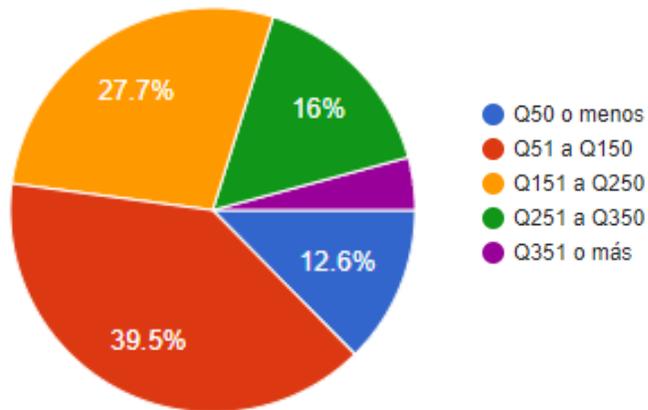
Figura 21. **Gráfica de tiempo adecuado para la duración de cada sesión de los cursos que abordan temas relacionados al emprendimiento y a su equilibrio con la maternidad**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Al consultarles el rango de precios que estarían dispuestas a pagar por dichos cursos, el 12,6 % respondió Q. 50 o menos; el 39,5 %, entre Q. 51 y Q. 150; el 27,7 %, entre Q. 151 y Q. 250; el 16 %, entre Q. 251 y Q. 350; y el 4,2 %, Q. 351 o más.

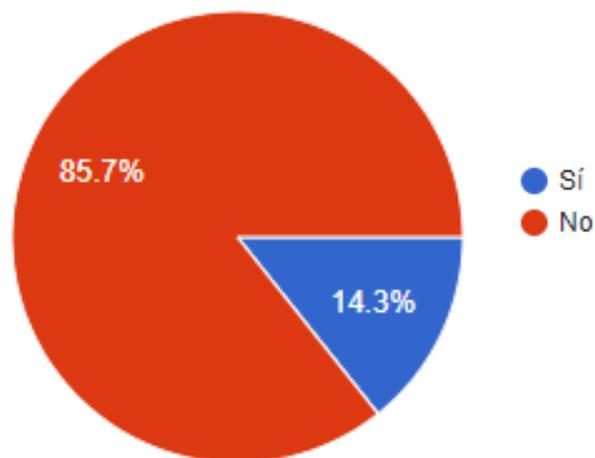
Figura 22. **Gráfica de rango de precios que estarían dispuestas a pagar por dichos cursos**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 119 encuestadas, tan solo el 14,3 % conoce a la comunidad MOMBU, mientras que el 85,7 % restante lo desconoce.

Figura 23. **Gráfica de conocimiento sobre la comunidad MOMBU**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Tan solo el 5,9 % de las mujeres encuestadas indicaron que han participado en alguna actividad gratuita realizada por MOMBU, ninguna de las 119 ha participado en alguna actividad de paga, mientras que el 94,1 % no lo ha hecho en ninguna modalidad.

Figura 24. **Gráfica de participación en actividades realizadas por MOMBU**

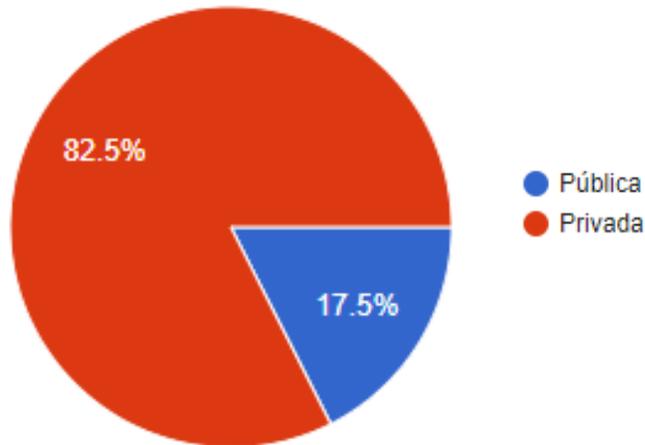


Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

- Encuesta dirigida a empresas

De las 97 empresas encuestadas, el 82,5 % son privadas, mientras que el 17,5 % son públicas.

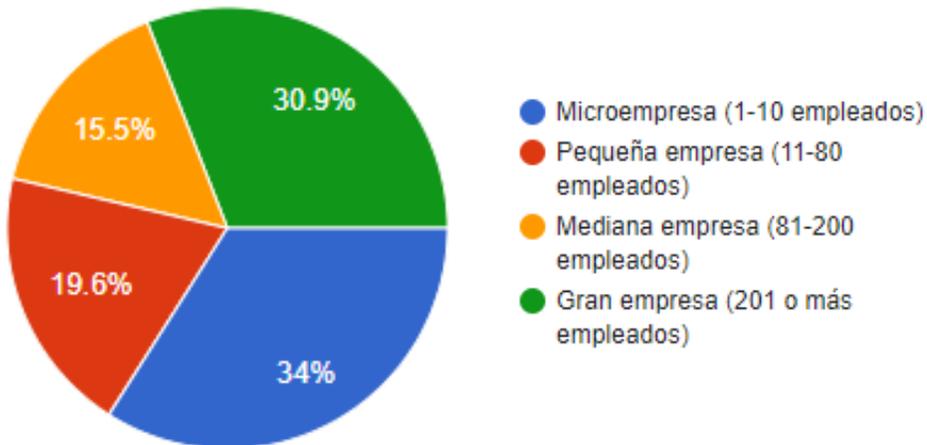
Figura 25. **Gráfica de tipo de empresa**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Actualmente, el 34 % es microempresas, el 19,6 % es pequeña empresa, el 15,5% es mediana empresa y el 30,9 % es gran empresa.

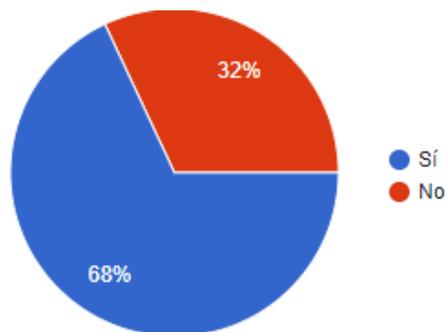
Figura 26. **Gráfica de tamaño de la empresa**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

El 68 % de las empresas encuestadas ofrece algún producto o servicio dirigido a mujeres o niños, mientras que el 32 % no lo hace.

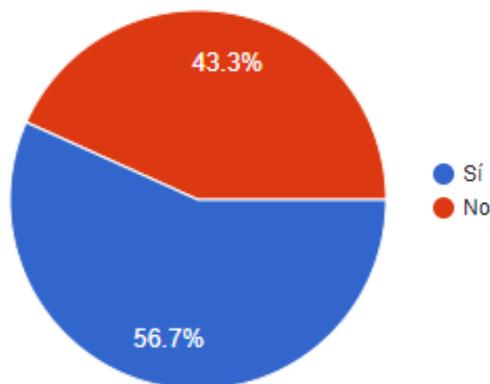
Figura 27. **Gráfica de empresas que ofrecen productos o servicios dirigidos a mujeres o niños**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 97 empresas encuestadas, 56,7 % han realizado alianzas estratégicas con otros negocios, mientras que el 43,3 % no lo ha hecho.

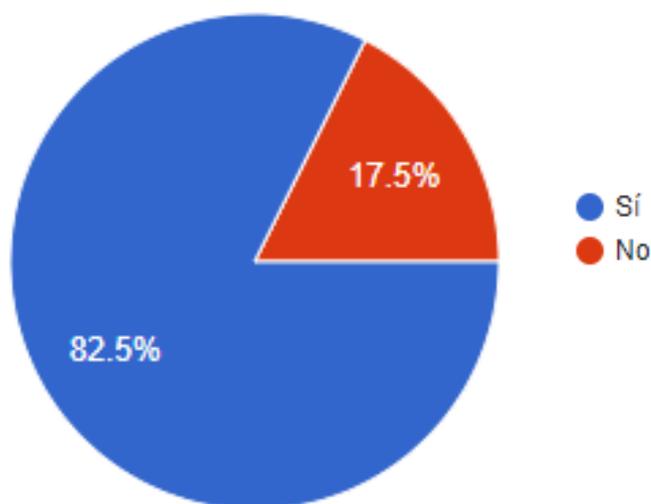
Figura 28. **Gráfica de empresas que han realizado alianzas estratégicas**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Las empresas que han invertido en espacios publicitarios o promocionales representan el 82,5 %, mientras que el 17,5 % es el porcentaje de las que no lo han hecho.

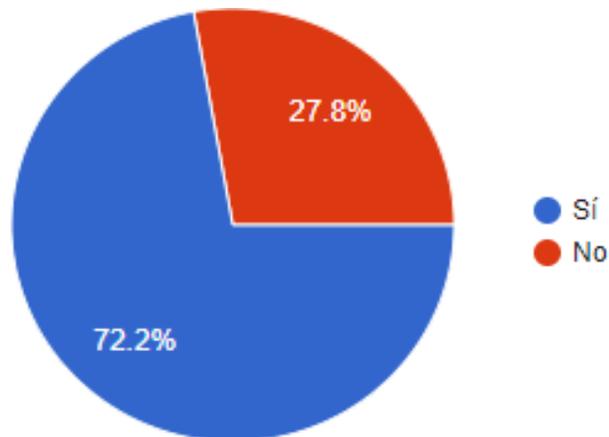
Figura 29. **Gráfica de empresas que han invertido en espacios publicitarios y promocionales**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

El 72,2 % de las empresas encuestadas están dispuestas a invertir en espacios publicitarios y promocionales ofrecidos por plataformas virtuales de alta audiencia femenina, como MOMBU, mientras que el 27,8 % restante no tienen dicha intención.

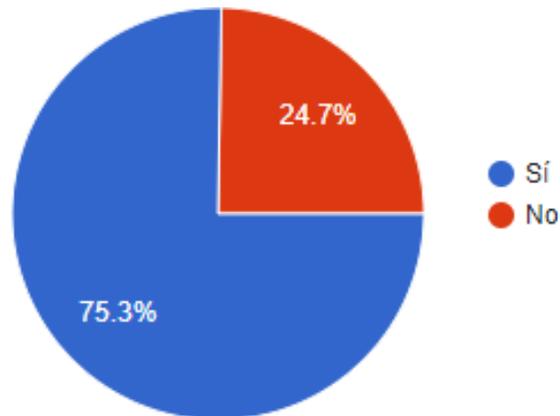
Figura 30. **Gráfica de empresas con la disposición de invertir en espacios publicitarios y promocionales ofrecidos por plataformas virtuales de alta audiencia femenina**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las empresas encuestadas, el 75,3 % de las mismas están dispuestas a otorgar donaciones a otros negocios que se dediquen a temas de impacto social, como la educación, el empoderamiento femenino y la armonización entre el desarrollo profesional y la maternidad, mientras que el 24,7 % no tiene esa intención.

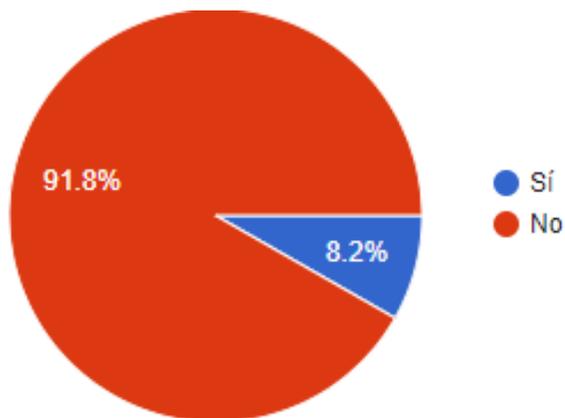
Figura 31. **Gráfica de empresas con la disposición de otorgar donaciones a negocios dedicados a temas de impacto social**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

De las 97 empresas encuestadas, únicamente el 8,2 % conocen a MOMBU, y el 91,8 % restante no lo hace.

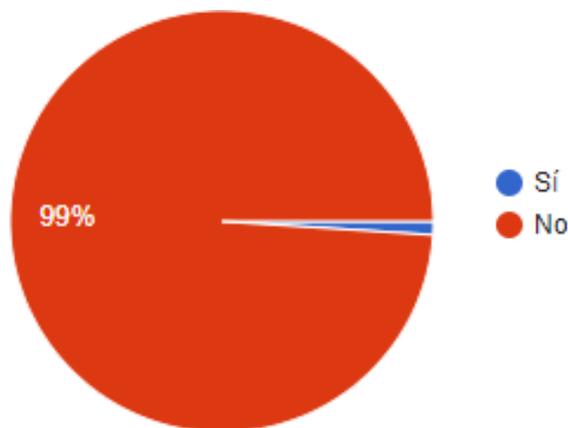
Figura 32. **Gráfica de empresas que conocen a MOMBU**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

Actualmente, tan solo el 1 % de las 97 empresas han realizado algún negocio con MOMBU, mientras que el 99 % no ha tenido ningún tipo de relación con la misma.

Figura 33. **Gráfica de empresas que han realizado negocios con MOMBU**



Fuente: elaboración propia, empleando Google Forms.

3.1.3. Análisis e interpretación de datos

Con las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a la muestra seleccionada, como fuentes primarias de la investigación de mercado, se determina que existe una amplia área de oportunidad, al notar la necesidad de redireccionar los esfuerzos y recursos empresariales, proponiendo lo siguiente:

3.1.3.1. Elección de nuevo nicho objetivo

Se propone delimitar las edades femeninas que actualmente intenta abarcar MOMBU al rango de 31 a 45 años, edades en las cuales las mujeres ya

son profesionales o están por culminar sus estudios superiores, y en su mayoría madres. Lo anterior asegura que sean económicamente activas y posean un poder adquisitivo alto, aumentando significativamente la probabilidad de que deseen invertir en su formación profesional sobre el emprendimiento, armonizada con la maternidad.

Asimismo, iniciar con una estrategia de enfoque, es decir de alta segmentación, con lo cual la empresa se orientará hacia las necesidades de un grupo específico de mercado. Esto se fundamenta bajo el supuesto que se puede atender a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad (eficacia y eficiencia) que los competidores que compiten de forma más general. Con base en lo anterior, el segmento de mercado al cual la empresa debe captar es a las mujeres que residen en el municipio de Guatemala del departamento de Guatemala.

La anterior decisión se debe a que la ciudad de Guatemala concentra el 37,8 % de la población económicamente activa de todo el país. De la población estudiantil guatemalteca, aproximadamente el 25 % reside en dicha ciudad y, de este porcentaje, se concentra el 33 % en los servicios de educación primaria, el 61 % secundaria y el 90% de la universitaria. Y es importante mencionar que, de todos los centros educativos urbanos del país donde se importe el ciclo de diversificado, la ciudad de Guatemala reúne el 38 % de los centros públicos y el 54 % de los centros privados.³²

Conforme la empresa vaya ganando competitividad, puede aprovechar de otra área de oportunidad al realizar cursos enfocados a empoderar a mujeres profesionales que desean diversificar sus ingresos, sin que sean madres, ya

³² MORATAYA, Eddy. *Encuesta CIMES*. https://desarrollourbanoyterritorial.duot.upc.edu/sites/default/files/Encuesta%20CIMES_Ciudad%20de%20Guatemala_Morataya_MDUT%202011.pdf. Consulta: 18 de febrero de 2022.

que, como se observa en la tabulación de datos, el 56,3 % de las encuestadas son madres, pero el 90,8 % tienen el deseo y están dispuestas a invertir en dicha formación. Asimismo, cursos para que tanto las actuales madres como las futuras tengan los conocimientos necesarios para armonizar su desarrollo profesional con la maternidad, ya que se obtuvo un 63,9 % de respuestas positivas en dicha pregunta.

También debe aprovechar el alto alcance que tendrá en cada uno de sus eventos, tanto gratuitos como de paga, al impulsar los espacios publicitarios y promocionales que ofrece a otros negocios, sin importar su tamaño, que deseen estimular el consumo de sus productos o servicios y fortalecer la presencia de su marca en el mercado femenino. Lo anterior a cambio de una retribución económica para MOMBU.

3.1.3.1.1. Necesidades del cliente nuevo

Las necesidades detectadas del grupo objetivo propuesto, sobre personas individuales, son las siguientes:

- Crecer profesional y personalmente.
- Potencializar su emprendimiento o iniciar a emprender.
- Aprender sobre la armonización de su vida profesional con la maternidad.
- Recibir educación a distancia de calidad, eventualmente con actividades presenciales, por medio de sesiones con horarios flexibles.
- Invertir en su formación profesional, especialmente sobre el emprendimiento efectivo, mediante cursos de precios justos.
- Emplear su preparación superior en un emprendimiento.
- Diversificar sus ingresos.

- Formar negocios rentables.

Las necesidades detectadas del grupo objetivo propuesto, sobre personas jurídicas, son las siguientes:

- Divulgar sus productos y servicios.
- Reforzar el reconocimiento de su marca.
- Aumentar sus ventas y participación de mercado.
- Fortalecer el posicionamiento y fidelidad de marca en la mente de sus consumidores de género femenino.
- Estimular sus relaciones comerciales.
- Efectuar promoción de ventas.

3.1.3.1.2. Características del cliente

Las características que definen al nicho objetivo propuesto, sobre personas individuales, son las siguientes:

- Mujeres entre las edades de 31 y 45 años, con el deseo de formarse profesional y personalmente, y de aprender a armonizar sus responsabilidades laborales con la actual o futura maternidad.
- Madres que desean aprender a emprender o poseen un emprendimiento con menos de un año de experiencia.
- Madres a quienes les gustan recibir servicios personalizados en línea.
- Mujeres en busca de una experiencia que, una vez vivida, les produzca un estado anímico de ilusión, emotividad, cambio y superación.
- Clientes fieles, de compra frecuente.
- Clientes que valoran la calidad y la diferenciación.

Las características que determinan al grupo objetivo propuesto, sobre personas jurídicas, son las siguientes:

- Empresas, públicas o privadas, que ofrecen algún producto o servicio dirigido a mujeres o niños.
- Empresas con el deseo de incrementar el consumo de sus productos o servicios.
- Negocios que poseen inversión dirigida a la publicidad.
- Empresas en busca de canales publicitarios y promocionales.
- Negocios con historial de alianzas estratégicas y donaciones a empresas dedicadas a temas de impacto social.

3.1.4. Informe de resultados

Con los resultados de la encuesta dirigida hacia mujeres se determinó que el 85,7 %, es decir 102 de las 119 encuestadas, no conocen a la comunidad MOMBU. De las 17 mujeres que sí han escuchado de la empresa, tan solo 7 de ellas han participado en alguna actividad realizada por MOMBU, y únicamente en eventos de tipo gratuitos.

Con los resultados de la encuesta dirigida a empresas se estableció que el 91,8 %, es decir 89 de las 97 empresas encuestadas, desconocen a MOMBU. De las ocho empresas que la conocen, tan solo una de ellas ha realizado negocios con MOMBU.

3.2. Formulación de estrategias de desarrollo de mercado

Descubiertos estos nichos de mercado, con necesidades identificadas y no atendidas, es necesario establecer los mecanismos que permitan atender

esta oportunidad de negocio, mediante estrategias de crecimiento que logren posicionar a la marca MOMBÚ en dichos segmentos y, con ello, que la empresa perdure competitivamente en el mercado.

3.2.1. Generación de ideas

A continuación se detallan las estrategias de desarrollo de mercado para conquistar a los nichos elegidos y fidelizarlos con el tiempo, los cuales son distintos a los que actualmente atiende MOMBÚ. La selección de las estrategias se realizará a partir de un proceso creativo que permite identificar oportunidades de comunicación integral de *marketing* que sean coherentes con las condiciones actuales que presenta la compañía y efectivas para atraer al segmento de mercado que produzca ganancias. Las ideas generadas se organizan y analizan de mejor forma si se utiliza una herramienta de creatividad como la lluvia de ideas, esquematizada en un mapa mental, como se observa a continuación por cada estrategia planificada.

3.2.1.1. Estrategias de atracción al nuevo nicho objetivo

En la figura 34 se presentan las estrategias de atracción para el nuevo nicho objetivo.

Figura 34. Estrategias de atracción



Fuente: elaboración propia.

3.2.1.2. Alianzas estratégicas

En la figura 35 se presenta la alianza estratégica a efectuar.

Figura 35. Estrategias para efectuar alianzas

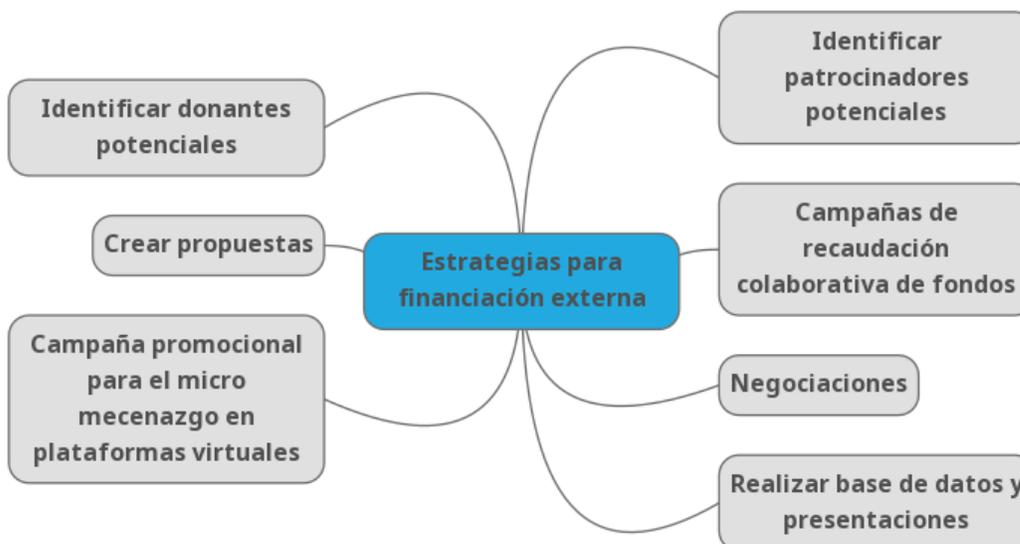


Fuente: elaboración propia.

3.2.1.3. Financiación externa (patrocinadores y donaciones)

En la figura 36 se presenta la estrategia para obtener financiación externa.

Figura 36. Estrategias para obtener financiación externa



Fuente: elaboración propia.

3.2.1.4. Plan de comunicación dirigido a los clientes actuales y a la demanda latente

Debido a que uno de los puntos débiles de la empresa es llegar a sus clientes potenciales y darse a conocer entre dicho público objetivo, es imprescindible crear un efectivo plan de comunicación integrada de *marketing* aplicando cuidadosamente todos los métodos de promoción de la marca para

promover los servicio que ofrece MOMBU al mercado, con lo cual no solo se atraiga y fidelice al nuevo segmento meta, sino también se mantenga a los clientes actuales.

Figura 37. Estrategias promocionales



Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Matriz de alternativas

Del amplio abanico de ideas generadas anteriormente, se seleccionan las estrategias que permitan el desarrollo de mercado y, con esto, el crecimiento comercial de la empresa, considerando su situación actual. En la siguiente

matriz se presentan las estrategias de promoción potenciales para introducir a la marca y sus servicios exitosamente en el nuevo nicho de consumo, el cual generará ganancias.

Tabla II. **Matriz de alternativas para el desarrollo de mercado**

Alternativa	Estrategia
1	Publicidad en redes sociales
2	Promoción
3	Página web
4	Buscadores en Internet
5	Mupis y vallas publicitarias
6	Propaganda
7	Contratación de personal
8	Alianzas estratégicas
9	Reestructuración organizacional
10	Anuncios en televisión
11	Patrocinadores y donaciones
12	Anuncios en radio
13	Anuncios en periódico

Fuente: elaboración propia.

3.3. Descripción de los criterios de decisión

Las alternativas formuladas deben evaluarse a partir de distintos criterios de decisión que permitan la selección de las soluciones óptimas. En el siguiente apartado se describen dichos referentes específicos, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

3.3.1. Ponderación de criterios

Los referentes para evaluar las estrategias descritas y su respectivo nivel de importancia han sido seleccionados de acuerdo con la naturaleza del problema en estudio y la situación actual de la empresa. De esta manera se

priorizarán los aspectos para alcanzar la solución óptima a la problemática que se está abordando. Para la selección de las estrategias más convenientes para el desarrollo de mercado se utilizan los siguientes criterios de decisión:

- Viabilidad económica: se refiere a la capacidad económica que tiene la empresa para cubrir los costos necesarios para implementar la estrategia. Por ejemplo, los anuncios televisivos y vallas publicitarias involucran grandes sumas de dinero como inversión para publicitar alguna marca, producto o servicio en dichas vías, por lo tanto, tendrán baja calificación en viabilidad económica. Por el contrario, existen medios de comunicación económicos, como las redes sociales y páginas web, en donde las empresas pueden realizar campañas publicitarias que se adecúen a su presupuesto.
- Impacto: este factor hace referencia al efecto positivo que la estrategia producirá en la introducción de los servicios a un nuevo nicho y, por consiguiente, en el crecimiento comercial de la empresa, al estar alineada con la misión, visión, objetivos y recursos. Por ejemplo, una campaña publicitaria de alto impacto es aquella con la cual la marca se mantiene presente en la mente del cliente y lo motiva a la compra. Por el contrario, una campaña de bajo impacto se caracteriza por ser olvidada rápidamente por el consumidor.
- Alcance del público objetivo: esta pauta representa la porción del nuevo segmento meta que la estrategia puede enganchar al ser implementada. No basta con comunicar y acercarse a las personas, sino que debe comunicarse con aquellas personas que son de interés primordial para la empresa y atraerlas. Aquella alternativa que permita abarcar a un amplio número de clientes objetivo tendrá una alta calificación en este factor, mientras que la alternativa que represente la atracción de una pequeña

porción del nuevo nicho meta tendrá un puntaje bajo en el criterio de alcance.

- Grado de pertinencia: se refiere a la conveniencia de la implementación de la estrategia en este momento y su idoneidad para la realidad de la compañía. Por ejemplo, la publicidad televisiva puede tener un gran impacto positivo en la compañía al permitir introducir exitosamente el servicio de la empresa en nuevos segmentos de mercado, sin embargo, no es pertinente, pues la empresa actualmente no cuenta con los recursos financieros suficientes.
- Esfuerzo para su implementación: hace referencia a la carga de trabajo y recursos que se requieren para poner en marcha a la estrategia y, así, alcanzar los objetivos trazados. Entre mayor esfuerzo se requiera para poner en marcha la estrategia, menor calificación tendrá.

En la siguiente tabla se resume los criterios de decisión a utilizar, tanto de forma descriptiva como cualitativamente, según la importancia que se les atribuye:

Tabla III. **Criterios de decisión para las alternativas**

Número	Criterio	Descripción	Peso
1	Viabilidad económica	Capacidad de cubrir los costos de la estrategia.	0,40
2	Impacto	Efecto positivo que la estrategia generará en el desarrollo de mercado.	0,20
3	Alcance del público objetivo	Porción del nuevo segmento meta que la estrategia puede enganchar.	0,20
4	Grado de pertinencia	Conveniencia de la implementación de la propuesta y su idoneidad para la realidad de la empresa.	0,10
5	Esfuerzo para su implementación	Carga de trabajo y recursos requeridos para poner en marcha lo planificado.	0,10
TOTAL			1,00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anteriormente descrita se observa que cada criterio de decisión tiene asignado un valor llamado peso relativo. Esta ponderación representa el grado de relevancia correspondiente a cada factor, lo cual permite evaluar las estrategias y elegir las más adecuadas. Como se especifica, la sumatoria de los pesos individuales es igual a uno, lo cual equivale al cien por ciento. Esto permite describir, de forma cualitativa, los principales factores determinantes del desarrollo de mercado.

3.4. Análisis de alternativas

Una vez definidos los criterios de decisión de las estrategias para el desarrollo de mercado, es necesario asignarle una calificación a cada una de ellas, llamada valor absoluto, con una escala de 0 a 5, siendo 1 el peor puntaje y 5 el mejor. Con esto analiza a cada medio propuesto según su grado de cumplimiento de los factores determinantes del desarrollo de mercado. La suma de las calificaciones ponderadas es la que permite seleccionar las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa, es decir aquellas que acumulen el mayor puntaje.

Tabla IV. **Calificaciones absolutas de cada alternativa**

Estrategia	Viabilidad	Impacto	Alcance	Pertinencia	Esfuerzo
Publicidad en redes sociales	4	5	5	5	4
Promoción	4	3	4	4	4
Página web	4	4	4	5	3
Buscadores en Internet	4	4	5	4	4
Mupis y vallas publicitarias	1	5	4	2	1
Propaganda	4	5	5	4	3
Contratación de personal	2	3	3	2	2
Alianzas estratégicas	5	4	4	5	4

Continuación de la tabla IV.

Reestructuración organizacional	5	5	5	5	4
Anuncios en televisión	1	5	2	2	1
Patrocinadores y donaciones	4	3	4	4	3
Anuncios en radio	1	5	3	2	1
Anuncios en periódico	1	5	2	2	1

Fuente: elaboración propia.

Con estas notas absolutas correspondientes a cada estrategia, se procede a multiplicar cada puntaje por el peso de importancia asociado a cada criterio (véase tabla V). Para obtener la calificación relativa, se utilizan las siguientes fórmulas:

- Fórmula para la calificación relativa de cada estrategia

La nota relativa de cada estrategia propuesta, según el grado de importancia de cada criterio de decisión, se calcula de la siguiente manera:

$$C_r = C_a * P$$

Donde:

C_r = calificación relativa de la i-ésima estrategia.

C_a = calificación absoluta de la i-ésima estrategia.

P = peso relativo de la importancia del i-ésimo criterio de decisión (véase tabla III).

- Fórmula para el puntaje total para cada estrategia

El puntaje total para cada estrategia está dado por la siguiente fórmula:

$$C_T = \sum_{i=1}^{13} C_r$$

Donde:

C_T = calificación total de la i-ésima estrategia

C_r = calificación relativa de la i-ésima estrategia

i = i-ésima estrategia propuesta (véase tabla II)

Después de la aplicación de las fórmulas anteriormente descritas, aplicadas a cada estrategia, se procede a insertar las calificaciones totales en una matriz que permita visualizar e identificar las alternativas mejor ponderadas y, a partir de esto, seleccionarlas para efectuar un plan estratégico que permita el desarrollo de mercado de la compañía.

En la siguiente tabla se resumen los puntajes totales para cada estrategia de desarrollo de mercado:

Tabla V. **Calificaciones relativas y totales de cada estrategia**

Estrategia	Viabilidad	Impacto	Alcance	Pertinencia	Esfuerzo	TOTAL
Publicidad en redes sociales	1,6	1,0	1,0	0,5	0,4	4,5
Promoción	1,6	0,6	0,8	0,4	0,4	3,8
Página web	1,6	0,8	0,8	0,5	0,3	4,0
Buscadores en Internet	1,6	0,8	1,0	0,4	0,4	4,2
Mupis y vallas publicitarias	0,4	1,0	0,8	0,2	0,1	2,5
Propaganda	1,6	1,0	1,0	0,4	0,3	4,3

Continuación de la tabla V.

Contratación de personal	0,8	0,6	0,6	0,2	0,2	2,4
Alianzas estratégicas	2,0	0,8	0,8	0,5	0,4	4,5
Reestructuración organizacional	2,0	1,0	1,0	0,5	0,4	4,9
Anuncios en televisión	0,4	1,0	0,4	0,2	0,1	2,1
Patrocinadores y donaciones	1,6	0,6	0,8	0,4	0,3	3,7
Anuncios en radio	0,4	1,0	0,6	0,2	0,1	2,3
Anuncios en periódico	0,4	1,0	0,4	0,2	0,1	2,1

Fuente: elaboración propia.

3.4.1. Selección de estrategias de desarrollo de mercado

Con ayuda de la anterior matriz de alternativas se eligen aquellas estrategias que posean los puntajes más altos, a partir de 3, es decir las que satisfacen de mejor manera todos los criterios establecidos, lo cual se traduce en las acciones que contribuyen en mayor medida a la solución del problema detectado. Las soluciones óptimas, según la puntuación que obtuvieron en la tabla V, son las siguientes:

- Publicidad en redes sociales
- Promoción
- Página web
- Buscadores en Internet
- Propaganda
- Alianzas estratégicas
- Reestructuración organizacional
- Patrocinadores y donaciones

3.5. Estrategias de desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado es un conjunto de estrategias de expansión que se enfoca en el crecimiento de la empresa a partir de la conquista de nuevos segmentos de mercado, introduciendo los servicios existentes y sin descuidar a los clientes actuales. Esto es lo que hará que la empresa aumente su competitividad y ganancias, lo cual se traduce en la transformación del negocio en una empresa rentable.

El progreso de las empresas medianas y pequeñas y el impacto generado por la aplicación estratégica de desarrollo de mercado, debe ser una prioridad para su crecimiento económico, y se logra creando valor y detectando nuevas necesidades y deseos en el mercado.

A continuación se encuentra la descripción técnica de la propuesta, la cual abarca los medios a implementar, el público meta de comunicación integrada de *marketing*, los objetivos técnicos, los costos involucrados y las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

3.5.1. Descripción técnica

Las estrategias de desarrollo de mercado buscan impulsar y disparar las ventas, introduciendo los servicios actuales en nuevos segmentos. Lo anterior se logra seleccionando nuevos nichos objetivo, a los cuales hay que enganchar. Para lograrlo es necesario desarrollar un plan de comunicación integrada (mezcla promocional) que los atraiga, fidelice y estimule el consumo de los servicios de paga de la empresa y, a partir de esto, se fortalezca su posicionamiento en dichos segmentos y permita el crecimiento comercial de la

empresa. Dentro de los medios a utilizar se encuentran: promoción, publicidad en redes sociales y propaganda.

Es importante apoyar este plan en alianzas estratégicas con otros negocios, lo cual contribuirá a superar barreras comerciales para ampliar el mercado, sin tener que invertir tanto. Adicional a esto, contar con patrocinadores y donantes permitirá continuar apoyando a las madres que no cuentan con los recursos suficientes para pagar los servicios que ofrece la empresa, quienes son, en su mayoría, los clientes actuales de MOMBU. De esta manera la empresa aumentará su participación de mercado, competitividad, ventas y ganancias. Para que todo lo anterior sea desarrollado de forma efectiva es necesario orientar todos los objetivos de la empresa hacia el nuevo propósito que la organización tiene trazado y determinar la ruta que se tomará para abordar la oportunidad detectada. Esto se logra al realizar una reestructuración organizacional.

Estas estrategias se dirigen a los clientes potenciales que forman parte del nicho de mercado elegido como ideal para generar ganancias, cuidando a los consumidores actuales. Como nuevo cliente meta se considera a las personas de género femenino, que sean madres, con educación superior y un nivel socioeconómico del B al C3, entre las edades de 31 y 45 años, residentes en la Ciudad de Guatemala, con la necesidad de desarrollar un negocio exitoso sin descuidar sus responsabilidades en el hogar, a precios justos.

El objetivo principal de la propuesta estratégica radica en expandir las fronteras de la empresa a partir de la conquista de nuevos nichos de mercado, y, de tal forma, incrementar el índice de ventas y ganancias de la compañía, crecimiento comercial que le permitirá ser, más que económicamente sostenible, un negocio rentable.

3.5.1.1. Promoción de ventas

Los incentivos o actividades que tendrán como fin acercar a los clientes potenciales con los servicios que la empresa ofrece, e inducirlos a finalizar su compra, son los siguientes:

- Las primeras 3 personas que se inscriban a un curso de paga seleccionado, obtendrán un cupón del 30 % de descuento canjeable en los siguientes 30 días, en cualquiera de los próximos eventos, *webinars*, charlas, lanzamientos de mercadería o actividades de paga. Con lo anterior se asegura que retornen rápidamente a la comunidad, se familiaricen con la misma y se fomente en ellos el consumo continuo de los servicios, y que esta nueva cartera de clientes se genere en menos de un mes.

Figura 38. Ejemplo de cupón de descuento



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

- Realizar *giveaways* cada vez que aumenten los seguidores de Instagram o Facebook en 500 personas. Este concurso, en donde se rifa un regalo a cambio de una meta, consiste en la siguiente dinámica: 1. Seguir a la página de MOMBU en sus redes sociales 2. Comentar el motivo por el cual deseas aprender a emprender armonizado con la maternidad, cómo la comunidad ha contribuido en tu vida profesional y personal, por qué decidiste invertir en esta rama de formación, entre otros aspectos relacionados 3. Etiqueta a dos amigas quienes también deben seguir a MOMBU en sus redes sociales y 4. Compartir la publicación en tus redes sociales. Este sorteo se realizará 3 días después de su publicación, y la probabilidad de ganar de cada persona aumentará por la cantidad de comentarios que realice. Los puntos 3 y 4 tienen la finalidad de conseguir seguidores que se conviertan rápidamente en clientes leales y posicionar a la marca, respectivamente. El premio se entregará a la participante elegida al azar utilizando herramientas digitales como CommentPicker o FanpageKarma. Con esta actividad promocional la marca ganará interacción mediática, más audiencia y seguidores, así también conseguirá atraer consumidores, mayor ruido digital y aumentar su cartera de clientes. El obsequio será una asesoría personalizada gratuita (para 3 distintas personas), con duración de 1 hora, dirigida al emprendimiento de cada ganadora. Esto también aumenta la probabilidad de que las ganadoras se conviertan en clientes de compra habitual.

Figura 39. Ejemplo de publicación sobre el sorteo



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

- Otorgar tarjetas virtuales de clientes frecuentes, por medio de las cuales se marcarán los servicios de paga adquiridos y se premiará la lealtad de los mismos. Por lo cual, al acumular 5 servicios adquiridos, se obsequiará un descuento del 60 % en el sexto evento. Con esta actividad se fomentará el consumo periódico de los clientes y la fidelización a la marca.

Figura 40. Tarjeta de cliente frecuente



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

El desarrollo de la estrategia de promoción involucra diferentes beneficios y amenazas, las cuales se describen a continuación:

- Ventajas
 - Estimular el incremento de ventas y del interés en la compañía.
 - Fidelizar a los clientes.
 - Atrapar la atención del consumidor que recibe el premio.
 - Posicionar a la marca dentro del nuevo segmento de mercado.
 - Fortalecer las compras por impulso.
 - Rápido posicionamiento de los servicios.
 - Fomentar el consumo periódico.
 - Ganar nuevos clientes.

- Amenazas
 - Si son utilizadas regularmente, la emoción por participar desaparece y puede hacer que los clientes no consuman a precio normal esperando a que lleguen las promociones.
 - Ganar seguidores que no se interesen en los servicios de la empresa y no consuman, incluso dejen de seguir a la página al finalizar la promoción.
 - Requiere de cuidadosa planificación y utilización moderada.

3.5.1.2. Publicidad de *marketing*

La publicidad ha dejado de ser opcional para un negocio, y se ha convertido en un elemento indispensable para producir ventas y competir en el mercado, siempre y cuando se utilicen textos comerciales persuasivos que transmitan el auténtico valor y la calidad de sus servicios. Es importante mencionar que la publicidad de *marketing* no se limita únicamente en medios

masivos, como las mupis, radio o la televisión, sino que también incluye a todos aquellos medios que permitan comunicar y promover el servicio, darlo a conocer y fomentarlo en los clientes potenciales.

Para divulgar los servicios de paga que ofrece MOMBU, convencer la necesidad de adquirirlos, estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo de la marca y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado, se propone lo siguiente:

- Empaque:

Es el recipiente que contiene uno o varios productos individuales, con o sin envase, para conservarlo y conjuntarlo. Éste es un elemento fundamental del producto y servicio ya que, además de contener, proteger, preservar y exhibir el producto, permitiendo que este llegue en óptimas condiciones al cliente final, es una poderosa herramienta de promoción y venta.

Adicional a esto, el valor percibido por el cliente tiene un mayor impacto en la satisfacción cuando hay coherencia calidad-precio, mientras que el precio tiene un mayor impacto cuando hay inconsistencia calidad-precio. Es por esto que dicha relación favorable, es decir un alto valor para el cliente, mejorará la satisfacción del cliente y, a su vez, generará lealtad. Es de ahí que la relación calidad-precio percibida tiene una influencia directa sobre la percepción del precio y sobre la satisfacción con el mismo.

Actualmente, la empresa utiliza un empaque para los *kits* educativos que cumple algunos requisitos importantes: proteger adecuadamente el material de apoyo de cada evento y cumplir con el límite aceptable de costos. Sin embargo, los temas de *marketing* involucrados en el empaque de su *merchandising*

(conjunto de productos con la imagen de la empresa que se otorga con el propósito de lograr una recordación de la identidad, marca o evento), han quedado rezagados. Estos productos se entregan como apoyo para el desarrollo integral de las mentorías, asesorías o cualquier otro evento, a la vez, que se comportan como promocionales. Sin embargo, ciertas características no permiten cumplir con su cometido: manipular de una forma psicológica al cliente para captar su atención, aumentar su reconocimiento de marca, fidelizarlo e influir en su decisión de compra. Por lo anterior es que se propone que el empaque de los *kits* sea modificado, con un diseño más atractivo, con colores que identifiquen a la marca y con visibilidad de la marca y del contenido, respetando las limitaciones existentes. Para comprender el concepto de la propuesta, se visualiza la siguiente imagen:

Figura 41. **Diseño de empaque propuesto para los *kits***



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Como puede observarse, un cambio sencillo en el empaque, lo cual no genera altos costos, comunica mayores elementos al consumidor: marca,

valores empresariales, profesionalismo, estatus, modernización, practicidad y amistad con el medio ambiente. Con lo anterior, el cliente puede tener un mayor sentido de pertenencia con la marca, satisfacción con el servicio recibido y fidelidad con la empresa. Estos efectos se traducen en un crecimiento del valor de marca.

- Redes sociales

Gracias a la popularización del Internet y su acceso a una enorme porción de los hogares a nivel mundial, las redes sociales han tomado protagonismo en la vida diaria de las personas, llegando a ganar la totalidad de su atención. Es por esto que es imprescindible que la empresa siga teniendo presencia en los distintos canales digitales para construir una comunidad alrededor de su marca, ganar la atención de sus clientes potenciales, humanizar la marca, aumentar el *engagement* de la audiencia y generar ventas. Pero, para que lo anterior tenga efectividad y se disfrute de buenos resultados, es necesario optimizar la gestión integral de las redes sociales. La anterior acción es la que requiere la empresa para mejorar su *marketing* digital. Es por esto que se propone que la empresa migre de herramienta para crear campañas publicitarias en Facebook e Instagram, pasando del botón promocionar de color azul (el cual aparece debajo de cada publicación) a Business Manager y, dentro del mismo, utilizar el administrador de anuncios, el cual aplica para efectuar campañas en ambas redes sociales, esto para no limitar los objetivos publicitarios, alcanzar con mayor eficacia a la audiencia objetivo y mejorar la medición de las campañas, sin tener gastos adicionales.

Asimismo, se propone no utilizar las mismas publicaciones y campañas publicitarias en Facebook e Instagram, ya que cada plataforma tiene sus propios objetivos y formatos, por ejemplo, en Instagram se espera ver menos

letras y más imágenes, lo cual disminuye el deseo de las personas de leer largos textos, al contrario de Facebook:

Figura 42. **Principales objetivos de Facebook e Instagram**

Red	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
	Darte a conocer	Generar visibilidad	Comunicar promociones	Fidelizar clientes
	Mostrar tus productos	Crear comunidad	Mejorar la imagen de la marca	Lifestyle

Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

A continuación se muestra el ejemplo de un anuncio publicitario que la empresa podría lanzar, adaptando el diseño a las necesidades de cada red social y utilizando el *copywriting*, cuidando de la redacción y ortografía:

Figura 43. Ejemplo de anuncio publicitario en Facebook

Mom Business University
Publicidad · 🌐

¡ALTO AL PÁNICO! TENEMOS LA SOLUCIÓN
Ser mamá y tener un negocio es una tarea difícil, pero no imposible. De madre a madre puedes aprender a emprender con éxito, manteniéndote alineada con la maternidad.
Para no morir en el intento forma parte de la academia "Mamá Emprendedora y Exitosa", durante 6 semanas. A partir de esto verás cómo tus ventas aumentan y sobresales de tu competencia.

¿Qué incluye?
✦ 6 cursos para aprender a crear negocios exitosos y armónicos
✦ 6 mentorías grupales y
✦ 6 cuadernillos de trabajo

¿Cuál es la inversión?
\$160 ~~\$65~~ válido hasta fin de mes, CUPO LIMITADO (apresúrate a inscribirte y pasar de "NO SE CÓMO EMPRENDER" a "AHORA TENGO CLARO EL NEGOCIO QUE QUIERO CONSTRUIR Y CÓMO...")

EMPRENDER NO ES NADA SENCILLO, Y PARA TÍ, MAMÁ, EL TRABAJO ES DOBLE

Existen **errores** de los que nadie habla, pero que **destruyen** a más de la mitad de los emprendimientos

¿LOS ESTÁS COMETIENDO TÚ TAMBIÉN?

MOM BU @MOMBUSINESSU
Mami...tus sueños importan

No dejes ir esta oportunidad de fortalecer tu negocio y crecer en todas las áreas [Más información](#)

Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Como se observa, en Facebook la empresa debe darse a conocer, razón por la cual, las descripciones detalladas en forma escrita son necesarias y efectivas. Asimismo, debe seguir la estructura de: gancho, *storytelling* y el *call to action*. En este ejemplo se hurgó en la herida del cliente potencial y se advirtió de los errores comunes que cometen los emprendedores guatemaltecos, lo cual ha provocado que “solamente 7 de cada 100 guatemaltecos (7,6 %) logran consolidar sus negocios por más de 42 meses”³³.

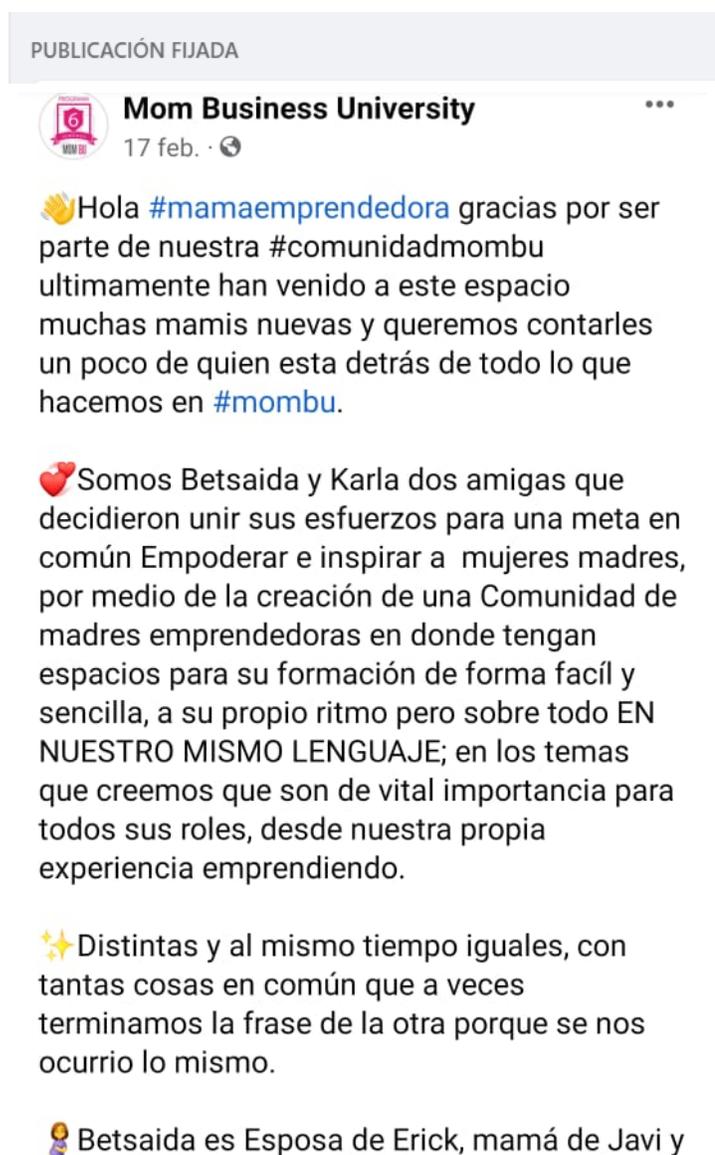
También se seleccionó el objetivo publicitario de consideración, con el cual se puede conseguir que las personas empiecen a pensar en la empresa y busquen más información sobre sus servicios y marca. Para esto, se eligió el objetivo específico de generación de clientes potenciales. Con esto la empresa puede hacer que las personas respondan las preguntas de un formulario, llamen al negocio o se pongan en contacto con la empresa en Messenger para resolver sus dudas y adquirir los servicios, esto al presionar el botón de Más información.

Adicional a esto, se propone que la publicación que el Departamento de *Marketing* y Ventas redactó el 17 de febrero del 2021 presentando a la empresa y a las fundadoras de la misma, se fije en la parte superior de la biografía de la página de Facebook de la compañía, esto con el fin de que los nuevos visitantes tengan a primera vista la introducción clara, concisa y atractiva sobre la empresa, resaltando los objetivos de MOMBU, los integrantes y generalidades de lo que está detrás de la comunidad que han formado. Así, los clientes potenciales tendrán una carta de presentación de la compañía y sabrán inmediatamente cómo esta aportará y mejorará sus vidas, al pagar y disfrutar de sus servicios. Lo anterior lo debe realizar la persona que tenga el rol de

³³ INCAE. *Informe nacional, emprendimiento juvenil en Guatemala*. https://www.incae.edu/sites/default/files/reporte_nacional_-_guatemala_final_corregido.pdf. Consulta: 04 de noviembre de 2021.

administrador o editor, ingresando a la página y posteriormente a la publicación de la biografía deseada. Al estar en ella, se debe pulsar en los tres puntos que se encuentran en la parte superior derecha de la publicación y, finalmente, seleccionar la opción Fijar en la parte superior de la página.

Figura 44. **Publicación propuesta para fijar en página de Facebook**



Continuación de la figura 43.

de Andres que dentro de unos meses estará con nosotros 🧑🏻 soñadora, apasionada, organizada y optimista.

👩 Karla es esposa de Walter, mamá de dos Walter y Martín; creativa, apasioanda, positiva y en construcción permanente.

👩 Ambas somos esposas, madres, hijas, hermanas pero sobre todo [#emprendedoras](#) que sueñan con espacio mas inclusivos para mujeres profesionales en todos los aspectos.

🌟 Estamos súper agradecidas por que hoy estés aquí y que seas parte de esta revolución en la forma en que emprendemos, porque SI ES POSIBLE EMPRENDER Y SER MADRE y lo podemos hacer muy bien.

👉 Ahora te toca a ti, cuentanos quien eres tu y desde hace cuando nos conoces.

🥳 Esta comunidad existe gracias a ti. ❤️

🌈 Lindo miercoles [#comunidadmombu](#)

PD: Nuestra segunda imagen es cuando pedimos a Karlita de Allen de [Sugar Photo](#) nos tomara fotos juntas, fue tan divertido que esa imagen es nuestra favorita para siempre y por siempre, porque nos recuerda que debemos disfrutar el proceso y cada paso que damos. 🥳



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Figura 45. Ejemplo de anuncio publicitario en Instagram



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

La descripción del carrusel de imágenes se propone que diga lo siguiente: «¿Quieres emprender con éxito y llevar tu negocio a otro nivel? Si tu respuesta es SÍ, esta academia es perfecta para ti, no temas más, de madre a madre aprenderás a emprender con éxito. IMPORTANTE Durante 6 semanas recibirás un curso, el cual podrás verlo a tu ritmo a lo largo de los 7 días. Al finalizar cada semana, tendremos una mentoría grupal en vivo, para resolver las dudas que surgen de trabajar en el cuadernillo formativo y hacer los ejercicios de cada módulo. Entre los beneficios que obtendrás de esta enriquecedora academia se encuentra: Diseñar tu negocio para que sea exitoso y compatible con tu maternidad, construir un modelo de negocios único que aumente tus ingresos y

diseñar un plan de trabajo que utilice herramientas digitales que te permitan desarrollar tu negocio desde casa. Recuerda que construir un negocio rentable, exitoso y en armonía con la maternidad SÍ ES POSIBLE y nosotras te enseñamos cómo. Mami...tus sueños importan #comunidadmombugt #mamaemprendedora #emprendedoraexitosa #homeschoolguatemala #mujeresejemplares #reinventarse #mama #ecommerce #educacionencasa #emprendedoraguatemalteca #mamatrabajadora #demamáamá #mamagt #madreemprendedora #maternidad #aprendeemprender #motherhood #mamaemprendoragt #academiamamaemprende #mamaindependiente».

Instagram requiere que el contenido sea más visual, destacando las características y valor agregado del servicio, y tenga la capacidad de crear una comunidad. Como se observa en el ejemplo mostrado, de igual forma se cumple con la estructura de: gancho, *storytelling* y el *call to action*, pero adaptándola a las necesidades y requerimientos de la red social, como la utilización de un carrusel de anuncios cortos y atractivos que impulsen la participación de los clientes. Este formato es de los preferidos de la audiencia, así como las historias, *stickers* de interacción, videos, *reels* e imágenes, razón por la cual se recomienda variar la utilización de dichos formatos que están en tendencia.

El *call to action* se realiza promoviendo la interacción con “me gusta”, comentarios y guardados al final del anuncio publicitario, elementos sumamente importantes para el algoritmo de Instagram (mientras más usuarios interactúen con tu perfil de Instagram, es más probable que las publicaciones de la empresa aparezcan hasta arriba de su *feed*, ya que clasifica el contenido en función del interés de la audiencia de MOMBU), así también mediante el lanzamiento de una pregunta que fomenta la participación de los seguidores y clientes potenciales en las historias y la creación de comunidad: los usuarios

que respondan la opción de ¡SÍ! LO NECESITO serán contactadas por mensaje directo y se le ampliará la información, por ejemplo, se le explicará las formas de pago (efectivo y tarjeta), se detallará el temario, se comentará el precio en quetzales y se resolverán sus dudas. Esto permitirá acercarse a las personas que realmente están interesadas en formar parte de MOMBU y de sus eventos, y aumentar la probabilidad de ventas.

También es importante implementar la estrategia de *hashtags* porque da más alcance de personas que no conocen a la marca, pero que les interesa el tema relacionado a los *hashtags* utilizados. Como máximo, se pueden colocar 30 y es recomendable no utilizar los mismos siempre. Si no se utilizan, no se logra posicionar a la campaña publicitaria en las personas que realmente rodean a estos intereses. Para decidir qué tipo de *hashtags* colocar, primero se debe definir los pilares de contenido, luego se buscan *hashtags* relacionados a dichos pilares y finalmente se deben combinar con la ubicación (en este caso Guatemala).

Adicional a esto, se propone optimizar la biografía, debido a que Instagram se ha vuelto un tipo de buscador masivo. De no hacerlo, será muy complicado que las personas encuentren a la empresa por el tipo de servicio o producto que ofrece al público. Para esto se requiere de: una foto de perfil con logotipo visible y claro; nombre de perfil con palabras clave que posicionen a la empresa en el buscador de la red social; rubro del negocio; definición de lo que hace la empresa y cuál es su objetivo; enlace de una página de aterrizaje (*landing page*), debido a que Instagram solo permite colocar una dirección en la biografía, esta herramienta es capaz de reunir enlaces de páginas externas o sitios web en una sola y así poder mostrar todos los canales importantes del perfil; la ubicación del negocio (en esta caso Guatemala) para que los clientes

potenciales sepan inmediatamente el origen de la página, e historias destacadas correctamente seleccionadas y actualizadas.

El diseño del perfil de Instagram que se está utilizando actualmente es el siguiente:

Figura 46. Perfil de Instagram actual



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Este perfil cuenta con los elementos básicos para una empresa, sin embargo, tiene oportunidades de mejora: monotonía, nombre de perfil similar al nombre de usuario, lo cual limita el posicionamiento de la marca en el buscador, poca claridad sobre quién es la empresa y a qué se dedica, sin llamadas a la acción, no se especifica el país de origen (elemento que es importante independientemente que la empresa tenga la visión de penetrar en el mercado

de Latinoamérica), e historias destacadas desactualizadas y con información poco relevante. Se propone optimizar el anterior perfil de la siguiente manera:

Figura 47. **Diseño propuesto para el perfil de Instagram**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Esta propuesta optimiza el perfil de la empresa de las siguientes maneras:

- Logotipo visible, sencillo, identificador y claro como foto de perfil. Esta se verá, no solo cuando los clientes entren a tu perfil, sino también cuando se realice un “me gusta”, se realice un

- comentario, se suban historias, entre otras actividades, razón por la cual se debe aprovechar este espacio pequeño para colocar una foto llamativa y en la que se pueda reconocer a la marca
- El nombre de perfil ahora tiene palabras descriptivas clave que van a posicionar mejor a la marca en el buscador de Instagram. Es importante resaltar que los clientes nuevos, en su mayoría, no conocen a la empresa por su nombre, solo tienen claridad en la necesidad que desean satisfacer y, a partir de esto, colocan los temas en el buscador, entonces, al escribir las palabras clave “emprendimiento” o “maternidad” es más probable atraer a nuevas personas con dichos intereses hacia la empresa. En otras palabras, la compañía aparecerá en los resultados buscando ya sea “MOMBU”, “Mom Business University”, “Emprendimiento”, “Maternidad” o “mombusinessu”, aumentando así el alcance a clientes potenciales.
 - Descripciones cortas y claras que definen a la empresa y captan mayor atención de los visitantes al perfil, poniendo a primera vista cómo la empresa los puede ayudar a conseguir lo que buscan. Se detalla brevemente los objetivos y pilares de la empresa, de forma creativa colocando *emojis* relacionados al tema, lo cual puede resultar más interesante para los clientes potenciales.
 - Llamada a la acción visual y textual. Es importante mencionar que, si se desea que el público realice una acción específica, se le debe de indicar siempre, de lo contrario el enlace pasará desapercibido para los visitantes. Este acceso es muy importante pues agrupa todos los enlaces de la compañía (información de retos gratuitos, asesorías y talleres de paga, contacto de WhatsApp, página *web*, perfil de LinkedIn y Facebook, canal de YouTube, registro a base de datos, entre otros), mediante botones

con un solo clic, dentro de una misma página y elimina el hecho de pedir a la audiencia que salga del perfil y abra otra aplicación para disfrutar de los demás contenidos.

- Detalle de la ubicación de la empresa. Esto genera confianza y facilita que las personas cercanas a la compañía la encuentren y disfruten de sus servicios de valor.

También se propone diseñar y publicar memes como contenido de entretenimiento en tendencia, teniendo el cuidado de adaptarse al formalismo de los clientes, quienes se caracterizan por ser profesionales, con el deseo de mejorar su formación. Este tipo de contenido es importante según la siguiente gráfica:

Figura 48. **Gráfica sobre el tipo de contenido que los usuarios prefieren ver en las redes sociales**



Fuente: elaboración propia, empleando datos del taller de pauta digital impartido por We Do Guatemala.

Esto no solo ayudará a atraer a la audiencia, sino también a generar interacción y crear una comunidad, con lo cual se ganará un mayor posicionamiento en el algoritmo de las redes sociales. Un ejemplo de este tipo de contenido de entretenimiento es el siguiente:

Figura 49. **Ejemplo de contenido de entretenimiento**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Es importante mencionar que este tipo de publicaciones aporta a la creación de una comunidad y, para continuar proyectando confianza, se debe tener el cuidado de no utilizar el perfil como un catálogo de servicios, sino más bien generar contenido de valor que demuestre la experiencia y la capacidad de resolver los problemas de los clientes, así también información institucional para recordar la diferenciación competitiva y los pilares fundamentales que hace crecer a la empresa. La mercadóloga Daniela Marín, CEO de Me Irá Genial (empresa consultora de *marketing* digital y negocios), recomienda un 80 % de contenido de valor (lo cual incluye la información institucional) y un 20 % venta de productos o servicios. El contenido de valor posiciona a la empresa como

experta, factor que construye y comunica indirectamente la venta. Con esto se cumplen las siguientes recomendaciones:

Figura 50. **Tipo de contenido que se debe publicar en redes sociales**



Fuente: elaboración propia, empleando datos del taller de pauta digital impartido por We Do Guatemala.

También se pretende implementar un perfil de LinkedIn, esto con el fin de realizar negocios B2C, pues permite aumentar la probabilidad de atraer a profesionales con el deseo de aprender todo para emprender de forma efectiva y exitosa, quienes están dispuestos a invertir en dicha formación, y generar clientes potenciales para cerrar negocios de tipo B2B, al enganchar a empresas dispuestas a pagar por espacios publicitarios para sus productos o servicios dirigidos a mujeres o niños, en los eventos de MOMBU.

A través de la página empresarial en LinkedIn los usuarios podrán acceder a datos importantes de la organización, tales como: nombre de la empresa, ubicación, horarios de atención, teléfono de contacto, página *web*, eventos

programados, equipo que forma a la empresa y experiencia de cada integrante, entre otros. Adicional a esto, es importante realizar publicaciones dedicadas a promoción, pero también compartir contenido que sea fresco (contenido que se renueva constantemente dándole dinamismo al perfil y reforzando el interés de los visitantes a volver una y otra vez, generando así mayor confianza, con lo cual aumentará el consumo de los servicios ofrecidos) e interesante. Publicar este tipo de contenido no solo hará que la empresa sea percibida como una experta en la industria, sino también atraerá a nuevos tipos de clientes y los motivará a que visiten la página *web* y consuman los servicios, ya sean los dirigidos a clientes o a compañías.

Figura 51. **Propuesta visual del sitio de LinkedIn de la compañía**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Para mejorar los resultados, es necesario monitorear el *engagement*. Esta supervisión efectiva, en el área digital del negocio, puede mantenerse utilizando métricas de interacción. Y con lo que se está generando actualmente, se define un punto de partida para plantear objetivos en redes sociales. Entre estos indicadores que miden el rendimiento, pueden mencionarse los siguientes:

Figura 52. **Métricas para medir resultados en redes sociales**

Plataforma	KPIS
Facebook	Alcance/Impresiones Compartidos Clics en Links Vistas de videos
Instagram	Alcance/Impresiones Compartidos Guardados Clics en Links Vistas
LinkedIn	Alcance/Impresiones Compartidos Clics en Links Descargas
Youtube	Vistas en Vídeos Clics Orgánicos Comentarios
Twitter	Alcance/Impresiones Compartidos Clics en Links Usuarios únicos

Fuente: elaboración propia, empleando datos del taller de pauta digital impartido por We Do Guatemala.

- Sitio web

Un sitio web es la colección de páginas web relacionadas entre sí, que se agrupan en un mismo dominio de Internet. Este posee documentos digitales de carácter multimediático, es decir que tiene la capacidad de incluir audios,

videos, textos, interacciones y sus combinaciones, almacenados en servidores. Este medio de comunicación tiene el fin de dar a conocer, no solo los servicios y productos de la empresa, sino también quiénes son, clientes a los que atienden, cobertura, misión, visión, valores, entre otros datos relevantes.

Funciona como una oficina virtual, con lo cual se llega a más personas y permite atenderlas con mayor rapidez, todo al alcance de un *click*. También aumenta la atracción de la marca a los clientes, pues construye una imagen profesional y comprometida; permite una visibilidad de los servicios y otra información de la compañía las 24 horas del día, y brinda una posición en Internet. Lo anterior es de suma importancia pues facilita los medios de contacto con el equipo de ventas y su asistencia, y educa a los clientes potenciales sobre el negocio, con lo cual comprenderán a qué se dedica y cómo lo hace. Asimismo, da la oportunidad a la audiencia de indagar en un espacio digital y darles tranquilidad antes de comprar, ya que sentirán que conocen muy bien a la marca. Al brindarle toda esta información de valor, la empresa está un paso más cerca de ser elegida.

Esta estrategia consiste en actualizar el sitio web de la compañía, mejorando su diseño, no puede faltar una ventana de inicio atractiva, historia de la empresa, misión, visión, valores centrales, pilares, catálogo de cursos, motor de búsqueda, recursos, blog (espacio con temas relevantes para la audiencia, como consejos y casos de estudio que ayudarán como referente teórico para el sector de trabajo), medios de contacto (mensaje, redes sociales y llamada directa), logo de la empresa como ícono de sitio web, entre otros elementos esenciales.

Es importante recordar que los visitantes juzgarán al sitio web empresarial de acuerdo con distintos criterios, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Rapidez con la que se descarga el sitio web y permite ser claramente visualizado por el usuario, en su navegador.
- Navegación sencilla dentro del sitio.
- Contenido multimedia de calidad.
- Facilidad de compra en línea.
- Diseño web responsivo, es decir adaptar la apariencia del sitio al dispositivo que se esté utilizando para visitarlo.
- Ortografía impecable, fuentes legibles, encabezados que llamen la atención, paleta de colores atractiva y botones que faciliten la navegación.
- Seguridad *online* y protección a la privacidad.
- Códigos de seguimiento y análisis que permitan generar estadísticas de visitas y rendimiento de la página, con lo cual se mejorará continuamente la experiencia de los clientes.

La siguiente figura ejemplifica la propuesta de actualización del sitio web de la compañía:

Figura 53. Propuesta del inicio del sitio web de la empresa



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

La anterior figura ejemplifica la actualización del sitio web de la compañía, con lo cual se cumple con los requisitos mínimos para tener una presencia digital sólida que atraiga a nuevos clientes y fidelice a los ya existentes. Entre estos aspectos importantes, en la parte superior se encuentra una barra de navegación que permite desplazarse en las ventanas de inicio, antecedentes de la empresa, cursos disponibles, blog informativo, recursos gratuitos que brinda a los visitantes para impulsar su emprendimiento, buscador y carretilla para el control y análisis de compras. En el lateral izquierdo se cuenta con una barra de acceso directo y comunicación, que redirige a los visitantes al perfil empresarial en las distintas redes sociales. En el lateral derecho está el botón para donar recursos económicos, con los cuales la empresa se podrá financiar para continuar brindando servicios formativos gratuitos a los clientes de bajos

recursos. Y en la parte inferior derecha se encuentra el botón de visualización de los paquetes promocionales disponibles para los clientes corporativos; también se encuentra el botón de registro para unirse a la familia MOMBU en donde se desplegará un formulario que solicita introducir información personal como correo electrónico, nombre completo, edad, entre otros datos. A partir de este momento recibirá una publicación digital (*newsletter*) que será distribuida a través del correo electrónico con cierta periodicidad (diaria, semanal, mensual, bimensual o trimestral). Los *newsletters* estarán formados por diferentes artículos de interés para los suscriptores sobre la marca como técnicas para emprender con éxito.

- Publicidad en buscadores de Internet

Es el proceso para encontrar algún producto o servicio que realiza un usuario ingresando una palabra o un conjunto de palabras exactas para buscar en línea. Es importante mencionar que una palabra o palabras clave son aquellos términos de búsqueda que los anunciantes definen y especifican para que su anuncio, es decir el enlace a su sitio, aparezca en un lugar preferencial.

Este método de paga consiste en publicitar en los resultados de búsqueda de los buscadores de Internet, como Google, Yahoo y Bing, ganando visibilidad en los mismos, para ciertas palabras. Los motores de búsqueda proporcionan información relevante, en este caso la dirección del sitio web, a partir de las palabras o temas de interés que los usuarios utilicen para encontrar los productos, servicios o contenidos de interés. Es mediante estas palabras clave que los buscadores localizan lo que buscan fácil y rápidamente, pagando por salir encima o al mismo nivel del contenido que los buscadores estimen que son los mejores sitios de información. Esto dependerá de la cantidad pagada por la empresa o del algoritmo que el buscador emplee para seleccionar y ordenar las

páginas que se mostrarán, según la relevancia del anuncio para una búsqueda específica.

En Google, el motor de búsqueda más utilizado a nivel mundial, se gestiona la publicidad mediante el programa llamado Google Ads, mediante este se puede crear anuncios en línea para llegar a los clientes potenciales en el momento exacto en el que estos se interesan por los productos o servicios que la compañía ofrece. Lo anterior promociona a la empresa, aumenta sus ventas, permite darse a conocer y aumenta el tráfico de su sitio web.

Entre los servicios técnicos que ofrece esta plataforma publicitaria se encuentran los siguientes:

- Promocionar a la empresa para darla a conocer, haciendo que los anuncios aparezcan cuando alguien busque lo que la empresa ofrece.
- Destacar en Internet al negocio de su competencia, para un público muy segmentado.
- Aumentar las ventas de sus productos y servicios por medio de anuncios de búsqueda.
- Estructurar y producir anuncios, con mejores resultados.
- Incrementar el tráfico en el sitio web de la empresa, respetando la delimitación elegida para el anuncio y audiencia específica.
- Controlar los presupuestos publicitarios con límites establecidos por el cliente (empresa que pauta el anuncio).
- Estimar resultados de acuerdo con la inversión realizada, permitiendo pausarla o ajustarla en cualquier momento.

- Realizar informes, estadísticas y consejos, para el seguimiento y mejora continua del rendimiento de la inversión efectuada para la promoción y publicidad.

Como primer paso para publicitar en Google Ads se debe elegir el objetivo principal del anuncio, en este caso será: obtener más ventas y registros en el sitio web. Posteriormente, se debe elegir la segmentación geográfica, es decir el radio en el mapa sobre el cual se desea que aparezcan los anuncios. Ahora se debe segmentar el servicio que ofrece la empresa, esto se refiere a establecer las frases de búsqueda. Las anteriores deben tener una intencionalidad muy clara y que definan perfectamente lo que el negocio ofrece (propuesta de valor). Las frases clave que se proponen para utilizar en el plan publicitario de Google Ads son las siguientes:

- Emprendimiento en Guatemala
- Sororidad en Guatemala
- Mamá emprendedora
- Escuela de negocios para emprendedoras
- Emprender con éxito en Guatemala
- Emprendedoras en Guatemala
- Educación para emprendedoras en Guatemala

Con lo anterior se debe crear el anuncio. Es importante tomar en cuenta la página de destino a la cual el usuario será direccionado después de dar clic sobre el link, el título del anuncio, la descripción, los principales servicios de la empresa y los medios de contacto. El anuncio debe expresar la propuesta de valor e incluir una llamada a la acción para que el usuario sepa qué debe hacer para continuar con el proceso de compra y ser parte de la comunidad. Finalmente, Google sugiere el rango de presupuesto que se debería invertir en

función de la segmentación establecida en los pasos anteriores. Es importante mencionar que el costo del anuncio incrementará conforme crezca el área que se desea abarcar. Ejemplo de lo anterior es el siguiente anuncio generado en Google Ads:

Figura 54. **Ejemplo de anuncio en Google Ads**

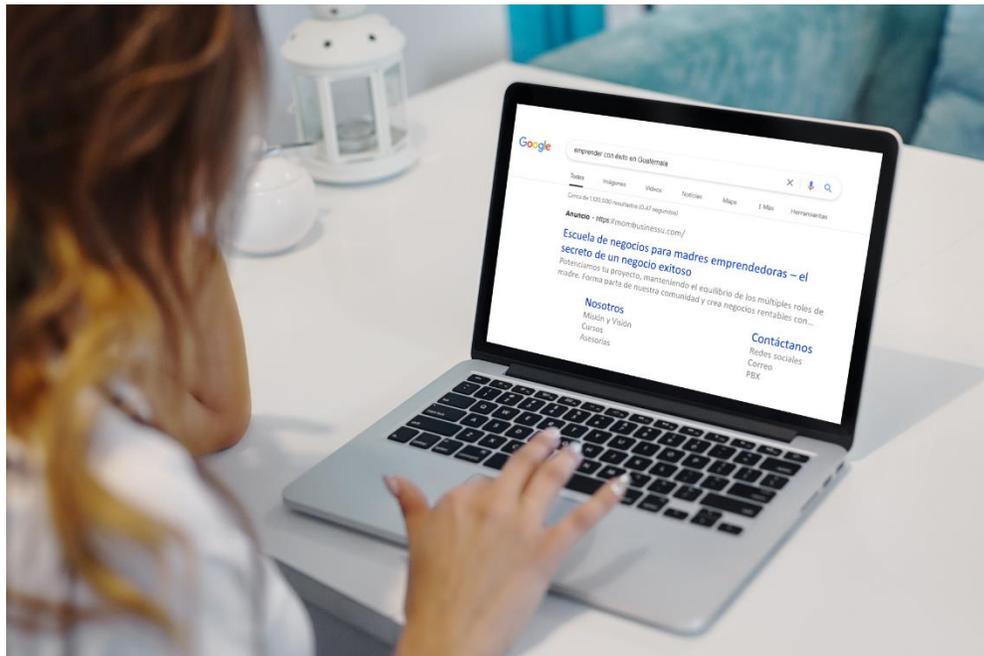


Fuente: elaboración propia.

Esta figura muestra el anuncio que aparecerá al utilizar la búsqueda “emprender con éxito en Guatemala”. Después que el usuario coloque dicha frase en el buscador de Google, la plataforma reconoce las palabras clave y arroja el anuncio diseñado por encima del resto de contenido relacionado con el tema de emprendimiento femenino en Guatemala. Lo anterior aplica para aquellas personas que se encuentren dentro del radio geográfico especificado por la empresa con anterioridad.

Los usuarios que realicen la búsqueda de alguna de las frases clave detalladas con anterioridad desde su computadora podrán visualizar el anuncio como el siguiente diseño:

Figura 55. **Mockup de anuncios en Google Ads**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

- Estandarización de logística y gestión de marca

Estandarizar la logística del flujo de los eventos y demás actividades virtuales, esto mediante la definición de lineamientos, como la vestimenta (playeras tipo polo con logo bordado), el fondo virtual, la iluminación y la calidad del audio, con lo cual se transmitirá el profesionalismo con el que se imparte cada servicio de MOMBU y, así, aumentará la calidad de la marca. Esto inspirará confianza, aportará a llenar las expectativas de los servicios y motivará

al público a pagar por los beneficios que la empresa ofrece. Para garantizar la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente se recomienda solicitar una retroalimentación de la audiencia al finalizar cada evento, ya sea gratuito o de paga, personalizado o grupal, realizando entrevistas a los clientes o mediante encuestas, ya que estos son datos valiosos y útiles para que la empresa pueda prestar continuamente servicios de calidad.

Figura 56. **Mockup de fondo propuesto para presentaciones**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Diseñar, con ayuda profesional, y vender mascarillas exclusivas de la compañía. Con lo anterior se hará *branding* (proceso de hacer y construir la marca), se generará una nueva fuente de ingresos y se fidelizará a los clientes al fomentar un sentido de pertenencia hacia la empresa.

Figura 57. **Diseño de mascarilla de MOMBU**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

El desarrollo de la estrategia publicitaria involucra diferentes beneficios y amenazas, las cuales se describen a continuación:

- **Ventajas**
 - Dar a conocer los servicios en nuevos segmentos y generar interés de los mismos.
 - Motivar a los clientes potenciales a adquirir los servicios que ofrece la empresa.
 - Abarcar nuevos segmentos de mercado que permitan el crecimiento de ventas
 - Aumentar seguidores y fidelizar a los usuarios.
 - Fortalecer la identidad de marca, mejorando el contenido digital.

- Posicionar rápidamente a la marca.
- Fidelizar a los clientes.
- Amenazas
 - Costos por reorganización publicitaria.
 - Desarrollo de estrategias similares por parte de la competencia.
 - Saturación publicitaria, sin generar *engagement*, ventas ni impacto positivo.
 - Estricta planificación publicitaria.

3.5.1.3. Influencia social (propaganda de marketing)

Con el objetivo de divulgar ideas e información específica que influya en el público para que actúe y piense de una manera apegada a los valores, misión y visión de la compañía, y así atraer seguidores para las causas de MOMBU, quienes consuman sus servicios, se propone lo siguiente:

- Crear un eslogan como «Mami...tus sueños importan», «Equilibrando nuestro universo» o «Gerente de tu propia vida», el cual funcionará como una frase identificativa con la marca y con el movimiento que impulsa: empoderar e inspirar a las mujeres que son madres y desean ser líderes de negocios, para estimular su capacidad de crear empresas sostenibles y rentables, fortaleciendo su entorno y manteniendo armonía con la maternidad. Esto provocará en los clientes un mayor sentido de pertenencia a la comunidad. A partir de esto se puede realizar mercadería representativa como separadores de libros, libretas, pines y calcomanías, incluyendo dicho eslogan, para no solo vender e impulsar a

la marca, sino también construir una mente emprendedora y empoderada en el público.

Figura 58. **Diseño de calcomanía con eslogan como publicidad**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

- Diseñar, con ayuda profesional, crear y cargar filtros de la compañía a Instagram y Facebook como herramienta de *branding*, lo cual consiste en utilizar la realidad aumentada para añadir una capa digital y ficticia sobre una imagen o foto real. Los usuarios guardarán y utilizarán este efecto (con nombre de la empresa como autor y logo en su diseño) de las historias publicadas por otro usuario o por la propia empresa. Esto hará que la marca esté en el día a día de los usuarios, sin ser invasiva, pues serán los propios usuarios quienes elegirán el filtro para utilizarlo porque

les parece atractivo o gracioso. De esta manera se generará una conexión genuina con la marca, se viralizará el nombre de la empresa y esto hará que la audiencia no se olvide de la marca. Es así como aumentará el interés del público, las visitas a las redes sociales, los clientes potenciales y las ventas de MOMBU. Un ejemplo de esto es el siguiente diseño en donde con cada persona que interactúe con el filtro de la compañía, este colocará su rostro en el cuerpo de la «Súper mamá», que se puede lanzar para las fechas de conmemoración y celebración de las madres. Esto a su vez será una forma de recordar el valor e importancia del rol integral de las mamás.

Figura 59. **Mockup de diseño del filtro de la compañía**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

- Diseñar, crear y lanzar campañas de concientización para influir en el comportamiento del público y así comprender en qué medida este se ve influido por la comunicación. Con esto se proveerá información influyente y conocimiento sobre el empoderamiento femenino, la importancia de la

formación profesional, igualdad de género, independencia económica a partir del emprendimiento, activación financiera y la armonización de los roles de una mujer. A partir de esto la comunidad tomará conciencia y se lograrán cambios respecto a dichas temáticas, logrando así una mayor atracción de clientes potenciales.

Figura 60. **Ejemplo de campaña de concientización para propaganda**

#comunidadmombugt
#mamasayudandoamamas

Eres más fuerte de lo que crees

NO te dejes para después

¡ANÍMATE A HACER TIEMPO PARA TI Y TU CRECIMIENTO!

¡No tengas miedo de emprender!

NO ESTÁS SOLA.
EN MOMBU TE RECIBIMOS CON
LOS BRAZOS ABIERTOS.

No dejes para mañana lo que puedes hacer HOY. EMPRENDE YA, nosotras te acompañamos, no tienes por qué enfrentar este proceso sola.
<https://mombusinessu.com>

MOM BU

NO ESTÁS SOLA
#comunidadmombugt
#mamasayudandoamamas
[HTTPS://MOMBUSINESSU.COM](https://mombusinessu.com)

Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

3.5.1.4. Alianzas estratégicas

- Unirse a Revista Femenina GT y formar parte de sus escritoras, sumando mensualmente, con contenido de valor que aporte técnicas

para la superación y desarrollo profesional de la mujer, especialmente si desea armonizar su vida laboral con la maternidad, a través de la educación, la cual es la base para la transformación positiva en la sociedad. Esto dará a conocer el enfoque de MOMBU a los lectores de dicha revista, cuyo grupo meta es similar al de la empresa (mujeres entre 25 y 50 años que buscan empoderarse). Al final del artículo aparecerá el autor de la redacción, así como sus redes sociales, lo cual aumenta significativamente la probabilidad de abarcar mayor mercado y ganar nuevos clientes, dispuestos a pagar por los servicios que ofrece MOMBU para la atención de sus intereses y deseo de aprender a emprender. Esto quiere decir que la empresa aprovechará la reputación y popularidad de la revista para ganar visibilidad y reconocimiento de la marca. Lo anterior a cambio de promocionar a la revista digital en los eventos de MOMBU, contribuyendo al aumento de sus lectores y suscriptores.

- Realizar un *live* mensual en las redes sociales de MOMBU y de los aliados, quienes serán empresas que se dediquen a la enseñanza, venta de productos femeninos o infantiles, empoderamiento femenino o emprendimiento, tanto guatemaltecas como internacionales. Esta actividad podría iniciar con Paty García, CEO de Dressy. Este último es un negocio guatemalteco que nació en el 2015 como un pequeño emprendimiento, pionero en el comercio electrónico en el país, y actualmente es la empresa guatemalteca con mayor número de seguidores (237 000), la cual ha crecido bajo el liderazgo de Paty. Esta actividad puede continuar con Wonder Woman Guatemala, quien es una comunidad que fomenta el empoderamiento de las mujeres a través del emprendimiento. Otro *live* puede realizarse con la venezolana Laura Figueroa, estratega y consultora en *marketing* digital, quien cuenta con 74 600 seguidores. Esta actividad también puede hacerse con la guatemalteca Isabel Velásquez, asesora de lactancia, quien cuenta con

110 000 seguidores que poseen características similares al nicho objetivo de MOMBU. Debido a que este *live* aparecerá en los perfiles de los ponentes, esta actividad promocionará y potenciará ambas marcas, sensibilizando a los clientes y creando lealtad al tener presencia en el nicho de negocio aliado.

- Unir esfuerzos y conocimientos con Isabel Matheu, cofundadora de la empresa guatemalteca We Do, emprendimiento que se dedica al *marketing* en el mundo digital y a potenciar los negocios. De esta manera, planificar, desarrollar e impartir un taller en conjunto en donde se brindará mayor valor a los participantes al complementar los conocimientos y experiencias, y ambas empresas generarán ganancias y captarán un mayor número de clientes potenciales al aprovechar el posicionamiento de cada una de ellas y unir fuerzas.

3.5.1.5. Financiación externa (patrocinadores y donaciones)

- Patrocinio de Casa Mandarina, centro comercial con el concepto *boutique* que busca apoyar a los emprendimientos guatemaltecos con un lugar físico y accesible. Se le solicitará otorgar a MOMBU, de forma gratuita, el espacio para realizar los eventos corporativos planificados como presenciales. Al finalizar dicha actividad se le dará un tiempo al personal para que presenten su proyecto (explicar que son un espacio que apoya a todos los emprendedores guatemaltecos que buscan un lugar físico, accesible y céntrico para tener su tienda abierta, entre otros datos promocionales) a las emprendedoras, quienes son parte de su público objetivo. De esta manera MOMBU ahorrará el costo del salón y Casa Mandarina ganará publicidad y muchos clientes potenciales.

- Patrocinio de Bac Credomatic, por medio del cual MOMBU le otorgará una mención importante al inicio y al final de cada uno de sus eventos. Asimismo, publicitará su programa de soluciones financieras, llamado Mujeres +, el cual tiene el propósito de abordar a la mujer guatemalteca desde una perspectiva integral y apoyarla en su desarrollo y crecimiento como profesional, madre de familia y como negociante y emprendedora. Lo anterior se hará a cambio de libretas organizadoras y de apuntes.
- Patrocinio de la empresa Central de Alimentos (vicepresidencia de alimentos de la Cervecería Centro Americana, S. A.), con lo cual le otorgará a MOMBU algunos productos alimenticios de sus distintas marcas (Señorial, Gran Día, Naú, Incaparina), para colocar en los kits de los talleres que ofrecerá. A cambio ganará un aumento en su responsabilidad social empresarial al colaborar con la educación, el fortalecimiento de la relación madres-hijos y el crecimiento económico, social e integral de las mujeres guatemaltecas. Y MOMBU le otorgará una mención importante al inicio y al final de cada uno de sus eventos para contribuir al prestigio de su marca y reconocimiento social.
- Para que MOMBU tenga la capacidad de atender gratuitamente a sus clientes de bajo poder adquisitivo y no desviarse del giro de negocio al que se dedica (ofrecer un servicio al público y generar ganancias con dicha actividad), podría realizar micromecenazgo (*crowdfunding*), lo cual es un método utilizado por emprendedores y pequeñas empresas que necesitan fuentes de financiamiento para desarrollar un proyecto determinado. Este proceso generalmente se lleva a cabo a través de plataformas en línea, mediante las cuales la empresa beneficiaria recibe contribuciones económicas de otras personas, individuales o jurídicas, en cualquier parte del país y del mundo. La compañía logrará lo anterior al redactar una carta de presentación y utilizar el *mailing* para enviar dicha información publicitaria por correo electrónico a la base de datos

empresarial, quienes son clientes potenciales. Esta carta explicará a qué se dedica la empresa, los paquetes de espacios publicitarios que ofrece y mencionará que, de no desear adquirir dichos servicios, pero sí querer aportar al desarrollo de las emprendedoras guatemaltecas como parte de su responsabilidad social empresarial, puede realizar donaciones a MOMBU para permitir que esta continúe otorgando cursos formativos gratuitos y guíe a las madres emprendedoras a establecer sus negocios con éxito.

3.5.2. Árbol de objetivos

El desarrollo de estrategias sobre desarrollo de mercado de la empresa genera distintos impactos positivos, como: captación de un nuevo nicho de mercado, diferenciación, incremento del volumen de ventas de la compañía, aumento del capital de marca, fidelización de los clientes hacia la compañía, posicionamiento de mercado y crecimiento comercial de la empresa. Estos fines se pueden alcanzar a través de la ejecución de un conjunto de actividades, llamadas medios, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: detección de características y necesidades del consumidor, elección de un nuevo nicho de mercado, procesos publicitarios eficientes, desarrollo de sinergias comerciales a través de la mezcla promocional, investigación de los medios de comunicación idóneos, adaptación de la compañía a los procesos de *marketing* globalizado, actualización de costos promocionales y el control presupuestario destinado a la mezcla de comunicación de *marketing*.

Para sintetizar los medios y fines anteriormente detallados se utiliza el siguiente diagrama de árbol de objetivos, el cual tiene relación con el árbol de problemas (véase figura 3), convirtiendo las causas en medios y los efectos en fines. En la parte inferior se muestra los medios a desarrollar para resolver el

problema central y obtener las estrategias necesarias para desarrollar el mercado y, de esta manera, permitir el crecimiento comercial de la empresa. La ejecución de estas actividades permitirá la solución a dicho problema y la obtención de los fines mencionados en el párrafo anterior, los cuales se describen en la parte superior del diagrama.

Figura 61. **Árbol de objetivo**



Fuente: elaboración propia.

3.6. Reestructuración organizacional

Al no aplicar una adecuada planeación estratégica se dificulta el crecimiento y posicionamiento de la empresa. Es por esto que, después del análisis realizado, es necesario rediseñar su organización para mantener la competitividad. Esta decisión está basada en orientar el crecimiento de la empresa hacia un nuevo nicho de mercado mediante el cambio de estrategia de negocios. Con esto se puede planear un horizonte empresarial, lo cual conducirá hacia el logro de los objetivos.

3.6.1. Plan estratégico mejorado

Según el profesor Philip Kotler, la planificación estratégica es un proceso de decisión que persigue el fin de que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno, de la manera más adecuada (determinar un futuro deseado y las etapas necesarias para llegar a él). De esta manera se puede asegurar la competitividad presente y futura de la empresa, al proporcionar un enfoque a la dirección de la empresa.

El proceso de planificación estratégica de *marketing* inicia con la definición de la identidad y propósito de la empresa, así como la imagen empresarial que la compañía quiere transmitir a futuro. A continuación, se presenta la misión y visión utilizando el conjunto de técnicas para producir textos escritos que estimulen en los lectores un movimiento de compra (*copywriting*) y así generar oportunidades de negocios:

- Misión

Formar madres emprendedoras con profesionalismo en una comunidad fraternal, velando por su inserción comercial exitosa, maternidad saludable y crecimiento económico, social e integral.

- Visión

En el 2026 ser una escuela de negocios virtual con presencia sólida en Latinoamérica, desarrollando la armonía entre los roles de las madres emprendedoras, así como su potencial, actitudes y aptitudes en beneficio de su empresa y de ellas mismas.

- Valores

Los valores marcan el comportamiento del equipo de trabajo y permiten evaluar el trabajo realizado diariamente. Asimismo, permiten crear una cultura organizacional fuerte y sólida, la cual estimula al personal para dirigir su labor hacia los objetivos de la empresa:

- Servicio: trabajar para y con los demás, y de esta manera satisfacer las necesidades profesionales de quienes confían en nuestra comunidad, y atender a las madres emprendedoras con cordialidad, respeto e interés.
- Compromiso: cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes y conducirlos a la creación de negocios exitosos, los cuales estén en armonía con su maternidad.

- Responsabilidad social: empoderar, formar y desarrollar el potencial de las mujeres para que aporten valor a su comunidad y mejoren su entorno.
 - Pasión: esfuerzo persistente basado en valoraciones cognitivas y afectivas de la labor que se realiza, en beneficio de la sociedad, acompañando a las mujeres en su crecimiento integral mediante la educación de madres a madres.
 - Integridad: realizar cada acción cumpliendo con los principios que caracterizan a la organización y a sus empleados, esto con el fin de brindar satisfacción al cliente, consolidar la imagen de la empresa y permitir su crecimiento.
-
- Principios de la empresa
 - Excelencia: garantizar una educación que se apegue a los conceptos fundamentales de la excelencia, desde el contenido hasta el entorno, la cual se lleva a la práctica en cada uno de los eventos y asesorías que ofrece la empresa, desarrollando así ventajas competitivas.
 - Innovación: la empresa está comprometida con el cambio constante, la evolución; hacer cosas nuevas, ofrecer nuevos productos y servicios y adoptar nuevos procesos internos para mantener la calidad total.
 - Servicio al cliente: ofrecer a los consumidores una experiencia única con la marca, lo cual los motivará a regresar de forma continua. Más que servicios, MOMBU brinda soluciones en la vida de las madres emprendedoras.

- Pilares fundamentales

Los aspectos que sostienen a la razón de ser de la empresa son los siguientes:

- Sororidad: apoyo y solidaridad hacia las mujeres, especialmente a aquellas que son madres y tienen el deseo de invertir en su formación integral y, a partir de esto, poner en marcha un negocio exitoso sin descuidar su maternidad.
 - Comunidad: más que un grupo de formación, somos una comunidad que fomenta un movimiento de empoderamiento a las madres que desean retarse a emprender un negocio, armonizando su vida profesional con su rol materno. De esta manera les brindamos herramientas y acompañamiento en este proceso de desarrollo y adaptación, con lo cual sentirán el apoyo que les brindamos de madre a madre y de emprendedora a emprendedora, y sabrán que no están solas.
 - Profesionalización: mejoramos las habilidades y desarrollamos la capacidad de los clientes para hacerlos más competitivos, y así las tareas de emprendimiento que asuman posean todas las características formales que corresponden, conduciéndose al éxito de sus negocios y, por añadidura, mejorar su entorno.
- Política de calidad

Esta escuela de negocios toma decisiones y desarrolla sus actividades bajo un marco de gestión de calidad basado en su código de valores morales y éticos, para alcanzar la excelencia en la formación profesional y aprendizaje efectivo de las madres emprendedoras. De esta manera lograrán construir

negocios rentables, exitosos y en armonía con la maternidad. Esto tiene la finalidad de garantizar que nuestros servicios de formación integral cumplan con las necesidades de nuestros clientes y expectativas sociales, basándonos en la mejora continua de los procesos internos, apoyados por un recurso humano cualificado, eficiente, participativo y experimentado.

- **Objetivos**
 - Brindar a las madres emprendedoras una enseñanza de calidad sobre el emprendimiento exitoso con metodologías que permitan el efectivo aprendizaje de las alumnas.
 - Brindar soluciones a las madres emprendedoras para potenciar sus proyectos a través de cursos, eventos y asesorías personalizadas.
 - Formar a los clientes sobre el desarrollo de negocios rentables y sostenibles sin descuidar su maternidad.
 - Permitir el desarrollo profesional y personal de las madres, que desean conciliar la maternidad de tiempo completo y su vida profesional.
 - Empoderar a las madres que desean generar ingresos y aportar valor a su comunidad.
 - Evaluar los planes y programas de formación con el fin de introducir las actualizaciones y mejoras pertinentes, para satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad.

3.6.2. Plan de negocios mejorado

Este documento descriptivo detalla el negocio al cual se dedica la empresa, como herramienta para crear una ruta de gestión efectiva y, de esta

manera, resolver el problema de mercado identificado mediante el boceto especificado para abordarlo.

A continuación se describen los elementos que lo componen:

- Descripción del servicio: la empresa se dedica a brindar servicios de formación a nivel profesional, mediante un amplio portafolio de eventos, mentorías, talleres y asesorías, a través de una plataforma virtual. Los temas abordados en cada una de estas son cuidadosamente elegidos y revisados en equipo para asegurar la calidad de contenido, tomando en consideración la opinión y necesidades de los clientes, según la información recopilada en encuestas, mensajes directos y preguntas interactivas (abiertas, versus, con respuesta por medio de escala, entre otros tipos). Esta escuela de negocios está dirigida a mujeres, que sean madres, con educación superior y un nivel socioeconómico del B al C3, entre las edades de 31 y 45 años, residentes en la ciudad de Guatemala, con el deseo de desarrollarse integralmente y potenciar la marcha exitosa de sus proyectos, sin descuidar las responsabilidades en sus hogares. De esta manera, los clientes estarán dispuestos a invertir en su formación para crecer personal y profesionalmente dentro de la comunidad de sororidad que fomenta el crecimiento económico, social e integral de las madres emprendedoras. Las actividades de paga tendrán precios que variarán entre Q. 250 y Q. 350 (pagos que se aceptan mediante tarjeta de crédito, tarjeta de débito, transferencia o depósito) y, como responsabilidad social empresarial, MOMBU ofrecerá cuatro eventos gratuitos al mes, lo cual también ayudará a generar clientes nuevos al permitir que estos conozcan los servicios que ofrece la empresa y creen interés en adquirirlos.

- Modelo de negocios: la empresa se dedica al comercio electrónico, al vender servicios en una tienda en línea, mediante Internet. Lo anterior tiene el fin de permitir que los clientes disfruten de sus eventos de formación en el momento que mejor se acomoden las lecciones dentro de las apretadas agendas de las madres emprendedoras. Cada cierto tiempo realiza eventos presenciales para humanizar a la marca y generar conexión, al interactuar cara a cara con los clientes.
- Valor agregado: primera plataforma virtual 100 % guatemalteca dedicada a la educación *b-learning* dirigida exclusivamente a madres emprendedoras, la cual no solo es una escuela de negocios sino también una comunidad de apoyo y empoderamiento femenino.
- Canales de comunicación: WhatsApp (grupo interactivo), correo electrónico (*mailing* y *newsletter*), Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube y página web.
- Indicadores clave de rendimiento: alcance (medida de la audiencia efectiva del contenido de la empresa, a través de las plataformas de redes sociales); impresiones (número de veces que el contenido se muestra en los perfiles de la audiencia según la popularidad ganada por la empresa en sus redes sociales); clics en los enlaces; compartidos; guardados; comentarios; vistas de videos; descargas, visitas y tamaño de base de datos, tanto empresarial como personal.
- Competidores: el competidor indirecto de la empresa, es decir aquel negocio que busca satisfacer las mismas o similares necesidades de forma diferente y con productos o servicios sustitutos, es Wonder Woman Guatemala. Esta es una comunidad de emprendimiento femenino y plataforma de *micro-learning*, que tiene como propósito brindar las herramientas necesarias a las mujeres guatemaltecas para impulsar sus proyectos a través de talleres y experiencias, y así contribuir al desarrollo de su economía.

- Apoyo en gestión interna: se dará la oportunidad a estudiantes profesionales de realizar sus prácticas finales o tesis dentro de la empresa, lo cual será de mucha ayuda para MOMBU, pues se podrá avanzar en la gestión del plan de trabajo con la menor cantidad de recursos, por ejemplo, en la realización de flujogramas y manuales de trabajo, investigaciones, entre otras actividades. Este programa también será de mucha ayuda para los estudiantes que participen, ya que ganarán experiencia laboral que enriquecerá su hoja de vida.

3.7. Costos de desarrollo de mercado

Los costos relativos al desarrollo de mercado corresponden a las siguientes estrategias: promoción de ventas, publicidad de *marketing*, influencia social, alianzas estratégicas y financiación externa. En esta sección se considerará los costos en que la empresa debe incurrir para implementar dichas estrategias, las cuales permitirán captar a un nuevo nicho de mercado, aumentar sus ventas, generar ingresos, ser rentable y, por consiguiente, crecer comercialmente.

3.7.1. Costos de investigación

Este proceso de estudio requiere de la recopilación, registro y el análisis de información, correspondiente a los mercados a los cuales se dirige la empresa, y a partir de esto resolver los problemas que existen entre ambos. Esto se debe realizar de forma sistemática y expresa para optimizar la toma de decisiones en el campo del *marketing* estratégico y operativo.

Esta investigación permite, entre muchos beneficios, conocer las intenciones de compra de los consumidores, brindar una retroalimentación

sobre el crecimiento del mercado en el que la empresa participa, conocer información valiosa útil para estimar los precios de los servicios, y encontrar un punto de equilibrio de beneficio mutuo entre la empresa y los consumidores.

Esta importante tarea puede ser asignada al estudiante practicante. Pero, de no contar con la disponibilidad de este, en el momento en que se necesita realizar la investigación se deberá contratar a una persona que se encargue del desarrollo de dicha investigación. Para encontrar a la persona idónea se propone hacerlo a través de un intermediario, es decir mediante una empresa de reclutamiento y selección de servicios temporales. Esto se debe a que el *outsourcing* permite minimizar los costos de operación en el manejo de recursos humanos, gracias a los ahorros significativos en el proceso de reclutamiento, selección y administración de personal.

El costo estimado para este rubro no debe ser menor al salario mínimo para el año 2023, el cual es de Q. 3 416,38 (correspondiente al área no agrícola). Además, se debe sumar el costo de gestión por la empresa de *outsourcing*, por lo que se estima que el costo total mensual para este colaborador, quien será el que realice las tareas de investigación de mercado, entre otras responsabilidades, es de aproximadamente Q. 4 500,00.

3.7.2. Costos de promoción de ventas

La estrategia promocional consiste en hacer uso de herramientas que estimulen la presentación y expansión del conocimiento de los servicios, con el fin de enganchar a los clientes potenciales, así como incrementar las ventas y la percepción positiva de la marca. Para llevar a cabo estas actividades es necesario considerar los siguientes costos:

- Costo por descuento otorgado del 30 %: considerando un precio de referencia de Q. 350 correspondiente a los eventos de paga de la empresa (con duración de 2 horas), el costo de cada premio está dado por la proporcionalidad directa descrita a continuación:

$$C = (30) * \frac{Q. 350}{100} = Q. 105$$

- Costo asociado al *giveaway*, el cual obsequia una hora de asesoría gratis. Considerando un precio de referencia de Q. 400 correspondiente a una asesoría personalizada (con duración de 2 horas), el costo de cada premio está dado por la siguiente proporcionalidad indirecta:

$$C = \frac{Q. 400}{2 \text{ horas}} = Q. 200$$

- Costo por tarjeta de cliente frecuente, con la cual se otorga un descuento del 60 % en el sexto servicio de paga: considerando un precio de referencia de Q. 350 correspondiente a una asesoría personalizada, el costo de cada premio está dado por la proporcionalidad directa definida a continuación:

$$C = (60) * \frac{Q. 350}{100} = Q. 210$$

3.7.3. Costos de publicidad de *marketing*

La estrategia publicitaria consiste en aplicar, eficazmente, la mezcla total de comunicaciones de *marketing*, lo cual permitirá divulgar los servicios que la empresa ofrece, estimular su consumo, transmitir una imagen positiva de la

marca y fortalecer la presencia del negocio en el mercado, con el fin de ganar competitividad y aumentar ventas. Para llevar a cabo estas actividades es necesario considerar los siguientes costos:

- Los costos necesarios para efectuar un cambio en el diseño gráfico del empaque de los kits (los cuales incluyen material de apoyo para el desarrollo integral de los eventos de paga) se describen a continuación (basándose en cotización efectuada en una empresa especializada en venta de material de empaque y litografía):
 - Costo de caja con visibilidad: esta, en color café, decorada tiene un costo de Q. 5,60.
 - Costo de papel mantequilla decorado: se imprimirá el nombre de la empresa en una hoja de dicho papel. Cada una, con medida de 17" x 11", tiene un costo aproximado de Q. 1,75.
 - Costo de calcomanía para empaque: se imprimirá el logo en papel calcomanía, cada una de estas tendrá un diámetro de 3,0cm. Cada una de ellas tiene un valor de Q. 0,45.

- Los costos necesarios para realizar una campaña publicitaria en la herramienta de Meta, llamada Business Manager, la cual permite gestionar las campañas con mayor efectividad en todas las redes pertenecientes a dicha empresa (Facebook, Instagram, WhatsApp, Messenger), puede variar según las necesidades de la empresa, pero la mercadóloga Daniela Marín recomienda que mensualmente se invierta como mínimo Q. 250, con la aclaración que entre más se invierta en este tema, mayores resultados se obtendrán.

- Costo por diseño de publicaciones: este rubro se incluyen los costos por diseñar la línea gráfica de las publicaciones de la empresa en sus redes

sociales. Esta tarea está asignada al Departamento de *Marketing* y Ventas y su herramienta de trabajo para el diseño es Canva Pro, cuya suscripción tiene un costo mensual de US\$. 12,99, es decir Q. 101,58 aproximadamente (este servicio no se tercerizará con una agencia de publicidad debido al bajo presupuesto que posee actualmente la empresa).

- Para que la página web esté *online* y disponible, y funcione correctamente las 24 horas del día, los 7 días a la semana, es necesario disponer de un alojamiento o *hosting web* para almacenar todo el contenido. Al contratar a una empresa de *hosting* esta proporciona un espacio en uno de sus servidores. El proveedor almacenará todos los archivos, medios y bases de datos en el servidor. Cada vez que alguien escribe el nombre del dominio de MOMBU (www.mombu.com) en la barra de direcciones de su navegador, el servidor transferirá todos los archivos necesarios para atender la solicitud. Existen alojamientos gratuitos, pero al pagar por las infraestructuras de un servidor privado, también se invierte en la estabilidad del mismo. Un *hosting* de paga es mucho más estable que uno gratis y no suele caerse, garantizando así el correcto y eficiente funcionamiento de los servicios web y correo las 24 horas del día. Lo anterior quiere decir que este servicio gratuito nunca va a ofrecer las mismas prestaciones que uno de pago, lo que está sucediendo con el sitio web de la empresa (lentitud en la carga del sitio al ingresar). El costo mensual asociado a esto es de, aproximadamente, Q. 150 (cotizado en empresa dedicada al desarrollo y gestión web).
- La campaña en Google Ads permite elegir cuatro distintos objetivos publicitarios principales, tanto para el buscador de Google como el de Youtube. Este sitio solicita un presupuesto diario promedio, el cual es el importe que la empresa está dispuesta a invertir por día (en promedio), por cada campaña de anuncios en su cuenta. Es en función de lo

anterior que se establece el monto máximo dispuesto a pagar a Google por cada clic que se realice en los anuncios (sistema de pujas). El importe del presupuesto depende exclusivamente de MOMBU y puede modificarse en cualquier momento. El pago mensual, que equivale a la cantidad promedio de días en un mes (30,40) multiplicada por el presupuesto diario promedio elegido, se recomienda que sea, como mínimo Q. 486,40. El presupuesto diario permite limitar el gasto que puede generarse en la cuenta por costo de clics cada día.

- Los costos relacionados a la estandarización de logística y gestión de marca son los siguientes:
 - Costo por estandarización de la logística del flujo de los eventos: este costo se refiere a los desembolsos por herramientas necesarias para desarrollar las actividades virtuales que imparta la empresa, las cuales aumenten el valor y la calidad del servicio y generen mayor satisfacción al cliente. Los dos aros de luz de 8" con trípode tienen un precio total de Q. 398; dos micrófonos USB de condensador para computadora, Q. 400; y seis playeras tipo polo (3 para cada miembro del equipo) color rosado, de algodón y logo bordado, Q. 570.
 - Costo de calcomanías publicitarias: se imprimirá el logo con el eslogan de la empresa en papel calcomanía, cada una de estas tendrá un diámetro de 3 cm y un costo unitario de venta de Q. 0,50.
 - Costo por diseñar y fabricar mascarillas de tela exclusivas de la compañía y nombre de la marca bordado: la confección de las mascarillas será tercerizada, lo cual genera un costo de venta unitario de Q. 35.

3.7.4. Costos de influencia social (propaganda de *marketing*)

La estrategia de influencia social consiste en desarrollar un proceso de comunicación, en el cual la empresa lanza mensajes con el fin de obtener la adhesión de su mercado meta y orientarlo hacia su movimiento, ideología y un modo de vida: madres emprendedoras apoyando a madres emprendedoras, con profesionalización, sororidad y en comunidad, para crecer juntas. Para llevar a cabo estas actividades es necesario considerar los siguientes costos:

- El costo correspondiente al diseño y creación de filtros personalizados para la compañía es de Q. 350 (único pago por cada uno). Este elemento, que aumentará el valor y posicionamiento de marca, será cargado a Instagram y Facebook y podrá ser guardados y utilizado por los usuarios.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En el capítulo anterior se detalló la propuesta de estrategias a implementar para el desarrollo del mercado que servirán como base para optimizar la mezcla de comunicación de *marketing*, y así se potenciará el crecimiento comercial de la empresa. En el presente capítulo se toma dicha propuesta desarrollada para brindar los lineamientos técnicos para la efectiva implementación en la empresa.

4.1. Plan de acción para desarrollo del mercado

El plan de acción estratégico es una hoja de ruta que tiene como fin organizar las actividades que se necesita realizar para la implementación de la propuesta de desarrollo del mercado mediante la mezcla promocional. Este plan es de tipo direccional, lo cual quiere decir que sus operaciones son flexibles, así como adaptables a las circunstancias y cambios inesperados del entorno y de la organización, lo cual permite reaccionar ante la incertidumbre y desafíos.

4.1.1. Objetivos del plan de acción

Ente los objetivos del plan de implementación se encuentran los siguientes:

- Marcar la ruta de la correcta planificación de la mezcla promocional.
- Programar las actividades específicas que permitirán la adecuada implementación de las estrategias de desarrollo de mercado.
- Optimizar la gestión del proyecto.

- Establecer los recursos a utilizar para completar las tareas.
- Definir los resultados esperados de las estrategias, considerando las posibles limitantes del desarrollo.

4.1.2. Alcances

Este plan de acción marca el contexto de lo que se tiene que realizar, es decir planifica la manera en que se organizarán, orientarán y ejecutarán las actividades correspondientes a la propuesta de mezcla de comunicación de *marketing*, esto para un año como plazo de ejecución. También especifica la distribución de tareas entre el recurso humano disponible y necesario para la correcta implementación estratégica.

También se establecen los recursos tecnológicos y financieros a utilizar, considerando las barreras del entorno que pueden limitar la marcha del proyecto. Finalmente, se describen los resultados esperados, tanto a corto como a largo plazo. Lo anterior con el fin de tener una base para planear la mejora continua del mismo, tema que será analizado a profundidad en el siguiente capítulo.

4.1.3. Supuestos de la implementación

Los supuestos bajo los cuales se trabaja el proyecto estratégico para el desarrollo de mercado son los siguientes:

- El mercado educativo en modalidad *b-learning* continuará con un desarrollo progresivo, incluso se convertirá en el aprendizaje de la nueva normalidad.

- El interés por el emprendimiento crecerá de forma desmedida como consecuencia de la crisis económica provocada por la pandemia.
- A raíz del uso intensivo del Internet y los cambios de hábitos de compra en los últimos meses, el *e-commerce* ha evolucionado, está en auge y será la nueva cultura de negocios.
- Los costos asociados a la mezcla promocional se considerarán constantes a lo largo de la duración de la ejecución del proyecto, como un caso teórico ideal, ya que la inflación provoca fluctuaciones en los precios.

4.2. Actividades a desarrollar

La implementación de estrategia de desarrollo de mercado implica la preparación de distintas actividades de la mezcla de comunicación de *marketing*, abarcando desde la concepción de ideas creativas dirigidas a la promoción integral, hasta la estimación de costos, planificación operativa y control de resultados. En las siguientes secciones se detallarán las actividades que se pondrán en marcha, con su respectiva jerarquía. Posteriormente serán programadas en un cronograma y se evaluará el tiempo de implementación de la propuesta.

4.2.1. Descripción de actividades

El proyecto de desarrollo de mercado da inicio con la investigación de medios para la mezcla promocional y su respectivo costeo. Posteriormente, se seleccionan los medios adecuados para alcanzar los objetivos del proyecto, de acuerdo con los criterios de decisión, los cuales se establecieron en el capítulo anterior. Con esto se realizan las negociaciones respectivas con los

proveedores para la ejecución de medios estratégicos, para así procurar la disminución de egresos y, con esto, maximizar los beneficios.

Una vez seleccionados los medios idóneos, se deben calendarizar y detallar en un cronograma de actividades, en donde se indique cuáles y cuándo serán utilizados. Luego se consideran los costos e ingresos estimados para conformar un presupuesto teórico de la mezcla de comunicaciones integradas como estrategia de desarrollo de mercado.

Con todo lo anterior, se debe preparar y planificar la propuesta de implementación estratégica, especificando la secuencia, relación y duración de cada actividad para lograrlo. La siguiente tabla especifica dicha información de preparación:

Tabla VI. Actividades de la propuesta estratégica

Suceso	Descripción	Predecesor
A	Investigación de mercado.	Ninguna
B	Análisis de mezcla promocional actual.	Ninguna
C	Investigación de medios efectivos para la comunicación integrada.	A y B
D	Costeo de medios.	C
E	Negociación de comunicaciones integradas.	D
F	Selección de medios adecuados.	E
G	Plan de mezcla de comunicaciones.	F
H	Reestructuración organizacional.	F
I	Presupuesto de medios.	F
J	Evaluación financiera.	G, H e I
K	Presentación a directivos de propuesta estratégica para el desarrollo de mercado.	J
L	Autorización de proyecto.	K
M	Firma de negociaciones sobre las comunicaciones integradas.	L

Fuente: elaboración propia.

La anterior tabla resume las actividades indispensables para preparar e implementar las estrategias de desarrollo de mercado en la empresa. Con base en estos datos se desarrollará el diagrama PERT, el cual se abordará más adelante.

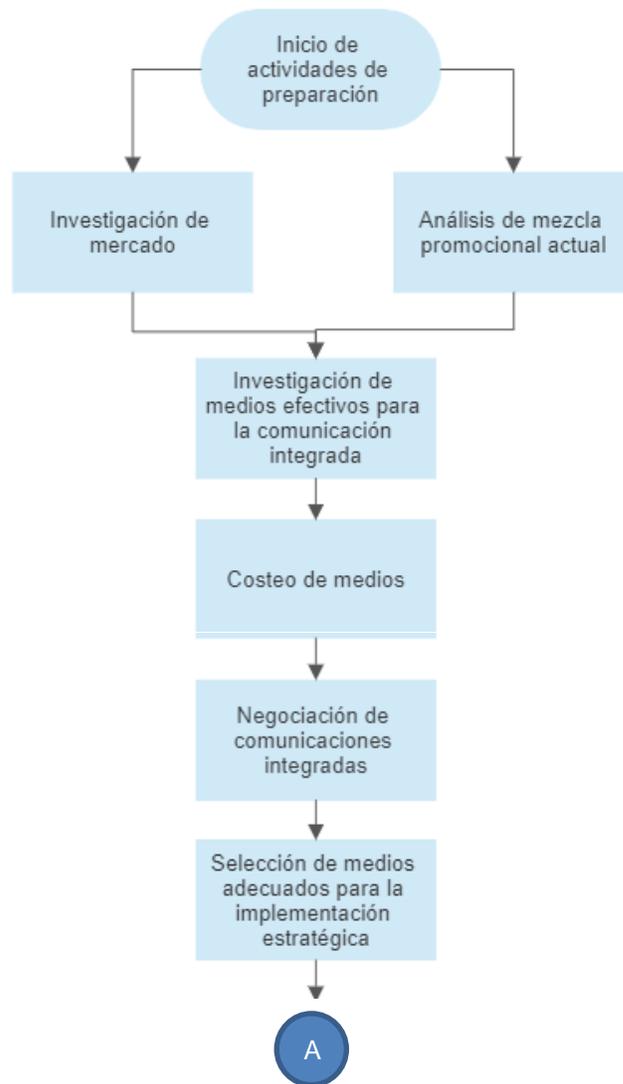
4.3. Plan de estrategias sobre desarrollo de mercado

La realización de estas actividades debe respetar una jerarquía con el fin de llevar a cabo correctamente la implementación de estrategias sobre desarrollo de mercado, mediante la mezcla de comunicaciones integradas.

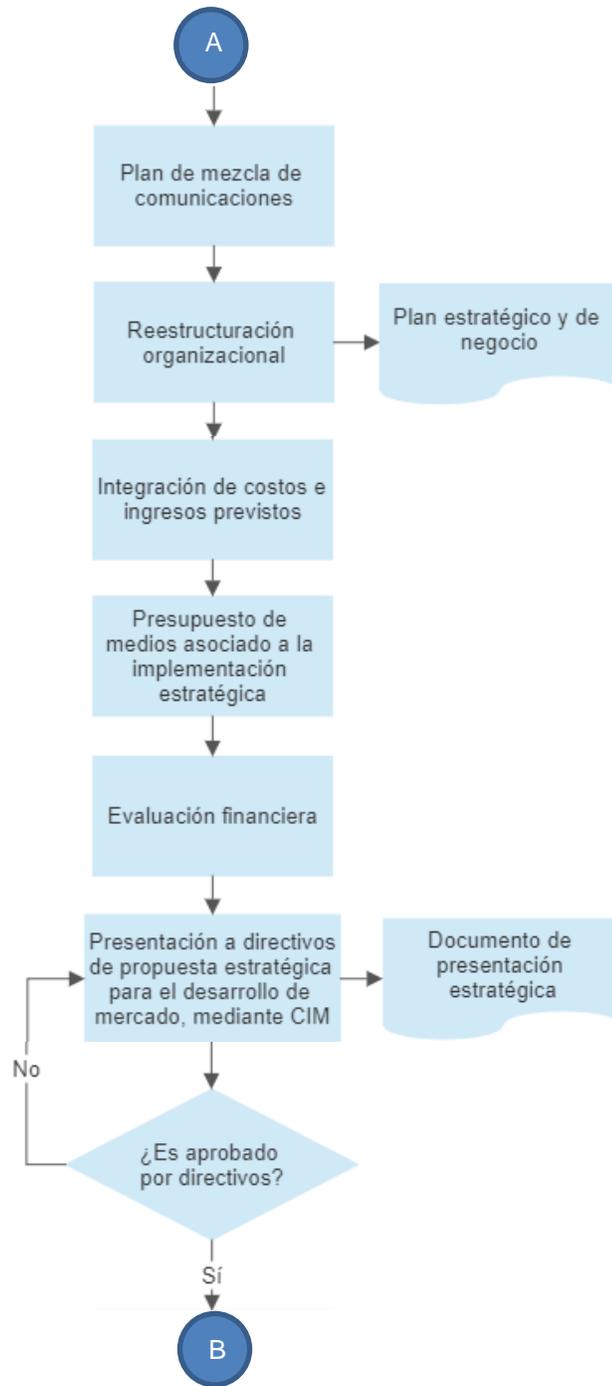
4.3.1. Mezcla promocional estratégica

Como se mencionó, las estrategias de desarrollo de mercado son todas aquellas acciones de *marketing* que crean las condiciones necesarias para que la empresa pueda expandirse en el mercado, captando a un nuevo nicho, al adaptar los servicios que ya se tienen, para cumplir las necesidades del público. Para llegar a este sector inexplorado se implementará una mezcla de comunicaciones integradas. Las actividades que preparan la implementación adecuada de las estrategias, las cuales fueron descritas anteriormente, se esquematizan de forma jerárquica mediante un flujograma, como se observa a continuación:

Figura 62. **Flujograma de actividades para la implementación estratégica**



Continuación de la figura 63.



Continuación de la figura 63.



Fuente: elaboración propia.

4.4. Planificación de actividades

Cada actividad está relacionada con un periodo de tiempo necesario para su ejecución. El cumplimiento de todos estos sucesos planeados da como resultado la implementación del proyecto estratégico.

El principal interés de esta planificación, que organiza el proyecto en actividades gestionables, es desarrollar las tareas en un marco de tiempo mínimo y de forma óptima. Para esto se debe establecer el conjunto de actividades necesarias para poner en marcha el proyecto, en donde se describa cada una de ellas y se realice los estimados de tiempo para las mismas. Con dicha información se determina el tiempo esperado de finalización y así se

evalúa la ruta crítica de las actividades, con lo cual se calcula el tiempo que se tomará en el desarrollo del proyecto.

En las siguientes secciones se detallan las actividades relativas a la preparación de las estrategias de desarrollo de mercado, entre las que se pueden mencionar: orden jerárquico de las actividades, su respectiva calendarización, las relaciones entre ellas, la estimación de tiempos (optimistas, pesimistas y normales) y la duración teórica del proyecto.

4.4.1. Diagrama PERT

Para la efectiva implementación del proyecto es necesario planear, revisar y evaluar las tareas involucradas en el mismo, teniendo especial cuidado en la relación que tienen entre ellas, pues algunas pueden ejecutarse simultáneamente, mientras que otras no pueden iniciar sin antes haber completado su precedente. La creación de este diagrama inicia con la identificación de las tareas necesarias para poner en marcha el proyecto, así como las dependencias entre ellas. Para esto se tomó en cuenta la información contenida en la tabla VII, en la cual se muestran las actividades de preparación con sus respectivas precedencias.

Una vez definidas las actividades preparatorias del proyecto y la vinculación entre dichas tareas, se procede a establecer los tiempos de cada una. Estos tiempos determinísticos son los siguientes: la estimación optimista (t_o), la cual es la duración mínima para llevar a cabo el evento bajo condiciones ideales; el tiempo pesimista (t_p), el cual es la duración máxima que tendría la actividad en las peores condiciones o con deficiencias; y el tiempo normal (t_m) representa el tiempo más frecuente de ejecución del suceso. El promedio ponderado del tiempo optimista, normal y pesimista da como resultado el

tiempo esperado (t_e), el cual es la duración razonable para completar la tarea, considerando distintos niveles de importancia dentro de la serie de datos. Para lo anterior se utiliza la siguiente fórmula:

$$t_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

El tiempo normal (t_m) se obtiene del promedio aritmético del tiempo optimista (t_o) y el tiempo pesimista (t_p), es decir:

$$t_m = \frac{t_o + t_p}{2}$$

Las actividades preparatorias del proyecto se muestran en la siguiente tabla, donde se especifica la estimación de sus respectivos tiempos:

Tabla VII. Tiempos de ejecución para cada actividad

Evento	Descripción	Tiempo optimista [días]	Tiempo normal [días]	Tiempo pesimista [días]	Tiempo esperado [días]
A	Investigación de mercado	14	17	20	17
B	Análisis de mezcla promocional actual	7	8	9	8
C	Investigación de medios efectivos para la comunicación integrada	8	10	12	10
D	Costeo de medios	10	11	12	11
E	Negociación de comunicaciones integradas	8	10	12	10
F	Selección de medios adecuados	2	3	4	3
G	Plan de mezcla de comunicaciones	12	13	14	13

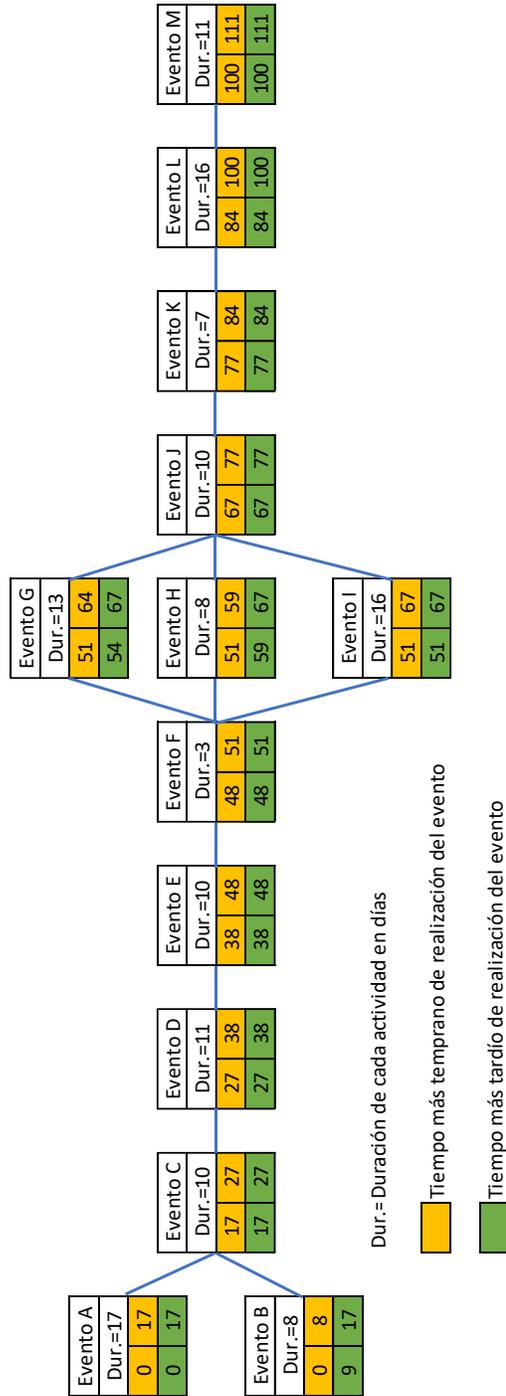
Continuación de la tabla VII.

H	Reestructuración organizacional	7	8	9	8
I	Presupuesto de medios	15	16	17	16
J	Evaluación financiera	8	10	12	10
K	Presentación a directivos de propuesta estratégica para el desarrollo de mercado	6	7	8	7
L	Autorización de proyecto	15	16	17	16
M	Firma de negociaciones sobre las comunicaciones integradas	7	11	15	11

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinados los tiempos de ejecución para cada una de las tareas necesarias para el proyecto, se procede a realizar el diagrama PERT, el cual muestra el nombre de cada suceso, con su respectivo tiempo acumulado, tanto el más temprano de realización del evento (recorrido de la red de izquierda a derecha) como el más tardío (recorrido de la red de derecha a izquierda).

Figura 63. Diagrama PERT



Fuente: elaboración propia.

Con ese diagrama se obtiene la duración estimada del proyecto y, como se observa, el tiempo total esperado para desarrollar las actividades preparatorias de la implementación de estrategias sobre desarrollo del mercado, para el crecimiento comercial de la empresa, es de 111 días. Este tiempo debe calendarizarse de acuerdo con los días hábiles disponibles a lo largo del año, iniciando en enero. Los eventos de tiempo más temprano y más tardío son iguales y constituyen la ruta crítica, lo cual quiere decir que la ocurrencia de estas actividades no puede tardar una sola unidad de tiempo respecto al cronograma establecido, dado que de ser así retrasaría la finalización del proyecto. Esta ruta crítica es la siguiente:

- Actividad A: investigación de mercado.
- Actividad C: investigación de medios efectivos para la comunicación integrada.
- Actividad D: costeo de medios.
- Actividad E: negociación de comunicaciones integradas.
- Actividad F: selección de medios adecuados.
- Actividad I: presupuesto de medios.
- Actividad J: evaluación financiera.
- Actividad K: presentación a directivos de propuesta estratégica para el desarrollo de mercado.
- Actividad L: autorización de proyecto.
- Actividad M: firma de negociaciones sobre las comunicaciones integradas.

Como se indicó anteriormente, estos sucesos son primordiales para el cumplimiento puntual de la preparación del proyecto estratégico sobre desarrollo del mercado, a partir de las comunicaciones integradas, para lograr el crecimiento comercial de MOMBU. Por esta razón se debe enfatizar un

esfuerzo y atención especial sobre las mismas, para así evitar demoras durante la preparación de las estrategias que retrasarían la finalización del proyecto.

4.4.2. Diagrama de Gantt

Esta es una herramienta de gestión que planifica y programa las tareas del proyecto a lo largo de un periodo determinado. Se caracteriza por estar representado mediante un gráfico de barras, el cual posee un sistema de coordenadas con dos ejes esenciales: en el vertical se colocan las actividades a realizar desde el inicio hasta el fin del proyecto, mientras que en el horizontal se indican los tiempos. Este permite determinar rápidamente el avance del proyecto en cada una de sus etapas y facilita la asignación de recursos para la ejecución de los sucesos que lo conforman.

Para efectuar el diagrama de Gantt se consideran las actividades preparatorias del proyecto de estrategias sobre desarrollo del mercado, las cuales fueron detalladas en la tabla VII. La duración de cada actividad corresponde a su respectivo tiempo esperado obtenido a partir del diagrama PERT:

que podrían alargar el tiempo de ejecución de algunas tareas y así entregar la fase preparatoria a inicios del mes de julio.

A partir de la programación de actividades de implementación del proyecto, se planifica la mezcla de comunicaciones a utilizar como estrategias sobre desarrollo del mercado, esto por medio de un plan. Esto último permite visualizar la calendarización de la implementación de cada uno de los medios de la comunicación integrada de *marketing*. A continuación se muestra la propuesta de la pauta de comunicaciones para la empresa:

Figura 65. **Plan de comunicaciones integradas de *marketing***

Medios de comunicación	Mes					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad de marketing	■	■	■	■	■	■
Influencia social	■	■	■			
Alianzas estratégicas			■			■
Financiación externa	■		■		■	
Promoción de ventas		■		■		■

Fuente: elaboración propia.

Este esquema muestra el plan de comunicación integrada, el cual se desarrollará después de las actividades de implementación del proyecto. Es por esto que el plan de *marketing* digital iniciará en el mes de julio, con la publicidad, la propaganda (influencia social) y la financiación externa. La estrategia de promoción de ventas dará inicio en el mes de agosto, poniéndola en marcha cada 2 meses. Las alianzas estratégicas se realizarán a partir del mes de septiembre, cada trimestre, lo cual puede incrementar las ventas y permitir el alcance de las metas en dicho periodo.

En cuanto a la publicidad, esta dará inicio con la modificación y renovación del empaque que se utiliza para el *merchandising*. Esta continuará con el cambio de la metodología de publicaciones en las redes sociales, así como la presencia omnicanal de la empresa. Las publicaciones en sus redes sociales se realizarán cada 2 días (variando entre todos los tipos: carrusel, *reels*, *lives*, entre otros), y las historias una vez al día, de lunes a domingo (variando entre actividades interactivas, mensajes informativos, memes y curiosidades). El sitio web se mantendrá de forma continua, es decir sin interrupción alguna, mientras que los anuncios en los buscadores serán de lunes a domingo en los horarios de mayor actividad detectada en las redes sociales.

Las alianzas estratégicas y la financiación externa se concretarán mediante la comunicación con los contactos de la base de datos construida por la empresa, esto a través de correo electrónico, llamadas o conversaciones en redes sociales.

4.5. Recursos para la implementación de estrategias

La implementación de estrategias sobre desarrollo del mercado, mediante las comunicaciones integradas de *marketing*, implica la utilización de diferentes tipos de recursos. Estos se clasifican en recursos humanos, tecnológicos y financieros, los cuales se describen a continuación.

4.5.1. Recurso humano

Es el principal engranaje para el funcionamiento de la empresa, pues los colaboradores son quienes ejecutan las funciones clave que hacen que la empresa produzca, crezca, progrese, alcance sus objetivos y se consolide en el mercado.

La empresa cuenta con dos categorías de personal:

- Personal interno: es aquel recurso humano que presta sus servicios materiales e intelectuales en virtud de contrato o relación laboral, cuyos objetivos se encuentran alineados con los de la organización. Como se mencionó en el capítulo 1, actualmente cuenta con el siguiente:
 - Gerente general y directora administrativa: persona que se dedica a la gerencia del Departamento de Administración y Producción, y a la ejecución de las siguientes actividades
 - Producción de cursos
 - Tecnología e información
 - Directora técnica: persona encargada de la gerencia del Departamento de *Marketing* y Ventas, así como de la gestión de las siguientes tareas:
 - *Social media (community management)*
 - Diseño gráfico
- Personal externo: son los participantes que no forman parte de la compañía, pero la empresa la contrata y le transfiere algunas responsabilidades especializadas relacionadas al cumplimiento de ciertas tareas.
 - Encargados de área financiera

Además, se propone la contratación del siguiente personal:

- Consultores administrativos: personas encargadas de la preparación, gestión y control de los planes y procesos internos correctos. Con esto potencian las habilidades y capacidades del personal, construyendo una comunidad sana y con un ritmo

definido, dirigida al cumplimiento de metas con desempeño claro y transparente.

- Agencia de *Marketing* Digital: profesionales encargados del manejo y potencialización de las redes sociales de la empresa, explotando al máximo la oportunidad que brinda el Internet: colocar productos o servicios ante los ojos del cliente ideal, en el momento exacto en el cual lo desea comprar. Esto mediante herramientas efectivas y estrategias que funcionen para el negocio.

4.5.2. Recurso tecnológico

Son todos aquellos recursos tangibles e intangibles que se valen de la tecnología para cumplir con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la comunicación integrada.

- Recursos tangibles:
 - *Laptops* del personal y celulares para el desarrollo de las atribuciones.
 - Instalación de red de telecomunicación, lo cual incluye las redes de Internet y de servicios telefónicos.
 - Equipos varios, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: cámaras *web*, aros de luz, trípodes, micrófonos, impresoras, entre otros equipos necesarios para el desarrollo técnico de las estrategias de desarrollo de mercado.
- Recursos intangibles:
 - Programas de diseño y edición gráfica, los cuales son herramientas de gestión artística que permiten crear campañas publicitarias, esto al editar y mejorar imágenes, utilizando

combinaciones tipográficas estratégicas. Dentro de este tipo de programas se encuentra Canva, Photoshop y Adobe Illustrator.

- Software de planificación y control de actividades, lo cual incluye los distintos programas de planificación y administración de proyectos como Microsoft Excel y Microsoft Project.
- Servidores de archivos, los cuales se encargan de almacenamiento de datos en Internet, como Google Drive y Dropbox.
- Herramientas para planificar y programar contenido en las diferentes redes sociales: Planoly, Preview, InPreview y Creator Studio.
- Software para organizar, coordinar y gestionar tareas colaborativas del día a día, mediante tableros virtuales: Trello.
- Herramienta para analizar, gestionar y medir los resultados del contenido digital: Metricool.

4.5.3. Recurso financiero

El desarrollo de todo proyecto requiere de una inversión de capital financiero, y esta, a su vez, es asignada a cada una de las actividades planificadas. Para la propuesta estratégica abordada se debe considerar el presupuesto necesario, así como las fuentes de financiamiento. A partir de esto, se asigna un porcentaje presupuestario a cada estrategia de desarrollo de mercado.

Los fondos para la planificación, implementación, mantenimiento y mejora del programa estratégico, el cual se realizará mediante el desarrollo de comunicaciones integradas, serán proporcionados a partir de la asignación presupuestaria anual que se apruebe para la ejecución de la propuesta. Debido

a que este plan es nuevo, el mismo debe financiarse por medio de las ventas. Durante el primer año, se recomienda destinar un 7 % de estas últimas al desarrollo de las comunicaciones integradas, con la salvedad de que este porcentaje debe incrementar a medida que aumenta el éxito de las estrategias en su ejecución. Otra fuente de financiamiento serán las donaciones y patrocinios anteriormente descritos, lo cual puede complementarse con un préstamo bancario otorgado por las diferentes instituciones financieras, siempre y cuando se evalúe el impacto del préstamo a través de un estudio de ingeniería económica que considere: la tasa de interés, la tasa de inflación, el valor de la cuota y el horizonte de tiempo al que se proyecta.

El porcentaje anteriormente mencionado se utilizará en inversiones de la campaña promocional. Por ejemplo, si durante el año 2022 se obtuvo un monto de Q. 900 000 correspondiente a las ventas netas, entonces el monto total que se destinará a las comunicaciones integradas para el siguiente periodo (2023) debe ser el 7 % de dichas ventas, lo cual equivaldría a Q. 63 000. Este método asegura que la empresa no gaste más de sus posibilidades según su situación, ya que el presupuesto estratégico aumentará únicamente cuando las ventas incrementen. Es importante recalcar que, en los periodos de declive, se recomienda actualizar el servicio y relanzarlo con éxito al incrementar la inversión promocional. Es en esta etapa en donde el método presupuestario basado en porcentaje de ventas debe dejarse de aplicar. Y, al solucionar este efecto, es conveniente que a corto plazo se implemente un presupuesto basado en objetivos. Para esto se analiza el crecimiento de ventas y se compara con la eficiencia de los medios de comunicación implementados.

El presupuesto aproximado de los costos asociados a las estrategias de desarrollo de mercado, a través de las comunicaciones integradas de *marketing*, se presenta a continuación:

Figura 66. **Costos asociados a las estrategias de desarrollo de mercado**

PRESUPUESTO DE COSTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO DE MOMBU				
Del 1 de julio al 31 de diciembre de 2023				
Cifras expresadas en Quetzales				
Descripción	Costo unitario	Cantidad	Costo	Total
Costos Fijos				
<u>Costos de investigación</u>				
*Costo de investigación de mercado	4 500,00	1	4 500,00	4 500,00
<u>Costos de promoción de ventas</u>				
*Costo por descuento	105,00	9	945,00	
*Costo por giveaway	200,00	9	1 800,00	2 745,00
<u>Costos publicitarios</u>				
*Costo de campaña publicitaria en Business Manager	250,00	6	1 500,00	
*Costo de diseño gráfico	101,58	6	609,48	
*Costo de hosting	150,00	6	900,00	
*Costo de campaña publicitaria en Google Ads	486,40	6	2 918,40	5 927,88
<u>Costo por estandarización de logística</u>				
*Costo de aro de luz	199,00	2	398,00	
*Costo de micrófono de condensador para computadora	200,00	2	400,00	
*Costo de playera tipo polo	95,00	6	570,00	1 368,00
<u>Costo de influencia social</u>				
*Costo de diseño y creación de filto personalizado	350,00	1	350,00	350,00
Costos Variables				
<u>Costos de promoción de ventas</u>				
*Costo de tarjetas de clientes frecuentes	210,00	20	4 200,00	4 200,00
<u>Costos publicitarios</u>				
*Costo de cajas con visibilidad	5,60	300	1 680,00	
*Costo de papel mantequilla	1,75	300	525,00	
*Costo de calcomanías para empaque	0,45	300	135,00	
*Costo de calcomanías publicitarias	0,50	300	150,00	
*Costo de mascarillas	35,00	90	3 150,00	5 640,00
TOTAL				<u>24 730,88</u>

Fuente: elaboración propia.

4.6. Resultados esperados

La implementación de la propuesta estratégica para el desarrollo de mercado genera múltiples resultados beneficiosos para la empresa. Algunos de estos se presentarán a corto plazo, es decir que pueden darse de forma mensual, trimestral o anual. Asimismo, se verán a largo plazo al implementar

continuamente la campaña de comunicaciones integradas, los cuales tienen un horizonte de tiempo mayor a un año.

4.6.1. Resultados a corto plazo (1 año)

- Penetración al segmento meta y construcción de relaciones redituables.
- Retención del nuevo nicho de mercado objetivo.
- Incremento en las ventas mensuales de los servicios de paga de MOMBU: asesorías personalizadas, eventos presenciales, diplomados y cursos de apoyo infantil.
- Desarrollo de *marketing* dirigido a un nicho rentable.
- Reducción del ciclo de ventas.

4.6.2. Resultados a largo plazo (más de 1 año)

- Fidelización de los clientes, a través de la interacción continua con la marca y su posicionamiento en la mente del público.
- Crecimiento de la participación de mercado.
- Disminución de los costos de producción gracias a su expansión y ventas adicionales obtenidas. Esto se refiere al desarrollo de una economía de escala.
- Incremento en el capital de marca de la empresa, lo cual implica el aumento de su valor psicológico y financiero, generando así rentabilidad en la empresa.
- Contribución al incremento continuo del EBITDA de la compañía.

4.7. Limitantes del desarrollo de actividades estratégicas

Asimismo, la implementación de las estrategias de desarrollo de mercado tendrá una serie de barreras, las cuales, según su naturaleza, se agrupan en internas y externas.

4.7.1. Limitantes internas

Entre los aspectos que están dentro de la empresa, recursos y procesos, y que dificultan el desarrollo de las estrategias, se pueden mencionar los siguientes:

4.7.1.1. Recursos de capital

El presupuesto destinado a las comunicaciones integradas de *marketing* puede verse restringido debido a modificaciones o ajustes que deban realizarse durante la ejecución del proyecto.

4.7.1.2. Resistencia al cambio

Este es un factor común dentro de los procesos de cambio e innovación organizacional, lo cual puede originarse por la incertidumbre sobre los efectos del cambio o por el esfuerzo que supone realizar tareas nuevas y la dificultad que esto conlleva. El equipo no solo lo manifiesta con palabras, sino también experimenta una negación interna que le lleva a disminuir su productividad y colaboración activa en el desarrollo del proyecto estratégico, ralentizando el progreso del mismo. Esta inseguridad por parte del recurso humano puede aumentar por la carencia de datos históricos relativos a la mezcla promocional

dirigida al nuevo nicho de mercado, lo cual implica que no existe un memorial de referencia sobre el desarrollo de mercado.

4.7.1.3. Capacidad instalada

Se refiere al potencial de producción o volumen máximo de producción que la compañía puede lograr, teniendo en cuenta todos los recursos que tiene disponibles, por ejemplo, los equipos productivos, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia, conocimientos, entre otros.

4.7.2. Limitantes externas

Entre los aspectos que se encuentran fuera de la empresa, y pueden llegar a dificultar el desarrollo de las estrategias, se pueden mencionar los siguientes:

4.7.2.1. Situación económica

Hace referencia a los sucesos generados por factores externos como los sociopolíticos o los relacionados directamente con la gestión del dinero, que afectan positiva o negativamente a la economía nacional. La inflación es un fenómeno presente en la economía actual, la cual consiste en el aumento sostenido en el nivel general de precios. La inflación hace que el dinero pierda su valor, es decir hace que se deprecie, ya que a mayor inflación menos bienes y servicios se pueden consumir con la misma cantidad de dinero. Para el ciudadano significa la pérdida de poder adquisitivo. Esto puede provocar el aumento considerable en los precios de la mezcla promocional. Y los costos relacionados a estos aspectos son considerablemente sensibles, especialmente para las micro y pequeñas empresas.

4.7.2.2. Surgimiento de nuevos oferentes

El ingreso de nuevos competidores al mercado formativo (por ejemplo Wonder Woman Guatemala) aumenta la división de los consumidores entre las diferentes marcas del mercado. Asimismo, el incremento de las estrategias publicitarias de dicha competencia provoca que la empresa deba esforzarse por acrecentar sus inversiones en la comunicación integrada, sin embargo, para las MYPES esto se convierte en un problema debido a sus recursos limitados.

4.7.2.3. Perspectiva de clientes meta sobre la propuesta de negocio

El nicho meta, al estar expuesto a las comunicaciones integradas de la empresa, tendrá una expectativa, la cual debe ser cumplida e incluso superada. Para que la audiencia decida pagar por los servicios de MOMBU, la campaña publicitaria debe ser fuerte y efectiva (atractiva, clara, asertiva, repetitiva, objetiva y que muestre credibilidad), y será reforzada por medio del resto de comunicaciones. La perspectiva que tenga el cliente meta sobre la marca definirá el éxito o fracaso del proyecto estratégico.

5. MEJORA CONTINUA

El control es la fase en la cual se supervisa cómo está evolucionando el proyecto y se realiza seguimiento de la ejecución de las tareas, para garantizar que las mismas se realicen según lo planeado, satisfaciendo los objetivos establecidos en calidad, costo y tiempo. Su propósito es proporcionar un entendimiento del progreso del proyecto para que se puedan tomar las acciones correctivas apropiadas cuando la ejecución del proyecto se desvíe significativamente de su planificación y, así, asegurar la mejora continua de las estrategias de desarrollo de mercado, mediante las comunicaciones integradas. A partir de lo anterior, se realizan cambios y adecuaciones para minimizar permanentemente los errores que obstaculicen el éxito del proyecto de *marketing*.

5.1. Resultados obtenidos de las propuestas

Con la implementación de la propuesta de comunicaciones integradas de *marketing* se espera obtener distintos resultados, algunos de estos se verán reflejados a corto plazo (mensual, trimestral y anualmente). Así también habrá resultados a largo plazo, los cuales se observarán en un periodo de tiempo mayor a un año.

5.1.1. Interpretación

Muchas empresas buscan el éxito al concentrarse en cubrir un mercado específico y proveer a los clientes de algunos servicios o productos, dejando en segundo término la planeación estratégica. Al tomar la decisión de invertir en un

nuevo segmento no se debe caer en este error, es por esto que, después de una adecuada investigación, se estableció el camino para llegar a este sector inexplorado con una estrategia de desarrollo de mercado, mediante el desarrollo de las comunicaciones integradas de *marketing* (mezcla promocional). Esto permitirá construir relaciones con los clientes potenciales, impulsar las ventas por medio del *marketing* y proyectar un crecimiento comercial en el futuro, entre muchos otros resultados tanto a corto como a largo plazo.

5.2. Índices financieros de desempeño

Es necesario determinar el rendimiento monetario que generará la inversión para efectuar la implementación estratégica, mediante las comunicaciones integradas de *marketing*. Para esto se deben utilizar los siguientes indicadores financieros:

- Retorno de inversión: es el indicador que muestra la relación proporcional entre el capital invertido y los beneficios generados por el mismo. Para calcular el valor del ROI se utiliza la siguiente fórmula, la cual puede multiplicarse por 100 si se desea obtener un valor porcentual:

$$ROI = \frac{\text{Ventas resultantes de la } \textit{implementación estratégica} \textit{ del proyecto} - \textit{Inversión total del proyecto}}{\textit{Inversión total del proyecto}}$$

El valor del ROI le indica a los directivos la proporción entre los beneficios obtenidos y el costo de la inversión, esto quiere decir en qué porcentaje supera la ganancia neta al capital invertido. El objetivo es generar valores de ROI mayores a 0, lo cual significa que los rendimientos totales superan los costos

totales, es decir la inversión promocional ha sido recuperada en su totalidad y que se ha generado un beneficio agregado gracias a dicha inversión.

El ROI representa una métrica sumamente importante para la toma de decisiones. Para saber si una estrategia de *marketing* funciona correctamente, el equipo debe ser capaz de medir su efectividad de forma precisa, pues el propósito final es que esa inversión se vea reflejada en un aumento de las ganancias de la empresa. Es aquí donde el ROI juega su rol: herramienta que permite conocer objetivamente la relación entre la inversión y las ganancias obtenidas a partir de la misma. Expertos mencionan que un ROI aceptable para una campaña de *marketing* oscila entre 4:1 y 6:1³⁴, es decir debe generar una ganancia de 4 a 6 veces el capital invertido (una vez descontado el costo de la inversión).

Debido a que se desea un ROI equivalente a cinco, el monto de ventas esperadas, a partir de la implementación estratégica, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ventas esperadas} = \frac{\text{Costos de las CIM}}{\text{las CIM}} * (1 + ROI)$$

$$\text{Ventas esperadas} = Q.24\ 730,88 * (1 + 5) = Q.148\ 385,28$$

Para que se obtenga un valor útil de retorno de Q. 5 por cada quetzal invertido en las estrategias de desarrollo de mercado, mediante las CIM, se debe obtener un monto de ventas mínimo de Q. 148 385,28 a partir de su implementación.

³⁴ WORKANA. ¿Qué es el ROI? <https://i.workana.com/glosario/roi/#:~:text=Un%20ROI%20aceptable%20para%20una,1%2C%20pero%20son%20casos%20excepcionales>. Consulta: 22 de julio de 2022.

- Ventas incrementales: son las ventas generadas gracias al proyecto estratégico. Para el cálculo de este indicador se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Análisis incremental} = \frac{\text{Ventas resultantes de la implementación estratégica} - \text{Ventas antes de las estrategias}}{\text{Ventas antes de las estrategias}} * 100$$

Este análisis es el indicador relativo que compara las variaciones entre las ventas generadas antes y después de la implementación estratégica. Esto permite calcular el incremento que ha ganado el desempeño y rendimiento de la empresa. Este cálculo puede realizarse de forma mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual, toda vez que se conozcan las ventas de dos periodos consecutivos para comparar sus variaciones.

Es recomendable que el crecimiento de ventas netas, provocado por las comunicaciones integradas de *marketing*, sea mayor al 8 % de forma anual, siempre y cuando el incremento del costo total sea menor al 50 % de dichas ventas. Si el porcentaje incremental es menor, deben evaluarse los medios que se están utilizando, las campañas publicitarias y la metodología de gestión de redes sociales aplicados.

- Crecimiento global de ventas: el porcentaje de aumento de los ingresos por ventas de servicios educativos a nivel profesional se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Análisis incremental} = \frac{Q. 1\ 248\ 385,28 - Q. 1\ 100\ 000,00}{Q. 1\ 100\ 000,00} * 100 = 13,49 \%$$

El resultado anterior indica que la implementación de estrategias de desarrollo de mercado genera el 13,49 % de ventas adicionales en relación con el periodo anterior.

- Participación de mercado: indica la proporción que ocupa en el mercado, es decir el volumen de ventas de la empresa en relación con el total del mercado. Esto indica el tamaño de la empresa en el sector educativo superior y considera la posibilidad de incrementar la competitividad a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los servicios con los que opera actualmente la compañía.

Para el cálculo de la proyectada participación de mercado, a través de las estrategias de desarrollo de mercado, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Participación de mercado} = \frac{\text{Ventas crecidas}}{\text{Ventas totales del mercado}} * 100$$

Como se mencionó anteriormente, el monto de las ventas resultantes de la implementación estratégica es de, aproximadamente, Q. 148 385,28, a lo cual se le suman las ventas actuales de Q. 1 100 000,00. Posteriormente, se divide entre las ventas del mercado de formación superior femenina en el país, cuyo valor asciende a, aproximadamente, Q 407 910 725,21.

$$\text{Participación de mercado} = \frac{Q. 1\ 248\ 385,28}{Q. 407\ 910\ 725,21} * 100 = 0,31 \%$$

Con base en la participación de mercados relativos a los servicios de formación superior femenina, la competitividad de la compañía puede aumentarse a un 0,31 %.

5.3. Métricas de desempeño

El primer paso para el control es la medición. Es por esto que se hace necesario determinar qué es lo que se debe medir en el plan estratégico de desarrollo de mercado para realizar el seguimiento y la evaluación del estado de la ejecución y de los resultados que esta genere.

5.3.1. Desempeño de *marketing* aplicado

A continuación se describen los indicadores críticos para la evaluación de las distintas comunicaciones integradas de *marketing*:

- Promoción de ventas: premios y descuentos otorgados por cada mes de ejecución de la estrategia en relación con los regalos cambiados mensualmente. Este indicador es de importancia para el cálculo de los costos implícitos de este rubro y para determinar métricas específicas como las ventas realizadas a partir del lanzamiento de las actividades promocionales.
- Publicidad de *marketing*:
 - Horarios de mayor afluencia en las redes sociales: esto quiere decir los intervalos de tiempo en los que se presenta una mayor participación de la audiencia, pues serán los momentos ideales para lanzar las pautas publicitarias. A partir de las estadísticas lanzadas por cada red social en las publicaciones realizadas, se debe calcular el *engagement*, es decir el grado de involucramiento que tienen los consumidores con una marca y la conexión entre la cuenta social y sus seguidores o comunidad. Este último se puede calcular por publicación:

$$\frac{\text{Total de intercciones}}{\text{Alcance de la publicación}} * 100$$

Y de la cuenta en general:

$$\frac{\text{Total de intercciones en las publicaciones}}{\text{Total de seguidores del canal en el que se publica}} * 100$$

La mercadóloga guatemalteca Daniela Marín recomienda que dicho porcentaje debe mantenerse en el 2 % como mínimo para tener un buen *engagement*.

- Conversiones: número de usuarios que han completado las acciones que se esperaban de ellos, las cuales están alineadas con los objetivos trazados. Por ejemplo, mensajes directos en las redes sociales, registros en formularios y *webinars*, visitas a la página web (ya sea por medio del *linktree* o directamente desde el buscador) y suscripción al *newsletter*, participación en publicaciones interactivas, y compra de los servicios y productos de la empresa.
- Clics por anuncio: hace referencia al número de clics que recibe un anuncio en relación con la cantidad de veces que este se muestra. Un clic es equivalente al deseo de la ampliación de información sobre determinado interés del usuario hacia la empresa y esto lo redirecciona hacia un sitio donde puede encontrar dicha información.
- Seguidores en redes sociales: número de personas que forman parte de la comunidad digital. Esta métrica permite conocer a cuántas personas llega un mensaje publicado, en un nivel primario. De esta manera se puede calcular el alcance estimado

- que puede tener un anuncio o campaña publicitaria en las redes sociales.
- Número de interacciones por publicación: se refiere a la cantidad de interacciones (me gusta, me encanta, me asombra, entre otros), compartidos, guardados y comentarios. Esto le permite a la persona encargada del *community management* determinar la participación e interés de la audiencia, así como conocer las publicaciones que generan emociones positivas en el segmento objetivo, y esto generará un marco de referencia para las publicaciones futuras.
 - Ventas a través del sitio web: indicador de las ventas realizadas por el contacto del sitio web, ya sea desde la redirección del *linktree* o directamente de los buscadores. El número de personas suscritas al *newsletter* complementará esta métrica pues indica el grado de confianza de la audiencia en la experiencia de la empresa y su interés en el contenido que genera la misma.
- Influencia social: tasa de crecimiento del número de seguidores a partir de las campañas de concientización de la empresa, lo cual será impulsado por un lanzamiento publicitario de reconocimiento. Así también el tamaño de la base de datos de la empresa, al implementar publicidad con objetivo de mensajes y generación de clientes potenciales, así como el porcentaje de aceptación de la nueva imagen y la relación entre la cantidad de interacciones con el anuncio por la cantidad de veces que este se mostró. Esto será complementado por la determinación de las ventas finalizadas a partir del lanzamiento de las actividades de propaganda.
 - Alianzas estratégicas: número de alianzas estratégicas que generan un aumento mayor al 5 % de seguidores activos, lo cual se logrará con la

ayuda de una campaña publicitaria de tráfico y conversiones. Este indicador es importante y útil para determinar métricas específicas como el porcentaje de aceptación de la nueva imagen y las ventas logradas a partir de esta unión. También se hace necesario el porcentaje de participantes y seguidores provenientes del aliado.

- Patrocinadores y donaciones: tasa de adquisición, es decir los nuevos patrocinadores y donantes que llegan cada semana, mes y año, a través de cada uno de los canales que se utilizan para atraerlos. También aquel número que se ha mantenido activo el año en curso respecto al anterior.

5.4. Mejora continua de propuestas

Actualmente la empresa se enfrenta a un nivel muy alto de competencia que para crecer y desarrollarse de forma integral, debe evolucionar y renovarse de forma fluida y constante.

5.4.1. Ciclo de Deming

El ciclo PHVA de mejora continua es una herramienta de gestión, la cual posee una comprobada eficacia para reducir costos, optimizar la productividad, ganar cuota de mercado, mantener beneficios de manera continua, progresiva y constante, mejorar la calidad de los procesos e implementar cambios.

5.4.1.1. Planificación y análisis estratégico (planear)

El área que estará siendo evaluada es el Departamento de *Marketing* y Ventas. Se identificará, a través de la observación y de la evaluación de las distintas métricas establecidas, los procesos defectuosos, ineficientes o

ineficaces en el desarrollo de las comunicaciones integradas de *marketing*, así como sus causas. También se utilizarán encuestas y entrevistas dirigidas a los clientes meta para escuchar sus opiniones sobre su experiencia con la marca, obtener una retroalimentación de su nivel de satisfacción y comprender sus necesidades.

A partir de esto se trabajará en la identificación del problema raíz o actividades de *marketing* susceptibles de mejora. Luego se establecerán los objetivos a alcanzar, por ejemplo, el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, promociones de venta o alianzas estratégicas, y se definirán los métodos y herramientas para conseguir dichos objetivos establecidos. También se determinarán los participantes y cronogramas del proyecto.

5.4.1.2. Ejecución del plan de acción (hacer)

Después de la recopilación de datos apropiados se llega a este punto en donde se ejecutará el plan de acción, como la implementación de estrategias de desarrollo de mercado, mediante las comunicaciones integradas. Además debe darse una aplicación controlada del plan, así como la verificación y obtención de la retroalimentación necesaria para el posterior análisis de los resultados. De esta manera se iniciará a trabajar en los cambios para lograr los objetivos de *marketing* planteados. Es conveniente efectuar una prueba piloto para evaluar el funcionamiento antes de realizar los cambios definitivos y aplicarlos de forma gradual, para no poner en riesgo los recursos e imagen de la empresa.

5.4.1.3. Control de eficacia (verificar)

Una vez implantada la mejora, se analizará y evaluará el grado que cumplieron los objetivos y metas que se plantearon en el plan, así también se

detectarán deficiencias antes que se vuelvan grandes. Lo anterior se realizará mediante la utilización de herramientas de control de calidad, como diagrama de Pareto, hojas de verificación, diagrama de flujo, entre otras, así como los indicadores de calidad para evaluar el funcionamiento de la prueba. De no haber tenido efectos satisfactorios, se replantearán los cambios hasta que se logre alcanzar los resultados deseados en el desarrollo de mercado.

5.4.1.4. Adecuación del plan de acción (actuar)

En esta etapa se analizarán los resultados obtenidos. Si hubo fallas, se definirán acciones correctivas; si, por el contrario, los resultados fueran óptimos, se determinará, documentará e implementará, de forma definitiva, dicho cambio y se integrará dentro de los procesos de *marketing*. Se normaliza la solución al problema y se establece las condiciones para mantenerlo. Una vez finalizado este paso se deberá volver al primer paso periódicamente para identificar y estudiar nuevas mejoras a ejecutar, aplicando los cuatro consejos siguientes que propone la psicóloga Paty García, quien es fundadora y CEO de la empresa guatemalteca Dressy, marca que es líder en el *e-commerce* nacional y la de mayor seguidores y conversiones en el país:

- Estar en tendencia.
- Crear contenido (educacional, entretenimiento, contenido de valor, promociones).
- Ser omnicanal, es decir no manejar una sola red social, y potencializar la venta en la página web para tener más alternativas y opciones para comercializar.
- Encontrar a las personas indicadas para desempeñar cada función, por ejemplo, un diseñador experto para renovar la imagen de la marca; un auditor confiable para llevar todos los asuntos contables y fiscales del

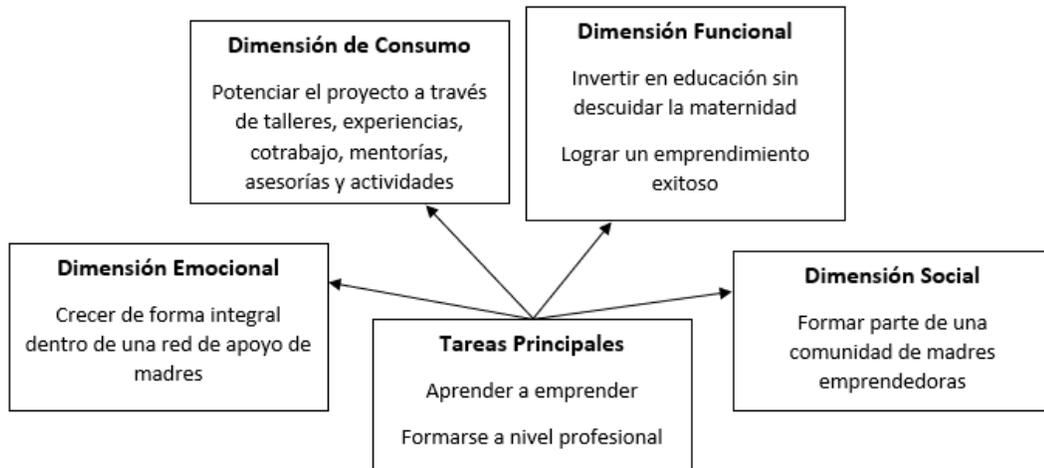
negocio; creadores de contenido externos (*influencers*) que tengan un público objetivo similar al de la empresa y que cumplan los puntos negociados, y así sucesivamente.

5.4.2. Metodología *Jobs To Be Done*

JTBD (por sus siglas en inglés) es la metodología que identifica oportunidades de innovación que guían el cambio organizacional, especialmente en los procesos de *marketing*, lo cual permite reposicionar el servicio, mejorar la oferta de valor y las estrategias a partir del análisis profundo del comportamiento de los consumidores, centrándose en sus necesidades y las motivaciones que inducen al público a adquirir un producto o servicio.

Esta metodología define un *job* como el resultado que el cliente quiere conseguir en su vida o trabajos que necesita resolver bajo una dimensión funcional, de consumo, social o emocional, y que lo puede llevar a tomar ciertas decisiones de compra. Es por esto que *Jobs To Be Done* sostiene que un producto no es un fin en sí mismo, sino más bien es el medio para conseguir un objetivo. En el mercado de MOMBÚ, el cliente no adquiere cursos profesionales únicamente para aprender, esta necesidad trasciende a, por ejemplo, la necesidad de pertenecer a una red de apoyo entre madres emprendedoras. Es por esto que debe profundizarse en el tema e identificar cuáles son los motivadores que llevan a los clientes a comprar lo que se les ofrece, con el fin de innovar los procesos de mercadotecnia de la empresa y así asegurar el éxito de los servicios en el mercado.

Figura 67. **Análisis dimensional del JTBD**



Fuente: elaboración propia.

Esta metodología permite analizar desde otro punto de vista la necesidad de innovación y mejora continua de la organización. El punto de partida es identificar qué es lo que el consumidor quiere resolver y, a partir de ahí, entender qué producto, servicio o enfoque se debe usar para ayudarlo de la mejor forma posible, ya que el público no compra pensando en el producto o servicio en sí, sino que lo compra para ayudar a solucionar algo. Se debe entender lo anterior con la intención de que las acciones de *marketing* se vuelvan más eficientes y que la innovación sea más rentable. A medida que un satisfactor responda a las dimensiones de consumo, funcional, emocional y social de las tareas de los clientes, tendrá una mayor oportunidad en el mercado.

Como se mencionó, el JTBD ofrece dimensiones de innovación: funcional, el cual se refiere a los aspectos prácticos y funcionales (ingeniería); de consumo, a la disponibilidad de una herramienta que asista el logro de la tarea;

social, a la construcción de relaciones e integración a una comunidad; y emocional, a la generación de sentimientos, sensaciones y emociones.

Los servicios de la empresa deben acompañar al cliente y solucionarle un problema, ya sea mejorando una situación o alcanzando una meta para generar niveles altos de satisfacción. Para esto deben definirse algunas circunstancias, como el tiempo, lugar, modo y momento, es decir cuándo, dónde, cómo y cuánto. Entre los procesos y funciones de la mercadotecnia que la implementación de JBTD pretende mejorar se encuentran los siguientes:

Figura 68. **Procesos de innovación mediante JTBD**



Fuente: elaboración propia, empleando Canva.

Con esto se puede observar cómo un cambio en el satisfactor afecta notablemente a las demás áreas de *marketing*, a partir de una reacción en

cadena. Por lo tanto, la innovación en los productos y servicios de la empresa genera la necesidad de innovar las comunicaciones integradas para proporcionar a los mismos. Es por esto que la eficaz investigación de mercado es fundamental para la mejora continua del satisfactor, precio, distribución y comunicación.

5.5. Auditoría de *marketing*

Las auditorías son instrumentos de evaluación del desempeño que verifica las estrategias comerciales de las empresas para determinar si estas cumplen los objetivos y metas de *marketing* planteados al comienzo de cada periodo estipulado, lograr y mantener determinados niveles de competitividad y alcanzar resultados eficaces y eficientes en la gestión. Por lo tanto, esta evaluación del desempeño consiste en una revisión total, sistemática y periódica del valor general de la función de *marketing* en la organización, incluyendo elementos como: filosofía, entorno, objetivos, planes, sistemas, estrategias, recursos y rendimiento en un mercado dinámico.

5.5.1. Auditoría interna

Es aquel diagnóstico interno, relacionado a la evaluación de los procesos y eficacia del *marketing* y ventas, que corre a cargo de un miembro o grupo de personas que laboran en la organización, y tengan experiencia, credibilidad e independencia necesaria para generar un examen integral objetivo y con criterios honestos.

A continuación se detallan los puntos a favor y en contra del sistema de auditorías externas de *marketing* que deben tomarse en cuenta al desarrollarlas:

Tabla VIII. **Ventajas y desventajas de la auditoría interna de *marketing***

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • No se requiere un protocolo para iniciar la revisión. • El equipo de trabajo conoce y domina las operaciones y procesos de <i>marketing</i>, de forma detallada, clara y específica. • No genera costos de <i>marketing</i> adicionales debido a que el recurso humano tiene, entre sus atribuciones, dicha tarea. • Se tiene acceso a toda la información de los clientes de la empresa y documentación del área. • Permite detectar problemas e ineficiencias a tiempo. • Las fallas identificadas son corregidas inmediatamente. • Optimiza el funcionamiento interno de una compañía. • Los informes generados logran ser totalmente confidenciales al no involucrar a ninguna persona externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La confiabilidad, veracidad, transparencia, imparcialidad y alcance de las investigaciones pueden verse limitados o alterados por la intervención interna. • Los ejecutores no cuentan con independencia profesional. • Los trabajos de auditoría pueden presentar vicios, ya sea en las técnicas y herramientas de evaluación como en la forma de emitir los informes. • Pueden existir presiones internas e intereses que alteren los resultados.

Fuente: elaboración propia.

5.5.2. Auditoría externa

Esta evaluación, que permite determinar el grado de eficacia de las acciones de *marketing* que se están desarrollando y descubrir oportunidad, áreas o problemas potenciales que se enfrentará en el futuro, se lleva a cabo por un profesional externo, es decir que no pertenece directamente a la empresa bajo una relación laboral. Debido a esta última razón se espera tener un examen detallado, sistemático, crítico y más objetivo de la situación real de esta área.

En la siguiente tabla se enumeran las ventajas y desventajas del sistema de auditorías externas de *marketing*:

Tabla IX. **Ventajas y desventajas de la auditoría externa de *marketing***

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • El ejecutor posee independencia profesional y amplia experiencia en otras empresas, con lo cual puede elaborar informes más completos, analizando puntos críticos para el éxito del negocio. • Es un trabajo libre de intervenciones internas. • Es elaborada por profesionales en <i>marketing</i>. • Se aplican herramientas y técnicas probadas en otras empresas de giro comercial similar. • Se analiza la aplicación de los procedimientos generales de <i>marketing</i>. • Las sugerencias finales son más específicas y determinantes para las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No toda la información está al alcance del auditor. • La evaluación, alcance y resultados están limitados a la información recopilada. • Una persona externa tiene acceso a información confidencial. • Son contratadas por un precio y tiempo determinado. • Se tiene alta dependencia de la cooperación del sujeto auditado (la compañía). • La contratación de este <i>outsourcing</i> aumenta los costos de <i>marketing</i>.

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que, a pesar de estas diferencias entre la auditoría interna y externa, ninguna es mejor o peor, y no es necesario que el gerente de *marketing* decida utilizar un solo tipo de auditoría. El valor real se obtiene al combinar estos dos tipos de auditoría, así se complementan los estudios para facilitar la toma de decisiones y hacerla más efectiva.

5.6. Fuentes de verificación

Las métricas de desempeño descritas en los puntos anteriores deben ser evaluadas, monitoreadas y verificadas a través de distintas fuentes internas y

externas, lo cual permite hacer la supervisión y evaluación del proyecto. Es por esto que, en los siguientes apartados, se describen las fuentes de verificación internas y externas aplicables a las estrategias de desarrollo de mercado, a través de las comunicaciones integradas de *marketing*.

5.6.1. Fuentes internas

Son todas aquellas fuentes de datos e información necesarios para validar los indicadores, los cuales la empresa obtiene y explora por sus propios medios y recursos, sin tener que recurrir a la intervención de terceros. Para la propuesta estratégica se tienen las siguientes fuentes internas:

- Registros de la inversión destinada a la investigación de mercado y comunicaciones integradas de *marketing*.
- Opiniones brindadas por la Junta Directiva, gerencia y vendedores.
- Estudios, base de datos, documentos, estadísticas e investigaciones de la empresa realizados con anterioridad.

5.6.2. Fuentes externas

Son aquellos medios que se utilizan para verificar el logro de los indicadores. La información de dichos medios que es recopilada, analizada y evaluada se obtiene de un agente externo, por ejemplo de un proveedor o cliente, ya sea de forma gratuita o bajo convenio de pago. Dentro de las fuentes externas para la propuesta estratégica se pueden mencionar las siguientes:

- Opiniones de expertos en *marketing* y asesores de la materia.
- Encuestas y entrevistas de retroalimentación realizadas a grupos de clientes pertenecientes al mercado objetivo.

- Estudios realizados por empresas de investigación de *marketing* y *benchmarking*.
- Sistemas de información y estadísticas efectuadas por Business Manager y Google Analytics.
- Investigaciones desarrolladas por aliados o patrocinadores de la compañía.

5.7. Acciones de retroalimentación

Una vez conocidas las métricas de desempeño de las comunicaciones integradas para el proyecto estratégico, y considerando las auditorías de *marketing* realizadas, se procede a tomar decisiones gerenciales relativas a la mejora continua para optimizar el rendimiento.

5.7.1. Acciones correctivas

Son todas aquellas medidas, decisiones, actividades y soluciones orientadas a reparar el impacto negativo y eliminar las causas de una no conformidad detectada, de un problema o de una situación no deseable. Respecto a las estrategias de desarrollo de mercado se pueden definir las siguientes acciones correctivas:

- Replantear los objetivos operacionales y estratégicos relacionados a la comunicación integrada de *marketing* dirigida al cliente meta.
- Cambiar la metodología de comunicación. Este cambio se debe analizar con base en las métricas técnicas y financieras descritas con anterioridad.
- Mejorar los diseños de las publicaciones para aumentar la eficacia de los mensajes que se desean transmitir al nicho objetivo. Esto puede

apoyarse en el análisis de pruebas de concepto, reconocimiento, penetración de marca y servicios, calidad, reacción emocional y sobre imagen de la empresa.

- Redireccionar el plan estratégico y de negocios.
- Actualizar el perfil del cliente meta ideal y la imagen de la marca, así como las métricas de evaluación para el trabajo de *marketing*.

5.7.2. Acciones preventivas

Las acciones preventivas son un sistema de calidad que disminuye o elimina la probabilidad de que ocurra una no conformidad u otra situación potencial no deseada, o bien sirven para mitigar el efecto de sus posibles consecuencias.

- Revisar las tendencias de *marketing* y de los medios sociales.
- Analizar los gastos promocionales. Esta revisión debe realizarse de forma periódica, lo cual permitirá conocer cuál es la parte del presupuesto de promoción que se está ejecutando en las comunicaciones integradas para lograr la implementación estratégica, y cuál es el monto restante en dicho momento. De esta manera, se tendrá salud financiera con una gestión eficiente y responsable de los recursos económicos, evitando sobrepasarse del límite presupuestario.
- Analizar las ventas. Esto consiste en la verificación del crecimiento de las ventas (ya sea en número de transacciones o en el importe medio de cada una de ellas) a causa de la implementación estratégica de desarrollo de mercado, mediante las comunicaciones integradas. El informe resultante informa sobre el beneficio generado por la misma y el logro de los objetivos promocionales trazados.

- Investigar la participación en el mercado. Esto implica la definición de las marcas que compiten con el negocio y cuál es su situación en el mercado. A partir de aquí se controla el índice de crecimiento de ventas, lo cual debe complementarse con un análisis de participación en el mercado y requiere descubrir el porcentaje de la empresa sobre el total de las ventas del mercado en el que opera. De esta manera, la empresa puede medir la eficacia de sus esfuerzos, cuantificar el impacto de sus estrategias y conocer su rendimiento en comparación con la competencia.
- Estudiar las métricas técnicas de las comunicaciones integradas como estrategias de crecimiento de mercado, lo cual permitirá conocer los medios que están teniendo éxito y aquellos que deben estar sujetos a mejora o sustitución para maximizar el rendimiento.

5.7.3. Acciones proactivas

La proactividad es un comportamiento anticipatorio, activo, eficiente y orientado al cambio. Las acciones proactivas permiten aprovechar las oportunidades latentes del mercado, mientras la empresa se anticipa a las amenazas y desafíos para enfrentarlos de forma efectiva, mediante la toma de decisiones enfocada hacia los objetivos. Esta predicción del futuro genera mejores resultados y potencializa las funciones de mercadotecnia de la empresa.

- Efectuar investigación de mercado. Este estudio permite descubrir las nuevas tendencias, preferencias del consumidor y cambios en el mercado.
- Estar en un camino de innovación constante, que se oriente por la metodología JTBD. A medida que se entiende al consumidor meta, se

innovan los aspectos de *marketing*, desde la concepción del satisfactor (como solución nueva y efectiva a las necesidades insatisfechas del consumidor), hasta las estrategias de desarrollo de mercado, mediante el mejoramiento de las comunicaciones integradas para lograrlo.

- Realizar acciones creativas de manera constante que sean capaces de anticiparse a las necesidades de los consumidores potenciales, sin que los competidores sepan dichas actividades.
- Investigar constantemente los medios. El hecho de que la empresa utilice numerosos medios no implica que estos sean perpetuos o definitivos. Para mantener una innovación las estrategias de desarrollo de mercado tienen que ir acompañadas de la investigación de medios promocionales para lograr conquistar y fidelizar a un nuevo nicho de mercado con los medios adecuados para informar, difundir información y persuadir al consumidor meta; conocer los hábitos de consumo; anticiparse a la forma en que se pueden satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo los mejores productos, servicios y mensajes de *marketing*, y fomentar el consumo de dichos bienes. Pero las necesidades humanas nunca se satisfacen por completo ni permanentemente, es un proceso dinámico y cambiante, razón por la cual la innovación y mejora continua son fundamentales, la empresa debe estar a la vanguardia en la búsqueda de las soluciones y lograr la venta de sus satisfactores.

CONCLUSIONES

1. Las estrategias de desarrollo de mercado, en especial la reestructuración organizacional, alianzas estratégicas, la ejecución de propaganda y el desarrollo publicitario en redes sociales, permiten incrementar a un 0,31 % la participación de los servicios que ofrece la compañía en el mercado nacional de formación profesional femenina conformado por las universidades públicas y privadas del país. Lo anterior se traduce al incremento de ventas de la compañía, a un mínimo del 8 % anual.
2. La implementación de estrategias de desarrollo de mercado, mediante las comunicaciones integradas de *marketing*, puede aumentar la competitividad de la compañía al generar Q. 148 385,28 de ventas adicionales.
3. El capital de marca de la empresa puede aumentarse en un 13,49 % anual, a través de la implementación de estrategias de desarrollo de mercado, lo cual indica que se generará el porcentaje antes mencionado de ventas adicionales en relación con el periodo anterior.
4. Los costos asociados a las estrategias de promoción, propaganda y publicidad son de Q. 6 945, Q. 350 y Q. 11 567,88, respectivamente. Por otro lado, para los procesos de investigación se obtuvo un costo de Q. 4 500. Finalmente, los medios para estandarizar la logística se costearon en Q. 1 368.

5. El presupuesto de ejecución de las estrategias de comunicación es de aproximadamente Q. 24 730,88, considerando un periodo de ejecución de seis meses, el cual está programado de julio a diciembre del año 2023. Es importante tomar en cuenta que el incremento del costo total debe ser menor al 50 % de las ventas que se generarán.

6. El valor de la eficiencia de la inversión relativa a las estrategias de desarrollo de mercado, a través de las comunicaciones integradas de *marketing*, se midió con base en el valor de ROI, el cual es de cinco. Esta relación proporcional indica que, por cada quetzal invertido en la mezcla promocional, se obtienen Q. 5 de retorno como beneficio. Estos indicadores de desempeño muestran la efectividad de la inversión.

7. El seguimiento de la propuesta estratégica implica el control mediante auditorías internas y externas, pruebas de factibilidad de la mezcla promocional a través de índices financieros y métricas de desempeño, y la aplicación de las metodologías Ciclo Deming y *Jobs To Be Done* para la mejora continua.

RECOMENDACIONES

1. Considerar, con los resultados crecientes obtenidos en las ventas, la idea de extender las estrategias de comunicación a los lanzamientos de nuevos servicios y productos, como parte de la estrategia de diversificación, y así continuar aplazando la etapa de madurez del negocio.
2. Elaborar comparaciones periódicas de las ventas, con el fin de mejorar continuamente la competitividad y rendimiento en relación con sus competidores del mercado nacional de educación superior femenina.
3. Realizar investigaciones de mercado de forma anual, para conocer el comportamiento del nicho objetivo, tendencia de compra, necesidades, gustos, preferencias y expectativas del consumidor potencial, y también para identificar las futuras oportunidades de crecimiento de la marca de la empresa.
4. Solicitar cotizaciones periódicamente de los costos a los diferentes proveedores de medios e insumos, para tener alternativas de inversión actualizadas, relativas a la mezcla promocional, y que se acomoden a la situación financiera de la compañía.
5. Implementar a largo plazo un método presupuestario basado en resultados. Este toma en cuenta los insumos, productos y servicios de la empresa, examinando a detalle los resultados deseados, al mismo tiempo que los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Con

esto la compañía puede planificar cuidadosamente los ingresos de ventas, tomando en cuenta el crecimiento de mercado. A partir de esto, se considera lo que requiere la compañía para generar dichas ganancias mientras se valoran los costos relacionados al cumplimiento de lo planificado, teniendo el cuidado de que este proceso sea eficaz y eficiente, de manera que se obtengan resultados con el menor costo.

6. Tomar en cuenta que, a medida que progrese la implementación estratégica, a través de las comunicaciones integradas de *marketing*, es necesario medir la efectividad de dichos medios de forma anual, con base en el cálculo del ROI, apoyado en los índices financieros y métricas de desempeño.

7. Recordar que los procesos de *marketing* no deben considerarse estáticos, al contrario, deben innovarse continuamente debido a que el mundo se encuentra en un cambio constante. Los hábitos e intereses de las personas son dinámicos y, conforme la tecnología evoluciona, los consumidores también modifican la manera de informarse. Es importante mencionar que la densidad y riqueza de la información de los productos y servicios que existen cada vez toma mayor importancia a causa del crecimiento acelerado del comercio electrónico. La investigación continua de medios promocionales puede brindar un conjunto de oportunidades en las cuales enfatizar las estrategias de desarrollo de mercado, para conquistar nuevos nichos y convertir clientes potenciales en un embudo de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

1. CALDERÓN, Xiomara Nayel Yoza; SOLEDISPA, Ronny Anthony Villafuerte; POVEDA, María Leono Parrales. Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*, 2021, vol. 8, No. 31, p. 82-95.
2. FERRELL, O. C., et al. *Estrategia de marketing*. México: Cengage Learning, 2012, p. 291-322.
3. GARCÍA, Manuel; QUISPE, Carlos; RÁEZ, Luis. Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industria Data*, 2003, vol. 6, No. 1, p. 89-94.
4. HERRERA, Jorge Eliécer. *Investigación de mercados*. Guatemala: Ecoe Ediciones, 2013, p. 3-150.
5. KOTLER, Philip. *Marketing. Versión para Latinoamérica*. 11a ed. México: Pearson Educación, 2007.
6. LAUDON, Kenneth; GUERCIO TRAVER, Carol. *E-commerce, Negocios, tecnología, sociedad*. 9a ed. México: Pearson Educación, 2014.
7. MENA OLEAS, Edgar Oswaldo. *Metodología para identificar y priorizar jobs to be done*. México: Autor, 2012.

8. MOMBU. *Sitio web oficial de Mom Business University*. [en línea]. <<https://mombusinessu.com/>>. [Consulta: enero de 2022].
9. PEÑALOZA, Marlene. *El mix de marketing: una herramienta para servir al cliente*. Venezuela: Actualidad Contable FACES, 2005, vol. 8, No. 10, p 71-81.
10. SELMAN, Habyb. *Marketing digital*. Los Ángeles, Estados Unidos: Ibukku, 2017.

APÉNDICES

Apéndice 1. Modelo de encuesta para la población femenina



The banner features a laptop, a mouse, and a pen on a desk. On the left, there is a logo for MOM BU (MOM Business University) with a stylized figure wearing a hard hat and holding a tool. Below the logo, the text 'MOM BUSINESS UNIVERSITY' is written in a sans-serif font.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO MOMBU 2021

Como parte del trabajo de graduación, es importante conocer sus intereses profesionales y, de antemano, agradezco el tiempo que toma en llenar la siguiente encuesta.

***Obligatorio**

Seleccione su edad *

- 20 años o menor
- 21 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años
- 46 años o mayor

Continuación del apéndice 1.

Seleccione su grado de escolaridad *

- Educación primaria
- Educación media básica y diversificada
- Educación técnico profesional
- Educación superior (cualquier nivel universitario)

¿Reside en el departamento de Guatemala? *

- Sí
- No

¿Cuántos hijos tiene? *

- Ninguno
- 1
- 2
- 3
- 4 o más

¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza con mayor frecuencia? *

- Twitter
- Correo electrónico
- Youtube
- Linkedin
- Facebook
- Instagram
- Whatsapp

Continuación del apéndice 1.

¿Actualmente labora en relación de dependencia? *

- Sí
- No

¿Ha desarrollado algún emprendimiento? *

- Sí
- No

¿Desearía invertir en su formación sobre el emprendimiento y así poder diversificar sus ingresos? *

- Sí
- No

¿Cuál de las siguientes modalidades educativas prefiere? *

- Presencial
- Virtual
- Semipresencial

¿Le gustaría aprender a armonizar su desarrollo profesional con la maternidad? *

- Sí
- No

Continuación del apéndice 1.

¿Cuánto tiempo considera que debe durar cada sesión de los cursos que abordan temas relacionados al emprendimiento y a su equilibrio con la maternidad ? *

1 hora

1.5 horas

2 horas

¿Cuál rango de precios estaría dispuesta a pagar por dichos cursos? *

Q50 o menos

Q51 a Q150

Q151 a Q250

Q251 a Q350

Q351 o más

¿Conoce a la comunidad de MOMBU (Mom Business University)? *

Sí

No

¿Ha participado en alguna actividad realizada por MOMBU? *

Sí, de tipo gratuita

Sí, de paga

No

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Modelo de encuesta para la población corporativa



MOM BU
MOM BUSINESS UNIVERSITY

INVESTIGACIÓN DE MERCADO MOMBU 2021

Como parte del trabajo de graduación, es importante conocer los intereses de la empresa a la cual pertenece y, de antemano, agradezco el tiempo que toma en llenar la siguiente encuesta.

***Obligatorio**

Seleccione el tipo de empresa en la que labora *

Pública

Privada

Seleccione el tamaño de la empresa en la que labora *

Microempresa (1-10 empleados)

Pequeña empresa (11-80 empleados)

Mediana empresa (81-200 empleados)

Gran empresa (201 o más empleados)

¿La empresa ofrece algún producto o servicio dirigido a mujeres o niños? *

Sí

No

Continuación del apéndice 2.

<p>¿Ha realizado alianzas estratégicas con otras empresas? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿La empresa ha invertido en espacios publicitarios y promocionales? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿Cree que la empresa estaría dispuesta a invertir en dichos espacios ofrecidos por plataformas virtuales de alta audiencia femenina? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿Cree que la empresa estaría dispuesta a otorgar donaciones a otra, dedicada a temas de impacto social, como la educación, el empoderamiento femenino y la armonización entre el desarrollo profesional y la maternidad? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿Conoce a MOMBU (Mom Business University)? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿La empresa ha realizado negocios con MOMBU? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>

Fuente: elaboración propia.