

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



“MODELO DE POSICIONAMIENTO PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE  
PRODUCTOS: UN CASO”

## TESIS

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Presenta

**Sebastian Saldarriaga Moreno**

Directora: Dra. Alejandra Herrera Mendoza

Asesor: M. Sc. Arturo Rodriguez

Ciudad de México

2021

## Contenido

1. Introducción.....	4
2. Problema / Necesidad:.....	5
3. Objetivos .....	5
3.1. Objetivo general:.....	5
3.2. Objetivos específicos:.....	5
4. Marco contextual:.....	5
5. Marco Teórico .....	16
5.1. Marco conceptual .....	16
5.2. Innovación tecnológica:.....	18
• Amplitud del concepto y tipos de innovación.....	18
• Competitividad empresarial .....	21
• Factores de riesgo en la innovación.....	23
5.3. Gestión de la innovación tecnológica.....	24
• Importancia de la tecnología en las empresas.....	25
• Industria 4.0 o revolución tecnológica.....	26
• Las empresas de base tecnológica y los emprendimientos en línea.....	26
• Factores por considerar en un emprendimiento en línea.....	28
5.4. Marketing.....	30
• Planeación estratégica.....	30
• La estrategia y la mezcla de marketing.....	31
• La mezcla de comunicación:.....	32
• Marketing directo: .....	34
• Administración de marketing:.....	35
• Posicionamiento .....	38
• Comunicación .....	39
• Entorno de Marketing.....	40
• Comportamiento del consumidor .....	44
• Características que afectan el comportamiento del consumidor.....	44
5.5. Casos de estudio:.....	47
• An Application of a Product Positioning Model to Pharmaceutical Products .....	47
• Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning .....	49
6. Metodología de trabajo .....	50

6.1.	Diagrama de la metodología .....	50
6.2.	Identificar el problema de investigación y plantear objetivos.....	51
6.3.	Elaborar marco contextual. ....	52
6.4.	Elaborar marco teórico y estudio de casos.....	52
6.5.	Propuestas de solución .....	53
6.6.	Validación de la solución.....	53
7.	Propuesta de solución .....	55
7.1.	Modelo de posicionamiento .....	56
7.2.	Fase de análisis.....	57
7.3.	Fase de propuesta de valor tecnológica.....	58
7.4.	Fase de implementación.....	58
7.5.	Fase de control.....	59
7.6.	Modelo de innovación.....	59
7.7.	Gestión de tecnología .....	60
8.	Plan de implementación (Modelo en cascada) .....	61
9.	Análisis de riesgos .....	63
10.	Análisis financiero .....	66
10.1.	Supuestos del análisis.....	66
10.2.	Flujo de efectivo .....	67
11.	Conclusiones .....	68
12.	Anexos .....	68
12.1.	Anexo I (Entrevistas).....	68
	Entrevista Dr. Gerardo R. Herrera V. ....	69
	Entrevista Alejandro Aguilar Gallego .....	69
	Entrevista Lina Maria Saldarriaga.....	70
	Entrevista Marco Antonio Franco.....	70
13.	Bibliografía .....	70

## 1. Introducción

En la actualidad existen muchos factores que pueden ser cruciales o determinantes para el éxito o fracaso de un nuevo negocio digital, y establecer cuáles de estos pueden serlo se constituye como una de las tareas más importantes en la planeación y ejecución de los futuros emprendedores. Este documento se trata entonces de presentar un modelo de posicionamiento de marca que a través de la gestión de innovación tecnológica permita involucrar o atender los principales aspectos o factores que podrían resultar determinantes a la hora diagnosticar un mercado y establecer una adecuada estrategia para incursionar en él. Dicho modelo se plantea como marco de referencia para los emprendimientos que puedan tener una orientación similar a la nuestra, entendiendo que se pueden presentar particularidades y posibles variaciones que pueden afectar los resultados de acuerdo con las circunstancias.

Para analizar el desarrollo de este modelo es necesario mencionar el problema o necesidad que se presenta, siendo este el desconocimiento del mercado y sus principales variables, lo cual representa un riesgo muy alto para la incursión en un emprendimiento en línea dedicado a la venta y comercialización de juguetes eróticos en México. Por lo tanto, se realizó un estudio para entender el comportamiento del mercado, las variables y posibles modelos asociados, así como los procesos de gestión para ofrecer una solución de acuerdo con nuestros objetivos que pueda ser útil para emprendimientos similares. Este modelo fue puesto a disposición de un grupo de 4 expertos quienes revisaron, corroboraron y entregaron retroalimentación valiosa para obtener finalmente el modelo que aquí se presenta.

## 2. Problema / Necesidad:

Se desconoce completamente el mercado y sus principales variables, lo cual representa un riesgo muy alto para realizar la inversión necesaria para establecer y gestionar la creación de un emprendimiento en línea dedicado a la venta y comercialización de juguetes eróticos en México.

## 3. Objetivos

### 3.1. Objetivo general:

Desarrollar un **modelo de posicionamiento** de un **emprendimiento en línea y su tecnología asociada**, juguetes eróticos para el caso de estudio en cuestión, que **facilite su acceso o incursión** en el mercado y logre una **diferenciación frente a los competidores**.

### 3.2. Objetivos específicos:

- Realizar un análisis de las variables fundamentales para lograr el posicionamiento de un emprendimiento en línea.
- Evaluar modelos de posicionamiento documentados que puedan aportar información de valor para el proyecto.
- Diseño y planteamiento del modelo de posicionamiento para la incursión del emprendimiento en línea en cuestión.
- Plantear modelo de gestión de innovación tecnológica para el modelo de posicionamiento.
- Conocer las herramientas, actores y habilitadores del modelo de posicionamiento.

## 4. Marco contextual:

Para comenzar a hablar sobre la industria de los juguetes eróticos y sus posibles implicaciones sociales debemos primero abordar diversos temas relacionados con la

educación sexual de los mexicanos, para entender un poco el contexto y comportamiento actual de la población y cuáles son los principales factores que posiblemente se encuentran relacionados. Debemos analizar los esfuerzos que se han realizado y las áreas de oportunidad que se presentan para atender una tarea tan importante como lo es la educación sexual integral de la población mexicana.

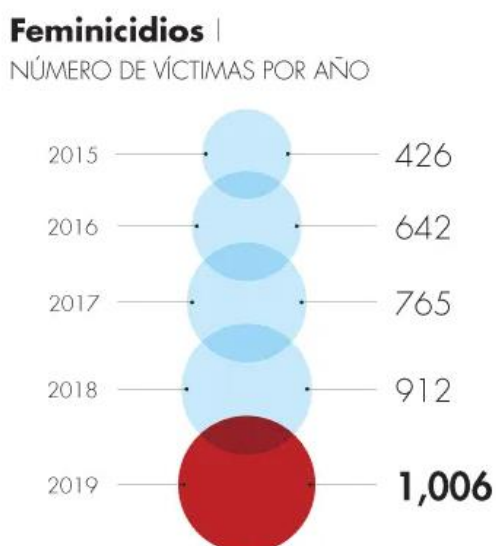
Sin más preámbulo revisemos algunas cifras y datos duros para entender la problemática social que estamos viviendo en México, país que ocupa el primer lugar en embarazos adolescentes dentro de los 37 países que conforman la OCDE, en el cual el 23% de los adolescentes inician su vida sexual entre los 12 y los 19 años. Actualmente se registran 340 mil nacimientos en mujeres menores de 19 años y se tiene estimado que el 33% de las mujeres no utilizaron ningún tipo de preservativo en su primera relación sexual (Instituto Nacional de las Mujeres, 2021). Todo esto nos habla de la falta de prevención y cuidado que sumado al desconocimiento hacen que sea una tarea difícil de resolver; pero esto es solo una parte de la difícil situación que se presenta, debemos también entonces abordar las otras problemáticas visibles entorno a la sexualidad en el país, como lo son los delitos de género, agresiones, violaciones y abuso sexual, incremento en enfermedades de transmisión sexual, asesinatos por razones de género, y discriminación hacia diversas maneras de vivir la sexualidad (Fonllem, 2017). Estas son por nombrar algunas de las consecuencias que se presentan teniendo como sustento y raíz un problema no atendido en la sociedad y del cual muchos hablan, pero pocos toman acción, la educación sexual de los mexicanos.

Veamos entonces un poco más a detalle las anteriores problemáticas y repasemos algunas cifras que dan cuenta de la magnitud de los hechos. Durante el año 2019 se presentó el mayor número alcanzado de feminicidios en toda la república

mexicana, donde ninguno de los 32 estados es ajeno y presentan cifras sin precedentes que suman en su totalidad la cantidad de 1,006 víctimas fatales, un incremento del 10% vs el año anterior (2018) y de 136% vs la cantidad de víctimas de 2015 que ascendió a 426. A continuación, se presenta el número de feminicidios por año (El Economista, 2020, 1-2)

Figura 1

### Feminicidios en México



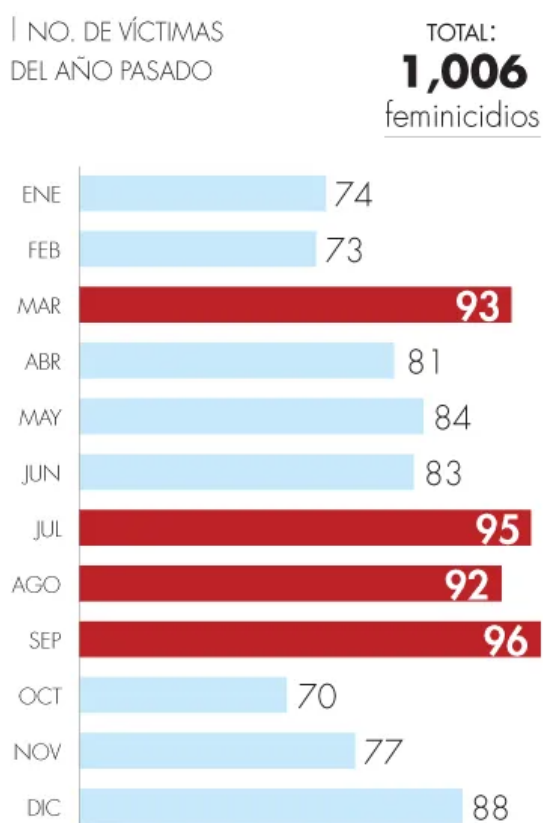
Nota. El resultado es creciente con el pasar de los años. Fuente: (Molina, 2020).

Como podemos observar en el gráfico anterior, las cifras representan un incremento constante año con año, teniendo un atenuante en 2016, año en el que se logra un incremento mayor al 50% vs la misma cifra del año anterior. La preocupación crece cuándo no se aprecian soluciones eficaces y por el contrario se fortalece la impunidad de los perpetradores, incrementando consigo el descontento social.

Así entonces podemos observar el comportamiento de los diferentes meses del año en la siguiente gráfica, donde se aprecia un mayor número de feminicidios durante los meses de marzo, julio, agosto y septiembre.

Figura 2

**Número de feminicidios por mes en 2019.**



Fuente: (Molina, 2020)

Las entidades federativas que presentaron un mayor número de casos en 2019 fueron: Veracruz (163), Estado de México (125), Ciudad de México (68), Nuevo León (67) y Jalisco (56); en los cuales se presentaron en promedio uno de cada dos homicidios de mujeres el año pasado (Molina, 2020).



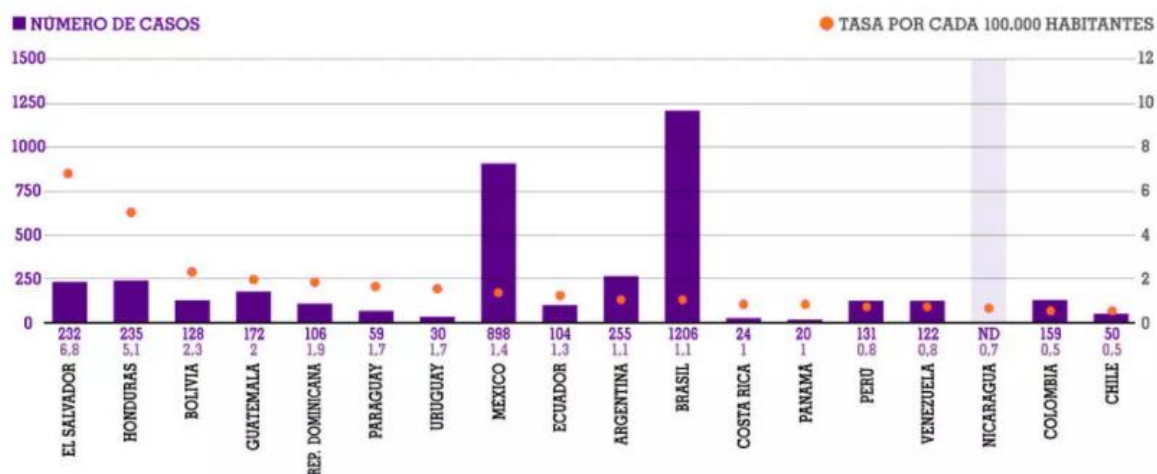
Este comportamiento se suma al crecimiento del 60% en la violencia doméstica contra la mujer en México durante la pandemia, según reporta ONU mujeres, quienes alertan que dicha problemática ha venido creciendo a pasos agigantados, donde 2 de cada 3 mujeres mencionan haber sido víctimas de algún tipo de violencia desde los 15 años. (Alcántara, 2020)

Como consecuencia de esto se presenta que México ocupó el segundo lugar en feminicidios en la región latinoamericana en 2018, estando solo por encima de Brasil que cuenta con 1,206 casos.

Figura 3

### Feminicidios en América Latina 2018

## FEMINICIDIO EN AMÉRICA LATINA 2018



El feminicidio en América Latina (2018) © France 24

Fuente: (Ramirez, 2020)

Comprendiendo entonces el contexto actual de México podemos coincidir en que el trasfondo de esta situación puede deberse a diferentes factores, entre los cuales vale la pena analizar la cultura, la educación, los tabúes y paradigmas sociales, entre otros. Comencemos entonces por la educación sexual y sus precedentes en México, por lo cual debemos remontarnos a la época de la conquista, en la cual el adoctrinamiento de la iglesia católica en el país y su injerencia en el comportamiento social de los ciudadanos fue contundente y marcó muchos precedentes, haciendo uso del miedo y la culpa para imponer su poderío y extender su autoridad por muchos años, antes de poder vislumbrar los primeros destellos de una progresiva liberación o despertar sexual social que suele estar asociado a las tesis de Freud (PLASCENCIA, 2016). Así, la iglesia católica tuvo una fuerte injerencia desde la nueva granada en el pueblo mexicano, mismo que no solo logró evangelizar, sino también imponer los usos y costumbres que se encargaban de regir hasta la vida íntima de sus fieles creyentes, generando todo un manto de misticismo alrededor de la sexualidad y que ha dado lugar a diferentes tabúes y paradigmas sociales que todavía persisten, prueba de esto es que el 80% de los mexicanos no hablan de sexo con sus hijos (Arredondo, 2011).

Durante el gobierno de Lázaro Cárdenas en 1934 se presenta la oposición de los padres de familia a la inclusión de material educativo sexual en las escuelas y este hecho cobra relevancia al ser quizás uno de los primeros que se tienen documentados como movimiento social en contra de la educación sexual en el país (PLASCENCIA, 2016). Pero esta fecha nos habla de que México fue posiblemente uno de los primeros países latinoamericanos en visionar una estrategia para garantizar el acercamiento de su población a la educación sexual, sin embargo, así mismo encontró una fuerte resistencia social, debido a que los padres de familia lo consideraban como una amenaza, en tanto los maestros podían tener acceso a información y materiales potencialmente peligrosos

que pudieran desencadenar en el abuso sexual de sus hijos. Desde entonces el rol de los maestros en materia de sexualidad se ha visto empañado y enjuiciado por los padres de familia que manifiestan expresamente su descontento al respecto. (Plascencia, 2016)

Ahora bien, con este acercamiento podemos comenzar a hablar sobre el papel del gobierno nacional, mismo que a partir de 1970 decide implementar derivado de la política de planificación familiar la inclusión del tema de sexualidad en los libros de texto de primaria y secundaria convirtiéndose en un referente para la región y experimentando toda suerte de críticas y protestas sociales que lo llevaron nuevamente a replantear su posición al respecto dada la baja popularidad y el costo político de sus implicaciones (Fonllem, 2017). Sin embargo y a partir de entonces, el papel del gobierno se ha limitado a imponer en las escuelas la asignatura como parte de la escolarización, pero en cuanto a la estrategia de comunicación no se dispone a realizar ningún tipo de esfuerzo, por el contrario, se muestra cauto a la hora de abordar dichos temas, lo cual contribuye a acrecentar las dudas de la población generando consigo mayor resistencia, hermetismo y rechazo a su propuesta educativa.

Para entender dicha postura, debemos observar los dos principales modelos educativos, el americano y el europeo; en el primero la sexualidad es vista como un tema tabú y la educación sexual se enfoca en la abstinencia. La falta de amplificación o inversión en plataformas de comunicación masivas son una característica frecuente de estos modelos, mismo que ha decidido adoptar México a lo largo de su historia. Por otro lado, tenemos el modelo europeo que se diferencia por la plena apertura social y la normalización en el manejo de temas sexuales, apostando por el financiamiento de campañas de educación pública sobre sexualidad a través de la televisión, periódicos, radio, internet, anuncios, espectaculares, escuelas, etc. (Ruiz, 2017)

En Estados Unidos se registraron 71.5 embarazos por cada mil habitantes, mientras que en Francia sólo 25.7 por cada mil y en Alemania 18.8. Asimismo, la tasa de nacimientos en Estados Unidos es casi ocho veces más grande que en Holanda, con una cifra de 39.1 por cada mil nacimientos versus 5.3 por cada mil. (Ruiz, 2017)

Existen otros ámbitos donde las diferencias también son importantes, por ejemplo, en cuanto a enfermedades de transmisión sexual se registró que la diferencia entre Holanda y los Estados Unidos también es considerable. Finalmente, en cuanto a métodos anticonceptivos, los adolescentes en Europa son más proclives a utilizarlos que los jóvenes norteamericanos. El 88% de los jóvenes en Francia, en el año 2006, utilizó un condón masculino, mientras que en EUA la cifra es de 75%; asimismo el uso de la píldora anticonceptiva varía considerablemente: en Francia se registra un porcentaje de 61%, en Alemania de 55% y en Estados Unidos tan sólo de un 11%. (Ruiz, 2017)

De esta manera se demuestra que el modelo de educación sexual implementado y las políticas públicas de cada país si presentan una incidencia en las oportunidades y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Según (Ruiz, 2017) es importante destacar que la educación sexual integral debería contemplar por lo menos los siguientes aspectos: “El género”, “la salud sexual y reproductiva”, “La ciudadanía sexual”, “el placer”, “la violencia”, “la diversidad”, “las relaciones”.

Así mismo y como parte del análisis general de datos se presentan a continuación algunas cifras que nos permiten entender el contexto educativo mexicano. País en el cual se invierte un 70% menos de los recursos promedio que gastan los países miembros de la OCDE. Por cada 100 alumnos que ingresan a primaria se terminan graduando 21 de

un pregrado, solo 4 llegan a una maestría y 1 alcanza el nivel de doctorado. De la población comprendida entre los 25-64 años, sólo el 17% ha cursado educación superior, percentil más bajo dentro de los países de la OCDE, que en general promedian un 37%. Así mismo “la Encuesta Nacional de Deserción Escolar en la Educación Media Superior, reportó que 49.7 por ciento de los alumnos dejó inconclusa su vida académica por falta de recursos económicos para comprar útiles, pagar pasajes e inscripciones” (Valdez, 2018). Las consecuencias de estas prácticas se aprecian en la escala salarial, donde “El sueldo promedio de alguien que realizó estudios universitarios es 80 por ciento mayor que el de alguien con educación media superior. Terminar la licenciatura reduce 51 por ciento el riesgo de incorporarse a la economía informal”. (Valdez, 2018) “A su vez, el Instituto Mexicano para la Competitividad, que compara carreras en 2016, estableció que el sueldo promedio de alguien que terminó la preparatoria es de 6 mil 208 pesos, mientras que alguien que cursó la universidad gana en promedio 10 mil 855 pesos, lo que significa que un licenciado cobra 75 por ciento más que alguien con educación media superior.” (Valdez, 2018).

Ahora bien, teniendo ya el acercamiento con el contexto social podemos revisar y conocer un poco más sobre el tamaño y contexto del mercado en la industria de los juguetes eróticos. Así entonces las cifras de la feria de Fabricantes de Novedades para Adultos, llevada a cabo en Estados Unidos, nos indican que esta industria se calcula como un segmento de mercado de 15 mil millones de dólares a nivel mundial en 2018, estimando que para 2020 se espera que supere los 50 mil millones de dólares (Lara, 2019). No se conoce la cifra actual de mercado solo para México, pero podríamos tomar como referencia la medición disponible para 2017, que estima un valor de 2 mil millones de dólares anuales, después de 20 años de haber llegado este negocio a México, cifra que actualmente debe ser mayor (Uribe, 2017). Lo que sí sabemos con certeza, es que

la demanda es incremental y cobra mayor relevancia para el comercio digital, no solo en México sino en todo el mundo y esto obedece a la apertura social que ha venido experimentando dicha industria, sumado a la situación actual de confinamiento y cuarentena debido a la pandemia mundial del COVID-19, misma que ha llevado a cambiar el comportamiento de los consumidores. Así podemos observar que los establecimientos formales registran un crecimiento exponencial pasando de 50 en el año 2000 a cerca de 300 tiendas en 2017 (Uribe, 2017). Lo cual nos habla del crecimiento y desarrollo que ha tenido la industria y las grandes oportunidades que esto representa.

Es importante explorar y ahondar un poco en el comportamiento sexual de los mexicanos, quienes presentan una alta frecuencia es sus encuentros íntimos en lugares como la casa con un 49% dentro de todos los lugares posibles, cifra que posiblemente haya incrementado a partir de la reciente propagación de la pandemia por COVID-19 y que pueda ver su reflejo en el incremento actual de la demanda de juguetes y artículos eróticos que mencionamos anteriormente. De igual manera en este mismo reporte se indica que solo el 17% de los hombres usan juguetes sexuales como vibradores, anillos, consoladores, guantes; en las mujeres solo el 13%. Así mismo las boutiques o tiendas de juguetes eróticos dicen usarlas el 8% de las mujeres y el 11% de los hombres, cifras que pueden parecer bajas pero que representan una gran oportunidad en la penetración y apertura del mercado (Uribe, 2017). También nos mencionan que algunos de los inhibidores de la inteligencia erótica en los mexicanos son la falta de información y el actual ritmo de vida de las personas, mismos factores que actualmente enfrentan cambios drásticos debido no solamente a la pandemia sino también al uso y adopción de plataformas tecnológicas que le han servido al hombre para ampliar sus límites y explorarse como nunca había sido posible. Por último, se indica que el ticket promedio de venta de una juguetería erótica es de \$1,200 MXN para tiendas físicas y de \$1,900 para

tiendas en línea y el perfil promedio es de personas que tienen aproximadamente 3 años de actividad sexual continua (Uribe, 2017).

Ahora bien, vale la pena detenernos a observar la situación actual en materia de regulaciones y aquí podemos decir que básicamente nos encontramos ante un vacío legal por parte de las autoridades sanitarias, debido a que son pocas las que pesan sobre esta industria y relativamente no van más allá del etiquetado sobre ciertos productos, sin embargo se debe poner atención ya que actualmente se está trabajando en la legislación de juguetes sexuales por parte de la asamblea legislativa, con el fin de garantizar la salud de los consumidores, debido a que actualmente estos elementos no se tienen estipulados como dispositivos médicos, lo cual según sus promotores representa un alto riesgo por los componentes de sus materiales (Solano, 2020).

Por último, en cuanto a la publicidad vale la pena mencionar que no se conoce a ciencia cierta a través de los canales tradicionales si el impacto puede llegar a ser favorable o desfavorable en la población debido a la percepción que pudieran llegar a tener los usuarios tomando en cuenta los usos y costumbres sociales, considerando además la cantidad de restricciones y limitantes que pueden tener este tipo de productos debido al contenido explícito que representan.

Existen otros medios de comunicación que podemos considerar y podrían ofrecernos algunas ventajas, como lo son las redes sociales, el posicionamiento a través de influencers y el uso de plataformas tecnológicas y/o buscadores para facilitar la interacción y reconocimiento por parte de los usuarios que a su vez permite mercadear este tipo de productos. Se vuelve entonces importante hablar un poco sobre el contexto de las redes sociales y el desarrollo en estas plataformas de los KOL (Key Opinion

Leaders) o influenciadores que al día de hoy representan para el mercado mexicano una industria estimada entre los 10 y 15 millones de dólares, ocupando México la 3 posición en el ranking de influenciadores de Latinoamérica con una presencia de 443,030 influenciadores, después de Brasil y Argentina, lo cual nos permite entender la amplia demanda de este segmento de mercado que se apresura a posicionarse como una de las grande apuestas de las estrategias de marketing de las diferentes marcas (Influency, s.f.).

## **5. Marco Teórico**

### **5.1. Marco conceptual**

La gestión de las organizaciones hoy en día no se concibe sin el talento humano y así ha sido a lo largo de la historia, en la cual se considera no sólo indispensable sino un factor de diferenciación entre las organizaciones, mismas que con el pasar de los años han tenido que evolucionar y generar cambios consigo para seguir vigentes en las sociedades de consumo. Estos cambios han representado una serie de retos para las organizaciones que en su inquebrantable búsqueda por mejorar continuamente han encontrado un gran aliado en la tecnología, pero es importante conocer un poco más sobre dicho concepto que ocupa gran parte de la cotidianidad de nuestros días y cobra relevancia para nuestro caso de estudio, suponiendo un sin número de definiciones de diversos autores entre los cuales podemos aprovechar su contexto histórico. La tecnología “Surge en el siglo XVII para diferenciar estas técnicas tradicionales (heredadas de generación en generación) de las nuevas técnicas en las cuales ya se toma en cuenta la investigación científica para justificar los pasos a seguir antes de experimentar, es decir, en el principio la pregunta era ¿cómo hacer algo? (arte o técnica) y posteriormente se le incorporó ¿por qué hacerlo así? (entender previamente su funcionamiento) esto dio como resultado la “Revolución



Tecnológica” (Visión Industrial, 2012). Podemos entonces considerar dicho concepto en este documento como la aplicación del conocimiento y la investigación científica a tareas comunes que nos permitan resolver de otra manera una misma problemática.

Pero si hablamos de buscar maneras diferentes que permitan mejorar o crear nuevos productos canales o servicios y que estos puedan ser aprovechados con éxito en un determinado mercado, nos acercamos a la definición de innovación, mismo que en mi apreciación supone llevar a cabo un cambio o mejora en cualquiera área de una determinada organización producto o servicio que permita con éxito su introducción al mercado y posiblemente permita una ventaja competitiva. Este concepto además ha sido anteriormente definido por una gran cantidad de autores. “Tushman y Nadler (1996) se concentran en la empresa al destacar que “la innovación es la creación de cualquier bien, servicio o proceso que sea nuevo para la unidad de negocios”. La innovación incluye dos partes: la generación de una idea o invención, y la comercialización fructífera de dicha invención/idea (es decir, innovación = invención + nivel de uso)” (Shepherd et al., 2012, 5). Las anteriores palabras nos conducen a hablar de innovación tecnológica, concepto que “se define como la aplicación de la ciencia y la tecnología en una nueva dirección, seguida de un éxito comercial, en un mercado o aparato económico donde la competencia es vital.” (OCDE, 1996). Para efectos de interpretación en este documento vamos a definir la innovación tecnológica como el resultado de un proceso en el cual se generan cambios sobre un determinado producto o servicio con el fin obtener mejoras o beneficios que puedan ser replicados.

Hablemos entonces de posicionamiento, literalmente, el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto,

servicio, idea, marca o hasta una persona (Mora & Schupnik, 2010). Así, podríamos hablar en otras palabras de recordación de marca y presencia en la mente de los consumidores para fines prácticos del presente documento, conceptos que estaremos abordando y tienen la intención de referirse a posibles factores de diferenciación versus los competidores en una misma industria. Todos estos temas deben estar vinculados a la administración de diferentes procesos para llevar a cabo un modelo o estrategia, por lo cual debemos referirnos a la gestión de tecnología, que en otras palabras nos habla de la administración de los recursos, herramientas, técnicas, habilidades entre otros, con los que se cuentan para perseguir un objetivo estratégico con un beneficio para la organización. Pero veamos una definición que puede ayudarnos a entender este concepto: “La gestión de tecnología es una de las disciplinas que en las pasadas tres décadas más se ha ocupado de estudiar y desarrollar la innovación empresarial, y la innovación tecnológica en particular. Se ha ocupado de la comprensión del fenómeno innovador, de su modelaje, de sus prácticas, de sus impactos en la competitividad empresarial, de sus actores, de sus procesos y prácticas, de la interacción de estos últimos con otros procesos y prácticas organizacionales, de su medición y evaluación, de sus técnicas y herramientas, y de las condiciones externas e internas necesarias para que sea efectiva en un contexto y un momento histórico particular. (Cabrera, 2010, 58)

## **5.2. Innovación tecnológica:**

- **Amplitud del concepto y tipos de innovación**

Hablemos acerca de la innovación y los diferentes tipos. “De acuerdo con el Manual de Oslo de la OCDE de 2005, la innovación se refiere a la «introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo

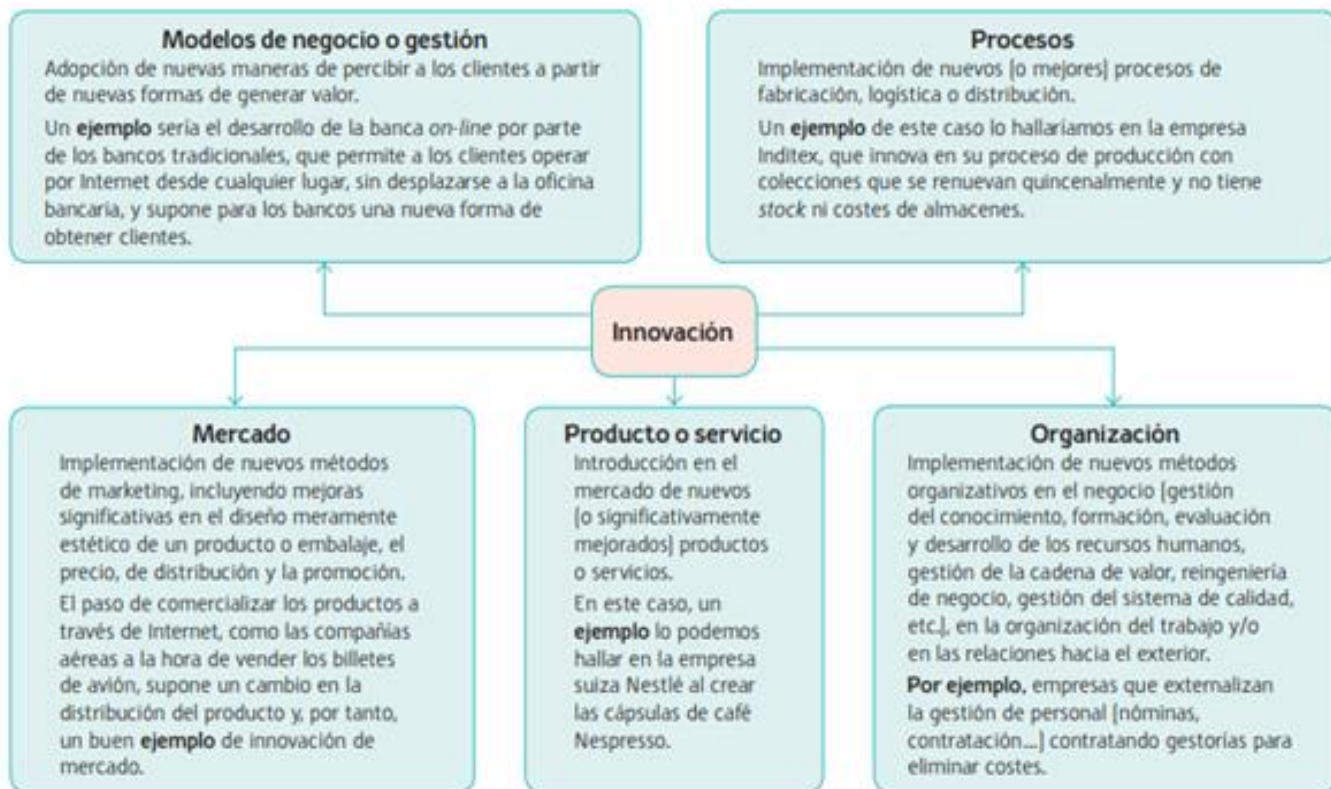
método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”.

Lo anterior se resume en cuatro tipos de innovación: producto, proceso, organizacional y de mercado, los cuales pueden presentarse de diferentes maneras, en diversas áreas y a diferentes ritmos. “La innovación puede darse a través de cambios disruptivos, cuyo impacto es significativo en el mercado y en la actividad económica de las empresas, pero también puede tratarse por medio de un cambio incremental, que es la manera más común de ver mejoras progresivas de productos, servicios o metodologías.” (González, 2014, 1).

En el libro Empresa y administración podemos apreciar otra definición. “Una innovación empresarial es una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado.” (Giménez & Massachs, 2018)

Figura 4

### **Tipos de innovación en las empresas**



Fuente: (Giménez & Massachs, 2018)

Podemos entonces deducir que la innovación puede presentarse de diversas maneras y con esto son diferentes los caminos que se pueden emprender a fin de lograr un determinado proceso de innovación al interior de una organización, esto no significa necesariamente un cambio que se requiera en todos los casos de tecnología para cumplir con dicho propósito. Existe la creencia popular de que la principal fuente o la base de la innovación se relacionan con cambios tecnológicos en productos y procesos. Empero la innovación también puede ser de base no tecnológica, relacionada con la organización y el marketing. En su esencia, innovar comprende la noción de “novedad”, y su efecto puede manifestarse en una escala micro, en la empresa, por ejemplo, o en una escala macro, en el mercado o incluso, en el mundo. En cualquiera de los casos, “innovar” requiere tomar riesgos elevados puesto que no es posible tener una idea anticipada de los

resultados. Este es un argumento de peso que frena los procesos de innovación, dados los temores de los diferentes actores a asumir este riesgo. Por ende, para fomentar y crear un contexto propicio para innovar, son necesarias políticas públicas adecuadas en materia de regulación financiera, tributaria, contractual y de propiedad intelectual.

Desde el plano económico, la competencia en el mercado es un aspecto que está en la base de los procesos de innovación. En efecto, siempre y cuando se garantice la recuperación de los costos de inversión, la competencia incentiva a las empresas a ser más efectivas y a superar a las demás. Las empresas se ven obligadas a reforzar sus capacidades de innovación si desean tener éxito en un entorno más competitivo.” (González S. , 2014).

- **Competitividad empresarial**

La innovación nos lleva entonces a hablar de competitividad empresarial y este término podemos entenderlo a grandes rasgos como las habilidades o capacidades necesarias para desarrollar una ventaja competitiva que me permita incursionar o participar en cierto mercado o industria. (Giménez & Massachs, 2018) nos comentan:

Una empresa debe tener estrategias de actuación, sobre todo en la toma de decisiones. Cada decisión tiene que estar profundamente meditada para alcanzar una serie de objetivos empresariales a diversos niveles, relacionados todos ellos con el éxito. Entre estas estrategias se encuentran las definidas como estrategias competitivas, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las demás empresas del sector. Una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva que es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior frente a las empresas competidoras. La

competitividad es la capacidad que tiene una empresa para desarrollar unas ventajas competitivas que le permitan tener una posición destacada en el entorno en el que actúa (pág. 33)

En términos de competitividad es importante mencionar que no siempre se da entre iguales en una misma industria, se debe contemplar que siempre están los antiguos participantes y los nuevos entrantes, mismos que a su vez están divididos entre grandes, pequeños y medianos participantes, cada uno de estos con capacidades diferentes para intervenir y aprovechar las oportunidades del mercado de acuerdo con sus ventajas competitivas. (Moreno, La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las pymes, 2014) nos describe a continuación:

Diversos trabajos como el de (Yoguel, 1996) y (Nooteboom, 1994) plantean la existencia de una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y desarrollo de innovaciones. Concluyen que las PyMES cumplen con un rol complementario con respecto a las grandes empresas, trazando su propia trayectoria tecnológica mediante la implementación, aplicación y adaptación de las innovaciones existentes en el mercado. El desarrollo de procesos innovativos en las PyMES no se vincula tanto con actividades formales de investigación y desarrollo (I&D) efectuadas en laboratorios específicos, sino con recursos humanos ocupados en distintas áreas de la organización (calidad, producción, distribución, ventas, mercadotecnia, etcétera), en forma continua y estable. Por otro lado, la innovación se relaciona con las características propias del empresario (historia, motivación y metas personales) y su empresa (modalidades de gestión, historia previa de la empresa en términos de la acumulación de activos competitivos tangibles o intangibles, estrategias, etcétera); estos no son los únicos factores determinantes

del éxito o fracaso en la introducción de modificaciones en sus procesos o productos. (pág. 8)

- **Factores de riesgo en la innovación**

Hasta aquí podemos ver cómo la innovación tecnológica implica a su vez una serie de conceptos asociados y no se limita a un área en específico. Lo que sí tendría en común en cualquier tipo de proceso es el riesgo que representa para cada individuo u organización. El nivel de este riesgo va a estar asociado al impacto en los procesos o directamente en el éxito o fracaso de la misma empresa, lo cual no contribuye en la mayoría de los casos a estimular a los equipos o encargados de generar las posibilidades para su implementación. De acuerdo con (Giménez & Massachs, 2018):

Estos riesgos se pueden clasificar en tres tipos, teniendo en cuenta el tipo de innovación de que se trate: comercial, tecnológico o estratégico. Riesgo comercial: Es el riesgo que asume la empresa al no saber el grado de aceptación que el cambio tendrá en los consumidores. Estos tendrán que aceptar y adaptarse al nuevo producto, y el cambio les puede generar costes. Riesgo tecnológico: Es el riesgo que asume la empresa al potenciar que sus trabajadores se reciclen y adquieran los conocimientos necesarios para poder adaptarse a los cambios en los procesos de producción. Es fundamental la capacidad de adaptación ante un cambio tecnológico, ya que las personas y la cultura de empresa son los impulsores más importantes de la innovación. Riesgo estratégico: Es el riesgo que se genera en la empresa al gestionar todos los cambios, ya sean comerciales o tecnológicos.” (pág. 34)

Los riesgos y la competencia de mercado podríamos decir entonces que configuran la balanza estratégica para que las empresas busquen un equilibrio y puedan

así determinar una cierta posición de mercado. Visto de otra manera los actores en esta dinámica deberán escoger sus batallas y priorizar las áreas en las que desean incursionar como parte de su plan estratégico teniendo en cuenta el costo de oportunidad que esto implica frente a otras áreas de mejora que también podrían ser parte del plan.

Según Jacobsen y Padilla en el libro "Contabilidad de Costos" se define costo de oportunidad como "aquel que se origina al tomar una determinada decisión, lo cual provoca la renuncia de otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada a llevar a cabo la decisión." (Jacobsen, Backer, & Ramirez Padilla, Contabilidad de Costos un enfoque del sentido administrativo para la toma de decisiones, 1987)

### **5.3. Gestión de la innovación tecnológica**

En la medida en que se fueron incorporando los diferentes avances tecnológicos como parte de los procesos empresariales, se vio reflejada la necesidad de la administración de dichos procesos. Sin embargo, esta no era la única tarea pendiente, dado que solo controlar los recursos existentes no permitía obtener visibilidad del uso de estos dentro la planeación estratégica de las organizaciones, por lo cual la gestión de la innovación tecnológica cobraba un rol fundamental desde entonces como un precursor para el crecimiento, desarrollo y posicionamiento de las empresas en el mercado de acuerdo con sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Según (Jiménez, Castellanos, & Morales, 2007):

La gestión tecnológica surgió como respuesta a la necesidad de manejar el factor tecnológico con el sentido estratégico que se le ha conferido dentro de la organización. De acuerdo con Linn, Zhang y Li (2000) y con Martínez (2002), el concepto de gestión tecnológica puede expresarse como la capacidad de la



empresa para hacer productivo el conocimiento y la información, sin limitarse a la atención de necesidades respecto a un conjunto de tecnologías específicas, lo que implica que también debe formular y desarrollar estrategias con base en los recursos disponibles, las tecnologías actuales, los mercados futuros y el ambiente socioeconómico, además de responder por la transferencia, los cambios técnicos, la normalización y el control de calidad. Es necesario, por tanto, que las organizaciones manejen el conocimiento que representa la tecnología, lo que conlleva el despliegue de ciertas capacidades cuyo objetivo es asegurar la adquisición, difusión y preservación del conocimiento en la empresa a través del tiempo.” (pág. 44)

- **Importancia de la tecnología en las empresas**

Los avances tecnológicos han permitido la masificación en el uso e implementación de los recursos tecnológicos en las diferentes organizaciones, debido a la disminución en el costo de adquisición de equipos y herramientas que facilitan la gestión de las empresas. Esto representa cambios e incluso ventajas competitivas para las organizaciones que han logrado adaptarse y aprovechar los beneficios de su implementación.

Según (Economipedia, 2016) son muchas las mejoras que se pueden alcanzar mediante el uso de tecnología, entre ellas se encuentran incrementar la productividad y la competitividad, reducir costos de operación, aumentar el valor agregado de los productos o servicios, potenciar la innovación dentro de la empresa, gestionar ágil y remotamente la información, incrementar la seguridad a través de sistemas informáticos, favorecer la movilidad de las empresas, facilitar procesos como el de reclutamiento e

incluso mejorar su posicionamiento de marca a través del marketing digital, entre muchas otras.

- **Industria 4.0 o revolución tecnológica**

La bien conocida como cuarta revolución industrial o era de las tecnologías de la información nos deja ver como se configura el nuevo escenario de competitividad de las diferentes empresas en todos los sectores, abriendo nuevas posibilidades para todos los participantes (Nuevos y establecidos), donde las ventajas competitivas antes mencionadas deben replantearse para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.

Como nos mencionan en (Giménez & Massachs, 2018):

Las empresas deberán ponerse al día en la aplicación de la industria 4.0, ya que esto implicará una fuente de competitividad para las industrias, tanto en costes de mano de obra como en consumo de energía y niveles de compromiso social. Cada empresa puede adaptar este compromiso en la medida que le sea posible, pero usar plataformas digitales conectadas les beneficiaría en varios aspectos, como por ejemplo: "Lograr capacidad de adaptación constante a la demanda", "poder servir al cliente de una forma más personalizada", "aportar un servicio posventa uno a uno con el cliente" y "diseñar, producir y vender productos en menos tiempo." (pág. 35)

- **Las empresas de base tecnológica y los emprendimientos en línea**

Al margen de la tecnología que emplean las empresas en general, existen las llamadas empresas de base tecnológica. El Centro para el Desarrollo Tecnológico

Industrial (CDTI) propone en (Giménez & Massachs, 2018) la siguiente definición para el concepto de empresas de base tecnológica (EBT):

Las empresas de base tecnológica son compañías cuya actividad se centra en la explotación de productos o servicios que requieren el uso de tecnologías o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora. Hacen del desarrollo científico y tecnológico la base de su negocio.

Normalmente las EBT son empresas de pequeño tamaño (pymes) que basan su estrategia de negocio o actividad en el dominio del conocimiento científico y técnico, y en la aplicación de descubrimientos científicos o tecnológicos para crear nuevos productos, procesos o servicios. Proyectan los resultados de sus investigaciones como beneficio para la sociedad, ya que generan la posibilidad de acceder a nuevos productos o servicios, y favorecen la inserción de los jóvenes en el mundo laboral. En Las spin-off muchas veces estas empresas surgen de las universidades y de organismos públicos de I+D, y en este caso se denominan spin-off. Basan su desarrollo en uno de los principales activos que poseen los centros de investigación, el conocimiento. Básicamente, las EBT inician su camino respondiendo a necesidades del mercado con productos de alto rendimiento; normalmente las innovaciones se dan más en los productos que en los procesos. Los sectores en los que operan estas empresas son esencialmente los de las TIC, las tecnologías básicas y emergentes, la salud, la biotecnología o las tecnologías de desarrollo sostenible. (pág. 36)

Podemos entonces inferir que normalmente la escala de las empresas de base tecnológica es pequeña, su innovación está centrada en los productos o servicios que ofrecen y quizás en la forma en que los ofrecen, estando normalmente asociados con el

conocimiento o la aplicación de descubrimientos científicos o tecnológicos. Estas empresas suelen comenzar como negocios online aun cuando esto no representa una regla general. Para el caso de estudio en cuestión, este tipo de operación será facultativa para la implementación del proyecto.

- **Factores por considerar en un emprendimiento en línea**

A diferencia de los modelos de negocio tradicionales, este tipo de emprendimientos suele tener una menor cantidad de costos y gastos asociados por su naturaleza digital. Sin embargo, esto no significa que no se requiere de inversión para diferentes aspectos que cobran relevancia a la hora de incursionar en un modelo online. De acuerdo con la estrategia que se determine por parte del equipo estas actividades pueden ser: infraestructura, publicidad, gestión, tráfico, operación, manejo de inventarios, gastos de envío, entre otros. Veamos a continuación algunos de los principales retos y sugerencias para los emprendedores de negocios online.

En primer lugar, no es posible considerar la existencia de un negocio online sin su presencia en el ecosistema digital con por lo menos uno de los formatos, plataformas, redes o cualquier tipo de herramienta que le permita comunicarse con su audiencia y que en la mayoría de los casos parte de la creación de un sitio web. Como se menciona en (América Economía, 2019) se debe contemplar el contenido del sitio web como el recurso principal para captar la atención de los visitantes, así mismo debe poner atención a las redes sociales y las conversaciones que allí se detonan, las palabras clave, anuncios, competidores, objetivos clave, entre otros. Para esto se propone realizar un análisis de la competencia, así como identificar sus fortalezas y debilidades, entendiendo la participación de los jugadores clave en el ecosistema y sus respectivas estrategias para determinar las áreas que podemos aprovechar y que quizás los demás no están

interesados en cubrir. Es importante tener una planeación para considerar en qué plataformas o redes debería participar, realizar una agenda para calendarizar los contenidos, analizar el tipo de contenidos que debe implementar, establecer la estrategia de posicionamiento orgánico SEO para el sitio web y considerar la ejecución de pauta en las plataformas que sean más relevantes de acuerdo con el target y las necesidades de la compañía.

De igual manera es importante considerar el flujo y la captación de clientes potenciales a través de las estrategias de posicionamiento que hayan sido contempladas por la marca para el ecosistema digital. Normalmente se pueden establecer diversos parámetros y métricas, así como el seguimiento que nos puede ayudar a monitorear el flujo y la efectividad en la conversión de estos clientes potenciales. También nos puede servir como retroalimentación sobre los productos o servicios ofrecidos bajo la perspectiva del cliente. Para esto es necesario trazar el recorrido e identificar los puntos de contacto para proponer mejoras y facilitar los puntos de conversión. (América Economía, 2019)

Por último, considere utilizar las plataformas que ya existen para la obtención de métricas y poder así medir la efectividad de la comunicación de acuerdo con su estrategia, algunas de estas pueden ser incluso gratuitas o pagadas y le permitirán conocer el comportamiento de su audiencia. Google Analytics, Google Ads, las herramientas de analítica de las redes sociales, entre otras, podrán facilitarle la tarea para una toma de decisiones más adecuada.

## 5.4. Marketing

Existe una gran cantidad de definiciones al respecto del marketing, sin embargo, vamos a retomar a Philippe Kotler, quien es considerado como el padre del marketing moderno y en su libro Fundamentos de marketing lo describe como el "proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes." (Kotler & Armstrong, 2013, 5). A continuación, se presenta el proceso de marketing.

Figura 5

### Pasos para crear valor para los clientes



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, 6)

- **Planeación estratégica**

Se le considera como “el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing. La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación dentro de la empresa.” (Kotler & Armstrong, 2013, 38). En otras palabras, es el ejercicio fundamental para adaptar la empresa a los objetivos propuestos por su equipo directivo, considerando sus capacidades.

- **La estrategia y la mezcla de marketing**

La estrategia de marketing se define como “la lógica de marketing por la cual la empresa espera crear ese valor para el cliente y logra estas relaciones redituables.” (Kotler & Armstrong, 2013, 48). Una vez definida la estrategia de marketing, se plantea la mezcla integrada de marketing o bien conocida como las 4 p’s. Esta comprende 4 aspectos principales y ampliamente abordados que han sido redefinidos por diversos autores con el paso del tiempo y su adaptación al entorno y nuevos mercados. Estas variables internas describen el proceso estratégico y la manera de llevarlo a cabo ante los consumidores, después de haber seleccionado a quienes desean atender. Su importancia radica en la diferenciación y orientación que esto puede darle a una determinada empresa frente a sus competidores. A continuación, vamos a revisar las variables de precio, plaza, producto y promoción.

- **Precio:**

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, el precio es "...la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto". (Kotler & Armstrong, 2013, 52)

El precio es una de las variables imprescindibles del marketing mix y podríamos decir que la única que no representa un costo o gasto. La estrategia de precio se puede orientar de diferentes maneras y suele tener gran relevancia o impacto en la percepción de valor por parte del consumidor.

- **Producto:**

Su definición está ligada a “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2013, 52) Esta es la oferta de una determinada empresa para su segmento de mercado.

- **Plaza:**

Este concepto “...incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.” (Kotler & Armstrong, 2013, 53). En la práctica este concepto ha variado significativamente con el tiempo, al día de hoy y como se mencionó anteriormente cobra gran relevancia en los nuevos formatos digitales para las empresas que operan con modelos de negocio online donde la oferta se presenta por canales que son cada vez más convencionales y que no requieren como tal de un espacio físico para su operación.

- **Promoción:**

Para los autores antes mencionados, la promoción “...se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.” (Kotler & Armstrong, 2013, 53). Es decir, son todos los esfuerzos para comunicar de una manera efectiva la oferta de valor de la empresa.

- **La mezcla de comunicación:**

Consiste en el detalle específico de las herramientas que se pueden implementar como parte de la estrategia de marketing promocional.



Figura 6

### Herramientas de comunicación y promoción



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, 53)

- **Publicidad:**

“Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.... Incluye la emitida por radio o televisión, la impresa, Internet, móvil, exterior y de otras formas.” (Kotler & Armstrong, 2013, 357)

- **Promoción de ventas:**

“Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.... Incluye descuentos, cupones, exhibiciones y demostraciones.” (Kotler & Armstrong, 2013, 357)

- **Ventas personales:**

“Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes... Incluye presentaciones de ventas, ferias comerciales y programas de incentivos.” (Kotler & Armstrong, 2013, 357)

- **Relaciones públicas:**

“Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicity (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables... Incluyen comunicados de prensa, patrocinios, eventos y páginas Web.” (Kotler & Armstrong, 2013, 357)

- **Marketing directo:**

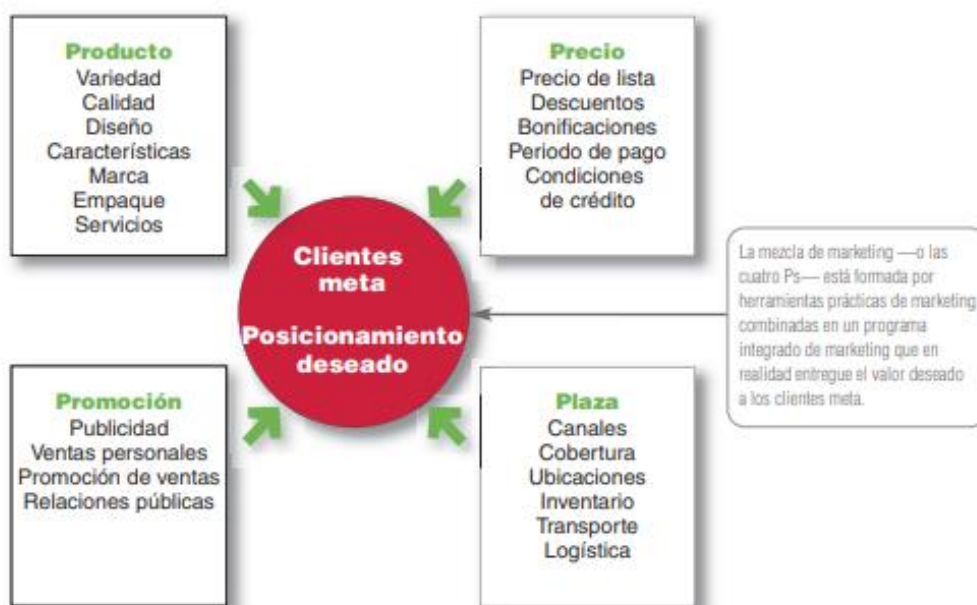
“Conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes... Incluye catálogos, televisión de respuesta directa, quioscos, Internet, marketing móvil y más.” (Kotler & Armstrong, 2013, 357)

“Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque, y las tiendas que lo venden, todo ello comunica algo a los compradores.” (Kotler & Armstrong, 2013, 357)

En conjunto la mezcla de marketing incorpora diversos elementos a partir de sus cuatro componentes principales, como podemos ver en la siguiente gráfica.

Figura 7

### Mezcla de marketing



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, 53)

- **Administración de marketing:**

Para la gestión del proceso de marketing se debe llevar a cabo una serie de pasos que nos permitan incorporar de manera exitosa nuestra estrategia en el mercado. De esta manera es importante conocer un poco sobre los 4 aspectos de la administración: Análisis, planeación, implementación y control.

- **Análisis:**

“El mercadólogo debe llevar a cabo un análisis FODA, mediante el cual realiza una evaluación general de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de la empresa.” (Kotler & Armstrong, 2013, 54). De esta manera podemos conocer su situación y comenzar el siguiente paso.

- **Planeación:**

“A través de la planeación estratégica, la empresa decide lo que desea hacer con cada unidad de negocio. La planeación de marketing implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales.” (Kotler & Armstrong, 2013, 54) De esta manera podemos preparar los planes a ejecutar para lograr las metas propuestas.

- **Implementación:**

“La implementación de marketing es el proceso que convierte los planes en acciones para lograr los objetivos estratégicos... Se ocupa de quien, donde, cuando y como.” (Kotler & Armstrong, 2013, 54). Esta etapa constituye el momento en que se da vida al plan o estrategia elaborada para cumplir con las metas de la organización.

- **Control:**

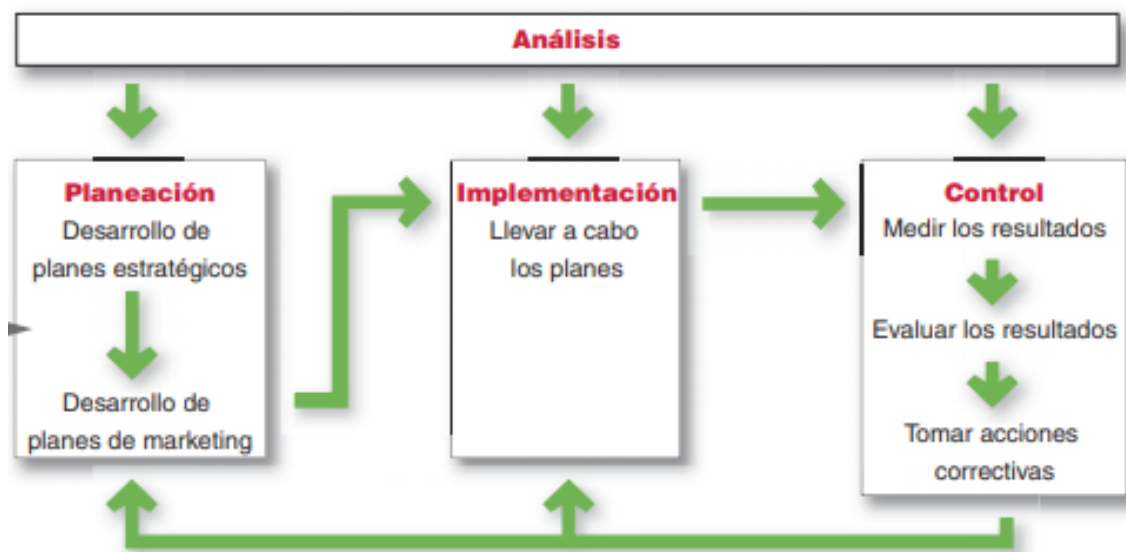
La etapa de control se refiere a la “Medición y evaluación de los resultados de las estrategias y planes de marketing, y toma de acciones correctivas para asegurarse que se logren los objetivos.” (Kotler & Armstrong, 2013, 57). Esta etapa es fundamental para la reestructuración y ajuste de la estrategia, debido a que el equipo directivo puede

disponer de la información necesaria para realizar los ajustes que se consideren y así poder alcanzar los objetivos planteados.

Una medida importante de desempeño de la estrategia es el **Retorno de Inversión**. “El ROI de marketing es el rendimiento neto de una inversión de marketing dividida entre los costos de la inversión de marketing. Mide las utilidades generadas por la inversión en las actividades de marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, 58) Es decir, corresponde a la cuantificación económica del beneficio que se retorna a la organización a partir de los costos asociados con la estrategia de marketing. Estos aspectos pueden verse reflejados de mejor manera en la siguiente figura.

Figura 8

#### 4 aspectos en la administración de procesos



Fuente: Imagen obtenida del libro Fundamentos de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, 53)

- **Posicionamiento**

En palabras de Philippe Kotler corresponde al “Arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.” (Kotler & Armstrong, 2013, 50) Por lo tanto, cuando nos referimos al posicionamiento hablamos del lugar que ocupamos en la mente de los consumidores, a partir de una oferta de valor diferenciada de nuestros competidores, es decir, es el resultado de la ejecución de una adecuada estrategia de marketing implementada en el segmento de consumidores que fueron previamente elegidos por la empresa y sus directivos para hacer un intercambio de valor a través de un paquete de beneficios únicos. La posición de mercado es entonces “La forma en que un producto es definido por los consumidores en sus atributos importantes en relación con los productos competidores.” (Kotler & Armstrong, 2013, 182). La importancia radica en cómo se percibe una marca en la mente de los consumidores y esto define su valor en el mercado.

Para seleccionar una estrategia de posicionamiento podemos hablar de la matriz de Kotler, en la cual se contrasta precio y beneficio y de la cual se destacan 5 propuestas de valor.

Figura 9

**Propuestas de valor de acuerdo con el precio y el beneficio.**



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, 186)

Las propuestas de valor en color rojo representan propuestas de valor desfavorables, en amarillo se encuentra un punto intermedio pero que en realidad no representa ninguna ventaja y las demás en verde representan opciones favorables para el posicionamiento de una marca. En este caso ofrecer más por menos resulta según (Kotler & Armstrong, 2013, 188) como la propuesta de valor ganadora, sin embargo destaca las dificultades de mantenerse en este punto con el pasar del tiempo, debido a que ofrecer siempre más resulta costoso y esto no puede verse reflejado en un precio menor.

- **Comunicación**

La estrategia de comunicación es indispensable para la empresa una vez decidida su posición de mercado, en este punto debe de tener una planeación exhaustiva y una ejecución constante que le permita garantizar no solo en la comunicación sino en los hechos que está siendo consecuente con su estrategia. Esto le permitirá de acuerdo con los esfuerzos lograr en el mejor de los casos un lugar en la mente de los consumidores

que deberá cuidar y saber comunicar para no perder con rapidez. De igual manera la estrategia debe de ser cuidadosamente seleccionada y evitar cambios bruscos debido a que esto puede generar confusiones en los consumidores que fácilmente pueden perderse y terminar por no identificar los atributos o la oferta de valor percibida de dicha empresa.

- **Entorno de Marketing**

El entorno representa los “Actores y fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para generar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.” (Kotler & Armstrong, 2013, 66) Es decir, es todo lo que rodea a la organización y de una u otra manera pueden terminar afectando la estrategia planteada.

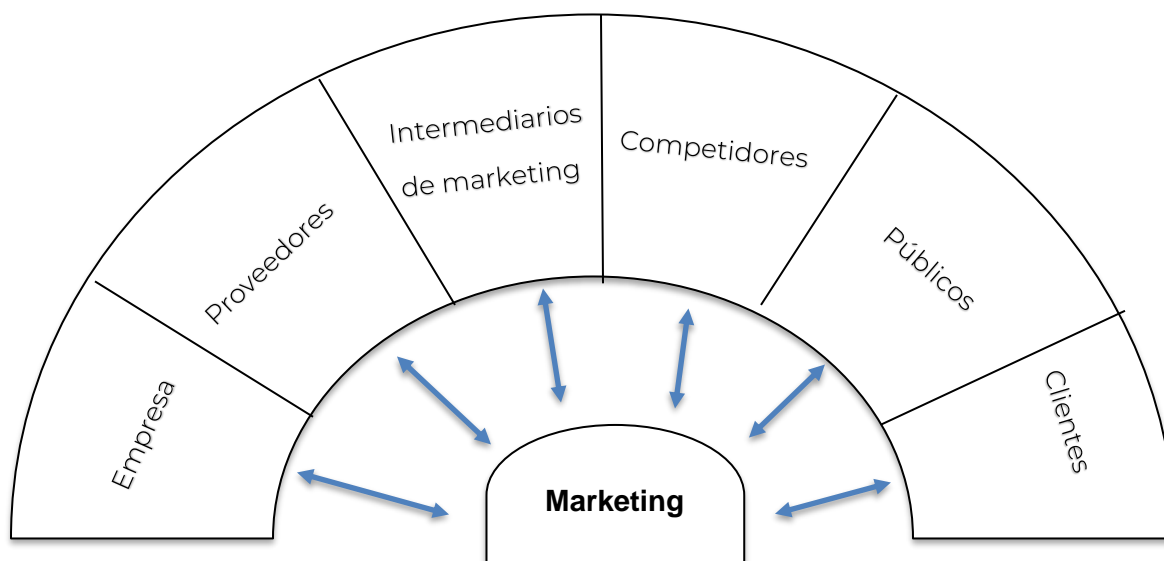
- **Microentorno**

Según (Kotler & Armstrong, 2013) su definición es la siguiente:

El microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos. El éxito de marketing requiere crear relaciones con otros departamentos de la empresa, con proveedores, intermediarios de marketing, competidores, públicos diversos y clientes, quienes se combinan para componer la red de entrega de valor de la empresa.” (pág. 67)



Figura 10

**Microentorno y sus componentes**

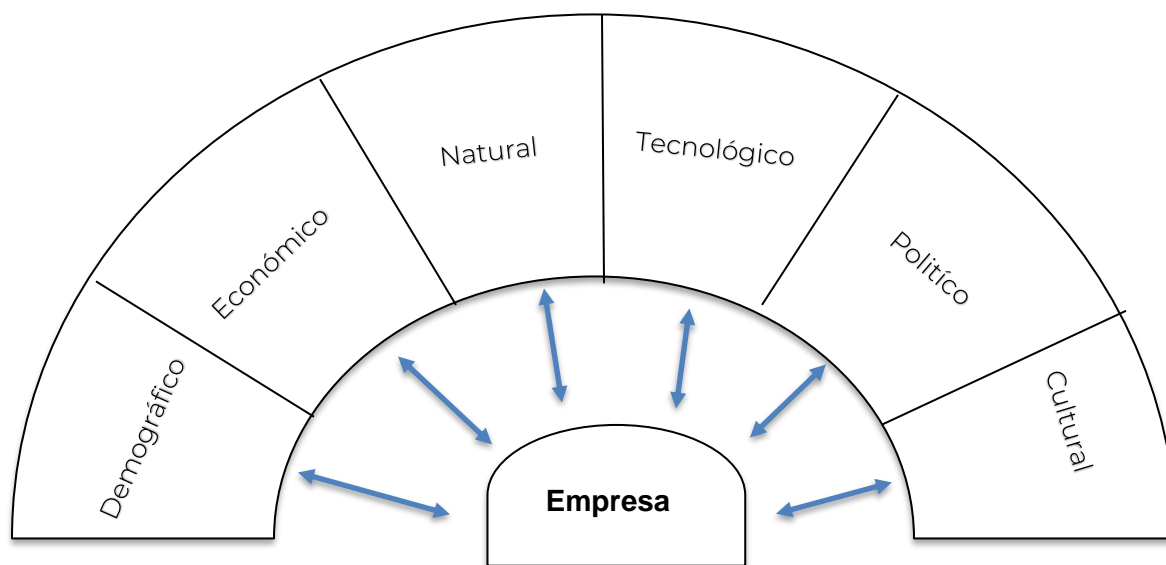
Fuente: Elaboración propia sobre Imagen obtenida del libro Fundamentos de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, 67)

- **Macroentorno**

A continuación, se muestran las 6 fuerzas principales que afectan el macroentorno.

Figura 11

**Macroentorno y sus componentes**



Fuente: Elaboración propia sobre imagen obtenida del libro Fundamentos de Marketing. (Kotler & Armstrong, 2013, 70)

En cuanto al macroentorno vale la pena mencionar algunos factores que para nuestro documento serán relevantes:

### **Entorno demográfico**

Factor demográfico debido a su importancia para dimensionar las tendencias y el comportamiento de los mercados. Los mercadólogos pueden obtener información relevante cuando “Analizan los cambios en las edades y estructuras familiares, cambios geográficos de población, características educativas y diversidad de población” (Kotler & Armstrong, 2013, 70)

### **Entorno político y social**

Se define como las “Leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada.” (Kotler & Armstrong, 2013, 80). En este sentido cobra relevancia la importancia que le dan los consumidores y la presión que ejercen grupos de influencia sobre el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, procurando que vayan más allá de lo que permiten las leyes y busquen siempre hacer las cosas bien.

La vinculación con causas que valgan la pena es relevante para nuestro análisis, no solo por la implicación de una tendencia, sino también por la consideración de este apartado en cuanto al posicionamiento que puede llegar a tener sobre el plan o modelo propuesto. De esta manera se considera el impacto social como un pilar fundamental para el posicionamiento de los proyectos empresariales de las nuevas generaciones.

### **Entorno cultural**

Según (Kotler & Armstrong, 2013) tenemos la siguiente definición:

El entorno cultural consiste en las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de una sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos. Las personas crecen en una sociedad determinada que forma sus creencias y valores básicos. Absorben una visión del mundo que define su relación con los demás. (pág. 83)

Este apartado es de gran importancia debido a la implicación que tiene para nuestro estudio el contexto cultural de la población en cuestión para el posicionamiento en la industria de los juguetes eróticos. Como mencionamos anteriormente en el marco contextual, los paradigmas sociales actuales y los tabúes que rodean a dicha industria se

constituyen como un factor crucial para el modelo de posicionamiento que se espera proponer.

- **Comportamiento del consumidor**

Según (Kotler & Armstrong, 2013) tenemos que:

El comportamiento de compra del consumidor se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo propio. La investigación de mercados es la encargada de ofrecer las cifras y estadísticas sobre algunos factores importantes en la toma de decisiones de los consumidores. Algunas de las preguntas deben responder al “dónde, cómo, cuánto, cuándo y por qué lo compran. (pág. 128)

**Características que afectan el comportamiento del consumidor.**

- **Factores culturales**

“Los factores culturales ejercen una influencia amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor. Los mercadólogos deben comprender el papel que juegan la cultura, subcultura y clase social del comprador.” (Kotler & Armstrong, 2013, 129) A continuación vamos a revisar algunos de los factores más influyentes y sobre todo que guardan una estrecha relación con el propósito de nuestra investigación.

### **Cultura**

“La cultura es la causa más básica de los deseos y el comportamiento de una persona. El comportamiento humano es, en gran medida, aprendido. Al crecer en una sociedad, el niño aprende valores básicos, percepciones, deseos y comportamientos de su familia y otras instituciones importantes.” (Kotler & Armstrong, 2013, 129)

### **Subcultura**

“Cada cultura contiene pequeñas subculturas o grupos de personas con sistemas de valores compartidos basados en experiencias de vida y situaciones comunes.” (Kotler & Armstrong, 2013, 129)

### **Clases sociales**

“Casi todas las sociedades tienen alguna forma de estructura de clases sociales. Las clases sociales son divisiones relativamente permanentes y ordenadas de la sociedad, cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.” (Kotler & Armstrong, 2013, 129)

- **Factores sociales**

“El comportamiento del consumidor también está influido por factores sociales, tales como pequeños grupos del consumidor, su familia, roles sociales y estatus.” (Kotler & Armstrong, 2013, 132).

### **Grupos y redes sociales**

Aquí se considera un factor importante como lo es la influencia de las redes sociales, sus comunidades, los líderes de opinión o influencers, quienes desempeñan un rol fundamental para el posicionamiento actual de las marcas y/o organizaciones.

- **Factores psicológicos**

#### **Creencias y actitudes**

De acuerdo con (Kotler & Armstrong, 2013):

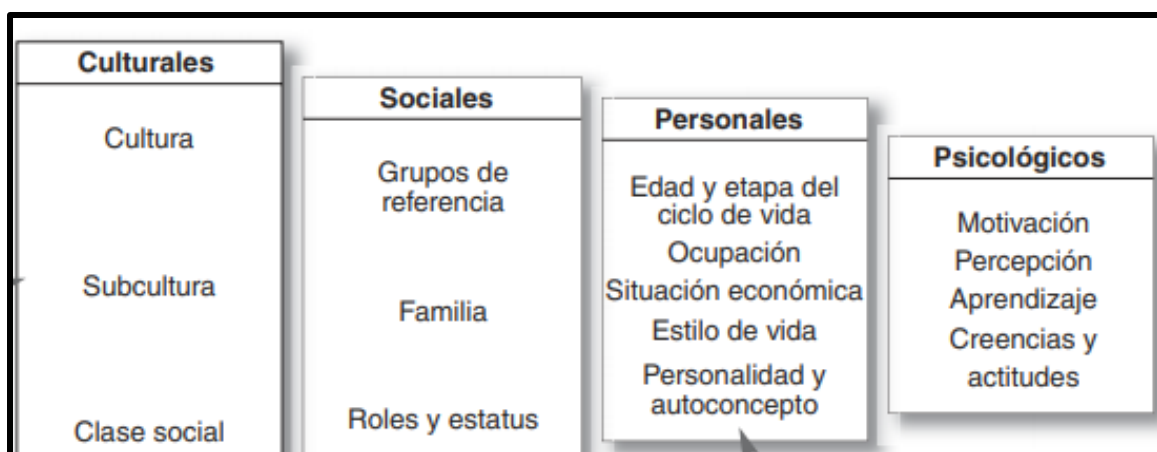
A través de hacer y aprender, las personas adquieren creencias y actitudes. Éstas, a su vez, influyen en su comportamiento de compra. Una creencia es un pensamiento descriptivo que un individuo tiene acerca de algo. La actitud describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias consistentemente favorables o desfavorables de una persona hacia un objeto o idea. (pág. 141)

Este factor es quizás uno de los riesgos más grandes que se puedan presentar para el planteamiento del modelo, debido a que el arraigo a las creencias de los consumidores objetivo puede influir en gran medida sobre el posicionamiento de cualquier empresa que desee participar en la industria de la cual es objeto dicho estudio.

A continuación, se anexa gráfica para identificar los principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor.

Figura 12

**Principales factores que influyen en el comportamiento del consumidor.**



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, 130)

### 5.5. Casos de estudio:

- **An Application of a Product Positioning Model to Pharmaceutical Products**

El presente caso de estudio corresponde al análisis de un modelo de posicionamiento para un producto consumible de la industria farmacéutica y nos puede servir como punto de referencia no solamente para analizar modelos similares en productos de uso médico sino también para darnos un enfoque en los elementos clave a tomar en cuenta para establecer un modelo de posicionamiento. Considerando que evidentemente los resultados y variables del estudio de dicho producto pueden afectar el modelo y entendiendo que este caso en particular puede presentar limitantes, vale la pena ser enfáticos en lo que se pretende rescatar para nuestra investigación, considerando algunos apartes que nos puedan ayudar a profundizar más adelante en una propuesta de solución que sea viable y pueda presentar algunos antecedentes como fuente para deducir posibles herramientas que resulten ser óptimas en su determinación.

En dicho caso nos presentan Paul y Abba el modelo ASIMOPT (Modelo de simulación y optimización) que proviene del análisis de los modelos de posicionamiento de productos orientados a conjuntos de los cuales sugieren su uso para propósitos analíticos y los modelos de escalamiento multidimensional MDS para visualización accesoria. De aquí podemos deducir que el primer paso para construir el modelo fue tomar como base el análisis de los atributos del producto de los principales competidores, es decir, se toma como referencia el benchmark o análisis de competencia para entender en cuáles de los principales atributos a destacar del producto puede recaer una posible estrategia de posicionamiento. En segundo lugar, se enfocan en calcular una ponderación

estimada de la importancia de estos para los consumidores, a través de focus group que tienen la intención de medir la percepción de estos al respecto, así como conocer su entorno, lo cual podemos interpretar como un análisis de los consumidores objetivo para conocer su nivel de prioridades al respecto y entender así donde se deben enfocar los esfuerzos para la creación y comercialización del producto. En otras palabras, los anteriores puntos nos hablan de un análisis detenido sobre la importancia de conocer al consumidor y los factores demográficos que lo rodean en su entorno, para determinar un posible nicho de mercado y conocer entonces los competidores que allí se ubican para proponer el modelo de posicionamiento óptimo para el producto. Sumado a esto podemos mencionar que se le atribuyen posibles costos ponderados por atributo al producto para determinar así dónde se debe de hacer mayor énfasis en la comunicación de acuerdo con la estrategia seleccionada. (Green & Krieger, 1992, 118-122)

En este análisis también nos muestran la importancia de conocer un poco sobre la participación de mercado de los oferentes actuales o una estimación de esta para configurar posibles escenarios y tener un panorama más claro de la situación, así como posibles áreas de oportunidad que profundicen en nuevas posibilidades de mercado.

En resumen de este documento en particular queremos hacer referencia a la estimación de variables fundamentales para el estudio en cuestión, donde se determinan el análisis del consumidor, su entorno demográfico, la participación de los competidores, su oferta de valor y la ponderación de estos como atributos del producto para una posible interpretación del entorno dónde se desea competir para darle vida a la comunicación de cada oferente como parte de la estrategia dentro del planteamiento de un modelo que pueda servir para el posicionamiento de un producto en la industria farmacéutica. Dado que nuestro producto puede llegar a tener ciertas similitudes por el grado de interacción



con los usuarios finales, consideramos que este caso es relevante y puede ser de alguna manera facultativo para nuestras futuras propuestas de solución.

Sin embargo, algunas otras variables podrían ser consideradas como relevantes, aunque no se ven reflejadas en este caso de estudio y por lo tanto se decide consultar otros autores para ampliar un poco la perspectiva y determinar posibles incidencias en la determinación de los posibles modelos.

- **Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning**

En este caso de estudio documentado nos disponemos a revisar el modelo de atributos del producto, una herramienta para medir el posicionamiento de productos que tiene su base en la literatura económica de (Lancaster, 1966, 1979), quien nos plantea el modelo de demanda del consumidor. El valor agregado o ventaja competitiva de los productos de acuerdo con esta herramienta está determinado por tres componentes principales que son: la calificación de atributos, restricciones presupuestarias y curvas de indiferencia. Siendo las variables de presupuesto del consumidor y precio, las ventajas clave respecto a los demás modelos o herramientas que nos permiten determinar el posicionamiento de una marca. (Gwin & Gwin, 2003, 30)

De cualquier manera y como allí se menciona, existen otros modelos para evaluar el posicionamiento de una marca como lo son el escalado multidimensional, análisis de factores, análisis discriminante y modelo compositivo de múltiples factores. En este caso se relaciona el modelo de atributos del producto con el modelo de múltiples factores debido a que este por sí solo no logró alcanzar gran difusión y uso en la época. (Gwin & Gwin, 2003, 30)

Para el posicionamiento de marca es importante considerar con base en los diferentes modelos y como una generalidad aspectos tales como el mercado objetivo, la diferenciación del producto versus el de los competidores, el valor de estas diferencias para el mercado objetivo y la habilidad para demostrar o comunicar dichas diferencias.

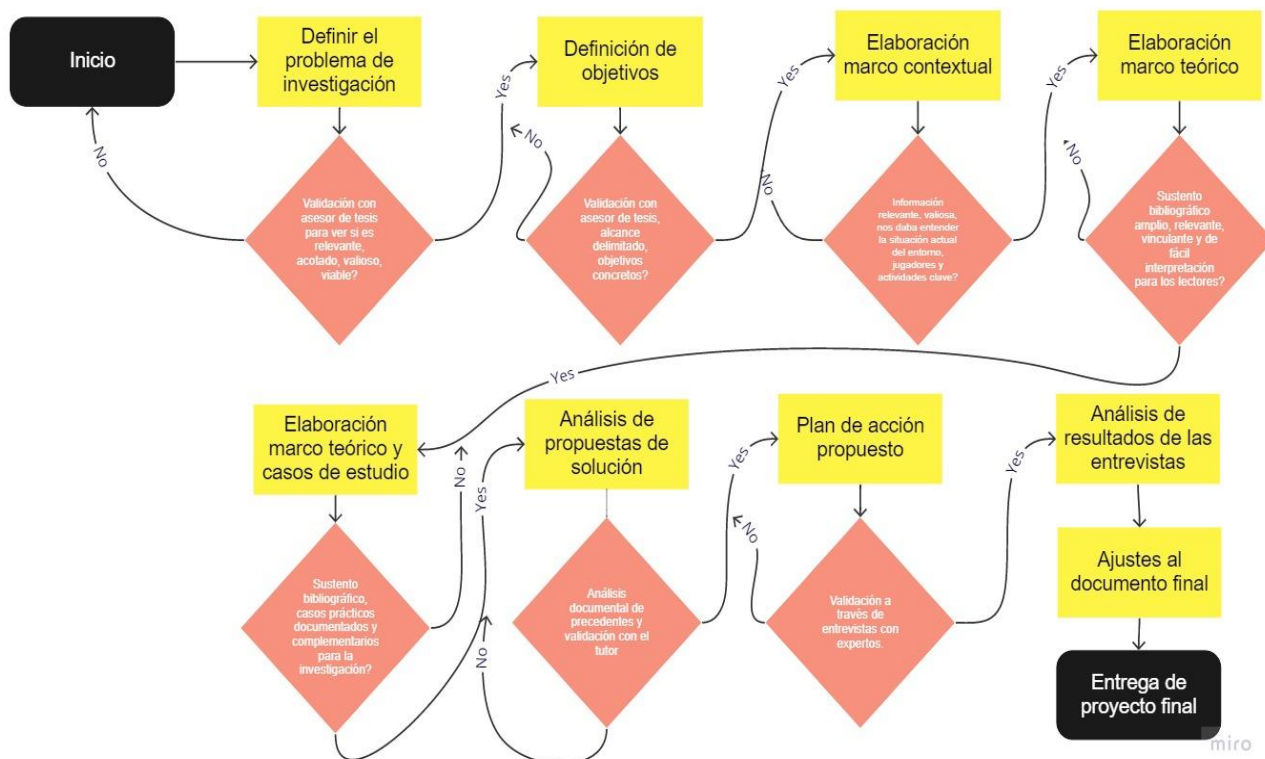
Los atributos del producto nos muestran en este caso como los consumidores tienen ciertas preferencias basadas en la cantidad y tipo de atributos percibidos de un determinado producto, por lo cual estos se constituyen desde lo más simple hasta lo más complejo en un factor esencial para la toma de decisiones del consumidor final que está orientada a maximizar la utilidad estando sujeta a un presupuesto o intercambio de valor por prestaciones de un producto o servicio.

## **6. Metodología de trabajo**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó la metodología definida en la materia proyecto de vinculación industrial de la Universidad Iberoamericana, misma que se relaciona y sustenta principalmente en el concepto de Namakforoosh. (Namakforoosh, 2005, 60)

De esta manera se sugieren los siguientes pasos para el desarrollo de la investigación:

### **6.1. Diagrama de la metodología**



Fuente: Imagen de elaboración propia para ilustrar el modelo.

## 6.2. Identificar el problema de investigación y plantear objetivos.

En esta primera etapa del proyecto que supone la definición del problema de investigación se realizaron algunas entrevistas con el personal académico de la universidad para analizar ciertas problemáticas que pudieran constituir el análisis y estudio de caso que aquí se presenta. (Saldarriaga, 2021)

A partir del momento en que se define la problemática o necesidad, se decide profundizar y ampliar la comprensión del caso en cuestión para determinar los objetivos y el alcance de este a lo largo del proyecto. En principio, la definición de estos sirvió para

aclarar el panorama, sin embargo, con el avance de la investigación se fueron acotando los objetivos para terminar definiendo aquellos que resultaron ser más precisos y relevantes.

### **6.3. Elaborar marco contextual.**

Una vez identificado el problema o necesidad y los objetivos, se comienza por realizar una investigación para comprender el contexto social e histórico de la industria erótica y los diferentes componentes que están relacionados, como lo son la educación, la cultura, la salud pública, entre otros. Esto hizo posible visualizar el entorno que rodea a la problemática y evaluar diferentes factores y actores clave que se encuentran vinculados al caso de estudio. A través de la recopilación bibliográfica de diferentes autores, se pudieron establecer las limitantes y barreras históricas que ha tenido la industria, para posteriormente integrar el entorno actual de los competidores, el comportamiento de los consumidores, el marco legal e incluso publicitario para analizar la capacidad de influencia de estos en nuestra investigación, permitiéndonos ofrecer objetividad y profundidad en dicho estudio.

### **6.4. Elaborar marco teórico y estudio de casos.**

Una vez realizado el marco contextual, se comienza por definir los conceptos clave relacionados con dicha investigación y vinculados a la gestión de la innovación tecnológica, soportados en una base bibliográfica que se complementa con diversas fuentes y autores reconocidos para ofrecer una investigación documental exhaustiva que permita a los lectores comprender y facilitar la lectura y el análisis de la problemática y su posterior propuesta de solución. El análisis de casos de estudio se llevó a cabo de la misma manera, a través de la investigación documental de industrias, procesos y modelos

que fueran afines y pudieran ofrecer soporte documental a la investigación a través de situaciones similares, posibles problemas, sugerencias o resultados.

### **6.5. Propuestas de solución**

Se realizó una investigación que está documentada en el marco contextual y el marco teórico, en la cual se ofrece una serie de elementos que fueron relevantes para el desarrollo de la solución propuesta, como lo fue identificar los diferentes aspectos sociales, culturales, políticos, educativos, religiosos, entre otros, que nos permitieron entender al consumidor y la situación histórica y actual del mercado. Posteriormente se analizaron elementos relacionados con la innovación tecnológica, su gestión y los principales componentes de la mercadotecnia para proponer una solución integral que nos permitiera visualizar un modelo de implementación para el posicionamiento de marca en la industria en cuestión. En particular se tomó como base el modelo de las 4P's, que más adelante se transformaría en uno ajustado a los procesos tecnológicos, las diferentes herramientas de análisis del mercado y sus respectivas variables, los pasos para la gestión del modelo de innovación, sus responsables y actores clave. De igual manera se tomaron como referencia algunas implementaciones previamente realizadas en otras industrias, así como documentos que pudieran ofrecer información de valor o variables a considerar para nuestro modelo. Por último, se realizaron 4 entrevistas con expertos para verificar la viabilidad técnica del modelo y su posible implementación.

### **6.6. Validación de la solución**

A partir de la propuesta de solución desarrollada de acuerdo con la documentación e información obtenida se realizó un plan de validación o iteración con un conjunto de

expertos para recibir la retroalimentación necesaria que permitiera identificar las principales áreas de oportunidad que presentaba el modelo inicial propuesto para mejorarlo.

La validación consistió entonces en realizar una entrevista individual a cada uno de los cuatro expertos que fueron cuidadosamente seleccionados y que de una u otra manera se encuentran relacionados con áreas afines a la innovación, el emprendimiento, la mercadotecnia, la administración y la gestión empresarial en su vida profesional. Ver Anexo I.

La validación ofreció como resultado retroalimentación valiosa de los entrevistados para realizar mejoras sobre el modelo, mismas que podemos agrupar en ajustes de variables, cambios en la gestión del modelo e incorporación de procesos tecnológicos más recientes. Uno de los más significativos fue reemplazar el modelo antiguo de las 4P's por uno de reciente creación por parte de Accenture, conocido como el modelo CX (Customer Experience), que viene siendo la siguiente generación del modelo de BX (Business Experience), para lograr así redimensionar la propuesta de valor tecnológica, adaptándose a las variables que debe contemplar todo emprendimiento que se sustenta en plataformas digitales, considerando sus implicaciones. Así mismo, fueron involucrados algunos elementos en la etapa de control para otorgarle mayor visibilidad e información de valor a los directivos para la respectiva toma de decisiones previo a la iteración del modelo. Se consideró la voz del cliente de acuerdo con las recomendaciones como un componente externo debido a la importancia y fue modificado el planteamiento inicial sobre donde debía comenzar la iteración del modelo de innovación en el cual se respalda la solución para dar origen al proceso de mejora continua que se tiene incorporado, entre otros.

En términos generales la información documentada de mercadotecnia y gestión de la innovación tecnológica fue útil para el desarrollo de la propuesta de solución, a excepción de algunos conceptos que se vieron afectados o bien modificados por actualizaciones de estos en materia de ejecución para dar lugar al uso de metodologías más recientes y de aplicación en entornos tecnológicos digitales.

Con todas las ideas y retroalimentación generada a partir de las entrevistas con los expertos el modelo fue modificado en diferentes ocasiones y revisado nuevamente con ellos para obtener una propuesta final, misma que se presenta en este documento como solución.

## **7. Propuesta de solución**

En este punto converge la investigación del marco contextual, teórico y metodológico con la propuesta de solución y se logra obtener la retroalimentación oportuna de los expertos con el fin de realizar los ajustes necesarios para la presentación del prototipo final que nos disponemos a implementar.

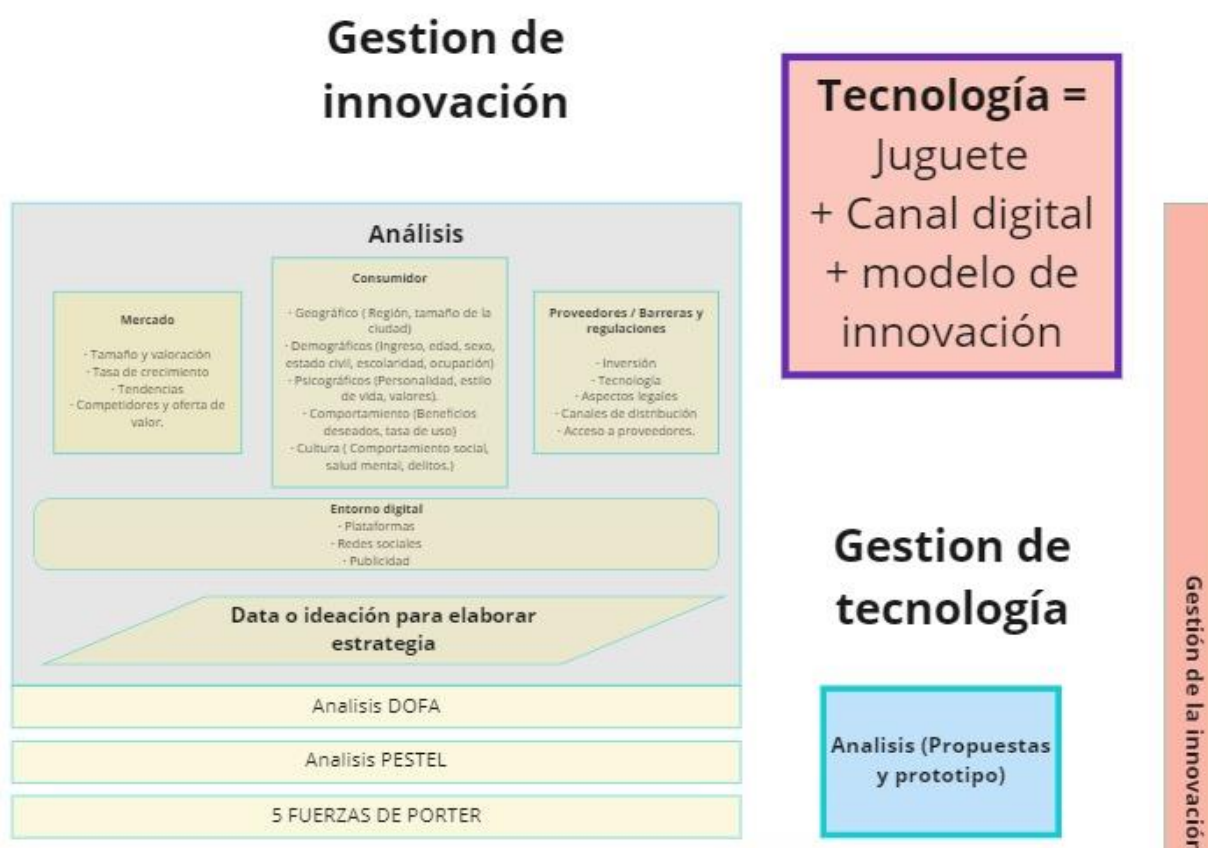
Es importante mencionar que dentro del análisis exploratorio no se encontraron modelos existentes para el posicionamiento de una tienda en línea de juguetes eróticos, por lo tanto, debemos ser cuidadosos al ejecutar un modelo sin precedentes que si bien cuenta con la validación de algunos expertos resulta imposible determinar el éxito o fracaso a priori.

El modelo de posicionamiento entonces se compone de un eje central donde se puede observar el proceso de gestión de la innovación compuesto por 4 bloques o etapas a considerar. Es importante nuevamente mencionar que para efectos de nuestro modelo se debe considerar la tecnología dentro del contexto como algunos de los 3 componentes

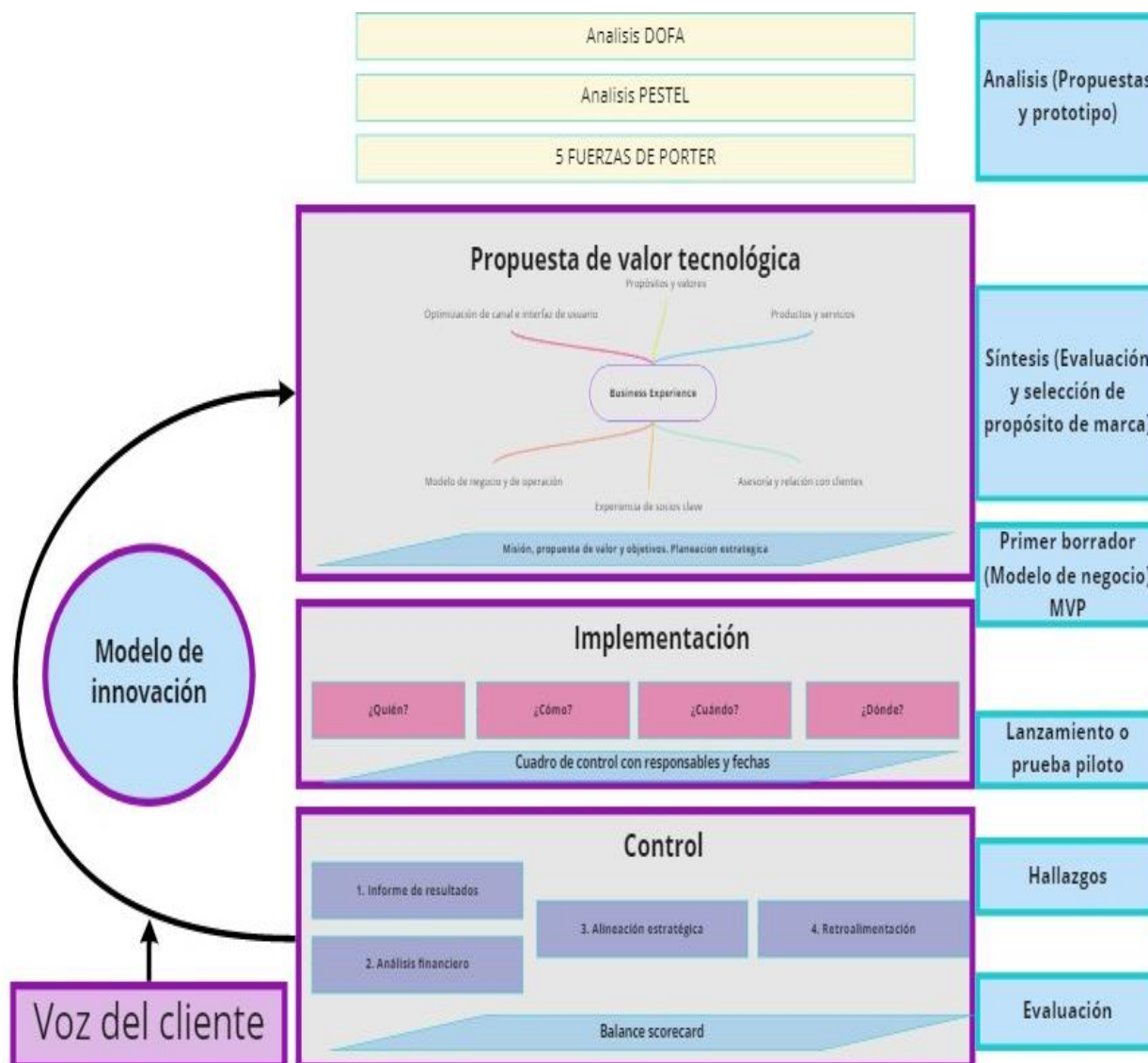
mencionados, como lo son los juguetes, el canal digital de venta y el modelo de innovación.

## 7.1. Modelo de posicionamiento

# Modelo de posicionamiento







## 7.2. Fase de análisis

En esta etapa inicial podemos dividir el trabajo en dos fase, la primera de investigación externa sobre el entorno que rodea a la industria, los diferentes componentes que se deben considerar en el análisis de mercado, el reconocimiento del consumidor o cliente potencial y las diferentes variables que pueden afectar su comportamiento, así como el análisis de proveedores, barreras y regulaciones aplicables al negocio, todo esto dentro del contexto digital para tener un mejor entendimiento de su vinculación con las

plataformas digitales, las redes sociales, el tipo de publicidad, entre otros. Como segunda fase tenemos un análisis preliminar de los componentes internos del negocio, es decir los elementos con los que estaremos más adelante formulando una propuesta de valor para nuestros clientes. Nuestra etapa de análisis concluye con la elaboración de algunas matrices que pueden ofrecernos un panorama general de la situación considerando el análisis externo e interno del negocio.

### **7.3. Fase de propuesta de valor tecnológica**

La propuesta de valor tecnológica está formada por algunos de los aspectos que considero son más relevantes para el posicionamiento de acuerdo a la etapa de síntesis, teniendo como marco de referencia el modelo de BX o Business Experience que está basado fundamentalmente en toda una experiencia desarrollada con el objetivo de satisfacer las necesidades humanas a través de un propósito, esto en otras palabras es el aprovechamiento o gestión de la tecnología teniendo como base un propósito que va más allá de los productos o servicios que se pueden ofrecer. La síntesis de la información y posterior traslado a la generación de nuestra oferta de valor nos dará como resultado en términos de gestión tecnológica una planeación estratégica o primer borrador MVP.

### **7.4. Fase de implementación**

A partir del primer borrador o MVP debemos proceder con la ejecución de las diferentes tareas que se consideren pertinentes para llevar a cabo nuestra propuesta de valor tecnológica, esto debe ser un proceso riguroso y estipulado a manera de calendario con responsables y actividades clave para los diferentes momentos asignados, teniendo claridad del proceso a seguir se debe monitorear y controlar los avances en la ejecución

del plan, lo que se propone como herramienta para la medición de estos procesos corresponde a la siguiente etapa de control. En este punto nos encontramos en la fase de lanzamiento o prueba piloto del proceso, en la cual nos encargamos de ejecutar un primer ejercicio que nos permita más adelante conseguir las métricas y KPIs necesarios para realizar la evaluación de nuestro modelo.

### **7.5. Fase de control**

En esta etapa se considera la medición de los diferentes aspectos involucrados, por un lado, tenemos el análisis cuantitativo y cualitativo de la operación y sus involucrados para entender y fortalecer posibles áreas de oportunidad en cuanto a la propuesta de valor tecnológica y por otro lado tenemos la evaluación financiera o económica como resultado de la operación del proyecto piloto o MVP. Estos dos aspectos sumados nos pueden ofrecer un panorama real para la alineación estratégica que se requiere realizar sobre uno o algunos de los componentes de nuestra oferta de valor agregado para el posicionamiento del emprendimiento tecnológico, teniendo como etapa final la retroalimentación del equipo y toma de decisiones sobre los ajustes necesarios para dar continuidad a la ejecución.

### **7.6. Modelo de innovación**

A partir de la alineación estratégica se toman las decisiones necesarias para ajustar el modelo propuesto, esto quiere decir que las métricas y ejecución implementada tendrá un efecto de iteración constante a partir de su evaluación, por lo cual estamos frente a un organismo vivo, o modelo de innovación que nos permite afectar las diferentes variables regresando constantemente sobre el proceso para modificarlas teniendo como objetivo

lograr un impacto positivo que permita mejorar la respuesta del consumidor final, este modelo de innovación cobra vida a partir de la respuesta que se tenga por parte de los clientes, mismos que ayudaran a retroalimentar el sistema y junto con la valoración operativa y financiera terminaran por ofrecer alternativas de cambio sobre la propuesta de valor tecnológica.

### **7.7. Gestión de tecnología**

Los pasos de gestión de la tecnología fueron mencionados anteriormente en la descomposición del modelo y parten del análisis interno y externo para tener como base el conocimiento de las diferentes variables implicadas. Este modelo nos ayuda también a ubicarnos y entender que a partir de la síntesis es donde se verá reflejada la iteración que menciono anteriormente, es decir la ejecución del modelo de innovación o gestión del cambio sobre el planteamiento trazado para el posicionamiento del emprendimiento parte de allí y continúa su camino hasta los hallazgos y posterior evaluación que nos permitirá obtener la información necesaria junto a la voz del cliente para iterar el modelo una y otra vez afectando como ya lo mencionamos las variables necesarias en la oferta de valor tecnológica.

Por último, la gestión de la innovación tecnológica se considera transversal y corre a lo largo de la implementación de todo el modelo de posicionamiento.

## 8. Plan de implementación (Modelo en cascada)

Tabla 2

### Plan de implementación

Nombre	DISEÑO Y DESARROLLO												SALE AL MERCADO Y ARRANCA OPERAC					
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<b>1 Analisis</b>																		
<b>1.1 Analisis de mercado</b>																		
1.1.1 Identificar tamaño y valoración de mercado	█	█																
1.1.2 Hacer analisis de tendencias de mercado	█	█	█															
1.1.3 Identificar competidores directos e indirectos		█	█	█														
<b>1.2 Analisis de consumidor</b>																		
1.2.1 Hacer analisis geografico			█															
1.2.2 Hacer analisis demografico				█														
1.2.3 Hacer analisis psicografico					█													
1.2.4 Hacer analisis de comportamiento						█												
1.2.5 Hacer analisis de cultura							█											
<b>1.3 Analisis de proveedores / Barreras legales</b>																		
1.3.1 Hacer analisis de proveedores							█											
1.3.2 Hacer analisis de distribución								█										
1.3.3 Hacer analisis legal									█									
<b>1.4 Hacer analisis del entorno digital</b>																		
1.4.1 Hacer analisis de plataformas								█										
1.4.2 Hacer analisis de redes sociales									█									
<b>1.5 Data o ideación de estrategia</b>																		
1.5.1 Definir la información inicial de mi negocio								█	█									
<b>1.6 Realizar y analizar herramientas de diagnostico</b>																		
1.6.1 Definir herramientas a utilizar										█								
1.6.2 Correr modelos o herramientas											█							
<b>2 Definición</b>																		
<b>2.1 Generación propuesta de valor</b>																		
2.1.2 Definir propuesta de valor / planeación estrategica											█	█						
<b>3 Implementación</b>																		
<b>3.1 Implemetación de plan de acción</b>																		
3.1.1 Ejecución de plan de acción													█	█	█	█	█	█
<b>4 Control</b>																		
4.1 Control y revisión de resultados																		
4.2 Alineación estrategica y retroalimentación																		

Nombre	SALE AL MERCADO Y ARRANCA OPERACIONES																							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
<b>1 Analisis</b>																								
<b>1.1 Analisis de mercado</b>																								
1.1.1 Identificar tamaño y valoración de mercado																								
1.1.2 Hacer analisis de tendencias de mercado																								
1.1.3 Identificar competidores directos e indirectos																								
<b>1.2 Analisis de consumidor</b>																								
1.2.1 Hacer analisis geográfico																								
1.2.2 Hacer analisis demográfico																								
1.2.3 Hacer analisis psicográfico																								
1.2.4 Hacer analisis de comportamiento																								
1.2.5 Hacer analisis de cultura																								
<b>1.3 Analisis de proveedores / Barreras legales</b>																								
1.3.1 Hacer analisis de proveedores																								
1.3.2 Hacer analisis de distribución																								
1.3.3 Hacer analisis legal																								
<b>1.4 Hacer analisis del entorno digital</b>																								
1.4.1 Hacer analisis de plataformas																								
1.4.2 Hacer analisis de redes sociales																								
<b>1.5 Data o ideación de estrategia</b>																								
1.5.1 Definir la información inicial de mi negocio																								
<b>1.6 Realizar y analizar herramientas de diagnostico</b>																								
1.6.1 Definir herramientas a utilizar																								
1.6.2 Correr modelos o herramientas																								
<b>2 Definición</b>																								
<b>2.1 Generación propuesta de valor</b>																								
7.2 Definir propuesta de valor / planeación estrategica																								
<b>3 Implementación</b>																								
<b>3.1 Implemetación de plan de acción</b>																								
3.1.1 Ejecución de plan de acción																								
<b>4 Control</b>																								
4.1 Control y revisión de resultados																								
4.2 Alineación estrategica y retroalimentación																								

Fuente: Elaboración propia.

El plan de implementación se contempla como un proceso de 28 semanas en cascada, durante las cuales se deben ir completando las diferentes etapas del proyecto para avanzar conforme a lo estipulado, una vez concluido el proceso se puede comenzar con la iteración como se explica en la propuesta de solución a partir de la actividad 2. Generar propuesta de valor agregado, lugar donde converge el modelo de innovación.

## 9. Análisis de riesgos

Tabla 1

### Análisis de riesgos

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Nivel de riesgo</b>
<b>Análisis de mercado</b>	Se identifica la posibilidad remota de no encontrar suficiente información para el entendimiento y análisis de mercado en la totalidad de los temas identificados como prioritarios.	Negativo	Bajo
<b>Análisis de consumidor</b>	Se identifica la posibilidad de no encontrar suficiente información para el entendimiento y análisis del consumidor, se prevé que pueda requerirse en cierto punto la compra de informes especializados o investigaciones de mercado para entender mejor a los consumidores de acuerdo con las tendencias y cambios que se presentan.	Negativo	Bajo

<b>Análisis de proveedores / barreras y regulaciones</b>	Se identifica la posibilidad de un cambio en la legislación mexicana y que por lo tanto esto pueda representar limitaciones para los diferentes componentes de la propuesta de valor tecnológica para la gestión del proyecto.	Negativo	Bajo
<b>Análisis del entorno digital</b>	Como resultado de los riesgos anteriormente mencionados se identifica la posibilidad de no tener suficiente información sobre la aplicación de los temas anteriores al ecosistema digital.	Negativo	Bajo
<b>Ideación de la estrategia</b>	Existe la posibilidad de que la ideación de la estrategia resulte ser subjetiva y se presenten diferencias al momento de la ejecución.	Negativo	Moderado
<b>Herramientas de diagnóstico</b>	Existe la posibilidad de que esta valoración resulte ser subjetiva y presente algunas diferencias al momento de la ejecución. De igual manera se puede presentar un riesgo si las herramientas seleccionadas no son las correctas y esto contribuye a no obtener información de valor para los siguientes pasos.	Negativo	Moderado
<b>Generación de propuesta de valor</b>	Existe la posibilidad de que la propuesta de valor tenga vicios debido a la falta de información o errores que se presenten en la misma, es decir como consecuencia de los riesgos anteriormente mencionados.	Negativo	Moderado
<b>Implementación del plan / Colaboradores</b>	No contar con un equipo suficientemente calificado o preparado para elaborar y gestionar las tareas de acuerdo con los objetivos establecidos. De igual manera se considera como un riesgo moderado la falta de acoplamiento del equipo de trabajo a la organización y sus procesos.	Negativo	Moderado
	No contar con las plataformas, servicios y productos necesarios en tiempo y forma		



<b>Implementación del plan / Tiempos de ejecución</b>	para garantizar la operación del negocio de acuerdo con el plan estipulado. De igual manera se contempla como riesgo moderado cualquier retraso en la ejecución de las etapas del modelo de posicionamiento para la liberación del prototipo o MVP.	Negativo	Moderado
<b>Implementación del plan / Costos de operación</b>	Existe la posibilidad de que se presenten variaciones con respecto al presupuesto de gastos y costos de la operación por retrasos en la implementación de este.	Negativo	Moderado
<b>Implementación del plan / Plataformas de venta y comunicación con cliente.</b>	Existe la posibilidad de que las plataformas puedan presentar errores o retrasos en su creación para una adecuada operación. De igual manera se debe cuidar el plan de ejecución de comunicación y lanzamiento de marca.	Negativo	Moderado
<b>Control y revisión de resultados</b>	Existe la posibilidad de no obtener suficiente información cualitativa de parte de los clientes y por lo tanto no generar mejoras de acuerdo con sus necesidades.	Negativo	Bajo
<b>Alineación estratégica y retroalimentación</b>	Existe la posibilidad de que el equipo no logre interpretar y traducir correctamente los resultados y retroalimentación obtenida para realizar mejoras de la propuesta de valor tecnológica y por lo tanto no se adopten cambios en las diferentes áreas involucradas, generando retrasos en la mejora continua del proceso.	Negativo	Alto

Fuente: Elaboración propia.

## 10. Análisis financiero

### 10.1. Supuestos del análisis.

Tabla 3

#### Supuestos considerados para el análisis financiero

SUPUESTOS	
Precio membresía	900
Volumen inicial de membresías	20
Cientes inicial	30
Venta promedio por cliente	1200
Capital inicial	\$200,000.00
Costo productos membresía	55.00%
Costo productos	45.00%
Crecimiento mensual	15.00%

Fuente: Análisis propio.

## 10.2. Flujo de efectivo

Tabla 4

### Supuestos considerados para el análisis financiero

Concepto	Columna1	Base calculo	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	ANUAL
		Base													ANUAL
Financiamiento FFF			\$ -	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00						-\$ 100,000.00			-\$ 100,000.00	
Financiamiento Bancario															\$ -
Compra juguetes	mensual	\$ 1,200.00			\$ -	\$ 36,000.00	\$ 41,400.00	\$ 47,610.00	\$ 54,751.50	\$ 62,964.23	\$ 72,408.86	\$ 83,270.19	\$ 95,760.72	\$ 110,124.82	\$ 604,290.31
Servicio de Suscripción	mensual	\$ 900.00			\$ -	\$ 18,000.00	\$ 20,700.00	\$ 23,805.00	\$ 27,375.75	\$ 31,482.11	\$ 36,204.43	\$ 41,635.09	\$ 47,880.36	\$ 55,062.41	\$ 302,145.16
															\$ -
<b>Total Ingresos</b>		\$ 2,100.00	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 54,000.00	\$ 62,100.00	\$ 71,415.00	\$ 82,127.25	\$ 94,446.34	\$ 8,613.29	\$ 124,905.28	\$ 143,641.07	\$ 65,187.23	\$ 906,435.47
															\$ -
Legal				\$ 20,000.00											
Personal	mensual	\$ 15,000.00		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 165,000.00
Plataforma		\$ -	\$ -	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,000.00
Marketing y publicidad	mensual	\$ -	\$ -	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 187,000.00
Costo juguetes	mensual					\$ 16,200.00	\$ 18,630.00	\$ 21,424.50	\$ 24,638.18	\$ 28,333.90	\$ 32,583.99	\$ 37,471.58	\$ 43,092.32	\$ 49,556.17	\$ 271,930.64
Costo membresía	mensual					\$ 9,900.00	\$ 11,385.00	\$ 13,092.75	\$ 15,056.66	\$ 17,315.16	\$ 19,912.44	\$ 22,899.30	\$ 26,334.20	\$ 30,284.33	\$ 166,179.84
<b>Total Egresos</b>		\$ 15,000.00	\$ -	\$ 67,000.00	\$ 47,000.00	\$ 58,100.00	\$ 62,015.00	\$ 66,517.25	\$ 71,694.84	\$ 77,649.06	\$ 84,496.42	\$ 92,370.89	\$ 101,426.52	\$ 111,840.50	\$ 820,110.47
Ingresos - Egresos			\$ -	\$ 33,000.00	\$ 53,000.00	-\$ 4,100.00	\$ 85.00	\$ 4,897.75	\$ 10,432.41	\$ 16,797.27	-\$ 75,883.13	\$ 32,534.40	\$ 42,214.55	-\$ 46,653.26	\$ 86,324.99
Acumulado		0 \$	\$ -	\$ 33,000.00	\$ 86,000.00	\$ 81,900.00	\$ 81,985.00	\$ 86,882.75	\$ 97,315.16	\$ 114,112.44	\$ 38,229.30	\$ 70,763.70	\$ 112,978.25	\$ 66,324.99	#!NUM!

Fuente: Análisis propio.

## **11. Conclusiones**

Con la opinión de los expertos se puede validar que existen modelos que pueden servir como referencia inicial, pero después de su validación, queda claro que una reiteración continua o excesiva del modelo no garantizará mayor efectividad.

Se puede inferir también que las variables consideradas en dicho modelo no son limitativas o excluyentes de otras que pudieran integrarse en el modelo para ofrecer mayor posibilidad de conocimiento y adaptación al mercado y sus consumidores.

Podemos decir que de acuerdo con los objetivos específicos que fueron planteados, se logró analizar otros modelos, encontrar las variables, herramientas, actores y habilitadores para ofrecer un planteamiento y diseño de un modelo propio y la gestión de la innovación tecnológica asociada a este.

Finalmente se podría decir que a partir de los hallazgos logramos encontrar un modelo propicio con base en la metodología propuesta para lograr insertarnos en el mercado.

## **12. Anexos**

### **12.1. Anexo I (Entrevistas)**

Las entrevistas desarrolladas para el caso de estudio en cuestión se llevaron a cabo con algunos expertos que tiene diferentes perfiles y roles dentro de las organizaciones donde laboran, esto con el objetivo de nutrir la propuesta de solución y tomar como referencia sus aportaciones para definir posibles mejoras sobre el modelo o MVP propuesto inicialmente. El tipo de entrevista fue abierto, procediendo en primer lugar a la explicación del caso de estudio y por lo tanto a la solución propuesta como MVP para su valoración, a partir de la presentación del modelo se

procedía a responder las dudas de los entrevistados para continuar con sus observaciones y propuestas de mejora.

De esta manera algunos de los asesores y sus principales aportaciones fueron las siguientes:

#### **Entrevista Dr. Gerardo R. Herrera V.**

Director de Comunicación de RISKMATHICS Financial Innovation, organismo certificador del sector financiero. Trabajó para el Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

El Dr. Gerardo fue el primero en revisar la propuesta de solución a la cual pudo generar grandes aportaciones, dentro de las cuales se destaca la implementación o incorporación del modelo de BX Business Experience, que tiene su fundamento técnico en el modelo de CX (Customer Experience) y está respaldado en un reciente estudio de la empresa Accenture. La relevancia de dicho ajuste se debe al cambio sobre la oferta de valor agregado que inicialmente estaba planteado sobre el supuesto de las 4p's de la mercadotecnia, siendo reemplazado por el modelo de BX que está diseñado para los negocios digitales.

#### **Entrevista Alejandro Aguilar Gallego**

Account Director and Brand Strategy Team Leader en Millward Brown.

El Master Alejandro genero aportaciones relevantes a la propuesta de solución, entre las más destacadas se encuentra resumir las variables fundamentales dentro de la propuesta de valor agregado como parte del modelo de BX para su incorporación y otorgarle valor diferenciado a la respuesta del cliente, dándole mayor participación y peso sobre el modelo en cuestión.

### **Entrevista Lina Maria Saldarriaga**

Sr Director of Product Development + Quality at Zumba

Lina de igual manera realizó importantes aportaciones al modelo, entre las cuales se destacan la implementación del seguimiento y reportes de resultados detallados como parte de los informes para la toma de decisiones, de igual manera cuestionó el proceso de gestión de la innovación y se realizaron ajustes sobre el mismo, principalmente en el manejo de tiempos y la trazabilidad de los procesos.

### **Entrevista Marco Antonio Franco**

Fundador y CEO Franco Alanís Consulting S.C.

EL Máster Marco Franco proporcionó información y comentarios en diferentes áreas del modelo propuesto, entre las cuales se destaca la validación de la propuesta de valor agregado e importantes recomendaciones sobre la determinación de los costos asociados a las variables y en general a todo el proceso como parte de una estructura que pudiera determinar la viabilidad comercial de la implementación de este.

## **13. Bibliografía**

- América Economía. (2019, 06 07). 5 desafíos fundamentales al iniciar un negocio online. América Economía. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-desafios-fundamentales-al-iniciar-un-negocio-online>
- Cabrera, E. A. (2010). GESTIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESAS INNOVADORAS MEXICANAS. RAI - Revista de Administração e Inovação, 7(3), 58-78. <https://www.redalyc.org/pdf/973/97316954005.pdf>
- Economipedia. (2016, Junio 3). Las ventajas de la tecnología en las empresas. Economipedia. <https://economipedia.com/actual/las-ventajas-la-tecnologia-las-empresas.html>
- El Economista. (2020, Enero 20). El 2019, un año de pesadilla para las mujeres mexicanas. El 2019, un año de pesadilla para las mujeres mexicanas, 1.

- <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Feminicidios-en-Mexico-por-arriba-de-los-homicidios-dolosos-en-2019-20200121-0134.html>
- Giménez, J. A., & Massachs, M. P. (2018). *Empresa y administración*. Mc Graw Hill. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>
- González, S. (2014). La innovación como fuente de desarrollo. *Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones Oficina Internacional*, 2(2), 1. [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-6308\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articulos-6308_recurso_1.pdf)
- Green, P. E., & Krieger, A. M. (1992). An Application of a Product Positioning Model to Pharmaceutical Products. *Marketing Science*, 11(2), 118-121. <http://libgen.gs/scimag/ads.php?doi=10.1287/mksc.11.2.117>
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 30-42. 10.2307/40470109
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Río, J. L. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. *Información Tecnológica*, 28(5), 9. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci_arttext)
- Hernández, M., & Rodríguez, A. (2003). EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA DISCIPLINA DE MARKETING. *Estudios Gerenciales*, 19(87), 4-5. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232003000200004&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232003000200004&script=sci_arttext&lng=pt)
- Jacobsen, L., Backer, M., & Ramirez Padilla, D. N. (1987). *Contabilidad de Costos un enfoque del sentido administrativo para la toma de decisiones* (2nd ed.). Mc Graw-Hill. <https://www.promonegocios.net/costos/costos-opportunidad.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Jacobsen%20y%20Padilla%20del,cabo%20la%20decisi%C3%B3n%20%5B2%5D>
- Jiménez, C. N., Castellanos, O. F., & Morales, M. E. (2007). Tendencias y retos de la gestión tecnológica en economías emergentes. *REVISTA Universidad EAFIT*, 43(148), 42-61. <file:///C:/Users/ssm91/Downloads/701-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2035-1-10-20120524.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Mora, F., & Schupnik, W. (2010, 01 22). El posicionamiento. *El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor*. <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-posicionamiento/>
- Moreno, H. (2014). La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las pymes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 3(6), 1-10.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Limusa. [https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa&f=false](https://books.google.com.co/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa&f=false)

- Shepherd, C. D., Ahmed, P. K., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación* (Primera ed.). Pearson.  
<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/531/1/Administracion%20de%20la%20Innovacion%20K.%20Ahmed.pdf>
- Visión Industrial. (2012, 02 28). Qué es la tecnología? Qué es la tecnología?  
[https://www.visionindustrial.com.mx/industria/tecnologia/que-es-la-tecnologia#:~:text=%E2%80%9CTecnolog%C3%ADa%20significa%20aplicaci%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20del,conocimiento%20organizado\)%20a%20tare%C3%A1cticas.&text=Galbraith%201984%20\(4\)%20](https://www.visionindustrial.com.mx/industria/tecnologia/que-es-la-tecnologia#:~:text=%E2%80%9CTecnolog%C3%ADa%20significa%20aplicaci%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20del,conocimiento%20organizado)%20a%20tare%C3%A1cticas.&text=Galbraith%201984%20(4)%20)
- Alcántara, M. (17 de Julio de 2020). *Violencia doméstica contra la mujer aumenta 60% en México durante la pandemia*. Obtenido de Forbes México:  
<https://www.forbes.com.mx/women-violencia-mujer-hogar-aumenta-60-pandemia/>
- América Economía. (07 de 06 de 2019). *5 desafíos fundamentales al iniciar un negocio online*. Obtenido de América Economía: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-desafios-fundamentales-al-iniciar-un-negocio-online>
- Cabrera, E. A. (2010). GESTIÓN TECNOLÓGICA EN EMPRESAS INNOVADORAS MEXICANAS. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 7(3), 58-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/973/97316954005.pdf>
- Economipedia. (3 de Junio de 2016). *Las ventajas de la tecnología en las empresas*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/actual/las-ventajas-la-tecnologia-las-empresas.html>
- EFE. (13 de Diciembre de 2011). *Un 80% de los mexicanos no habla de sexo con sus hijos: experto: Excelsior*. Obtenido de EXCELSIOR:  
<https://www.excelsior.com.mx/2011/12/13/nacional/794652>
- El Economista. (20 de Enero de 2020). El 2019, un año de pesadilla para las mujeres mexicanas. *El 2019, un año de pesadilla para las mujeres mexicanas*, 1. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Feminicidios-en-Mexico-por-arriba-de-los-homicidios-dolosos-en-2019-20200121-0134.html>
- Fonllem, D. M. (2017). *Consejo Nacional de Investigación Educativa*. Obtenido de Consejo Nacional de Investigación Educativa:  
<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2265.pdf>
- Giménez, J. A., & Massachs, M. P. (2018). *Empresa y administración*. Mc Graw Hill.
- González, S. (2014). La innovación como fuente de desarrollo. *Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones Oficina Internacional*, 2(2), 1. Obtenido de [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6308\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-6308_recurso_1.pdf)
- Green, P. E., & Krieger, A. M. (1992). An Application of a Product Positioning Model to Pharmaceutical Products. *Marketing Science*, 11(2), 118-121.
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 30-42.
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Del Río, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 9. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642017000500003&script=sci_arttext)



- Hernández, M., & Rodríguez, A. (2003). EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA DISCIPLINA DE MARKETING. *Estudios Gerenciales*, 19(87), 4-5.
- Influency. (s.f.). *El mayor estudio de influencers de Latinoamérica: Influency*. Obtenido de Influency.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (8 de Abril de 2021). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/estrategia-nacional-para-la-prevencion-del-embarazo-en-adolescentes-33454>
- Jacobsen, L., Backer, M., & Ramirez Padilla, D. N. (1987). *Contabilidad de Costos un enfoque del sentido administrativo para la toma de decisiones* (2 ed.). Mc Graw-Hill.
- Jiménez, C. N., Castellanos, O. F., & Morales, M. E. (2007). Tendencias y retos de la gestión tecnológica en economías emergentes. *REVISTA Universidad EAFIT*, 43(148), 42-61. Obtenido de file:///C:/Users/ssm91/Downloads/701-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2035-1-10-20120524.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Lara, F. (2 de Febrero de 2019). *Mercado de juguetes sexuales generará 50 mil mdd en 2020: MILENIO*. Obtenido de MILENIO: <https://www.milenio.com/negocios/mercado-juguetes-sexuales-generara-50-mil-mdd-2020>
- Molina, H. (21 de Enero de 2020). *El 2019, un año de pesadilla para las mujeres mexicanas*. Obtenido de EL ECONOMISTA: <https://www.economista.com.mx/politica/Feminicidios-en-Mexico-por-arriba-de-los-homicidios-dolosos-en-2019-20200121-0134.html>
- Mora, F., & Schupnik, W. (22 de 01 de 2010). *El posicionamiento*. Obtenido de El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor: <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-posicionamiento/>
- Moreno, H. (2014). La innovación tecnológica como herramienta para el desarrollo de la competitividad en las pymes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 3(6), 1-10.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Limusa.
- Plascencia, Á. (9 de Septiembre de 2016). *La primera revolución sexual mexicana: EL PAÍS*. Obtenido de EL PAÍS: [https://elpais.com/elpais/2016/09/06/videos/1473170465\\_401957.html](https://elpais.com/elpais/2016/09/06/videos/1473170465_401957.html)
- PLASCENCIA, Á. (9 de Septiembre de 2016). *La primera revolución sexual mexicana: EL PAÍS*. Obtenido de EL PAÍS: [https://elpais.com/elpais/2016/09/06/videos/1473170465\\_401957.html](https://elpais.com/elpais/2016/09/06/videos/1473170465_401957.html)
- Ramirez, D. B. (03 de Marzo de 2020). *Una mujer es asesinada cada dos horas en América Latina por el hecho de ser mujer*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/20200303-dia-de-la-mujer-feminicidios-latinoamericano-violencia-genero>
- Ruiz, N. (16 de Junio de 2017). *Educación sexual para niños: el exitoso caso europeo: Televisa News*. Obtenido de Televisa News: <https://noticieros.televisa.com/especiales/educacion-sexual-ninos-exitoso-caso-europeo/>
- Shepherd, C. D., Ahmed, P. K., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación* (Primera ed.). Pearson.
- Solano, D. (13 de Enero de 2020). *Juguetes sexuales, no son considerados dispositivos médicos*. Obtenido de DISPOSITIVIMOS MÉDICOS:

<https://dispositivosmedicos.org.mx/juguetes-sexuales-no-son-considerados-dispositivos-medicos/>

Uribe, É. (11 de Diciembre de 2017). *Cómo poner una Sex Shop, un negocio que arde:*

*Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/305921>

Valdez, B. (23 de Agosto de 2018). *Solo 21 de 100 alumnos terminan la universidad: MILENIO.*

Obtenido de MILENIO: <https://www.milenio.com/negocios/solo-21-de-100-alumnos-terminan-la-universidad>

Visión Industrial. (28 de 02 de 2012). *Qué es la tecnología? Qué es la tecnología?* Obtenido de

<https://www.visionindustrial.com.mx/industria/tecnologia/que-es-la->

[tecnologia#:~:text=%E2%80%9CTecnolog%C3%ADa%20significa%20aplicaci%C3%B3n%20sistem%C3%A1tica%20del,conocimiento%20organizado\)%20a%20tareas%20pr%C3%A1cticas.&text=Galbraith%2C%201984%20\(4\)%20](https://www.visionindustrial.com.mx/industria/tecnologia/que-es-la-)