

**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
DIVISION DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD  
**MAESTRÍA EN MARKETING Y MERCADOS DE CONSUMO**



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**

**"MARKETING DIGITAL: TRANSICIÓN ENTRE LO TRADICIONAL Y  
LO DIGITAL ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MARKETING. CASO  
EMPRESA DON JUAN."**

**MODALIDAD DE TRABAJO TERMINAL**

Para Obtener el grado de:

**Maestro en Marketing y Mercados de Consumo**

Presenta

**BENITO JAVIER PALACIOS GÓMEZ A220230123**

Hermosillo, Sonora, México

Noviembre 2022

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"

# UNIVERSIDAD DE SONORA

## División de Ciencias Económicas y Administrativas

Coordinación de la Maestría en Marketing  
y Mercados de Consumo

Carta de aprobación de los miembros del Jurado

Fecha: 17 de Noviembre de 2022

### C. BENITO JAVIER PALACIOS GÓMEZ

Con fundamento en el artículo 66 fracción III y artículo 67 fracción II del Reglamento de Estudios de Posgrado, otorgamos a usted nuestra aprobación de la fase escrita del examen, como requisito parcial para la obtención del grado de Maestra(o) en Marketing y Mercados de Consumo.

Por tal motivo, este jurado extiende su autorización para que proceda a la impresión del documento de su trabajo terminal: **"MARKETING DIGITAL: TRANSICIÓN ENTRE LO TRADICIONAL Y LO DIGITAL ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MARKETING. CASO EMPRESA DON JUAN"**, posteriormente se efectuará la fase oral del examen de grado.

  
\_\_\_\_\_  
Dr. RAMON SOTO DE LA CRUZ

Director  
Presidente del Jurado

  
\_\_\_\_\_  
LCI. JORGE ARMANDO GIL VILLA

Secretario del Jurado

  
\_\_\_\_\_  
Dra. MARIA ELENA ROBLES BALDENEGRO

Vocal del jurado

  
\_\_\_\_\_  
Dr. VICTOR MANUEL DELGADO MORENO

Vocal del Jurado

Dra. Ana Cristina Pacheco Navarro  
Coordinadora de la Maestría en Marketing y Mercados de Consumo

C.c.p. Coordinador de la Maestría en Marketing y Mercados de Consumo

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero empezar por describir, que este ha sido un paso muy importante en mi camino profesional. Cuando era un niño siempre se me inculco el ir adelante a pesar de la adversidad, de no desanimarme, si me caía volverme a levantar las veces que fueran necesarias. Este proyecto de consultoría representa para mí un todo, un esfuerzo, una guía, nuevas ideas en estos tiempos de constantes cambios.

Este logro en gran medida es gracias a la comprensión y visión del Dr. Ramón Soto de la Cruz a quién agradezco su enseñanza, paciencia y tiempo para conmigo, pues me proporciono su apoyo para cumplir con los objetivos tanto personales como por el programa y la universidad.

Gracias, también a mi familia, a mi padre y a mi madre que me animaron a continuar con mis estudios y siempre tocar nuevas puertas. A mis hermanos que siempre están al pendiente y apoyándome en cada nuevo paso que doy. A mis amigos quienes están siempre para animarme y comparten sus ideas y conocimientos.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes. Este trabajo es el resultado de muchos factores pero el más importante la perseverancia.

Gracias a ustedes y, por supuesto, a Dios, por ponerlos para guiarme en mí camino.

Hermosillo, Sonora a 17 de Noviembre del 2022.

Asunto: Cesión de derechos

**UNIVERSIDAD DE SONORA  
P R E S E N T E.**

Por este conducto hago constar que soy autor y titular de la obra denominada **“MARKETING DIGITAL: TRANSICIÓN ENTRE LO TRADICIONAL Y LO DIGITAL ESTUDIO ESTRATÉGICO DE MARKETING. CASO EMPRESA DON JUAN”**, en los sucesivos LA OBRA, realizada como trabajo terminal con el propósito de obtener el Grado de **MAESTRO EN MARKETING Y MERCADOS DE CONSUMO**, en virtud de lo cual autorizo a la Universidad de Sonora (UNISON) para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución, distribución pública, distribución electrónica y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios de la institución y se integren a los repositorios de la universidad, estatales, regionales, nacionales e internacionales.

La UNISON se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente.

De la misma manera, manifiesto que el contenido académico, literario, la edición y en general cualquier parte de LA OBRA son de mi entera responsabilidad, por lo que deslindo a la UNISON por cualquier violación a los derechos de autor y/o propiedad intelectual y/o cualquier responsabilidad relacionada con la OBRA que cometa el suscrito frente a terceros.

**A T E N T A M E N T E**

  
**LIC. GILBERTO LEÓN LEÓN**  
Abogado General  
UNIVERSIDAD DE SONORA

  
**Benito Javier Palacios G.**  
Nombre y Firma del Autor

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>5</b>
2.1	<b>MARKETING DIGITAL</b> .....	5
2.2	<b>LA INTERVENCIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA CONSULTORÍA</b> .....	7
2.2.1	Estudios de consultoría .....	7
2.2.2	La consultoría en México.....	8
2.2.3	La interacción en línea en México.....	9
2.3	<b>MÉTODO DELPHI</b> .....	10
2.4	<b>SCAMPER</b> .....	10
2.5	<b>CONCEPTOS</b> .....	11
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>14</b>
3.1	PANORAMA DEL NEGOCIO .....	14
3.2	PROCESOS INTERNOS.....	14
3.3	EVALUACIÓN SITUACIONAL.....	19
<b>4</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING BASADO EN SCAMPER</b> .....	<b>23</b>
4.1	OBJETIVOS DE LA EMPRESA DON JUAN.....	23
4.2	ESTRATEGIAS EMPLEADAS.....	23
4.3	APOYO PARA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO SCAMPER.....	24
4.3.1	Cámara de Gesell.....	25
4.4	IMPLEMENTACIÓN .....	26
4.4.1	ENTREVISTA (BORRADOR DE CUESTIONARIO).....	26
4.5	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SCAMPER.....	28
4.6	ALCANCE .....	28
4.7	PROCEDIMIENTO PARA APLICAR LA TÉCNICA SCAMPER.....	28
4.8	BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE SCAMPER.....	29
4.9	MONTAJE EXPERIMENTAL.....	29

<b>5</b>	<b>RECOMENDACIONES PRELIMINARES</b> .....	<b>33</b>
5.1	PROCESOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA.....	33
5.2	DIAGNÓSTICO OBSERVACIONAL .....	33
5.3	PROPUESTAS .....	34
5.4	CONCLUSIONES .....	38
<b>6</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>
6.1	ESQUEMA PARA MEJORAMIENTO/IMPLEMENTACIÓN.....	42
6.2	EVIDENCIA DE SESIONES .....	43
6.3	EVIDENCIA CUESTIONARIO .....	44
6.4	RESULTADO ENCUESTA (EXPRESIÓN, SENTIR DEL PERSONAL DE MARKETING).....	48

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Figura 1.</b> Mapa de calor aplicado en página web de inicio de Don Juan. ....	16
<b>Figura 2.</b> Mapa de calor aplicado en pestaña lo más nuevo.....	16
<b>Figura 3.</b> Mapa de calor aplicado en pestaña de descarga. ....	17
<b>Figura 4.</b> Mapa de calor en pestaña de compras donde los clientes posicionan más el cursor. ....	17
<b>Figura 5.</b> Mapa de calor aplicado en pestaña lo más nuevo sobre un producto en particular.....	18
<b>Figura 6.</b> Análisis FODA aplicado a situación actual de la empresa Don Juan. ....	20
<b>Figura 7.</b> Pasos para realizar entrevista a profundidad. ....	24
<b>Figura 8.</b> Flor de loto como ejercicio de design thinking. ....	31
<b>Figura 9.</b> Primer boceto de implementación para mejora interna para la empresa. ....	42
<b>Figura 10.</b> Tablero con descripción de método SCAMPER. ....	43
<b>Figura 11.</b> Equipo del departamento de marketing de la empresa Don Juan.....	43



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis de riesgo que se realizó a la empresa Don Juan. ....	22
<b>Tabla 2.</b> Preguntas para entrevista a personal de marketing de la empresa Don Juan....	27
<b>Tabla 3.</b> Mapa de ruta preliminar para la empresa Don Juan. ....	35
<b>Tabla 4.</b> Propuesta de lienzo de transformación digital para la empresa Don Juan. ....	36

## RESUMEN

Este proyecto de consultoría es una base de guía que se realizó para la empresa Don Juan, para llevar a cabo la implementación en el uso del *marketing* digital (herramientas, plataformas, control de página entre otros), ya que la empresa está requiriendo el desarrollo y planificación externa para su proceso de transición y así optimizar tiempos, presupuesto y contar con mayor presencia en línea, ganar posicionamiento y confianza de los consumidores para generar un vínculo más eficaz. Para ello, se llevó a cabo un análisis situacional de la empresa utilizando diversas herramientas, entre ellas la técnica: FODA, análisis de riesgo y la técnica de *design thinking*: diagrama de flor de loto, ya que facilitan y además permiten identificar puntos clave para tener mejor entendimiento de la empresa en el control de sus operaciones. Ya con la información obtenida, se procedió a realizar la aplicación de la metodología *SCAMPER* para rediseñar la estrategia digital de la empresa y así resolver inconvenientes en este rubro que viene presentando.

Para finalizar se presentan propuestas a la empresa para ajustar sus estrategias de desarrollo en el área de *marketing* digital por medio de mapa de ruta complementando con un lienzo de transformación digital.

Palabras clave: consultoría, *marketing* digital, técnica FODA, análisis de riesgo, flor de loto, *SCAMPER*, mapa de ruta, lienzo de transformación digital.

# 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene el objeto de desarrollar una propuesta de conversión digital de las estrategias de mercadotecnia de la empresa “Distribuidora Don Juan”. Con el fin de realizar un ejercicio lo más cercano posible a un caso de intervención real en una empresa, el trabajo se realiza bajo la modalidad de un “Estudio de consultoría”.

La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales. Este servicio se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas que pueden ofrecer los proveedores especializados.

## 1.1 ANTECEDENTES

Don Juan Distribuidora es una empresa mexicana ubicada en Hermosillo, Sonora, especializada en la distribución y comercialización de productos de belleza tales como cosméticos, tintes para el cabello, cuidado de piel, uñas, herramientas, entre muchos otras más.

La empresa fue fundada en 1980 por el Sr. Juan Velázquez Salazar. Por su experiencia en el comercio y trato de clientes inició con la venta de ondulantes para el cabello de la marca GAR-LIN afuera de su casa con solamente una mesa para exhibir dichos productos.

La empresa considera el contacto cercano de su fundador con sus clientes como elemento clave para el crecimiento. Gracias a ello, pudo ir aumentando sus catálogos de productos y de clientes, visitando estética por estética. Después, con más variedad de artículos de belleza, y al ser cada vez más conocido por el gremio de los estilistas, instaló una tienda con estantería en la sala de su casa en la colonia centro. Actualmente cuenta con 26 sucursales distribuidas de la siguiente manera: 15 en Hermosillo, 3 en Guaymas, 2 en Empalme, 1 en cd. Obregón, 1 en el poblado Miguel Alemán, 2 en Nogales y 2 en Guasave, Sinaloa.

La empresa tiene su oficina matriz en la colonia 5 de mayo en el centro de la ciudad de Hermosillo, Sonora. Esta oficina está dedicada a la venta, comercialización y distribución de productos de belleza de numerosas marcas. Adicionalmente tiene servicios de academia

donde imparte la enseñanza en el uso y manejo de los productos, como de tendencias y moda.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La mercadotecnia digital es un área de gran crecimiento en la industria. Cada organización adopta estrategias con base en su personal, al giro en que se desenvuelve y a la capacidad de inversión para llevar a cabo diferentes objetivos, metas, campañas, nuevos productos, promociones entre otros.

El 56% de las empresas de América Latina, se encuentran en una etapa emergente en lo que se refiere al uso de *marketing* digital y al análisis de datos para comprender la experiencia de los consumidores. Por tal motivo, se comenta que existe un potencial para que las empresas más adelantadas al uso de herramientas de *marketing* digital puedan incrementar sus ingresos hasta un 20% o puedan eficientar gestiones para reducir costos en operaciones (NEO Digital, 2019).

Actualmente la empresa Don Juan no cuenta con personal especialista para llevar a cabo la implementación en el uso del *marketing* digital (herramientas, plataformas, control de página entre otros). Por lo tanto, la empresa está requiriendo el desarrollo y planificación externa de consultoría para su proceso de transición y así optimizar tiempos, presupuesto y contar con mayor presencia en línea, ganar posicionamiento y confianza de los consumidores generando un vínculo más eficaz.

Para llevar el procedimiento de estudio para la identificación de mejoramiento en sus plataformas y aplicaciones se trabajará con el equipo de *marketing*, ya que ellos recogen y trabajan con los datos identificando cuestiones en torno a mejoras necesarias.

El ámbito de estudio es local y las entrevistas se realizaron en los meses de octubre-noviembre del 2021.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas exitosas siempre tratan de estar a la vanguardia para satisfacer y saber cómo llegar e influir al cliente final, es decir al consumidor. En la última década los avances tecnológicos han sido tan abruptos que aún hoy existen empresas que se resisten al cambio y otros no han comprendido el manejo y alcance que tienen.

Una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el consumidor final interactúe, buscando influenciar opiniones y provocar buenos comentarios, y así invitar a consumir y visitar el lugar físico o plataforma de sitio web. La finalidad es mejorar los resultados de motores de búsqueda y analizar la información que se genera.

El *marketing* digital es el conjunto de estrategias de diseño, creatividad, mejora de la rentabilidad y análisis, utilizadas para reducir el esfuerzo para comercializar productos, servicios y establecer relaciones con los clientes a través de internet (Kotler & Armstrong, 2010). El *marketing* digital se caracteriza por dos aspectos fundamentales: la personalización y el alcance que tiene. Es decir, se permiten crear perfiles detallados de los clientes con características sociodemográficas, gustos, preferencias, búsquedas, intereses y cualquier otro aspecto de índole relevante, de tal forma que facilita extraer e interpretar información generada por los consumidores al hacer búsquedas de productos y servicios.

Otros de los beneficios son el ahorro en presupuestos y en estrategias, pues se obtiene un mayor alcance de penetración de mercado, así como la capacidad de interpretar cómo y quién recibe los mensajes, es decir un sector, público en específico. Por otro lado, uno de los problemas detectados en la empresa Don Juan es que los clientes aun prefieren ir a comprar los productos directamente a la sucursal de conveniencia, por falta de confianza al uso de herramientas tecnológicas para llevar a cabo la compra en medios digitales.

El desarrollo de una estrategia formal de *marketing* digital es importante para cambiar las cifras de pocas ventas generadas en línea que actualmente tiene registradas y que la empresa pueda dar mayor énfasis a la promoción de sus productos en base a esta nueva modalidad.

#### 1.4 OBJETIVO GENERAL

Realizar un ejercicio de generación de ideas mediante la metodología *SCAMPER* para rediseñar la estrategia digital de publicidad de la empresa Don Juan.

#### 1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar un análisis contextual de la empresa utilizando la técnica FODA.
- 2) Identificar parámetros de comportamiento de los clientes a partir de los datos recolectados por el equipo interno de *marketing*.
- 3) Elaborar una guía de implementación de la metodología *SCAMPER* para su uso en campañas de *marketing* digital.
- 4) Realizar una propuesta de campaña de marketing digital para la empresa y plasmarlo en un diagrama de *Business Model Canvas*.

## 2 MARCO TEÓRICO

Hoy en día vemos muchos avances tecnológicos, la economía global está más interconectada y se nos hace mucho hincapié en la facilidad y la rapidez para obtener información. Aunado a esto, la oferta y demanda de productos y servicios va en aumento y cuenta con ciclos de producción más cortos, sin dejar de lado los cambios en gustos y percepción del consumidor. Por tal motivo, en *marketing* al detectar la necesidad del mercado con mayor rapidez, gustos y preferencias, el cambio en el enfoque de estrategia busca llegar a un mayor número de clientes de forma personal y directa.

### 2.1 MARKETING DIGITAL

El *marketing* digital tiene varias definiciones; algunos autores lo definen como: el conjunto de actividades que una empresa o persona ejecuta en internet con el objeto de atraer nuevos negocios y desarrollar una identidad de marca (Kotler P., 2019). Como un subconjunto del marketing tradicional, el *marketing* digital va más allá del internet para incluir servicio de mensajes de textos cortos (SMS), mensajes por medio de WhatsApp, servicio de notificación simple (SNS), optimización de motores de búsqueda (*SEO*), *banners* de publicidad simples o interactivos y otros anuncios para promover productos o servicios. Es decir, el uso de internet, dispositivos móviles, redes sociales, motores de búsqueda, publicidad gráfica y otros canales para llegar a los consumidores (Pérez, 2021). Esto se facilita debido a que los consumidores están conectados en el medio digital (internet) para ver contenido y de tal manera se puede hacer análisis a través del modelo de las 4fs que son flujo, *feedback* (comentarios), funcionalidad y fidelización (Sainz, 2015).

Kevin Green de Dell dice, respecto a la definición de *marketing* digital: “La respuesta simple sería que el *marketing* digital aprovecha los dispositivos electrónicos (PC, tableta, teléfono inteligente, etc.) para proporcionar una experiencia que influye en la audiencia deseada para tomar una acción. Sin embargo, eso suena demasiado fácil cuando es significativamente más complejo que eso. En mi realidad, el *marketing* digital es la punta de lanza cuando interactúas con la audiencia deseada. No es simplemente el canal de entrega, sino la forma en que una experiencia cobra vida a través de los canales y en todos los canales. Digital es ahora el primer punto de contacto para el consumidor y un canal donde el consumidor tiene mayor control sobre lo que ve y cuándo lo ve. En un mundo en el que el objetivo previsto tiene opciones ilimitadas, depende de los profesionales del *marketing* digital comprender el recorrido del cliente, las expectativas del cliente y los resultados

deseados de una infinidad de escenarios” (Quora, 2020). Simon Heseltine de AOL (*America Online*) define al *marketing* digital como: “Cualquier forma en que nosotros, como especialistas en *marketing*, utilicemos medios digitales para influenciar a los usuarios. Ya sea que se trate de forma gratuita (búsqueda, redes sociales, entre otros). O de pago: PPC (Pago Por Clic), publicidad gráfica, anuncios sociales, publicidad de juegos, entre otros. En todas las tecnologías y plataformas disponibles. El verdadero truco para el *marketing* digital efectivo es utilizar la plataforma, tecnología y táctica adecuada para llegar a la audiencia que comprará tu producto, leerá tus artículos o interactuará con tu contenido” (Quora, 2020).

De tal forma que el *marketing* digital podría definirse como el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en la web o, coloquialmente, en el mundo *online* y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario. Es decir, el *marketing* digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo *off-line* (mundo real) son imitadas y traducidas al nuevo mundo *online* (internet). En el ámbito digital aparecen nuevas oportunidades como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. Lo anterior va mucho más allá de las formas tradicionales de ventas y mercadeo que conocemos, pues además está presente no solo en la web, sino que también podemos encontrarlo en los diversos dispositivos/avances tecnológicos como lo son la televisión digital, telefonía digital y en consolas de videojuegos.

Según Phillip Kotler (2019) se distinguen dos etapas del *marketing* digital: La primera se basa en la web 1.0, que no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de participación activa de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma. La web 2.0 nace de la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas de información que antes eran imposibles, como videos y gráfica, entre otros. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y “*feedback* o comentarios” con los usuarios de diferentes partes del mundo. En este nuevo contexto se desarrolla el *marketing* digital, ya que los usuarios pueden hablar de la marca y producto libremente. Ellos juegan un papel que antes sólo se les permitía a los medios: la opinión.



El *marketing* digital se identifica como el *marketing* que hace uso de dispositivos electrónicos como: computadora, celular, tableta, Smart TV y consola de videojuegos. Es decir, se aplica en tecnologías o plataformas, tales como sitios web, correo electrónico, *apps* y redes sociales. Este último también llamado social media es un componente del *marketing* digital. Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de *marketing*.

En esencia el *marketing* digital pretende ser una adaptación del *marketing* al entorno de la Web 2.0, ya que se refiere a la transformación del *marketing* como resultado del uso de las redes sociales y otras plataformas en Internet. Debe estar enfocada al público y debe existir una interacción entre la campaña de promoción y el público que la recibe (lo que se conoce como *inbound marketing*). Representa un cambio dramático en beneficio de las búsquedas y compras de bienes y servicios independientemente de la publicidad, campañas de *marketing* y mensajes.

## 2.2 LA INTERVENCIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA CONSULTORÍA

### 2.2.1 Estudios de consultoría

Existen diversas formas de entender el alcance de un trabajo de consultoría, en muchos casos, con acepciones diferentes dependiendo del área profesional de aplicación. Según afirma la página *consultancy.org*, la consultoría es uno de los mercados más diversos dentro de la industria de servicios profesionales y como tal, se encuentra un amplio espectro de tipos de consultores en la industria. Así mismo, la *Harvard Business Review* menciona que cada año los consultores en Estados Unidos reciben más de 2.000 millones de dólares por sus servicios, y gran parte de ese dinero se paga por datos poco prácticos y recomendaciones mal implementadas (Turner, 1982), lo cual resalta lo importante que es formalizar esta actividad.

Desde una perspectiva general, puede definirse el término consultoría como un servicio prestado por un profesionalista en calidad de asesoramiento, con la finalidad de ayudar a las organizaciones en la búsqueda de soluciones o al mejoramiento de procedimientos dentro de sus diferentes áreas (Kubr, 2009).

La oficina internacional del trabajo (OIT), por su parte define a la consultoría de empresas como un servicio profesional que proporciona propuestas y sugerencias concretas a los empresarios para resolver los problemas prácticos que tiene en sus organizaciones. Así la

organización deposita su confianza en los profesionistas externos para desarrollar los planes estratégicos necesarios para satisfacer las necesidades de la empresa (Vega, 2011).

En este trabajo de consultoría se desarrollará una propuesta de plan de *marketing* digital para optimizar recursos disponibles y que impacte de manera favorable en la gestión y desarrollo de la empresa Don Juan en Hermosillo, Sonora, México.

### 2.2.2 La consultoría en México

El proceso de consultoría tiene su desarrollo en la época de la Revolución Industrial (siglo XIX), inició con la organización científica del trabajo donde resaltaron las contribuciones de personajes como Frederick Taylor, Frank Gilbreth, Henry Gantt y Harrington Emerson. Estos trabajos buscaban una forma de hacer más eficientes a las fábricas por medio del control y disminución de costos, tiempos e incrementar la productividad del personal definiendo roles y tareas como una necesidad básica para las empresas de aquellos tiempos.

Uno de los primeros trabajos de consultoría registrados a nivel mundial fue el realizado en 1870 por Charles T. Sampson en Estados Unidos con el fin de reorganizar operarios en una fábrica de zapatos (Lavín I., 2016).

Gracias a las experiencias citadas antes en los campos administrativos y de la ingeniería industrial, los trabajos de consultoría se replicaron de una organización a otra y fue así como a principios del siglo XX aparece la figura del consultor como un profesional que ayuda a la solución de problemas y facilitador del proceso de aprendizaje (Álvarez L, Zayas E, Pérez M., 2004).

En cuanto a los antecedentes de la consultoría en México es relativamente nueva, ya que esta figura no era ampliamente requerida durante la época en la que se tenía una economía cerrada. Solo las grandes empresas solicitaban este tipo de servicios.

Según Muñoz Fernández (2010) las empresas de consultoría más antiguas de México se fundaron al inicio de los años cincuenta. Antes de esa época, las dependencias gubernamentales contaban con departamentos técnicos que realizaban todos sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de consultoría

extranjera. Unas pocas compañías pioneras ofrecían servicios coordinado en diversas especialidades.

En México se ha creado una organización que está integrada por las empresas o personas físicas dedicadas a proporcionar servicios de consultoría la cual se denomina “La cámara nacional de empresas de consultoría (CNEC)” creada el 22 de mayo de 1985 (Alianza Fiidem AC, sf).

### 2.2.3 La interacción en línea en México

Las contingencias que iniciaron el 2020 debido a la pandemia global han impactado en la dinámica digital mexicana. El confinamiento y la necesidad por estar conectados han generado un crecimiento en el uso de herramientas y plataformas digitales.

México abre el 2021 con 92.01 millones de personas conectadas a internet, principalmente mediante dispositivos móviles. El porcentaje de internautas subió 41% sumando 3.5 millones de nuevos usuarios y el uso de redes sociales aumento en un 12.4% lo que representar 11 millones de nuevos usuarios activos en *facebook* y *youtube* principalmente (Way2net, 2021).

Si bien México no escapa del desbalance económico regional producido por la pandemia el crecimiento del comercio electrónico se ha potenciado en los últimos años con el propósito de hacerle frente a la situación actual. El mayor uso de plataformas digitales se dirige a satisfacer necesidades de bienes y servicios; el 90.5% de las personas realizan búsqueda en línea sobre productos y servicios y el 92.4% de los usuarios visitan páginas webs *retail* o tiendas digitales (Alvino, 2021).

### 2.3 MÉTODO DELPHI

Linstone y Turoff (1975) lo definen como el “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de un grupo de especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional.

Para la empresa Don Juan, la aplicación del método Delphi puede resultar una buena alternativa positiva al método *SCAMPER*, le permite a la empresa integrar diversas opiniones para encontrar la mejor solución en un contexto que no le es familiar. Sin embargo, al ser una metodología que busca la toma colectiva de decisiones de expertos o de manera grupal en una serie de 2 a 3 consensos o rondas, lo vuelve un poco lento para llevar a cabo en un corto plazo, aunado a las características del problema, particularmente el tamaño del grupo del equipo interno, es por ello que consideramos que era más conveniente, para este caso, utilizar el método *SCAMPER*.

### 2.4 SCAMPER

El término en inglés significa corretear o precipitarse y se basa en activar el pensamiento creativo en la generación de nuevas ideas para desarrollar o mejorar productos o servicios. La técnica consiste en generar nuevas ideas al formular preguntas empleando una serie de verbos de acción cuyas iniciales corresponden con cada una de las siete letras que conforman su nombre:

- **Sustituir:** preguntas relacionadas al cambio o innovar en algo ¿Qué se puede reemplazar? (elementos, personas, servicios, materiales);
- **Combinar:** juntar elementos que puedan traer un beneficio y se ajuste con los objetivos ¿Qué se puede combinar? (otras características que no se habían contemplado);
- **Adaptar:** añadir cambios que se ajusten al entorno o necesidades ¿Qué se puede añadir? (agregar nuevos elementos o funciones);

- **Modificar:** hacer cambios en algo ya establecido ¿Qué se puede modificar? (cambiar tamaño, forma, atributo);
- **Propósito:** proponer otros usos ¿Se puede dar un uso diferente al producto o servicio? (aplicación o nuevo uso);
- **Eliminar:** simplificar elementos complejos ¿Qué se puede eliminar o simplificar?; Reordenar: cambio en los pasos, un nuevo orden de ideas ¿Se pueden cambiar procesos?

La técnica *SCAMPER* busca facilitar el juego mental y ejercicios sistemáticos, de tal forma que puede ser utilizada de forma individual o en grupo. Cada uno de estos elementos que conforman la palabra proporciona una visión y da respuesta que ayuda a determinar soluciones para un objetivo trazado.

Esta técnica fue creada en 1971 por Bob Eberlee al seguir una lista de verificación verbal de uno de los precursores de la creación de ideas, Alex Osborn, creador del *brainstorming* (Design Thinking España, 2020).

## 2.5 CONCEPTOS

Para dar contexto en el desarrollo del presente proyecto de consultoría, es necesario exponer los siguientes conceptos importantes del tema:

- *Marketing* digital  
El conjunto de actividades que una empresa o persona ejecuta en internet con el objeto de atraer nuevos negocios y desarrollar una identidad de marca (Kotler P., 2019).
- Servicios de *marketing* digital  
Conjunto de servicios en las técnicas de *marketing* que se ejecutan en medios y canales de internet, con el fin de aprovechar al máximo los recursos y oportunidades online para potenciar un negocio o marca de manera eficiente (Fontalba, 2017).
- Características del *marketing* digital  
Ofrece una gran comodidad, facilidad, versatilidad y lo más importante es que es más rápido que los medios convencionales. No solo es una gran ayuda para los

consumidores, sino también una herramienta muy efectiva para que los especialistas en marketing lleguen a su público objetivo. Algunos puntos clave son que es asequible, está orientada de manera efectiva y los resultados son trazables (Pérez, 2018).

- *Marketing* estratégico

Es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma óptima y eficiente (Espinosa, 2019).

- Producto y Servicio

Según afirma el Centro de Estudios Financieros (2021), es el medio a través del cual una empresa puede satisfacer las necesidades del consumidor. Es decir, artículos tangibles y/o intangibles que se ofrecen mediante estrategias para satisfacer las necesidades del consumidor.

- Consumidor

Es la persona u organización que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición en el mercado y que sirven para satisfacer algún tipo de necesidad. De tal modo se convierte en un elemento clave dentro de la cadena de producción, de la que es el cliente final. Este ofrece sus recursos, generalmente dinero, a cambio de dichos bienes o servicios. Es decir, el consumidor busca satisfacer sus necesidades por medio de transacciones (Galán, 2016).

- Comportamiento del consumidor

Schiffman (2010) lo define como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan satisfagan sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo).

- Influencia de consumo

Gómez, M. (2015) lo define como decisiones que toma el consumidor, las cuales pueden estar influenciadas por factores personales, información, estrategias de *marketing* digital, vinculados a la edad, la etapa del ciclo de vida familiar, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y otras

características personales del consumidor, que influyen en sus decisiones de compra.

- Acceso a nuevas tecnologías

La red cultural del banco de la república de Perú lo define como todos los nuevos medios que, en los últimos años, han facilitado el flujo de información (internet, DVD, computadoras portátiles y todos los aparatos tecnológicos que sirven para producir, desarrollar y llevar a cabo la comunicación).

- Consultoría

Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría externa en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua (Fleitman J., 2012).

- Diagrama flor de loto

Técnica de creatividad; es una herramienta cognitivo-analítica que proporciona un medio visual para registrar la relación entre un concepto central y los subconceptos asociados. Usarlo desarrolla el pensamiento analítico y puede fomentar el pensamiento creativo (Innova Forum, 2022).

- Mapa de ruta

Kostoff & Schaller (2001) lo definen como una representación visual de las relaciones estructurales y temporales de los elementos en progreso hacia una aplicación práctica en productos.

- Lienzo de negocio (*Business Model Canvas*)

Es una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira en entorno a la propuesta de valor que se ofrece (Carazo Alcalde, 2017).

## 3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA

### 3.1 PANORAMA DEL NEGOCIO

La empresa Don Juan cuenta con más de 40 años de servicio en el mercado y en el giro de comercialización de productos de belleza, tratando siempre de estar vigentes en el gusto y preferencia de los consumidores. Como empresa han podido entender e integrar tres principales tipos de tendencias de su ramo: tendencias locales, tendencias de la industria y tendencias internacionales, las que han podido adaptar y transmitir tanto al consumo local como nacional para permanecer vigentes en las preferencias de los clientes.

La empresa tiene claro en qué posición se encuentra y hacia dónde quiere llegar. Para esto, constantemente se está renovando y haciendo cambios, pues quieren ser el referente número uno y posicionarse en la mente de los clientes en el giro de productos belleza.

### 3.2 PROCESOS INTERNOS

Los procesos internos se definen como un conjunto de actividades que se realizan con el fin de conseguir los objetivos de la empresa. Para que una organización sea productiva y rentable, los procesos deben ser eficientes (ISOTools, 2017).

La empresa Don Juan se ha caracterizado por estar en el gusto y preferencia de los consumidores. Esto lo tiene con base en una buena imagen y reputación. Sin embargo, de manera interna han tenido dificultades al momento de llevar a cabo la implementación de modelos, técnicas y procedimientos que les ayuden a funcionar como empresa, ya que anteriormente siempre lo hacían a prueba y error. Esto debido a que no se delegaba muchas de las funciones a los empleados por temor a que no podrían desempeñar un buen papel o cargo. Pero esto poco a poco ha ido cambiando con las implementaciones y cambios estructurales en la empresa, tanto de manera interna como externa, así como en el organigrama de la organización para definición de puestos y actividades.

Hoy en día la empresa se basa en 4 indicadores de desempeño que son la rentabilidad, la efectividad, el rendimiento en la planeación y gestión de proyectos-campañas y en la satisfacción del cliente. Todo lo anterior se llevaba a cabo en gran parte por el equipo de *marketing* que trabaja en conjunto y/o de la mano del departamento de compras-ventas quienes llevan los indicadores de cómo se encuentra la empresa en el mes, semana y día. De tal forma que con estas características pueden observar y medir los cambios y progresos



que se hacen para el logro de resultados planteados (incremento de ventas, distribución de producto, dar a conocer nuevos productos entre otros).

En el ámbito del *marketing* digital, la empresa ha iniciado con el uso de herramientas de *neuromarketing*, particularmente a través de mapas de calor (*heatmaps*). El *heatmap* o mapa de calor es una representación gráfica de la atención de los clientes/usuarios en determinado estímulo visual. Pueden generarse mapas de calor a partir de diferentes formas de interacción del observador con la escena, en el caso de una página web pueden utilizarse los clics, las posiciones de los cursores, o la posición de la vista, entre otras alternativas (NeoAttack, 2020). Esta herramienta online permite conocer datos de los comportamientos de los clientes/usuarios en la página web de la empresa. Es decir qué, es lo primero que ven, por dónde deslizan el ratón, a qué le dan clic, que se quedan viendo por mencionar algunos.

Los mapas de calor le sirven a la empresa para tener un mejor seguimiento de la interacción con los clientes y para que puedan analizar mejor la usabilidad de la plataforma web. Al posicionar sobre las zonas de interés permiten a la empresa entender y tomar decisiones para modificaciones necesarias y adecuadas. Por lo tanto, es una buena manera de saber si un *banner*, anuncio u otro elemento funcionan y si consigue captar miradas o si una publicación específica aumenta las visitas.

Dentro de las imágenes de prueba del sitio web de Don Juan, aparecen unos puntos azules que son los que indican donde pasan más tiempo las personas, en la página principal (imagen de la figura 1) es sobre el buscador, posteriormente pasan al *banner* principal y después a los productos nuevos. A la derecha, se muestra un indicador de lo que tarda en cargar la página *web*. En el caso mostrado, la página tarda 1.68 segundos en cargar que, aunque está dentro del promedio (área naranja + café), está alejada de lo que se considera un buen tiempo (1 segundo, correspondiente al área verde). Eso puede explicar por qué hay tanto porcentaje de rebote en la página una vez que entran los clientes y esto da una idea al área de *marketing* de lo que sucede.

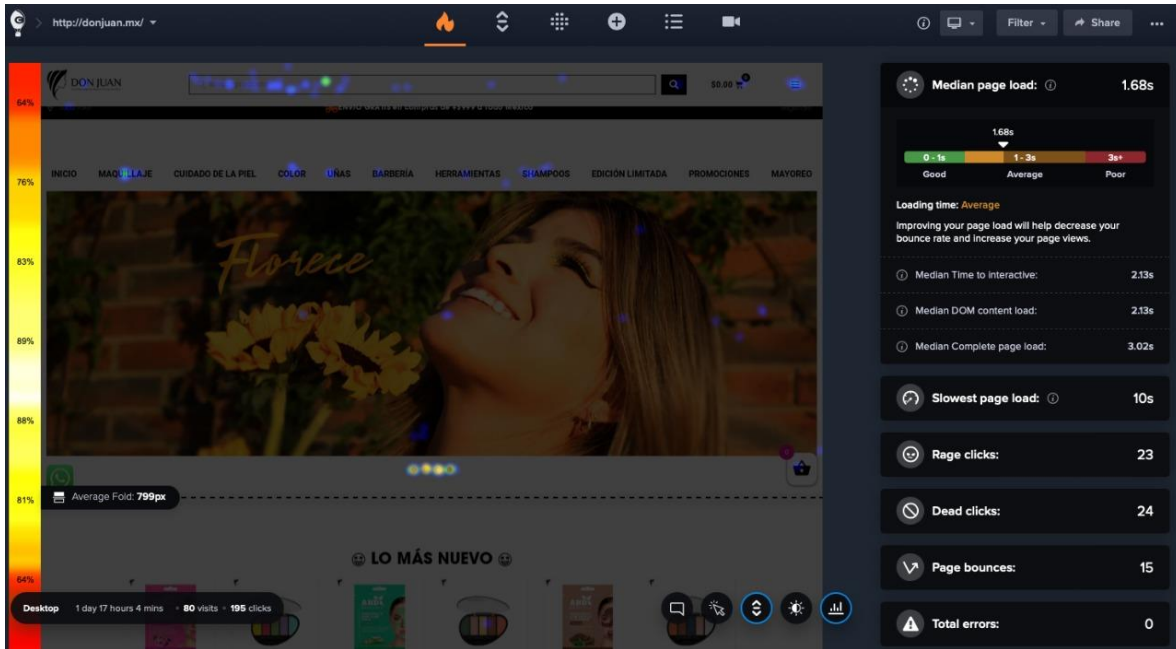


Figura 1. Mapa de calor aplicado en página web de inicio de Don Juan.

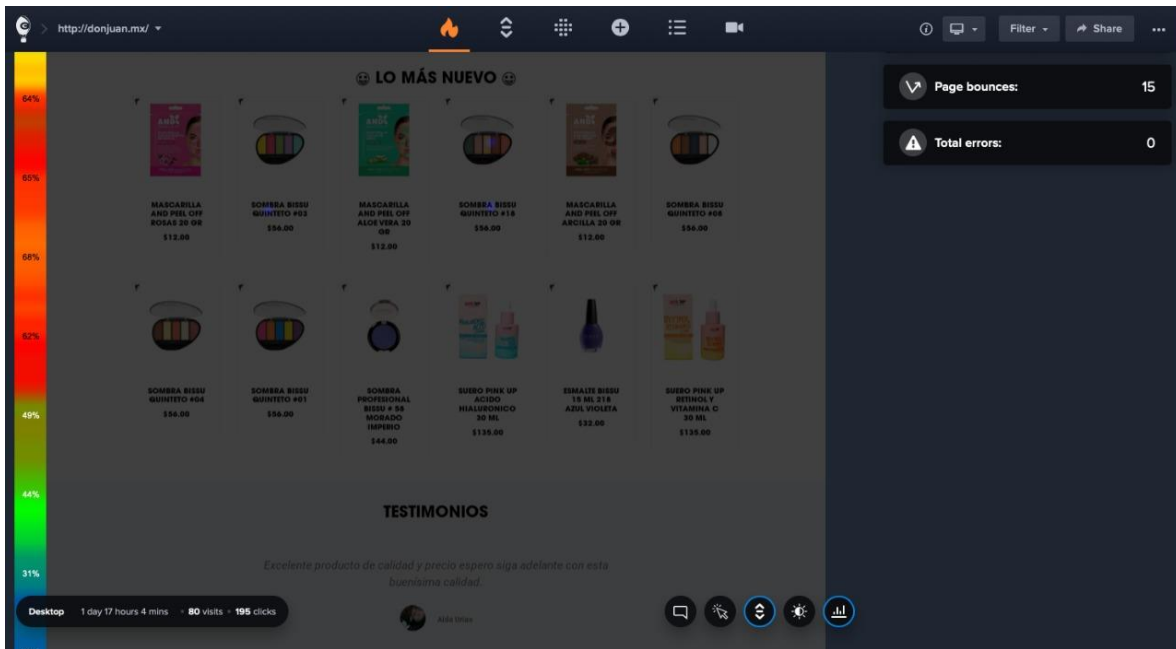


Figura 2. Mapa de calor aplicado en pestaña lo más nuevo.

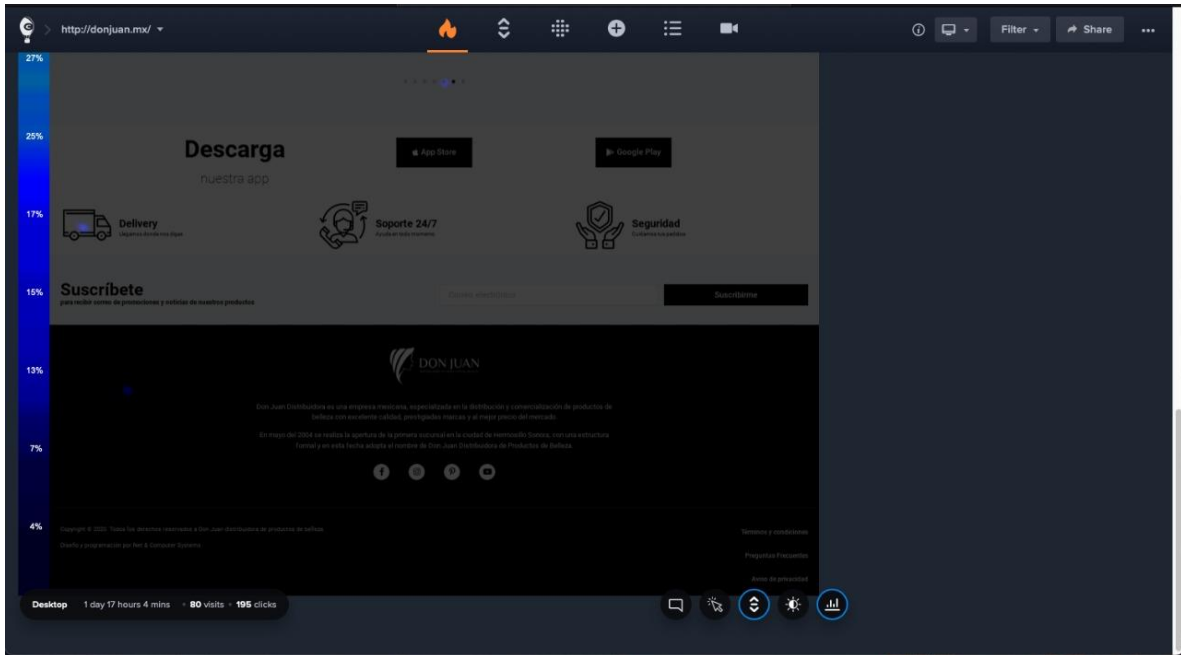


Figura 3. Mapa de calor aplicado en pestaña de descarga.

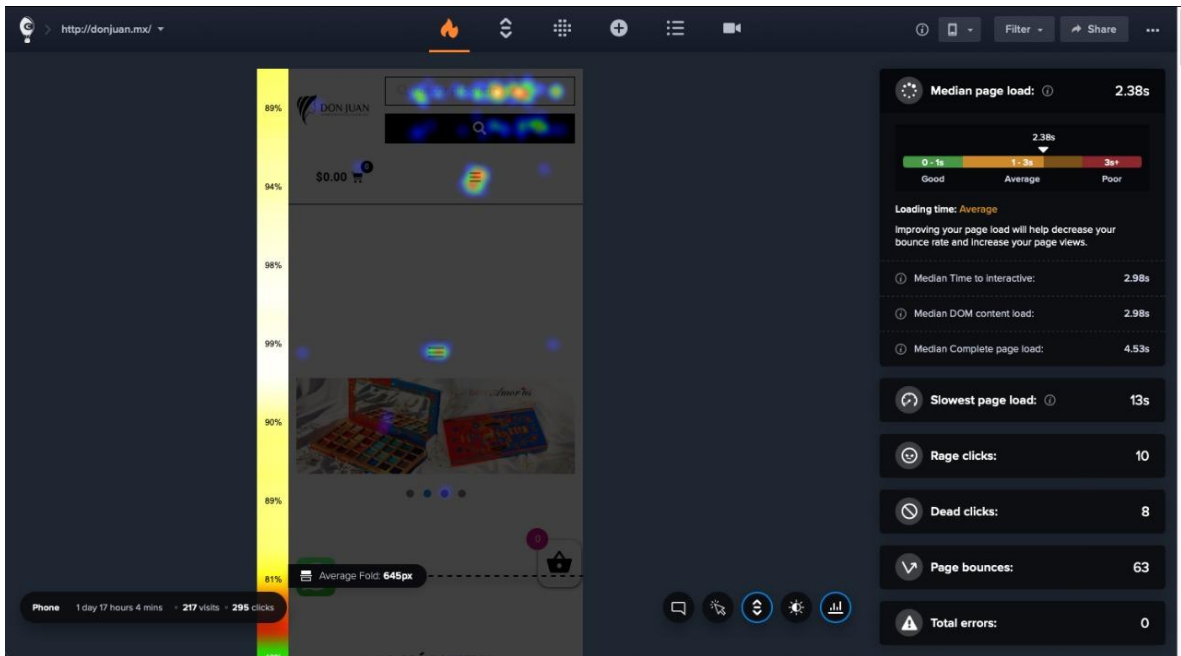


Figura 4. Mapa de calor en pestaña de compras donde los clientes posicionan más el cursor.

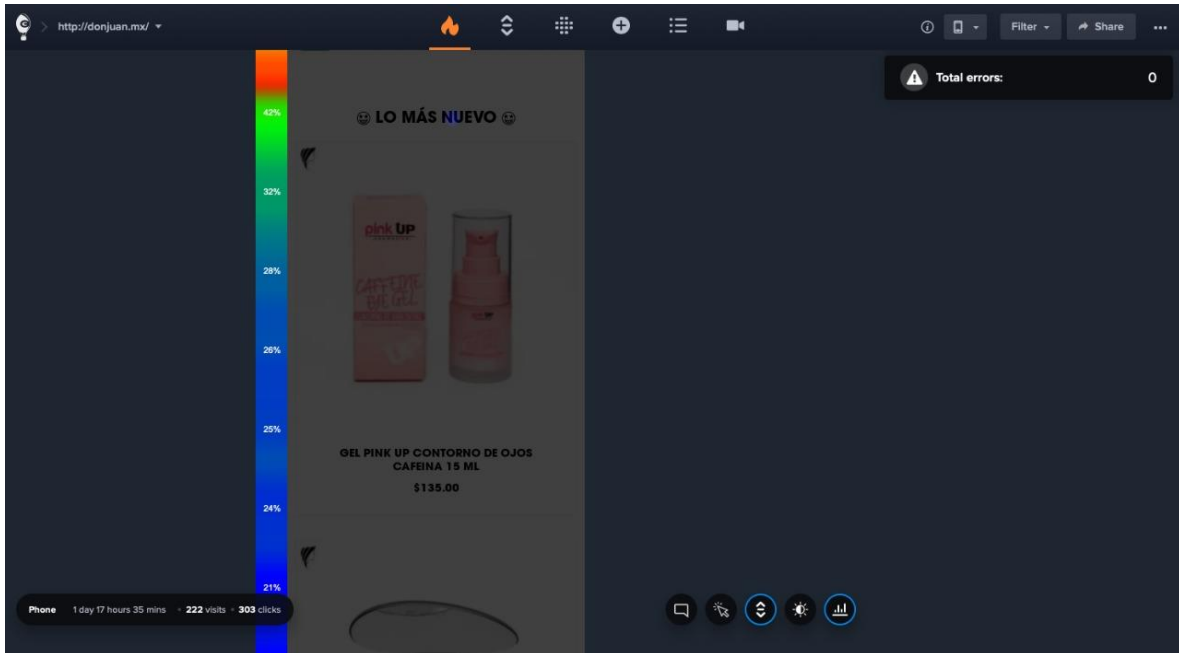


Figura 5. Mapa de calor aplicado en pestaña lo más nuevo sobre un producto en particular.

En las imágenes de la figuras 2 a la 5 se presenta evidencia adicional de la interacción del visitante con la página. Aunque estos resultados ya arrojan algunas ideas de lo que está fallando, es necesario realizar pruebas más extensas para llegar a conclusiones útiles. Sin embargo, la empresa ya empieza a utilizar estos resultados preliminares. Derivado del análisis anterior, con los mapas de calor y el tiempo de carga promedio, el área de *marketing* de la empresa Don Juan ha dividido la innovación de los procesos internos en tres rubros que son:

**Proceso Operativo:** Apoyar al equipo de compras al diseñar, archivar el producto, para su posterior utilización en las plataformas digitales. Es decir, incluye todas las actividades que producen un resultado final o el bien o servicio que ofrece la empresa.

**Proceso de Innovación:** Monitorear constantemente plataformas digitales para dar a conocer los productos y así crear campañas acordes a la temporada o lanzamiento. Es decir, consiste en dar forma o transformar una idea o servicio concreto.

**Proceso de Postventa:** entrar en contacto con clientes para saber su sentir en base al producto y monitorear las formas en que se enteraron (por campañas, por *banners*, por

recomendación etc.). Atención especial brindada posterior a la venta, para conocer aspectos como gustos, devoluciones, proceso de pago.

Un primer cambio que se realizó a partir de la intervención fue entorno al organigrama, ya que no había roles ni puestos bien definidos lo cual hacía que la comunicación interna ocasionara errores, retrasos con entregables y malentendidos. Una vez definido esto las actividades empezaron a fluir con mayor rapidez y precisión. En el caso de la recepción de productos nuevos, el personal del área de compras pone en bitácoras una pequeña reseña y se entrega el producto físico al departamento de *marketing* para que una vez en el departamento le tomen fotos, se haga un escrito y posteriormente todo se sube a la página web donde se clasifica para programarlas en qué día saldrán publicadas y en qué plataformas digitales se utilizarán. Anteriormente no se destinaba a las áreas correspondientes sino se encargaba dicha tarea al personal que estuviera desocupado y entre las personas involucradas decidían cuándo subir la información a las plataformas.

La operación descrita anteriormente es uno de los cambios que ha implementado la empresa pues no había una orden de trabajo como tal, sino que al necesitar algo solo se ordenaba sin llevar control de escritos, tiempos y entregas. Ahora esto lo realizan utilizando programas y la tecnología jugando un papel central, pues se utiliza *Trello* para llevar el control de las actividades en tiempos y entregas, así como el respaldo de las mismas a través de drive. De esta manera se agilizan las actividades, se especifica lo que se requiere y se le da prioridad a los pendientes.

Otro de los grandes cambios que se han hecho es la rotación de áreas y espacios, con la finalidad de aprovechar al máximo las instalaciones, dar prioridad áreas operativas que son las que mueven la mercancía antes de pasar a cualquier área administrativa.

### 3.3 EVALUACIÓN SITUACIONAL

La planificación estratégica del proyecto busca apoyar y facilitar a la empresa con la transición en sus actividades al *marketing* digital. Estas acciones permitirán ejecutar las estrategias, al tener un amplio panorama hacia donde se dirigen, qué se debe corregir, e identificar posibles situaciones adversas con antelación para evitar riesgos.

El objetivo de la evaluación situacional, como parte de la consultoría, es realizar un diagnóstico de la situación en que se encuentra actualmente la empresa. Para ello se

utilizan diversas herramientas que facilitarán y permitirán identificar puntos clave para tener mejor entendimiento de la empresa en el control de sus operaciones, así como identificar dónde está fallando y qué necesita priorizar para eliminar las debilidades que no permiten aprovechar las nuevas oportunidades a las que la empresa no está tomando en cuenta. Una de las herramientas más importantes para realizar el análisis situacional de una empresa es la técnica FODA. En este trabajo se utiliza esta técnica para analizar la situación actual de la empresa Don Juan.

La empresa actualmente cuenta con una gran lealtad por parte de los consumidores, gracias al servicio enfocado a los clientes quienes son los que de manera indirecta le marcan la pauta y muestran en que puede mejorar. Aunado a lo anterior, la empresa cuenta con un equipo enfocado y actualizado para estar a la vanguardia en tendencias y modas, así como para promover productos y servicios que se imparten. Por otro lado, la empresa cuenta con gran prestigio debido a varios factores, como lo es su antigüedad y trayectoria en el mercado, la variedad de productos que maneja, los diferentes puntos de venta para estar más cerca de sus clientes, servicios que ofrecen para la comodidad y la vanguardia de estos.

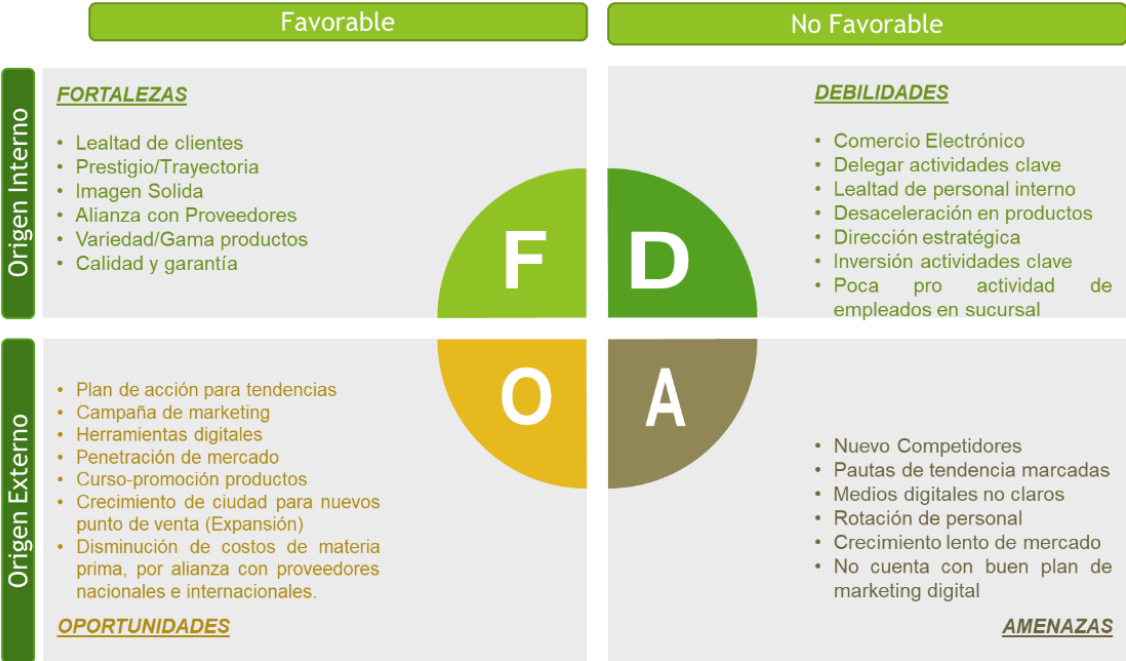


Figura 6. Análisis FODA aplicado a situación actual de la empresa Don Juan.

La empresa siempre está a la vanguardia en tendencia y modas para dar a conocer los diferentes productos que manejan. Es por ello por lo que está requiriendo establecer un plan de acción y estrategia para definir los tiempos de temporadas para promover y dar a conocer a los clientes las ofertas, productos, promociones, descuentos entre otros.

Las personas se han venido acostumbrando a las compras en línea, particularmente como resultado del confinamiento dictado como medida contra la pandemia de Covid-19. Esta situación crea una oportunidad para que Don Juan extienda sus ventas más allá de las tiendas físicas y aproveche los canales de *marketing* en línea.

Dentro del giro siempre está latente el ingreso de nuevos competidores. La empresa actualmente cuenta con el surgimiento de un competidor, “General de belleza”, que fue franquiciatario de la marca, y que conoce la operación y movimientos de la empresa, los contactos con proveedores y cuentan con material similar, además de los puntos clave de ubicación en los cuales se está instalando. Otra de las competencias en el sector con el que mantienen alguna rivalidad es la tienda “Pericos”, pero esta solo es como referente en cuanto al crecimiento y producto que manejan. Aunque la empresa no cuenta en la localidad con mucha competencia, están conscientes de los puntos de venta que están emergiendo.

Es importante también, como parte del análisis situacional de la empresa, realizar un análisis de riesgo de proyecto, ya que ayuda a tomar decisiones que permiten implementar medidas de prevención y evitar riesgos y garantizar un retorno de inversión atractivo.

A continuación, se presenta una identificación de factores de riesgos con algunas opciones de medidas que permitan controlar tales riesgos:

Riesgos	Medidas de Control
Datos insuficientes para llegar a conclusiones útiles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se establecerán objetivos de diferentes alcance a fin de obtener resultados parciales.</li> <li>2. Se identificarán tópicos a incluir en encuesta para determinar y complementar conclusiones.</li> <li>3. Se incluirán fuentes de datos proporcionados por Facebook y Netcom para monitorear y obtener datos reales.</li> <li>4. Se generarán indicadores adicionales utilizando datos de fuentes adicionales para comparar funcionamiento, tendencias populares.</li> </ol>
Provocar desinterés de los consumidores en medios digitales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se buscare diferentes alternativas para elegir mejor funcionalidad, aspecto, domain.</li> <li>2. Se desarrollara plan de acción a través de los modelos canvas, ruta crítica para emplearlos al esquema de actividades del depto. MKT de la empresa.</li> <li>3. Se buscare el apoyo externo en conjunto con el área de MKT para propiciar los cambios necesarios vía MKT digital.</li> </ol>

*Tabla 1. Análisis de riesgo que se realizó a la empresa Don Juan.*



## 4 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING BASADO EN SCAMPER

### 4.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA DON JUAN

Impulsar el ramo del comercio de artículos de belleza en general, manteniendo siempre un excelente surtido de productos para satisfacer las necesidades de clientes con los mejores precios y el servicio; que juntos complementen los factores necesarios para mantener una relación a largo plazo con los consumidores y hagan de Don Juan Distribuidora su lugar de preferencia. Asimismo, posicionarse como la principal distribuidora de productos de belleza en la región noroeste y ampliar la gama de productos y servicios, para siempre estar un paso adelante en las exigencias del mercado, emprendiendo, innovando y transformando los productos y servicios.

### 4.2 ESTRATEGIAS EMPLEADAS

El objetivo del departamento de *marketing* de la empresa es mantener resultados de acuerdo con la regla de Pareto entre las ventas y los esfuerzos de publicidad, es decir, busca generar el 80% de las ventas de la empresa publicitando el 20% de su catálogo. Esto se logra en base a la estrategia que vienen manejando por los canales de medios electrónicos. La finalidad de la aplicación de este método es aumentar el *engagement* (lealtad) de la marca en la comunidad y que esta se vea reflejada en el incremento de la base de clientes/seguidores. El éxito de la empresa proviene de su capacidad para aprender y aplicar nuevas cosas. La clave de cómo hacen uso de este modelo en el departamento de *marketing* es la siguiente:

1. Se selecciona la red y el producto que se va a utilizar para destacar.
2. Sin mostrar todo el catálogo: se pone el *feed* o fuente de los productos que se le va a dar prioridad en ventas (entre más específico mejor oportunidad de aumentar las ventas).
3. Se enfoca más en aumentar la interacción y el *engagement* (calidad a cantidad). Se observan los detalles y realizan cambios según sea el caso para lograr la experiencia deseada.

Para lograr el objetivo el equipo de *marketing* realiza una segmentación. A quien va a dirigir su mensaje en base a los grupos de interés en los que se divide su público objetivo. Al hacer esto su público se considera el 20% del método de Pareto.

#### 4.3 APOYO PARA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO SCAMPER

Para aplicar la técnica *SCAMPER* dentro de la empresa en el departamento de *marketing* se utilizó como apoyo la metodología cualitativa de entrevista de profundidad. Junto con la observación, la entrevista es el método cualitativo que mejor se adapta para preparar el método a exponer. La entrevista de profundidad permite acercarnos a las personas y recolectar los datos en relación con el objeto de estudio, ya que facilita obtener los comentarios y el sentir del equipo interno de *marketing* que hace uso de las herramientas digitales. Por lo tanto, al acercarnos de manera rigurosa el proceso, desde el diseño al análisis a implementar, permite descubrir necesidades del departamento interno de la empresa que vive el día a día la falta en apoyo de herramientas digitales.

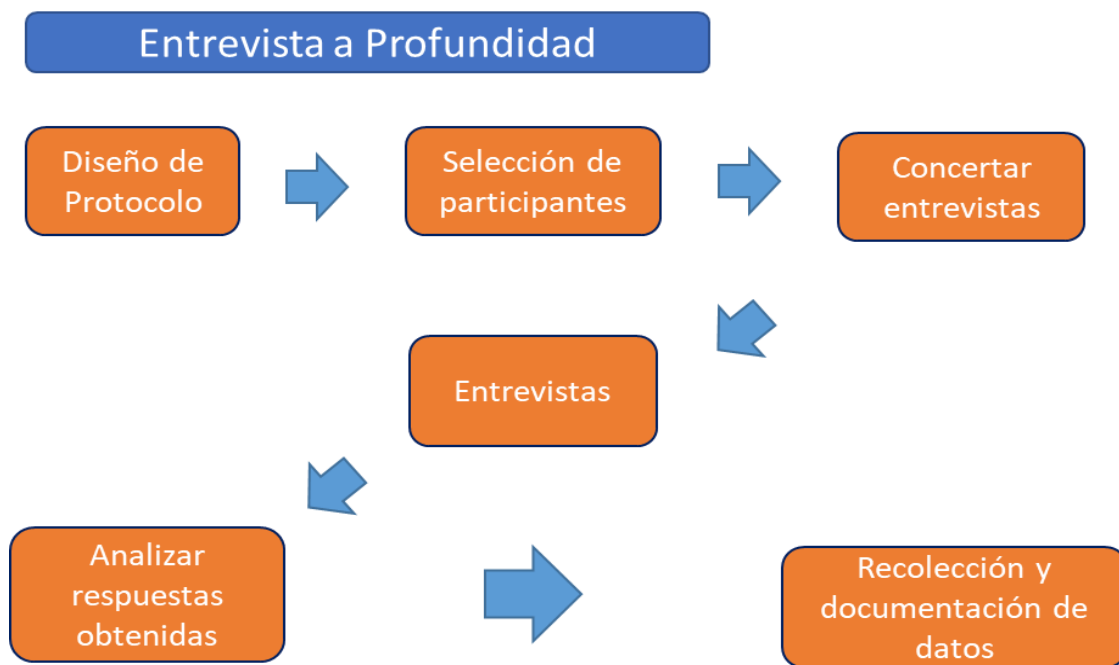


Figura 7. Pasos para realizar entrevista a profundidad.

Dentro del proyecto de consultoría se investigó la forma en las que las personas actúan de manera habitual con el objeto de estudio y la formulación del problema planteado; a su vez se respaldó con la recolección de información mediante documentos, registros y materiales, de referentes bibliográficos confiables teniendo en cuenta la fecha de publicación, tipo de

artículo, referencias que se ajuste al tipo de estudio y que se alinea a cumplir para dar solución con los objetivos planteados.

#### 4.3.1 Cámara de Gesell

La cámara de Gesell es una herramienta muy potente para experimentación y observación de la conducta humana que consiste en dos espacios divididos por un espejo unidireccional de gran tamaño, que permite ver desde un espacio lo que ocurre en el otro, pero no al revés. Cuenta con equipos de audio y de vídeo para la grabación de diferentes experimentos. Este instrumento permite la evaluación de uno o más sujetos de estudio a nivel de comportamiento, pensamiento y de emociones sin que la presencia del observador influya sobre el comportamiento del observado (Fernández, 2020).

El uso de la cámara Gesell en el ámbito del *marketing* tiene como objetivos y funciones hacer demostraciones, experimentos e investigaciones donde el sujeto de estudio no vea al observador (quien lleva el estudio). De igual forma se utiliza para conocer las reacciones ante un nuevo producto para lanzamiento al mercado o evaluación del mismo. Se puede implementar también como sala de entrenamiento para prestar atención a los sujetos en el uso de técnicas y desempeño en ventas.

Para un estudio de consultoría sería importante el implemento de la cámara Gesell, ya que esta herramienta tiene la finalidad de observar, evaluar y corroborar las ideas y resultados. Esto para indagar si existen cambios en la manera de pensar, comportarse por parte de los sujetos de estudio y si no se ve afectado por alteraciones externas por el paso del tiempo.

Cabe resaltar que el uso de la cámara de Gesell es de suma importancia, ya que es una valiosa opción que ayuda a reducir en una segunda o tercera interacción, la contaminación que el investigador pueda hacer del grupo de trabajo al observarlos.

Al momento de llevar a cabo el estudio de consultoría no se formalizó el implementar el uso de la herramienta debido a que el Laboratorio de Investigación de Mercados e Inteligencia Aplicada de la División de Ciencias Económicas y Administrativas, no se encontró habilitada, y por cuestiones de tiempo y ajustes en la agenda de la empresa con el equipo de *marketing* fue descartada.

## 4.4 IMPLEMENTACIÓN

El uso del método *SCAMPER* es importante al ser una técnica que consiste en impulsar la creatividad en grupo, para encontrar soluciones ante algún problema en el contexto de las empresas y de la solución a tareas profesionales. Además, derivado del *brainstorming* o lluvia de ideas, se reforzaron los resultados mediante la observación, monitorización y anotando hábitos del departamento de *marketing*, así como el intercambio de ideas que se generen.

Para entender el comportamiento de las bajas ventas en línea por parte de los consumidores, se empleó una pequeña encuesta al equipo interno de *marketing* debido a que ellos están al pendiente y responden a las inquietudes de los mismos. El instrumento tiene preguntas que ayudó a obtener una visión más amplia para buscar solución más acorde al planteamiento identificado.

### 4.4.1 ENTREVISTA (BORRADOR DE CUESTIONARIO)

#### **Datos Iniciales**

Preguntas sociodemográficas/perfilamiento

Sexo:

Edad:

Formación-Estudios:

Antigüedad en la empresa:

Función en la empresa (Puesto):

#### **Explicación breve**

El propósito de esta encuesta es conocer más acerca de tu actividad en la empresa y las mejoras que implementarías para un mejor desempeño. La información que se obtenga ayudará a la empresa Don Juan a diseñar más y mejores soluciones para hacer crecer las ventas en línea por medio de herramientas digitales. Los datos personales no serán revelados y solo se usarán con fines académicos para la propuesta de consultoría.

## Preguntas de desarrollo libre

Instrucciones: en esta primera parte se plantearán preguntas que podrás responder de manera abierta y explicar tu experiencia para aportar más detalles.

Pregunta/Instrucción Principal	Lo que se busca
Cuál es tu rol en la empresa?	Entender rol, tiempo laborando, nicho/segmento
Que dificultades existen hoy en la gestión del negocio para cumplir con las metas trasadas en el dpto. de mkt?	Identificar oportunidades, diferencia con la competencia
Porque los clientes/consumidores declinan a finalizar la compra a través de medios digitales?	Entender la situación actual del proceso de compra de clientes
Que necesita la empresa para poder hacer los cambios necesarios en la gestión del manejo en mkt digital?	Identificar oportunidades para plantear nuevo modelo/reorganizar modelo/sistema a implementar
Que necesita el departamento de mkt para que esto ocurra? (que la empresa tome acciones/consideraciones en sus necesidades)	Escuchar/Presentar planteamiento a dueños-socios para intervención y se hagan los cambios correspondientes
Hay algo más que te gustaría agregar?	Libre

Tabla 2. Preguntas para entrevista a personal de marketing de la empresa Don Juan.

### Preguntas alternativas

¿En un día típico, que porcentaje del tiempo se dedica a resolver el problema de *marketing* digital que presenta la empresa?

¿Cuáles son las principales medidas que propondrías para encaminar la mejora en *marketing* digital (página *web*)?

¿Conoces el servidor, host y servicios ofrecidos por la empresa externa a cargo de la página *web*?

¿Qué alternativas en tu opinión consideras viable para la mejora las ventas en el *marketing* digital que vienen manejando (*web*)?

¿Qué consideras que sea el factor determinante por el cual los clientes declinan en finalizar las compras en la página *web* de la empresa?

¿Qué aspectos de la página *web* consideras relevantes que los clientes buscan?

Biblioteca de productos (variedad e información actualizada), carrito de compras (cotizaciones-pagos en línea), buzón de sugerencias.

#### 4.5 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SCAMPER

En la empresa Don Juan se implementó el ejercicio del modelo *SCAMPER* con el equipo creativo interno de *marketing* para generar, obtener ideas, sugerencias y determinar qué es lo que está fallando en el uso de herramientas de *marketing* digital que manejan. Primero se definieron los objetivos, en este caso aumentar las ventas en línea a través de la página web. Para ello se reunió a todo el personal involucrado del departamento de *marketing* para que apoyaran con el ejercicio.

#### 4.6 ALCANCE

Se espera que al aplicar el método *SCAMPER* en la empresa Don Juan en forma grupal al equipo interno de *marketing* se obtengan las ideas necesarias para la solución de los problemas que aquejan al departamento. Así mismo, que su uso se vea reflejado en un mejoramiento en las herramientas de *marketing* digital que vienen manejando, específicamente con el incremento de las ventas por los canales digitales. Esto mejoraría la imagen y servicio en el mundo digital que tienen al igual que agilizaría los procesos existentes para la detección de problemas y como, solucionarlos a futuro de una manera más rápida y organizada.

#### 4.7 PROCEDIMIENTO PARA APLICAR LA TÉCNICA SCAMPER

1. Identificar el problema: el primer paso para realizar el método *SCAMPER* es definir cuál es el problema por resolver.
2. Utilizar las 7 preguntas *SCAMPER*: Detallar las preguntas para poder generar las ideas creativas en base a cada significado de cada una de las palabras que conforman al acrónimo.
3. Organizar los resultados del método: dar un orden a todas las ideas, respuestas y preguntas que surgieron al realizar el ejercicio.
4. Realizar una evaluación de los resultados: una vez que se tienen ordenados los resultados de la técnica para generar ideas, se procede a evaluarlas
5. Seleccionar las ideas: Seleccionar las ideas que parecen más propicias para resolver el problema de la empresa. Después justificar las ideas seleccionadas con el equipo interno para entender los motivos.

#### 4.8 BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE SCAMPER

Al aplicar el método *SCAMPER* para la empresa Don Juan va a favorecer en la generación de ideas y su ventaja radica en la estimulación de la creatividad para abordar la situación desde múltiples ángulos, lo cual es muy útil cuando no se tienen claro los procesos, y no se sabe bien como buscar posibles soluciones.

Al ser una técnica creativa y sencilla permite dar a las ideas surgidas del proceso un nuevo significado y orientación, a esto se le conoce como pivotear. De tal forma que su aplicación es útil y puede llegar a derivar en grandes soluciones para el servicio en línea u objeto de estudio.

Betancourt (2017) menciona que las desventajas que presenta este modelo son que al ser un proceso guiado, no favorece el pensamiento creativo lateral. Esto se puede interpretar a que las ideas generadas serán limitadas y no de gran impacto. El uso de la Cámara Gesell permite, en una iteración de *SCAMPER*, que el equipo de manera independiente al consultor pueda favorecer a que surjan ideas alternas, como resultado de ese posible pensamiento creativo.

*SCAMPER* al ser un método para buscar solución a un problema que aqueja a la empresa en un lapso de corto tiempo, no es recomendable hacer uso continuamente porque se puede correr el riesgo en volver apática al personal interno de *marketing* de la empresa.

#### 4.9 MONTAJE EXPERIMENTAL

Dentro de la empresa Don Juan se buscó la autorización por parte de los socios para poder llevar a cabo la sesión con el equipo interno de *marketing* de la empresa, y así de esta forma obtener información clara. El equipo interno de *marketing* de la empresa está conformado por: una diseñadora, una *community manager*, la encargada del departamento de *marketing* y la encargada de ventas y compras de la empresa. Ahora bien, el grupo de sujetos de estudio, en este caso el personal mencionado del departamento de *marketing*, está conformado exclusivamente por mujeres. Esta decisión puede entenderse en parte por el giro de la empresa, especialmente por considerar que las mujeres conocen mejor los gustos y preferencias al mercado que se enfocan.

Se montó una primera sesión para recabar información de la metodología. Es decir, después de la autorización se reunió al equipo interno de *marketing* de la empresa para la

sesión creativa de tal forma que aportarán una nueva perspectiva y se multiplicaran las posibilidades de identificar y resolver el problema. Antes de iniciar con el ejercicio se explicaron las reglas y cómo funciona el método para llevar a cabo el taller creativo. Posteriormente se introdujo el tema a la reunión y el objetivo principal a modo de orden del día. Esto con el fin de tener en claro para todos los participantes y así obtener resultados interesantes.

Durante la sesión se hicieron preguntas necesarias al equipo para fomentar la participación y anotar todas las ideas que iban desarrollando y generando de manera activa. Estuvieron muy atentas y participativas, ya que son las personas más interesadas en buscar la solución, pues como departamento buscan renovar y desarrollar estrategias que incrementen el *engagement* con los clientes.

Al finalizar la primera sesión de la metodología se llevó a cabo un ejercicio para ayudar a definir conceptos clave de la empresa para tener un panorama más amplio, aumentar la generación de ideas y organización en el personal del departamento de *marketing* de la empresa. Para ello, se utilizó una herramienta de *design thinking* llamada diagrama de flor de loto. Esta herramienta permite analizar un problema desde diferentes perspectivas, descomponiéndolo a partir de una idea central sobre las posibles causas del problema, de manera que sea más fácil de analizar y ordenar conceptos claves en base al punto inicial.

A continuación se presenta el diagrama flor de loto que se generó en la sesión:



## Flor de loto - Empresa Don Juan

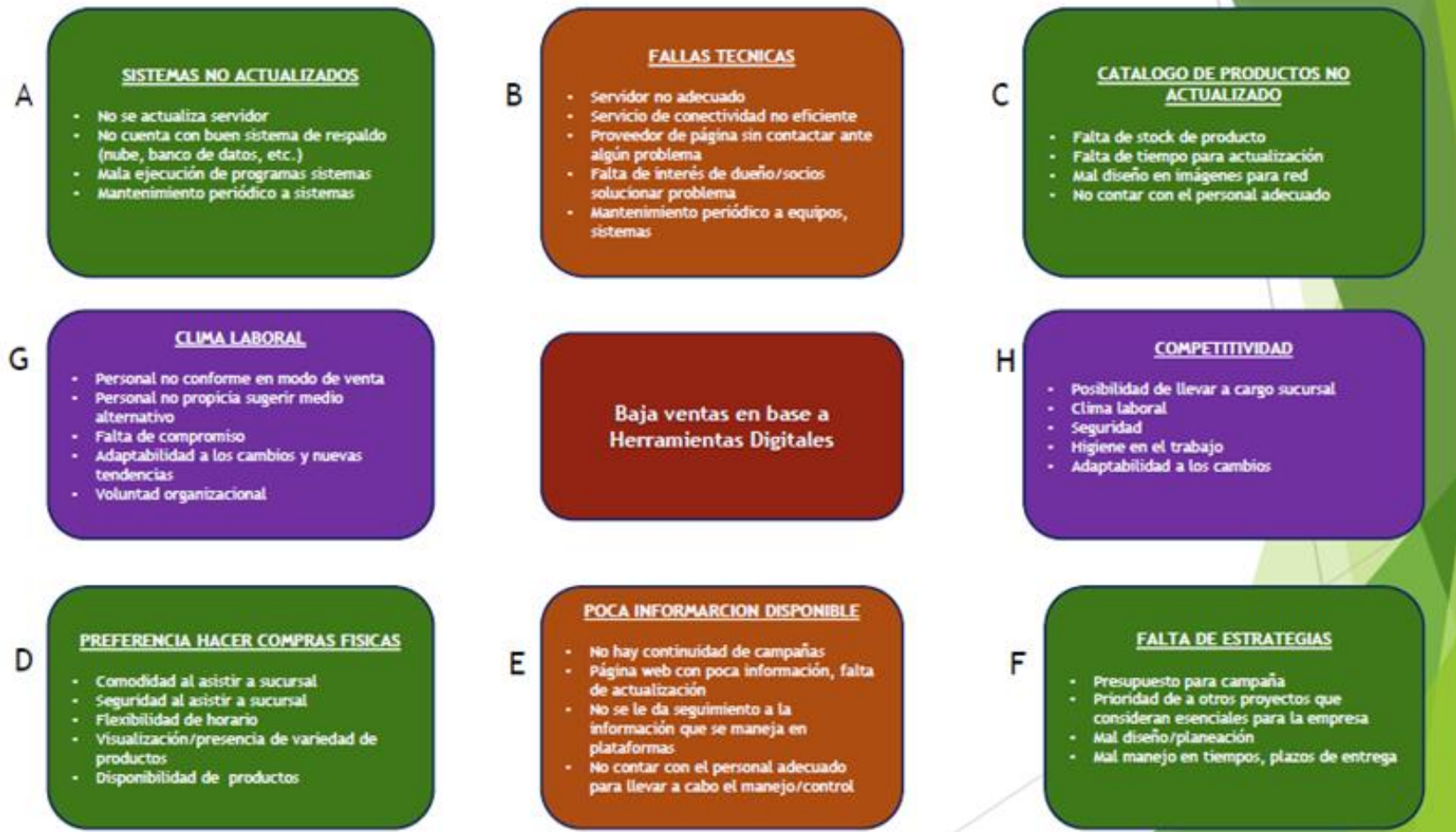


Figura 8. Flor de loto como ejercicio de design thinking.

Posteriormente se observaron los resultados y se propuso plasmar todas las ideas, para poder clasificarlas y organizarlas al terminar las sesiones restantes. De primera instancia se evaluó la relevancia, utilidad y viabilidad que se comentó durante la participación.

Por último, al finalizar el ejercicio creativo, se seleccionaron las mejores ideas en relación con el problema detectado de la empresa. A su vez que se dio un pequeño mensaje de despedida, agradeciendo la participación y cooperación, y se comentó que se elaboraría un reporte preliminar con las ideas y conceptos seleccionados, como evidencia del ejercicio realizado.

## 5 RECOMENDACIONES PRELIMINARES

### 5.1 PROCESOS EN LA DECISIÓN DE COMPRA

Con el propósito de presentar los factores principales en el proceso de compra de productos por parte de los clientes en la Distribuidora Don Juan, a continuación se enlistan los pasos apoyado con el “Manual de Consultor de *marketing*: como tomar decisiones sobre productos y servicios”:

1. El consumidor tiene una necesidad.
2. Su necesidad se transforma en deseo y busca ponerse en contacto con la empresa.
3. Evalúa alternativas, opciones en base a su deseo de compra.
4. Busca las nuevas herramientas de la tecnología de la comunicación para ponerse en contacto con la empresa (interactuar) y pedir información acerca de la existencia de productos y precios, así como el de servicio de entrega a domicilio.
5. La empresa revisa y corrobora tener los productos en existencia con almacén y al confirmar hace una cotización la cual le reenvía al cliente.
6. Después de interactuar con la empresa y revisar la cotización el cliente pasa a realizar la transacción, donde se le confirman los productos que busca y agrega sus datos (dirección, nombre, teléfono y método de pago) con el fin de hacer entrega de los productos.

### 5.2 DIAGNÓSTICO OBSERVACIONAL

Durante los meses de octubre y noviembre del año 2021, así como los meses que comprenden de febrero a abril del año 2022, se estuvo trabajando en la empresa Don Juan para conocer a detalle su funcionamiento, observar y escuchar al equipo interno *marketing*. Se detectó que no se le está dando la importancia necesaria al problema, a pesar de que este afecta de manera directa los resultados del equipo. Sumando a este diagnóstico se complementó con la herramienta FODA para el análisis y precisar fortalezas y debilidades de la empresa como las oportunidades y amenazas en el mercado.

Un aspecto de falla de las estrategias de *marketing* digital es que la página web que utilizan carece de los atributos típicos y las funciones básicas, para ofrecer una buena experiencia al cliente. A pesar de estas circunstancias, la finalidad de la empresa es complementar e integrar las estrategias en las distintas plataformas digitales que permitan abarcar un mayor mercado, aumentar el número de consumidores, generar mayores ventas y respaldar el posicionamiento de la marca. Este interés se respalda en el balance de su situación planteada previamente a través del análisis FODA.

### 5.3 PROPUESTAS

Las propuestas que se presentan a la empresa para ajustar sus estrategias de desarrollo en el área de *marketing* digital se resumen en el mapa de ruta que se muestra a continuación seguido por la propuesta de lienzo de transformación digital:













PUNTO DE PARTIDA	ETAPA 1	ETAPA 2	LÍNEAS DE ACCIÓN
<b>Mercado</b>  Simplificar información sobre el productos	Consumidor final: Mujeres, Hombres del Noroeste de la república	Maquillistas, estilistas, academias, emprendedoras	Influencers, estudiantes, profesionistas
<b>Canales digitales</b>  Actualización constante a plataformas digitales sobre campañas y nuevos lanzamientos	Identificar Funcionalidad de página web y plataformas digitales	Consolidar venta en línea a través de plataformas digitales (Facebook, instagram, whatsapp)	Integrar estrategia digital en plataformas y desarrollar asistente digital (bot)
<b>Endomarketing</b>  Fortalecer cultura organizacional	Crear lealtad a personal interno para seguir llevando a cabo tareas asignadas	Socialización de estrategias digitales con todo el personal de la empresa Don Juan	Consolidar comunicación corporativa
<b>Visión Estratégica</b>  Mantener proceso activo/creativo	Aumento para presupuesto de herramientas digitales	Control en tiempos de ejecución de campañas y productos	Implementación sistemática de procesos de planeación con método scamper, flor de lotto, lienzo de negocio
<b>Recursos</b>  Elementos para la ejecución	Presupuesto para la implementación en mejora/cambio de página web	Capacitación a personal a cargo relacionado a los medios digitales	Actualización constante a plataformas digitales (nueva versiones, mejorar software)

Tabla 3. Mapa de ruta preliminar para la empresa Don Juan.

## Lienzo de Negocio (Business Model Canvas)

<p><b>Asociaciones Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Especialistas en calidad de cosméticos, productos de belleza.</li> <li>Comercializadora para equipamiento para calidad de productos del giro.</li> <li>Nueva tecnología a emplear en procesos.</li> <li>Salones de belleza, influencers.</li> <li>Show rooms (Eventos para dar a conocer productos, servicios).</li> <li>Festivales-eventos.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores.</li> <li>Innovación (producto, envase).</li> <li>Marketing (publicidad y manejo de plataformas).</li> <li>Logística.</li> <li>Investigación de calidad de los productos del giro.</li> <li>Relaciones con las diferentes sucursales (puntos de venta).</li> <li>Uso regular de SCAMPER.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Darle una herramienta para posicionar como la principal distribuidora en venta de productos de belleza (cosméticos, tintes, labiales, cremas y herramientas de belleza) para atender la exigencias del mercado, emprendiendo, innovando y transformando los productos y servicios del ramo de la belleza en general.</li> <li>Facilitar las compras en línea.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención y consejo en plataformas de redes sociales.</li> <li>Mostrar alternativa de productos aportando los beneficios para un mejor uso.</li> <li>Reconocimiento de consumidores.</li> <li>Atención directa en sucursales.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mujeres, hombres del Noroeste de la república (Baja California, Sonora y Sinaloa, México).</li> <li>Influencers, maquillistas, estudiantes, estilistas, profesionistas, emprendedoras, personas que buscan satisfacer el uso de productos de belleza, preocupados por su imagen y buscan un bienestar, algo que aporte beneficios.</li> <li>Consumo para el uso personal, para eventos, cursos que buscan complementar con su imagen.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materia prima.</li> <li>Productos que se manejan.</li> <li>Infraestructura.</li> <li>Personal interno, externo (que utilizan para eventos, modelos, capacitadores).</li> <li>Mantenimiento de almacén, tienda física y página web.</li> <li>Publicidad medios digitales (plataformas de redes sociales).</li> </ul>		<p><b>Fuente de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta a clientes en puntos de venta (distribución del producto en tienda física): sucursales, Expo's-eventos.</li> <li>Venta directa a consumidores (a través de pedidos, llamadas-página web, redes sociales).</li> <li>Por medio de menciones de Influencers, promociones-alianzas.</li> </ul>		

*Tabla 4. Propuesta de lienzo de transformación digital para la empresa Don Juan.*

Enseguida se le presentan los siguientes puntos a la empresa Don Juan:

- 1) Se sugiere a la empresa se concentre en desarrollar una mayor lealtad con los empleados, ya que esto conlleva a un mejor entendimiento y rendimiento para desempeñar las actividades diarias.
- 2) Cabe destacar que se debe dar prioridad a modificar el sitio web para hacerlo más funcional e integrarlo con las diferentes plataformas digitales y así incrementar el flujo de visitas y compras.
- 3) Implementar mayor comunicación de la Gerencia con el departamento de *marketing* y viceversa, para resolver cualquier tipo de conflicto a futuro que pueda atrasar o afectar el desarrollo de estrategias e implementaciones de campañas.
- 4) Utilizar de manera regular el método *SCAMPER* con el fin de detectar principales factores que generen oportunidades e ideas a través de activar el pensamiento creativo al aplicar distintas acciones respecto a una idea original o ya establecida.
- 5) A la par en el uso del método *SCAMPER* apoyarse por medio del *Business Model Canvas* (Lienzo de modelo de negocio) esto con el fin de facilitar y plasmar los elementos que describan la propuesta de producto o de valor de la empresa, para alinear con las actividades diarias y tener una representación gráfica de la gestión que se está llevando a cabo.
- 6) Que el departamento de *marketing* sea el encargado de controlar y gestionar las distintas herramientas digitales de uso por parte de la empresa, ya que ellos son los que están en constante contacto con clientes y usuarios, lo cual pueden tomar acciones preventivas y de contingencia para la solución de problemas. Puesto que un tercero y/o externo solo dificulta, atrasa procesos y no mantiene comunicación constante con la empresa y el departamento de *marketing* y se traduce en baja ventas, molestia por parte de usuarios y no llevar un buen desempeño en el ámbito digital.
- 7) Para la última etapa de expansión, llegar a los influencers e integrar las propuestas para su implementación en procesos de planeación.

## 5.4 CONCLUSIONES

En cada sesión es imprescindible que se lleguen a los acuerdos del curso de acción, avances, retrocesos, próximos pasos o cualquier otro asunto que permita estar evaluando el progreso al plan de acción. Ya que esto determina de una forma sencilla y general cuál sería la propuesta a consideración de ambas partes posterior al análisis o reflexión.

En este proyecto se realizó un análisis contextual de la empresa utilizando la técnica FODA. Al implementar la herramienta se percató que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, así como el uso e implementación de modelos que le permiten seguir consolidándose de manera interna como externa para la gestión de sus operaciones en el día a día, lo cual le brinda una imagen positiva y que se mantiene posicionada en el gusto como en la preferencia de los consumidores.

La aplicación de las herramientas utilizadas permitió identificar parámetros de comportamiento de los clientes a partir de los datos recolectados por el equipo interno de *marketing*. Es decir, a comprender e interpretar porque los clientes pierden el interés en finalizar las compras a través de las herramientas digitales. Es por ello que este canal de oportunidad representa para la empresa una razón suficiente para obtener el crecimiento en ventas deseado y posicionarse de manera sólida en medios digitales (web).

La evolución del mercado tradicional a los mercados digitales en las empresas ha hecho replantearse los nuevos canales alternativos y nuevas metodologías, planes de acción donde cada vez más se suman los clientes al ser una forma de comunicación rápida, directa y que se encuentra disponible 24/7 para resolver, comparar, consultar y comprar todo aquello que buscan. Esta nueva alternativa se vuelve indispensable y se vuelve una forma directa de competencia pues ya no solo se está en un mercado local, nacional sino con una proyección global.

Por lo tanto, la utilización de la metodología *SCAMPER* como técnica creativa y fácil de usar aporta nuevas propuestas para la búsqueda de soluciones al problema que presenta la empresa en la actualidad. Ayuda a fomentar y fortalecer el hábito de pensar creativamente ya que el ejercicio estimula la generación de ideas a partir de un listado de preguntas relacionado al significado de cada palabra que lo conforman.



## REFERENCIA Y CONSULTA BIBLIOGRAFICA

- ¿Qué es el marketing digital según autores? (2 de mayo 2020). Quora. Recuperado 8 de noviembre de 2021, de <https://acortar.link/i7Sfzc>
- Atshaya, S., & Rungta, S. (2016). Digital Marketing VS Internet Marketing: A Detailed Study. Digital Marketing VS Internet Marketing: A Detailed Study, 3(1), 29–33.
- Betancourt, D. F. (31 de diciembre de 2017). SCAMPER: Técnica de creatividad para generar ideas. Recuperado el 21 de octubre de 2021, de Ingenio Empresa: <https://bit.ly/3pswl4e>
- Blog de Administración: ¿Cuándo surge el marketing Digital? Laura Ibáñez, 2018.
- Bourke, J., Kirby, A., Doran, J. (2016). Survey & Questionnaire Design: Coleecting Primary Data to Answer Research Questions. USA: Oak Tree Press.
- BranDigital: Simple ways top brands succeed in the Digital World. Allen Adamson. 2008.
- Cámara Nacional de Empresas de Consultoría – CNEC – Página de Inicio. (s.f.). CNEC México. Recuperado el 8 de Noviembre del 2021 de <https://acortar.link/oGZN6K>
- Carazo Alcalde, Janire. (14 de Junio 2017). Modelo Canvas. Economipedia.com
- CONOZCA A NUESTROS ASOCIADOS Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC). (s.f.). Alianza Fiidem AC. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021 de <https://acortar.link/DjyNn8>
- Cox, A. (26 de mayo 2020). La técnica SCAMPER-Reducir, Reutilizar, Reciclar... o Reinventarse. <https://bit.ly/3rOEPWr>
- El Método SCAMPER como herramienta para la generación de ideas. (02 Septiembre 2020). Design Thinking España. Recuperado el 8 de Noviembre del 2021 de <https://acortar.link/tYfxjM>
- E-Marketing: Estrategias de Mercadotecnia para promover su marca en internet. Simon Collin, 2003.
- Espinosa, R. (2019). Marketing Estratégico: concepto, funciones y ejemplos. <https://bit.ly/31saWA2>
- Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar R Hernández Sampieri- Metodología de la Investigación, 2003.
- Fernández, Alicia P. (12 de marzo del 2020). Cámara Gesell: qué es y para qué se usa en Psicología. <https://grados.uemc.es/blog/que-es-camara-gesell>
- Fleitman, J. (9 de abril de 2012). Gestipolis. Recuperado el 25 de octubre del 2021.

- Fontalba, P. (2017). ¿Qué es el marketing digital y cuáles son sus ventajas?. Tandem. <https://bit.ly/3GfVaXM>
- Fundamentos de Marketing. Philip Kotler. 2008
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R. Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018.
- INIESTA Lorenzo. Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios. España: Profit Editorial, 2010. p. 67.
- Innova Forum. (02 de Agosto 2022). Flor de Loto (Lotus blossom), técnica de creatividad. <https://bit.ly/3bsHWxm>
- Javier Sánchez Galán, 02 de marzo, 2016. Consumidor. Economipedia.com
- Kostoff, R.N., & Schaller, R.R. (2001). Science and technology roadmaps. IEEE Transactions on Engineering Management, 48(2), 132-143.
- Las nuevas tecnologías de la comunicación. Enciclopedia.banrepcultural.org. Recuperado: <https://bit.ly/3dgMKTG> el 25 de octubre del 2021.
- Leon G Schiffman, Leslie Iazar Kanuk. (2010). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson.
- Lindlof y Taylor, 2018; Punch, 2014, Lichtman, 2013, Morse, 2012, Encyclopedia of Educational Psychology, 2008.
- Linstone, H.A.&Turoff, M. (2002) The Delphi Method: Tehnique and Applications. <https://acortar.link/rocf5o>
- Margarita Varela-Ruiz, Laura Díaz-Bravo, Rocío García-Durán. (Abril 2012). Departamento de Investigación en Educación Médica. Secretaria de Educación Médica, UNAM. México D.F., México. <https://acortar.link/gUZIUP>
- MD marketing digital (02 de mayo de 2021). ¿Qué es y cómo funciona. <https://bit.ly/32NKwZY>
- Myriam Quiroa, (11 de Junio del 2021). Proceso Interno. <https://acortar.link/IE4FRI>
- Neo Digital (6 de mayo del 2019). Nivel de data-driven marketing en México, cercano al promedio europeo. <https://bit.ly/3ohUtqY>

- NeoAttack (27 de Agosto del 2020). Heatmap o Mapa de calor. <https://acortar.link/yrbC8b>
- Palma Ramírez, M. I. (2018). Implementación de herramientas de e-commerce y estrategias de marketing digital en redes sociales para la comercialización de productos y artesanías de madera en el cantón Santa Elena. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil] <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/11501/1/T-UCSG-PRE-ESP-CICE-26.pdf>
- Pérez, J. (14 de mayo del 2018). Marketing Digital: Definición de Autores. <https://bit.ly/32Sdact>
- Perez,J. (18 de mayo del 2018). Principales características del Marketing Digital. <https://bit.ly/3rzbeQp>
- Robledo-Giraldo Sebastián, Duque-Méndez Néstor, Zuluaga-Giraldo Jorge. Difusión de productos a través de redes sociales: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. Respuestas. 2013; 18(2): 28-42
- Rodriguez, A. Eva (13 de octubre 2017). El método SCAMPER: cómo activar el pensamiento creativo. <https://bit.ly/3G4x962>
- Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance, 1–1140. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Torres, Iván (s.f.). 15 Ejemplos de procesos de una empresa. <https://acortar.link/jlKkmr>
- Turner, Arthur V. (1972). "Consulting is more than giving advise". Harvard Business Review, sept-oct.
- Universidad de Boyacá (s.f.). Laboratorio Cámara de Gesell. <https://acortar.link/RA05KP>
- Urzua, David V. (1 de febrero del 2011). ¿Qué es la consultoría?. <https://bit.ly/3lz24jc>
- Way2net (7 de julio del 2021). Estadística de redes sociales en México 2021. <https://bit.ly/31vaxqi>

6 ANEXOS

6.1 ESQUEMA PARA MEJORAMIENTO/IMPLEMENTACIÓN

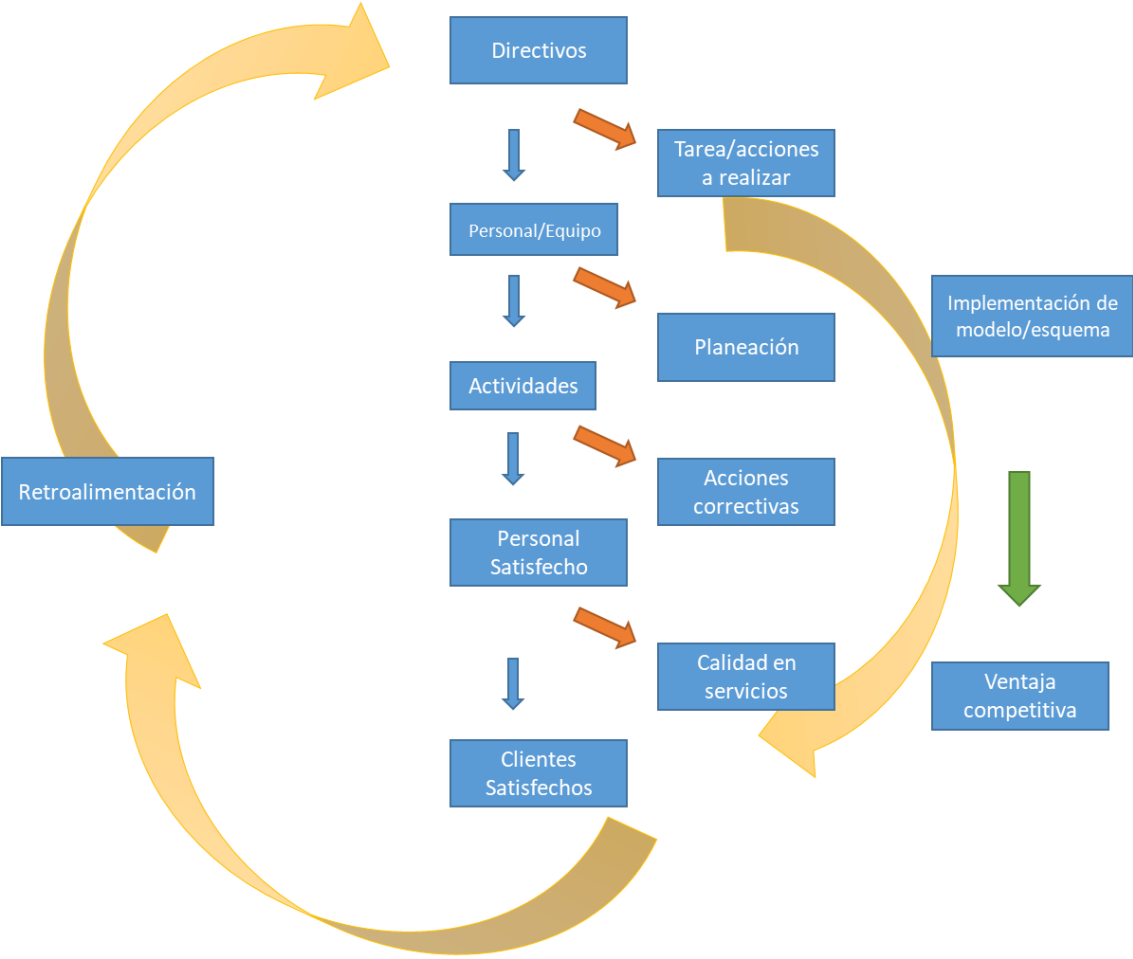


Figura 9. Primer boceto de implementación para mejora interna para la empresa.

## 6.2 EVIDENCIA DE SESIONES

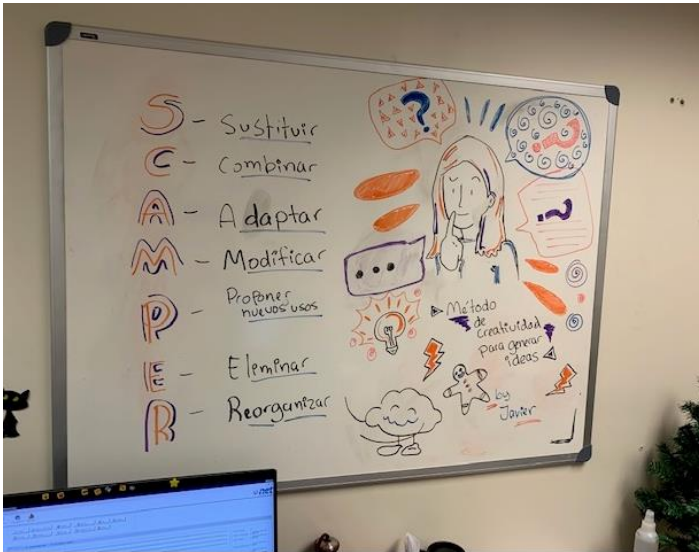


Figura 10. Tablero con descripción de método SCAMPER.



Figura 11. Equipo del departamento de marketing de la empresa Don Juan.

## 6.3 EVIDENCIA CUESTIONARIO



### Enfoque Estratégico Don Juan

#### Explicación breve

El propósito de esta encuesta es conocer más acerca de tu actividad en la empresa y las mejoras que implementarías para un mejor desempeño. La información que obtengamos ayudará a la empresa Don Juan a diseñar más y mejores soluciones para hacer crecer las ventas en línea por medio de herramientas digitales. Los datos personales no serán revelados y solo se usaran con fines académicos para la propuesta de consultoría.

#### Datos iniciales

Preguntas sociodemográficas

#### Sexo

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo
- Otra...

#### Edad

Texto de respuesta breve

**Nivel de estudios**

Texto de respuesta breve

---

**Actividad en la empresa (puesto)**

Texto de respuesta breve

---

**Años laborando en la empresa**

Texto de respuesta breve

---

**Preguntas desarrollo libre**

Instrucciones: en esta parte se plantean preguntas que podrás responder de manera abierta y explicar tu experiencia para aportar más detalles.

**1. ¿Cuál es tú actividad en la empresa (descripción)?**

Texto de respuesta largo

---

**2. ¿Qué dificultad existe hoy en la gestión de la empresa para cumplir las metas trazadas por el departamento de marketing?**

Texto de respuesta largo

---

3. ¿Cuáles son las principales medidas que propondrías para encaminar la mejora en marketing digital (página web y herramientas digitales)?

Texto de respuesta largo

---

4. ¿Qué necesita la empresa para poder hacer los cambios necesarios en la gestión del manejo en la utilización del marketing digital (herramientas digitales)?

Texto de respuesta largo

---

5. ¿Conoces el servidor, host y servicios ofrecidos por la empresa externa a cargo de las herramientas digitales (página web, whatsapp)?

Texto de respuesta largo

---

6. ¿Qué necesita el departamento de marketing para que esto ocurra? (que la empresa tome acciones y consideraciones en sus necesidades)

Texto de respuesta largo

---

7. ¿Por qué los clientes declinan y/o no finalizan la compra a través de medios digitales?

Texto de respuesta largo

---

⋮

8. ¿Qué consideras que sea el factor determinante por el cual los clientes declinan en finalizar las compras en la página web de la empresa?

Texto de respuesta largo

---



9. ¿Qué aspectos de la página web consideras relevantes que los clientes buscan?

Texto de respuesta largo

---

10. ¿Hay algo que te gustaría agregar?

Texto de respuesta largo

---

Por tu colaboración, ¡gracias!

Descripción (opcional)

## 6.4 RESULTADO ENCUESTA (EXPRESIÓN, SENTIR DEL PERSONAL DE MARKETING)

### Datos iniciales

#### Sexo

3 respuestas



#### Edad

3 respuestas

29

31

32

#### Nivel de estudios

3 respuestas

licenciatura

Licenciatura

LICENCIATURA TRUNCA

### Actividad en la empresa (puesto)

3 respuestas

diseñador gráfico

Coordinadora Marketing

GERENTE DE VENTAS

### Años laborando en la empresa

3 respuestas

1 mes

2

8 AÑOS 7 MESES

### Preguntas desarrollo libre

#### 1. ¿Cuál es tú actividad en la empresa (descripción)?

3 respuestas

Elaboración de material gráfico para apoyo de campañas publicitarias, comunicación interna y externa.

Desarrollando y ejecutando planes y estrategias de Marketing, así como planificación, implementación y monitoreo de las actividades de Marketing, Branding y Publicidad, a los fines de mejorar la imagen de la marca y de aumentar la satisfacción del cliente. Análisis de información de mercado consumidor y competencia. Coordinación y ejecución de eventos locales y foráneos. Responsable del manejo y control de marketing Budget. Planeación y desarrollo de materiales para plan digital 2021-2022 de la marca. Ejecución de iniciativas de marketing (publicidad, medios, innovación, precio, distribución).

Mi actividad principal crear ingresos para la empresa, por medio de la venta de productos.

Realizar estrategias y planeacion de ventas para generar esos ingresos  
Seguimiento de cumplimiento de nuestros objetivos

2. ¿Qué dificultad existe hoy en la gestión de la empresa para cumplir las metas trazadas por el departamento de marketing?

3 respuestas

Seguimiento de los pasos a seguir en tiempo y forma

No hay una jerarquía o un proceso bien establecido por lo que la información tiene muchos filtros y al final puede llegar a distorsionarse porque pasa por muchas personas.  
Además las decisiones y objetivos que se plantean y autorizan en el momento la mayoría de las veces se cambian de último minuto por lo que hace que las campañas/estrategias se atrasen y ese tiempo se optimizar en la ejecución.

No tener control propio de la página actual  
y tener a una persona especialista en en paginas web

3. ¿Cuáles son las principales medidas que propondrías para encaminar la mejora en marketing digital (página web y herramientas digitales)?

3 respuestas

Estar siempre a la vanguardia de las novedades en redes sociales, crear una relación con los seguidores más personal. En la página web hacer un rediseño y mantenimiento del mismo; actualizar la interfaz a un modo responsivo.

Para la página web contar con una persona interna que pueda resolver en el momento las problemáticas que se lleguen a presentar y sobre todo que pueda adaptarla en tiempo real a las necesidades con las que contamos.

referente a la pagina tener el control o a alguien que nos de el servicio en el momento

4. ¿Qué necesita la empresa para poder hacer los cambios necesarios en la gestión del manejo en la utilización del marketing digital (herramientas digitales)?

3 respuestas

Fijar el diseño que represente de mejor manera su visión de la empresa y reflejarlo en todas las plataformas que use para comunicarse con el público.

Principalmente personal capacitado para el manejo de páginas web y no personal de terceros de un tercero ya que eso hace el proceso más lento y complicado.

a una persona especializada e invertir mas en tecnología

5. ¿Conoces el servidor, host y servicios ofrecidos por la empresa externa a cargo de las herramientas digitales (página web, whatsapp)?

3 respuestas

si

Para la página web si, para lo demás no.

nop, solo que esta con Amazon

6. ¿Qué necesita el departamento de marketing para que esto ocurra? (que la empresa tome acciones y consideraciones en sus necesidades)

3 respuestas

Tener más libertad a la hora de toma de desiciones, que el enfoque atístico y estratégico se desarrolle de una manera plena por los profesionales que la ejecutarán.

Darse cuenta que la empresa con la que está actualmente la página web es una empresa que le hace falta conocimientos en el tema y experiencia en el campo y sobre todo que al subcontratar a otras personas no se tiene un control completo y sobre todo rápido sobre ese proceso.

mostrar los resultados y sus mejoras para poder tomar decisiones convenientes

7. ¿Por qué los clientes declinan y/o no finalizan la compra a través de medios digitales?

3 respuestas

En la mayoría de los casos es por falta de seguimiento o información ambigua.

En concreto en la página web, la página tiene muchas deficiencias y muchos errores por lo que las personas al verlos hacen que la página les de desconfianza y mejor deciden no hacer la compra por internet pero si prefieren ir a hacerlo en tienda física.

Es raro que no finalicen su compra en medios como WhatsApp o redes, a llegado a pasar por el tiempo de respuesta o por no poder entregar ese mismo día el pedido

8. ¿Qué consideras que sea el factor determinante por el cual los clientes declinan en finalizar las compras en la página web de la empresa?

3 respuestas

Por no encontrar al primer click el producto que buscan con la palabra clave que ellos escriben en el buscador.

Los clientes prefieren comprar en una tienda física para ver el producto final y al no poder verlo en la página prefieren no hacerlo por ese medio. Los medios de pago, se debería de contar con más métodos incluido paypal y otras opciones de financiamiento que no son compatibles con la página actual.

una teoría es por el costo del flete, que aunque no es caro pensamos que prefieren no pagarlo y adquirir los productos en su lugar

9. ¿Qué aspectos de la página web consideras relevantes que los clientes buscan?

3 respuestas

Respuesta rápida y responsiva del sitio, diseño gráfico atractivo, información detallada del producto, buena fotografía...

Un menú más detallado es decir que una categoría tenga sus diferentes categorías par que así el cliente pueda ir a lo que está buscando mucho más fácil. La forma en que se visualizan los productos (cuando es el mismo producto pero en diferentes tonalidades debería ser en la misma página y no en diferentes.

el catalogo de productos

10. ¿Hay algo que te gustaría agregar?

3 respuestas

No de momento

Una de las principales aspectos por lo que esto no mejora es el factor monetario ya que quieren una página muy funcional de primera pero no quieren hacer ese "gasto" que al final es una inversión que podría generar muchos más ingresos en un futuro si se ejecuta de manera correcta y con las personas correctas.

Considero que si armamos una estrategia enfocada a la página web y podemos levantarla

Muchas gracias!!

**Por tu colaboración, ¡gracias!**