

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Administración de Empresas

Doctorado en Organización y Dirección de Mercadotecnia



Diseño de un sistema de consultoría de Mercadotecnia en línea para propiciar el mejoramiento de la operación, supervivencia y desarrollo de propuestas estratégicas de comercialización de las empresas incubadas en el ITESM y otras Pyme.

Tesis que para obtener el Grado de Doctor en Organización y Dirección de Mercadotecnia

Presenta

Pedro Mario De la Garza Gorostieta

Puebla, México.

2009



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Administración de Empresas

Doctorado en Organización y Dirección de Mercadotecnia



Diseño de un sistema de consultoría de Mercadotecnia en línea para propiciar el mejoramiento de la operación, supervivencia y desarrollo de propuestas estratégicas de comercialización de las empresas incubadas en el ITESM y otras Pyme.

Tesis que para obtener el Grado de Doctor en Organización y Dirección de Mercadotecnia

Presenta

Pedro Mario De la Garza Gorostieta

Puebla, México.

2009

Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría

Departamento de Ciencias Económico-Administrativas

P R E S E N T E

Por medio de la presente se hace constar la total Aprobación de la Tesis Doctoral titulada:
“Diseño de un sistema de consultoría en mercadotecnia en línea para propiciar el mejoramiento de la operación, supervivencia y desarrollo de propuestas estratégicas de comercialización de las empresas incubadas en el ITESM y otras Pyme”.

Que para obtener el grado de Doctor en Dirección y Mercadotecnia presenta el Candidato a Doctor:

Pedro Mario De la Garza Gorostieta

Matrícula 20100024

El trabajo de investigación cumple con los requisitos establecidos por las autoridades del Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y Consultoría de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, así como del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, para efecto de la realización de su defensa de tesis.

Atentamente

Dra. Judith Cavazos Arroyo

Directora de tesis

Dra. Ruth Cavazos Arroyo

Miembro del Comité Doctoral

Dr. José Antonio Meyer Rodríguez

Miembro del Comité Doctoral

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Dedicatorias:

A Dios, que hizo de mí la piedra angular, de la piedra que desecharon los arquitectos.

A mis padres que hicieron de mi lo que fui, lo que soy y lo que seré.

A mi esposa por su ayuda y motivación constante, para conseguir otro más de mis sueños.

A mis hijos como un ejemplo de que el esfuerzo y el trabajo constantes, nos permiten conseguir lo que queremos.

Agradecimientos:

A la UPAEP, por brindarme la oportunidad de conseguir el doctorado y a todo mi comité doctoral.

A toda la comunidad del ITESM-CEM, por colaborar en este proyecto, motivarme y patrocinar este esfuerzo.

A la Dra. Judith Cavazos, por brindarme su ayuda, sus brillantes conocimientos y su guía para terminar esta tesis, y más que nada por brindarme su amistad sincera.

A todos los empresarios incubados en el sistema ITESM y a las empresas Pyme, que con su participación entusiasta colaboraron desinteresadamente durante todo el proceso de esta investigación.

RESUMEN	xxiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xxvi
CAPÍTULO 1. PROBLEMA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Propósito	2
1.4. Objetivos	3
1.4.1. Objetivo General	3
1.4.2. Objetivos específicos	3
1.4. Alcances y limitaciones	3
1.5. Contribuciones originales esperadas	3
1.6. Organización de la investigación	4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Definición de Pyme	6
2.2 Importancia de la Pyme	9
2.3 Impacto de la Pyme en México	11
2.4 Problemática de las Pyme	13
2.5 Perspectiva actual de las Pyme	14
2.6 Causas de fracaso de las Pyme	14
2.7 Causas de éxito de las empresas Pyme	20
2.8 Identificación de las necesidades y problemática específica de Pyme.	24
2.9 Mercadotecnia y empresas Pyme	25
2.10 Amenazas y Oportunidades que pueden enfrentar las Pyme, por medio de la mercadotecnia	34
2.11 Orientación al mercado	35
2.11.1 Concepto de Orientación al Mercado	37
2.12. Internet y Pyme	37
2.12.1 Internet en México	38
2.13 El Futuro de la Internet	47
2.14 Consultoría y Perfil del consultor	48
2.14.1 Características del consultor	50

2.14.1 Características del consultor	50
2.14.2 Selección del consultor	53
2.14.3 El Éxito de los Consultores en sus Asignaciones	53
2.14.4 La consultoría como una profesión	56
2.14.5 La consultoría y las Pyme	56

CAPÍTULO 3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Las incubadoras de empresas del ITESM	58
3.2 Antecedentes	59
3.3 ¿En qué consiste?	60
3.4 Su Objetivo	60
3.5 . Misión de la Red de Incubadoras de Empresas	61
3.6 . Modelo de Incubación de Empresas	61
3.7 Alianzas	64
3.14. Estatus del proyecto de incubación de empresas del ITESM	65
3.14.Objetivo de la investigación en empresas incubadas del ITESM	66

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 Variables involucradas	67
4.2 Diagrama de constructos e hipótesis	73
4.3 Hipótesis	73
4.4 Etapas de la investigación	79

CAPÍTULO 5. PRIMERA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Preguntas de investigación	80
5.2 Objetivos	80
5.3 Diseño de la investigación	81
5.4 Análisis de los Resultados	81
5.4.1 Empresas incubadas	81

5.4.1.1 Análisis descriptivo de empresas incubadas	81
5.4.1.2 Análisis de tabulación cruzada.	83
5.4.2 Resultados de la encuesta aplicada a los consultores de las empresas incubadas	86
5.5 Conclusiones de la primera etapa.	86

CAPÍTULO 6. SEGUNDA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Objetivos de la segunda etapa de la investigación.	89
6.2 Diseño e instrumentos de la etapa final.	89

6.2.1 Instrumento de medición del beneficio de la página para los empresarios	89
---	----

6.2.1.1 Diseño del cuestionario	90
6.2.1.2 Relación Hipótesis-Instrumento segunda etapa	91

6.3.1. Análisis descriptivo	92
6.3.2. Análisis de varianza unidireccional	94
6.3 Contrastación de hipótesis	97

CAPÍTULO 7.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES	104
--------------	-----

REFERENCIAS

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO INICIAL APLICADO A LOS EMPRESARIOS PARA JUSTIFICAR LA INVESTIGACIÓN.

ANEXO 2. RESULTADOS DE LA PRIMERA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN. ENCUESTA APLICADA A EMPRESARIOS.

ANEXO 3. CUESTIONARIO APLICADO A LOS CONSULTORES DE LAS EMPRESAS.

ANEXO 4. RESULTADOS DE LA PRIMERA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN. ENCUESTA APLICADA A CONSULTORES.

ANEXO 5. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS. ETAPA I. H1, H2 Y H3A

ANEXO 6. CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS QUE VISITARON LA PÁGINA.

ANEXO 7. CUESTIONARIO APLICADO A LOS USUARIOS DE LA PÁGINA, PARA CONOCER LOS RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA EN LÍNEA Y PRUEBA DE HIPÓTESIS.

ANEXO 8. RESULTADOS DE LA SEGUNDA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN. ESTADÍSTICOS DE LA HIPÓTESIS H3B.

ANEXO 9. ESTADÍSTICOS DE LA HIPÓTESIS H4

ANEXO 10. ESTADÍSTICOS DE LA HIPÓTESIS H5.

ANEXO 11. ESTADÍSTICOS DE TODAS LAS HIPÓTESIS.

ANEXO 12. ANÁLISIS ANOVA. USO DE INTERNET – GÉNERO.

ANEXO 13. ANÁLISIS ANOVA. USO DE INTERNET - LUGAR DE ESTABLECIDA.

ANEXO 14. ANÁLISIS ANOVA. USO DE INTERNET – AÑOS DE ESTABLECIDA.

ANEXO 15. ANÁLISIS ANOVA. ORIENTACIÓN AL MERCADO – GÉNERO.

ANEXO 16. ANÁLISIS ANOVA. ORIENTACIÓN AL MERCADO – LUGAR DE ESTABLECIDA.

ANEXO 17. ANÁLISIS ANOVA. ORIENTACIÓN AL MERCADO – AÑOS DE ESTABLECIDA.

ANEXO 18. ANÁLISIS ANOVA. COMPETITIVIDAD – GÉNERO.

ANEXO 19. ANÁLISIS ANOVA. COMPETITIVIDAD – LUGAR DE ESTABLECIDA.

ANEXO 20. ANÁLISIS ANOVA. COMPETITIVIDAD – AÑOS DE ESTABLECIDA.

ANEXO 21. EVOLUCIÓN DEL DISEÑO DE LA PÁGINA.

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRAFICAS

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Un modelo Holístico de Marketing en Pyme. Página No.42
Figura 2. Modelo de Marketing en Pyme. Página No.44
Figura 3. Barreras de las Pyme para integrarse a la era digital. Página No.59
Figura 4. Modelo de incubación de empresas del ITESM. Página No. 77
Figura 5. Etapas de incubación de las empresas incubadas en ITESM. Página No.78
Figura 6. Relación de constructos e hipótesis. Página No.88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

- Gráfica 1. Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales. Página No. 22

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Clasificación por número de trabajadores de las empresas mexicanas de acuerdo al DOF (2002)
- Tabla 2. Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales
- Tabla 3. Composición de las empresas por tamaño y sector
- Tabla 4. Principales Causas de Fracaso de las Pyme
- Tabla 5. Factores que motivaron el fracaso de las empresas según SEBRAE
- Tabla 6. Principales factores de éxito competitivo de las Pyme
- Tabla 7. Niveles de Competencias
- Tabla 8. Comparación de la ventaja competitiva entre empresas grandes y pequeñas.
- Tabla 9. Base instalada de dispositivos con posibilidad de acceder a Internet en México, 2007
- Tabla 10. Principales motivos de las Pyme para utilizar Internet (porcentaje de empresas)
- Tabla 11. Detalle de Rasgos Esenciales y Subordinados de un consultor
- Tabla 12. Alianzas de la red de incubadoras del ITESM con diversos organismos gubernamentales.
- Tabla 13. Operacionalización de variables
- Tabla 14. Resultados del cruce de variables del diagnóstico realizado con las incubadoras
- Tabla 15. Análisis de los resultados de tabulación cruzada
- Tabla 16. Relación hipótesis-instrumento segunda etapa
- Tabla 17. Resultados de la efectividad y aplicación de la asesoría.
- Tabla 18. Resultados de la eficiencia de la página.
- Tabla 19. Resultados en relación a la utilidad de la asesoría en línea.
- Tabla 20. Mejora de la Orientación al mercado de los usuarios de la página
- Tabla 21. Resultados de la página con respecto a competitividad

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo el diseño e implementación de un sistema de consultoría en mercadotecnia para las empresas incubadas en el sistema ITESM y las empresas Pyme del país.

Se realizó en dos etapas; en la primera, se investigó cuál era la necesidad de conocimiento en mercadotecnia que tenían estas empresas, la disposición a recibir consultoría en línea y las características que debería tener la página web para poder satisfacer la necesidad de estos conocimientos y la forma de realizarlo en línea. Se escogió hacerlo de forma virtual ya que la mayoría de las empresas pueden tener acceso a Internet desde cualquier parte del país, teniendo solamente conocimientos básicos de computación.

Se implementó el servicio, se invitó a estas empresas a usarlo para posteriormente evaluar la percepción de utilidad por parte de los empresarios para mejorar sus conocimientos en mercadotecnia, orientarse mejor a su mercado e incrementar su competitividad, así como también se probó la disposición de los empresarios a usar este sistema de forma virtual.

Los resultados encontrados nos muestran que los usuarios de la página percibieron que los servicios proporcionados les ayudarán a mejorar sus conocimientos en mercadotecnia, orientarse mejor a su mercado y aumentar su competitividad. Pidieron mejorar el diseño de la página y, a pesar de haber tenido hasta la fecha más de 4mil visitas a la página, no han mostrado un interés por usar este servicio de forma continua lo que nos lleva a concluir que aunque estén de acuerdo en que el servicio es bueno, no se acostumbran a recibirlo de forma virtual. Este hecho es un tema para una investigación posterior, en la cual se podría establecer este servicio de forma presencial-virtual de acuerdo a las preferencias del empresario que así lo solicite y evaluar los resultados para establecer este sistema de consultoría en mercadotecnia para empresas incubadas en el ITESM y otras Pyme.

ABSTRACT

The following research was made to design and implement a system focused in providing consultancy in the Marketing field to incubated enterprises of the ITESM system and the SME community. This research was composed of two stages; the first one pretended to find out the needs of knowledge in the Marketing area, the willing of the enterprises of getting the knowledge through Internet and the characteristics needed in the website to satisfy those needs. The decision of providing the consultancy online was based on the useful and available access of Internet for any community.

The second stage consisted in inviting the people to surf the web to later apply an evaluating questionnaire of the service received; this was made to evaluate if they improved their knowledge in Marketing, if that knowledge gave them the needed tools to become more competitive and to focus better on their target market.

The results showed that, in fact, the service they received gave them the necessary tools to achieve those goals. Some of the suggestions given by the evaluated people include improving the design of the website. Even though more than four thousand people have been visiting the website, they have not shown interest in keeping using the service. This fact leads to the conclusion that even they accept the service as useful; they are not used to receive it online. It is suggested to undertake a further research on the topic to find out if this service can be provided with the complement of face-to-face sessions.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas que se encuentran relacionadas con los negocios en México están convencidas de que las empresas Pyme son el motor de la economía nacional, esto se debe a que representan aproximadamente el 98% del total de todas las empresas de este país. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen estas compañías para el desarrollo de México, no todas alcanzan su pleno desarrollo y mueren antes de alcanzar los cinco años de existencia. Esto se debe a un gran cúmulo de dificultades que tienen que enfrentar las Pyme, como son: falta de apoyo financiero, desconocimiento de sus mercados, falta de habilidades gerenciales y pésimo manejo administrativo, entre otras.

Dentro de las causas principales de fracaso de estas empresas, destacan las que tienen relación con la comercialización de sus productos, es decir, problemas que surgen por la carencia de conocimientos que tienen los emprendedores para comprender y aplicar los fundamentos de mercadotecnia. En efecto, si antes de emprender cualquier compañía estos empresarios conocieran los principios básicos de mercadotecnia, su promedio de supervivencia aumentaría; más aún, aplicar estos conceptos al inicio de las operaciones de la empresa no es suficiente, su uso debe ser una herramienta constante que optimice los procesos de comercialización a lo largo de toda la existencia de la empresa. Por esta razón, cualquier compañía debe estar constantemente actualizando sus conocimientos de mercadotecnia con el fin de adaptarlos y aplicarlos a las condiciones especiales del ambiente de negocios que actualmente existe en todo el mundo: economías y competencias globalizadas, cambios dinámicos en todos los mercados y en los consumidores, pues todos estos cambios afectan directamente la operación de las empresas. Una forma en la cual estas empresas podrían ser más competitivas, especialmente en el área de comercialización de sus productos, sería a través de asesoría en los conceptos de comercialización por parte de expertos en el tema, lo que ayudaría a resolver uno de sus problemas más importantes relacionado con la falta de conocimientos sobre esta área. Dada la gran cantidad de empresas que existen a lo largo y ancho del país, esta tarea parece imposible; sin embargo, gracias a las nuevas tecnologías informáticas, especialmente la red Internet, la cual tiene ya un alcance nacional, se abre un panorama mucho más extenso y de alto alcance disponible en cualquier punto del país en donde exista una conexión a esta red, haciendo posible

que las Pyme puedan acceder a un servicio de consultoría en mercadotecnia proporcionado en línea. Dada la importancia que las empresas Pyme tienen para el desarrollo económico del país, y la triste realidad a la cual se enfrentan por causa de sus escasos conocimientos de la mercadotecnia y su aplicación, problemas financieros y administrativos, el generar esfuerzos planificados que se orienten en ayudar a estas empresas dará como resultado no sólo un mayor bienestar para los que participan de esta labor emprendedora, sino que contribuirá grandemente al desarrollo económico del país y al mejoramiento de toda la sociedad en su conjunto.

Es por todo lo anterior que se selecciono este proyecto, se diseño y se puso en marcha, en este documento se describen todas las etapas por las que tuvo que pasar este proyecto hasta hacerse realidad por medio de una página de Internet, que actualmente brinda conocimientos de mercadotecnia y consultoría en línea a todas las empresas Pyme, que así lo soliciten.

CAPÍTULO 1.

PROBLEMA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La mayoría de las personas que se encuentran relacionadas con los negocios en México están convencidas de que las empresas Pyme son el motor de la economía nacional, esto se debe a que representan aproximadamente el 98% del total de todas las empresas de este país. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen estas compañías para el desarrollo de México, no todas alcanzan su pleno desarrollo y mueren antes de alcanzar los cinco años de existencia. Esto se debe a un gran cúmulo de dificultades que tienen que enfrentar las Pyme, como son: falta de apoyo financiero, desconocimiento de sus mercados, falta de habilidades gerenciales y pésimo manejo administrativo, entre otras.

Dentro de las causas principales de fracaso de estas empresas, destacan las que tienen relación con la comercialización de sus productos, es decir, problemas que surgen por la carencia de conocimientos que tienen los emprendedores para comprender y aplicar los fundamentos de mercadotecnia. En efecto, si antes de emprender cualquier compañía estos empresarios conocieran los principios básicos de mercadotecnia, su promedio de supervivencia aumentaría; más aún, aplicar estos conceptos al inicio de las operaciones de la empresa no es suficiente, su uso debe ser una herramienta constante que optimice los procesos de comercialización a lo largo de toda la existencia de la empresa. Por esta razón, cualquier compañía debe estar constantemente actualizando sus conocimientos de mercadotecnia con el fin de adaptarlos y aplicarlos a las condiciones especiales del ambiente de negocios que actualmente existe en todo el mundo: economías y competencias globalizadas, cambios dinámicos en todos los mercados y en los consumidores, pues todos estos cambios afectan directamente la operación de las empresas. Una forma en la cual estas empresas podrían ser más competitivas, especialmente en el área de comercialización de sus productos, sería a través de asesoría en los conceptos de comercialización por parte de expertos en el tema, lo que ayudaría a resolver uno de sus problemas más importantes relacionado con la falta de conocimientos sobre esta área. Dada la gran cantidad de empresas que existen a lo largo y ancho del país, esta tarea parece imposible; sin embargo, gracias a las nuevas tecnologías informáticas, especialmente la red Internet, la cual tiene ya un alcance nacional, se abre un panorama mucho más extenso y de alto alcance disponible en cualquier punto del país en donde exista una conexión a esta red, haciendo posible

que las Pyme puedan acceder a un servicio de consultoría en mercadotecnia proporcionado en línea.

1.2 Justificación

Dada la importancia que las empresas Pyme tienen para el desarrollo económico del país, y la triste realidad a la cual se enfrentan por causa de sus escasos conocimientos de la mercadotecnia y su aplicación, problemas financieros y administrativos, el generar esfuerzos planificados que se orienten en ayudar a estas empresas dará como resultado no sólo un mayor bienestar para los que participan de esta labor emprendedora, sino que contribuirá grandemente al desarrollo económico del país y al mejoramiento de toda la sociedad en su conjunto.

Pero... ¿cómo alcanzar de forma eficiente y económica a todas estas empresas que se encuentran diseminadas a lo largo y ancho del territorio nacional? Esta tarea se convierte verdaderamente imposible de lograr usando los medios tradicionales para acceder a estas empresas; se puede asegurar que ninguna entidad privada o gubernamental que quiera proporcionar asesoría a estas empresas podría alcanzarlas con facilidad. Sin embargo, la revolución actual de las tecnologías informáticas y el desarrollo de la infraestructura en la cual operan, permiten cubrir todo el país a lo largo y ancho, haciendo posible el acceso a todas las empresas del territorio nacional independientemente del tamaño que tengan. Esta accesibilidad es de particular importancia para poder alcanzar a todas las empresas Pyme del país mediante la creación de una red de consultoría que use la plataforma Internet y brindarles el servicio de consultoría sobre conceptos de Mercadotecnia y su aplicación. En consecuencia, al tener este servicio al alcance, los empresarios mejorarán sus actividades de comercialización, aumentarán sus utilidades y podrán crear empresas más competitivas, que puedan aumentar su supervivencia, mejorar la economía los empresarios y contribuir al desarrollo económico del país.

1.3 Propósito

A pesar de que existen numerosos estudios acerca de las Pyme y sus problemas, la mayoría de éstos sólo se ha ocupado de describir las causas y consecuencias de estos problemas y casi nadie se ha preocupado por dar solución a estas situaciones problemáticas. Esta investigación no sólo investiga a fondo los problemas que tienen estas empresas por falta de conocimientos mercadológicos y su aplicación práctica, sino que propone la creación de un sistema de consultoría para las Pyme,

usando las nuevas tecnologías informáticas; esta solución es creativa e innovadora para este tipo de empresas, además de ser muy práctica dadas las facilidades que la infraestructura de comunicaciones actuales brinda para hacer posible que cualquier emprendedor a lo largo y ancho del país pueda conectarse de forma rápida y económica.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Proponer un sistema de consultoría de mercadotecnia en línea, enfocado a empresas incubadas en el sistema ITESM y empresas Pyme del país, para propiciar el mejoramiento de la operación, supervivencia y desarrollo de propuestas estratégicas de comercialización.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las necesidades básicas que los empresarios tienen sobre conocimientos de mercadotecnia y su aplicación.
- Diseñar un sistema de consultoría que alcance a estas empresas a lo largo y ancho del país.
- Diseñar una página de Internet que cumpla con todas las necesidades sobre consultoría en mercadotecnia que necesitan las Pyme.
- Evaluar el funcionamiento y utilidad de la propuesta para los emprendedores.

1.5 Alcances y limitaciones

La presente investigación incluye a las empresas incubadas en la red de incubadoras del ITESM, las cuales están localizadas en los 26 campus del sistema diseminados por todo el país; se pretende llegar a estas empresas mediante la red Internet, la cual puede ser accedida desde cualquier campus del sistema. Se pretenden analizar un periodo de prueba de este servicio de tres meses de duración, después del cual se hará una encuesta entre las empresas que solicitaron el servicio de consultoría, con el fin de evaluar su utilidad y resultados obtenidos.

1.6 Contribuciones originales esperadas

Se espera que esta investigación contribuya a encontrar una forma original e innovadora en el contexto mexicano de ofrecer consultoría en mercadotecnia a las empresas incubadas del sistema ITESM, usando la red de comunicaciones Internet, buscando:

- Una mejora de la productividad de las empresas incubadas.

- Un aumento en su supervivencia.
- Un incremento en sus conocimientos sobre mercadotecnia.
- Promoción de una mejor aplicación práctica de la mercadotecnia en sus diarios negocios.
- Un aumento en la riqueza de las familias que trabajan en estas empresas en particular, teniendo un impacto económico a nivel nacional.
- La posibilidad de trasladar este modelo de consultoría en línea a empresas Pyme del país para mejorar su rentabilidad y contribuir al mejoramiento de la economía nacional.

1.7 Organización de la investigación.

Capítulo 1.

En este capítulo se exponen los fundamentos para la realización de la investigación. En esta sección se enuncia el problema y los objetivos generales y particulares de la investigación así como los alcances y limitaciones para la realización del trabajo. Se manifiestan conocimientos que hasta la fecha se han documentado sobre estudios e investigaciones, acerca de la falta de conocimientos en mercadotecnia y orientación al mercado

Capítulo 2.

Se presentan los fundamentos teóricos sobre los que se realizará este trabajo de investigación. Se define lo que son las empresas Pyme, su problemática y la trascendencia de estas para el desarrollo económico y social del país; Se establecen los fundamentos de Internet, como un medio para poder llegar a todas las empresas Pyme, los conocimientos que necesitan para aumentar su competitividad por medio del uso de consultores virtuales, consultados por medio de Internet y las necesidades y ventajas que la consultoría podría dar a estas empresas de acuerdo a lo manifestado en la literatura, por académicos, hombres de empresa y consultores que se han dedicado a investigar estas empresas.

Capítulo 3.

Se establece el marco referencial dentro del cual se realizó la investigación, que fue principalmente en las empresas incubadas del sistema ITESM, sus características y su forma de operar.

Capítulo 4.

Esta sección contiene la metodología diseñada para el desarrollo del trabajo de investigación, aquí se presentan las hipótesis, los métodos utilizados así como los instrumentos que se desarrollaron para aplicarse tanto en la etapa I como en la etapa II.

Capítulo 5

Se describen los pasos que se siguieron en la primera etapa de la investigación; los objetivos, las preguntas de investigación, el diseño, los resultados y su análisis, así como las conclusiones que sirvieron como fundamento para la segunda etapa de esta investigación.

Capítulo 6

Se establecen los objetivos de la segunda etapa de la investigación, el diseño de los instrumentos de medición de esta etapa, el análisis estadístico de los datos, y la contrastación de todas las hipótesis.

Capítulo 7

Aquí se discuten los resultados y su relación con los objetivos originales de la investigación, se establecen las conclusiones y recomendaciones para trabajos futuros.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de Pyme

Actualmente existen diferentes criterios para definir si una empresa es micro, pequeña, mediana o grande. Dichos criterios varían de acuerdo a cada país. En México, se determina, en base al número de trabajadores. Las Pyme en el sector industrial (Tabla 1) son aquellas con menos de 250 empleados mientras que en el sector comercial y en el de servicios, el número máximo de trabajadores se reduce a 100.

Tabla 1.

**Clasificación por número de trabajadores de las empresas mexicanas de acuerdo al DOF
(2002)**

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002

Tabla 2.

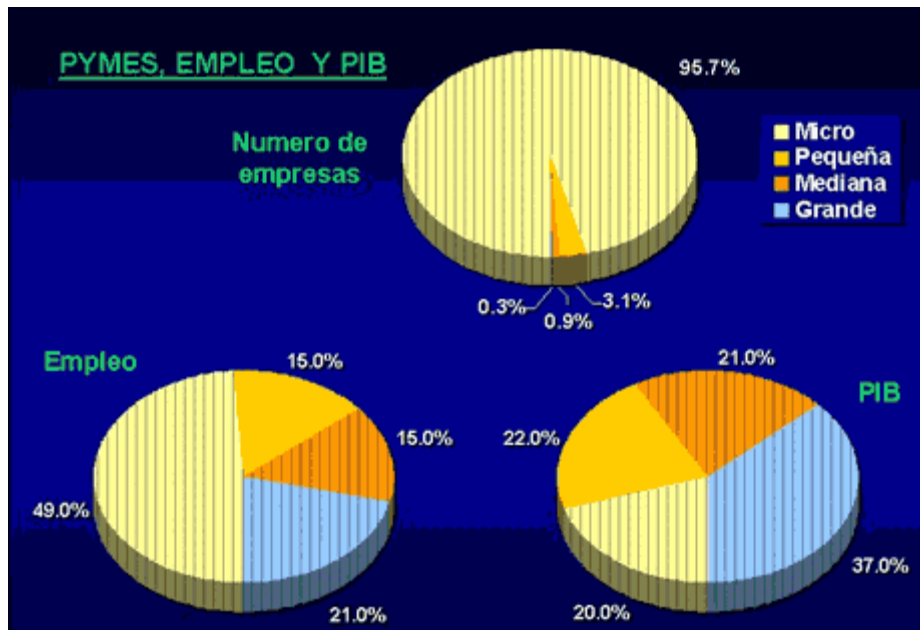
Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales

COMPOSICIÓN POR TAMAÑO Y SECTOR (PARTICIPACIÓN PORCENTUAL)				
TAMAÑO	SECTOR			TOTAL
	Industria	Comercio	Servicios*	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: http://www.contactopyme.gob.mx/impactoPyme.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5

Gráfica 1.

Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales



Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

Así mismo el INEGI (2003) subdivide los sectores empresariales de la siguiente manera:

- ♦ **Industria:** Todas las actividades de la transformación mecánica, química o física de bienes naturales o intermedios, artículos cualitativamente diferentes. Agricultura, manufactura, construcción y generación de servicios públicos (electricidad, agua, gas, etc.)
- ♦ **Comercio:** Se refiere a todas las transacciones orientadas a la compra de bienes, con el propósito de venderlos en el mismo estado en que fueron adquiridos, se clasifican en: Primario (agricultura, silvicultura y minería) y secundario (Alimentos, bebidas y tabaco, textiles, maderas y muebles, papel, productos químicos y bienes raíces).
- ♦ **Servicios:** Son las actividades económicas intensivas, de carácter intangible dentro de los cuales están: Servicios públicos, restaurantes, consultorías, transportes, finanzas, turismo y comunicaciones.

Cuando se habla de pequeñas y medianas empresas (Pyme) se entiende que se está hablando de empresas con tales características (pequeñas y medianas). Sin embargo, no se puede generalizar este término como normalmente se hace. Si se analiza punto, de acuerdo a la clasificación que en

México existe de las empresas y tomando como referencia a las empresas de comercio, se puede decir que las empresas Pyme son aquellas que tienen entre 11 y 100 empleados laborando en ellas. Sin embargo, con certeza se puede decir que las características y necesidades que tiene una empresa de este sector que cuenta con 15 empleados, difiere de aquella que cuenta con 90.

Desgraciadamente, los estudios que se realizan están enfocados de manera global a lo que es una Pyme generalizando sus características y necesidades, y son muy pocos los que hablan de manera particular sobre la pequeña y la mediana empresa individualmente (Soto y Dolan, 2004; Ramírez, 2005).

Rendón (2001) menciona que existe una forma cualitativa para definir cuando se trata de una pequeña o mediana empresa. Para ello se basa en los siguientes estándares:

- ◆ Administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propio dueño).
- ◆ El capital de la firma es suministrado por su propio dueño.
- ◆ El área de operaciones es relativamente pequeña, principalmente local.
- ◆ La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra de la industria o del giro.

Sin embargo, las empresas Pyme también tienen características de carácter cualitativo, que las hacen ser diferentes de las grandes empresas. Schollhamer y Kuriloff (mencionado por Carlson, 1990), mencionan que existen cinco características que las distinguen de las demás empresas:

- Alcance de las operaciones: Se enfocan en mercados locales a diferencia de las grandes corporaciones, las cuales se dirigen a mercados nacionales e internacionales.
- Escala de las operaciones: Cuentan con una limitada participación de mercado en relación con las demás empresas de su sector.
- Propiedad: Pertenecen a una persona o a un grupo pequeño de inversionistas.
- Independencia: El dueño o administrador tiene el control total sobre el negocio, aunque se ve limitado por algunas agencias financieras las cuales le han facilitado un crédito en la mayoría de las veces. Se consideran también independientes al no ser parte de un gran consorcio o ser una sucursal.
- Estilo de Administración: Es personalizada, de tal manera que el dueño o los dueños conocen a todos los trabajadores, participan en todo el proceso de la toma de decisiones y no comparten el poder.

2.2. Importancia de la Pyme

La importancia de este tipo de empresas es que contribuyen en todos los países del mundo, con la mayoría absoluta de los establecimientos productivos, el empleo y el ingreso nacional, constituyendo la columna vertebral del mercado interno, el desarrollo regional y la masificación del bienestar de la población (Quiñones, 1999). Ante esto, nadie puede negar la importancia que tienen las Pyme para el desarrollo económico de un país.

Las empresas Pyme constituyen en todo el mundo la base del desarrollo empresarial. Según un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés) en el 2003, la Pyme representaron entre el 96 y 98 % de las empresas existentes en los países miembros de dicha organización y son las principales generadoras de empleo, ya que representan entre el 57 y el 81 % de empleos en dichos países por lo que generan el 70% de PIB. En la Unión Europea representan más del 99% de los 12 millones de empresas que hay, ocupan más del 70% de los trabajadores y generan casi el 70% del PIB, mientras que en México ocupan el 99.7%, representan el 64% de empleos y generan el 42% del PIB. Dadas las cifras, nadie puede negar que las Pyme sean fundamentales para el empleo, tanto por el número de trabajadores de que disponen actualmente, como por su capacidad para generar empleo. En los países que conforman la Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD), que por lo general son países desarrollados, las Pyme constituyen el 95% del total de empresas, las cuales ofrecen entre el 60% y 70% de los empleos (OECD, 2000b). Cifras similares se encuentran en países en vías de desarrollo; en Ecuador y Bangladesh por ejemplo, las Pyme representan el 99% de las empresas y aportan el 55% y 58% de empleos respectivamente (Hallberg, 2000). La mayoría de los empleos que ofrecen las Pyme se encuentran en el sector de servicios, aunque las Pyme también representan un alto porcentaje de las empresas manufactureras y proveen al menos la mitad de los empleos en este sector. Las pequeñas empresas están cada vez más presentes en industrias con alta tecnología como la informática y las comunicaciones; y en el sector servicio como el desarrollo de recursos humanos (OECD, 2000b). Además del número de empleos que aportan, las Pyme contribuyen al crecimiento económico de un país. El crecimiento en la productividad está fuertemente influenciado por la alta competitividad que las pequeñas empresas logran al tratar de sobrevivir. Menos de la mitad de las pequeñas nuevas empresas sobreviven más de cinco años, lo que genera rotaciones muy altas de empleos y una constante movilidad en el mercado laboral; proceso indispensable para la competitividad y el cambio estructural (OECD, 2000a). Un reciente estudio de la Administración de Pequeñas Empresas (SBA) presentado por Scarborough y Zimmerer (2000), concluyó que las Pyme en Estados Unidos son líderes en capacitación. Aunque

sus programas de capacitación son informales y desarrollados dentro de la empresa, éstos tienen una alta efectividad y se presentan con mucha mayor frecuencia que en las grandes organizaciones. Además entre el 30% y 60% de las Pyme en los países que conforman la OECD son altamente innovadoras. Aunque gastan menos que las grandes empresas en investigación y desarrollo, innovan en otras formas como la creación o reingeniería de productos o servicios y la introducción de nuevos enfoques organizacionales (OECD, 2000b). Más aún, un estudio de la “National Science Foundation” en Estados Unidos muestra que las Pyme por cada dólar invertido producen cuatro veces más innovaciones que las grandes empresas (Scarborough y Zimmerer, 2000). Sin embargo, a pesar de su gran importancia económica y social, este grupo de empresas enfrentan múltiples obstáculos para su desarrollo: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero, insuficientes capacidades administrativas y barreras regulatorias (Cárdenas, 2002). Es por ello que los gobiernos necesitan asegurar la existencia de un marco legal, regulatorio y financiero que facilite a las Pyme el acceso a recursos financieros, nuevos mercados e información (OECD, 2000b).

Por otra parte, debido al contacto directo entre los trabajadores y los dirigentes de la empresa, se limita de manera tácita la posibilidad del desempleo en caso de caída coyuntural de la actividad de la empresa. Las empresas Pyme preservan el empleo por su facilidad de adaptarse a las necesidades del mercado, a medida que éste evoluciona.

Esta participación es fundamental en la generación de valor agregado, caracterizándose por su gran capacidad para crear nuevas empresas. Así mismo, Borja (1999) cita algunas ventajas que tienen las Pyme para el desarrollo económico:

- ◆ Facilidad de creación, instalación y manejo asequibles para millones de mexicanos.
- ◆ Capacidad de atender pequeños nichos de mercado.
- ◆ Niveles y escalas tecnológicas accesibles a muchos mexicanos.
- ◆ Bajos requerimientos de capital, a escala de la familia mexicana media.
- ◆ Mayor generación de empleo por peso invertido o vendido.
- ◆ Pocos requerimientos de mano de obra calificada.
- ◆ Gran generación de empleos, adecuados a las características de la población mexicana disponible.
- ◆ Amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina.
- ◆ Máxima contribución a la formación del mercado interno.
- ◆ Gran versatilidad y dispersión geográfica, que fortalece un desarrollo regional más equilibrado, en cualquier municipio y entidad federativa.

- ♦ Semillero tradicional de la clase empresarial que el país requiere.
- ♦ Actividad fundamental para la estabilidad económica y social.

Además de las características antes mencionadas, las Pyme poseen atributos de carácter cualitativo que las distinguen de las grandes corporaciones. Schollhammer y Kuriloff mencionados por Carson (1990), distinguen cinco características principales:

- ♦ Alcance de las operaciones: Se enfocan en mercados locales, a diferencia de grandes corporaciones dirigidas a mercados nacionales o internacionales.
- ♦ Escala de las operaciones: Cuentan con una limitada participación de mercado en relación con el resto de las empresas en el sector.
- ♦ Propiedad: Pertenecen a una sola persona o un grupo pequeño de inversionistas.
- ♦ Independencia: El dueño o administrador tiene total control sobre el negocio, aunque su independencia es limitada en cierto grado por obligaciones con instituciones financieras. Además se les considera independientes por no formar parte de un complejo sistema administrativo, como las sucursales o pequeñas divisiones de grandes consorcios.
- ♦ Estilo de administración: Son administradas de forma personalizada, de tal forma que los dueños conocen a todos los trabajadores, participan en todos los aspectos de la administración y no comparten el proceso de toma de decisiones. (pp. 8-9).

2.3 Impacto de la Pyme en México

La importancia de estas empresas no pasa desapercibida en el entorno mexicano. De acuerdo a datos ofrecidos por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) con base en el Censo económico realizado en 1999, las Pyme representan el 99.7 % de los casi 2.85 millones de empresas existentes en el país (tabla 2).

Tabla 3.
Composición de las empresas por tamaño y sector.

COMPOSICIÓN POR TAMAÑO Y SECTOR (participación Porcentual)				
TAMAÑO	SECTOR			TOTAL
	Industria	Comercio	Servicios	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7

Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: Censo Económico 1999. Publicado por el SIEM.

Tal como se mencionó anteriormente, proporcionan el 42% del PIB y son generadoras del 64% de empleos del total de la población económicamente activa (PEA), lo que además las hace una importante fuente de ingresos y ocupación para muchas familias mexicanas.

Dada la importancia que tienen las Pyme para el desarrollo económico de México, es importante considerar el impulsar dentro de ellas, estrategias que permitan brindarles ventajas competitivas y puedan igualarse o superar a empresas internacionales (Rendón, 2001). Ante esto, nadie puede negar la importancia que tienen las Pyme para el desarrollo económico de un país.

Por otra parte, debido al contacto directo entre los trabajadores y los dirigentes de la empresa, se limita de manera tácita la posibilidad del desempleo en caso de caída coyuntural de la actividad de la empresa. Las Pyme preservan el empleo por su facilidad de adaptarse a las necesidades del mercado, a medida que éste evoluciona.

Esta participación es fundamental en la generación de valor agregado, caracterizándose por su gran capacidad para crear nuevas empresas. Quiñones (2001) menciona que el tejido empresarial con el que cuentan las Pyme, ha demostrado ser más resistente a las crisis que el de las grandes corporaciones, ya que tiene más flexibilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, además de tener una participación activa cuando están integradas en cadenas productivas con grandes y medianas empresas, en el incremento de la eficiencia productiva de toda la cadena, aumentando así sus ventas en los mercados internos y de exportación.

Castro (1999, agosto, párrafo 10) menciona que existen aspectos importantes del avance de las Pyme a nivel mundial, los cuales son:

- La competencia mundial se ha intensificado como consecuencia de la innovación tecnológica aplicada a la vida diaria: transporte, información, comunicaciones y la integración resultante de la economía mundial.
- Alto grado de incertidumbre, reflejado en la disminución significativa del crecimiento de los países desarrollados, la aparición de nuevas economías y nuevos bloques económicos.

- Por una fragmentación intensificada de los mercados, debida a una creciente demanda de consumo por diferentes productos, que estimula a las empresas, para hacer más hincapié en la diferenciación de los productos.

Así mismo, Borja (1999) cita algunas ventajas que tienen las Pyme para el desarrollo económico:

- Facilidad de creación, instalación y manejo asequibles para millones de mexicanos.
- Capacidad de atender pequeños nichos de mercado.
- Niveles y escalas tecnológicas accesibles a muchos mexicanos.
- Bajos requerimientos de capital, a escala de la familia mexicana media.
- Mayor generación de empleo por peso invertido o vendido.
- Pocos requerimientos de mano de obra calificada.
- Gran generación de empleos, adecuados a las características de la población mexicana disponible.
- Amplias posibilidades de ocupación informal familiar y femenina.
- Máxima contribución a la formación del mercado interno.
- Gran versatilidad y dispersión geográfica, que fortalece un desarrollo regional más equilibrado, en cualquier municipio y entidad federativa.
- Semillero tradicional de la clase empresarial que el país requiere.
- Actividad fundamental para la estabilidad económica y social.

2.4 Problemática de las Pyme

De acuerdo con Villarreal (1999) en base a los resultados de un estudio, la problemática de la pequeña y mediana empresa del país radica en los siguientes puntos:

- ♦ Recursos limitados.
- ♦ Carencias tecnológicas.
- ♦ Sistemas de control no muy desarrollados.
- ♦ Tienen condiciones de trabajo poco funcionales.
- ♦ El director es quien regularmente toma las decisiones.
- ♦ Sector poco estudiado por los investigadores e instituciones públicas y privadas.
- ♦ Bajo nivel de escolaridad en sus empleados.
- ♦ Altos índices de rotación y ausentismo.

- ◆ Ausencia de una cultura de calidad que permita competir en forma favorable en el mercado.
- ◆ Acceso limitado a la información y capacitación.
- ◆ No se encuentran preparadas para la globalización.

2.5. Perspectiva actual de las Pyme.

En México existen 2.9 millones de establecimientos, de éstos el 98% son Pyme (2.85 millones), las cuales contribuyen al 40% del PIB, y generan el 64% de los empleos del país. Sin embargo, los problemas internos y externos que se les presentan a estas empresas les restan competitividad. Los problemas externos son causados por la macroeconomía y están fuera de la responsabilidad de la empresa, en cambio, los problemas internos son responsabilidad de la empresa y ésta debe solucionarlos, para poder sobrevivir (CIPI, 2003).

De las dos mil Pyme que nacen cada año, el 65% desaparece antes de cumplir dos años de vida; de éstas, el 23% fracasa por problemas relacionados con la producción, manejo de insumos, ventas y cobranza (Lino, 2007, citado por Rodríguez, 2005).

El profundo conocimiento técnico, adquirido por pequeños y medianos empresarios, se ve gravemente opacado por su incompetencia administrativa. Como menciona Bolaños (1998, párrafo 2) “Éstos [empresarios] nacen de una ventaja competitiva personal basada en algún diferencial técnico: excelentes vendedores, muy buenos técnicos o sobresalientes artesanos”. Sin embargo, “muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características” (Nacional Financiera, 2004, p. 2). Cuando se quiere resaltar la importancia de las Pyme, se presume que generan más del 70% de los empleos del país y cerca de la mitad del Producto Interno Bruto (CIPI, 2001). Las pequeñas y medianas empresas representan el 98% del total de las empresas en México (Fuente: SECOFI, AÑO); son éstas las que más problemas tienen y menos apoyo, como la imposibilidad de acceder a créditos o asesoría. Si se quiere hacer una crítica, se destaca su informalidad, falta de profesionalismo y escasez de datos financieros. “Las Pyme mexicanas no sólo requieren financiamiento. La lista de necesidades es mucho más larga” (Ortega, 2006, 25 de febrero, página 1).

2.6. Causas de fracaso de las Pyme

De acuerdo con Albornoz (2005), los hechos que presentan las Pyme en México son:

1. El 10% de las empresas que cumple 10 años en el mercado logra crecer, madurar y tener éxito.
2. El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
3. El 50% de las empresas quiebra durante el primer año de actividad.
4. El 90% de las empresas quiebra antes de cumplir 5 años en el mercado.

Las causas:

1. Deficiencias en el área de marketing (problemas para vender).
2. Deficiencias en la gestión operativa (problemas para producir y operar).
3. Deficiencias en los sistemas de control (problemas para controlar).
4. Deficiencias en la planificación (problemas para visualizar el futuro y planificar).
5. Deficiencias en la gestión (problemas para dirigir la empresa).

Rodríguez (2005) menciona también que las causas se sustentan en que el 43% de las Pyme fracasa por errores administrativos, el 24% muere por tropiezos financieros, otro 24% por problemas fiscales, 16% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza, el 4% por asuntos relacionados con la producción y el 3% por conflictos con los insumos.

Los motivos son varios, pero la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) destaca que una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes. Como se puede inferir de las anteriores investigaciones, la falta de conocimientos en mercadotecnia y la falta de preparación de los directivos de estas empresas, son una causa importante del fracaso de las Pyme, entre otras causas mencionadas. Otra causa importante es la ausencia de una cultura empresarial, de acuerdo con un documento del Centro Regional para la Competitividad Empresarial (CRECE), pocas Pyme se plantean su misión, visión y valores (citado por Rodríguez, 2005, párrafo 7). Son empresas que no se cuestionan ¿por qué existimos como organización?, ¿por qué nos compran los clientes?, ¿cuál es nuestro propósito?, ¿cuáles son nuestros valores? El no plantearse lo anterior y, mucho menos, tener una respuesta al respecto, envía mensajes confusos a clientes, proveedores y empleados sobre quién se es y hacia dónde se camina.

“Veo varios problemas de liderazgo, de falta de una cultura empresarial, problemas de mercado, problemas de control de costos, de manejo de inventarios, mercadotecnia y problemas de capacitación. Lo que es un hecho es que no tener

esta cultura es como viajar en un barco sin timón”, afirma Castellanos (citado por Rodríguez, 2005, párrafo 5).

Según una investigación de Nacional Financiera (NAFIN, 2004) existen cinco causas comunes que contribuyen al fracaso de la Pyme. La primera es la incompetencia o falta de experiencia de los administradores. Frecuentemente, por ejemplo, muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo (Bolaños, 2006, junio).

Una segunda causa, un tanto relacionada con la anterior, es la negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio. Es común observar que, después de la "magna" apertura, algunos empresarios se sienten descorazonados y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.

La falta de controles adecuados es la tercera causa común de fracaso. El empresario al frente de la Pyme, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas. Es común observar que, la gran mayoría de las veces, que los administradores son tomados por sorpresa, en situaciones que pudieran haber sido anticipadas, de contar con un sistema de control adecuado. (Castellanos, 2005). De acuerdo con Gravert citado por Soto y Dolan (2004), los tipos de controles que deben existir en las Pyme son:

- Control de las políticas de compras.
- Control sobre los procedimientos.
- Control sobre el personal.
- Control de la producción.
- Control sobre las ventas.
- Control sobre las materias primas.

El control permite verificar los resultados que se obtienen de acuerdo a lo planificado, así también verificar que los objetivos se están alcanzando en los plazos señalados. También nos da la oportunidad de reunir datos que nos permitan desarrollar acciones correctivas, cuando éstas son necesarias y ajustar el plan de acuerdo a los resultados del control ejercido.

La cuarta causa de fracaso es la falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos. Es común aquí observar que los administradores se concentran en anticipar las inversiones en activos fijos y algunos de

los gastos de operación; sin embargo, no planean las necesidades de capital de trabajo, ni otro tipo de gastos o inversiones.

La quinta y última causa de fracaso es la falta de una identificación correcta del riesgo. En ocasiones, el entusiasmo desmedido hace que únicamente se evalúen de manera parcial los retos futuros, ignorando muchos de los riesgos posibles. Además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y, por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes. En este tipo de actividad, es normal escuchar aquella frase de que "lo urgente no deja tiempo para lo importante" (Nacional Financiera, 2004).

Existen innumerables causas que contribuyen al fracaso de las Pyme, pero muchas veces la combinación de ellas hace imposible la existencia de estas empresas. Entre las más comunes se pueden citar de acuerdo a Rodríguez (1999) y Anzola (2002) las siguientes:

- Falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño.
- Insuficiente capital.
- Falta de libros adecuados de contabilidad.
- Mala administración de los inventarios.
- Mala administración de las cuentas por cobrar.
- Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.

Explicando un poco más de los principales factores que intervienen en la existencia de las Pyme, se puede argumentar que **la falta de experiencia e incapacidad del dueño**, se traduce como falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de perseverancia para responder ante situaciones difíciles. Comúnmente caen los dueños en el error de que pueden aprender lo que no saben en su propio negocio (Rodríguez, 1999).

La insuficiencia del capital ocasiona que no exista una adecuada sincronización entre el efectivo que sale de la empresa y el que entra como resultado del cobro de los créditos con la intervención que hace la empresa para iniciar sus operaciones.

La carencia de libros adecuados de contabilidad provoca que la calidad de la información contable esté en función del sistema de contabilidad existente y de la capacidad del contador.

El tener una **mala administración en los inventarios**, se refleja en gastos excesivos o innecesarios para mantener el mismo, ya sea causado por exceso de mercancía, carencia de ella, pérdida por robo o accidentes, etc. Lo cual, lleva a la falta de liquidez y descapitalización, dando como resultado el fracaso de la empresa.

Así mismo, el **no tener una adecuada administración de las cuentas por cobrar** lleva a dichas empresas de igual forma a descapitalizarse o a no tener una adecuada sincronía entre lo que se

vende con lo que se cobra, dando como resultado faltante de dinero que se traduce en necesidad de este para subsistir.

Por último la **mala ubicación de la empresa**, lo cual lleva al fracaso de la empresa o en el mejor de los casos a sobrevivir en una forma secundaria.

Se puede prevenir el fracaso de las Pyme, pero primeramente se deben identificar los síntomas que pronostican el posible fracaso. Como se deduce de las causas del fracaso, se identifican los tres aspectos que deben revisarse en todas estas empresas. La liquidez, solvencia y la capacidad de éstas de realizar ingresos netos (Rodríguez, 1999).

Husband y Prunendu (1999), mencionan que en las Pyme existen factores tales como la administración de la operación, el control financiero, la utilización de registros de datos, el enfoque al cliente y el mercadeo, el acceso a la información, la consultoría profesional, ya sea legal, contable, etc., el mantenerse actualizado en los cambios que surgen en el mercado, el planear a futuro y la tecnología e innovación, los cuales son factores clave que contribuyen a la supervivencia y sustentabilidad de la Pequeña y Mediana Empresa.

De acuerdo con Maza (mencionado por Martínez y González sin año, p. 4), las causas principales de fracaso de las Pyme, se pueden agrupar en dos grupos estructurales y del entorno:

- Causas estructurales: Son las que tienen relación con la estructura interna de la empresa.
- Causas del entorno: Son las que rodean a las actividades de la empresa.

Divide a las causas estructurales en:

- Dirección y administración y,
- Problemas de escala.

Divide a las causas del entorno en:

- Mercado
- Financiamiento
- Otras.

Las principales causas de fracaso según el estudio mencionado se agrupan en la siguiente tabla:

Tabla 4.
Principales Causas de Fracaso de las Pyme

ESTRUCTURALES	Dirección y administración.	• Ausencia de un sistema. • Crecimiento por encima de lo sostenible. • Control de costos. • Mercadotecnia. • Falta de mentalidad empresarial. • Inversiones no productivas.
	Problemas de Escala	• Falta de especialización. • Altos costos de materia prima. • Mercadotecnia suficiente.
DEL ENTORNO	Mercado	• Cambios en las cadenas productivas • Requerimientos crecientes. • Problemas de cobranza,
	Financiamiento	• Falta de créditos. • Costos del crédito. • Requisitos y políticas de los bancos.
	Otros	• Impuestos. • Falta de organización y liderazgo.

Fuente: Maza A, (1998)

Por otro lado analizando el caso de Brasil, un país con muchas similitudes con México, y según un estudio oficial publicado por el Servicio Brasileño de Apoyo a Pequeñas Empresas (SEBRAE), citado por Fernández (2003), el fracaso de las empresas se debe a diversos factores (tabla 3).

Tabla 5.

Factores que motivaron el fracaso de las empresas según SEBRAE

Factor	% del total
No planificación de la producción	40 %
No planificación de ventas	50 %
No tenían implantado sistemas de costo	45 %
No controlaban sus existencias	47 %
No emplearon técnicas de mercadotecnia	85 %
No entrenaron debidamente a su personal en las nuevas tecnologías	75 %
No evaluaban la productividad	65 %
No controlaban la calidad del producto	60 %
No tenían un diseño o esquema empresarial	75 %

Fuente: Fernández F, (2003), “Comercio Electrónico en América Latina. Perspectivas”, Industrial/Vol. XXIV/No. 1/2003. La Habana, Cuba.

Como se observa en la tabla 4 las similitudes entre las Pyme mexicanas y las brasileñas son muchas, especialmente en el tema objeto de esta investigación, que es la mercadotecnia, ya que el fracaso por no emplear técnicas de mercadotecnia es el 85%, como se puede apreciar en los resultados del estudio brasileño.

Éste grupo de empresas enfrentan múltiples obstáculos para su desarrollo: problema de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero, insuficientes capacidades administrativas barreras regulatorias (Cárdenas, 2002). Es por ello que los gobiernos necesitan asegurar la existencia de un marco legal, regulatorio y financiero que facilite a las Pyme el acceso a recursos financieros, a nuevos mercados e información (OECD, 2000b).

2.7. Causas de éxito de las empresas Pyme

Los estudios revisados se centran en las experiencias de pequeñas y medianas empresas de todo el mundo. Si sus conclusiones son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión todavía abierta (Luk, 1996).

Concretamente, tres son las perspectivas adoptadas en la literatura al respecto:

1. La que apuesta por que las claves del éxito en las empresas no tienen fronteras ni nacionalidad al considerar que están basadas en conceptos y valores sencillos, que parten de una historia y de una cultura (Clifford & Cavanagh, 1989).
2. Los que parten de la premisa de que no todos los factores identificables como ingredientes necesarios para el éxito lo son en todos los países o deben presentarse con la misma intensidad en todos los países (Huck y McEwen, 1991; Kay, 1993; Yusuf, 1995; Cunningham, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996). La existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva.
3. Los que como Viedma (1992, pp. 104-105) buscan una perspectiva integradora al considerar que en las empresas de éxito pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero que sin duda otros factores de éxito estarán ampliamente condicionados por el país y serán específicos de las empresas que allí actúen.

Tabla 6.
Principales factores de éxito competitivo de las Pyme

FACTORES MENCIONADOS	AUTORES ENCONTRADOS
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992;
Capacidades directivas	Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf,
Capacidades de marketing	1995; Wijewardena y Cooray, 1995;
Calidad	Luk, 1996; Álvarez y García, 1996;
Innovación	Puig, 1996; Camisón, 1997;
Recursos tecnológicos	Gadenne,
Sistemas de información	1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i>
Adecuada gestión financiera	1999; (European Foundation for
Valores culturales	Quality Management citado por
Estructura organizativa	Rubio & Aragón 2002)
Know How	, 2000; Llopis,
	2000; Monfort, 2000; Warren y
	Hutchinson, 2000; Donrosoro <i>et al.</i> , 2001

Fuente: Elaboración propia

Concretamente, el primer factor que aparece resaltado en la mayoría de los trabajos es el que se refiere a los recursos humanos de la empresa (Clifford & Cavanagh, 1989; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Lin, 1998; Camelo *et al.*, 1999; Llopis, 2000; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro *et al.*, 2001). Los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y cómo estos trabajan son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito, tecnología y productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer, 1994). El éxito de las Pyme viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización.

El segundo de los factores identificados en la literatura es la capacidad directiva para gestionar la empresa (Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Luk, 1996; Puig, 1996; Camisón, 1997; Lin, 1998; European Foundation for Quality Management, 2000; Monfort, 2000; Donrrosoro *et al.*, 2001). Dentro de ella conviene resaltar, específicamente, la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Las Pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos.

La tercera de las características resaltadas son las relacionadas con las capacidades de marketing (Rubio & Aragón, 2002) La empresa de éxito se distingue de sus competidoras por una clara orientación al mercado y, sobre todo, por presentar una clara orientación hacia el cliente.

Las Pyme de éxito se caracterizan, además, por el factor calidad; la cultura de atención al cliente, la consecución de productos y servicios de calidad, o la imagen de marca de calidad, son necesarios para alcanzar el éxito competitivo (Luk, 1996; Powell, 1996; Camelo *et al.*, 1999; Donrrosoro *et al.*, 2001). La innovación aparece en la literatura como otro de los factores claves para alcanzar el éxito; es preciso establecer mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión (Viedma, 1992; Puig, 1996; Camelo *et al.*,

1999; Donrroso *et al.*, 2001). Muy unido al anterior, están los recursos tecnológicos y las inversiones en tecnología de producto y/o producción (Álvarez y García, 1996; Puig, 1996; Donrroso *et al.* 2001).

Otros factores de éxito identificados en la literatura son:

1. El mantenimiento de buenos estándares financieros a través de una adecuada gestión financiera (Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000).
2. La existencia de fuertes valores culturales compartidos por todos los individuos que forman la empresa (Clifford y Cavanagh, 1989; Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996; Llopis, 2000; Donrroso *et al.*, 2001).
3. La estructura organizativa (Clifford y Cavanagh, 1989; Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrroso *et al.*, 2001). La empresa de éxito ha abandonado la estructura funcional o clásica para adoptar modelos organizativos más descentralizados.
4. Por último hay que hacer referencia a los sistemas de información (Viedma, 1992; Llopis, 2000; Donrroso *et al.*, 2001) dado que son rápidos, sencillos, transparentes y prácticos.

En México no existe una gran cantidad de investigaciones sobre los factores de éxito de las Pyme, el más conocido es el realizado por NAFIN (2002), el cual nos dice que:

Son tres las causas que contribuyen al éxito de la Pyme, según la misma investigación de NAFIN (2002):

La primera: trabajo arduo, dedicación y esfuerzo. Los empresarios que se comprometen con la búsqueda del éxito y que están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios, por lo general, alcanzan a ver los frutos de su dedicación.

La segunda: la correcta identificación de las necesidades del mercado. Ninguna empresa, ni grande ni pequeña, existe por el deseo de su dueño o administrador. Todas las empresas existen porque satisfacen necesidades de los clientes, por lo que resulta vital identificarlas correctamente.

La tercera: El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar. El empresario debe poseer un mínimo de habilidades y conocimiento del negocio para poderlo administrar. De otra manera, deberá buscar las personas adecuadas.

2.8. Identificación de las necesidades y problemática específica de Pyme.

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada por el observatorio Pyme, en 2003, las necesidades y problemática de las Pyme es la siguiente:

- Un gran porcentaje de las Pyme en México tiene una estructura de empresa familiar, por lo que sus necesidades en cuestiones de dirección y administración de la empresa son diferentes a las de un negocio “tradicional”;
- Cerca del 90 por ciento de las empresas de este estrato no cuenta con algún tipo de certificación de calidad (ISO), lo cual conlleva efectos negativos sobre su integración a cadenas productivas y su posibilidad de exportar. Lo mismo aplica para metodologías de mejora de calidad y productividad, como el *just in time* y los equipos de control numérico;
- Tres de cada cuatro Pyme cuentan con acceso a Internet. Asimismo, un promedio de 40 por ciento de éstas cuenta o planeaba contar con un sitio Web para el año 2002, y un porcentaje similar ya opera ventas de sus productos en línea;
- La estructura de ventas de las empresas está altamente concentrada. Primero, cerca del 50 por ciento de las ventas está concentrada en los cuatro clientes más importantes, y segundo, casi el 65 por ciento de la demanda se comercializa en un radio menor a 100 kilómetros de la empresa. Lo anterior pone a las Pyme en una posición endeble, al considerar que un gran porcentaje de sus ventas depende en un reducido número de empresas (y ámbito regional);
- La estructura de proveeduría posee la misma problemática, aunque un tanto más concentrada: el 75 por ciento de las ventas está concentrada en los cuatro clientes más importantes (la distribución espacial de la proveeduría es variable entre sectores);
- La tasa de aprobación de créditos por parte de la banca comercial es relativamente alta en las Pyme, cercana al 75 por ciento en promedio. Aquellos empresarios que no recibieron el crédito, aducen que una de las razones principales es la falta de garantías.
- Apenas el 9 por ciento de las Pyme está involucrado en la actividad exportadora (la distribución entre sectores es variable, ya que para el sector manufacturero, el 21 por ciento de las empresas si exporta). Sin embargo, al cuestionar los motivos (ajenos a la empresa) por los que no se exporta, los empresarios señalan la lentitud y el exceso de trámites aduaneros, así como la lentitud en el reembolso de impuestos.

2.9. Mercadotecnia y empresas Pyme

Es una realidad que hoy día México y sus empresas se enfrentan a un nuevo reto, pues la globalización de los mercados ha generado como consecuencia profundos cambios en todos los ámbitos, que las obligan a iniciar una nueva etapa de transición de una economía regulada a una con mayor libertad, de una economía cerrada a una abierta y para enfrentar el reto es necesario contar con algo denominado Mercadotecnia (Cordero, 2006).

Nadie puede negar que la mercadotecnia sea un concepto fundamental para el desarrollo de cualquier empresa sin importar su tamaño, ya que, desde un puesto callejero de venta al menudeo hasta una gran empresa manufacturera que fabrique productos de alta tecnología, necesita aplicar los conceptos de mercadotecnia para poder obtener utilidades y sobrevivir (Kotler y Lane, 2006).

En estos tiempos de constante reducción de los presupuestos y el aumento de la competencia, ¿Por qué debería una Empresa invertir continuamente en la búsqueda de la estrategia de comercialización más eficaz de que puede Desarrollar?, una estrategia impulsada por el mercado permite a la empresa comprender verdaderamente su mercado y a los clientes que son la base de este mercado. Este esfuerzo permite una integración más eficaz de todas las actividades que pueden tener repercusiones en el valor del cliente, que a su vez afecta a ambos, tanto el retorno de la inversión y como la rentabilidad (Leventhal, 2005).

Está bien documentado que las Pyme tienen características únicas que marcan diferencias entre la mercadotecnia realizada por éstas y la realizada en las grandes organizaciones (Carson, 1990). Esas características pueden ser determinadas por las particularidades y comportamientos inherentes del emprendedor o propietario/gerente, así como también puede estar determinado por el tamaño u la etapa de desarrollo de la empresa.

Esas limitaciones se pueden resumir como: recursos limitados (tales como finanzas, tiempo, conocimientos de mercadotecnia), falta de expertos o especialistas (el propietario- gerente tiende a ser generalista, más que especialista); y limitado impacto en el mercado (Gilmore et al., 2001). “Aún cuando no todos los negocios desean crecer, para la simple sobrevivencia es necesario adaptarse a los cambios en el ambiente y a las necesidades de los consumidores. La mercadotecnia facilita este proceso” (Carson, citado por Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996, p. 6). Sin embargo, los administradores de las pequeñas empresas tienen actitudes negativas o percepciones erróneas con respecto a la mercadotecnia. De acuerdo con Kenny y Dyson, citados por Hogarth-Scott et al. (1996), la mercadotecnia es vista como un lujo innecesario, debido a restricciones de recursos y a las presiones diarias del negocio. Más aún, Cohn y Lindbore, citados por Carson (1990), encontraron que ésta es percibida como un costo, no como una inversión. Por otro lado,

Patten (citado por Hogarth-Scott et al., 1996) descubre que los pequeños empresarios entienden por mercadotecnia únicamente actividades de venta, publicidad y promociones; y por ende, como Carson (1990) concluye, ésta es considerada una actividad secundaria.

Además de dicha percepción, las propias características de las Pyme limitan el desempeño de su mercadotecnia. Carson (1990) denomina estos factores como “restricciones mercadológicas de las pequeñas empresas”, los cuales se mencionan a continuación:

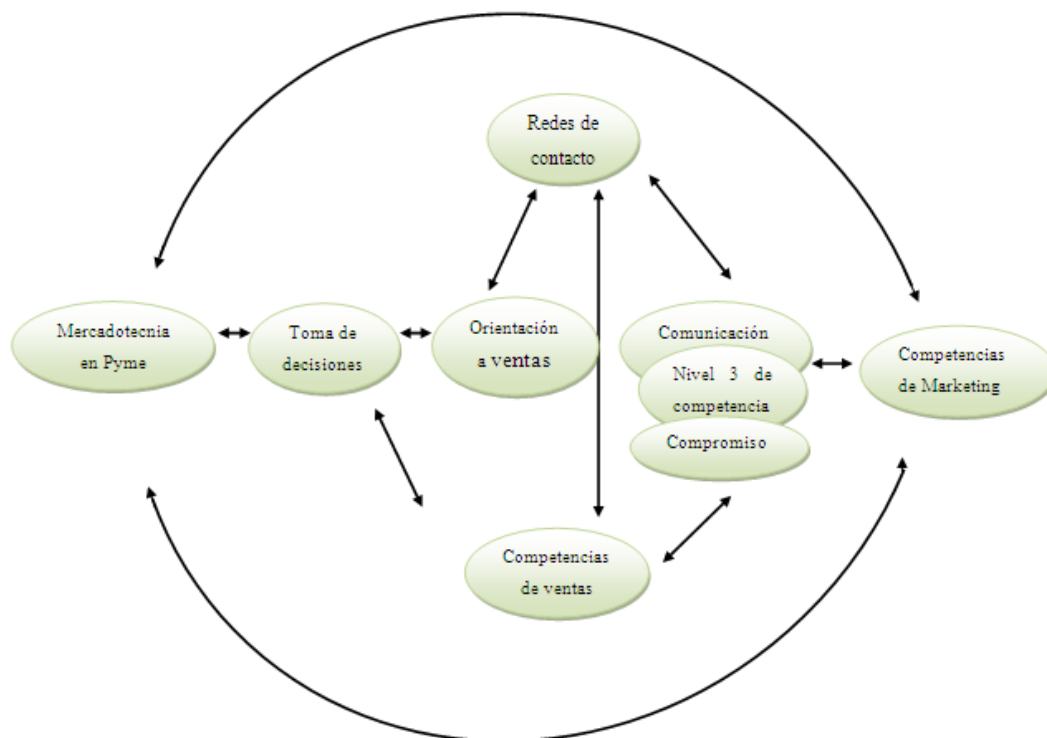
1. Recursos limitados. Tales como falta de financiamiento, conocimientos de mercadotecnia y tiempo.
2. Especialistas. Los administradores en las Pyme tienden a ser generalistas en vez de especialistas. En la mayoría de los casos son expertos en áreas técnicas pero carecen de conocimientos relacionados con los negocios.
3. Impacto limitado en el mercado. Dado su tamaño, las pequeñas empresas tienen menos empleados, menos consumidores y por lo tanto menos presencia en la localidad. De igual forma la promoción y publicidad será insignificante comparada a las actividades de las grandes compañías. (Carson 1990, p.8).

Gilmore, Carson y Grant (2001) concluyen que dichas restricciones determinan las características mercadológicas de las Pyme que son las siguientes: desorganizada, informal, vaga, no estructurada, espontánea, reactiva y desarrollada en función a las normas de la industria. Las cuales a su vez crean barreras para el correcto desempeño de los planes de marketing. Daltas y McDonald mencionados por Carson (1990), sugieren que dichas barreras se traducen en planes esporádicos, incoherentes o desorganizados.

Distintos estudios han tratado de identificar los factores que contribuyen a la buena mercadotecnia en Pyme. Kirby y Siu (1998) en su recopilación de diversas teorías sobre marketing en pequeñas empresas, agrupan a algunas de éstas en tres frentes: el primero sustenta que la mercadotecnia es determinada por el ambiente externo (Cannon; Watskins y Blackbur; citados por Kirby y Siu, 1998), el segundo la relaciona con las características personales del dueño, tales como la motivación, la creencia y la actitud (Ford y Rowley; Smith; Smart y Connant; citados por y Kirby y Siu, 1998); mientras el tercer grupo de autores sugiere que está en función de la cultura organizacional (Carson y Cromie; Morris y Paul; citados por Kirby y Siu, 1998). Si bien, ninguna de las teorías antes mencionadas explica por sí misma la forma de realizar mercadotecnia en Pyme, sí contribuyen a la comprensión de los distintos factores involucrados. De esta forma, recientemente se han desarrollado modelos que intentan integrar las distintas teorías, con la finalidad de ofrecer un panorama global de los factores que afectan y contribuyen al desarrollo de la mercadotecnia en

Pyme. Hill (2001) propone un modelo sobre los factores que determinan la mercadotecnia en las pequeñas empresas (Figura 1). Él identificó que ciertas competencias tienen un impacto directo en la práctica de una buena mercadotecnia. Las competencias son definidas por Martín y Staines (1994, p.24) como “el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades personales relacionadas con administración eficaz y liderazgo”. Éstas, aplicadas a la rama mercadológica, son definidas como “el uso de habilidades (cualidades) inherentes y aprendidas para hacer mercadotecnia” (Carson y Gilmore, 2000, p.3). Dichas competencias, como se muestra en la Tabla 6, fueron divididas por Hill (2001) en tres niveles: cimiento (nivel 1), transición (nivel 2) y prácticas (nivel 3). Las competencias del nivel 1 son necesarias para el desarrollo de una mercadotecnia estratégica, mientras que las del nivel 3 se necesitan para la mercadotecnia operacional, y por ende, las de nivel 2 son competencias transitivas entre unas y otras. Aunque las de nivel 3 podrían ser más útiles para las Pyme, éstas no se pueden presentar en ausencia de las de nivel 1. Por otro lado, mientras más de estas competencias estén presentes en determinada empresa, la mercadotecnia usada por ésta será más sofisticada.

Figura 1.
Un modelo Holístico de Marketing en Pyme



Fuente: Hill, J. (2001), A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.7, No.6, p.227

Otros de los elementos identificados por Hill (2001) son la orientación de las Pyme hacia las ventas y las competencias necesarias para lograr éstas. En su estudio, Hill detecta que las competencias de los buenos vendedores son similares a las identificadas como determinantes para una buena mercadotecnia, específicamente en los niveles 2 y 3 antes mencionados. De esta forma demuestra que efectivamente, las Pyme están orientadas hacia las ventas, y es esta misma orientación la que influye en la forma de hacer mercadotecnia.

Tabla 7.
Niveles de Competencias

		Nivel 3 Mercadotecnia en Práctica	
Nivel 1 Fundamentos	Nivel 2-Transición	Comunicación Relacional	Compromiso
• Experiencia • Conocimiento • Comunicación • Juicio • Intuición	• Visión • Centrado en Oportunidades • Comunicación relacional • Compromiso	• Personalidad • Construyendo relaciones • Habilidades de las personas • Comunicación Interna • Confianza • Acercamiento • Habilidades de escucha • Adaptabilidad • Empatía • Honestidad	• Motivación • Ambición • Logro • Entusiasmo • Confianza • Agresividad

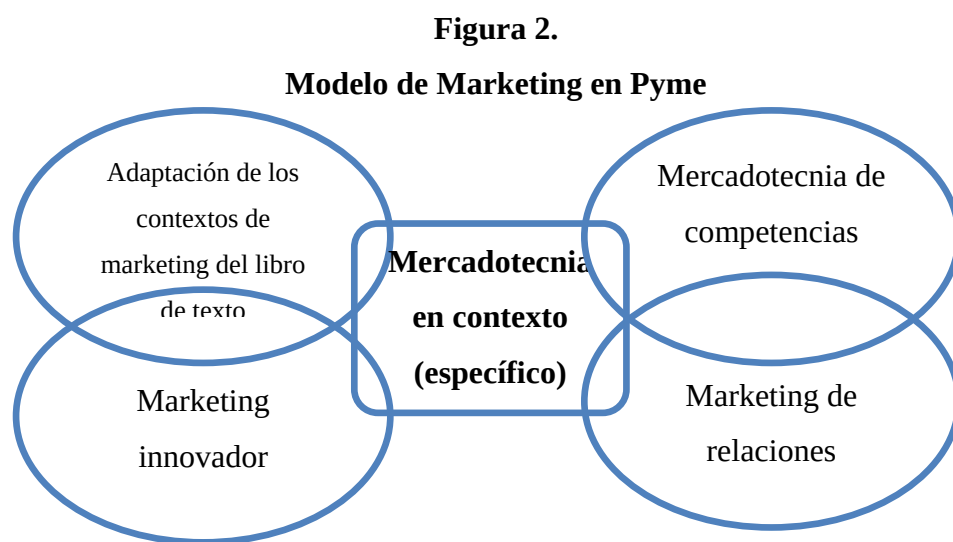
Fuente: Hill, J. (2001), A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol.7, No.6, p.215

Un tercer factor identificado por Hill (2001) son las redes de contactos (“Networking”). Gilmore, Carson y Grant (2001) mencionan que éstas son la fuente principal de la que las Pyme obtienen información del mercado, y se pueden dar a través de ferias empresariales, contactos personales o simples reuniones sociales. Por lo tanto, mientras más desarrolladas se encuentren, mejor será su mercadotecnia.

El último elemento en el modelo de Hill (2001) es la forma en la que se toman decisiones. Él afirma que a medida que la complejidad o el riesgo de las decisiones aumenten, éstas estarán más

propensas a tomarse entre varias personas. También menciona que como resultado de las cadenas de contacto, muchas de las decisiones con respecto a mercadotecnia se toman en conjunto con miembros en la cadena de distribución.

Carson y Gilmore (2000) proponen un modelo distinto sobre los factores que reflejan y contribuyen al marketing en Pyme (Figura 2.2). Dos elementos que coinciden con el modelo de Hill (2001) son las competencias mercadológicas y las redes de contactos. Sin embargo, en el caso de las primeas existe una diferencia: Carson y Gilmore (2000) se centraron en identificar las competencias estratégicas, mientras Hill (2001) además desarrolló las competencias de transición y operacionales. Así pues, las competencias de Carson y Gilmore corresponden a las de nivel 1 del modelo de Hill, a excepción de la variable “Intuición” no considerada por Carson y Gilmore.



Fuente: Carson, D. y Gilmore A. (2000), Marketing at the interface: not “what” but “how”, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, Issue 2, p.2.

Otro factor identificado por Carson y Gilmore (2000) es la innovación en la mercadotecnia. Dados los recursos y limitaciones de las Pyme, éstas no pueden incurrir en extensos y costosos programas de marketing, por lo que deben ser innovadores al desarrollar su mezcla de mercadotecnia. El grado y calidad de la innovación determinará la eficiencia de la mercadotecnia. Los tres elementos anteriores (competencias mercadológicas, redes de contactos e innovación) contribuyen a la cuarta dimensión: la adaptación de teorías presentadas en los libros de mercadotecnia; la cual sustenta que los empresarios de las Pyme no deben utilizar todos los elementos de una determinada teoría, sino únicamente los más relevantes a sus circunstancias específicas (Carson y Gilmore, 2000). De forma similar Hogarth-Scott, Watson y Wilson (1996) establecen que la práctica de la mercadotecnia depende de cada situación en particular y de diversos factores como la naturaleza del mercado, el

nivel de crecimiento de la empresa y el tipo de producto o servicio ofrecido. Así pues, Carson y Gilmore (2000) establecen que la mercadotecnia depende de la habilidad para adaptar las teorías generales a situaciones específicas. Además de estudiar las teorías sobre los factores que determinan el marketing en Pyme, resulta interesante y por demás necesario realizar una revisión sobre la forma en la que actualmente las Pyme alrededor del mundo aplican los distintos conceptos relacionados con la planeación de la mercadotecnia.

Sheang-Lee, Hua-Lim, Jiuan-Tan y Hou-Wee (2001) analizaron las estrategias mercadológicas más comunes entre las Pyme en Asia. Ellos encontraron las siguientes cuatro estrategias: estrategia de nicho, estrategia de sustitución, estrategia de libre camino y estrategia de disuasión. La primera se basa en ofrecer a un segmento ignorado un producto diferenciado difícil de igualar. En la segunda se ofrece a un segmento ignorado por las grandes empresas un producto diferenciado, pero que pudiese actuar como sustituto de otro ya existente en el mercado. La tercera consiste en lanzar a un segmento ya cubierto por una empresa grande, un producto igual al de ésta pero a un precio menor. Tanto para la estrategia de sustitución como para la de libre camino, la empresa grande tiene dos opciones: enfrentar una guerra de precios o ceder una porción de su mercado a la nueva empresa. Por lo general el costo de enfrentar una guerra de precios es mayor al costo de perder una pequeña porción de mercado, por lo que estas estrategias resultan muy efectivas para Pyme. Sin embargo, existen ocasiones esporádicas en las que las empresas ya existentes prefieren enfrentar la guerra de precios para demostrar la superioridad de la marca y evitar la entrada de otros competidores. En estos casos las empresas Pyme utilizan la cuarta estrategia, que consiste en demostrarle a la empresa grande su interés en permanecer en el mercado, por ejemplo, a través de alianzas.

O'Donnell, Gilmore, Carson y Cummins (2002) estudiaron la forma en la que la ventaja competitiva es creada y mantenida en empresas Pyme. Para ello utilizaron el modelo de Day y Wensley (citados por O'Donnell, et al., 2002), y compararon los resultados obtenidos por dichos autores con los propios (Tabla 7). En general, la forma en la que la ventaja competitiva se logra en empresas Pyme es a través de diferenciación, calidad, servicio, segmentación, precio competitivo, innovación, control sobre los costos y adaptación de productos a las necesidades de cada consumidor. En las Pyme estudiadas por Hogarth-Scott, Watson y Wilson (1996), la calidad y el servicio también son la principal fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, a diferencia de las empresas estudiadas por O'Donnell, muy pocas realizan segmentación o dirigen su producto a un mercado meta, por lo que Hogarth-Scott et al. (1996), no consideran a la segmentación como ventaja competitiva en las Pyme. Otro punto en el que difieren los dos grupos de autores es en el precio como ventaja competitiva, ya que Hogarth-Scott et al. encuentra que las únicas Pyme que

basan su ventaja competitiva en el precio son las que se concentran en mercados altamente competitivos donde los productos carecen de diferenciación y no existen barreras de entrada; por lo que el precio no se puede generalizar como una forma de obtener ventaja competitiva en empresas Pyme.

Tabla 8.

Comparación de la ventaja competitiva entre empresas grandes y pequeñas.

EMPRESAS GRANDES (Day Wensley)	EMPRESAS PEQUEÑAS (O'Donnell et al)
FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	
Habilidades superiores. Recursos Superiores	Cadenas de contacto del dueño y los trabajadores. Competencias del dueño y los trabajadores.
POSICIONAMIENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS	
Control sobre los costos. Líder en costos. Capacidad de producción Diferenciación mercadológica. Innovación. Calidad de los productos. Beneficios diferenciados. Adaptación de productos. Servicio a clientes. Precio competitivo. Segmentación. Participación de mercado significativa. Fuerza de negociación.	Control sobre los costos. Diferenciación mercadológica. Innovación. Calidad de los productos. Beneficios diferenciados Adaptación de productos. Servicio a clientes. Precio competitivo. Segmentación.
FORMAS DE MEDIR EL DESEMPEÑO	

Participación de mercado.	Utilidades.
Utilidades.	Lealtad de consumidores.
	Crecimiento de la empresa.
	Publicidad de boca a boca.
	Recomendaciones.
	Buena relación entre el trabajo y la vida personal.

Fuente: Sheang Lee, K., Hua Lim, G., Jiuan Tan, S. y Hou Wee, C. (2001), Generic Marketing Strategies for small and medium-sized enterprises-Conceptual Framework and examples from Asia, Journal of Strategic Marketing, Vol. 9, p.219.

Para el desarrollo de la ventaja competitiva es necesario identificar a los competidores desde dos perspectivas: oferta (empresa) y demanda (consumidor) (Da y Wensley citados por O'Donnell et.al. 2002). Mientras un enfoque balanceado es lo ideal, O' Donnell et al. descubre que las Pyme tienden a identificar competidores únicamente del lado de la oferta, olvidando que el consumidor posee información relevante sobre nuevos competidores. Esto los guía a una percepción irreal sobre el número de competidores en el mercado. Prueba de ello es que de las 60 empresas estudiadas, sólo 7 identificaron más de seis competidores. Carson (1990) señala que las empresas Pyme tienden a centrar su atención en problemas mercadológicos inmediatos, lo que no permite una planeación a largo plazo.

De forma similar, Hogarth-Scott et al. (1996) descubren que aunque algunas Pyme planean a largo plazo, esta planeación es informal y generalmente no está documentada. Sin embargo, Hill (2001) encuentra que las Pyme incurren en una planeación sofisticada de marketing, donde la mayoría de sus planes contemplan 3 años a futuro. Hill explica que la diferencia entre los hallazgos anteriores y los suyos se deben a dos razones fundamentales: la primera es que ahora las instituciones crediticias demandan planes de negocio a largo plazo, lo que obliga a las Pyme a ver más a futuro; la segunda es que las nuevas generaciones que administran las empresas Pyme cuentan con conocimientos y herramientas más profundas de marketing. Gilmore, Carson y Grant (2001) realizaron un estudio de carácter cualitativo sobre la forma en la que las empresas Pyme establecen redes de contacto en el Norte de Irlanda. Ellos descubrieron que existe gran comunicación y cooperación entre competidores de un determinado sector. Además los contactos con los clientes tratan de mantenerse de forma personal, es decir, el dueño atiende a los clientes directamente, aún cuando otra persona estuviese capacitada para hacerlo. Dada la relación tan cercana que existe entre el dueño y el cliente, variables como la personalidad, edad y experiencia de ambas partes, juegan un papel

determinante. Por último, recalcan que la forma en la que se desarrollan dichos contactos concuerda perfectamente con la forma en la que las Pyme realizan su mercadotecnia, ya que se dan de forma poco estructurada, espontánea, informal y económica. Hogarth-Scott, Watson y Wilson (1996) estudiaron a pequeñas empresas en el Reino Unido. Entre sus hallazgos descubrieron que la forma más común de realizar publicidad es la comunicación de boca a boca, seguido de métodos de bajo costo como panfletos, correo directo y tarjetas de presentación. En general, las empresas estudiadas presentaban actitudes negativas hacia la publicidad en masa, especialmente hacia el periódico. Por otro lado, Hill (2001) descubre que los planes de publicidad en las Pyme están moldeados por los planes de publicidad de clientes y proveedores, y viceversa. Es decir, la publicidad de los proveedores es trasladada a los clientes, y estos a su vez a sus clientes respectivos, es por ello que la publicidad es lanzada en tiempos similares.

Por último, se presenta un recopilado de recomendaciones que distintos autores plantean para la planeación e implementación de la mercadotecnia en empresas Pyme. Dichas recomendaciones se enlistan a continuación:

- Dado que no se pueden satisfacer las necesidades de todos los consumidores, se debe tratar de satisfacer las necesidades de un mercado meta, a través de segmentación y una mezcla de mercadotecnia adecuada a un determinado sector (Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996; Brooksbank, 1999).
- Existe evidencia de que ciertas competencias influyen en la implementación de una buena mercadotecnia, por lo que se debe tratar de desarrollarlas tanto en el dueño como en el resto de los trabajadores (Carson y Gilmore, 2000; Hill, 2001).
- Convocar reuniones periódicas en la que participen el dueño y los trabajadores, para discutir dónde se encuentra la empresa, qué está sucediendo en el mercado y hacia dónde se dirigen (Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996).
- Dado que las redes de contacto se han identificado como la mejor forma de recolectar información del mercado, se debe tratar de mantener los contactos existentes e incluir nuevos eslabones en la cadena (Carson, Gilmore y Grant, 2001; Hill 2001).
- Las empresas Pyme deben aprovechar al máximo la relación directa que tienen con el cliente, la cual les da una ventaja competitiva sobre las grandes empresas (Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996).
- Diseñar ventajas competitivas simples, tales como un servicio amable o un lugar disponible para estacionar el auto (Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996).

- Para obtener un panorama completo de los competidores, la identificación y evaluación de los mismos no se debe basar sólo en la percepción del dueño sobre los productos que compiten con los suyos, sino que también se debe incluir la percepción del consumidor (O'Donnell, Carson, Gilmore y Cummins, 2002).
- Entender que los gustos de los consumidores varían y en ocasiones, de forma muy rápida (Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996).
- Comprender y aplicar los principios generales de la mercadotecnia, tales como segmentación, posicionamiento y ventaja competitiva, pero en la medida que las características de cada empresa lo permitan, y de acuerdo a la situación específica (Carson, 1990; Hogarth-Scott, et al., 1996; Carson, Gilmore y Grant, 2001).
- Tener en cuenta que la estrategia de nicho no es la única aplicable a empresas Pyme en la penetración de nuevos mercados. La estrategia de sustitución, estrategia de libre camino y estrategia de disuasión son igualmente efectivas. Sin embargo, antes de aplicar una determinada estrategia se debe analizar la posible reacción de los competidores (Sheang-Lee et al., 2001).

2.10. Amenazas y Oportunidades que pueden enfrentar las Pyme, por medio de la mercadotecnia.

Según una investigación realizada por Ramírez (2005) en empresas Pyme de México y Colombia, los errores más frecuentes de estas empresas en las estrategias de mercadotecnia y publicidad son:

1. Las campañas publicitarias y las estrategias de mercadotecnia nacen sin un objetivo comercial claramente definido. Sólo se pretende vender más sin un objetivo comercial claramente definido.
2. Las empresas Pyme son desmedidas en la cantidad de mensajes que envían a sus clientes. Envían tantos mensajes que se vuelve imprecisa la información que envían a sus clientes.
3. Las empresas Pyme envían mensajes confusos. Tratan de mostrarse muy importantes enviando información compleja y difícil de entender.
4. Generalmente seleccionan los medios equivocados para comunicar sus productos o servicios. Antes de seleccionar el medio, debe analizarse cuál nos da el mejor contacto de acuerdo a los limitados recursos que estas empresas tienen.
5. Son afectos a la publicidad masiva. No siempre la publicidad masiva es la mejor, ni es la más accesible para estas empresas, deben buscarse los medios que mejor estén al alcance de la empresa y que les den el mejor contacto con sus clientes.

6. Deben buscar otras formas más efectivas de darse a conocer como son las degustaciones.

Otro punto relacionado con la mercadotecnia, en el cual también las empresas Pyme son deficientes, es el manifestado en los resultados de la encuesta realizada por el observatorio Pyme (CIPI, 2003) que muestra que las Pyme tienen:

- **Carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes.** Solamente el 35 por ciento de las Pyme cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias y/o satisfacción de sus clientes, contrastando notablemente con el hecho de que el 50 por ciento de las mismas señala que su principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente.

De la información anterior se puede establecer que las empresas Pyme tienen una gran necesidad de capacitación en Mercadotecnia y la aplicación adecuada a este tipo de empresas.

La mercadotecnia ayuda a las empresas a orientar sus productos o servicios con base en las necesidades de sus clientes y consumidores, garantizando así su satisfacción y por ende la recompra que se traduce en cierta lealtad (Cordero, 2006).

En México, sólo 5% de las pequeñas y medianas empresas cuenta con un departamento formal de mercadotecnia, lo que ha provocado que no se cuente con estrategias firmes para el crecimiento del negocio (Ibídem, p, 1).

Hay una gran oportunidad de crecimiento para las Pyme al conocer las herramientas básicas de mercadotecnia, pues a través de ellas pueden implementarse promociones y sinergias con otras compañías y así, incrementar las utilidades (Cordero, mencionado por Castro, 2007).

2.11 Orientación al mercado

La sociedad ha evolucionado, como consecuencia, las personas necesitan nuevos elementos que les permitan enfrentar su distinto ritmo de vida, el cambio de la cultura e inclusive, el comportamiento de compra. Este factor tiene un efecto muy poderoso en las organizaciones, ya que representa un desafío adecuarse a los cambios que experimenta su compañía en el cambiante ambiente de los clientes. Para poder ser capaces de responder a las necesidades del consumidor, las compañías requieren desarrollar capacidades globales y coordinar esfuerzos internos (Flores & Martínez, 2003).

Una de las fallas de las empresas Pyme, ha sido su falta de orientación al mercado, como mencionan Flores y Martínez (2003, p. 21):

Algunos investigadores y académicos realizan esfuerzos para identificar qué culturas o comportamientos organizacionales inciden en el mejor desempeño organizacional. Han encontrado que la orientación a mercado ha mostrado ser el mecanismo que crea el ambiente en la organización para escuchar, entender y responder al mercado y a la competencia, creando fuertes ventajas competitivas.

De esta forma, la orientación al mercado constituye la clave del éxito para cualquier organización. El acelerado cambio en el ambiente de los negocios en México ha conducido a las empresas a desarrollar nuevas estrategias que les permitan adaptarse al nuevo entorno. La herramienta principal consiste en conocer qué es lo que el cliente necesita y con qué oferta responder a ello. Sin embargo, esto ha implicado la reorientación de sus estrategias con el fin de obtener mejores niveles de desempeño (Flores et al., 2003).

La orientación al mercado implica el uso correcto de la información del entorno, como lo mencionan Santos, Vázquez y Álvarez (2002, p. 216):

La orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores.

En los últimos estudios con respecto a este tema Slater & Narver (1995) señalan que la orientación a mercado puede no ser un recurso suficiente para la ventaja competitiva sustentable, la orientación a mercado es sólo el principio a pesar de sus beneficios; los autores establecen que una organización orientada a mercado no toma suficientes riesgos, es decir, sólo toma en cuenta al mercado que actualmente sirve, su énfasis es en las necesidades expresadas, olvidando a los mercados que emergen y a las necesidades latentes de los clientes. Para que las empresas puedan cotidianamente romper su manera habitual de servir al mercado, una organización orientada a mercado deberá a su vez desarrollar un Aprendizaje Organizacional; Farrell (2000) señala que la habilidad para aprender es necesaria si las organizaciones desean competir efectivamente.

Por otro lado Dickson (1996) manifiesta que la Orientación a Mercado describe un conjunto de procesos que capacita a la firma a aprender la actividad de Procesos de Inteligencia de Mercado; para ello, puede apoyarse en la adaptación o incluso generación de aprendizaje. Baker & Sinkula (1999) por su parte, señalan el efecto sinérgico de la Orientación a Mercado y Orientación a Aprendizaje sobre el Desempeño Organizacional, mostrando la trascendencia de este concepto.

2.11.1 Concepto de Orientación al Mercado

De acuerdo a Santos, Vázquez & Álvarez (2002), las aproximaciones al concepto de orientación al mercado se efectúan, básicamente, desde dos perspectivas: la cultural y la de comportamiento u operativa.

Bajo el enfoque cultural, la orientación al mercado es considerada como una forma de cultura organizativa en la actúan en conjunto tres elementos: el mercado, los clientes y los competidores, definiendo la forma en que opera la organización. Ante esta definición se debe destacar que la orientación al mercado encierra una serie de actitudes y valores que se viven en conjunto y que representan la base de la creación de los clientes (Webster, 1988; Day, 1994; Greenley, 1995). La importancia de este enfoque es manifestada por Hurley & Hult (1998, mencionado por Santos, Vázquez & Álvarez, 2002 p. 217) quienes mencionan que:

La manifestación más profunda de la orientación al mercado se produce al nivel cultural, donde con el paso del tiempo, los acontecimientos, el reforzamiento del comportamiento, y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son importantes.

Por otro lado, nos enfrentamos a la perspectiva de comportamiento u operativa, sosteniendo que la orientación al mercado representa las tareas que deben ser ejecutadas en la organización para que esté realmente orientada al mercado, esto implica un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica.

De acuerdo a Kohli & Jaworski (1990, mencionado por Santos, Vázquez & Álvarez, 2002 p. 217), orientación al mercado es “la generación en todos los niveles de la organización de inteligencia de mercado, concerniente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizativa adecuada” para lo cual deben existir tres tipos de actividad que caractericen una organización orientada al mercado:

- a) Generación de inteligencia de marketing;
- b) Diseminación de dicha inteligencia o información por todas las áreas funcionales de la empresa y,
- c) Respuesta organizativa coordinada.

2.12 Internet y Pyme

En esta parte del marco teórico se revisan los orígenes de Internet, su aparición en México y los alcances que esta red tienen para que las empresas Pyme puedan acceder a la información de

manera fácil y rápida; no se trata de buscar todos los beneficios que esta red da a las empresas, como es el de crear comercio electrónico.

Las tecnologías asociadas a Internet permiten nuevas formas de comunicación, de almacenamiento y administración de la información, y de creación de nuevos servicios. Internet aporta sobre los medios convencionales predecesores tecnologías *multimedia* (texto, gráficos, imágenes y sonido), interactividad, y un entorno de compatibilidad tecnológica de redes y plataformas electrónicas sin precedentes en la historia (Gutiérrez, 2002).

El nacimiento de Internet tiene su origen en la década de 1960, cuando Estados Unidos crea una red para que en caso de recibir algún ataque de Rusia, se pudiera tener fácil y rápido acceso a los datos militares desde cualquier punto del país. El nombre de esta red era ARPANET; la cual se transformó con el paso de los años en lo que es ahora Internet y se convirtió en uno de los medios de comunicación más importantes del mundo actual (Meza, 2007).

2.12.1 Internet en México

En 1987 el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) ya contaban con un enlace común a la red BITNET.²⁷ La historia de Internet en México propiamente da inicio en 1989, cuando el ITESM estableció el primer enlace dedicado a la red de la *National Science Foundation (NSF)*, a través de la Escuela de Medicina de la Universidad de Texas, en la ciudad de San Antonio (*UTSA*), utilizando los protocolos de conexión propios de Internet.²⁸

Poco después fue establecido un segundo nodo entre el Instituto de Astronomía de la UNAM, y el Centro Nacional de Investigación Atmosférica (*NCAR*) de Boulder, Colorado, en Estados Unidos. Posteriormente el ITESM Campus Estado de México se conectó a la red de la *NSF* a través del *NCAR*, por medio de un enlace digital vía satélite. Según *NIC México*, en 1990 otros centros educativos se conectaron a la red, como la Universidad de Las Américas, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), la Universidad de Guadalajara (U de G), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Al igual que en la Unión Americana, en nuestro país las principales universidades fueron las primeras instituciones en México que optaron por establecer sus respectivos enlaces a Internet (Gutiérrez, F y López, C. E. 2002).

Internet ha tenido un gran uso en México y a pesar de que las personas con acceso a esta red sólo representan un 21% de la población (AMPICI, 2007), se puede establecer que las personas que no tienen acceso a Internet y tienen facilidad para conectarse a la red de redes es mucho mayor (pues existen otras formas para conectarse de manera indirecta como son los cafés Internet, las escuelas y

universidades públicas y privadas y las instituciones gubernamentales), por lo que se puede establecer que probablemente hasta un 35% de los habitantes de este país que viven en pueblos pequeños de no más de 25,000 habitantes, tienen facilidad para conectarse usando las conexiones municipales o los cafés Internet que ya existen en estas pequeñas poblaciones a lo largo y ancho de la república mexicana. Sin embargo, el conectarse por conectarse es desaprovechar todos los beneficios que tiene esta puerta a la gran avalancha de información con la que se cuenta en la red, y uno de los beneficios que esta información puede tener es la mejora de la eficiencia y supervivencia de las empresas Pyme. (De la Garza, 2000).

Según un estudio realizado por Select (2003), del total de las Pyme mexicanas, que representan el 90 % de los 2.3 millones de negocios existentes a la fecha y el 42 % de la economía nacional, solamente el 28 % cuenta con al menos una herramienta de cómputo, lo que posiciona a México en un lugar muy rezagado a nivel mundial (actualmente ocupa el lugar 31). Desgraciadamente, este sector en México se ha caracterizado por la escasa inversión en tecnología para modernizar sus procesos, sin tomar en cuenta que ello representa la mejor forma de sobrevivir a los cambios en la forma de hacer negocios.

Los tiempos y las exigencias han cambiado; ahora los clientes exigen una disponibilidad de 24 horas diarias durante todo un año, y este tipo de soluciones son las que brinda Internet.

Una vez que las operaciones de negocios en la Web se habilitan, pueden encontrarse en nuevos terrenos, donde todos sus competidores y clientes están también operando como e-business. Comprar y vender en línea no sólo aplica a inventarios y unidades financieras, también a muchas transacciones en las que una empresa se puede comprometer (Lepe, 2001).

Silvia Roque (2002, p.2) en su trabajo sobre los negocios electrónicos, muestra un panorama descriptivo de los problemas y situaciones que viven las organizaciones actualmente y la manera de enfrentarlos. La autora establece:

En el escenario de la economía global, la tecnología desempeña un papel clave. Es importante que las empresas y los gobiernos se adopten a un entorno económico cambiante. La capacidad para sumarse al cambio y dominar la tecnología del siglo XXI determinará la velocidad con la que las empresas avancen hacia el futuro.

Algunos elementos centrales que deben considerar las empresas son: proporcionar la agilidad que necesitan hoy las empresas para vencer los obstáculos internos y externos a la innovación, así como para anticiparse y responder velozmente a las necesidades cambiantes de sus clientes. Como afirmó Galván (mencionado por González, marzo-abril 1996, p.21) "En el caso de México, creo que

Internet es indispensable porque nuestro país necesita ser más competitivo e Internet es una herramienta útil que generará más eficiencia y más oportunidades de hacer negocios".

Gracias a los nuevos tratados de libre comercio, las empresas mexicanas tienden a apegarse a las normas internacionales, por lo que se ven obligadas a tecnificarse para poder competir en este nuevo mundo global en el que están incursionando.

Ante esta situación, las empresas se ven en la necesidad de invertir en la infraestructura de redes de telecomunicaciones para poder mantenerse a la par con el mercado tan competitivo al cual se están enfrentando y requiere, como consecuencia de ello, tomar la decisión más adecuada que pueda satisfacer las necesidades que su negocio encuentre. Es, por lo tanto, un imperativo que las organizaciones cuenten con herramientas computacionales que, apoyadas en plataformas tecnológicas adecuadas, provean a la alta gerencia de la información en todas sus formas (video, voz, datos, imagen y texto) que faciliten el lograr objetivos que las ubiquen en una posición competitiva con respecto a sus adversarios (Quintana, 2001). La alternativa de hacer uso de información oportuna es de gran ventaja en el mercado para competir y para generar riqueza y bienestar. La construcción y adecuada utilización de infraestructuras de información y comunicaciones, son definitivamente una fortaleza para las empresas. De esta manera, las Pyme no sólo tendrán un rápido acceso a la información, sino que también podrán entrar a los negocios electrónicos (e-business) definido, de acuerdo a Kalakota (2000, p.2) como:

Un nuevo concepto que se utiliza para denominar la ejecución o ampliación de los procesos de negocio de las organizaciones, combinando el amplio alcance de Internet con la Tecnología de la Información. Representa una alternativa para integrar una organización con sus clientes y proveedores que, dado su potencial, apoya considerablemente las nuevas métricas de valor aplicadas a los procesos de negocios: costo, tiempo de ciclo, servicios y calidad.

A partir de esta definición, se pueden identificar las características de los negocios electrónicos desde dos puntos de vista: desde el punto de vista de Negocios y desde el punto de vista Tecnológico. Ambos aplican bajo los esquemas operativos en uso dentro de la organización. Pueden utilizar la infraestructura informática existente. Desaparecen fronteras físicas y horarios. Son aplicaciones que se mueven dentro y fuera de la organización, mediante la integración horizontal. Los indicadores de desempeño de los procesos de negocio tienen efectos drásticos, principalmente en los relacionados con el tiempo y costo de ejercicios (De la Garza, 2000).

Existe una amplia gama de herramientas y proveedores disponibles para su desarrollo e implantación. La recuperación de la inversión puede realizarse en períodos más cortos que de otras

tecnologías de información. Requiere de una alta y constante innovación por parte del personal técnico. Su aplicación hoy en día está al alcance de micro, pequeñas y medianas empresas.

La aparición de nuevas y mejores tecnologías está siendo muy rápida. Están íntimamente ligados al plan de negocios de la empresa y son dirigidos desde los niveles más altos de la organización.

Su implantación requiere cambios en la cultura organizacional, ya que el abandono de viejos paradigmas en la forma de hacer negocios y la innovación en la búsqueda de oportunidades es asunto de todos los días. Valio (2000) por su parte comenta sobre su percepción de los negocios electrónicos y lo que espera de ellos, así como la afectación que tienen sobre el mundo de negocios actual. Si bien, e-business está revolucionando la manera en que se desarrollan las relaciones comerciales electrónicas, la forma de hacer negocios, la forma en que se da la educación y la forma en que las organizaciones se expanden a nuevos mercados, todo ello desde un punto de vista contable, económico y de ingeniería de cómputo, involucra globalización y al mismo tiempo significa que existe la necesidad de proporcionar una herramienta más a los directivos en la toma de decisiones. Se puede aprovechar la tecnología de redes y de Internet, junto con la tecnología tradicional y la conversión de bases históricas de datos y de los sistemas de información, para transformar los procesos de los negocios y servicios. Con estas medidas, se rebasará la palabra "oportuno" para cambiarla en "adelantarnos", lo que constituye un verdadero reto para todas las profesiones, llámense científicas, humanísticas o técnicas.

La visión de Valio, se puede entender como una visión más enfocada a un negocio propiamente y no sólo a la definición tecnológica del término. Ambas definiciones se complementan y generan una idea completa de lo que en este estudio se tiene determinado como un e-business.

Conforme ha ido avanzando el desarrollo de las Tecnologías de Información, su uso se ha vuelto más estratégico para las empresas, es decir, ya no sólo se utilizan para el procesamiento de información que en papel resulta complicado, sino que ahora forman parte esencial de toda definición de una estrategia. Porter (2001) hace fuerte hincapié en el concepto de *Ventaja Competitiva Sostenible* al señalar que por medio de la tecnología, es posible garantizar una ventaja competitiva; sin embargo, es importante hacer que dicha ventaja perdure a lo largo del tiempo y no sea la tecnología de moda quien la brinde. Señala también que el término *Nueva Economía*, corresponde a una economía normal que tiene acceso a una nueva tecnología, en este caso Internet, pero que al paso del tiempo todo se estabilizará por lo que las empresas que logren desarrollarse serán aquellas que tengan una buena estrategia, ya que Internet no representará ninguna ventaja por sí misma. Martínez (2001) complementa a Porter (2001) en el sentido de las ventajas competitivas que puede llegar a brindar la Tecnología de Información. Las Tecnologías de Información pueden

considerarse como herramientas para el mejoramiento de la estructura de las organizaciones, debido a que tienen su área de influencia en el entorno organizacional a través de nuevos servicios, nuevos productos y mercados, adquisiciones de nuevos negocios y oportunidades de inversión. También pueden influenciar la manera en que la organización desarrolla su trabajo internamente, aumentando la productividad o reduciendo los costos. Es decir, su objetivo principal consiste en encontrar el modo en que la organización se verá mayormente beneficiada con la aplicación de Tecnología y dirigir los esfuerzos en ese sentido.

Ante esto, es claro que se debe de promover el aprovechamiento de la tecnología en los sectores más rezagados para que México compita en el exterior. Está claro que las Pyme son empresas que debido a la participación económica en México, son pieza clave para implementar nuevas tecnologías y mejorar procesos (Rendón, 2001).

Fabiola Cruz (2003) da a conocer que el 70% de las Pyme en México están desatendidas en términos de tecnologías y soluciones dirigidas a ellas, debido a que los primeros esfuerzos de fabricantes y desarrolladores se enfocaron a los grandes corporativos, que son la minoría del país. Asimismo, menciona que la baja penetración tecnológica en las Pyme no se debe a la capacidad económica, sino a las barreras que tienen que ver con el concepto de adopción tecnológica y a no saber de qué forma la inversión tecnológica impactará directamente en su negocio. Sin embargo, Moreno de Chein Consultores (2002) indica que la baja penetración tecnológica se debe al desconocimiento del potencial que su uso traería, la carencia de suficientes recursos financieros, una visión muy estrecha del negocio y la pobre oferta de productos y servicios tecnológicos que se adapten a sus necesidades.

Desafortunadamente, la baja adopción de Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Pyme se debe en parte a que estas empresas no tienen la información más adecuada sobre las diferentes opciones que se tienen para implantar servicios de telecomunicaciones, además de que la falta de financiamiento, la escasa preparación, el miedo a la tecnología y otros factores culturales también son de importancia para considerar seriamente la incursión de estas tecnologías en esta área (Montoya, 2004).

A pesar de que la disponibilidad y la caída de los costos de las computadoras personales han tenido un efecto importante sobre la capacidad de las Pyme para competir en el comercio electrónico (Cragg y King, 1993; Poon y Swatman, 1999), el efecto de esto ha sido una bendición para muchas empresas. La amplitud y la velocidad de los cambios provocados por Internet han modificado radicalmente el paisaje de negocios.

Las empresas necesitan planificar estrategias eficaces para darse cuenta de los beneficios del ambiente dinámico y rico en información (Downes y Mui, 1998). El medio electrónico puede ser intimidante para muchas pequeñas empresas y el desarrollo de sistemas de información, tales como mercados electrónicos siguen siendo un misterio para muchas empresas pequeñas y medianas.

Los emprendedores deben aprovechar las ventajas para tener una ventaja competitiva adicional que les da el tener un sitio Web atractivo en la búsqueda de la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el entorno de desarrollo de los mercados electrónicos (Bakos, 1991). Los servicios que se ofrecen van desde los servicios de información, como una lista de eventos de la industria, documentos de investigación, noticias y tutoriales, orientados a la operación de las empresas.

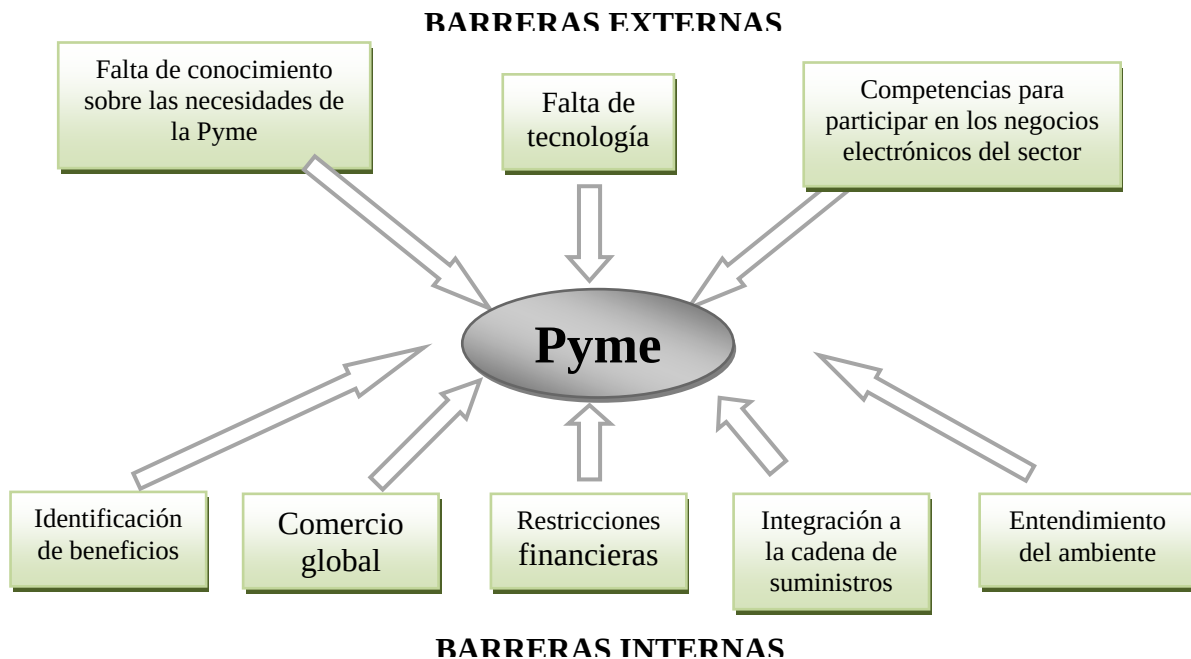
Sin embargo, existen obstáculos para la participación de las Pyme en los mercados electrónicos, como la aceptación de las Pyme, para integrarse a la era digital, o la falta de conocimientos para que esta integración traiga éxito a la empresa (Jutla et al., 2002). Van Beveren y Thompson (2002) encontraron en una investigación que realizaron que los principales obstáculos a la creciente adopción de estas empresas de los negocios electrónicos siguen siendo: la falta de recursos y conocimientos (Cragg y King, 1993; Mehrtens et al., 2001), los niveles de competencia de los operadores de empresa (Darch y Lucas, 2002; Duan et al., 2002), la falta de confianza en la industria de las TI (van Akkeren y Cavaye, 1999; Bode y Burn, 2002), y la falta de comercio electrónico en algunos sectores de la industria (Lewis y Cockrill, 2002). Otro obstáculo es la falta de reconocimiento de la posibilidad de mejorar el negocio, calculo adecuado del esfuerzo y los costos de la adopción y la falta de comprensión de los beneficios de realización (Poon, 2000; Goode, 2002).

Las Pyme que se atreven a superar estas barreras y se inician en el camino de la línea de negocios electrónicos a menudo siguen siendo reacias a avanzar en el mercado digital. La prueba de esto fue reportado por Erbschloe, 1999; Howarth, 2002, Sin embargo, la investigación sobre los efectos de los mercados globales y las cadenas de suministro está empezando a examinar más de los aspectos de la participación de las Pyme, dentro de los mercados electrónicos (Fariselli et al., 1999; Gullledge, 2002; Stockdale y Standing, de 2003). Las barreras que generalmente encuentran las Pyme, para integrarse al mundo digital, son de carácter interno y externo (figura 3). Las barreras externas son la falta de comprensión sobre las necesidades de las Pyme, para poder integrarse a la era digital, las diferencias en los equipos y programas de computo que estas empresas tienen, las cuales, en muchos casos, no son compatibles con las nuevas tecnologías informáticas, las competencias que son necesarias para participar en los negocios electrónicos del sector industrial, comercial o de servicios en el cual participan (Gullledge, 2002). Las barreras internas son: No se

identifican claramente los beneficios que la empresa obtendrá al entrar a la era digital, por parte de los emprendedores, no todas las empresas están o quieren estar dentro del comercio global, falta de recursos financieros, integración a la cadena de suministros, falta de entendimiento del ambiente digital (Stockdale y Standing, de 2003

Figura 3.

Barreras de las Pyme para integrarse a la era digital.



Fuente: Stockdale, R. y Standing, C.(2004), “*Benefits and barriers of electronic marketplace participation*” *The Journal of Enterprise Information Management*. Volumen 17 · No. 4 pp. 301–311

Se puede considerar a Internet como una fuente de información; Internet visto *como fuente de información* es definido así porque compara a Internet con una gran enciclopedia, lo que Maignan y Lukas (1997) asocian con el aprendizaje social propuesto por Lull (citado en Maignan y Lukas 1997) en donde la red es utilizada como sustituto escolar, como asistente en la resolución de problemas, como fuente de información o como proveedora de valores.

De acuerdo con el informe anual de la AMIPCI (2007), las siguientes son las condiciones de Internet en México. Para este 2007, la AMIPCI presenta la estimación del universo de internautas mexicanos, una semblanza de la infraestructura tecnológica que soporta el crecimiento de esta industria y el primer estudio sobre uso de nuevas tecnologías en México que permite conocer la adaptación de nuevas tecnologías entre los internautas mexicanos.

Tabla 9.

Base instalada de dispositivos con posibilidad de acceder a Internet en México, 2007.

Computadoras Personales	14.8 millones
Número de computadoras con acceso a Internet en México	8.7 millones
Teléfonos móviles (ajustados**)	63.2 millones

Fuente: Select. Estudio trimestral de computadoras personales en México e Internet, Abril 2007, mencionado en el estudio AMIPCI 2007.

***Cifras estimadas**

****La cifra de teléfonos móviles ajustados refleja el total de teléfonos en uso.**

Las principales conclusiones del estudio se muestran a continuación (Sondeo por Internet AMIPCI 2007 realizado por Elogia Encuestas. Muestra total: 1,437 encuestas contestadas):

- 59% de las PC's instaladas en México están conectadas a Internet
- 55% de las computadoras con acceso a Internet están instaladas en hogares.
- 22.4 % es la tasa anual de crecimiento de la base instalada de computadoras personales con acceso a Internet
- 22.7 millones es el número total de internautas mayores a 6 años a nivel nacional.
- La Tasa de Penetración Nacional de Internet es de 24.6%.
- 12.75% de crecimiento de internautas para el 2007
- 92% considera a Internet el medio más indispensable por arriba del celular y TV
- 96% de los internautas utilizan mensajería instantánea,
- 67% de éstos lo utiliza a diario

Perfil del Internauta Mexicano (AMIPICI, 2007)

- 22 millones de mexicanos se conectan a Internet.
- 54% de la muestra son hombres.
- NSE39% de la muestra son NSE ABC+
- 58% de la muestra tienen entre 18 y 34 años
- 21% de la muestra son del DF
- 46% de la muestra son estudiantes.
- 28% de la muestra tienen licenciatura o mayor grado

Si bien en México el porcentaje de las computadoras conectadas a Internet es aún mínimo, se espera que éste se vaya incrementando conforme aumente la oferta de empresas en Internet y también la confianza de los compradores respecto a la tecnología.

Una investigación de Delphi Group plantea como una de las principales ventajas del Internet, el hecho de que ya se cuenta con toda la infraestructura que lo soporta, por lo que la inversión es mucho menor en comparación con tecnologías trascendentes que han significado cambios importantes a lo largo de la historia. Lo anterior, ha permitido a Internet posicionarse de manera muy rápida en un lugar privilegiado en la preferencia de las personas, lo cual significa una ventaja para el desarrollo de los negocios especialmente para las Pyme.

Internet y sus tecnologías pueden contribuir a elevar los estándares de vida. El trabajo cotidiano, la educación, la política, el comercio y en general, la forma de desenvolvimiento de las instituciones que encuentran constantemente en las tecnologías de Internet nuevas oportunidades de crecimiento (Gutiérrez, 2002)

Gutiérrez (2000 citado en Martínez, 2002) deja claro que como consecuencia de los cambios culturales introducidos por las tecnologías de Internet (comercio electrónico), las organizaciones deberán reinventarse. Renovarse o morir es hoy la clara disyuntiva para hacer frente a un nuevo entorno económico. Las tecnologías de información y comunicaciones pueden operar como un efectivo motor del desarrollo nacional, como señala Vinton Cerf, (Desarrolló el protocolo TCP/IP y co-diseño la arquitectura de Internet como la conocemos actualmente, por lo cual es considerado uno de los padres de la Web. Además, fue el encargado de diseñar el primer e-mail comercial del mundo a mediados de los 80, especialmente para las Pyme (Citado por González-Molina, 2006).

De acuerdo con el observatorio Pyme (2002), los principales motivos de las Pyme para usar Internet, van de acuerdo con el tipo de empresas de la que se trate, manufacturero, comercio o servicios. Las similitudes entre sectores son notables: los primeros dos motivos señalados por las empresas son el recopilar información del sector y dar a conocer su empresa y sus productos, respectivamente. Asimismo, la compra de insumos y productos es compartida por los tres sectores, y la comercialización de productos es común a comercio y servicios (aunque en menor medida a este último). Según se puede ver en la tabla No.10.

Tabla 10.**Principales motivos de las Pyme para utilizar Internet** (porcentaje de empresas)

SECTOR	1°.	2°.	3°.	4°.
Manufacturero	Recopilar información del sector (52.5%)	Dar a conocer su empresa y sus productos (39.7%)	Investigación de mercado (28.5%)	Compra de insumos / productos (21.7%)
Comercio	Recopilar información del sector (46.6%)	Dar a conocer su empresa y sus productos (35.4%)	Compra de insumos / productos (22.7%)	Comercializar sus productos (20.6%)
Servicios	Recopilar información del sector (59.7%)	Dar a conocer su empresa y sus productos (25.4%)	Compra de insumos / productos (30.3%)	Comercializar sus productos (7.06%)

Fuente: Encuesta del Observatorio Pyme 2002.

2.13. El Futuro de la Internet

Vinton Cerf (citado por González-Molina, 2006), considera que los negocios no están utilizando de lleno el potencial que les ofrece Internet de acuerdo a lo siguiente:

1.- Control de Procesos. En la opinión de Vinton Cert, se está apenas comenzando a utilizar este tipo de tecnología de comunicación. Se observa cada día con los nuevos productos que se anuncian y que representan una variedad de enlace con otras tecnologías, así miles de millones de aparatos que se enlazan entre sí. El futuro no sólo será acerca de enlazar a seres humanos, o para compartir conocimiento entre ellos. En la visión de Vinton Cerf el futuro verá el crecimiento de Internet en el control de procesos, la administración de múltiples aparatos conectados entre sí. Por ejemplo, en el futuro podrás manejar tu sistema de entretenimiento en casa (estéreo, televisión, radio, cine) a través de Internet.

He ahí una gran oportunidad para las empresas: poder ofrecer sistemas para administrar enlaces entre diversos aparatos, construir software que permita esos enlaces y asumir la creación de un nuevo tipo de servicios: la administración de procesos a través de la Internet. Esto ya lo podemos ver en los teléfonos celulares, donde ya hay la posibilidad de realizar y administrar correo, enviar

mensajes por Internet, sacar y enviar fotos, etc. Con un teléfono puedes confiar en buscar información acerca de la gasolinera más cercana, el hotel o restaurante, o la oficina que se está buscando, pero que no se encuentra.

2. - 'Multitasking'. La segunda gran revolución que presenta una oportunidad es la de realizar múltiples funciones al mismo tiempo. Ahora, en cualquier junta las personas llevan su laptop, o su teléfono y organizadores digitales y realizan varias funciones a la hora de escuchar. Los adolescentes actuales están acostumbrados al 'multitasking'. En esta nueva era, los negocios pueden diseñar y ofrecer servicios que den mayor eficiencia a la realización de múltiples funciones. Con Internet, las personas no tienen que depender tanto de su memoria como en el pasado. Más importantes son los talentos para coordinar y realizar múltiples funciones al mismo tiempo. La información está disponible en línea. No hay por qué tenerla en la memoria (Vinton Cerf citado por González-Molina, 2006).

3- Organización de Información. La tercera gran oportunidad para las empresas radica en que Internet se ha convertido en líder en la organización de información, no sólo en el acceso o en enlace. Piensa en todo lo que tu negocio puede hacer para ayudarles a tus clientes a organizar mejor su información. Ya sea para la toma de decisiones, para el control de sus activos o pasivos, para el registro de sus clientes. Vinton Cerf (citado por González-Molina, 2006), vislumbra la expansión de servicios y negocios dedicados a ayudarles a las empresas a organizar su información para volverla más útil. En el sector educativo, por ejemplo, estas iniciativas volverían mucho más enriquecedora la etapa de formación de los estudiantes. No hay que olvidar que el futuro de Internet también conlleva una gran oportunidad para que las empresas, particularmente las Pyme, puedan estar en contacto permanente con sus clientes, y lograr un mayor involucramiento.

2.14. Consultoría y Perfil del consultor

De acuerdo con Bond (1997, p.17), la consultoría es “dar un consejo a alguien”, además define al consultor como “Un experto que se especializa en un campo específico y que aconseja, asesora y ofrece servicios relacionados con su campo profesional a cambio de una remuneración económica”. Otra definición para saber qué es un consultor es la que da el *Institute of Management Consultants USA-IMC* (2001, p.3) que menciona: “es un individuo que provee orientación y asistencia independiente acerca de los temas requeridos por sus clientes. Este individuo puede ser generalista o un especialista el cual se aproxima a los temas desde puntos de vista específicos, generales o aquellos de interés para sus clientes”.

Por otra parte el Business Service Center - BSC (1997, p.14) de Manitoba, en Canadá, define al consultor como “una persona calificada para vender orientación profesional especializada, un profesional independiente contratado para desarrollar una labor específica en el corto o largo plazo”. El consultor es un especialista que posee una experiencia única en un área específica del conocimiento, con el fin de:

- Valorar situaciones, analizar información, presentar propuestas para la acción.
- Ofrecer orientación independiente, lo cual genera unos honorarios por su concepto.

La industria de la consultoría ha crecido enormemente, especialmente durante la década de los ochenta. En 1988, se estimó que cerca de 100,000 personas en todo el mundo trabajaban como consultores de tiempo completo (The Economist, 1988). En 1998, las tres mayores firmas consultoras en el mundo solamente empleaban a más de 100,000 consultores (Financial Times, 2000).

En el 2006, el número sigue siendo alto. La industria de la consultoría también ha llegado a ser más heterogénea ya que está conformada por numerosos especialistas que ofrecen una gran variedad de empresas de consultoría, desde muy pequeñas hasta grandes de alcance mundial, que brindan no sólo consultorías especializadas, sino de todo tipo. Algunas de estas empresas han estado en el mercado por más de un siglo, mientras otras han entrado recientemente ofreciendo consultoría en campos sobre contabilidad, tecnologías de comunicación, industria y servicios, de forma independiente o desde una gran oficina. El campo de la consultoría cambia constantemente. Muchas firmas establecidas se han involucrado en la creación de alianzas estratégicas, para crear empresas más poderosas y establecer grandes barreras en la entrada de otras empresas (Clark, 1995). “El verdadero requerimiento para ser un consultor es seis dólares para hacer sus tarjetas de presentación” (Gilley y Eggland, 1989, p. 180). Nuevas empresas de consultoría se establecen cada día, dando como resultado un creciente número de pequeñas empresas.

El crecimiento e incremento de la heterogeneidad de las firmas de consultoría ha reducido su transparencia, para los clientes y para los consultores mismos. ¿Quién es bueno y quién es un charlatán? Las compañías consultoras están tratando de mejorar su transparencia para sus clientes mediante un mejor marketing de sus servicios (Keas y Sachada, 1995) y un constante profesionalismo en su trabajo.

La consultoría y los servicios de entrenamiento indudablemente representan uno de los sectores más dinámicos en el mundo (Soriano, 2003). En este contexto, una gran cantidad de literatura se encuentra disponible (Payne, 1986), desde desarrollo de habilidades de consultoría (Eveloff, 1992), hasta los retos de la consultoría corporativa (Sandberg and Werr, 2003). Sin embargo, la literatura

acerca de la consultoría para Pyme, no está bien definida, se ha enfocado en la teoría del desarrollo de aplicaciones metodológicas (Armenakis y Burdug, 1988). Muy pocos trabajos se han publicado sobre el proceso de consultoría enfocado a estas empresas (Tunwall y Busbin, 1991). En el ambiente global, están aconteciendo cambios muy rápidos, y las Pyme necesitan adaptar estos cambios a sus entornos. Nahavandi y Chesteen (1988), establecen que las Pyme, necesitan fundamentalmente soporte de consultoría en proceso y operación de la información, dadas sus escasas posibilidades para tener un departamento propio de manejo de información (Tunwall y Busbin, 1991). Chrisman y Leslie (1989), categorizan el problema que enfrentan las Pyme, en dos áreas principales: identificar las causas de falla de las Pyme y administración de las percepciones referentes, a los problemas que esencialmente enfrentan. Las principales causas de falla parecen ser: competencia administrativa, falta de planeación y recursos financieros (Hambrick y Crozier, 1985). De acuerdo con Chrisman y Leslie (1989) las Pyme necesitan consultoría en tópicos sobre administración y operación, especialmente en contabilidad, finanzas y mercadotecnia.

De acuerdo con Bolaños (2006) las Pequeñas y Medianas Empresas no tienen acceso a servicios de consultoría por los altos costos que ésta representa con respecto a sus ingresos. Sin embargo, las Pyme son las que probablemente más lo necesitan, y también las que más fácilmente logran mejorar sus procesos, es por esto y todo lo antes visto que es necesario profundizar en el tema de la consultoría y el consultor.

2.14.1. Características del consultor

A continuación se revisan las diversas características que según la literatura encontrada debe de tener un consultor:

En 1992, Tuller mencionaba que un consultor debe por lo menos conocer los siguientes aspectos:

- *Computadoras Personales.* No se puede trabajar en un medio ambiente computacional sin conocerlas. No es necesario programar, sólo realizar análisis complejos y modelaciones.
- *Impuestos.* No todos deberán ser expertos y contadores públicos, pero si todas las disciplinas deberán conocer las legislaciones vigentes en materia fiscal ya que estas afectan la habilidad del cliente para obtener mejores rendimientos.
- *Leyes Corporativas.* Al igual que con los impuestos, no es necesario ser experto pero si conocer la operación básica que permita al cliente obtener más utilidades.
- *Comunicaciones.* Mantener una escritura clara y concisa que permita estructurar reportes útiles. Así como también excelentes habilidades orales.
- *Conciencia Social.* Las decisiones que finalmente tome la compañía en función del consultor deberán cumplir con las normas de respeto a las personas y al medio ambiente.

- *Psicología*. Conocer formas para evitar la resistencia al cambio, las barreras informales, la obstinación, la burocracia, etc.
- *Mente Global*. Un marco mental que permita ver a los clientes, los mercados y las soluciones como actitudes sin frontera.

Simon (2000) señala que los consultores requieren un conjunto de conocimientos y habilidades que le permitan lograr una posición competitiva en el mercado y sean capaces de servir a sus clientes. El consultor necesita poseer las siguientes habilidades técnicas:

- *Capacidad Comprobable*. Habilidad para analizar las operaciones de la empresa del cliente, la estrategia tecnológica, u otro "material bruto" e implantar con éxito la solución a problemas y oportunidades.
- *Conocimientos Profundos*. Debe conocer a fondo sus áreas de especialización, así como comprender perfectamente cómo funcionan esos conocimientos dentro de la totalidad en la empresa.
- *Saber dónde encontrar las respuestas*. Conservar en su mente (y utilizar) frases y palabras como: Internet, mecanismos de búsqueda y CD-ROM.

Asimismo, Simon (2000) coincide con Tuller (1992) en que los consultores necesitan no sólo habilidades técnicas sino también habilidades empresariales.

Entre otras sugiere:

- *Mercadotecnia*. Habilidad para determinar y analizar el mercado, desarrollar productos, y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- *Contabilidad y finanzas*. Conocimiento básico de los diferentes tipos de costos, presupuestos y pronósticos, así como proyectar necesidades de inversión, manejar ingresos y gastos.
- *Legislación comercial*. Conocer de contratos para poder celebrarlos y protegerse a sí mismo y a sus productos (como libros o software).
- *Reclutamiento de personal*. Cuando su trabajo se extienda, necesitará emplear a otros consultores para resolverlo o ayudantes administrativos.
- *Administración general*.

En resumen, los consultores requieren de distintas habilidades para participar equitativamente en el mercado. Sus competencias no se limitan al conocimiento técnico que pueden proveer, sino que necesitan poseer aptitudes de relaciones humanas, liderazgo, administración y control.

Según Lambert (1999), el consultor de éxito se identifica por poseer rasgos de personalidad específicos los cuales divide en dos grupos: Los esenciales, que deben estar presentes en todas las

personas que trabajan en la asignación y los subordinados que necesitan estar presentes en sólo algunas de las personas que pertenecen a la asignación. La siguiente tabla detalla esta relación:

Tabla 11.

Detalle de Rasgos Esenciales y Subordinados de un consultor.

RASGOS ESENCIALES		RASGOS SUBORDINADOS	
<i>Vocación</i>	Se sienten fuertemente comprometidos con la significación y el propósito de la profesión y de las industrias en las que trabajan.	<i>Entusiasmo</i>	El cliente debe estar entusiasmado con el proyecto y tener la confianza en el Consultor de que las mejoras pueden efectuarse.
<i>Crecimiento</i>	Alto sentido del desarrollo individual. Además de la atracción y apoyo de otros con talento.	<i>Organización</i>	Ser altamente especializado.
<i>Asociación</i>	Capacidad para construir una afinidad o armonía con los asociados	<i>Aguante</i>	Trabajar a ritmo alto y con una resistencia considerable.
<i>Enfoque</i>	Desarrollo de objetivos más bien específicos en lugar de generales	<i>Análisis</i>	Capacidad para extraer los factores clave de una situación y utilizarlos en el futuro de manera estratégica.
<i>Poder</i>	Utilización del poder para hacer que se hagan cosas dentro del marco de la cultura de la organización del cliente	<i>Creatividad</i>	Aprender del pasado y resistir al cambio sólo por el cambio.
		<i>Profesionalismo</i>	Reputación e imagen individual adecuada.

Fuente: Lambert (1999)

Características Éticas

Williams (2001, p.39), cita muy acertadamente a Tom Lambert diciendo que "La consultoría es una profesión ética o no es nada" Los valores clave para la ética en la consultoría son: Honestidad, trabajo colaborativo, integridad,

La importancia de los valores en la consultoría ha sido reconocida en varias ocasiones. Por ejemplo, el programa Dyn-Excel del Tecnológico de Monterrey creó el Modelo de Consultoría Centrada en Valores, el cual señala como sus valores básicos para los consultores: *Voluntad inquebrantable de realizar empresa, Claridad de Propósitos, Congruencia e integridad organizacional, Aprendizaje e innovación continuos con el cliente*, (Vicencio, 1995).

Sin embargo, la experiencia demuestra, que la fama de los consultores, dista mucho de ser “centrada en valores”. En 1994, Ralph Windle, consultor de profesión, escribió un poema en el que relata sarcásticamente la imagen que los clientes tienen de sus consultores (Williams, 2001):

*“[...] Se clonan a sí mismos sin un fin
Con una tendencia exponencial
La paradoja es cada consultor,
Si hace a su cliente más inteligente,
Inadvertidamente destruye
La base de sus futuras alegrías [...]”.*

Hellriegel (2001) menciona que el comportamiento ético está relacionado con las diferencias individuales que poseen las personas. Estas diferencias son el locus de control (o grado en que los individuos creen que pueden controlar los eventos que los afectan) y el desarrollo cognitivo moral (o nivel de juicio moral de un individuo).

Resumiendo, existen factores que deben considerarse a la hora de analizar la ética del consultor, así como la manera en que esta puede modificarse para proveer un servicio más exitoso. Especialmente, considerando que ya se rumorea que la calidad ética de estos profesionistas deja mucho que desear. Afortunadamente, aunque cada vez la credibilidad de los consultores se ve disminuida, existe otra corriente de consultores que han optado por elegir con cuidado, a clientes que se interesen por los valores y tengan deseos de mejora (Williams, 2001).

2.14.2. Selección del consultor

La selección de un consultor se puede considerar exitosa si el cliente está satisfecho con las expectativas que tenía sobre el consultor, y si el consultor está satisfecho con el trabajo hecho o con el incremento de su reputación, lo cual le traerá beneficios futuros (McLachlin, 1998).

De acuerdo con McLachlin, (1999) una buena selección de un consultor se da cuando:

1. El consultor exhibe integridad de forma particular al poner en primer lugar, los intereses del cliente.
2. El cliente se involucra y está listo para el cambio.
3. Existe un acuerdo claro, que puede ser un contrato formal, sobre los requerimientos y las expectativas a alcanzar.
4. El cliente tiene el control, usando límites claros y precisos.
5. El consultor es competente y
6. Existe un buen entendimiento entre el cliente y el consultor en muchas dimensiones, incluyendo modelos de consultoría, expectativas del cliente, capacidades del consultor y tipo de consultoría.

2.14.3. El Éxito de los Consultores en sus Asignaciones

Día a día, los consultores se enfrentan con el dilema de presentar resultados adecuados a sus clientes y trabajan con respeto para obtener retroalimentación positiva y buenas remuneraciones.

Constantemente, viven el proceso de terminar con éxito algunas asignaciones o enfrentar la realidad del fracaso en los mismos. Al concluir los proyectos, el consultor podría toparse con un triste desenlace en el que en lugar de ser benéfico, el trabajo resulta desconcertante (Simon, 2000).

Una de los principales obstáculos hacia el éxito de las asignaciones, reside en la resistencia al cambio. Este concepto puede definirse como la manera en que los consultados buscan mantener la homeostasis cuando el consultor ingresa a la organización (Gallessich, 1982, citado por Morris y Warner, 1997). La resistencia puede tomar varias formas en una junta de consultoría, evidenciándose con falta de interés, humor inapropiado y repetida impuntualidad o ausencias. El consultor hábil se anticipará a la resistencia y desarrollará un repertorio efectivo de estrategias para minimizar el potencial efecto en el esfuerzo del consultor (Morris y Warner, 1997).

También existen barreras culturales. Los grupos pueden no estar convencidos de que los resultados deben mejorar o que los patrones de trabajo necesitan cambiarse (Schaffer, 1995). Pero quizá una de las principales barreras organizacionales para lograr el éxito, es el cliente. Los consultores han puesto empeño en identificar lo que consideraran el cliente difícil. Entre otras cosas, a este cliente se le reconoce por que devuelve cada versión del producto que el consultor entrega con comentarios agrios, muchos de los cuales contradicen los comentarios hechos en la primera versión que se entregó. Continuamente amenaza de manera sutil o no tan sutil con llamar al gerente de la compañía de consultoría donde trabaja el asesor para quejarse con amargura de la calidad del trabajo, a pesar

de que la labor realizada ha sido aceptada por todas las demás personas que deben aprobarla. Y por último, tiene el hábito de agregar una serie de groserías a cada oración que habla con el consultor, y se nota que lo hace principalmente para molestarlo lo más posible (Simon, 2000).

En la misma línea, Lambert (1999), señala que existen algunos clientes que deben ser rechazados ya que en lugar de generar valor al consultor le perjudican. Estos clientes indeseables se reconocen porque:

- *No pagan las facturas.* Normalmente son los mismos clientes quienes tardan en pagar las facturas por lo que se identifican fácilmente.
- *No son éticos.* La mayoría sí son, pero los pocos que no lo son pueden destruir la reputación de la empresa.
- *No mejoran la imagen.* El consultor necesita buscar los negocios que tienen el respeto de sus pares y sean líderes de opinión.
- *Tienen objetivos que el consultor no puede conseguir.* Tener cuidado de que el gusto por el desafío no conduzca con demasiada frecuencia a correr el riesgo de fracasar.
- *No aprecian el trabajo del consultor.* No recomienda al cliente con otros ya que no reconoce el valor de su trabajo.

Al inicio de un compromiso, es necesario que el consultor sepa plantearse cual será el peor y mejor escenario en el que puede caer finalmente la asignación. El problema en la práctica de la consultoría, es que los consultores tienden a proponer uno u otro enfoque y utilizar ese único enfoque para ayudar a los clientes a administrar el cambio. Quizá, esta es una de las razones por las que la administración del cambio muchas veces no es efectiva: La ausencia de una perspectiva de largo plazo en relación con situaciones sistemáticas. La tentación del consultor de prescribir cursos de acción que demuestren que se merece sus honorarios y la tentación del administrador de buscar siempre este tipo de recomendaciones expertas debe ser resistida (Coates, 1997).

De acuerdo con Bloch (1999), un buen consultor debe trabajar consistentemente y cooperar con la gente correcta, no solo con un grupo selecto de gerentes, que lo único que buscan es preservar sus puestos, y no están dispuestos a hacer cambios radicales, para no poner en peligro sus posiciones, por razones obvias. Hacer las cosas efectivamente requiere una aclaración cristalina de la definición de metas, establecimiento de los límites financieros y temporales, y una meticulosa y honesta selección de consultores competentes.

2.14.4. La consultoría como una profesión

Se han desarrollado algunos debates sobre de si la consultoría es una profesión como cualquier otra... ¿o cómo se puede catalogar? Para tratar esto se han desarrollado dos tendencias principales. La primera se centra en la cuestión de si o no la consultoría es una profesión y puede efectuar una demarcación entre consultores profesionales y no profesionales. La segunda vía es más pragmática, centrándose en la mejora de la competencia de los consultores, con independencia del éxito del grupo ocupacional para reclamar un estatuto profesional.

En la primera vía de discusión, muchas organizaciones han participado masivamente alegando que la consultoría es una profesión como cualquier otra, sólo un poco más joven (por ejemplo, ICMCI, 1999). Puede que no sea completamente profesiones desarrolladas aún, pero que está en camino de la madurez, en parte gracias a los esfuerzos de profesionalización como el establecimiento de la fase de modelo compartido metodologías. Esta aseveración ha sido impugnada por diversos autores sobre la base de una comparación de consultoría con profesiones bien establecidas, en particular la profesión médica o jurídica (Kieser, 1998; Van Baalen, 2000). Según estos autores, una profesión completamente desarrollada reúne ciertas características que la consultoría cumple. Una profesión ha establecido con éxito la competencia de la jurisdicción y los controles de los conocimientos y su aplicación dentro de la campo de acción (Abad, 1988). Práctica que se limita a una bien definido grupo de profesionales, que está protegido por el gobierno (Johnson, 1972). Los candidatos para ser profesionistas siguen un camino uniforme para ir a través de la educación profesional y recibir una certificación antes de que se permita a la práctica (Wilensky, 1964; Hughes, 1963). En el ámbito de la consultoría, se reivindica la jurisdicción, la formación profesional, certificados, el conocimiento de los órganos, organizaciones con potestad reglamentaria, y los códigos de conducta existentes. Sin embargo, según los críticos, de ver a consultoría como una profesión establecen que no está a la altura de lo ideal, o idealizada (1988). Ya que no se requiere una obligación para seguir una formación profesional para convertirse en un consultor.

2.14.5. La consultoría y las Pyme

La consultoría en Pyme, resulta ser un paradigma para los consultores, los cuales generalmente están enfocados en las grandes corporaciones, les ofrece una oportunidad de ganar-ganar (Mughan, Lloyd-Reason y Zimmerman, 2004). Por otra parte, Tunwall y Busbin (1991) establecen lo valioso de este servicio para las Pyme, las cuales solo recurren a él, si se encuentran en un verdadero problema o no saben qué hacer. Los proyectos de consultoría y entrenamiento colocan al consultor dentro de las Pyme, en una posición central y visible dentro de esas organizaciones, dando como

resultado la posibilidad de desarrollar redes de conocimiento para compartir conceptos y experiencias, mejorando su conocimiento de estos mercados y su educación acerca de cómo debe asesorar a este tipo de empresarios (Mughan et al., 2004).

Existen algunas barreras para dar consultoría a las Pyme, entre estas se encuentran las siguientes (Tunwall y Busbin 1991):

- Alto costo de los proyectos de consultoría.
- Desconfianza en los consultores.
- Costumbre de toma de decisiones rápida por parte de los empresarios.
- Orientación al corto y mediano plazos.
- Difícil acceso a la información que necesita el consultor, para hacer el proyecto.

Como se percibe en los puntos antes mencionados, hacer consultoría para Pyme es un trabajo muy delicado tanto para consultores como para empresarios (Wood, 2002). Otros de los problemas de la consultoría para Pyme es el costo que en la mayoría de los casos esta fuera del alcance de estas empresas, la gran extensión territorial en la cual se encuentran estas empresas a lo largo y ancho del país, esto hace que por medio de los medios tradicionales sea imposible de llegar a todas ellas. Con el surgimiento de la era digital y la aparición de la red Internet, las Pyme están más cerca de la consultoría de mercadotecnia, ya que casi en todos los rincones del país es posible contar con una computadora conectada a Internet, además los consultores no necesitarían ir a donde se encuentran estas empresas para asesorarlas, esto abarataría considerablemente los costos poniendo al alcance de cualquier Pyme, estos servicios que le ayudarían grandemente a mejorar su posición en los mercados en los cuales participa, mejorarían su rentabilidad y supervivencia.

CAPÍTULO 3.

MARCO REFERENCIAL

La presente investigación se desarrollo en las incubadoras de empresas del ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), principalmente y en otras Pyme, para poder conocer qué son y cómo operan estas incubadoras, se ha desarrollado este marco referencial que nos muestra a detalle, la historia y la forma de operar de éstas.

3.1. Las incubadoras de empresas del ITESM

En 1982, John Naisbitt, autor del libro *Megatendencias*, afirmó que Estados Unidos estaba acorralado por un terrible recorte de empleos de las grandes corporaciones. Predijo, además, que se pasaría de una sociedad gerencial a una impulsada por nuevos empresarios.

Por su parte, David Birch, profesor del *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, publicó en 1979 que un gran porcentaje de los empleos generados en Estados Unidos no era creado por las mil 500 empresas de *Fortune*, como se pensaba, sino por las pequeñas empresas y por aquellas otras que lo habían sido años atrás. Cualquier parecido con la realidad mexicana actual no es mera coincidencia. De acuerdo con cifras actuales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el desempleo abierto fue del 3.25 por ciento de la población económicamente activa, mientras que el subempleo alcanzó el 25.8 por ciento. En contraste, las pequeñas y medianas empresas mexicanas hacen su tarea: según Nafinsa (1993), las Pyme generan alrededor del 60 por ciento de los empleos y el 40 por ciento del producto interno bruto en el país.

Con estas cifras en mente, el Tecnológico de Monterrey apoya, desde hace casi veinte años, la formación de una cultura emprendedora, en la que egresados y futuros egresados colaboran entre sí y creen microempresas que brinden empleo a otros, con el fin último de promover el desarrollo de México.

El programa de Incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey pone a disposición de alumnos, egresados y público en general, a un grupo de expertos que los asesoran para constituir su empresa o asociación civil. Aquellos que deciden *incubar* su empresa o asociación, pueden elegir trabajar en una oficina amueblada y equipada dentro de alguno de los campus de la Institución, o bien, de manera virtual, a través del Portal Emprendetec (<http://www.emprendetec.com>). (Ojeda. A, 2004).

Luis Arturo Torres García, director del Centro de Desarrollo Empresarial del Tecnológico de Monterrey, lo explica así: “No se trata de una simple estrategia de autoempleo para nuestros egresados, sino de formar a gente preparada que funde su propia empresa, financieramente viable y

autosuficiente, colabore con sus similares, dé empleo a los demás, y esté satisfecha con lo que logre”.

El reto es que, de las Incubadoras de empresas –localizadas en 21 de los 33 campus del Tecnológico de Monterrey, surjan, cada año, 400 empresas sólidas y con visión de negocio, que constituyan una nueva sociedad emprendedora y generadora de empleo. El sueño: incubar un mejor escenario económico y social para todos los mexicanos.

El sondeo anual que realiza la empresa *Price Waterhouse Coopers*, revela que el 2 por ciento de presidentes y ejecutivos de empresas en todo el mundo recurre a recortes de personal para hacer frente a las complicadas condiciones de la economía mundial.

Si a esta situación se le suma el subempleo que alcanzó el año pasado (2007) a más de 11 millones de personas en México, el panorama no es del todo halagüeño para miles de universitarios que tras graduarse tienen la intención de trabajar en las empresas ya existentes. Por ello, sugiere el responsable de las *Incubadoras*, es necesario pasar de la cultura de *buscadores* de trabajo a la de *creadores* de empleo.

Para transitar a lo segundo no hace falta una idea genial. Según Paul Burns, autor del libro *Entrepreneurship and Small Business* (2001), ninguno de los siguientes factores influye en la decisión de convertirse en un emprendedor: estado civil, hijos, salario anterior, experiencia, edad, género, raza, clase social, personalidad y estilo en la administración.

A la pregunta obligada de *¿y cuál, entonces, es el factor de éxito?*, la respuesta es ésta: “Tener entusiasmo y un buen plan de negocios, acompañado de aprendizaje colaborativo y asesoría continua de expertos”, remarca Luis Arturo Torres, director del Centro de Desarrollo Empresarial. El entusiasmo lo posee quien desea emprender un negocio; el resto se desarrolla con el apoyo que brindan las 21 incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey. Ser emprendedor no es precisamente una forma de ganarse la vida, sino una forma de vida. Así lo expone David Birch, profesor del *MIT* (en Hull, 1988).

3.2. Antecedentes

En 1985 surge el Programa Emprendedor como parte de los objetivos del Sistema Tecnológico de Monterrey, para contribuir al desarrollo de una educación de excelencia en sus egresados. A través de este programa, se fomenta el desarrollo y difusión de una cultura emprendedora tanto en el Sistema Tecnológico de Monterrey, como en diversas partes de América Latina, resultado de ello es la presencia en más de nueve países.

Es así como se tiene la gran visión de crear la primera Incubadora de Empresas el 10 de septiembre del 2001 en Campus Monterrey siendo ésta una plataforma integral para la creación y desarrollo de nuevas empresas facilitando las herramientas y recursos necesarios para que el emprendedor tenga más y mejores oportunidades de concretar y hacer crecer su empresa. Más adelante se continuó con la estrategia de promover a nivel nacional el impulso del espíritu emprendedor generándose así la Red de Incubadoras del Sistema Tecnológico de Monterrey conformada actualmente por 27 Incubadoras que a lo largo de todo el país representa la Red de Incubadoras pionera en América Latina.

Gracias a esta Red es posible ofrecer a los emprendedores la oportunidad de acceder a espacios compartidos en cualquiera de las **27 Incubadoras** que la conforman, además de contar con el apoyo de expertos ubicados en diferentes regiones del país que interactúan con los emprendedores a través del portal Emprendetec.com

3.3. ¿En qué consiste?

La Incubadora de Empresas es un área dentro del Tecnológico de Monterrey que se encarga de brindar el soporte necesario para el desarrollo de empresas logrando contribuir al desarrollo de empresas exitosas, financieramente viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de su región y el país. Así mismo, el emprendedor por su parte, tiene acceso a: espacios físicos para desempeñar sus actividades, tutoría, asesoría, capacitación, tecnología y servicios administrativos, así como también a espacios virtuales a través del portal emprendetec.com

3.4. Su Objetivo

Ofrecer a alumnos y egresados emprendedores, un modelo de desarrollo de empresas que facilite la implementación, desarrollo y consolidación de las mismas, aunado a la formación de empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, con habilidades, actitudes y valores que contribuyan al crecimiento económico y al desarrollo social de su comunidad.

A través de la Incubadora de Empresas y con el apoyo de diversos organismos públicos y privados de apoyo al desarrollo empresarial, el Tecnológico de Monterrey impulsa el talento de personas emprendedoras que son agentes de cambio dentro de nuestra sociedad y cumple con la misión de formar personas comprometidas con su comunidad y que contribuyan al desarrollo social, político y económico

El desarrollo del Proyecto de Incubación está basado en un "Plan de Implantación de la Red de Incubadoras en los diferentes Campus del Sistema Tecnológico de Monterrey ", el cual se ha llevado a cabo desde octubre de 2001 a través de diferentes etapas.

Octubre 2001 Inicia operación la **primera Incubadora** de Empresas en el Campus Monterrey

Noviembre 2002 Inicia el desarrollo del **portal Emprendetec .com**

Abril 2003 Inicia operaciones el **portal Emprendetec .com**

Mayo 2004 La Red de Incubadoras y el Modelo de Incubación de Empresas recibe **certificación** por parte de Secretaría de Economía

Enero 2005 La **Red de Incubadoras de Empresas** es integrada por 27 Incubadoras distribuidas en nuestros Campus, así también, empezamos a Transferir el Modelo de Incubación a otras instituciones.

Lo anterior permite apoyar de forma organizada el desarrollo del proyecto, promoción y difusión de los esfuerzos hechos por las personas involucradas en los diferentes Campus del Sistema.

3.5. Misión de la Red de Incubadoras de Empresas

La Red de Incubadoras de Empresas del Tecnológico de Monterrey, nace con la finalidad de apoyar a todos aquellos emprendedores que buscan iniciar su propia empresa, ofreciéndoles capacitación, herramientas tecnológicas, tutoría, asesoramiento y servicios administrativos para lograr la creación de empresas exitosas, financieramente viables y autosuficientes, capaces de colaborar con el crecimiento de su región y el país. Por tanto, su Misión es:

“Promover la creación y desarrollo de empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, proporcionando los recursos necesarios para la transformación de ideas y proyectos emprendedores en empresas factibles de alto potencial de desarrollo y comprometidas con su comunidad”

3.6. Modelo de Incubación de Empresas

Preincubación

Etapas del Modelo de Incubación de Empresas que ofrece servicios integrales (tutoría, asesoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, etc.) para la elaboración, desarrollo y terminación del plan de negocios. Esta etapa dura aproximadamente 6 meses.

Incubación

Etapa del Modelo de Incubación de Empresas que ofrece servicios integrales (tutoría, asesoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, etc.) para facilitar y guiar a las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa. Esta etapa dura aproximadamente 12 meses.

Postincubación

Etapa del Modelo de Incubación de Empresas que ofrece servicios integrales para apoyar el seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa. Esta etapa dura aproximadamente 6 meses.

Figura 4.

Modelo de incubación de empresas del ITESM



Fuente: Portal emprendetec del ITESM., <http://www.emprendetec.com>

Figura 5.

Etapas de incubación de las empresas incubadas en ITESM



Fuente: Portal emprendetec del ITESM, <http://www.emprendetec.com>

El Modelo de Incubación ofrece a los emprendedores dos esquemas de incubación para el desarrollo de sus empresas:

Modalidad Presencial, donde el emprendedor cuenta con espacios físicos, infraestructura y servicios de soporte para el desarrollo empresarial.

Modalidad Virtual, que ofrece al emprendedor servicios de soporte para el desarrollo empresarial, a través de la herramienta tecnológica denominada **Portal Emprendetec.com**

En ambas modalidades el portal Emprendetec.com funge como una plataforma de impulso, haciendo partícipe al emprendedor de un programa virtual de desarrollo de habilidades y herramientas que permitan apoyarlo en la creación de una empresa exitosa.

Ventaja competitiva

El Modelo de Incubación Virtual de Empresas ofrece una plataforma tecnológica que proporciona servicios integrales de apoyo durante la creación y los primeros años de operación de las empresas, con un alto grado de flexibilidad en cuanto a la ubicación de los emprendedores y el uso del tiempo, donde se maneja un plan periódico de actividades que deberán cumplirse, para alcanzar así el éxito deseado.

Beneficios

Más de 1,000 proyectos y empresas participan actualmente en el proceso de incubación, a través de nuestro Modelo, en la Red de Incubadoras, recibiendo un soporte integral a través de:

- Tutoría personalizada
- Asesoría de expertos en diferentes áreas de negocios
- Capacitación Empresarial

Vinculación con laboratorios y Centros de Investigación

Estos servicios empresariales, ofrecidos por más de 140 expertos en el desarrollo de nuevos negocios, forman parte de los beneficios que reciben los emprendedores, mismos que les permiten acelerar el proceso de formación, desarrollo y consolidación de su empresa.

Adicionalmente brindamos a los emprendedores :

- Vinculación con diversas fuentes de financiamiento e inversión
- Enlaces de negocios

3.7. Alianzas

La Red de Incubadoras de Empresas y Emprendetec.com en alianza con diversos organismos gubernamentales forman un programa integral para la creación y desarrollo de empresas, que busca facilitar las herramientas y recursos necesarios para que estudiantes y egresados del Tecnológico de Monterrey así como la comunidad empresarial en general, tengan más y mejores oportunidades de concretar y hacer crecer sus proyectos de empresa en el corto plazo. Algunos de los organismos que conforman dicha alianza son

Tabla 12.

Alianzas de la red de incubadoras del ITESM con diversos organismos gubernamentales.

	Secretaría de Economía http://www.economia.gob.mx
	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial http://www.impi.gob.mx

	Banco de Comercio Exterior http://www.bancomext.com/
	Confederación Patronal de la República Mexicana http://www.coparmex.org.mx/
	Nacional Financiera http://www.nafin.com/
	Cámara de la Industria de Transformación http://www.caintra.com
	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología http://www.conacyt.mx

Fuente: Portal emprendetec del ITESM. (<http://www.emprendetec.com>)

3.8 Estatus del proyecto de incubación de empresas del ITESM.

En octubre del 2001 se inicia la primera prueba piloto del Modelo de Incubación de Empresas, tanto física como el desarrollo del Modelo de Incubación Virtual de Empresas, para integrar el Modelo de Incubadoras de Empresas del Sistema Tecnológico de Monterrey.

Sin embargo, muchas de las empresas incubadas tienen problemas, a pesar del fuerte apoyo que reciben del ITESM, De cada 400 empresas que nacen en incubadoras, el 55 por ciento muere en un tiempo relativamente corto por falta de capacitación para enfocarse al mercado correcto, refirió el Sistema de Incubadoras del Tecnológico de Monterrey (ITESM). (Mere, D.2005), para reducir este

índice mortalidad se propone establecer un sitio de Internet, especializado en darle consultoría en uno de los campos en los que más hace falta darles apoyo la mercadotecnia.

Para poder establecer el marco referencial en el cual se llevará a cabo la investigación principal, se realizó una investigación de tipo exploratorio entre 200 empresas Pyme del país, recibándose 107 cuestionarios contestados, y a 50 empresas dedicadas a la consultoría de estas empresas, obteniéndose 24 cuestionarios más.

3.9 Objetivo de la investigación en empresas incubadas del ITESM.

El objetivo de esta investigación fue el de identificar las características de estas empresas y las necesidades de asesoría en mercadotecnia vía Internet que tienen.

Respecto a las empresas consultoras, se descubrió que las Pyme necesitan consultoría en varios temas dentro de los cuales está la mercadotecnia. También la investigación realizada a los consultores de estas empresas concluyó que la mercadotecnia es un tema de gran interés para las Pyme. Por todo lo anterior, se concluye que la investigación tiene que seguirse de acuerdo a lo establecido previamente.

Después de hacer una investigación sobre las empresas incubadas del ITESM y sus necesidades de asesoría en Mercadotecnia, se encontró que el 98% de éstas carecen de conocimientos suficientes para poder desarrollarse exitosamente; siendo la mercadotecnia uno de los conocimientos en los que mostraron mayor interés. Debido a la localización de estas empresas a lo largo y ancho del país y a la dificultad que se tendría para atender a todas éstas al mismo tiempo al darles una consultoría personalizada, se pensó en hacerlo vía Internet. Al preguntarle a los emprendedores de estas empresas sobre la disposición para recibir asesoría por este medio, la mayoría de ellos estuvieron dispuestos a usar esta herramienta tecnológica para acceder a este servicio, de tal manera que se diseñó una página de Internet que cumpliera con todos los requisitos y necesidades que las empresas habían manifestado en los cuestionarios para un servicio de este tipo y se colocó la página en la red.

CAPÍTULO 4.

METODOLOGÍA

4.1 Variables involucradas

VARIABLES DE ESTUDIO

Pyme:

- Supervivencia
- Mejorar operación.
- Falta de conocimientos sobre mercadotecnia.
- Motores de la economía nacional.
- Acceso limitado a la información sobre mercadotecnia y negocios.
- Alta mortalidad.

Conocimientos Básicos en Mercadotecnia:

- Aplicación de los conceptos.
- Conocimiento del mercado
- Problemas para vender.
- Capacidades de mercadotecnia.
- Orientación al cliente.
- Orientación al mercado.
- Mejora en la comercialización de productos y servicios.
- Muy importante para el desarrollo de estas empresas.

Internet:

- Miedo a la tecnología.
- Fácil acceso.
- Acceso rápido al conocimiento.
- Creación de nuevos servicios.
- Mejora de la operación total del negocio.
- Aumenta la fortaleza de la empresa.
- Obtener una ventaja competitiva.
- Aceptan recibir asesoría vía Internet.

Consultoría:

- Necesidad de contar con expertos.

- Necesidad de conocimientos especializados en mercadotecnia.
- Uso de los nuevos sistemas de información.
- Mejora sus estrategias de negocios.
- Aumenta su competitividad.
- Falta de consultores especialistas en Pyme.
- Necesitan consultoría.
- Características del servicio en línea.
- Precio

Orientación al mercado.

- Necesidades del cliente
- Elaboración de la oferta orientada al cliente.
- Información sobre el entorno.
- Aprendizaje organizacional.
- Inteligencia de mercado.
- Competidores.

Competitividad

- Grado tecnológico
- Tamaño de su mercado.
- Número de competidores en su mercado.
- Extensión geográfica de sus operaciones.
- Exportación.
- Tamaño de la empresa.
- Número de empleados.
- Innovación de sus productos.

Supervivencia

- Años de establecida
- Tipo de organización.
- Deficiencias en la gestión operativa.
- Deficiencias de control.
- Capacidad financiera.
- Errores administrativos.
- Deficiencias en la planeación.

- Experiencia empresarial de los dueños.

Conocimientos de Marketing

- Ningún conocimiento.
- Conocimientos básicos.
- Conocimientos medios.
- Conocimientos avanzados.

Tabla 13. Operacionalización de variables.

CONSTRUCTOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES*
Eficiencia de la consultoría Constructos • Conocimiento en MK • Consultoría • Costos • Internet • Orientación al mercado. • Competitividad	• Ventas • Conocimientos • Crecer • Enfoque • Nuevos mercados • Planeación • Aprovechamiento • Finanzas • Imagen • Satisfacción • Ahorro de Tiempo • Sencillo • Practicidad • Actualización • Competitividad	• Ventas: incrementar ventas de los empresarios. • Conocimientos: tener conocimientos de mercadotecnia. • Creecer: incrementar las operaciones de su empresa. • Enfoque: fijar el rumbo de su negocio. • Nuevos mercados: conocer nuevas oportunidades de negocio. • Planeación: desarrollar mejores planes de mercadotecnia. • Aprovechamiento: hacer un mejor uso de la mercadotecnia. • Finanzas: mejorar las utilidades. • Imagen: establecer una imagen positiva en sus mercados. • Satisfacción: aumentar la satisfacción de sus clientes. • Competitividad: Tener una Pyme, capaz de competir con	• Ventas: grado en el cual se podrán incrementar las ventas. • Conocimientos: incremento de los conocimientos de mercadotecnia que obtuvo quien usó la consultoría en línea. • Creecer: grado en el cual los conocimientos recibidos ayudarán a crecer a la empresa. • Enfoque: grado en el cual los conocimientos recibidos ayudarán al empresario a mejorar o establecer su enfoque de negocios. • Nuevos mercados: cómo ayudará la consultoría a encontrar nuevos mercados. • Planeación: grado en el cual los conocimientos ayudarán a mejorar la planeación de la empresa. • Aprovechamiento: grado en el cual los conocimientos recibidos pueden aprovecharse en la empresa. • Finanzas: grado en el cual los conocimientos recibidos pueden ayudar a mejorar las finanzas de la empresa. • Imagen: grado en el cual puede mejorarse o establecerse la imagen de la empresa. • Satisfacción: grado en el cual los conocimientos recibidos ayudarán a mejorar la satisfacción de los clientes de la empresa. • Ahorro de Tiempo: grado en el cual los conocimientos recibidos ayudarán a ahorrar tiempo en la toma de

		otras empresas.	decisiones. • Sencillo: qué tan fácil fue entender la información recibida. • Practicidad: grado de aplicación práctica que tiene la información recibida. • Actualización: grado de actualización que tiene la información recibida.
EFICIENCIA DE LA PÁGINA	• Utilidad • Personalizado • Organización • Respuesta inmediata • Seguimiento • Acceso • Conocimientos • Seguridad • Actualización • Capacitación • Confianza • Organización de la información • Descarga rápida	• Utilidad: información que brinde beneficios. • Personalizado: adecuado a cada incubado. • Organización: información ordenada y fácil de acceder. • Respuesta inmediata: solución rápida a sus consultas. • Seguimiento: seguir el proceso de consultoría hasta la solución del problema. • Acceso: entrada rápida a la página. • Conocimientos: información actual y bien fundamentada. • Seguridad: manejo confiable y seguro de la información que dan los consultados. • Actualización: la información que tiene la página esta siempre	• Utilidad: grado en el cual la información recibida brindo beneficios a la empresa. • Personalizado: grado en el cual la información recibida se adaptó a las necesidades particulares de cada empresario. • Organización: grado de organización que tiene la información dentro de la página. • Respuesta inmediata: velocidad con la cual se dio respuesta a las consultas del empresario. • Seguimiento: grado de seguimiento que dio el consultor al problema del empresario. • Acceso: rapidez con la cual se accede a la página y se obtiene la información deseada. • Conocimientos: calidad y actualización de los conocimientos que tiene la página. • Seguridad: grado de seguridad que brinda al usuario para dejar información personalizada y confidencial. • Actualización: grado de actualización que tiene la información de la página. • Capacitación: grado en el cual mejoró la capacitación

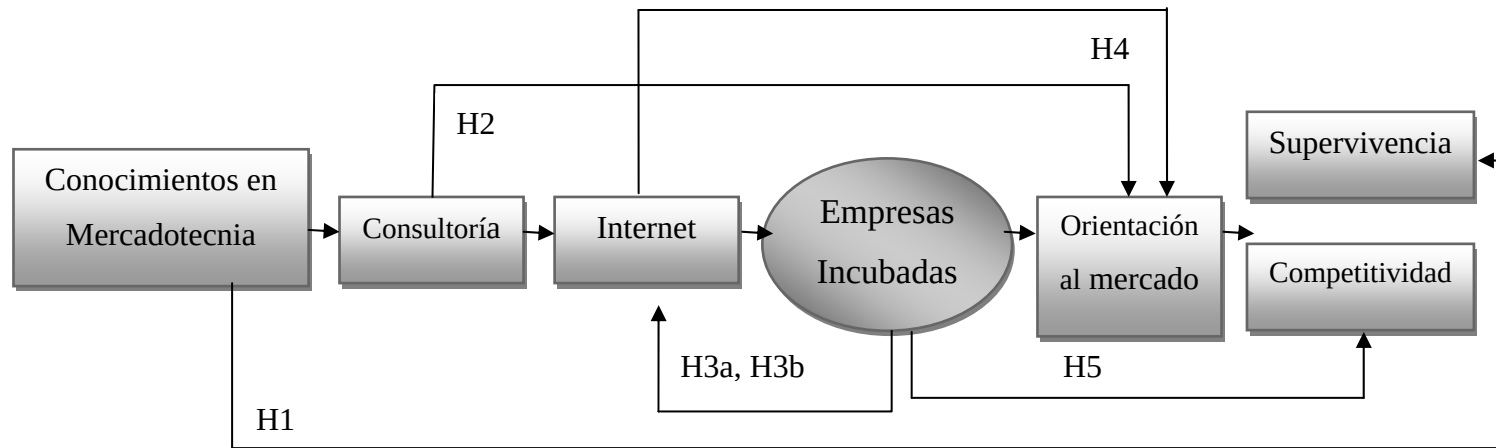
		actualizada. • Capacitación: la información obtenida de la página mejoró la capacitación del usuario. • Confianza: la página inspira y da confianza a quien la usa. • Organización de la página: forma en la cual está organizada la información dentro de la página. • Descarga rápida: rapidez con la cual la página abre y rapidez para descargar la información.	del usuario sobre conocimientos de mercadotecnia. • Confianza: grado de confianza que siente el usuario al consultar la página. • Organización de la información: grado de organización que tiene la información presentada en la página. • Descarga rápida: velocidad con la cual se descarga la información de la página.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.2. Diagrama de constructos e hipótesis

Figura 6.

Relación de constructos e hipótesis



Fuente: Elaboración propia

4.3. Hipótesis.

“Aún cuando no todos los negocios desean crecer, para la simple sobrevivencia es necesario adaptarse a los cambios en el ambiente y a las necesidades de los consumidores. La mercadotecnia facilita este proceso” (Carson, citado por Hogarth-Scott, Watson y Wilson, 1996, p. 6). Sin embargo, los administradores de las pequeñas empresas tienen actitudes negativas o percepciones erróneas con respecto a la mercadotecnia. De acuerdo con Kenny y Dyson, citados por Hogarth-Scott et al. (1996), la mercadotecnia es vista como un lujo innecesario, debido a restricciones de recursos y a las presiones diarias del negocio. Más aún, Cohn y Lindbore, citados por Carson (1990), encontraron que ésta es percibida como un costo, no como una inversión. Por otro lado, Patten (citado por Hogarth-Scott et al., 1996) descubre que los pequeños empresarios entienden por mercadotecnia únicamente actividades de venta, publicidad y promociones; y por ende, como Carson (1990) concluye, ésta es considerada una actividad secundaria.

Además de dicha percepción, las propias características de las Pyme limitan el desempeño de su mercadotecnia. Los problemas externos son causados por la macroeconomía y están fuera de la responsabilidad de la empresa, en cambio, los problemas internos son responsabilidad de la empresa y ésta debe solucionarlos, para poder sobrevivir (CIPI, 2003).

Nadie puede negar que la mercadotecnia sea un concepto fundamental para el desarrollo de cualquier empresa sin importar su tamaño, ya que, desde un puesto callejero de venta al menudeo hasta una gran empresa manufacturera que fabrique productos de alta tecnología, necesita aplicar los conceptos de mercadotecnia para poder obtener utilidades y sobrevivir (Kotler y Lane, 2006). De aquí que la primera hipótesis sustente que:

H1. Las Pyme perciben la necesidad de tener conocimientos en mercadotecnia para poder ser competitivas y aumentar su supervivencia.

La mercadotecnia ayuda a las empresas a orientar sus productos o servicios con base en las necesidades de sus clientes y consumidores, garantizando así su satisfacción y por ende, la recompra que se traduce en cierta lealtad (Cordero, 2006). Una de las fallas de las Pyme, ha sido su falta de orientación al mercado, como mencionan Flores y Martínez (2003) algunos investigadores y académicos identifican qué culturas o comportamientos organizacionales inciden en el mejor desempeño de la organización y han encontrado que la orientación a mercado es el mecanismo que permite escuchar, entender y responder al mercado y a la competencia, creando fuertes ventajas competitivas. Asimismo, Bolaños (2006) menciona que las Pequeñas y Medianas Empresas no tienen acceso a servicios de consultoría por los altos costos que ésta representa con respecto a sus ingresos. Sin embargo, las Pyme son las que probablemente más lo necesitan, y también las que más fácilmente logran mejorar sus procesos, es por esto y todo lo antes visto que es necesario profundizar en el tema de la consultoría y el consultor. La segunda hipótesis plantea que:

H2. Las Pyme necesitan consultoría en mercadotecnia para mejorar su orientación al mercado.

Los gobiernos necesitan asegurar la existencia de un marco legal, regulatorio y financiero que facilite a las Pyme el acceso a recursos financieros, nuevos mercados e información (OECD, 2000b). Las Pyme preservan el empleo por su facilidad de adaptarse a las necesidades del mercado, a medida que éste evoluciona. Quiñones (2001) menciona que el tejido empresarial con el que cuentan las Pyme, ha demostrado ser más resistente a las crisis que el de las grandes corporaciones, ya que tiene más flexibilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, además de tener una participación activa cuando están integradas en cadenas productivas con grandes y medianas empresas, en el incremento de la eficiencia productiva de toda la cadena, aumentando así sus ventas en los mercados internos y de exportación.

Las Pyme que se atreven a superar estas barreras y se inician en el camino de la línea de negocios electrónicos a menudo siguen siendo reacias a avanzar en el mercado digital. La prueba de esto fue reportado por Erbschloe, 1999; Howarth, 2002, Sin embargo, la investigación sobre los efectos de los mercados globales y las cadenas de suministro está empezando a examinar más de los aspectos de la participación de las Pyme, dentro de los mercados electrónicos (Fariselli et al., 1999; Gullledge, 2002; Stockdale y Standing, de 2003). Una investigación de Delphi Group plantea como una de las principales ventajas del Internet, el hecho de que ya se cuenta con toda la infraestructura que lo soporta, por lo que la inversión es mucho menor en comparación con tecnologías trascendentes que han significado cambios importantes a lo largo de la historia. Lo anterior, ha permitido a Internet posicionarse de manera muy rápida en un lugar privilegiado en la preferencia de las personas, lo cual significa una ventaja para el desarrollo de los negocios especialmente para las Pyme. De aquí que la hipótesis tres se ha dividido en dos partes. La primera de ellas sostiene que:

H3a: Las Pyme están dispuestas a recibir consultoría en mercadotecnia vía Internet.

Tres de cada cuatro Pyme cuentan con acceso a Internet. Asimismo, un promedio de 40 por ciento de éstas cuenta o planeaba contar con un sitio Web para el año 2002, y un porcentaje similar ya opera ventas de sus productos en línea (Observatorio Pyme, 2003). Una vez que las operaciones de negocios en la Web se habilitan, pueden encontrarse en nuevos terrenos, donde todos sus competidores y clientes están también operando como e-business. Comprar y vender en línea no sólo aplica a inventarios y unidades financieras, también a muchas transacciones en las que una empresa se puede comprometer (Lepe, 2001). Es, por lo tanto, un imperativo que las organizaciones cuenten con herramientas computacionales que, apoyadas en plataformas tecnológicas adecuadas, provean a la alta gerencia de la información en todas sus formas (video, voz, datos, imagen y texto) que faciliten el lograr objetivos que las ubiquen en una posición competitiva con respecto a sus adversarios (Quintana, 2001). A pesar de que

la disponibilidad y la caída de los costos de las computadoras personales han tenido un efecto importante sobre la capacidad de las Pyme para competir en el comercio electrónico (Cragg y King, 1993; Poon y Swatman, 1999), el efecto de esto ha sido una bendición para muchas empresas. La amplitud y la velocidad de los cambios provocados por Internet han modificado radicalmente el paisaje de negocios. De acuerdo con el observatorio Pyme (2002), los principales motivos de las Pyme para usar Internet, van de acuerdo con el tipo de empresas de la que se trate, manufacturero, comercio o servicios. Es por ello que la hipótesis sostiene que:

H3b. La consultoría a las Pyme, vía Internet es evaluada favorablemente por los empresarios

La alternativa de hacer uso de información oportuna es de gran ventaja en el mercado para competir y para generar riqueza y bienestar. La construcción y adecuada utilización de infraestructuras de información y comunicaciones, son definitivamente una fortaleza para las empresas. De esta manera, las Pyme no sólo tendrán un rápido acceso a la información, sino que también podrán entrar a los negocios electrónicos (e-business). Valio (2000) comenta sobre su percepción de los negocios electrónicos y lo que espera de ellos, así como la afectación que tienen sobre el mundo de negocios actual. Si bien, e-business está revolucionando la manera en que se desarrollan las relaciones comerciales electrónicas, la forma de hacer negocios, la forma en que se da la educación y la forma en que las organizaciones se expanden a nuevos mercados, todo ello desde un punto de vista contable, económico y de ingeniería de cómputo, involucra globalización y al mismo tiempo significa que existe la necesidad de proporcionar una herramienta más a los directivos en la toma de decisiones.

Las Pyme necesitan consultoría en tópicos sobre administración y operación, especialmente en contabilidad, finanzas y mercadotecnia (Chrisman y Leslie, 1989). Una de las fallas de las Pyme, ha sido su falta de orientación al mercado, Flores y Martínez (2003) mencionan que la orientación al mercado ha mostrado ser el mecanismo que crea el ambiente en la organización para escuchar, entender y

responder al mercado y a la competencia, creando fuertes ventajas competitivas. De esta forma, la orientación al mercado constituye la clave del éxito para cualquier organización. El acelerado cambio en el ambiente de los negocios en México ha conducido a las empresas a desarrollar nuevas estrategias que les permitan adaptarse al nuevo entorno. La herramienta principal consiste en conocer qué es lo que el cliente necesita y con qué oferta responder a ello. Sin embargo, esto ha implicado la reorientación de sus estrategias con el fin de obtener mejores niveles de desempeño (Flores et al., 2003), por lo que la cuarta hipótesis buscará probar que:

H4: Los empresarios perciben que la consultoría en mercadotecnia, proporcionada en línea, mejorará la orientación al mercado de sus empresas.

Una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja (s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores (Morales y Pech, 2000). Para las empresas competitividad significa, según Sallenave (1995) lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor. Por lo que ésta es la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo (Pérez, 1966), de aquí que la quinta y última hipótesis sostiene que:

H5. Las empresas incubadas perciben que la consultoría en mercadotecnia en línea aumentará su competitividad.

Se dice que una empresa es competitiva cuando pose aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja (s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores (Morales y Pech, página: 50,200). Para las empresas competitividad significa, según Porter (1991, p 72) "La capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial". Según JP Sallenave (1995, p 236)

“La competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor”.

Por su parte Pérez (1966, p 350) afirma que es “la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo.

4.4. Etapas de la investigación

La presente investigación se realizó en dos etapas, la primera para buscar cuáles eran las necesidades de consultoría que las empresas incubadas necesitaban y conocer la disposición que tenían dichas empresas para recibir consultoría en mercadotecnia vía Internet. La segunda para probar la eficiencia de la consultoría en línea que se proporcionó mediante la creación de una página web hecha de acuerdo con los requerimientos que las empresas incubadas mostraron en la segunda etapa de la investigación.

CAPÍTULO 5.

PRIMERA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación previa realizada para identificar el perfil de las empresas sujeto de la investigación y determinación de las necesidades que tienen sobre asesoría en conocimientos de mercadotecnia y conocer los requerimientos de consultoría que estas empresas hacen a sus consultores. También se aplicó a un cuestionario a los consultores de estas empresas, para poder determinar si los servicios de consultoría tienen relación directa con lo manifestado por los empresarios de las empresas incubadas.

5.1. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características de las empresas Pyme incubadas?
- ¿Qué tan importante es para las Pyme recibir asesoría en Mercadotecnia?
- ¿Qué tanto saben del concepto mercadotecnia?
- ¿Están dispuestas a recibir esta asesoría vía Internet?
- ¿De qué temas reciben solicitud de consultoría las consultoras de las Pyme?
- ¿Es la mercadotecnia un tema de consultoría solicitado por las Pyme?

5.2. Objetivos

Objetivo general:

Identificar las características de las empresas Pyme incubadas y las necesidades de asesoría en mercadotecnia vía Internet que tienen.

Objetivos específicos:

1. Identificar las necesidades de asesoría en mercadotecnia que tienen las empresas Pyme incubadas.
2. Conocer los requerimientos de consultoría que son más solicitados por las empresas Pyme a sus consultores.
3. Identificar las características generales de las empresas Pyme incubadas.

4. Conocer la disposición de las Pyme incubadas para recibir consultoría en mercadotecnia vía Internet.

5. Identificar los requerimientos de asesoría que las Pyme solicitan a sus consultores.

5.3. Diseño de la investigación

Se realizó una investigación exploratoria a través de un sondeo apoyado en dos encuestas (anexo 1). Una de ellas diseñada para las empresas incubadas y otra para ser respondida por consultores de empresas Pyme. Se seleccionaron 200 empresas Pyme incubadas por la red de universidades del ITESM en la zona metropolitana de la ciudad de México, Puebla y sur de Veracruz. Se recibieron 107 cuestionarios contestados. Asimismo, se enviaron encuestas a 50 empresas dedicadas a la consultoría de empresas Pyme, recibándose 24 cuestionarios contestados.

Recolección de los datos

Se enviaron las encuestas a los diferentes campus del ITESM, para su aplicación por parte de los encargados de las incubadoras, para que ellos las aplicaran a sus incubados y otras se aplicaron personalmente a empresas incubadas localizadas en la zona metropolitana de la ciudad de México, Puebla y sur de Veracruz.

5.4. Análisis de los Resultados

Se capturaron las encuestas y se hizo una corrida de prueba en computadora usando el programa estadístico SPSS, se verificaron los errores se retiraron las encuestas que daban problemas, por no estar completas o por tener respuestas confusas.

5.4.1. Empresas incubadas

5.4.1.1 Análisis descriptivo de empresas incubadas

Los resultados de esta etapa se detallan en el anexo 2, en esta sección se presenta un resumen de los resultados obtenidos como sigue:

Las empresas incubadas participan en los sectores: servicios principalmente (51.9%), en productos están el 29.9%, en productos y servicios el 11.7%, en otro tipo de sectores se encuentra el 6.5%. Es decir la mayoría de estas empresas son proveedoras de servicios.

El número de empleados que laboran en estas empresas es en la mayoría de los casos de 1 a 3 (45.5%). La mayoría de estas empresas se ubican en el Estado de México (23.4%). Asimismo, el 49.4% son empresas de reciente creación con antigüedad menor a un año. Vendieron en promedio durante el último año entre \$0 y \$500,000 pesos. El 92.2% no exporta, sin embargo al 61% les interesaría exportar. Casi todos tienen acceso a Internet (97.4%). Solo el 10.4% tiene alguna idea de lo que significa el concepto de mercadotecnia, sin embargo el 84.4% reconoce que la mercadotecnia es muy importante para sus empresas, y el éxito de la misma. Consideran que el conocer los conceptos de la mercadotecnia les ayudaran a vender más (16.9%) y darse a conocer (14.3%), entre otras cosas. La mayoría de estos empresarios (51.9%), mencionan que no ha recibido asesoría en mercadotecnia recientemente. La asesoría que han recibido proviene principalmente de instituciones de educación privada, debido a que estas empresas están incubadas en el ITESM. Al 85% de estas empresas les interesa recibir asesoría en Mercadotecnia, para tener éxito en sus empresas y alcanzar sus objetivos. Los temas de mercadotecnia en los cuales están interesados son: Publicidad y Promoción (67.5%), Estrategias de mercadotecnia para Pyme (59.7%), Ventas (58.4%), Investigación de mercados (50.6%), Comportamiento del Consumidor (48.1%).

Al 62.2% le interesa recibir asesoría en Mercadotecnia vía Internet, ya que les reduciría el tiempo de trabajo (28.6%), aunque también es importante notar que un 18.2% prefiere recibir asesoría de forma presencial. A quienes les interesa recibir asesoría en línea, desean un servicio que sea personalizado (16.9%), útil, eficiente y efectivo (16.9%), en entre los resultados más sobresalientes. Están dispuestos a pagar por este servicio entre 500 y 1000 pesos mensuales.

5.4.1.2. Análisis de tabulación cruzada.

Se hicieron algunos cruces de variables (tabla No13) para saber el grado de significancia entre ellas y la implicación que esto tiene para la investigación.

Tabla 14.

Resultados del cruce de variables del diagnóstico realizado con las incubadoras

Cruce	Variables de cruce	Chi cuadrada	Valor P	Resultado (significativa/no significativa)
1	Años de establecida- Acceso a Internet	102.145	0.000	Significativa
2	Años de establecida- Importancia de la mercadotecnia	46.248	0.000	Significativa
3	Años de establecida- Ha recibido asesoría	0.036	0.849	No Significativa
4	Años de establecida- Interés en recibir asesoría	94.631	0.000	Significativa
5	Acceso a Internet- Importancia de la mercadotecnia	46.248	0.000	Significativa
6	Acceso a Internet - Ha recibido asesoría	0.036	0.849	No Significativa

7	Acceso a Internet -Interés en recibir asesoría	94.631	0.000	Significativa
8	Interés en recibir asesoría-Importancia de la mkt	46.248	0.000	Significativa
9	Interés en recibir asesoría-número de empleados	116.889	0.000	Significativa
10	Interés en recibir asesoría-sector de negocios	109.091	0.000	Significativa

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que ocho de los cruces son significativos, su análisis se muestra a continuación (tabla 14)

Tabla 15.

Análisis de los resultados de tabulación cruzada

Cruce	Comentario
1	Hay significancia entre los años de establecida la empresa y el acceso a Internet, como la mayoría de las empresas no tienen más de un año, son empresas que conocen Internet y tienen acceso a esta red.
2	El análisis de Chi cuadrada muestra que existen diferencias entre los años de establecida una empresa y la importancia dada da la mercadotecnia. Como son empresas jóvenes en su mayoría reconocen la importancia de la mercadotecnia. De acuerdo con las encuestas el 69.2% de las empresas que tienen entre 0-5 años, les importa la mercadotecnia, aunque no la aplican totalmente, les gustaría saber usarla.

3	No existe significancia entre estas dos variables, el tiempo de establecida la empresa no tiene que ver con la asesoría recibida.
4	El interés por recibir asesoría está relacionado con los años de establecida la empresa, también se puede decir que al ser empresas nuevas reconocen la necesidad de recibir asesoría, para tener éxito (ver cruce 2).
5	Es significativa ya que se puede afirmar que las empresas que tienen acceso a Internet ven a éste como una forma de acceder a los conocimientos de mercadotecnia.
6	No hay significancia entre la asesoría y el acceso a Internet, las empresas con o sin acceso a Internet no muestran un comportamiento diferente en relación a la recepción de asesoría.
7	Las empresas que tienen acceso a Internet muestran un mayor deseo por recibir asesoría por lo que se detecta una oportunidad para desarrollar una propuesta de asesoría en línea.
8	Las empresas que tienen interés en recibir asesoría reconocen más la importancia de la mercadotecnia.
9	Hay una relación positiva entre el número de empleados y el interés en recibir asesoría. Lo que implica que a mayor número de empleados, o a mayor tamaño de la organización más posibilidades de invertir en asesoría. Este puede ser un elemento importante al realizar esfuerzo de promoción de asesoría en línea.
10	Todos los sectores de negocios dentro de las Pyme, tienen interés en recibir asesoría en MK. Aunque todos los sectores de negocios tienen interés en recibir asesoría en MK. Existen diferencias entre los sectores de negocios, de acuerdo con los resultados de la encuesta se tiene que el 53.6 del sector servicios están interesados, del sector productos el 31.8%, de servicios y productos 7.3%, Industrial 0.9%, Otros:6.4%

Fuente: Elaboración propia

Puede decirse que las empresas con menos años de establecidas reconocen la necesidad de tener mayores conocimientos en mercadotecnia, recibir asesoría sobre el tema y están de acuerdo en recibir vía Internet. Sin embargo, las empresas con más de 5 años en sus mercados, reconocen que es necesario tener mayores conocimientos en mercadotecnia, pero no le dan mayor importancia. El sector servicios es el que más interés mostró en recibir asesoría en mercadotecnia.

5.4.2. Resultados de la encuesta aplicada a los consultores de las empresas incubadas.

Entre los consultores se encontraron los siguientes resultados:

Las empresas que más se incuban en la región donde estos consultores operan son en su mayoría empresas dedicadas a los servicios (50%), a los productos el 18.2% y a productos y servicios el 31.8%. Las causas de fracaso más frecuentes de estas empresas según los consultores encuestados son: Falta de financiamiento (72.7%), Falta de conocimiento del mercado (68.2%), Mala planeación estratégica (45.5%), Falta de conocimientos de mercadotecnia (40.9%), Malas prácticas administrativas (31.8%), Como se puede observar de esta información la solicitud de asesoría en cuestiones comerciales es de gran importancia para las empresas incubadas.

La forma más usada por los consultores para dar consultoría es la presencial (95.5%), por medio de cursos (54.5%), y de forma virtual (50.0%). La forma presencial es la más recurrente dado que la forma de dar consultoría ha sido tradicionalmente la más usada, y se encontró que la forma virtual está teniendo gran importancia para dar consultoría.

Algunos otros comentarios que nos hicieron los consultores nos dicen que los empresarios incubados, no conocen su mercado, buscan financiamiento, no están sus negocios orientados al mercado, sugieren además que se les de mayor asesoría en planeación estratégica y ventas.

5.5. Conclusiones de la primera etapa.

1. El perfil de las empresas incubadas encuestadas es: La mayoría se encuentran en el sector de servicios, emplean entre una a tres personas, la

mayoría están localizadas en el DF y Estado de México, tienen en su mayoría cuando más un año de establecidas, sus ventas anuales promedio están alrededor de los \$250,000, no exportan actualmente pero les gustaría exportar, tienen acceso a Internet, poseen escasos conocimientos acerca de lo que es el concepto de mercadotecnia, reconocen la necesidad de la mercadotecnia para el éxito de sus empresas, consideran que la mercadotecnia les resolvería muchos problemas especialmente el de vender más, la mayoría no ha recibido asesoría en mercadotecnia recientemente y quienes la han recibido, la han recibido de instituciones de enseñanza superior privadas y públicas, les interesa recibir asesoría en mercadotecnia para mejorar sus conocimientos, los temas en los cuales les gustaría recibir asesoría son: publicidad y promoción, mercadotecnia para Pyme, ventas e investigación de mercados principalmente. A la mayoría les parece atractivo recibir asesoría en mercadotecnia vía Internet, muchos prefieren el servicio por Internet, porque les reduce sus tiempos de trabajo, aunque hay una gran mayoría que prefiere la asesoría presencial. Las características que les gustaría que tuviera un sitio de consultoría vía Internet son: que este bien organizado, asesoría personal y que sea útil y práctico. Estarían dispuestos a pagar entre 500 a 1000 pesos mensuales por este servicio, algunos contestaron que les gustaría conocer primero el servicio para después poder establecer cuanto deberían pagar.

2. Las empresas incubadas requieren asesoría en mercadotecnia.
3. Están dispuestas a recibirla vía Internet.
4. Están dispuestas a pagar por ésta.
5. Los consultores de estas empresas establecieron que la mercadotecnia es un tema del cual piden asesoría frecuentemente las empresas Pyme.
6. Ven a la mercadotecnia como un tema muy importante para el buen desempeño de estas empresas.
7. Los resultados que encontré en la encuesta aplicada a los consultores, nos dicen que la mayoría de las empresas se encuentran en el sector servicios, las causas principales de fracaso de estas empresas son: falta de financiamiento, mala

planeación estratégica y falta de conocimientos en mercadotecnia. Los temas en los que más les piden consultoría son: planeación estratégica, financiamiento, mercadotecnia y estudios de mercado principalmente. La forma en la cual se da consultoría es de forma presencial principalmente, aunque también lo hacen mediante cursos, conferencias, vía telefónica y virtual.

8. Se les preguntó a los consultores que me dieran sus puntos de vista sobre las deficiencias más notorias de estas empresas y me dijeron lo siguiente: la mayoría de estas empresas buscan financiamiento, no conocen los programas de apoyo que tienen los gobiernos federales y estatales para estas empresas, no conocen su mercado, no saben hacer planes de negocios, es necesario incrementar las asesorías en planeación estratégica y ventas, enseñarles a integrar su empresa y orientarla hacia el mercado, estas empresas surgen para aprovechar una habilidad de sus propietarios no una oportunidad de mercado.

9. La mayoría de las empresas encuestadas reconoció la necesidad que tienen de recibir asesoría sobre mercadotecnia y su disposición a hacerlo vía Internet.

10. Los consultores también señalaron que entre los temas en los que más dan consultoría esta el tema de la mercadotecnia.

11. El mejor conocimiento de los conceptos de mercadotecnia por parte de estas empresas mejorara su desempeño grandemente.

12. Con la información obtenida de esta investigación exploratoria, podemos establecer que las Pyme, no tienen conocimientos suficientes de mercadotecnia para enfrentar los retos que el mundo de los negocios les presentan.

CAPÍTULO 6.

SEGUNDA ETAPA DE LA INVESTIGACIÓN

Después de conocer los resultados de la etapa 1, se procedió a diseñar una página Web que reflejara a través de sus servicios la satisfacción de las necesidades de las incubadoras. Esta segunda etapa se concentra en el diseño de la página, su colocación en Internet y la prueba de la misma con las empresas incubadas con el objetivo de medir elementos vinculados a la utilidad del sitio en función de los constructos a probar. La evolución de los diseños de la página y el diseño final se encuentran en el anexo No.4.

6.1 Objetivos de la segunda etapa de la investigación

- Conocer la aceptación por parte de las empresas incubadas de la página diseñada especialmente para darles asesoría en mercadotecnia en línea.
- Evaluar el funcionamiento de la página y los resultados con base en lo expresado por los empresarios que recibieron al hacer uso de este servicio.
- Identificar los beneficios que obtuvieron los empresarios al aplicar los conocimientos recibidos en la operación de sus empresas.

6.2 Diseño e instrumentos de la etapa final.

El tipo de investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional ya que se busca encontrar relaciones entre las variables que forman parte del fenómeno de investigación.

Para responder a las necesidades de esta etapa se diseñaron dos cuestionarios.

6.2.1 Instrumento de medición del beneficio de la página para los empresarios.

Los elementos para la creación de este primer instrumento incluyen: identificación de las variables a medir, diseño del instrumento, verificación de la validez del instrumento con expertos y aplicación.

6.2.1.2. Diseño del cuestionario:

Este instrumento responde a dos aspectos de la investigación. Por un lado, conocer las expectativas de los clientes a la propuesta de consultoría en relación a las variables involucradas en la investigación y por otro lado, conocer la eficacia de la página para dar consultoría de mercadotecnia en línea.

I. Medición de expectativas

- Ventas
- Conocimientos
- Crecimiento
- Enfoque
- Nuevos mercados
- Planeación
- Aprovechamiento
- Finanzas
- Imagen
- Satisfacción
- Ahorro de Tiempo
- Sencillez
- Practicidad
- Actualización
- Competitividad

II. Medición de la eficacia de la página para dar consultoría de mercadotecnia en línea.

- Utilidad
- Personalización
- Organización
- Respuesta inmediata

- Seguimiento
- Acceso
- Conocimientos
- Seguridad
- Actualización
- Capacitación
- Confianza
- Organización de la información
- Descarga rápida

6.2.1.3. Relación Hipótesis-Instrumento Segunda etapa.

Tabla 16.

Relación Hipótesis-Instrumento Segunda etapa

HIPOTESIS	VARIABLES	MEDIDA A TRAVES DE LA PREGUNTA
H3b	Internet	P9.1,P10,P11,P14,P15
H4	Orientación al mercado	P8.1,8.2,8.3,8.4,8.5,8.6,P12
H5	Competitividad	P8.7, 8.8,P9.2,9.3,9.4,9.5,9.6,P13

Para conocer la opinión y los resultados que obtuvieron los empresarios al hacer uso de la página se elaboró un cuestionario (Ver Anexo No. 7), el cual se aplicó a 100 empresarios. El cuestionario se validó previamente al aplicarlo a una muestra de diez empresarios que inicialmente hicieron uso de la página; posteriormente se elaboró el cuestionario definitivo. El cuestionario consta de 62 preguntas, y está estructurado de la siguiente forma:

En las primeras preguntas (1-5) se establecen las características generales de la persona que contesta el instrumento, como son: género, edad, lugar donde se inició la empresa, años de establecida, dirección fiscal. En la pregunta 6, se mencionan los productos o servicios más importantes de la empresa que contesta el instrumento; la pregunta 7, establece el número de empleados de la empresa. De la pregunta 8 a la 13 se contrastan las hipótesis mediante

preguntas que tratan de verificar la exactitud de las hipótesis planteadas sobre los objetivos de la segunda etapa de la investigación, es decir, se trata de validar las hipótesis: H3b, H4, y H5. La pregunta 14, evalúa la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea; finalmente la pregunta 15 pide que justifiquen la respuesta de la pregunta 14.

6.2.3. Instrumento de diagnóstico.

Este segundo instrumento se desarrolló con el propósito de tener una visión general de las empresas que solicitan consultoría, se elaboró un cuestionario para poder conocer sus conocimientos en mercadotecnia y la forma en la cual los están aplicando en su empresa; se evaluó si los emprendedores tienen estos conocimientos para poder ayudarlos a construir una base mercadológica en la cual puedan establecer sus empresas antes de lanzarse a la conquista de sus mercados, o mejorar sus estrategias mercadológicas, para aumentar su rentabilidad y supervivencia (Anexo No.6). No se presentará el análisis los diagnósticos ya que es información confidencial del cliente y utilizado para la consultoría pertinente.

6.3. Análisis de resultados de la etapa 2

Durante esta etapa se procedió a construir la página de acuerdo con los requerimientos manifestados por los empresarios en la primera etapa de la investigación, se diseñó, construyó la página y se subió a la red Internet. Una vez establecida la página se les pidió a los empresarios que hicieran uso de ésta, y después de haber probado su funcionalidad, los conocimientos de mercadotecnia y los servicios proporcionados, se les pidió que contestaran un cuestionario para evaluar su percepción sobre la utilidad que la página podría tener para mejorar el desempeño de sus empresas, su orientación al mercado y su competitividad, así como también la aceptación para recibir esta consultoría en línea. Los resultados fueron los siguientes:

6.3.1. Resultados con estadística descriptiva

Consultoría en Línea. A pesar de que en la primera etapa se manifestaron a favor de recibir la consultoría en línea, al momento de probar este servicio de forma real, algunos empresarios manifestaron desacuerdo en recibirlo vía electrónica (Ver anexos 12, 13 y 14). Los resultados estadísticos muestran lo siguiente:

1. En relación a la efectividad y aplicación de la asesoría se obtuvieron resultados positivos en la obtención de más conocimientos (84.4%), ahorro de tiempo en la toma de decisiones (81.5%), sencillez en la obtención de la asesoría (87.3%), aplicabilidad de la asesoría recibida (82.8%), información actualizada (86%). Respuesta oportuna (87.3%), seguimiento (90.3%), asesoría personalizada (86.2%), consultores expertos (85.2%).

Tabla 17.

Resultados de la efectividad y aplicación de la asesoría.

Concepto	% Respuestas positivas
Seguimiento	90.3
Sencillez en la obtención de la asesoría.	87.3
Respuesta oportuna	87.3
Asesoría personalizada	86.2
Consultores expertos	85.2
Información actualizada	86
Obtuve más conocimientos	84.4
Aplicabilidad de la asesoría aplicabilidad recibida	82.8
Me ahorro tiempo	81.5

2. En relación a la eficiencia de la página los resultados positivos se concentran en: Utilidad de la página (86%), organización de la página (89.3%), accesibilidad (88.2%), seguridad con la información (91.4%), actualización (91.4%), me ha capacitado (87.1%), confiabilidad de la página (80.6%).

Tabla 18.

Resultados de la eficiencia de la página.

Concepto	% de Respuestas positivas
Actualización	91.4
Seguridad con la información	91.4
Organización de la página	89.3
Accesibilidad	88.2
Me ha capacitado	87.1

Utilidad de la página	86
Confiabilidad	80.6

3. En relación a la utilidad de la asesoría en línea, los resultados son favorables considerada como buena o muy buena (89.7%). Los comentarios abiertos se centran en haber recibido mayor conocimiento de marketing (15.5%), recomendación de mejora del diseño de la página (10.3%), ofrece conocimientos prácticos (9.3%). presenta orientación al mercado (9.3%).

Tabla 19.

Resultados en relación a la utilidad de la asesoría en línea.

Concepto	% de Respuestas positivas
Buena o muy buena	89.7
Recibí mayores conocimientos de mercadotecnia	15.5
Mejorar el diseño	10.3
Ofrece conocimientos prácticos	9.3
Presenta orientación al mercado	9.3

4. **Orientación al mercado.** Después de haber usado los servicios de la página y recibir conocimientos de mercadotecnia desde básicos hasta avanzados, los empresarios perciben que estos conocimientos obtenidos de la página mejorarán su orientación al mercado.

El análisis descriptivo nos muestra resultados: El 37.1%, no sabe si los conocimientos de la página le ayudará a vender más, no obstante, 35.1% se mostró de acuerdo en que le ayudará a vender más. Además, 70.8% considera que este servicio contribuirá a conocer mejor su mercado, mientras que el 77.9% sostiene que le permitirá crecer. 86.3%, afirma que le ayudará a enfocar su mercado; un 80.2%, sostiene que podrá buscar nuevos mercados y

83.5% cree que le ayudará en su planeación. Resultados favorables también se encontraron en detectar las necesidades de los clientes (84%), orientación de la oferta al cliente (84%) y en conocer a los competidores (77.2%).

Tabla 20.

Mejora de la Orientación al mercado de los usuarios de la página

Concepto	% de Respuestas positivas
Me ayudará a enfocar mi mercado	86.3
Me permitirá detectar las necesidades de mis clientes	84
Me permitirá orientar mi oferta al cliente	84
Me ayudará en mi planeación	83.5
Me ayudará a buscar nuevos mercados	80.2
Me permitirá crecer	77.9
Me ayudará a conocer a mis consumidores	77.2
Me ayudará a conocer mejor mi mercado	70.8
No saben si los conocimientos les ayudaran a vender más	37.1
Me ayudará a vender más	35.1

5. **Competitividad.** Con los conocimientos sobre mercadotecnia que se encuentran en la página y los servicios proporcionados a los empresarios, estos perciben que al aplicarlos en sus empresas, mejorarán la competitividad de éstas de acuerdo a: aprovechamiento de recursos (79%), mejora de sus finanzas (84.4%), tener éxito (78.7%), mejorar sus estrategias (68.4%), hacer plan de negocios (83.1%), mejorar la toma de decisiones (88.4%), tener otro enfoque (89.4%), mejora de competitividad (80.2%), mejora en la orientación al mercado (84.6%), establecer una ventaja competitiva (83.5%), mejorar la planeación estratégica (84.4%), tener un desempeño sobresaliente (86.6%), aumento de productividad (87.6%) y en relación a la entrega de un valor superior a los clientes (84.4%).

Tabla 21.
Resultados de la página con respecto a competitividad

Concepto	% de Respuestas positivas
Me permitirá tener otro enfoque para mi empresa	89.4
Mejora mi toma de decisiones	88.4
Aumentará mi productividad	87.6
Tener un desempeño sobresaliente	86.6
Mejorará mi orientación al mercado	84.6
Mejoraré mis finanzas	84.4
Mejorará mi planeación estratégica	84.4
Me permitirá entregar un valor superior a mis clientes	84.4
Me permitirá establecer una ventaja competitiva	83.5
Me ayudarán a hacer mi plan de negocios	83.1
Mejorará mi competitividad	80.2
Aprovecharé mejor mis recursos	79
Tendré éxito	78.7
Mejoraré mis estrategias	68.4

De los datos analizados se puede establecer que tanto las medias como las desviaciones estandarizadas son aceptables debido a que presentan resultados alrededor de 4 (que significa bien o de acuerdo) para las medias, y para la desviación estándar pocos resultados sobrepasan el valor de 1 (considerando una escala de medición de 1 a 5).

6.3.2. Análisis de varianza

Se realizaron tres análisis de varianza tomando como factores el género, lugar en donde se estableció la empresa y años de establecida (medida en una escala no métrica). Los tratamientos se dividieron clasificando las variables bajo los constructos de consultoría en línea, orientación al mercado, y competitividad.

Los resultados (anexos 12, 13 y 14), muestran lo siguiente:

Consultoría en Línea. En relación a género no se encontraron diferencias significativas entre la evaluación de la efectividad y eficiencia del servicio proporcionado por la página entre hombres y mujeres. En cuanto al lugar donde fue establecida la empresa, se encontró diferencia en relación a la utilidad de la página los estados donde se considero más útil la página son: Baja California Sur, Colima, Quintana Roo, Guerrero, Guanajuato e incluso una empresa radicada en Estados Unidos (todas con una media de 5), la valoración más baja, es decir en donde la percepción de la utilidad de la página resulto menor fue en Sinaloa (media: 1.67)

En cuanto al factor años de establecida se encontró un tratamiento significativo con relación a la actualización constante de la página, las empresas con menos de año de operación perciben una constante actualización de la página ($x=4.75$), en cambio las empresas con más de 10 años de antigüedad son más críticas en relación a la actualización ($x=3.93$).

Orientación al mercado y Competitividad. La ANOVA, no muestra significancia alguna al evaluarse contra los tres factores, es decir no hay diferencias perceptuales, en la percepción de hombres y mujeres, lugar en donde se estableció la empresa y los años de establecida.

6.4. Contrastación de hipótesis

H1. Las Pyme perciben la necesidad de tener conocimientos en mercadotecnia para poder ser competitivas y aumentar su supervivencia. De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición, esta hipótesis se acepta, porque los emprendedores reconocen la necesidad de la mercadotecnia, sus conocimientos y aplicación para el éxito de sus empresas, consideran que la mercadotecnia les resolvería muchos problemas especialmente el de vender más (82.4%, están de acuerdo en que necesitan conocimientos de mercadotecnia para poder competitivos y aumentar su supervivencia). (Anexo, No. 2).

H2. Las Pyme necesitan consultoría en mercadotecnia para mejorar su orientación al mercado. De acuerdo con los resultados en esta etapa de la investigación, esta hipótesis se acepta, debido a lo que manifiestan los encuestados, la mercadotecnia les resolvería muchos problemas entre ellos el de mejorar su orientación al mercado, se según se encontró en la encuesta aplicada a los empresarios, de acuerdo por lo expresados por los encuestados ellos perciben que el mejor conocimiento de los conceptos de mercadotecnia por parte de estas empresas mejorara su orientación al mercado y su desempeño grandemente. Los resultados que comprueban esta hipótesis se encuentran en el anexo No.2.

H3a: Las Pyme están dispuestas a recibir consultoría en mercadotecnia vía Internet.

Esta hipótesis es aceptada debido a que de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a la mayoría de los emprendedores les parece atractivo recibir asesoría en mercadotecnia vía Internet, muchos prefieren el servicio por Internet, porque les reduce sus tiempos de trabajo, aunque hay una gran mayoría que prefiere la asesoría presencial. (Ver anexo, resultados de la primera investigación No 2.).

H3b. La consultoría a las Pyme, vía Internet es evaluada favorablemente por los empresarios. De acuerdo con datos proporcionados en la segunda etapa de la investigación, los empresarios están de acuerdo con recibir la consultoría en línea, confirmando lo que afirmaron en la primera etapa, al tener la página funcionando y visitarla, los empresarios están de acuerdo en recibir consultoría en línea. Por lo que esta hipótesis se cumple y se acepta. (Ver detalle de los resultados en el anexo 5)

H4: Los empresarios perciben que la consultoría en mercadotecnia, proporcionada en línea, mejorará la orientación al mercado de sus empresas. Los resultados nos muestran, que los empresarios perciben que la consultoría proporcionada por medio de la página, mejorará la orientación al mercado de sus empresas, por lo que esta hipótesis se cumple y se acepta. Las características más notables se orientan a los competidores, al enfoque del mercado, planeación, y orientar la oferta al cliente (Ver detalle de los resultados en el anexo 9).

H5. Las empresas incubadas perciben que la consultoría en mercadotecnia en línea aumentará su competitividad. De acuerdo a los resultados las empresas están de acuerdo en que la consultoría que reciben de la página mejorará y aumentará su competitividad, por lo cual esta hipótesis se cumple y se acepta. Las características más sobresalientes son: Otra visión del mercado, mejora en la toma de decisiones, realización de plan de negocios, aprovechamiento de recursos y mejora de sus aspectos financieros (Ver detalle de los resultados en el anexo 10).

CAPÍTULO 7.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los resultados de la investigación es posible reflexionar sobre diversos aspectos relevantes vinculados a la mercadotecnia.

Los empresarios tienen carencia de conocimientos de mercadotecnia, sienten que si tuvieran estos conocimientos sus empresas mejorarían, también aceptan que es necesario tener asesoría en mercadotecnia y están dispuestos a recibir esta asesoría en línea usando la red Internet. Este hallazgo contradice lo dicho por Kenny y Dyson (citados por Hogarth-Scott et al., 1996), que sostienen que la mercadotecnia es vista como un lujo innecesario, debido a restricciones de recursos y a las presiones diarias del negocio. Más aún, Cohn y Lindbore (citados por Carson, 1990), encontraron que ésta es percibida como un costo, no como una inversión. Por otro lado, Patten (citado por Hogarth-Scott et al., 1996) descubre que los pequeños empresarios entienden por mercadotecnia únicamente actividades de venta, publicidad y promociones; y por ende, como Carson (1990) concluye, ésta es considerada una actividad secundaria. Esto no sucedió con los emprendedores encuestados, los cuales mostraron un gran interés respecto a la obtención de estos conocimientos, y la necesidad que tienen sus empresas para poder tener éxito. Hay una gran oportunidad de crecimiento para las pymes al conocer las herramientas básicas de mercadotecnia, pues a través de ellas pueden implementarse promociones y sinergias con otras compañías y de esta manera, incrementar las utilidades de las compañías (Castro, 2007).

En relación a la efectividad y aplicación de la asesoría los resultados fueron positivos en la obtención de más conocimientos en relación a los proporcionados por la página, con las necesidades de conocimientos que buscan tener de mercadotecnia y que al consultar la página, los pudieron obtener. Una vez que las operaciones de negocios en la Web se habilitan, pueden encontrarse en nuevos terrenos, donde todos sus competidores y clientes están también operando como e-business. Comprar y vender en línea no solo aplica a inventarios y unidades financieras, también a muchas transacciones en las que una empresa se puede comprometer (Lepe, 2001). Los empresarios necesitan muchos conocimientos para el buen desempeño de sus empresas, conocimientos que no se pueden conseguir con

los medios que tradicionalmente tienen a su alcance, la forma más fácil de conseguir estos conocimientos es en línea por medio de Internet, Steinhoff (1993) opina que los empresarios requieren información que los ayude a tomar decisiones. La información de la producción, mercadotecnia, manejo de recursos y finanzas debe de ser recolectada, almacenada y luego consultada cuando se requiere para auxiliar en la toma de decisiones. ¿Cómo se puede desarrollar un plan de negocios sin información acertada y precisa? ¿Cómo pueden los dueños de los negocios saber cuándo es el momento de expansión o de introducción de un nuevo producto o de invertir más en mercadotecnia? Estas y otras preguntas pueden contestarse solamente de una forma: y esa es con información para apoyo a la toma de decisiones (Steinhoff, 1993).

La eficiencia de la página se refleja a través de la utilidad, organización, actualidad y confiabilidad. Investigaciones encontraron que los principales obstáculos a la creciente adopción de empresas de los negocios electrónicos siguen siendo: la falta de recursos y conocimientos (Cragg y King, 1993; Mehrtens et al., 2001), la falta de confianza en la industria de las TI (van Akkeren y Cavaye, 1999; Bode y Burn, 2002), y la falta de comercio electrónico en algunos sectores de la industria (Lewis y Cockrill, 2002). Los resultados destacan la utilidad de la asesoría en línea, esto implica tanto la calidad de la asesoría como el conocimiento, la recomendación y la orientación al mercado. En una investigación realizada en México, entre estas empresas para investigar acerca de su disposición de recibir consultoría en línea (Delgado, 2004), se encontró que los empresarios no contratarían consultoría en línea a menos que ésta fuera complementaria de la que reciben de forma presencial. Todos los empresarios reconocen que necesitan consultoría, pero no están dispuestos a recibirla solo en línea concluye esta investigación. Esto aclara el porqué después de haber expresado su opinión favorable sobre la página, los empresarios no han continuado solicitando consultoría.

Los empresarios perciben que los conocimientos obtenidos de la página mejorarán su orientación al mercado. Una de las fallas de las empresas Pyme, ha sido su falta de orientación al mercado. Tal como mencionan Flores y Martínez (2003), algunos investigadores y académicos hacen esfuerzos para identificar qué culturas o comportamientos organizacionales contribuyen en el mejor desempeño organizacional.

Ellos han encontrado que la orientación al mercado ha reflejado ser el mecanismo que crea el ambiente en la organización para escuchar, entender y responder al mercado y a la competencia, creando fuertes ventajas competitivas. Al permitirles los conocimientos y la asesoría que les brinda la página en relación a aumentar la orientación al mercado de estas empresas, constituirá un elemento clave del éxito para cualquier organización. De esta forma, la orientación al mercado constituye un elemento del éxito organizacional. El acelerado cambio en el ambiente de los negocios en México ha conducido a las empresas a desarrollar nuevas estrategias que les permitan adaptarse al nuevo entorno. La principal herramienta consiste en conocer qué es lo que el cliente necesita y con qué oferta responder a ello. Sin embargo, esto ha implicado la reorientación de sus estrategias con el fin de obtener mejores niveles de desempeño (Flores et al., 2003). La percepción que manifestaron los empresarios respecto a que los conocimientos y servicios que ofrece la página mejoraran su orientación al mercado, fueron positivos, ya que según manifestaron, podrán enfocarse mejor al mercado, mejorarán sus estrategias y su planificación de sus empresas, y como consecuencia la orientación al mercado mejorará notablemente, según lo manifestaron.

Existe la percepción de que la aplicación de la consultoría y el acceso a los conocimientos que da la página conducirán a la mejora de la competitividad. Se dice que una empresa es competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores (Morales y Pech, 2000). Para las empresas, competitividad significa, según Porter (1991, p. 72) “la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial” y según Sallenave (1995, p. 236) menciona que: “la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor”.

En el estudio se reconoció que la asesoría que habían recibido fue buena, y les gustó haberla recibido vía Internet. Reconocen que los conocimientos que se encuentran en la página son buenos y que les servirán para aumentar su competitividad, mejorar su enfoque al mercado, y en general, mejorarán la comercialización de sus productos y servicios, después de aplicar los conocimientos de mercadotecnia y la asesoría proporcionados por la

página. Es decir están conscientes de la necesidad de recibir asesoría en Mercadotecnia y están dispuestos a recibirla en línea. Dickson (1996) manifiesta que la Orientación a Mercado describe un conjunto de procesos que capacita a la firma a aprender, además la actividad de Procesos de Inteligencia de Mercado puede apoyar en la adaptación o incluso generación de aprendizaje. Baker & Sinkula (1999) por su parte señalan el efecto sinérgico de la Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje sobre el Desempeño Organizacional.

La orientación al mercado implica el uso correcto de la información del entorno, como lo mencionan Santos, Vázquez & Álvarez (2002) mencionando que la orientación al mercado estimula la comprensión y gestión de información en relación los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser orientada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores.

CONCLUSIONES

La mayoría de las personas que se encuentran relacionadas con los negocios en México están convencidas de que las empresas Pymes son el motor de la economía nacional, esto se debe a que representan aproximadamente el 98% del total de todas las empresas de este país. Sin embargo, a pesar de la importancia que tienen estas compañías para el desarrollo de México, no todas alcanzan su pleno desarrollo y mueren antes de alcanzar los cinco años de existencia. Esto se debe a un gran cúmulo de dificultades que tienen que enfrentar las Pymes, como son: falta de apoyo financiero, desconocimiento de sus mercados, falta de habilidades gerenciales y pésimo manejo administrativo, entre otras.

Dentro de las causas principales de fracaso de estas empresas, destacan las que tienen relación con la comercialización de sus productos, es decir, problemas que surgen por la carencia de conocimientos que tienen los emprendedores para comprender y aplicar los fundamentos de mercadotecnia. En efecto, si antes de emprender cualquier empresa estos empresarios conocieran los principios básicos de mercadotecnia y competitividad, su promedio de supervivencia aumentaría; más aún, aplicar estos conceptos al inicio de las operaciones de la empresa no es suficiente, su uso debe ser una herramienta constante que optimice los procesos de comercialización a lo largo de toda la existencia de la empresa.

Esta investigación, proporcionó conocimientos y asesoría en mercadotecnia a las empresas incubadas del ITESM principalmente y a otras Pyme, con el propósito de que mejoren su orientación al mercado y aumenten su competitividad. Se ha demostrado que la consultoría en línea es una forma adecuada de poder acceder a muchas de estas empresas, debido a su gran número, dispersión geográfica y facilidad para conectarse a Internet.

Tanto la primera como la segunda etapa de esta investigación permitieron, establecer de manera concreta las necesidades de conocimientos de mercadotecnia y su aplicación, conociéndose específicamente las áreas de mercadotecnia en las cuales se requieren más conocimientos. Con esta información y los requerimientos que manifestaron los empresarios, que buscaban en una página de Internet, se diseñó un sistema de consultoría sobre mercadotecnia, que puede ser alcanzado por todas estas empresas sin importar el lugar en donde se encuentren a lo largo y ancho del país, con la única limitante de poder

tener un lugar para conectarse a Internet, y los conocimientos mínimos que debe tener el empresario para poder navegar en la red.

Este sistema se puso en servicio y se comprobó la percepción de los empresarios sobre su uso y utilidad, para mejorar las operaciones comerciales de sus empresas, lo cual de acuerdo a las opiniones recibidas, es gran utilidad para mejorar sus conocimientos de mercadotecnia, les permitirá enfocarse a sus mercados y aumentará su competitividad, logrando con esto empresas exitosas y de mayor longevidad. La investigación cumplió plenamente con los objetivos establecidos al inicio, en el cual se planteó como uno de los propósitos la creación de un sistema de consultoría para las Pyme, usando las nuevas tecnologías informáticas, que fuera muy práctico dadas las facilidades que la infraestructura de comunicaciones actuales brinda para hacer posible que cualquier emprendedor a lo largo y ancho del país pueda conectarse de forma rápida y económica.

Uno de los retos de la página es aumentar su difusión en todos los medios que mejor lleguen a estas empresas para hacer conscientes a este grupo de empresarios de la existencia de este servicio y su utilidad, con los resultados obtenidos debe mejorarse el diseño de la página, ya que muchos de los encuestados manifestaron su deseo de que la página tuviera un mejor diseño, con este nuevo diseño y las mejoras sugeridas durante la aplicación de la encuesta final deben considerarse algunos detalles de diseño relacionados a la página, e inclusive adicionar nuevos servicios, como chat, webcam y consultoría vía telefónica directa también o en línea pero en tiempo real, tener grupos de discusión en temas específicos de mercadotecnia para Pyme, tratando de hacer que la página se sienta más cercana a los empresarios, y que estén en contacto con consultores reales, a los que puedan ver, oír y conversar con ellos en la medida en que esto sea posible haciendo uso de toda la tecnología disponible, para que el contacto sea cercano y humano. Estos son los retos más grandes para poder implementar un sistema de consultoría de mercadotecnia, en el cual puedan creer todos estos emprendedores.

Aunque los resultados de la investigación favorecen la consultoría en línea, a pesar de que la mayoría de las personas que hicieron uso de la página, están completamente de acuerdo en su utilidad, muy pocas son las que han dado seguimiento a su caso, solicitando consultoría, por lo que es recomendable que en investigaciones posteriores se conozcan

cuáles son los motivos de este comportamiento. Asimismo, es aconsejable que también se recurra a los grupos de enfoque, para tener un contacto más cercano con estos empresarios y conocer de forma profunda sentimientos y actitudes acerca de un sistema de consultoría en mercadotecnia, dado de forma virtual, así como para conocer también su opinión acerca de la consultoría y los consultores.

Esta investigación ha permitido conocer más acerca de la disposición que estos empresarios tienen de recibir consultoría en mercadotecnia y su disponibilidad para recibirla de forma virtual, aunque los datos obtenidos nos permiten concluir que si la recibirían de forma virtual, quedan aún muchas dudas para evaluar que todos los empresarios Pyme, están dispuestos a recibir y creer en la consultoría virtual, por lo que recomiendo hacer más investigaciones para poder conocer con mayor exactitud este resultado.

La página también brinda la posibilidad de proporcionar a estas empresas más información sobre mercados internacionales, impartición de cursos y conferencias virtuales sobre temas importantes para estas empresas impartidos por los más reconocidos especialistas, a un costo muy al alcance de todas estas empresas, brindándoles de esta forma el contacto con la información más actualizada en la voz de las personas más capaces de todas partes del mundo, en fin nos brinda la oportunidad de poder desarrollar diversos productos y servicios, que aumenten la competitividad de estas empresas, aumenten su longevidad, y mejoren el desarrollo económico y social de todo el país.

REFERENCIAS

- Abbot, A. (1988), *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Acar, A. (1993). The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms, *Journal of Small Business Management*, October, vol. 31, n.4, pp. 86-92.
- Albornoz, A. (2005) *Mortalidad de las PYME en México*. Recuperado en Septiembre, 18 desde: <http://www.briefblog.com.mx/archivos/2005/11/26/584.php>.
- Allen, Jeff y Duane, Davis. "Assesing some determinant effects of ethical consulting behavior: The case of personal and professional values". *Journal of Business Ethics*. United States. Jun 1993. Volumen 12. Número 6. Pág. 449.
- Álvarez, J.C.; García, E. (1996): «Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad», *Economía Industrial*, n. ° 310, pp. 149-161.
- AMIPCI (2005), Sondeo por Internet, agosto, 2005.
- AMIPCI, (2003). Hábitos de los Usuarios de Internet en México. AMIPCI. 2003.
- Anzola, R. Sérvulo (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México, D.F.
- Armenakis, A. and Burdick, H. (1988), "Consultation research: contributions to practice and directions for improvements", *Journal of Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 339-65.
- Asociación Mexicana de Internet (2007), Usuarios de Internet 2007 (AMIPCI, A.C.)
- Baker William E. & Sinkula James M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. United States of America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, No. 4.
- Bakos, J.Y. (1991), "A strategic analysis of electronic marketplaces", *MIS Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 295-310
- Berry, A. and Oakley, K. (1994), "Consultancies: agents of organizational development: part II", », *International Small Business Journal*, Oct-Dec, Vol. 17, Issue 1, pp. 36-56.
- Birch, David L "Coming of Age: David L. Birch" ABI/INFORM Global Inc; Apr 1989; 11, 4; pg. 38
- Bloch, B. (1999) How they put the "con" in consulting, *Managerial Auditing Journal*, 14/3, 1999; 115±117
- Bode, S. and Burn, J.M. (2002), "Strategies for consultancy engagement for e-business development – a case analysis of Australian SMEs", in Burgess, S. (Ed.),

Managing Information Technology in Small Business: Challenges and Solutions, Ideas Group, Melbourne.

Bolaños, R. (1998). *Fundes Pyme*. Recuperado en Mayo 18, 2007 Consultado en la página web <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=49>

Bolaños, R. (2006, junio). *Las incubadoras de empresas y su impacto en la creación de negocios*. Consultado en la página web <http://www.pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=107>, el 24 de diciembre de 2007.

Bond, W (1997), *Going Solo*. Mc Graw-Hill, Estados Unidos.

Borja, G. (1999) .La Micro, Pequeña y Mediana empresa en el futuro económico de México. Centro de estudios prospectivos de La Fundación Javier Barros Sierra, AC.

Brooksbank, R. (1999), The theory and practice of marketing planning in the smaller business, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.17 No.2, pp. 78-90.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave, Nueva York, EUA.

Burns, S. (2000), “How companies use the Internet”, *Far Eastern Economic Review*. Hong Kong: Nov 30, 2000. Vol.163, Iss. 48; pg. 56, 3 págs.

Business Service Center. (1997) How to be a consultant. Manuscript compiled for Manitoba Industry, Trade & Mines by Mary-Anne Hardy and Douglas J. Martin. <http://www.cbsc.org/manitoba/publications/ConsultantL.pdf>, consultado el 29/12/07.

Camelo, C.; Lorenzo, J.D.; Martin, F.; Valle, R. (1999): *Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Camisón, C. (1997): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Civitas, Madrid.

Camisón, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

Cárdenas Santa María, P. (2002), Las Pyme: Vitales para la recuperación del crecimiento económico. Conferencia de Prensa, Bogotá. (Octubre 23, 2003) Consultado en <http://www.usergioarboleda.edu.co>, el 25/12/07.

Carson, D. (1990), Some exploratory models for assessing small firms marketing performance (a qualitative approach), *European Journal of Marketing*, Vol.24, No. 11, p.5-55.

Carson, D. y Gilmore A. (2000). Marketing at the interface: not “what” but “how”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, Issue 2, p.1-7

Castellanos Gaytán C (2005) Pyme deben simplificar sus operaciones administrativas.

Castro, R. (2007), "Equivocan Pyme estrategias de mercadotecnia", "El Economista", 4 de abril de 2007.

Castro, W. (1999, agosto). Importancia y contribución de la pequeña empresa. *Gestión en el Tercer Milenio*, año 2, no. 3 [en línea]. Recuperado el de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Publicaciones/administracion/v02_n3/importancia.htm

Chrisman, J.J. and Leslie, J. (1989), "Strategic, administrative and operating problems: the impact of outsiders on small firm performance", *Entrepreneurship Theory and Praxis*, No. Spring, pp. 37-51.

CIPI (2001) Comisión Intersecretarial de Política Industrial, resultados del observatorio Pyme. Secretaría de Economía.

CIPI (2003) Comisión Intersecretarial de Política Industrial, resultados del observatorio Pyme. Secretaría de Economía.

Clark, T. (1995), *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*, Open University Press, Buckingham.

Clifford, Jr. & Cavanagh, R. (1989). *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Folio, 1989. *Cuadernos de Gestión* Vol. 2. N. ° 1 (Año 2002)

Contreras, R. (2001), Revolución silenciosa. *Expansión*. Año 31, Núm. 724, 16-18.

Cordero, G (2006). "La mercadotecnia como pilar en el desarrollo de las Pyme." *El Economista*, agosto, 8, 2006.

Cragg, P.B. and King, M. (1993), "Small-firm computing: motivators and inhibitors", *MIS Quarterly*, Vol. 17 No. 1, pp. 47-60

Cruz, (2003). Cruz, Fabiola. 70% de la Pyme aún sin tecnificar. *Tecnología y Negocios*. No. 91. Abril, 2003.

Cunningham, J.B. (1995): Success in corporate and entrepreneurial organizations in Singapore, *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n. °4, October, pp. 80-86

Delgado F. (2004): Consultoría en línea ¿Una opción para las Pymes? Libro electrónico Didáctica Virtual SC.

Darch, H. and Lucas, T. (2002), "Training as an e-commerce enabler", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14 No. 4, pp. 148-56

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 4, pp. 37-52.

De La Garza, M (2000): *CiberMarketing*. CECSA. México.

Dickson, P.R. (1996, October). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, vol. 60.

Donrrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Moso, M.;Unzuela, M. (2001): *El modelo de gestión de las Pyme vascas de éxito*, Edita Clúster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao

Downes, L. and Mui, C. (1998), *Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Duan, Y., Mullins, R., Hamblin, D. and Stanek, S. (2002), "Addressing ICTs skill challenges in SMEs: insights from three country investigations", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 Nos 8/9, pp. 430-45

Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business, EUA.

(The) Economist (1988), "Survey", February 13, p. 7. Mencionado en Visscher, K (2006)

El Economista. Economista. México: Nov. 15, 2005 desde:<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=49>

Erbschloe, M. (1999), "Working with SMEs in the supply chain", *Digital Systems Report*, Vol. 21 No. 4, pp. 22-3

Eveloff, S. (1992), "How to develop consulting skills", *Journal of Accountancy*, January, pp. 109-12.

Fariselli, P., Oughton, C., Picory, C. and Sugden, R. (1999), "Electronic commerce and the future for SMEs in a global market place: networking and public policies", *Small Business Economics*, Vol. 12 No. 3, pp. 261-76.

Farrell Mark (2000), *Developing a market oriented learning organization*. Australia. *Australian Journal of management*, vol 25 No. 2, Australia

Fernández F, (2003), "Comercio Electrónico En América Latina. Perspectivas", *Industrial/Vol. XXIV/No. 1/2003*

Financial Times (2000), "Consultants face future of change and uncertainty", December 10.

Fincham, R. (1999), "Rhetorical narratives and the consultancy process", paper presented at the British Academy of Management Conference, Manchester, September 1-3.

Flores, Z. R & Martínez S. M. (enero 2003). Orientación ha mercado, aprendizaje organizacional y desempeño de la empresa: Evidencia empírica en el sector empresarial de Aguascalientes. *Administración y Negocios*. Recuperado el 29 de enero de 2008 de: [http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=1369&archivo=25548&pagina=1&paginas=1,2,3&query=\(orientacion,AND,mercado\),AND,tipo%3Ds](http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=1369&archivo=25548&pagina=1&paginas=1,2,3&query=(orientacion,AND,mercado),AND,tipo%3Ds)

Gadenne, D. (1998): Critical success factors for small business: An inter-industry comparison, *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n. °4, October, pp. 80-86

Gilley, J.W. and Eggland, S.A. (1989), *Principles of Human Resource Development*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Gilmore, A., Carson, D. y Grant, K. (2001), *SME marketing in practice*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 19 No. 1, p.6-11

González, C. (marzo-abril 1996) Internet. Una nueva herramienta de comunicación, información y negociación. *Integratec*. No. 16. Recuperado el 2 de abril de 2008 de: [http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=1303&archivo=24066&pagina=3&paginas=3,4,5&query=\(internet,AND,ventaja,AND,competitiva\),AND,tipo%3Ds](http://biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=1303&archivo=24066&pagina=3&paginas=3,4,5&query=(internet,AND,ventaja,AND,competitiva),AND,tipo%3Ds)

González-Molina, G. (2006), “*Siga esta Ruta / El creador de la internet te recomienda*” Reforma. Mayo 29, 2006. pg 6, México.

Goode, S. (2002), “Management attitudes toward the World Wide Web in Australian small business”, *Information Systems Management*, pp. 45-8

Greenley, G.E. (1995). *Forms of market orientation in U.K.companies*. England. *Journal of Marketing Studies*, vol. 32, N° 1.

Gulledge, T. (2002), “B2B e-marketplaces and small and medium sized enterprises”, *Computers in Industry*, Vol. 49 No. 1, pp. 47-58

Gutiérrez C, F (2002), *Internet, el Comercio Electrónico y la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Tesis de la Maestría en Comercio Electrónico. ITESM.

Gutiérrez, F y López, C. E. (2002) “Una década de Internet en México”. Disponible en línea en: <http://www.fundacionbuendia.org.mx/rmc/rmc56/internet.html>, consultado el 23/12/07

Hallberg, K. (2000). *A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises*, The International Finance Corporation, Discussion Paper No.40.

Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), “What’s your strategy for managing knowledge?” *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-16.

Hill, J. (2001), *A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.7, No.6, p.211-235

Hogarth-Scott, S., Watson, K. y Wilson, N. (1996), *Do small business have to practice marketing to survive and grow?* *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.14, No.1, p.6-18

Howarth, B. (2002), “E-survivors: get ‘e’ or get out”, available at: www.aconex.com.au/Aconex/news/brw_ecommerce,(consultado el 28/12/07)

http://www.contactopyme.gob.mx/impactoPyme.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5

(Accesado Mayo 25,2008). Censo económico 1999.

<http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>, (Accesado Mayo 25,2008). Censo económico 1999.

Huck, J.; McEwen, T. (1991): «Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs», *Journal of Small Business Management*, Octubre, vol. 29, n.2, pp. 90-93.

Hull, G. S. (1988). Guía para la pequeña empresa. Tendencias en una economía global. Ediciones Gernika, México.

Husband, Stuart; Mandal, Purnendu. (1999). *A conceptual model for quality integrated management in small and medium size enterprises*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol.16 No. 7. pp. 699 - 713. MCB University Press

INEGI (2003), Censo Económico 1999, (Noviembre 5, 2003), [ww.INEGI.gob.mx](http://www.INEGI.gob.mx).
INEGI (2004), Encuesta Mensual Sobre Establecimientos Comerciales, (Febrero 16, 2004), www.INEGI.gob.mx

Hurley, R. F. y Hult, G. T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3, pp. 42-54.

Institute of Management Consultants USA (2001) The common body of knowledge. Consultado en la página: <http://www.imusa.org>, el 29 /12/07.

International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) (1999), Uniform Body of Knowledge, ICMCI, Burlingame, CA.

Johnson, T.J.J. (1972), *Professions and Power*, The Macmillan Press, London.

Jutla, D., Bodorik, P. and Dhaliqal, J. (2002), “Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics”, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 12 No. 2, pp. 139-64.

Kaas, K.P. and Schade, C. (1995), “Unternehmensberater im Wettbewerb: Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der neuen Institutions-lehre” (“Management consultants in competition: an empirical study from a neo-institutional perspective”), Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 65 No.10, pp. 1067-89. Traducido por la biblioteca central del ITESM)

Kalakota, R (2000). *Electronic commerce: a manager's guide*. 2000.

Kay, J. (1993): *Foundations of corporate success*. Oxford University Press.

Kieser, A. (1998), *Unternehmensberater: Handler in Problemen, Praktiken und Sinn* (Management consultants; traders in problems, practices and meaning, in Glaser, H.,

Kirby, D.A. y Siu, W. (1998), Approaches to small firm marketing: A critic. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. ½, p. 40-60.

- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2
- Kotler, P y Lane, K (2006). *Dirección de Marketing*, 12 ed. Pearson-Prentice Hall. México.
- Kubr, M. (1996), Management Consulting: A Guide to the Profession, 3rd ed., ILO, Geneva.
- Leadership & Organization Development Journal, Vol. 15 No. 1, pp. 13-21.
- Lepe, D (2001). Un Aspecto Para La Transición Hacia Una Estrategia De EBusiness: Administración De La Cadena De Suministros (SCM). Tesis de administración de tecnologías de información, ITESM, Diciembre 2001.
- Leventhal, R. (2005), The importance of marketing, *STRATEGIC DIRECTION*, VOL. 21 NO. 6 2005, pp. 3-4,
- Lewis, R. and Cockrill, A. (2002), “Going global – remaining local: the impact of e-commerce on small retail firms in Wales”, *International Journal of Information Management*, Vol. 22, pp. 195-209.
- Lin, C. (1998): «Success factors of small —and medium— sized enterprise in Taiwan: An analysis of cases», *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n. °4, October, pp. 43-56.
- Lino A. (2007, Marzo, 25) Cierran el 65% de las Pyme antes de cumplir dos años. *El sol de México*, Recuperado en Junio, 2007 desde: <http://www.oem.com.mx/cambiosonora/notas/n216783.htm> Nacional Financiera (2004)
- Llopis, J. (2000): *Dirigiendo: 11 factores clave del éxito empresarial*, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.España.
- Luck, S. (1996): «Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. ° 3, October, pp. 68-75.
- Maignan, I. y Lukas, B. (1997) The nature and social uses of the Internet: A qualitative investigation. *The Journal of Consumer Affairs*. 31 (2) pp. 346-371.
- Martin, G. y Staines, H. (1994), Managerial Competences in Small Firms, *Journal of Management Development*, Vol.13, No.7, p.23-34
- Martínez, E (2002). “Implicaciones Logísticas De La Empresa Convencional Para Su Incursión En Los Negocios Electrónicos”. Tesis de administración de tecnologías de información, ITESM, Abril 2002.
- Maza, A. (1998). Causas de desaparición de las micro y pequeñas empresas. *FUNDES* p.27

McLachlin, R. D. (1999), Factors for consulting engagement success Management Decision, 37/5 [1999] 394±402

McLachlin, R.D. (1998), ``Consulting engagement success", working paper, Faculty of Management, University of Manitoba, Winnipeg.

Mere, D. 2005. Periódico El Norte. Monterrey, México: Mar 14, 2005. Pg. 1)

Meza Montaña, E (2007), <http://www.universopyme.com.mx>, consultado julio 10. 2007, 10:31

Monfort, V. (2000): «Competitividad y factores críticos de éxito en la «hotelería de litoral» experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola» Madrid FITUR DEL 2000.

Montoya K (2004) Análisis de Soluciones de Acceso a Internet para Pyme en México, Tesis Maestría en Administración de las Telecomunicaciones, ITESM.

Morales MA. Y Pech JL. (2000), "Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias, esenciales y el enfoque basado en los recursos". Revista Contaduría y Administración, No.197, abril-junio, 2000.

Moreno, (2002). Moreno, José. TI en México, del dicho al hecho. Chein Consultores. Abril, 2002.

Mughan, T. Lloyd-Reason, L y Zimmerman, C. (2004) Management consulting and international business support for SMEs. Education þ Training Volume 46 • Number 8/9 pp. 424-432

Nacional Financiera (2004) *Fundamentos de negocio: La Pyme y los empresarios*. Recuperado en Septiembre, 24, 2007 desde: <http://www.nafin.com/portalnf/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812>.

Nacional Financiera, S.N.C., (1993). *La micro, pequeña y mediana empresa: Fundamentos de negocio: La Pyme y los empresarios*. Recuperado en Septiembre 24, 2007 desde: <http://www.nafin.com/portalnf/?action=content§ionID=3&catID=114&subcatID=812> consultado el 13/11/07.

Nacional Financiera, S.N.C., (1993). *La micro, pequeña y mediana empresa: Principales características*. Primera Edición. México, D.F.

Nahavandi, A. and Chesteen, S. (1988), "The impact of consulting on small business: a further examination", Entrepreneurship Theory and Praxis, Vol. 13, pp. 29-40.

Naisbitt, J. (1982). Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives .Warnerbooks

NIC México, Historia de Internet en México. Disponible en línea en: <http://www.nic.mx/evol/historia.html>. Consultado el 23/12/07.

O'Donnell, Gilmore, A., Carson, D. y Cummins, D. (2002), Competitive advantage in small to medium-sized enterprises, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.10, pp. 205-223

OECD (2000a), Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength Global Reach, (Octubre 12, 2003) www.oecd.org

OECD (2000b), Compendium on International and Regional Bodies: Activities and Initiatives Related to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Conferencia organizada por la OECD en conjunto con el Ministerio Italiano de Industria, en Bologna, Italia. (Octubre 20, 2003) <http://www.oecd.org>

OECD, (2002). OECD. Small and Medium Enterprise Outlook. 2002.

Ojeda, A (2004), "Incubadora de sueños, Formadora de empresas", *Revista Integratec* /abr-jun 2004

Ortega, A. (2006, 25 de febrero). Pyme. Lo que quieren las pequeñas. *Expansión* [en línea] Recuperado en 12 de enero de 2008 de: http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=938_43

Pallán, Héctor R. (2000). *La Micro y la Pequeña y Mediana Empresa en México*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, D.F.

Payne, A. (1986), "New trends in the strategy consulting industry", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7 No. 1, pp. 43-55

Pérez, C. (1966). "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones, "Comercio Exterior. Bunco de Comerica Exterior, México.SNC.1996, p.347.363

Pfeffer, J. (1994): «Competitive advantage trough people», *California Management Review*, 36

Planellas, M. (2003). De la idea a la empresa. Gestión 2000, Barcelona, España.

Poon, S. (2000). "Business environment and Internet commerce benefit – a small business perspective", *European Journal of Information Systems*, Vol. 9, pp. 72-81.

Poon, S. and Swatman, P (1999), "An exploratory study of small business Internet commerce issues", *Information and Management*, Vol. 35, pp. 9-18.

Poon, S. and Swatman, P. (1997), "Determinants of small business Internet usage: a multimedia investigation of perceived benefits", paper presented at the 10th International Bled Electronic Commerce Conference, Bled, June.

Porter (1991), La ventaja competitiva de las naciones, Plaza & Yanez, Editores, España.

Porter, M (2001). "Strategy and the Internet". Harvard Business Review. Marzo 2001.pp. 9-29.

Puig, P. (1996): *La competitivita de l'empresa industrial a Catalunya. Anàlisis de l'entorn econòmic i de las estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic*. ESADE, Barcelona.

(QUIÑONES, 1999) Quiñónez, 1999). Quiñónez López, Cynthia Yvette. Guía para determinar el nivel de contribución de la tecnología de información en las pequeñas empresas. Tesis de Maestría. ITESM, Monterrey, Diciembre 1999.

Quiñones López, C. Y, (2001).Guía para determinar el nivel de contribución de la tecnología de información en las pequeñas empresas. Tesis de Maestría. ITESM, Monterrey, Diciembre 2001.

Rademakers, M. (2005), "Corporate universities: driving force of knowledge innovation", Journal of Workplace Learning, Vol. 17 Nos 1/2, pp. 130-6.

Ramírez, J.C (2005). 2ª.Edición, *PYME más competitivas*. Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones

Reimus, B. (1996), Knowledge Sharing within Management Consulting Firms: Reports on how US-based Management Consultancies Deploy Technology, Use Groupware, and Facilitate Collaboration, Kennedy Publications, Fitzwilliam, NH.

Rendón, S. (2001).Recomendaciones para la pequeña y mediana empresa mexicana en la implantación del comercio electrónico como ventaja competitiva. Tesis de Maestría. ITESM, Monterrey.2001.

Rodríguez, K. (2005) ¿Por qué mueren las Pyme? [Abstract] *Mujer Ejecutiva*, Recuperado en Mayo, 2007desde: http://mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16<http://www.fbarrossierra.com.mx/Gilberto/index.html>.

Rodríguez, Joaquín. (1999). *Cómo administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Principales características*. Primera Edición. México, D.F.

Roque, S. (2002) "La integración del e-business en las PYME, un elemento más de la inteligencia de negocios". 2002. URL: <http://www.monografias.com/trabajos10/ebuss/ebuss.shtml>, consultado el 13/12/07.

Rubio, A. & Aragón, A. (2002) Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de gestión*, vol. 2, no. 1.

Sallenave,J:P.(1995), La gerencia integral. Grupo Norma, Colombia.

Sandberg, R. and Werr, A. (2003), "The three challenges of corporate consulting", MIT Sloan Management Review, Spring, pp. 59-66.

Santos M.L., Vázquez R. & Álvarez L. I. (2002). Orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales. *Revista Asturiana de Economía*, no. 25.

Recuperado el 29 de enero de 2008 de:
www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/25/P215-244.pdf

Scarborough, N.M. y Zimmerer, T. (2000), *Effective small business management: an entrepreneurial approach*. 6ta. Edition, N.J.: Prentice Hall.

(Fuente: SECOFI)

Sheang Lee, K., Hua Lim, G., Jiuan Tan, S. y Hou Wee, C. (2001), *Generic Marketing Strategies for small and medium-sized enterprises-Conceptual Framework and examples from Asia*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 9,p.145-162.

Slater, S.F & Narver, J.C. (1995, July). *Market orientation and the learning organization*. United States of America. *Journal of Marketing*, vol. 59

Soriano, D.R. (2003), "The impact of consulting service on Spanish firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41 No. 4, pp. 409-16.

Soto, E, y Dolan, S. (2004). *Las PYME ante el desafío del siglo XXI: los mercados globales* .México.D.F. Thompson

Steinhoff, D; y Burges, J. F. *Small Business Management Fundamentals*. McGraw-Hill. New York; 1993.

Stockdale, R. and Standing, C. (2003), "The effect of B2B on line reverse auctions on buyer-supplier relationships", paper presented at the 14th Australian Conference on Information Systems, Perth

Tunwall, C.A. and Busbin, J.W. (1991), "Consulting effectiveness in smaller companies: guidelines for the consultant and user", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 16-23.

Van Akkeren, J. and Cavaye, A.L.M. (1999), "Factors affecting entry-level Internet technology adoption by small business in Australia – evidence from three cases", *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 3 No. 2, pp. 33-48.

Van Baalen, P. (2000), "Legitimiteit, formele kennis en retoriek: De verleiding van de management-wetenschap in de professionalisering van het management-advieswerk" ("Legitimacy, formal knowledge and rhetoric; the temptation of management science in the professionalization of management consulting"), *M&O*, Vol. 54 Nos 5/6, pp. 37-61.

Van Beveren, J. and Thomson, H. (2002), "The use of electronic commerce by SMEs in Victoria, Australia", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 3, pp. 250-3

Velio, L (2000). "E-Business: una realidad contundente". Revista creada por el Proyecto Internet del ITESM-CEM. Año 1 | Número 3| noviembre 1999- enero de 2000.

Viedma, J.M. (1992): *La excelencia empresarial española*, Mc Graw Hill. Segunda Edición.

- Villarreal, J. (1999).Desarrollo de una metodología para la aplicación de la reingeniería rápida Maestría. ITESM, Monterrey, 1999.
- Visscher, K (2006) "Capturing the competence of management consulting work" *Journal of Workplace Learning* Vol. 18 No. 4, 2006, pp. 248-260
- Warren, L.; Hutchinson, W. (2000): «Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia», *Journal of Small Business Management*, Julio, pp. 86-91.
- Webster, F.E. & Farley J.U. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadar analysis. United States of America. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (enero)
- Wijewardena, H., Cooray, S. (1995): «Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms survey evidence from Kobe», *Journal of Small Business Managemnet*, Vol. 33, n. 4, October, pp. 87-92
- Williams, G (2001). "Do you need to build your credibility?". Consulting to Management. Burlingame. Volumen 12. Número 2. Pag 38-42.
- Wilensky, H.L. (1964), "The professionalization of everyone?" *American Journal of Sociology*, Vol. 70, pp. 137-58.
- Wood, P. (2002), "The rise of consultancy and the prospect for regions", in Clark, T. and Fincham,R. (Eds), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Blackwell Business, Oxford.
- Yusuf, A. (1995): «Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, April, pp. 68-73.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Inicial aplicado a los empresarios para justificar la investigación.

Reciba un cordial saludo. Le pedimos responder la siguiente encuesta, la cual tiene como objetivo hacer un análisis de página Asmarketing

. Los resultados se utilizaran para mejorar el funcionamiento de esta página.

De antemano le agradecemos su tiempo y colaboración.

Información del Entrevistado

S1. Género						
1.	Masculino			S2. Edad		
2.	Femenino			1.	21 a 25 años	
				2.	26 a 30 años	
				3.	31 a 35 años	
S3. Giro				4.	36 a 40 años	
1.	Industrial			5.	41 a 45 años	
2.	Comercial			6.	46 a 50 años	
3.	Servicios			7.	51 a 55 años	
4.	Gobierno			8.	Más de 56 años	
5.	otro					

S4 ¿Lugar donde incubó su empresa?	
------------------------------------	--

S5 ¿Dirección fiscal de la empresa? (Colonia, delegación o municipio)		S6. C.P.	
---	--	----------	--

S7. ¿Correo electrónico?	
--------------------------	--

P1.	¿Cómo se enteró de la existencia de la página?	
-----	--	--

P2.	¿Cuántas veces al mes accesa a la página?	
-----	---	--

Datos del uso del servicio

P3.

A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFECTIVIDAD DE LA MERCADOTECNIA QUE HA APLICADO en su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

		Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
1	Me ha ayudado a vender más					
2	Me ha ayudado a conocer más a mi mercado					
3	Me ha ayudado a crecer					
4	Me ha ayudado a enfocar mi mercado					
5	Me ha ayudado a buscar nuevos mercados					
6	Me ha ayudado en mi planeación					
7	Me ha ayudado a aprovechar mejor mis recursos					
8	Me ha ayudado a mejorar mis finanzas					
9	Me ha ayudado a mejorar mi imagen					
10	Me ha ayudado a satisfacer a mis clientes					

P4.

A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFECTIVIDAD DE LA MERCADOTECNIA QUE SE LA HA ASESORADO Y HA APLICADO EN SU EMPRESA. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

		Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
1	Me he obtenido más conocimientos					
2	Me ha ayudado a tener éxito					
3	Me ha ayudado mejorar mis estrategias					

4	Me ha ayudado a hacer mi plan de negocios					
5	Me ha ayudado a mejorar mi toma de decisiones					
6	Me ha ayudado a conocer otro punto de vista.					

P5.

A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFECTIVIDAD DE LA ASESORÍA EN LÍNEA QUE HA UTILIZADO para su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

		Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
1	He ahorrado tiempo					
2	Se obtiene de forma sencilla					
3	Es práctica					
4	Es actualizada					

P6.

A continuación presentamos diversas opiniones sobre las CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO DE INTERNET QUE HA UTILIZADO para su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

		Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo
1	Me ha sido útil (eficiente y efectivo)					
2	Ha sido personalizado					
3	Ha sido bien organizado					
4	Me ha dado respuestas rápidas					
5	Se la ha dado seguimiento					
6	Ha sido de fácil acceso					
7	Cuenta con consultores expertos con conocimientos en PYME					
8	Ha sido un sitio seguro					
9	Es actualizado					

10	Me ha servido para capacitarme					
11	Ha sido confiable					

P7.	¿Estaría interesado en ser parte de los asesores de la página_____?				
1	Si				
2	No				

P8. ¿Por qué?

P9.	En general, ¿Cómo considera usted la utilidad de la página _____-?	
1	Muy buena	
2	Buena	
3	Regular	
4	Mala	
5	Muy mala	

P10. ¿Por qué?

P11.	¿Actualmente cuenta con algún otro servicio de asesoramiento en Mercadotecnia?			
1	Si			
2	No			

P12.	¿Quién le ofrece ese asesoramiento?	

P13.	Por favor especifique ¿En qué área específica de mercadotecnia recibe ese asesoramiento? <i>(Señale tres ordenándolas por la importancia que representan para usted)</i>			
1				
2				

3			
---	--	--	--

P14. ¿Qué es lo mejor que tiene la página_____?

P15. ¿Qué es lo peor que tiene la página_____?

P16. ¿Finalmente, qué mejora le haría a la página_____ para brindar un mejor servicio?

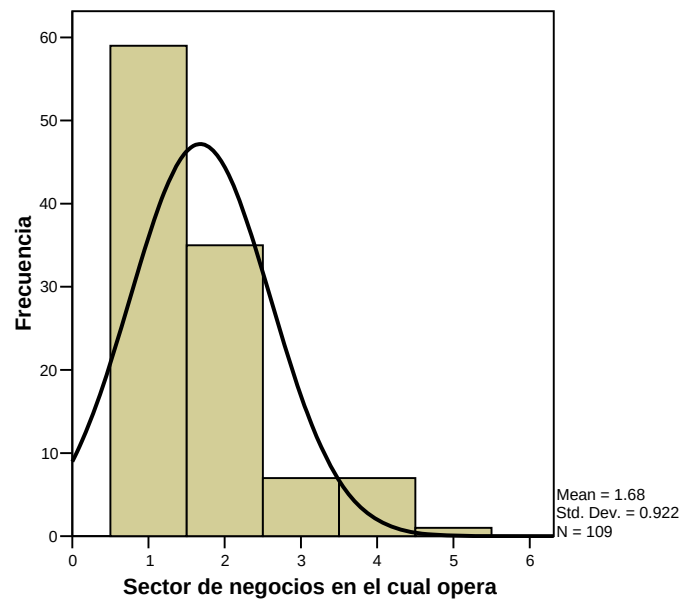
Gracias por su tiempo.

Anexo 2. Resultados de la primera etapa de la investigación. Encuesta aplicada a empresarios.

Sector de negocios en el cual opera

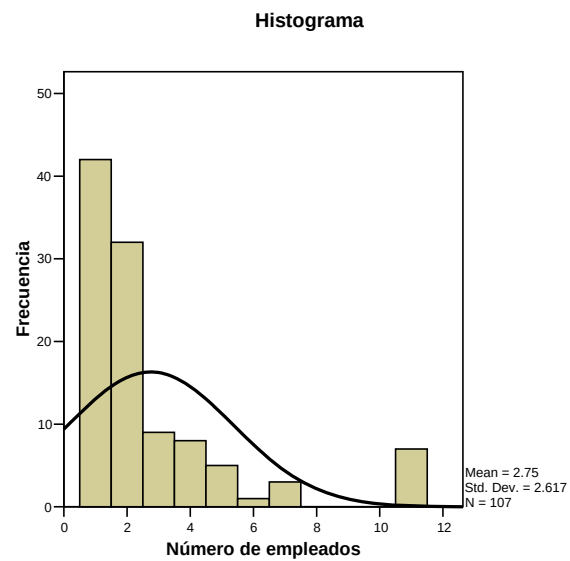
SECTOR	%
Servicios	54.1
Productos	32.1
Servicios y Productos	6.4
Industrial	0.9
Otros	6.4

Histograma



Número de empleados

Número	%
1-3	39.3
4-6	29.9
7-9	8.4
10-12	7.5
13-15	4.7
16-18	.9
19-21	2.8
+30	6.5
Total	100.0



Ciudad en la cual se encuentra su empresa

Ubicación	%
D.F.	40.4
Edo. de Méx.	27.5
Aguascalientes	4.6
Monterrey	4.6
San Luis Potosí	3.7
Chihuahua	3.7
Puebla	2.8
Michoacán	2.8
Querétaro	2.8
Guadalajara	1.8
Guanajuato	1.8
Sonora	1.8
Veracruz	1.8
Total	100.0

Años de establecida

Años	%
0-1	45.9
2-3	17.4
4-5	6.4
6-7	2.8
8-9	1.8
10-11	4.6
12-13	2.8
14-15	5.5
20-21	2.8
22-23	1.8
24-25	.9
30 y +	4.6
Total	97.2
No contestó	2.8

Ventas del ultimo año

VENTAS (\$)	%
0-250,000	57.8
251,000- 750	12.0
751,000-1750,000	12.4
2,001,000-4,000,000	10.0
4,251,000- 7,000,000	7.2
+10,000,000	2.4
No contesto	23.9

¿Exporta?

RESPUESTA	%
SÍ	7.3
No	92.7

¿Le interesa exportar sus productos?

RESPUESTA	%
SÍ	66.7
No	33.3

¿Tiene acceso a Internet?

RESPUESTA	%
SÍ	98.2
No	1.8

¿Para usted qué es mercadotecnia?

CONCEPTO	% RESPUESTA
Estrategias de Mercado	16.7
Posicionar productos	13.9
Ventas	13.0
Satisfacer a los consumidores	11.1
Conocer el mercado	11.1
Publicidad	9.3
Las 4 p's	8.3
Dar a conocer los productos	7.4
Promoción	5.6
Comercialización	2.8
Alcanzar objetivos del negocio	0.9
No contesto	0.9

¿Qué tan importante es la Mkt. para el desarrollo de su empresa?

RESPUESTA	% RESPUESTA
Muy importante	82.4
Medianamente importante	17.4
No contesto	0.9

¿Por qué?

RESPUESTA	% RESPUESTAS
Éxito	19.4
Darme A Conocer	13.9
Vender más	13.0
Supervivencia	10.2
Conocer el mercado	9.3
Seleccionar estrategias de mercado	8.3
No es necesario	7.4
Conocer a mis clientes	5.6
Aplicar mejor las 4 P's	5.6
Satisfacer a mis clientes	3.7
Conocer mi producto	1.9
Conocer nuevos productos	0.9
No se	0.9
No contesto	0.9

¿Qué problemas le resolvería a su empresa una mejor aplicación de la Mkt?

RESPUESTA	% DE RESPUESTA
Vender Más - Ventas	22.9
Darme A Conocer	16.2
Conocer El Mercado	7.6
Conocer A Mis Clientes	6.7
Posicionarme	6.7
Mayor Penetración	5.7
Crecimiento	5.7
Mejor Enfoque En El Mercado	4.8
Buscar Nuevos Mercados	4.8

Ninguno	4.8
Planeación	3.8
No Contesto	3.7
Mejor Aprovechamiento De Los Recursos	2.9
Todos	1.9
Mejorar Finanzas	1.9
Mejorar Imagen	1.9
Satisfacer Clientes	1.0

¿Ha recibido asesoría en los últimos seis meses?

RESPUESTA	%
Sí	50.5
No	49.5

¿De quién?

Asesoría	%
Instituciones de educación superior privadas	34.3
Instituciones de educación superior publicas	5.6
Empresas de consultoría	2.8
Otros	3.7
Organismos del gobierno	1.8

¿Le interesaría recibir asesoría en Mercadotecnia?

Respuesta	%
Definitivamente si	57.8
Creo que si	28.4
No contesto	6.4
Definitivamente no	3.7
Tal vez no	3.7

¿Por qué?

Respuesta	%
------------------	----------

Tener más conocimientos	26.8
Éxito	19.5
Mejorar mis estrategias	19.5
No se	12.2
Hacer plan de negocios	4.9
No somos expertos	4.9
Es muy importante	4.9
Mejorar toma de decisiones	3.7
Conocer otro punto de vista	2.4
Vanguardista	1.2
No contesto	24.8

¿Qué tan atractivo le sería recibir asesoría en Mkt. vía Internet?

Respuesta	%
Muy atractivo	63.6
Medianamente atractivo	29.0
Poco atractivo	4.7
Nada atractivo	2.8
No contesto	1.8

¿Por qué?

Respuesta	%
Reducir tiempo	40.2
Prefiero lo preferencial	19.5
Sencillez	8.0
Usar mi tiempo libre	6.9
Práctico	6.9
Falta de acceso	5.7
Internet es lo de hoy	3.4
No me interesa	2.3
Estar actualizado	2.3
Desconfianza	2.3

Muy tardado	1.1.
Darme a conocer	1.1
No contestó	20.2

¿Qué características debe tener un servicio de Mkt. por Internet, para que le interese a su empresa?

Respuesta	%
Útil, eficiente y efectivo	22.4
Personalizado	17.3
Bien organizado	10.2
Respuestas inmediatas	9.2
Que se le de seguimiento	7.1
Fácil acceso	6.1
Consultores expertos con conocimientos en pymes	6.1
Con Chat interactivo	5.1
Sitio seguro	4.1
Económico	3.1
Actualizado	3.1
Poder intercambiar experiencias con otros empresarios	3.1
Capacitación	2.0
Confiable	1.0
No contesto	10.1

¿Cuánto estaría dispuesta su empresa a pagar mensualmente por este servicio?

Cantidad (\$)	%Respuesta
\$500 - \$1000	66.3
\$1001 - \$1500	22.4
+ \$1500	11.2
No contestó	10.1

Anexo 3. Cuestionario aplicado a los consultores de las empresas.

ASCUESTIONARIO/ CONSULTOR

Como parte de este proyecto ahora necesitamos conocer la opinión de quienes dirigen las incubadoras para conocer sus puntos de vista desde la perspectiva de quien dirige la formación y desarrollo de las empresas encubadas.

1. ¿Cuáles son las áreas en las que más se incuban empresas en su región?:

Servicios_____ Productos_____ Otro_____

2. ¿Cuáles son las causas más frecuentes de fracaso de las empresas incubadas: (señale las más frecuentes)

	Falta de conocimiento del mercado
	Malas prácticas de manufactura
	Malas prácticas administrativas
	Falta de financiamiento
	Falta de conocimientos de Mercadotecnia
	Mala planeación estratégica
	Problemas legales

Otras:_____

3. ¿Cuáles son los temas en los que más piden asesoría las empresas incubadas?:

4. ¿Forma en la cual dan asesoría a las empresas incubadas?:

	Cursos
	Conferencias
	Presencial
	Virtual
	Telefónica
	Otra

5. Algún otro comentario que nos pueda servir para entender la problemática de estas empresas:

Por la atención brindada al presente les damos las gracias y próximamente nos volveremos a poner en contacto con ustedes para mostrarles los resultados de esta investigación.

Anexo 4. Resultados de la primera etapa de la investigación. Encuesta aplicada a consultores.

Temas en los que más le piden consultoría

Tema	% del total
Planeación estratégica	40.9
Financiamiento	72.7
Ventas	31.8
Estudios de mercado	27.3
Mercadotecnia	22.7
Legal	18.2
Tecnología	13.6
Planes de negocios	4.5
Fiscal	4.5

¿Cuáles son las áreas en las que más se incuban empresas en su región?

Respuesta	% del total
------------------	--------------------

Servicios	50.0
Servicios/Productos	31.8
Producto	18.2

¿Cuáles son las causas más frecuentes de fracaso de las pymes?

Causa	% del total
Falta de financiamiento	72.7
Falta de conocimiento del mercado	68.2
Mala planeación estratégica	45.5
Falta de conocimientos de mercadotecnia	40.9
Malas prácticas administrativas	31.8
Otras	13.6
Malas prácticas de manufactura	1.1
Problemas legales	1.1

Temas en los que más le piden consultoría

Tema	% del total
Financiamiento	72.7
Planeación estratégica	40.9
Ventas	31.8
Mercadotecnia	22.7
Legal	18.2

Tecnología	13.6
Planes de negocios	4.5
Fiscal	4.5

Forma en la cual dan asesoría

Forma	% del total
Cursos	54.5
Conferencias	31.8
Presencial	95.5
Virtual	50.0
Telefónica	13.6
Otra	4.5

Causas de fracaso de las Pyme según los consultores

Temas	% del total
No conocen el mercado	22.7
Aumentar la asesoría en planeación estratégica y ventas	18.2
Falta de orientación al mercado	13.6
Buscan financiamiento	13.6
No saben hacer planes de negocios	13.6
Necesitan conocer programas de apoyo	9.1
No saben integrar a su empresa	9.1

Anexo 5. Estadísticos descriptivos. Etapa I. H1, H2 y H3a

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Qué tan importante es la Mkt. para el desarrollo de su empresa?	109	3.00	4.00	3.8257	.38113
¿Por qué es importante la Mkt. para el desarrollo de su empresa?	109	1.00	13.00	6.7615	3.73645
¿De quién ha recibido asesoría en los últimos 6 meses?	109	1	7	4.58	1.612
¿Por qué le interesaría recibir asesoría en Mkt.?	83	1.00	10.00	4.5060	2.38068
N válido (según lista)	82				

Estadísticos descriptivos H1

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Por qué es importante la Mkt. para el desarrollo de su empresa?	109	1.00	13.00	6.7615	3.73645
N válido (según lista)	109				

Estadísticos descriptivos H2

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Qué tan importante es la Mkt. para el desarrollo de su empresa?	109	3.00	4.00	3.8257	.38113
¿De quién ha recibido asesoría en los últimos 6 meses?	109	1	7	4.58	1.612
N válido (según lista)	109				

Estadísticos descriptivos H3a

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
¿Por qué le interesaría recibir asesoría en Mkt.?	83	1.00	10.00	4.5060	2.38068

N válido (según lista)	83				
------------------------	----	--	--	--	--

Anexo 6. Cuestionario Diagnóstico de las empresas que visitaron la página.

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico busca conocer la situación actual de tu organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, contestando las siguientes preguntas podremos darte una consultoría personalizada. Por favor CONTESTA ESTE CUESTIONARIO Y ENVÍALO A asmarketing@asmarketing.com, para poder enviarte un diagnóstico sobre la situación que guarda tu empresa.

1. Por favor proporcione la siguiente información

Nombre de la empresa: _____

Ubicación: _____

Estado: _____

Correo Electrónico: _____

Nombre del contacto con la empresa

2. Sector de Actividad:

☐ Industrial

☐ Comercial

☐ Servicios

3. Actividad más importante

☐ Fabricación de bienes

☐ Comercialización y venta de productos

- ☐ Prestación de servicios
- ☐ Fabricación de productos y servicios

4. Principales productos o servicios que ofrece:

5. Años de establecida

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 2 y 3 años
- ☐ Entre 4 y 5 años
- ☐ Más de 6 años

6. Número de empleados

- ☐ Uno
- ☐ Entre 2 y 5
- ☐ Entre 6 y 10
- ☐ Entre 15 y 20
- ☐ Más de 20

II. Historia:

7. ¿Por qué existe la empresa?

- ☐ Para generar utilidades
- ☐ Para satisfacer una necesidad del mercado
- ☐ Por una necesidad personal

8. ¿Por qué fue fundada?

- ☐ Para aprovechar una habilidad personal
- ☐ Para aprovechar una oportunidad de negocios
- ☐ Por una necesidad económica
- ☐ Por gusto

9. ¿Quién la fundó?

- ☐ Un familiar
- ☐ Un amigo
- ☐ Una institución o asociación pública o privada
- ☐ Otra

10. ¿Cómo se ha desarrollado desde entonces?

- ☐ Muy Bien
- ☐ Bien
- ☐ Regular
- ☐ Mal

11. ¿En qué etapa se encuentra actualmente?

- ☐ Inicio
- ☐ Desarrollo
- ☐ Madurez
- ☐ Declinación

III.-Objetivos:

12. ¿Quién define los objetivos?

- ☐ Dueño
- ☐ Accionistas
- ☐ Los clientes
- ☐ Otros

13. ¿Y para quién?

- ☐ Para la empresa
- ☐ Para el mercado
- ☐ Para ambos

14. ¿Hay objetivos a corto y largo plazo con respecto a los productos, al mercado, a la política de personal, etcétera?

- ☐ Sí
- ☐ No

15. ¿Hay congruencia de objetivos?

- ☐ Sí
- ☐ No

16. ¿Los objetivos están documentados por escrito?

- ☐ Sí
- ☐ No

17. ¿Se están logrando los objetivos?

- ☐ Al 100%
- ☐ Al 80%

☐ Al 50%

☐ Al 0%

18. ¿Son necesarias todas las funciones y actividades de la empresa para el alcance de los objetivos?

☐ Sí

☐ No

19. Señale en orden de importancia las funciones que le faltan a la empresa:

1. _____

2. _____

3. _____

IV.-Estrategia:

20. ¿Qué visiones tiene para la empresa?

En el corto plazo: _

A mediano plazo: _

A largo plazo: ____

21. ¿Por qué debería ser conocida la empresa dentro de tres años?

☐ Por sus productos

☐ Por su servicios

☐ Por sus precios

☐ Otro

22. ¿Cuál es el sueño o anhelo de la empresa?

☐ Ser líderes

☐ Ser conocidos en todo el mercado

☐ Expandirse por todas partes

23. ¿Cómo está posicionada su empresa?

V.-Mercadotecnia:

24. ¿Cuál es su estrategia mercadológica que guía a la empresa?

- ☐ Orientada al Producto
- ☐ Orientada al precio
- ☐ Orientada a la distribución
- ☐ Orientada a la publicidad y la promoción
- ☐ No tenemos ninguna orientación

25. ¿Tienen un plan de mercadotecnia, para guiar las operaciones comerciales de la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

26. ¿Cuál es la demanda potencial del producto o servicio en todo el mercado?

Unidades:_____

Pesos:_____

No se:_____

27. ¿Cuál es el tamaño real del mercado?

Unidades:_____

Pesos:_____

No se:_____

28. ¿Porcentaje del mercado que tiene actualmente?

VI: Producto o Servicio

29. ¿Qué necesidades cubre su producto o su servicio?

- ☐ Básicas
- ☐ Complementarias

30. ¿Cuál es su ventaja competitiva sobre otros productos o servicios similares o iguales?

31. ¿Cómo están posicionados sus productos o servicios?

VII.- Competencia:

Cuantificación del mercado: demanda potencial del producto y competidores existentes

32. ¿Cuántos competidores hay en su mercado?

33. ¿Qué tan difícil es entrar al mercado?

- ☐ Muy fácil
- ☐ Regular
- ☐ Muy difícil

34. ¿Qué tan intensa es la competencia?

- ☐ Muy intensa
- ☐ Medianamente intensa
- ☐ No hay competencia

35. Señale tres competencias distintivas de sus productos

1. _____
2. _____

3. _____

36. ¿Existen productos o servicios sustitutos?



¿Existen productos o servicios sustitutos? Sí



No

37. ¿Señale tres competencias distintivas de su empresa?

1. _____

2. _____

3. _____

38. Señale tres competencias distintivas de sus competidores:

1. _____

2. _____

3. _____

39. ¿Cuál es su ventaja diferencial?

VIII.-Consumidor

40. ¿Cuál es el perfil de su consumidor?

41. Señale tres motivos de compra de sus productos:

1. _____

2. _____

3. _____

IX.-Distribución

42. ¿En dónde distribuye sus productos?



Localmente

- ☐ Regionalmente
- ☐ Nacionalmente
- ☐ Internacionalmente

43. ¿Quién los distribuye?

- ☐ Nosotros mismos
- ☐ Un distribuidor externo

44. ¿Qué canales de distribución usa?

- ☐ Minoristas
- ☐ Medio mayoristas
- ☐ Grandes mayoristas
- ☐ Otros

45. ¿Exporta?

- ☐ Sí
- ☐ No

46. ¿Qué medios de transporte usa para distribuir sus productos?

- ☐ Coche
- ☐ Camioneta
- ☐ Camión
- ☐ Tráiler
- ☐ Otro

X.- Ventas

47. ¿Quién vende sus productos?

- ☐ Usted mismo
- ☐ Un intermediario
- ☐ Ambos

48. ¿Cómo los vende?

- ☐ Directamente en locales propios
- ☐ En otros establecimientos
- ☐ En ambos

49. ¿Cómo diseña sus territorios de venta?

- ☐ Geográficamente
- ☐ En base a productos
- ☐ En base a mercados
- ☐ No uso ningún criterio

50. ¿Ha recibido capacitación en ventas o tiene experiencia en ventas?

- ☐ Sí
- ☐ No

XI.-Promoción- comunicación

51. ¿Cómo se ha dado a conocer entre sus clientes?

- ☐ De boca en boca
- ☐ Pequeños anuncios y volantes
- ☐ Campañas publicitarias

52. ¿Ha implementado alguna campaña de comunicación para dar conocer sus productos dentro de su mercado?

☐ Sí

☐ No

53. ¿Hace publicidad normalmente de su compañía y sus productos?

☐ Sí

☐ No

54. ¿Hace promociones de ventas?

☐ Sí

☐ No

55. ¿Qué tipo de promociones usa generalmente?

☐ Descuentos en el precio

☐ Ofertas

☐ Pago a plazos

☐ Otras

56. ¿Cómo controla sus actividades de Promoción-Comunicación?

☐ Mediante un plan de promoción comunicación

☐ Evaluando resultados

☐ Mediante utilidades

☐ Otro

XII.- Generales

57. ¿Para qué sirve la empresa o la organización?

- ☐ Para generar utilidades
- ☐ Satisfacer una necesidad del mercado
- ☐ Aprovechar una oportunidad de negocios
- ☐ Otra

58. ¿Qué beneficio ofrece a los clientes?

- ☐ Productos y servicios únicos
- ☐ Bajos precios
- ☐ Excelente distribución

59. ¿Señale tres valores que tienen importancia para los gerentes y los dueños?

1. _____

2. _____

3. _____

60. ¿Señale tres factores clave del éxito de su empresa?

1. _____

2. _____

3. _____

61. Para crecer en el año en curso, Ud. piensa que su empresa principalmente debe:

- ☐ Bajar costos y gastos
- ☐ Encontrar una oportunidad en el mercado

☐ Incrementar sus ingresos

☐ Seguir igual

62. ¿Cuál considera Ud. que es su mayor dolor de cabeza?

Anexo 7. Cuestionario aplicado a los usuarios de la página, para conocer los resultados de la consultoría en línea y prueba de hipótesis.

Reciba un cordial saludo. Le pedimos responder la siguiente encuesta, la cual tiene como objetivo hacer un análisis de la utilidad que tiene para usted el recibir consultoría en mercadotecnia vía Internet.

Los resultados se utilizarán para mejorar este servicio e instalarlo de forma permanente para todas las empresas Pyme del país. De antemano le agradecemos su tiempo y colaboración.

1. Género

☐ Masculino

☐ Femenino

2. Edad

☐ 21 a 25 años

☐ 26 a 30 años

☐ 31 a 35 años

☐ 36 a 40 años

☐ 41 a 45 años

☐ 46 a 50 años

☐ Más de 51 años

3. Lugar donde inició su empresa

4. Años de establecida

☐

0-1

☐

1-3

☐

4-5

☐

5-10

☐

+10

5. Dirección Fiscal de la empresa

Calle

Municipio

Estado

C.P

Correo electrónico

6. Menciona los productos o servicios más importantes de tu empresa

1

2

3

7. Número de empleados

- ☐ 0-1
- ☐ 2-3
- ☐ 4-5
- ☐ 6-10
- ☐ Más de 10

8. A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFECTIVIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS DE MERCADOTECNIA QUE HA OBTENIDO DE LA PÁGINA Y SU APLICACIÓN en su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me ayudará a vender más	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a conocer mejor a mi mercado	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a crecer	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a enfocar mi mercado	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a buscar nuevos mercados	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a en mi planeación	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a aprovechar mejor mis recursos	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a mejorar mis finanzas	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a mejorar la imagen de mi organización	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a satisfacer a mis clientes	☐	☐	☐	☐	☐

9. A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFECTIVIDAD Y APLICACIÓN DE LA ASESORÍA EN MERCADOTECNIA QUE HA RECIBIDO POR MEDIO DE LA PÁGINA. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
He obtenido más conocimientos	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a tener éxito	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a mejorar mis estrategias	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a hacer mi plan de negocios	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará mejorar mi toma de decisiones	☐	☐	☐	☐	☐
Me ha dado otro punto de vista	☐	☐	☐	☐	☐

10. A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFICIENCIA DE LA ASESORÍA EN LÍNEA QUE HA UTILIZADO para su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
La asesoría me ha ahorrado tiempo en la toma de decisiones	☐	☐	☐	☐	☐
La asesoría se obtiene de forma sencilla	☐	☐	☐	☐	☐
La asesoría fue aplicable	☐	☐	☐	☐	☐

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
La información recibida está actualizada	☐	☐	☐	☐	☐
La respuesta fue recibida en tiempo oportuno	☐	☐	☐	☐	☐
Se le dio seguimiento a mi consulta	☐	☐	☐	☐	☐
La asesoría ha sido de forma personalizada	☐	☐	☐	☐	☐
La empresa cuenta con consultores expertos con conocimientos en Pyme.	☐	☐	☐	☐	☐

11. A continuación presentamos diversas opiniones sobre la EFICIENCIA DE LA PÁGINA DE CONSULTORÍA VÍA INTERNET QUE HA UTILIZADO para su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
Me ha sido útil (eficiente y efectivo)	☐	☐	☐	☐	☐
La información en la página está bien organizada.	☐	☐	☐	☐	☐
La página es de fácil acceso	☐	☐	☐	☐	☐

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
La página cuenta con consultores expertos	☐	☐	☐	☐	☐
La página me da seguridad con la información que proporciona.	☐	☐	☐	☐	☐
La página se actualiza constantemente	☐	☐	☐	☐	☐
La página me ha servido para capacitarme	☐	☐	☐	☐	☐
La página es confiable.	☐	☐	☐	☐	☐

12. La consultoría en mercadotecnia, proporcionada en línea, mejorará la orientación al mercado de su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
Me ayudará a conocer las necesidades de mi cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a orientar mi oferta al cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a conocer mejor a mis competidores	☐	☐	☐	☐	☐

13. La consultoría en mercadotecnia, proporcionada en línea, mejorará la competitividad de su empresa. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo en cada una, marcando con X su elección en la escala siguiente:

	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Por completo de acuerdo
Mejorará mi competitividad	☐	☐	☐	☐	☐
Tendré una mejor orientación al mercado	☐	☐	☐	☐	☐
Me permitirá establecer mi ventaja competitiva	☐	☐	☐	☐	☐
Mejorará mi planeación estratégica	☐	☐	☐	☐	☐
Me ayudará a tener un desempeño sobresaliente	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentará mi productividad	☐	☐	☐	☐	☐
Podré dar un valor superior a mis clientes	☐	☐	☐	☐	☐

14. En general, ¿Cómo considera usted la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea?

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala
- ☐ Muy mala

15. ¿Por qué?

Anexo 8. Resultados de la segunda etapa de la investigación. Estadísticos de la hipótesis H3b.

Estadísticos

	9.1	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	11.1	11.2	11.3	11.4	11.5	11.6	11.7	14	15
N Válidos	96	92	94	93	93	94	93	94	94	93	93	93	93	93	93	93	97	93
Perdidos	1	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	0	4
Media	4.13	4.07	4.20	4.22	4.26	4.24	4.35	4.33	4.39	4.10	4.26	4.39	4.37	4.45	4.26	4.29	1.64	11.40
Moda	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	1	16
Desv. típ.	.837	.912	.850	.845	.750	.838	.829	.835	.819	.922	.765	.723	.719	.730	.750	.842	.739	5.165

Tabla de frecuencia

9. EFECTIVIDAD Y APLICACIÓN DE LA ASESORÍA.

9.1 He obtenido más conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	48	49.5	50.0	50.0
	Totalmente de acuerdo (5)	33	34.0	34.4	84.4
	No sé (3)	10	10.3	10.4	94.8
	En desacuerdo (2)	4	4.1	4.2	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

10. EFICIENCIA DE LA ASESORÍA. 10.1 La asesoría me ha ahorrado tiempo en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	44	45.4	47.8	47.8
	Totalmente de acuerdo (5)	31	32.0	33.7	81.5
	No sé (3)	11	11.3	12.0	93.5
	En desacuerdo (2)	4	4.1	4.3	97.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	2.1	2.2	100.0
	Total	92	94.8	100.0	
Perdidos	Sistema	5	5.2		
Total		97	100.0		

10.2 La asesoría se obtiene de forma sencilla

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	45	46.4	47.9	47.9
	Totalmente de acuerdo (5)	37	38.1	39.4	87.2
	No sé (3)	8	8.2	8.5	95.7
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	2.1	2.1	97.9
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

10.3 La asesoría fue aplicable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	40	41.2	43.0	43.0
	De acuerdo (4)	37	38.1	39.8	82.8
	No sé (3)	13	13.4	14.0	96.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.2	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

10.4 La información recibida está actualizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	41	42.3	44.1	44.1
	Totalmente de acuerdo (5)	39	40.2	41.9	86.0
	No sé (3)	11	11.3	11.8	97.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.2	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

10.5 La respuesta fue recibida en tiempo oportuno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	42	43.3	44.7	44.7
	Totalmente de acuerdo (5)	40	41.2	42.6	87.2
	No sé (3)	9	9.3	9.6	96.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	2.1	2.1	98.9
	En desacuerdo (2)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

10.6 Se le dio seguimiento a mi consulta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	47	48.5	50.5	50.5
	De acuerdo (4)	37	38.1	39.8	90.3
	No sé (3)	6	6.2	6.5	96.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	2.1	2.2	98.9
	En desacuerdo (2)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

10.7 La asesoría ha sido de forma personalizada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	48	49.5	51.1	51.1
	De acuerdo (4)	33	34.0	35.1	86.2
	No sé (3)	10	10.3	10.6	96.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

10.8 La empresa cuenta con consultores expertos con conocimientos en Pymes

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)		53	54.6	56.4	56.4
	De acuerdo (4)		28	28.9	29.8	86.2
	No sé (3)		11	11.3	11.7	97.9
	Totalmente en desacuerdo (1)		1	1.0	1.1	98.9
	En desacuerdo (2)		1	1.0	1.1	100.0
	Total		94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema		3	3.1		
Total			97	100.0		

11. EFICIENCIA DE LA PÁGINA. 11.1 Me ha sido útil (eficiente y efectivo)

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)		49	50.5	52.7	52.7
	Totalmente de acuerdo (5)		31	32.0	33.3	86.0
	No sé (3)		8	8.2	8.6	94.6
	Totalmente en desacuerdo (1)		4	4.1	4.3	98.9
	En desacuerdo (2)		1	1.0	1.1	100.0
	Total		93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema		4	4.1		
Total			97	100.0		

11.2 La información en la página está bien organizada

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)		45	46.4	48.4	48.4
	Totalmente de acuerdo (5)		38	39.2	40.9	89.2
	No sé (3)		6	6.2	6.5	95.7
	En desacuerdo (2)		4	4.1	4.3	100.0
	Total		93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema		4	4.1		
Total			97	100.0		

11.3 La página es de fácil acceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	48	49.5	51.6	51.6
	De acuerdo (4)	34	35.1	36.6	88.2
	No sé (3)	10	10.3	10.8	98.9
	En desacuerdo (2)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

11.4 La página me da seguridad con la información que proporcionó

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	44	45.4	47.3	47.3
	De acuerdo (4)	41	42.3	44.1	91.4
	No sé (3)	7	7.2	7.5	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

11.5 La página se actualiza constantemente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	52	53.6	55.9	55.9
	De acuerdo (4)	33	34.0	35.5	91.4
	No sé (3)	7	7.2	7.5	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

11.6 La página me ha servido para capacitarme

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	43	44.3	46.2	46.2
	Totalmente de acuerdo (5)	38	39.2	40.9	87.1
	No sé (3)	11	11.3	11.8	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

11.7 La página es confiable

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	47	48.5	50.5	50.5
	De acuerdo (4)	28	28.9	30.1	80.6
	No sé (3)	17	17.5	18.3	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

14. En general, ¿cómo considera usted la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena (1)	47	48.5	48.5	48.5
	Buena (2)	40	41.2	41.2	89.7
	Regular (3)	9	9.3	9.3	99.0
	Muy mala (5)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

15. ¿Por qué?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayor conocimiento en Mkt. (16)	15	15.5	16.1	16.1
	Falta mejorar diseño (10)	10	10.3	10.8	26.9

	Conocimientos prácticos (6)	9	9.3	9.7	36.6
	Orientación al mercado (17)	9	9.3	9.7	46.2
	Excelente información (8)	7	7.2	7.5	53.8
	Falta información (9)	7	7.2	7.5	61.3
	Fácil acceso (11)	5	5.2	5.4	66.7
	Ha resuelto mis dudas (13)	4	4.1	4.3	71.0
	Actualizada (1)	3	3.1	3.2	74.2
	Es agradable (7)	3	3.1	3.2	77.4
	Prefiero lo presencial (18)	3	3.1	3.2	80.6
	Siempre disponible (19)	3	3.1	3.2	83.9
	Ayuda a aumentar ventas (2)	2	2.1	2.2	86.0
	Bajo costo (3)	2	2.1	2.2	88.2
	Buen diseño (4)	2	2.1	2.2	90.3
	Fácil de navegar (12)	2	2.1	2.2	92.5
	Excelente idea (14)	2	2.1	2.2	94.6
	Excelente servicio (21)	2	2.1	2.2	96.8
	Buenos tips (5)	1	1.0	1.1	97.8
	Información clara y sencilla (15)	1	1.0	1.1	98.9
	Falta mejorar seguridad (20)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	93	95.9	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.1		
Total		97	100.0		

Anexo 9. Estadísticos de la hipótesis H4

Estadísticos

		8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	12.1	12.2	12.3
N	Válidos	97	96	95	95	96	97	94	94	94
	Perdidos	0	1	2	2	1	0	3	3	3
Media		3.55	3.91	4.12	4.26	4.21	4.24	4.14	4.24	4.38
Moda		3	4	4	4	5	5	4	5	5
Desv. típ.		1.011	.872	.861	.761	.820	.788	.875	.912	.831

Tabla de frecuencia

8. EFECTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO DE MKT.

8.1 Me ayudará a vender más

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No sé (3)	36	37.1	37.1	37.1
	De acuerdo (4)	34	35.1	35.1	72.2
	Totalmente de acuerdo (5)	17	17.5	17.5	89.7
	Totalmente en desacuerdo (1)	5	5.2	5.2	94.8
	En desacuerdo (2)	5	5.2	5.2	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

8.2 Me ayudará a conocer mejor a mi mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	43	44.3	44.8	44.8
	Totalmente de acuerdo (5)	25	25.8	26.0	70.8
	No sé (3)	23	23.7	24.0	94.8
	En desacuerdo (2)	4	4.1	4.2	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

8.3 Me ayudará a crecer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	38	39.2	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo (5)	36	37.1	37.9	77.9
	No sé (3)	18	18.6	18.9	96.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

8.4 Me ayudará a enfocar mi mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	42	43.3	44.2	44.2
	Totalmente de acuerdo (5)	40	41.2	42.1	86.3
	No sé (3)	12	12.4	12.6	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

8.5 Me ayudará a buscar nuevos mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	41	42.3	42.7	42.7
	De acuerdo (4)	36	37.1	37.5	80.2
	No sé (3)	18	18.6	18.8	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

8.6 Me ayudará en mi planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	41	42.3	42.3	42.3
	De acuerdo (4)	40	41.2	41.2	83.5
	No sé (3)	15	15.5	15.5	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

12. ORIENTACIÓN AL MERCADO. 12.1 Me ayudará a conocer las necesidades de mi cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	44	45.4	46.8	46.8
	Totalmente de acuerdo (5)	35	36.1	37.2	84.0
	No sé (3)	9	9.3	9.6	93.6
	En desacuerdo (2)	5	5.2	5.3	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

12.2 Me ayudará a orientar mi oferta al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	44	45.4	46.8	46.8
	De acuerdo (4)	35	36.1	37.2	84.0
	No sé (3)	12	12.4	12.8	96.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	3	3.1	3.2	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

12.3 Me ayudará a conocer mejor a mis competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	52	53.6	55.3	55.3
	De acuerdo (4)	30	30.9	31.9	87.2
	No sé (3)	9	9.3	9.6	96.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

Anexo 10. Estadísticos de la hipótesis H5.

Estadísticos

		8.7	8.8	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7
N	Válidos	95	96	94	95	95	95	95	96	97	97	96	97	97	96
	Perdidos	2	1	3	2	2	2	2	1	0	0	1	0	0	1
	Media	4.13	4.13	4.06	3.99	4.16	4.27	4.38	4.09	4.31	4.33	4.30	4.27	4.26	4.25
	Moda	5	4	4	5	4	4(a)	5	4	5	5	5	4(a)	5	5
	Desv. típ.	.981	.909	.925	.928	.816	.831	.801	.941	.834	.813	.796	.784	.845	.962

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla de frecuencia

8.7 Me ayudará a aprovechar mejor mis recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	41	42.3	43.2	43.2
	De acuerdo (4)	34	35.1	35.8	78.9
	No sé (3)	13	13.4	13.7	92.6
	En desacuerdo (2)	5	5.2	5.3	97.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	2.1	2.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

8.8 Me ayudará a mejorar mis finanzas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	46	47.4	47.9	47.9
	Totalmente de acuerdo (5)	35	36.1	36.5	84.4
	No sé (3)	10	10.3	10.4	94.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	3	3.1	3.1	97.9
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

9.2 Me ayudará a tener éxito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	41	42.3	43.6	43.6
	Totalmente de acuerdo (5)	33	34.0	35.1	78.7
	No sé (3)	16	16.5	17.0	95.7
	Totalmente en desacuerdo (1)	3	3.1	3.2	98.9
	En desacuerdo (2)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	94	96.9	100.0	
Perdidos	Sistema	3	3.1		
Total		97	100.0		

9.3 Me ayudará a mejorar mis estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	34	35.1	35.8	35.8
	De acuerdo (4)	31	32.0	32.6	68.4
	No sé (3)	26	26.8	27.4	95.8
	En desacuerdo (2)	3	3.1	3.2	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

9.4 Me ayudará a hacer mi plan de negocios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	44	45.4	46.3	46.3
	Totalmente de acuerdo (5)	35	36.1	36.8	83.2
	No sé (3)	13	13.4	13.7	96.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

9.5 Me ayudará a mejorar mi toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	42	43.3	44.2	44.2
	Totalmente de acuerdo (5)	42	43.3	44.2	88.4
	No sé (3)	8	8.2	8.4	96.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	2	2.1	2.1	98.9
	En desacuerdo (2)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

9.6 Me ha dado otro punto de vista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	50	51.5	52.6	52.6
	De acuerdo (4)	35	36.1	36.8	89.5
	No sé (3)	7	7.2	7.4	96.8
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	98.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	97.9	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.1		
Total		97	100.0		

13. COMPETITIVIDAD. 13.1 Mejoraré mi competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	41	42.3	42.7	42.7
	Totalmente de acuerdo (5)	36	37.1	37.5	80.2
	No sé (3)	14	14.4	14.6	94.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	3	3.1	3.1	97.9
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

13.2 Tendré una mejor orientación al mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	48	49.5	49.5	49.5
	De acuerdo (4)	35	36.1	36.1	85.6
	No sé (3)	11	11.3	11.3	96.9
	En desacuerdo (2)	2	2.1	2.1	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

13.3 Me permitirá establecer mi ventaja competitiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	50	51.5	51.5	51.5
	De acuerdo (4)	31	32.0	32.0	83.5
	No sé (3)	15	15.5	15.5	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

13.4 Mejorará mi planeación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	46	47.4	47.9	47.9
	De acuerdo (4)	35	36.1	36.5	84.4
	No sé (3)	14	14.4	14.6	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

13.5 Me ayudará a tener un desempeño sobresaliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo (4)	42	43.3	43.3	43.3
	Totalmente de acuerdo (5)	42	43.3	43.3	86.6
	No sé (3)	11	11.3	11.3	97.9
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	99.0
	En desacuerdo (2)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

13.6 Aumentará mi productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	43	44.3	44.3	44.3
	De acuerdo (4)	42	43.3	43.3	87.6
	No sé (3)	7	7.2	7.2	94.8
	En desacuerdo (2)	4	4.1	4.1	99.0
	Totalmente en desacuerdo (1)	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

13.7 Podré dar un valor superior a mis clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo (5)	47	48.5	49.0	49.0
	De acuerdo (4)	34	35.1	35.4	84.4
	No sé (3)	11	11.3	11.5	95.8
	Totalmente en desacuerdo (1)	4	4.1	4.2	100.0
	Total	96	99.0	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.0		
Total		97	100.0		

Anexo 11. Estadísticos de todas las hipótesis.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1. Género	97	1	2	1.37	.486
8. EFECTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO DE MKT.					
8.1 Me ayudará a vender más	97	1	5	3.55	1.011
8.2 Me ayudará a conocer mejor a mi mercado	96	1	5	3.91	.872
8.3 Me ayudará a crecer	95	1	5	4.12	.861
8.4 Me ayudará a enfocar mi mercado	95	1	5	4.26	.761
8.5 Me ayudará a buscar nuevos mercados	96	1	5	4.21	.820
8.6 Me ayudará en mi planeación	97	1	5	4.24	.788
8.7 Me ayudará a aprovechar mejor mis recursos	95	1	5	4.13	.981
8.8 Me ayudará a mejorar mis finanzas	96	1	5	4.13	.909
9.2 Me ayudará a tener éxito	94	1	5	4.06	.925
9.3 Me ayudará a mejorar mis estrategias	95	1	5	3.99	.928
9.4 Me ayudará a hacer mi plan de negocios	95	1	5	4.16	.816
9.5 Me ayudará a mejorar mi toma de decisiones	95	1	5	4.27	.831
9.6 Me ha dado otro punto de vista	95	1	5	4.38	.801
10. EFICIENCIA DE LA ASESORÍA. 10.1 La asesoría me ha ahorrado tiempo en la toma de decisiones	92	1	5	4.07	.912
10.2 La asesoría se obtiene de forma sencilla	94	1	5	4.20	.850
10.3 La asesoría fue aplicable	93	1	5	4.22	.845
10.4 La información recibida está actualizada	93	2	5	4.26	.750
10.5 La respuesta fue recibida en tiempo oportuno	94	1	5	4.24	.838

10.6 Se le dio seguimiento a mi consulta	93	1	5	4.35	.829
10.7 La asesoría ha sido de forma personalizada	94	1	5	4.33	.835
10.8 La empresa cuenta con consultores expertos con conocimientos en Pymes	94	1	5	4.39	.819
11. EFICIENCIA DE LA PÁGINA. 11.1 Me ha sido útil (eficiente y efectivo)	93	1	5	4.10	.922
11.2 La información en la página está bien organizada	93	2	5	4.26	.765
11.3 La página es de fácil acceso	93	2	5	4.39	.723
11.4 La página me da seguridad con la información que proporcionó	93	1	5	4.37	.719
11.5 La página se actualiza constantemente	93	1	5	4.45	.730
11.6 La página me ha servido para capacitarme	93	1	5	4.26	.750
11.7 La página es confiable	93	1	5	4.29	.842
12. ORIENTACIÓN AL MERCADO. 12.1 Me ayudará a conocer las necesidades de mi cliente	94	1	5	4.14	.875
12.2 Me ayudará a orientar mi oferta al cliente	94	1	5	4.24	.912
12.3 Me ayudará a conocer mejor a mis competidores	94	1	5	4.38	.831
13. COMPETITIVIDAD. 13.1 Mejorará mi competitividad	96	1	5	4.09	.941
13.2 Tendré una mejor orientación al mercado	97	1	5	4.31	.834
13.3 Me permitirá establecer mi ventaja competitiva	97	1	5	4.33	.813
13.4 Mejorará mi planeación estratégica	96	1	5	4.30	.796

13.5 Me ayudará a tener un desempeño sobresaliente	97	1	5	4.27	.784
13.6 Aumentará mi productividad	97	1	5	4.26	.845
13.7 Podré dar un valor superior a mis clientes	96	1	5	4.25	.962
14. En general, ¿cómo considera usted la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea?	97	1	5	1.64	.739
15. ¿Por qué?	93	1	21	11.40	5.165
N válido (según lista)	79				

Anexo 12. Análisis ANOVA. Uso de Internet – Género.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
9. EFECTIVIDAD Y APLICACIÓN DE LA ASESORÍA. 9.1 He obtenido más conocimientos	Inter-grupos	.011	1	.011	.016	.901
	Intra-grupos	66.489	94	.707		
	Total	66.500	95			
10.2 La asesoría se obtiene de forma sencilla	Inter-grupos	.334	1	.334	.460	.499
	Intra-grupos	66.826	92	.726		
	Total	67.160	93			
10.3 La asesoría fue aplicable	Inter-grupos	.231	1	.231	.321	.572
	Intra-grupos	65.468	91	.719		
	Total	65.699	92			
10.4 La información recibida está actualizada	Inter-grupos	.075	1	.075	.133	.716
	Intra-grupos	51.731	91	.568		
	Total	51.806	92			
10.5 La respuesta fue recibida en tiempo oportuno	Inter-grupos	.791	1	.791	1.127	.291
	Intra-grupos	64.581	92	.702		
	Total	65.372	93			
10.6 Se le dio seguimiento a mi consulta	Inter-grupos	.002	1	.002	.003	.954
	Intra-grupos	63.288	91	.695		
	Total	63.290	92			
10.7 La asesoría ha sido de forma personalizada	Inter-grupos	.001	1	.001	.001	.974
	Intra-grupos	64.776	92	.704		
	Total	64.777	93			
10.8 La empresa cuenta con consultores expertos con conocimientos en Pymes	Inter-grupos	.452	1	.452	.672	.415
	Intra-grupos	61.984	92	.674		
	Total	62.436	93			
11. EFICIENCIA DE LA	Inter-grupos	.012	1	.012	.014	.906

PÁGINA. 11.1 Me ha sido útil (eficiente y efectivo)	Intra-grupos	78.117	91	.858		
	Total	78.129	92			
11.2 La información en la página está bien organizada	Inter-grupos	.132	1	.132	.225	.637
	Intra-grupos	53.674	91	.590		
	Total	53.806	92			
11.3 La página es de fácil acceso	Inter-grupos	.193	1	.193	.367	.546
	Intra-grupos	47.871	91	.526		
	Total	48.065	92			
11.4 La página me da seguridad con la información que proporcionó	Inter-grupos	.668	1	.668	1.296	.258
	Intra-grupos	46.902	91	.515		
	Total	47.570	92			
11.5 La página se actualiza constantemente	Inter-grupos	.003	1	.003	.006	.941
	Intra-grupos	49.029	91	.539		
	Total	49.032	92			
11.6 La página me ha servido para capacitarme	Inter-grupos	.004	1	.004	.007	.935
	Intra-grupos	51.803	91	.569		
	Total	51.806	92			
11.7 La página es confiable	Inter-grupos	2.582	1	2.582	3.755	.056
	Intra-grupos	62.579	91	.688		
	Total	65.161	92			
14. En general, ¿cómo considera usted la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea?	Inter-grupos	.179	1	.179	.325	.570
	Intra-grupos	52.193	95	.549		
	Total	52.371	96			
15. ¿Por qué?	Inter-grupos	.577	1	.577	.021	.884
	Intra-grupos	2453.703	91	26.964		
	Total	2454.280	92			

Anexo 13. Análisis ANOVA. Uso de Internet - Lugar de establecida.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
9. EFECTIVIDAD Y APLICACIÓN DE LA ASESORÍA. 9.1 He obtenido más conocimientos	Inter-grupos	14.611	21	.696	.992	.483
	Intra-grupos	51.889	74	.701		
	Total	66.500	95			
10.2 La asesoría se obtiene de forma sencilla	Inter-grupos	22.288	21	1.061	1.703	.050
	Intra-grupos	44.871	72	.623		
	Total	67.160	93			
10.3 La asesoría fue aplicable	Inter-grupos	11.816	21	.563	.741	.776
	Intra-grupos	53.883	71	.759		
	Total	65.699	92			
10.4 La información recibida	Inter-grupos	11.372	21	.542	.951	.531

está actualizada	Intra-grupos	40.434	71	.569		
	Total	51.806	92			
10.5 La respuesta fue recibida en tiempo oportuno	Inter-grupos	11.213	21	.534	.710	.809
	Intra-grupos	54.160	72	.752		
	Total	65.372	93			
10.6 Se le dió seguimiento a mi consulta	Inter-grupos	8.916	21	.425	.554	.935
	Intra-grupos	54.375	71	.766		
	Total	63.290	92			
10.7 La asesoría ha sido de forma personalizada	Inter-grupos	9.139	21	.435	.563	.930
	Intra-grupos	55.638	72	.773		
	Total	64.777	93			
10.8 La empresa cuenta con consultores expertos con conocimientos en Pymes	Inter-grupos	16.977	21	.808	1.280	.218
	Intra-grupos	45.460	72	.631		
	Total	62.436	93			
11. EFICIENCIA DE LA PÁGINA. 11.1 Me ha sido útil (eficiente y efectivo)	Inter-grupos	29.370	20	1.468	2.168	.009
	Intra-grupos	48.760	72	.677		
	Total	78.129	92			
11.2 La información en la página está bien organizada	Inter-grupos	17.218	20	.861	1.694	.055
	Intra-grupos	36.588	72	.508		
	Total	53.806	92			
11.3 La página es de fácil acceso	Inter-grupos	12.522	20	.626	1.268	.229
	Intra-grupos	35.543	72	.494		
	Total	48.065	92			
11.4 La página me da seguridad con la información que proporcionó	Inter-grupos	11.620	20	.581	1.164	.310
	Intra-grupos	35.950	72	.499		
	Total	47.570	92			
11.5 La página se actualiza constantemente	Inter-grupos	6.777	20	.339	.577	.916
	Intra-grupos	42.255	72	.587		
	Total	49.032	92			
11.6 La página me ha servido para capacitarme	Inter-grupos	10.137	20	.507	.876	.616
	Intra-grupos	41.669	72	.579		
	Total	51.806	92			
11.7 La página es confiable	Inter-grupos	10.659	20	.533	.704	.809
	Intra-grupos	54.502	72	.757		
	Total	65.161	92			
14. En general, ¿cómo considera usted la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea?	Inter-grupos	12.088	21	.576	1.072	.396
	Intra-grupos	40.283	75	.537		
	Total	52.371	96			
15. ¿Por qué?	Inter-grupos	481.348	19	25.334	.937	.541
	Intra-grupos	1972.931	73	27.026		
	Total	2454.280	92			

Anexo 14. Análisis ANOVA. Uso de Internet – Años de establecida.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
9. EFECTIVIDAD Y APLICACIÓN DE LA ASESORÍA. 9.1 He obtenido más conocimientos	Inter-grupos	2.611	4	.653	.938	.446
	Intra-grupos	62.610	90	.696		
	Total	65.221	94			
10.2 La asesoría se obtiene de forma sencilla	Inter-grupos	2.180	4	.545	.746	.564
	Intra-grupos	64.336	88	.731		
	Total	66.516	92			
10.3 La asesoría fue aplicable	Inter-grupos	1.026	4	.256	.348	.845
	Intra-grupos	64.050	87	.736		
	Total	65.076	91			
10.4 La información recibida está actualizada	Inter-grupos	2.381	4	.595	1.060	.381
	Intra-grupos	48.869	87	.562		
	Total	51.250	91			
10.5 La respuesta fue recibida en tiempo oportuno	Inter-grupos	3.483	4	.871	1.270	.288
	Intra-grupos	60.324	88	.685		
	Total	63.806	92			
10.6 Se le dió seguimiento a mi consulta	Inter-grupos	3.428	4	.857	1.285	.282
	Intra-grupos	58.007	87	.667		
	Total	61.435	91			
10.7 La asesoría ha sido de forma personalizada	Inter-grupos	4.135	4	1.034	1.512	.206
	Intra-grupos	60.187	88	.684		
	Total	64.323	92			
10.8 La empresa cuenta con consultores expertos con conocimientos en Pymes	Inter-grupos	.519	4	.130	.185	.945
	Intra-grupos	61.546	88	.699		
	Total	62.065	92			
11. EFICIENCIA DE LA PÁGINA. 11.1 Me ha sido útil (eficiente y efectivo)	Inter-grupos	3.006	4	.752	.885	.477
	Intra-grupos	73.907	87	.850		
	Total	76.913	91			
11.2 La información en la página está bien organizada	Inter-grupos	1.631	4	.408	.701	.593
	Intra-grupos	50.576	87	.581		
	Total	52.207	91			
11.3 La página es de fácil acceso	Inter-grupos	2.657	4	.664	1.277	.285
	Intra-grupos	45.256	87	.520		
	Total	47.913	91			
11.4 La página me da seguridad con la información que proporcionó	Inter-grupos	3.922	4	.980	1.960	.108
	Intra-grupos	43.513	87	.500		
	Total	47.435	91			
11.5 La página se actualiza	Inter-grupos	5.244	4	1.311	2.623	.040

constantemente	Intra-grupos	43.484	87	.500		
	Total	48.728	91			
11.6 La página me ha servido para capacitarme	Inter-grupos	2.291	4	.573	1.018	.403
	Intra-grupos	48.959	87	.563		
	Total	51.250	91			
11.7 La página es confiable	Inter-grupos	1.652	4	.413	.570	.685
	Intra-grupos	63.000	87	.724		
	Total	64.652	91			
14. En general, ¿cómo considera usted la utilidad de la asesoría de mercadotecnia en línea?	Inter-grupos	3.767	4	.942	1.768	.142
	Intra-grupos	48.472	91	.533		
	Total	52.240	95			
15. ¿Por qué?	Inter-grupos	66.580	4	16.645	.609	.657
	Intra-grupos	2376.029	87	27.311		
	Total	2442.609	91			

Anexo 15. Análisis ANOVA. Orientación al mercado – Género.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8. EFECTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO DE MKT.	Inter-grupos	.123	1	.123	.120	.730
8.1 Me ayudará a vender más	Intra-grupos	97.918	95	1.031		
	Total	98.041	96			
8.2 Me ayudará a conocer mejor a mi mercado	Inter-grupos	.006	1	.006	.008	.928
	Intra-grupos	72.150	94	.768		
	Total	72.156	95			
8.3 Me ayudará a crecer	Inter-grupos	.657	1	.657	.884	.350
	Intra-grupos	69.070	93	.743		
	Total	69.726	94			
8.4 Me ayudará a enfocar mi mercado	Inter-grupos	.002	1	.002	.003	.953
	Intra-grupos	54.419	93	.585		
	Total	54.421	94			
8.5 Me ayudará a buscar nuevos mercados	Inter-grupos	.544	1	.544	.809	.371
	Intra-grupos	63.289	94	.673		
	Total	63.833	95			
8.6 Me ayudará en mi planeación	Inter-grupos	.284	1	.284	.455	.501
	Intra-grupos	59.262	95	.624		
	Total	59.546	96			
12. ORIENTACIÓN AL MERCADO. 12.1 Me ayudará a conocer las necesidades de mi cliente	Inter-grupos	.047	1	.047	.061	.806
	Intra-grupos	71.155	92	.773		
	Total	71.202	93			
12.2 Me ayudará a orientar mi oferta al cliente	Inter-grupos	1.041	1	1.041	1.255	.266
	Intra-grupos	76.331	92	.830		
	Total	77.372	93			

12.3 Me ayudará a conocer mejor a mis competidores	Inter-grupos	.144	1	.144	.206	.651
	Intra-grupos	64.069	92	.696		
	Total	64.213	93			

Anexo 16. Análisis ANOVA. Orientación al mercado – Lugar de establecida.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8. EFECTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO DE MKT.	Inter-grupos	22.704	21	1.081	1.076	.391
	Intra-grupos	75.338	75	1.005		
	Total	98.041	96			
8.2 Me ayudará a conocer mejor a mi mercado	Inter-grupos	17.113	21	.815	1.096	.372
	Intra-grupos	55.043	74	.744		
	Total	72.156	95			
8.3 Me ayudará a crecer	Inter-grupos	17.333	21	.825	1.150	.320
	Intra-grupos	52.393	73	.718		
	Total	69.726	94			
8.4 Me ayudará a enfocar mi mercado	Inter-grupos	11.111	21	.529	.892	.601
	Intra-grupos	43.310	73	.593		
	Total	54.421	94			
8.5 Me ayudará a buscar nuevos mercados	Inter-grupos	14.217	21	.677	1.010	.463
	Intra-grupos	49.617	74	.670		
	Total	63.833	95			
8.6 Me ayudará en mi planeación	Inter-grupos	11.653	21	.555	.869	.629
	Intra-grupos	47.893	75	.639		
	Total	59.546	96			
12. ORIENTACIÓN AL MERCADO. 12.1 Me ayudará a conocer las necesidades de mi cliente	Inter-grupos	19.576	21	.932	1.300	.205
	Intra-grupos	51.626	72	.717		
	Total	71.202	93			
12.2 Me ayudará a orientar mi oferta al cliente	Inter-grupos	18.451	21	.879	1.074	.395
	Intra-grupos	58.921	72	.818		
	Total	77.372	93			
12.3 Me ayudará a conocer mejor a mis competidores	Inter-grupos	14.237	21	.678	.977	.501
	Intra-grupos	49.976	72	.694		
	Total	64.213	93			

Anexo 17. Análisis ANOVA. Orientación al mercado – Años de establecida.

ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8. EFECTIVIDAD DEL CONOCIMIENTO DE MKT. 8.1 Me ayudará a vender más	Inter-grupos		2.220	4	.555	.528	.715
	Intra-grupos		95.613	91	1.051		
	Total		97.833	95			
8.2 Me ayudará a conocer mejor a mi mercado	Inter-grupos		3.841	4	.960	1.288	.281
	Intra-grupos		67.107	90	.746		
	Total		70.947	94			
8.3 Me ayudará a crecer	Inter-grupos		1.296	4	.324	.421	.793
	Intra-grupos		68.417	89	.769		
	Total		69.713	93			
8.4 Me ayudará a enfocar mi mercado	Inter-grupos		4.065	4	1.016	1.816	.133
	Intra-grupos		49.807	89	.560		
	Total		53.872	93			
8.5 Me ayudará a buscar nuevos mercados	Inter-grupos		4.119	4	1.030	1.553	.194
	Intra-grupos		59.671	90	.663		
	Total		63.789	94			
8.6 Me ayudará en mi planeación	Inter-grupos		2.246	4	.562	.901	.467
	Intra-grupos		56.712	91	.623		
	Total		58.958	95			
12. ORIENTACIÓN AL MERCADO. 12.1 Me ayudará a conocer las necesidades de mi cliente	Inter-grupos		4.426	4	1.107	1.459	.222
	Intra-grupos		66.756	88	.759		
	Total		71.183	92			
12.2 Me ayudará a orientar mi oferta al cliente	Inter-grupos		1.802	4	.451	.529	.715
	Intra-grupos		74.993	88	.852		
	Total		76.796	92			
12.3 Me ayudará a conocer mejor a mis competidores	Inter-grupos		1.961	4	.490	.695	.598
	Intra-grupos		62.103	88	.706		
	Total		64.065	92			

Anexo 18. Análisis ANOVA. Competitividad – Género.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8.7 Me ayudará a aprovechar mejor mis recursos	Inter-grupos	.113	1	.113	.116	.734
	Intra-grupos	90.371	93	.972		
	Total	90.484	94			
8.8 Me ayudará a mejorar mis finanzas	Inter-grupos	.018	1	.018	.021	.885
	Intra-grupos	78.482	94	.835		
	Total	78.500	95			
9.2 Me ayudará a tener éxito	Inter-grupos	.069	1	.069	.080	.778
	Intra-grupos	79.548	92	.865		
	Total	79.617	93			
9.3 Me ayudará a mejorar mis estrategias	Inter-grupos	.085	1	.085	.097	.756
	Intra-grupos	80.905	93	.870		
	Total	80.989	94			
9.4 Me ayudará a hacer mi plan de negocios	Inter-grupos	.127	1	.127	.189	.665
	Intra-grupos	62.505	93	.672		
	Total	62.632	94			
9.5 Me ayudará a mejorar mi toma de decisiones	Inter-grupos	.301	1	.301	.433	.512
	Intra-grupos	64.583	93	.694		
	Total	64.884	94			
9.6 Me ha dado otro punto de vista	Inter-grupos	.018	1	.018	.028	.866
	Intra-grupos	60.339	93	.649		
	Total	60.358	94			
13. COMPETITIVIDAD. 13.1 Mejoraré mi competitividad	Inter-grupos	.084	1	.084	.094	.760
	Intra-grupos	84.072	94	.894		
	Total	84.156	95			
13.2 Tendré una mejor orientación al mercado	Inter-grupos	.001	1	.001	.001	.973
	Intra-grupos	66.721	95	.702		
	Total	66.722	96			
13.3 Me permitirá establecer mi ventaja competitiva	Inter-grupos	.365	1	.365	.550	.460
	Intra-grupos	63.078	95	.664		
	Total	63.443	96			
13.4 Mejoraré mi planeación estratégica	Inter-grupos	.034	1	.034	.053	.818
	Intra-grupos	60.206	94	.640		
	Total	60.240	95			
13.5 Me ayudará a tener un desempeño sobresaliente	Inter-grupos	.836	1	.836	1.365	.246
	Intra-grupos	58.195	95	.613		
	Total	59.031	96			

13.6 Aumentará mi productividad	Inter-grupos	.072	1	.072	.100	.752
	Intra-grupos	68.485	95	.721		
	Total	68.557	96			
13.7 Podré dar un valor superior a mis clientes	Inter-grupos	.632	1	.632	.680	.412
	Intra-grupos	87.368	94	.929		
	Total	88.000	95			

Anexo 19. Análisis ANOVA. Competitividad – Lugar de establecida.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8.7 Me ayudará a aprovechar mejor mis recursos	Inter-grupos	20.713	21	.986	1.032	.439
	Intra-grupos	69.771	73	.956		
	Total	90.484	94			
8.8 Me ayudará a mejorar mis finanzas	Inter-grupos	18.733	21	.892	1.105	.363
	Intra-grupos	59.767	74	.808		
	Total	78.500	95			
9.2 Me ayudará a tener éxito	Inter-grupos	16.917	21	.806	.925	.561
	Intra-grupos	62.700	72	.871		
	Total	79.617	93			
9.3 Me ayudará a mejorar mis estrategias	Inter-grupos	12.389	21	.590	.628	.885
	Intra-grupos	68.600	73	.940		
	Total	80.989	94			
9.4 Me ayudará a hacer mi plan de negocios	Inter-grupos	12.526	21	.596	.869	.629
	Intra-grupos	50.106	73	.686		
	Total	62.632	94			
9.5 Me ayudará a mejorar mi toma de decisiones	Inter-grupos	10.901	20	.545	.747	.765
	Intra-grupos	53.983	74	.730		
	Total	64.884	94			
9.6 Me ha dado otro punto de vista	Inter-grupos	10.636	21	.506	.744	.774
	Intra-grupos	49.722	73	.681		
	Total	60.358	94			
13. COMPETITIVIDAD. 13.1 Mejorará mi competitividad	Inter-grupos	22.490	21	1.071	1.285	.213
	Intra-grupos	61.667	74	.833		
	Total	84.156	95			
13.2 Tendré una mejor orientación al mercado	Inter-grupos	14.955	21	.712	1.032	.438
	Intra-grupos	51.767	75	.690		
	Total	66.722	96			
13.3 Me permitirá establecer mi ventaja competitiva	Inter-grupos	11.400	21	.543	.782	.731
	Intra-grupos	52.043	75	.694		
	Total	63.443	96			
13.4 Mejorará mi planeación	Inter-grupos	10.663	21	.508	.758	.759

estratégica	Intra-grupos	49.576	74	.670		
	Total	60.240	95			
13.5 Me ayudará a tener un desempeño sobresaliente	Inter-grupos	9.442	21	.450	.680	.839
	Intra-grupos	49.589	75	.661		
	Total	59.031	96			
13.6 Aumentará mi productividad	Inter-grupos	14.268	21	.679	.939	.545
	Intra-grupos	54.289	75	.724		
	Total	68.557	96			
13.7 Podré dar un valor superior a mis clientes	Inter-grupos	19.428	20	.971	1.062	.406
	Intra-grupos	68.572	75	.914		
	Total	88.000	95			

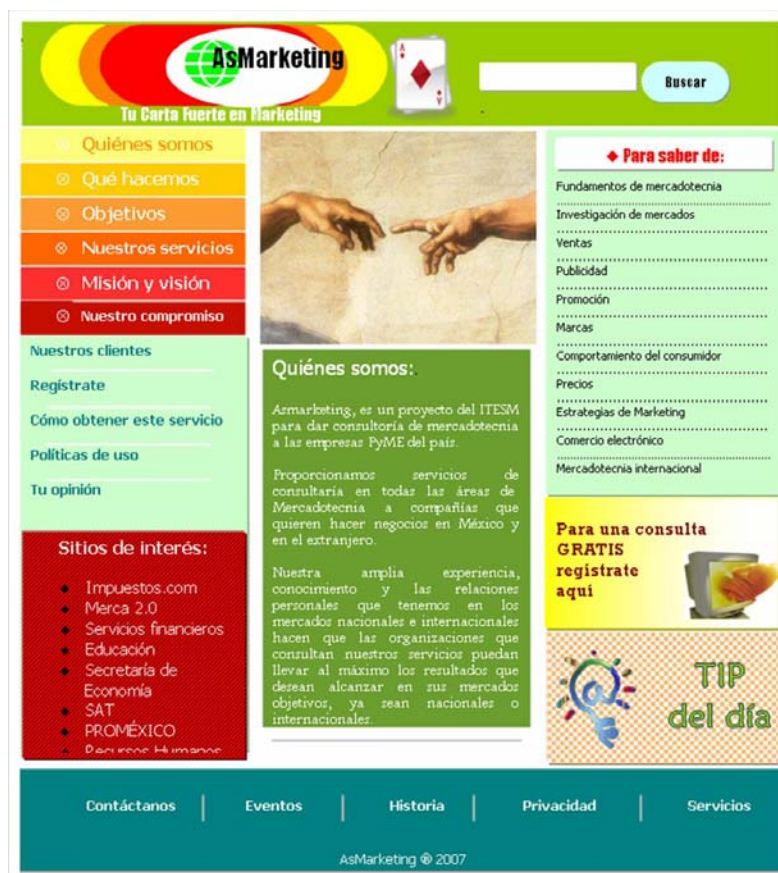
Anexo 20. Análisis ANOVA. Competitividad – Años de establecida.

ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8.7 Me ayudará a aprovechar mejor mis recursos	Inter-grupos	1.114	4	.279	.280	.890
	Intra-grupos	88.598	89	.995		
	Total	89.713	93			
8.8 Me ayudará a mejorar mis finanzas	Inter-grupos	3.428	4	.857	1.028	.397
	Intra-grupos	75.056	90	.834		
	Total	78.484	94			
9.2 Me ayudará a tener éxito	Inter-grupos	1.428	4	.357	.408	.803
	Intra-grupos	77.045	88	.876		
	Total	78.473	92			
9.3 Me ayudará a mejorar mis estrategias	Inter-grupos	6.890	4	1.722	2.069	.092
	Intra-grupos	74.100	89	.833		
	Total	80.989	93			
9.4 Me ayudará a hacer mi plan de negocios	Inter-grupos	.996	4	.249	.360	.837
	Intra-grupos	61.610	89	.692		
	Total	62.606	93			
9.5 Me ayudará a mejorar mi toma de decisiones	Inter-grupos	2.008	4	.502	.717	.583
	Intra-grupos	62.343	89	.700		
	Total	64.351	93			
9.6 Me ha dado otro punto de vista	Inter-grupos	3.989	4	.997	1.586	.185
	Intra-grupos	55.979	89	.629		
	Total	59.968	93			
13. COMPETITIVIDAD. 13.1 Mejorará mi competitividad	Inter-grupos	3.956	4	.989	1.110	.357
	Intra-grupos	80.191	90	.891		
	Total	84.147	94			
13.2 Tendré una mejor orientación al mercado	Inter-grupos	1.802	4	.451	.636	.638
	Intra-grupos	64.438	91	.708		

	Total	66.240	95			
13.3 Me permitirá establecer mi ventaja competitiva	Inter-grupos	4.475	4	1.119	1.730	.150
	Intra-grupos	58.859	91	.647		
	Total	63.333	95			
13.4 Mejorará mi planeación estratégica	Inter-grupos	4.349	4	1.087	1.766	.143
	Intra-grupos	55.398	90	.616		
	Total	59.747	94			
13.5 Me ayudará a tener un desempeño sobresaliente	Inter-grupos	3.079	4	.770	1.253	.294
	Intra-grupos	55.880	91	.614		
	Total	58.958	95			
13.6 Aumentará mi productividad	Inter-grupos	2.678	4	.669	.933	.449
	Intra-grupos	65.322	91	.718		
	Total	68.000	95			
13.7 Podré dar un valor superior a mis clientes	Inter-grupos	3.024	4	.756	.801	.527
	Intra-grupos	84.913	90	.943		
	Total	87.937	94			

Anexo 21. Evolución del diseño de la página.



AsMarketing
Tu Carta Fuerte en Marketing

**Tu Carta Fuerte
en Marketing**

¿Quiénes
Somos?

Misión y
Visión

¿Qué
Hacemos?

Nuestros
Servicios

Nuestros
Clientes

Contactenos

Para Saber de...

[Fundamentos de mercadotecnia](#)
[Investigación de mercados](#)
[Ventas](#)
[Publicidad](#)
[Promoción](#)
[Marcas](#)
[Comportamiento del consumidor](#)
[Precios](#)
[Estrategias de Marketing](#)
[Comercio electrónico](#)
[Mercadotecnia internacional](#)

Sitios de Interés

[Impuestos.com](#)
[Merca 2.0](#)
[Servicios Financieros](#)
[SAT](#)
[PRONEXICO](#)
[Recursos Humanos](#)

Lo Nuevo En Negocios



El mundo va cambiando y los negocios no son la excepción, hemos visto cambios significativos con nuestros clientes al momento de desarrollar...

[MÁS INFORMACIÓN =>](#)

¿Qué tan importante es
la Mercadotecnia para
su empresa?

- ☐ Muy Importante
- ☐ Importante
- ☐ Básica
- ☐ Nada Importante
- ☐ Irrelevante

¿Quiénes Somos?

Asmarketing, es un proyecto del ITESM para dar consultoría de mercadotecnia a las empresas PyME del país.

Proporcionamos servicios de consultoría en todas las áreas de Mercadotecnia a compañías que quieren hacer negocios en México y en el extranjero.

[MÁS INFORMACIÓN =>](#)

Obten una Consulta

GRATIS

**Click
Aquí**

Diseño final

[illegible]