

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



“Estudio de estrategias de mercadotecnia como fuente de ventajas competitivas”

Tesis que presenta para obtener el grado de maestro en administración

**Jessy Azhaly Brito Ortiz**

Director de tesis  
Dra. Janette Brito Laredo

Codirector de tesis  
Mtra. Velia Verónica Ferreiro Martínez

Tijuana, B.C. a 21 de junio de 2022

## **Dedicatoria**

A mis padres

Con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.

**Jessy Azhaly Brito Ortiz**

## **Agradecimientos**

Agradezco a mis docentes, por sus enseñanzas y haberme brindado sus conocimientos.

Especialmente a mi hermana y directora de Tesis, la Dra. Janette Brito por su ayuda, paciencia y dedicación.

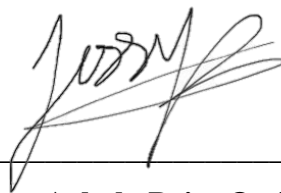
A mis padres, Magdalena Ortiz y Artemio Brito por confiar, por los valores y principios que me han inculcado.

A mi hermana Luisa Brito por su apoyo incondicional.

Finalmente agradezco a todas las personas que me apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito.

### **Declaración expresa**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación corresponde exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Autónoma de Baja California.



---

**Jessy Azhaly Brito Ortiz**

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como **objetivo** general diseñar estrategias de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva en la empresa Harvest Distribuidora de carnes. La **metodología** empleada fue de tipo concluyente descriptiva con carácter transversal simple, se divide en 3 etapas que responden a cada objetivo específico 1) Se elaboró un análisis del microentorno, aplicando las herramientas de los análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), y para el macroentorno se aplicó el modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST (Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico). 2) Se realizó una investigación de mercado, basado en el modelo de satisfacción al cliente ECSI (Índice Europeo de Satisfacción del Cliente), el estudio se desarrolló con una muestra de 54 clientes, elegidos con el tipo de muestreo aleatorio estratificado. 3) Se diseñaron estrategias personalizadas de mercadotecnia bajo el modelo de las 7 P's de la Mezcla de mercadotecnia. Los **resultados** obtenidos permiten visualizar el panorama actual de la empresa, y mediante la investigación de mercado, detectar que el nivel de satisfacción de los clientes en general es muy bueno, pero también se encontraron áreas de oportunidad en el servicio al cliente. En función a los análisis realizados de este estudio, se generaron estrategias de la Mezcla de mercadotecnia para mejorar la posición competitiva del negocio. En **conclusión**, se recomienda que las MiPymes implementen este tipo de estrategias competitivas de mercadotecnia, las cuales permiten crear una cultura de desarrollo y crecimiento en estas empresas.

**Palabras Claves:** Competitividad, Estrategias de mercadotecnia, MiPymes.

## Tabla de Contenido

CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
Preguntas de investigación.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	4
Justificación .....	4
Matriz de congruencia.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Competitividad.....	8
Estrategia competitiva.....	10
Análisis PEST .....	11
5 fuerzas de Porter .....	12
Análisis estratégico .....	15
FODA.....	16
Análisis CAME.....	17
Investigación de mercado .....	19
Satisfacción del consumidor .....	20
Modelo ECSI .....	21
Estrategias de Mercadotecnia .....	23
Modelo 7 P's de la mercadotecnia .....	24
CAPÍTULO III.....	35
METODOLOGÍA.....	35
Primera etapa: Análisis de la situación actual del ambiente micro y macro.....	36
Matriz FODA .....	36
Análisis CAME.....	37
Modelo 5 fuerzas de Porter.....	37
Análisis PEST .....	39
Segunda Etapa: Investigación de Mercado.....	40
Investigación de Mercado sobre la satisfacción de los clientes.....	40
Tercera Etapa: Diseño de estrategias de mercadotecnia basado en las 7 P's.....	45
Las 7 P's de la mercadotecnia.....	46
CAPÍTULO IV.....	50

ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	50
Primera etapa: Análisis de la situación actual del ambiente micro y macro.....	50
Análisis FODA.....	51
Análisis CAME.....	53
Análisis PEST .....	62
Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	65
Segunda Etapa: Investigación de Mercado sobre la satisfacción de los clientes .....	69
Satisfacción del cliente .....	70
Calidad de productos.....	72
Calidad del servicio.....	74
Valor percibido .....	76
Imagen.....	78
Lealtad del cliente .....	80
Expectativas del cliente.....	82
Tercera Etapa: Desarrollo de estrategias de mercadotecnia con base en las 7 P's .....	84
Plan producto .....	84
Precio .....	90
Plaza.....	94
Promoción.....	96
Personas .....	99
Procesos .....	100
Presencia física.....	101
CAPÍTULO V.....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
Referencias.....	108
Anexo 1 .....	112

## Índice de Figuras

Figura 1 Variables de la matriz FODA.....	36
Figura 2 Análisis CAME .....	37
Figura 3 Modelo 5 fuerzas de Porter.....	38
Figura 4 Elementos para analizar las fuerzas competitivas .....	39
Figura 5 Análisis PEST.....	39
Figura 6 Índice de satisfacción del consumidor europeo ECSI .....	42
Figura 7 7 P's de la mercadotecnia .....	46
Figura 8 Matriz FODA.....	51
Figura 9 Análisis PEST.....	62
Figura 10 Fuerzas de Porter .....	65
Figura 11 Gráficas variable Satisfacción de clientes .....	71
Figura 12 Gráficas variable Calidad de productos.....	73
Figura 13 Gráficas variable Calidad del servicio.....	75
Figura 14 Gráficas variable Valor percibido .....	77
Figura 15 Gráficas variable Imagen.....	79
Figura 16 Gráficas variable Lealtad del cliente .....	81
Figura 17 Gráficas variable Lealtad del cliente .....	83
Figura 18 Logo.....	89
Figura 19 Envases .....	90
Figura 20 Empaque y etiqueta .....	90
Figura 21 Estrategias diferenciales del precio .....	91
Figura 22 Especial combos para estrategia de precios.....	92
Figura 23 Ejemplo de combo.....	93
Figura 24 Ejemplo de combo.....	93
Figura 25 Croquis y foto de la carnicería.....	94
Figura 26 Propuesta nuevo punto de venta.....	95
Figura 27 Determinación de ubicación .....	95
Figura 28 Promociones .....	96
Figura 29 Incentivos .....	97
Figura 30 Página de Facebook.....	98
Figura 31 Propuesta de organización del punto de venta .....	101
Figura 32 Acomodo mercancía.....	102



## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de congruencia .....	5
Tabla 2 Descripción de las variables .....	43
Tabla 3 Número de preguntas por variables de estudio .....	45
Tabla 4 Matriz CAME .....	53
Tabla 5. Estrategia ofensiva.....	54
Tabla 6 Estrategia Defensiva .....	56
Tabla 7 Estrategias de Reorientación.....	58
Tabla 8 Estrategia de Supervivencia.....	59
Tabla 9 Satisfacción del cliente .....	70
Tabla 10 Calidad de los productos.....	72
Tabla 11 Calidad del servicio .....	74
Tabla 12 Valor percibido .....	76
Tabla 13 Imagen .....	78
Tabla 14 Lealtad del cliente.....	80
Tabla 15 Expectativas del cliente .....	82
Tabla 16 Línea de productos Carnes Rojas.....	85
Tabla 17 Línea de productos Carnes Blancas .....	86
Tabla 18 Línea de productos Embutidos y lácteos .....	87
Tabla 19 Línea de productos Abarrotes .....	88

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los inicios de la humanidad el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y posteriormente surgen las primeras empresas en su forma rudimentaria. Las micro pequeña y mediana empresas (MiPymes), independientemente de su actividad comercial se ven relacionadas con diferentes características históricas que se identifican a las diversas culturas a nivel mundial, es decir que alrededor del mundo las MiPymes nacen bajo el mismo concepto, así mismo estas dan inicio desde que el ser humano se vuelve sedentario, desde entonces se han presentado diferentes conceptos de actividades empresariales que el hombre ha creado para subsistir, cabe mencionar que estas se originan en su mayoría en ambientes familiares (Barnes,1995 p.27). En México las MiPymes empiezan a tomar mayor importancia en las décadas de los 50's y 60's del siglo pasado, ya que estas fueron promovidas por el gobierno federal, para impulsar la economía nacional, donde se planteó una estrategia de industrialización se dio a conocer como “modelo de sustitución de importaciones”, dicho modelo consistió en sustituir los productos de procedencia extranjera por productos elaborados dentro del país (Cantú, 2009, p.18). En la actualidad la empresa mexicana está compuesta, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), por el 95% de MiPymes esto demuestra la importancia de estas empresas, que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenación de la economía nacional en la creación de empleos y participando en la producción tanto regional, estatal y nacional que se necesite (DENUE, 2015). Las cifras del fracaso de las micro y pequeñas empresas en un periodo de 10 años de existencia

son alarmantes ya que “solamente el 10% de las micro y pequeñas empresas maduran, tienen éxito y crecen, el 75% de las MiPymes nuevas cierran sus operaciones a escasos 2 años de estar en el mercado, y el 10% restante en su primer año de actividad quiebran económicamente” (Yáñez,2006, p12).

Hoy en día las MiPymes deben prestar su atención al desarrollo de estrategias mercadológicas que se adapten a sus condiciones como empresa y al entorno en que se desenvuelven, las MiPymes son fundamentales para el desarrollo del país ya que son la base de la economía. La mercadotecnia y sus teorías no son efectivas solamente en las grandes empresas, sino aplicables a cualquier organización; la implementación de mercadeo provee un impulso que le permitirá a las MiPymes, en cuanto a posicionamiento, ventajas competitivas permanencia y desarrollo (Ludevit,2005, p22).

Las MiPymes se encuentran en un entorno realmente complejo, en un cambio de época al adaptarse de forma rápida en el que las redes sociales y los nuevos dispositivos móviles están integrando el mundo *online* y el *offline* lo que esto acelera las marcas con el consumidor, estas empresas no pueden perder la gran oportunidad de éxito que les ofrece la nueva economía y los nuevos consumidores a través de la mercadotecnia en el mundo actual, lo que le permitiera el crecimiento al ritmo de la globalización (Alcaide, 2013, p15).

La competitividad de las micro y pequeñas empresas son el factor clave de desarrollo, progreso social y económico de cualquier entidad y para lograrlo se debe promover, planear y difundir las ventajas competitivas las cuales llevan al crecimiento económico del municipio (Fisher, 2011, p 33).

La información publicada por el Foro Económico Mundial (WEF), en su índice Global de Competitividad 2014-2015, menciona que México se encuentra en la posición 66 de 132.

Después de haberse ubicado en el sitio 52 en la misma publicación para el periodo 2007-2008, a partir de entonces se ha presentado retroceso en los temas de competitividad (WEF, 2015).

En este caso de estudio se busca desarrollar e implementar estrategias de mercadotecnia que contribuyan al desarrollo de la competitividad para el posicionamiento efectivo de la empresa familiar Harvest Distribuidora de Carnes. De acuerdo con el estudio preliminar que se ha realizado, actualmente el negocio Harvest Distribuidora de Carnes no implementa estrategias de mercadotecnia que mejoren su posición competitiva a nivel municipal, la empresa desconoce sus fortalezas y oportunidades, así como sus debilidades y amenazas; ya que no ha utilizado ninguna de las herramientas de la mercadotecnia que le permita comprender su posición en el mercado.

Harvest distribuidora de carnes se ubica en la ciudad de Tecate, B.C su giro principal es la venta de carne por menudeo y mayoreo, ofrece también el servicio a domicilio a sus clientes, así como la venta de desechables y abarros, el negocio se constituyó desde junio de 1996, actualmente el negocio tiene 24 años en el mercado.

### **Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa en el entorno micro y macro?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los consumidores?
3. ¿Qué estrategias de mercadotecnia debe imprimir la empresa para mejorar su posicionamiento competitivo?

### **Objetivo general**

Diseñar estrategias de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva en Harvest Distribuidora de carnes.

### **Objetivos específicos**

1. Elaborar un análisis estratégico de la situación actual de la empresa por medio de un estudio del micro y macroentorno.
2. Realizar un estudio de mercado que permita conocer el nivel de satisfacción de los consumidores.
3. Diseñar estrategias de mercadotecnia personalizadas e integrales para el negocio en función de las 7 P's.

### **Justificación**

En la carnicería Harvest se ha presentado un descenso en las ventas durante los últimos 3 años lo que ha impactado las utilidades de forma significativa. Así mismo se ha detectado una disminución en la cartera de clientes. Cabe mencionar que la competencia directa del negocio se encuentra en constante desarrollo de estrategias de mercadotecnia. Por otra parte, Harvest desconoce el nivel de satisfacción de los clientes, así como las estrategias de mercadotecnia que le permitan su posicionamiento, por lo que se busca elaborar un diagnóstico oportuno de la situación actual de la empresa y de esta manera desarrollar un plan de acción que permita dar solución a esta problemática.

Por otro lado, es de suma importancia la implementación de estos proyectos en las MiPymes, para crear una cultura de desarrollo y crecimiento para el posicionamiento de las empresas locales, creando así un antecedente como función de guía para las demás unidades económicas de la localidad. Cabe mencionar que en la actualidad no se realizan aportaciones que busquen el crecimiento de las empresas pequeñas a pesar de ser un pilar importante para la economía nacional, así mismo gran parte de la investigación y la literatura que existe de la mercadotecnia no se ha centrado en las MiPymes, por lo que es escasa la información que se encuentra, ya que

hasta ahora la literatura en mercadotecnia se ha centrado en gran medida en los aspectos conceptuales del marketing empresarial internacional (Pate, 2021 p.2).

Por otra parte, al día de hoy se vive una pandemia a nivel mundial por lo que este tipo de estudios es un aporte fundamental para hacer frente a los diferentes panoramas económicos que se presentan. Con este estudio se busca desarrollar estrategias de mercadotecnia para la Distribuidora de Carnes Harvest y así mismo demostrar la importancia de la implementación de herramientas de mercadotecnia en las MiPymes. En la *Tabla 1*, se muestra la matriz de congruencia establecida para esta investigación.

### Matriz de congruencia

**Tabla 1**

*Matriz de congruencia*

<b>Matriz de Congruencia</b>				
<b>Título</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Metodología a utilizar</b>
<b>Estudio de las estrategias de mercadotecnia como fuente de ventajas competitivas</b>	Diseñar estrategias de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva de Harvest Distribuidora de carnes	1.Elaborar un <b>análisis estratégico</b> de la situación actual de la empresa por medio de un estudio del micro y macroentorno	1. ¿Cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa en el entorno micro y macro?	El estudio del microentorno mediante el análisis FODA y Análisis CAME.
		2.Realizar un <b>estudio de mercado</b> que permita conocer el nivel de satisfacción de los consumidores	2. ¿Qué tan satisfechos están los clientes de Harvest respecto a los servicios que ofrece?	El estudio del macroentorno se realizó con el modelo de las 5 fuerzas de Porter y Análisis PEST.  Cuestionario

---

3. Diseñar <b>estrategias de mercadotecnia</b> personalizadas e integrales para el negocio en función de las 7 P's.	3. ¿Qué estrategias de mercadotecnia debe emprender la empresa para mejorar su posicionamiento competitivo?	Diseño de estrategias de mercadotecnia personalizadas en función de las 7 P's.
---	---	--

---

Fuente: elaboración propia.

El trabajo consta de cinco capítulos y se organiza de la siguiente manera, en el capítulo 1 se plantea el problema, se describe el área de investigación, el por qué y para qué del estudio. En el capítulo 2 se presenta el marco teórico, donde se fundamenta y conceptualiza la revisión de la literatura de la investigación. La metodología se plantea en el capítulo 3, la cual consta de tres etapas: Análisis de la situación actual del ambiente micro y macro, Investigación de Mercado y Diseño de estrategias de mercadotecnia basado en las 7 P's.

En el capítulo 4 se desarrolla el análisis de resultados, donde se presentan los principales hallazgos encontrados, para de esta manera culminar con conclusiones y recomendaciones expuestas en el capítulo 5.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La mercadotecnia es esencial para las empresas independientemente del tamaño (micro, pequeña, mediana y grande), su función dentro del proceso de planificación es muy importante. Las estrategias de mercadotecnia son un aspecto clave para lograr resultados óptimos en cada una de las actividades de venta y mejorar la posición competitiva de un negocio.

Conforme lo anterior el siguiente apartado se convierte en la guía teórica de la presente investigación y está estructurada en cinco temas de estrategias competitivas para las empresas enfocadas en mercadotecnia: 1) Competitividad: se describe de forma breve la conceptualización del tema, con el propósito de generar un marco conceptual que permita entender cómo las MiPymes pueden ser competitivas. 2) Estrategia competitiva: Se presentan dos estrategias de competitividad, primeramente, el análisis PEST que identifica cómo diversos factores ambientales macro podrían estar afectando a una industria y su posición competitiva y las 5 fuerzas Porter que determina donde está el poder en una situación de competencia. Ambas estrategias permiten desarrollar una ventaja competitiva sostenible. 3) Análisis estratégico: se abordan dos enfoques de análisis estratégico para evaluar el ambiente interno y externo de una empresa. Primeramente, el análisis FODA para conocer un diagnóstico de situación de la empresa y el CAME que es la continuación lógica del FODA para mejorar los aspectos identificados, es decir, evitar las amenazas, convertir las oportunidades en fortalezas, eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas. 4) Investigación de mercado: se muestran los recursos que lo convierte en un valioso método para aportar datos relevantes con respecto al comportamiento de los consumidores, con el objetivo de proyectar planes futuros y estrategias efectivas. Se utiliza el modelo ECSI, este es un índice basado en tres valores diferentes: Las expectativas del cliente, la calidad percibida y el valor percibido. Estos parámetros consideran diferentes aspectos para



identificar la satisfacción de los clientes. 5) Estrategias de mercadotecnia, este apartado se basa en el modelo de las 7 P's de la mercadotecnia las cuales son: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos, Presencia física.

### **Competitividad**

La globalización y los constantes avances en la tecnología han originado un nuevo orden económico que este influye en las tendencias y enfoques de la administración, ya que para esto es necesario la aplicación del proceso administrativo, que es la metodología base de la administración. Así mismo la competitividad que requiere el entorno actual ha dado inicio a que se le preste mayor atención a la administración estratégica con la finalidad de lograr la permanencia en el mercado y el éxito de las empresas. Por lo que es de suma importancia la administración estratégica para la implementación de análisis estratégicos para así determinar la capacidad competitividad de una empresa y así producir artículos o servicios con ventajas sustanciales en cuanto a costos, calidad y valor agregado, en relación con productos similares de la competencia (Munch,2018, p.86).

El termino competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que da inicio a una transformación en el modelo empresarial. Así mismo el concepto de competitividad por generalidad se relaciona con la perfección, es decir que esta se conforma de diferentes características de eficiencia y eficacia y de productividad de la organización, tiene definido la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente, una evolución en el modelo de empresa y empresario (Vicente, 2009, p.165).

En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. (Porter,1991, p.12)

La competitividad de las empresas ha sido analizada teóricamente por Porter en su teoría del "Diamante de la Competitividad" en el que cuatro determinantes interrelacionados (condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad, sectores conexos y de apoyo y así mismo también se evalúan dos elementos externos que son gobierno y azar, estos factores para Porter determinan el potencial competitivo de una empresa.

Por otra parte, según Heckscher-Ohlin las condiciones de los factores siguen la línea de las teorías neoclásicas en las cuales las empresas tienen ventaja comparativa por el capital, tierra y/o trabajo que poseen o en los que hay intensidad de utilización. El avance en la teoría de la ventaja competitiva se encuentra en la inclusión de la tecnología como factor de producción, que hace que los anteriores factores puedan desarrollarse e, incluso, crearse nuevos. (Heckscher, Ohlin,1997, p.5)

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa. Para las MiPymes se destaca que uno de los objetivos fundamentales de las empresas es la generación de valor para los dueños y el retorno de

utilidades con base en la inversión realizada, donde la posición competitiva es un resultado que complementa los indicadores de rentabilidad (Blázquez et al,2006, p.165).

### **Estrategia competitiva**

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza; basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental, como lo es la estrategia. La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma. Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa, así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia. (Herrera, 2022, p.9).

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos (Herrera, 2022, p.29).

Conocer la posición competitiva de la empresa permite a la alta dirección observar el entorno en sus tres niveles (competitivo, sectorial y macroentorno) y obtener de esta manera información que es de alto valor para la empresa. Al analizar el entorno tanto el externo como el interno sin un concepto claro de lo que es la empresa o, se corre el riesgo de perder información valiosa y que consume tiempo y recursos, y termina por dificultar la creación de la estrategia. De esta

forma definir la situación actual y así mismo analizar el entorno, se obtiene como resultado las estrategias de negocios que definirán el futuro del negocio (Hernández y Palafox, 2012, p.368).

Según Porter (1982), “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” para analizar el grado de influencia de las variables del entorno es necesario conocer el ambiente , lo cual consiste en realizar análisis e investigación del mercado al que se enfrenta la empresa para esto es necesario la aplicación de diversas herramientas administrativas que permitan la oportuna toma de decisiones para el desarrollo y aplicación de estrategias

### ***Análisis PEST***

El Análisis PEST es una herramienta de medición de negocios que ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, es similar al análisis FODA, pero analizando factores externos, concretamente los Políticos Económicos, Sociales y Tecnológicos.

La idea de hacer este análisis es saber la situación y el potencial de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él, por esta razón es importante primeramente hacer este análisis antes que el FODA ya que este último analiza el negocio cuando ya se encuentra operando.

El análisis PEST es conveniente hacerlo a través de una lluvia de ideas las cuales se puedan discutir para llegar a definiciones claras de los factores involucrados y evitar en lo posible que pasemos por alto algún elemento clave (Champan,2018, p.6).

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y

como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro (Martínez D.2012, P.34).

### ***5 fuerzas de Porter***

De acuerdo a Michael Porter la competitividad se considera la capacidad de una organización, para de esta forma mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan lograr, sostener y mejorar su posición actual en el sector que se desempeña. Según Porter quien desarrolló este método de análisis en el año de 1982, con la finalidad de encontrar qué factores determinan la rentabilidad de un sector en general y así mismo de cada empresa en particular, la competitividad se determina por la forma en que las cinco fuerzas básicas: Clientes, proveedores, sustitutos, competidores y competidores potenciales inciden en los precios, los costos y los requerimientos de inversión de las empresas de un sector, ya que estas 5 diferentes tipos de fuerzas marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

Las cinco fuerzas de Porter se consideran una macro herramienta en el análisis empresarial: analiza la economía de la industria en su conjunto. Comprender las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela las raíces de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que

proporciona un marco para anticipar e influir en la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. Una estructura industrial saludable debería ser una preocupación competitiva para los estrategas tanto como la posición de su propia empresa (Porter, 2008).

Porter teorizó que comprender tanto las fuerzas competitivas en juego como la estructura general de la industria son cruciales para la toma de decisiones estratégicas efectivas y el desarrollo de una estrategia competitiva convincente para el futuro.

En el modelo de Porter, las 5 fuerzas que dan forma a la competencia en la industria son:

### **1. El poder de negociación de los clientes**

La primera fuerza está enfocada a los clientes a la cual se le determina “poder de negociación con los clientes” esta hace referencia a la relación con el mercado ya que los consumidores de este cada vez son más exigentes a la hora de adquirir un producto, lo que puede generar que fuercen al mercado a bajar precios y mayor calidad, lo cual significaría un aumento en los costos poniendo en riesgo la rivalidad del sector, así como la rentabilidad de las mismas, los compradores son poderosos si tienen apalancamiento de negociación en relación con participantes de la industria, especialmente en el manejo de los precios.

Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre el precio y la calidad. Los consumidores tienen poder cuando son menos, pero hay muchos vendedores y es fácil para los consumidores cambiar. Por el contrario, el poder adquisitivo es bajo cuando los consumidores compran productos en pequeñas cantidades y el producto del vendedor es muy diferente al de sus competidores (Porter, 1996, p.12).

### **2. El poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza analiza cuánto poder tiene el proveedor de una empresa y cuánto control tiene sobre el potencial para aumentar sus precios, lo que, a su vez, reduce la rentabilidad de una empresa.

También evalúa el número de proveedores de materias primas y otros recursos que están disponibles. Cuantos menos proveedores hay, más poder tienen. Las empresas están en una mejor posición cuando hay múltiples proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es una herramienta fundamental, dado que por lo general los proveedores se aprovechan de sus posición al saber que sus clientes dependen de estos para realizar sus operaciones, puesto que estos son los que suministran y forman parte de la cadena de valor de la empresa, por lo que buscan capturar más valor por sí mismos al cobrar precios más altos, limitando la calidad o los servicios, o transferir costos a los participantes de la industria, estos puede exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de traspasar los aumentos de costos en sus propios precios (Porter, 1996, p.12).

### **3. La amenaza de nuevos entrantes**

Esta fuerza considera cuán fácil o difícil es para los competidores ingresar al mercado. Cuanto más fácil sea para un nuevo competidor ingresar, mayor será el riesgo de que se agote la participación de mercado de una empresa establecida. Las barreras de entrada incluyen ventajas absolutas de costos, acceso a insumos, economías de escala y una fuerte identidad de marca.

Se refiere a los nuevos competidores en el mercado ya que como se sabe hoy en día la mayoría de los productos no son nuevos solo cambia la manera de presentarse y venderse al consumidor por lo que cualquier empresa es susceptible a tener más competidores directos e indirectos, así mismo hay factores que pueden influir en la generación de nuevos partícipes en mercado como lo que puede ser un descuido de la compañía lo que pudiera generar una amenaza para la empresa.

#### **4. La amenaza de productos o servicios sustitutos**

Esta fuerza estudia qué tan fácil es para los consumidores cambiar del producto o servicio de una empresa al de un competidor. Examina la cantidad de competidores, cómo se comparan sus precios y calidad con el negocio que se examina, y qué ganancia obtienen esos competidores, lo que determinaría si pueden reducir aún más sus costos. La amenaza de los sustitutos está informada por los costos de cambio, tanto inmediatos como a largo plazo, así como por la inclinación de los consumidores a cambiar (Porter, 2004).

#### **5. Rivalidad competitiva**

Esta fuerza examina qué tan intensa es la competencia en el mercado. Considera el número de competidores existentes y lo que cada uno puede hacer. La competencia de rivalidad es alta cuando solo hay unas pocas empresas que venden un producto o servicio, cuando la industria está creciendo y cuando los consumidores pueden cambiar fácilmente a la oferta de un competidor por un bajo costo. Cuando la competencia de la rivalidad es alta, se producen guerras de precios y publicidad, lo que puede dañar los resultados de una empresa.

La quinta fuerza de Porter se le conoce como “rivalidad en las empresas” la cual es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor. Esto genera reducción en las ganancias de las empresas, el grado en que la rivalidad reduce las ganancias de una industria potencial depende, en primer lugar, de la intensidad con que las empresas compiten y, en segundo lugar, en función de lo que compiten (Porter, 1996, p.12).

#### **Análisis estratégico**

El análisis estratégico es la primera etapa de la administración estratégica por lo que se considera una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso



sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro. Es el primer paso para así determinar la situación actual de la organización en el cual se debe desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado se considera una herramienta para establecer conexiones con el siempre cambiante mundo exterior y así mismo permite conocer la situación actual en que se encuentra la empresa.

El desarrollo de la estrategia, generalmente se le denominada planeación estratégica esta es una planeación de largo plazo, se necesita del desarrollo de la filosofía de la organización donde se incluya la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una empresa, esta comienza con el análisis de la situación, es decir, el proceso de encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas, mientras simultáneamente se trabaja con las amenazas externas y las debilidades internas. Consiste en analizar los factores estratégicos de la situación actual de la empresa utilizando el análisis FODA como herramienta de análisis (Chiavenato, 200, p.45).

### ***FODA***

FODA es un acrónimo que se utiliza para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son considerados factores estratégicos para una empresa en particular. El análisis FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias o habilidades distintivas de una organización, es decir, las capacidades y recursos específicos con que cuenta una empresa y la mejor manera de utilizarlos, sino también las oportunidades que la empresa no está aprovechando debido a la falta de recursos adecuados. Con el tiempo, el análisis

FODA ha probado ser la técnica de análisis más perdurable utilizada en la administración estratégica (Wheelen y Hunger, 2013, p.190).

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson y Strikland, 1998, p.75) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite formarse un panorama de la situación actual del sujeto de investigación (individuo, empresa u organización, etc.) para obtener un diagnóstico certero, que permita tomar decisiones en base a las metas y políticas establecidas. La relevancia de utilizar una matriz de análisis FODA es que permite realizar una búsqueda y análisis metodológico de variables en todos los ámbitos de la investigación de intervención con el fin de obtener más y mejor información a la hora de tomar decisiones.

### ***Análisis CAME***

El análisis CAME es una herramienta indispensable si quieres sacar el máximo partido de las conclusiones extraídas de la matriz FODA. Muy a menudo, se realizan análisis de situación de un negocio, se extraen ciertas conclusiones, pero no se pone en práctica ninguna estrategia. El análisis CAME tiene como objetivo determinar las estrategias necesarias para la organización de una forma clara, y lo hace tomando de referencia los distintos aspectos identificados en el

análisis FODA. La herramienta CAME son las acciones básicas que se necesitan aplicar a cada uno de los factores identificados en la matriz FODA. Es decir, se busca corregir las debilidades que se encuentran en la empresa y así mismo afrontar las amenazas que se encuentran en el mercado, por otra parte, se busca mantener las fortalezas con las que cuenta la empresa y así mismo explotar las oportunidades que se le presentan a la misma (Jimeno, 2018, p.11).

El análisis CAME es una herramienta indispensable para maximizar las conclusiones extraídas de la matriz FODA. Muy a menudo, se realizan análisis de situación de un negocio, se extraen ciertas conclusiones, pero no se pone en práctica ninguna estrategia. El análisis CAME tiene como objetivo, ayudar a determinar esas estrategias de una forma clara, y lo hace tomando de referencia los distintos aspectos identificados en el FODA de la empresa previamente realizado.

El análisis CAME cuenta con 4 estrategias:

### **Estrategias Ofensivas**

Las estrategias ofensivas –también conocidas como de ataque y posicionamiento en el mercado– se centran en explotar las fortalezas propias del negocio, y aprovechar las oportunidades que presente el mercado.

### **Estrategias de Supervivencia**

Uno de los grandes errores cometidos por los gestores de un negocio es negarse a reconocer la existencia de amenazas en el mercado, frecuentemente planteadas por empresas más jóvenes y con una mayor flexibilidad operativa, o bien debidas al cambio en los gustos o perfiles de los clientes. La estrategia de supervivencia supone afrontar esas amenazas, evitando además que las debilidades propias del negocio crezcan o continúen afectándole.

### **Estrategias Defensivas**

Las estrategias defensivas son propias de negocios consolidados que cuentan con grandes fortalezas y las hacen valer frente a los posibles competidores. Estas estrategias consisten en mantener a toda costa las fortalezas o ventajas competitivas del negocio, utilizándolas para afrontar cuantas amenazas vayan surgiendo en el mercado.

### **Estrategias de Reorientación**

Toda empresa puede encontrarse en la necesidad de cambiar el rumbo, optar por una estrategia totalmente distinta e incluso cambiar el modelo de negocio radicalmente, si quiere sobrevivir. Eso es lo que plantea la estrategia de reorientación, de acuerdo con la cual, se opta por aprovechar las nuevas oportunidades presentadas por el mercado, no sin antes haber corregido las debilidades que llevaron al negocio a la situación en la que se encuentra. (Peña, J., 2016, p.23)

Se concluye que el análisis estratégico es una parte fundamental para la planeación de toda empresa que desea lograr una ventaja competitiva. A continuación, se presenta el fundamento teórico de otro tema fundamental de la mercadotecnia: la investigación de mercado, enfocada a conocer la satisfacción del cliente basado en un modelo reconocido.

### **Investigación de mercado**

La investigación de mercados es la actividad que conecta al consumidor, al cliente y al público en general con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadotecnia para de esta manera desarrollar, y evaluar las acciones de mercadotecnia para así llevar un control del desempeño del plan de mercadotecnia. Así mismo la investigación de mercados determina la información que se requiere para analizar, y así mismo especifica que técnicas serán empleadas para recabar la

información, por otra parte, también dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados para la oportuna toma de decisiones (Malhotra,2008, p.7).

La investigación de mercados es parte importante del proceso de la administración de la mercadotecnia; es decir, de la planeación, la implementación y el control (proceso administrativo). La investigación de mercados es una valiosa herramienta de información para la toma de decisiones, está sujeta a limitaciones. En general, se está de acuerdo en que las técnicas de investigación se han adelantado a la capacidad para utilizar eficazmente los resultados de la investigación que sirven de apoyo en la toma de decisiones (Fisher y Espejo, 2017, p.16).

### ***Satisfacción del consumidor***

La satisfacción del consumidor se ha convertido en un interés vital para las compañías y organizaciones en sus esfuerzos para mejorar la calidad de producto y servicio, y mantener la lealtad del consumidor en un mercado altamente competitivo. Así mismo, los beneficios de tener un consumidor satisfecho incluyen aumento en los ingresos, descenso en los costes de transacción y reducciones en la elasticidad de precio entre compradores repetitivos.

La medición de la satisfacción es mucho más que determinar si un producto o servicio, satisface o no a un cliente. Hay distintas causas que influyen sobre la satisfacción del cliente de forma directa o indirecta, y por esta razón se han desarrollado muchas investigaciones en cuanto descubrir un modelo o una metodología que encuentre las causas y consecuencias de la satisfacción del cliente. La forma más común para obtener información relevante de los clientes, con el objeto de realizar una investigación, es por medio de las encuestas. La utilización de las encuestas, acerca de las características de un producto, ya sea de un bien o un servicio, ayuda a determinar cuáles son las causas o consecuencias de satisfacción o insatisfacción en relación con el mismo (Martensen, 2000).

### ***Modelo ECSI***

El Modelo Teórico para Satisfacción del cliente (ECSI), es un modelo de satisfacción del cliente, que es en el que se centra este proyecto, consiste en una serie de factores que no pueden ser medidos directamente, factores latentes, cada uno de ellos operado por diversos indicadores. La satisfacción del cliente es el núcleo del marco del ECSI y está dentro de un sistema de causa y efecto que va desde los antecedentes de la satisfacción general del cliente -expectativas, imagen, calidad percibida y valor a las consecuencias de la satisfacción de los clientes y la lealtad del cliente.

- ***Satisfacción***: es la variable principal del modelo. Evalúa la actitud del consumidor tras su experiencia de compra o consumo.
- ***Calidad percibida***: La percepción de la calidad del producto es la evaluación de la experiencia de consumo reciente de los productos. La percepción de la calidad de servicio es la evaluación de la experiencia de consumo reciente de servicios asociados, tales como el servicio al cliente, las condiciones de exposición del producto, la gama de servicios y productos, etc. Esta distinción entre la calidad del servicio y la calidad del producto es una característica estándar del modelo ECSI (Eklof, 2000).
- ***Valor***: Representa el valor de la calidad percibida en relación con el precio pagado. Se espera que este factor tenga un impacto directo en la satisfacción (Anderson y Sullivan, 1993) y que esté afectado positivamente por la calidad percibida.
- ***Imagen***: Se refiere al conjunto de sensaciones generadas a partir de la asociación producto-marca-empresa. Esta construcción fue introducida por primera vez en el barómetro noruego. Se espera que la imagen tenga un efecto positivo en la satisfacción del cliente y la lealtad. La imagen se ha modelado para afectar las percepciones de la

calidad. Sin embargo, en la mayoría de las investigaciones esta influencia no es modelada.

- **Expectativas:** Se refieren al nivel de calidad que los clientes esperan recibir y generalmente es el resultado de la experiencia previa del consumo de productos de una empresa o los servicios. El efecto de la confianza no es significativo en una serie de sectores industriales. Se considera un factor capaz de influenciar positivamente en el valor y la satisfacción.
- **Fidelidad:** Es el último de los factores en el modelo y es considerada una medida aproximada del poder de rentabilidad de la organización ya que genera índices tales como la intención de recompra, la tolerancia de variación en el precio y la intención para recomendar el producto o servicio a otros. El aumento de la lealtad del cliente asegura los ingresos futuros y minimiza la posibilidad de abandono, si disminuye la calidad. Además, la palabra de boca en boca de fieles clientes satisfechos embellece reputación general de la empresa y reduce el costo de atraer nuevos clientes (Martensen, 2000).

A manera de conclusión, se encontró en la revisión de la literatura que la investigación de mercado, es una excelente herramienta para recopilar información que permita la adecuada toma de decisiones respecto a un tema de interés, y sin duda, uno de los más importantes en la mercadotecnia es conocer la satisfacción del cliente.

Finalmente, a continuación, se presenta la base teórica de las estrategias de mercadotecnia las cuales permiten que la empresa potencialice los recursos disponibles para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia.

## **Estrategias de Mercadotecnia**

Una organización tiene límites en sus recursos humanos, financieros, tecnológicos y de otro tipo para producir y comercializar sus ofertas: no puede ofrecer todo a todas las personas. Cada organización debe desarrollar estrategias que ayuden a concentrar y dirigir sus esfuerzos a fin de alcanzar sus metas, La estrategia es el curso de la acción a largo plazo de una organización, diseñado para lograr una experiencia única del cliente y, al mismo tiempo, alcanzar sus metas. Todas las organizaciones establecen una dirección estratégica, y la mercadotecnia ayuda no solo a fijar esta dirección, sino también a conducir por ella a la organización. (Roger y Steven, 2018, p.26).

Una estrategia se da cuando se determinan unos objetivos a partir del análisis de una situación, se define la manera de alcanzar esos objetivos mediante acciones concretas y se asignan recursos necesarios para la consecución de esos objetivos. El plan de marketing encaja dentro de esta perspectiva de estrategia. Esto significa que la empresa implementa unas acciones a lo largo del tiempo de manera coherente que deliberadamente o no, se convierten en su estrategia. Dicho de otro modo, estrategia es aquello que queda cuando se mira hacia atrás en el tiempo, es decir, la acumulación de acciones construye el concepto de estrategia (Ballesteros, 2021, p.2).

La Mezcla de la mercadotecnia es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad. Este tipo de análisis es un clásico dentro de los estudios de marketing en las últimas décadas, desde que McCarthy planteó este modelo en 1960 y definió cuatro factores, el cual se conoce como las 4 P's, las cuales se definen las tradicionales variables producto, precio, plaza y promoción como factores determinantes para las empresas a la hora de estudiar su propio funcionamiento y plantearse metas u objetivos. Su profundo estudio y combinación serán la clave para las posteriores



decisiones de la empresa en la búsqueda de mejores tomas de decisiones. La Mezcla de mercadotecnia es una de las herramientas que se considera por su simplicidad es considerada un instrumento esencial para las empresas para desarrollar operaciones, tácticas de marketing y cumplir los objetivos de las mismas (Hernández, 2017, p.13).

### ***Modelo 7 P's de la mercadotecnia***

Después de determinar su estrategia general de mercadotecnia, la empresa está lista para iniciar la planeación de los detalles de la Mezcla de mercadotecnia, uno de los principales conceptos de la mercadotecnia moderna. La Mezcla de la mercadotecnia es el conjunto de herramientas que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta.

La Mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: Las cuatro P's (Kotler y Armstrong, 2012, p.52).

Estas cuatro variables, conocidas como "las 4 P del marketing" Producto, Precio, Plaza, Promoción, tienen la capacidad de explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una forma integral y completa, lo que entronca con el concepto de Mezcla de mercadotecnia. La Mezcla de mercadotecnia es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. El mundo del marketing no es estático y como la sociedad en sí, siempre se mantiene en constante evolución.

La Mezcla de mercadotecnia hace referencia a la combinación de 4 variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones estratégicas de marketing en una empresa, pero si hablamos de empresas del sector servicios debemos pasar de 4 a 7 variables, las 7 P's.

En 1960 se empezó a hablar de las 4 P's de la Mezcla de la mercadotecnia y 20 años después de las 7 P's del marketing.

El concepto de Mezcla de mercadotecnia se acuñó en la década de 1950 por Neil Borden y englobaba una lista de 12 variables que los responsables de marketing debían prestar atención como guía para mejorar sus decisiones (Kotler y Armstrong, 2012, p.52).

Si la finalidad de una empresa es cumplir unos objetivos, siguiendo una estrategia definida en el plan estratégico, la de la Mezcla de mercadotecnia ayuda a conseguir dichos objetivos.

La Mezcla de mercadotecnia es un conjunto de herramientas interrelacionadas que a través de su gestión controlada explota y desarrolla las ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Una década más tarde del nacimiento de la Mezcla de mercadotecnia aparecieron las 4 P's (precio, producto, plaza y promoción), cuando E. Jerome McCarthy propuso en su libro *Basic Marketing* (1960), la reducción del número de variables a únicamente cuatro.

El desarrollo desde una industria enfocada hacia el producto (bienes tangibles) a otra en la que prima los servicios y la información (bienes intangibles), hizo que el modelo de las 4 P's fuera insuficiente con la incorporación de productos intangibles, como los derivados de la gestión del conocimiento.

El marketing, como cualquier otra disciplina, evolucionó y en ese proceso de adaptación surgieron nuevos elementos como son el aspecto humano, su entorno y los procesos. El modelo ampliado de las 7 P's se adaptaba mejor a la industria de servicios y a los entornos intensivos del conocimiento. De las 3p nuevas, las dos primeras (personas, proceso) corresponden a factores explícitos y la tercera (evidencia o prueba física) a un factor implícito

Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la Mezcla de marketing en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes. La Mezcla de marketing constituye el kit de

herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta (Kotler y Armstrong, 2012, p.52).

El producto, el precio, la distribución y la comunicación son las variables de la Mezcla de mercadotecnia consideradas para la venta de productos, sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para el sector de los servicios: La Mezcla de mercadotecnia original se pensó para la industria manufacturera, pero estas 4 variables no se acomodan necesariamente a las empresas de servicios, donde la característica de Mezcla de mercadotecnia Servicios la intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales. Un programa de marketing eficaz combina cada elemento de la Mezcla de mercadotecnia en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes. La Mezcla de mercadotecnia constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta (Esteban, 2005).

El producto, el precio, la distribución y la comunicación son las variables de la Mezcla de mercadotecnia consideradas para la venta de productos, sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para el sector de los servicios: La Mezcla de mercadotecnia original se pensó para la industria manufacturera, pero estas 4 variables no se acomodan necesariamente a las empresas de servicios, donde la característica de Mezcla de mercadotecnia Servicios la intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales. La Mezcla de mercadotecnia constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta (Esteban, 2005).

El producto, el precio, la distribución y la comunicación son las variables de la Mezcla de mercadotecnia consideradas para la venta de productos, sin embargo, hay tres razones por las

cuales se requiere una adaptación para el sector de los servicios: La Mezcla de mercadotecnia original se pensó para la industria manufacturera, pero estas 4 variables no se acomodan necesariamente a las empresas de servicios, donde la característica de Mezcla de mercadotecnia Servicios la intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales (Esteban, 2005).

Un programa de mercadotecnia eficaz combina cada elemento de la Mezcla de marketing en un programa de marketing integrado diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa entregando valor a los clientes. La Mezcla de marketing constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta. El producto, el precio, la distribución y la comunicación son las variables de la Mezcla de mercadotecnia consideradas para la venta de productos, sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para el sector de los servicios: La Mezcla de mercadotecnia original se pensó para la industria manufacturera, pero estas 4 variables no se acomodan necesariamente a las empresas de servicios, donde la característica de Mezcla de mercadotecnia Servicios la intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales (Esteban, 2005).

Existe la evidencia cada vez mayor, de que las dimensiones de la Mezcla de mercadotecnia pueden no ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no se consideran una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio. En base a estas 3 razones, surge la idea de una Mezcla de mercadotecnia especialmente adaptado para el marketing de los servicios que tiene 3 elementos adicionales, formando una combinación final de 7 elementos, que son: producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y procesos. (*People, Physical evidence and Process*) (Quiroa, 2019).

### 1. *Producto*

Significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Cuando se habla de producto, hay que distinguir entre bienes y servicios. Al igual que ocurre con los bienes, los clientes exigen determinados beneficios y satisfacciones de los servicios que reciben. Sin embargo, debemos aclarar que los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen y por las necesidades que satisfacen, pero no por sí solos. Por lo tanto, el servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entregan. De la misma forma también se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios postventa. En el mundo del Marketing, producto será todo lo tangible (bienes muebles u objetos) como intangible (servicios) que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos, es el elemento principal de cualquier campaña de marketing, toda gira en torno al producto. El producto que se ha diseñado para satisfacer las necesidades de los potenciales consumidores, por lo que debe de estar perfectamente estudiado y elaborado: se debe hacer un estudio de mercado, pensar y trabajar la marca, elaborar servicios de venta relacionados, servicios de ayuda, etc. (Quiroa, 2019).

### 2. *Precio*

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Las decisiones sobre el precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing de cualquier empresa, siendo la variable de Mezcla de mercadotecnia que mayor número de decisiones suele generar. Dentro del sector servicios existen influencias específicas que se deben sumar a las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son costes, competencia y demanda. Por ejemplo, la intangibilidad de los servicios hace que los clientes puedan tener dificultad para entender lo que obtienen a cambio de su dinero, lo cual influye directamente

sobre el riesgo percibido frente a un servicio. Así, mientras más alto sea el contenido material de servicio, más tenderán los precios fijados a basarse en costes y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Al definir el precio de nuestros servicios, nos permitirán realizar las estrategias adecuadas, ya que con ello también podremos definir a que públicos del mercado nos dirigimos; además, estos pueden estar sujetos a múltiples regulaciones marcadas por: el gobierno, cuerpos colegiados, asociaciones o el propio mercado (Goldsmith, 1999).

### 3. *Plaza (distribución)*

Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta. La variable distribución significa como la empresa pone a disposición de los clientes sus ofertas y las hacen accesibles a ellos. La distribución es una variable de la Mezcla de mercadotecnia que normalmente, dentro de los servicios, no ha recibido la suficiente atención debido a que siempre ha sido relacionada directamente al movimiento de elementos físicos. Por norma general cuando se habla de la distribución del servicio se piensa en la venta directa como en el método de distribución más frecuente y en que los canales son cortos. Sin embargo, en la distribución de servicios, el uso de intermediarios es frecuente y no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los mismos en algunos servicios pueden estar concentrados en una zona específica, mientras otros pueden estar dispersos. Para algunos la localización es indiferente, pero para otros es crítica. La distribución también está ligada al soporte físico. Los avances tecnológicos han proporcionado nuevas redes de distribución para muchos servicios de naturaleza más intangible. Por norma general habrá que estudiar puntos tan relevantes como el almacenamiento, transporte, tiempos de espera, costes de envío o cantidades mínimas de pedido.

Dentro de esta variable de la Mezcla de mercadotecnia, existen 3 tipos de canales de distribución de tus productos. Estos canales variarán en función del nivel en el que se encuentre tu negocio en el momento de comenzar con el plan de Mezcla de mercadotecnia y de la evolución que vaya teniendo tu negocio.

- Canal directo: compras directamente al fabricante y vendes al comprador final.
- Canal indirecto corto: compras a fabricantes, vendes a detallistas, y éstos venden al comprador final.
- Canal indirecto largo: compras a fabricantes, vendes a mayoristas, éstos venden a detallistas, y éstos últimos se encargan de vender al comprador final (Quiroa, 2019).

#### 4. *Promoción (comunicación).*

Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo. El propósito de la comunicación en el marketing de servicios principalmente es crear interés en el servicio y en la propia organización del mismo, para diferenciarse de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y finalmente para persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

La comunicación para el sector servicios es bastante más complicada que para el sector de bienes, fundamentalmente por la propia intangibilidad de los servicios, que dificulta la percepción de calidad de los mismos por parte de los clientes. En todo caso el crecimiento en los últimos años del número de empresas del sector servicios ha ido en equilibrio con la mejora en las acciones comunicativas de las mismas y por lo tanto en un incremento en el conocimiento de las mismas por parte del público objetivo. Hoy en día con muchísimas herramientas y medios para llegar a sus potenciales clientes; la estrategia comunicativa de la empresa se puede desarrollar principalmente de 4 formas: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y

promoción; no debemos dejar de lado la importancia de la estrategia de marketing de redes sociales, estos dependerán del tipo de servicio (Esteban, 2005).

### 5. *Personas*

Las empresas se forman de personas. Aquí la importancia de saber que recurso humano requerimos tanto para la empresa, pero más que nada quienes estarán en contacto directo con el cliente. Las personas pasan a ser el activo más valioso. Si hay algo que define a los servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento. El departamento comercial o personal de ventas tiene contacto directo con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Son todos los actores humanos que influyen en las percepciones del comprador, analiza su importancia como interfaz entre los intereses personales, del cliente y de la empresa.

- **El personal en contacto**, por su aproximación al cliente, es el elemento central en la prestación del servicio. La definición de su número, perfiles, tareas, etc. estará en función de las decisiones estratégicas de la empresa en cuanto al servicio que quiere ofrecer, es decir, se decidirá no sólo sobre el personal en contacto independientemente, sino también sobre las relaciones que va a tener con los demás elementos de la empresa.
- **El cliente**, a medida que los individuos experimentan una u otra etapa de su vida sus necesidades cambian y como es de suponer el éxito de cualquier servicio es responder a una necesidad previamente identificada. Los individuos que desde este momento llamaremos *consumidores*, evalúan sus necesidades en función de sus experiencias y entorno (Goldsmith, 1999).



## 6. *Procesos*

Los procesos se podrían definir como mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo. Una organización funciona como un sistema, o, mejor dicho, un conjunto de procesos interrelacionados que interactúan para alcanzar sus objetivos comunes. Estos procesos son realizados continuamente por las personas que conforman su equipo de trabajo. Los bienes o servicios provenientes de un proceso de negocios son la entrada a otro o a otros procesos hasta su llegada al consumidor final. En la práctica diaria, un proceso empresarial debe predecir quién va a realizar cada actividad, las herramientas utilizadas, las instrucciones específicas para su aplicación y cuál es el resultado esperado de esta actividad. Un proceso empresarial es un trabajo continuo y repetitivo, una serie de pasos secuenciales adoptados por una organización para producir el resultado deseado.

Normalmente en cualquier sector de servicios en el que podamos pensar existe bastante homogeneidad en los servicios prestados por una empresa con respecto a sus competidores, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios y esta diferenciación nos la pueden dar los procesos implementados para la prestación de los servicios (Paredes, 2019).

## 7. *Evidencia física*

La evidencia física es de las 3 variables la que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias de la Mezcla de mercadotecnia, ya que puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Y es que los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como locales, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como material de papelería, folletos, rótulos, etc. En el diseño y creación de un ambiente debe ser una acción bien planificada para una empresa de servicios y cuando hablamos del «ambiente» nos referimos al contexto, físico y

no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto, incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio (Paredes, 2019).

A manera de conclusión, la revisión de la literatura planteada a lo largo del capítulo sobre las estrategias de mercadotecnia para mejorar la posición competitiva de las empresas es de suma importancia ya que permite conocer las diferentes herramientas que aporta la administración para la gestión empresarial y como estas pueden implementarlas para su beneficio y que les permita tener los conocimientos para poder así desarrollarse empresarialmente cumpliendo sus objetivos. La literatura plasmada permite contar con los fundamentos para llevar a cabo los análisis estratégicos necesarios a desarrollar para poder evaluar la situación en la que se encuentra la empresa, tales como el análisis FODA, CAME, cinco fuerzas de Porter, investigación de mercado ya que estos son parte esencial de la base para determinar el estado que se encuentra la empresa y de esta forma tomar las mejores decisiones que permitan crear estrategias idóneas para lograr el posicionamiento de la empresa.

Elegir la combinación correcta de elementos de la Mezcla de mercadotecnia no sucede por accidente. El mercado se puede estudiar examinando a los usuarios y esta información se puede utilizar para la implementación de una estrategia y combinación de marketing integral. Las empresas pueden gastar grandes sumas en publicidad o promoción de ventas, pero tendrían pocas posibilidades de éxito si el producto es de mala calidad, tiene un precio incorrectamente redactado o no se distribuye adecuadamente a los clientes. Los mercadólogos han reconocido por mucho tiempo la importancia de combinar los elementos de la mezcla de mercadeo en una estrategia de mercadeo coherente. Muchas empresas también reconocen la necesidad de integrar los diversos esfuerzos relacionados con la combinación de comunicaciones de marketing, como

la publicidad en los medios, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, para lograr comunicaciones de marketing más eficaces.

En la actualidad, los entornos en los que las organizaciones desarrollan sus actividades se caracterizan por la incertidumbre y los constantes cambios a los que están sometidos. La elevada competitividad de los mercados hace necesario que las organizaciones estén bien informadas y conozcan las necesidades de sus consumidores presentes y futuros en base a poder mantenerse en estos mercados y entrar en nuevos mercados que supongan una oportunidad de negocio.

### **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se presenta la metodología utilizada para alcanzar los objetivos de la presente investigación los cuales consisten en: 1) Elaborar un análisis estratégico de la situación actual de la empresa por medio de un estudio del micro y macroentorno de la empresa. 2) Realizar una investigación de mercado que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes. 3) Diseñar estrategias de mercadotecnia personalizado e integral para el negocio con estrategias y planes de acción.

La metodología para cumplir estos objetivos se enmarca en tres grandes etapas: 1) Análisis estratégico de la situación actual del ambiente micro y macro. Para analizar el micro ambiente se utilizó la Matriz FODA y el análisis CAME y para el macro ambiente se desarrolló el modelo de las Cinco fuerzas de Porter y análisis PEST. 2) Investigación de mercado sobre la satisfacción de los clientes. Para el desarrollo de la investigación de mercado, se empleó el Modelo Teórico para Satisfacción del cliente (ECSI), se aplicaron encuestas para conocer la opinión de los clientes y sus necesidades (Anexo 1), las cuales permiten recolectar información y realizar un análisis de datos que te permita tomar mejores decisiones para la empresa. Y 3) Diseño de estrategias de mercadotecnia basadas en las 7 P's.

A continuación, se describen los pasos que se llevaron a cabo en cada una de las etapas de la metodología.

### **Primera etapa: Análisis de la situación actual del ambiente micro y macro**

Se optó por un análisis micro y macro, con el fin conocer el entorno general en el que se basa la empresa, explotar sus vulnerabilidades y ser capaz de responder, mediante el diseño de estrategias a entornos cambiantes.

#### ***Matriz FODA***

Se realizó una evaluación de la condición de la empresa mediante la matriz FODA que implica estudiar las siguientes variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (*Ver Figura 1*) para determinar la situación actual de la empresa y su posición en el mercado.

**Figura 1**

*Variables de la matriz FODA*



Fuente: Elaboración propia

Para establecer sus puntos débiles y fuertes se realizaron entrevistas semiestructuradas con el propietario del negocio, quien tiene más de veinte años operando y administrando la empresa. Se le aplicó un cuestionario para obtener información más específica al respecto y determinar los factores claves que determinan las fortalezas y debilidades. Con lo obtenido se realizó un análisis de los factores externos que repercuten negativamente (amenazas) o que aportan una ventaja competitiva (oportunidades) se consideró la opinión del propietario quien cuenta con amplia experiencia en el mercado. De esta manera se analizó tanto a la empresa, como a su competencia y se construyó la matriz FODA en la cual se definieron estrategias como resultado de confrontar

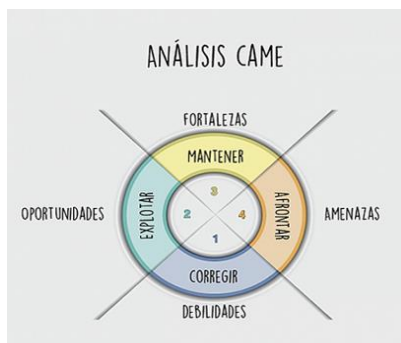
las diferentes variables entre sí, con la finalidad de optimizar las fortalezas y de esta forma desarrollar estrategias que permitan contrarrestar las debilidades.

### ***Análisis CAME***

Posteriormente, con la finalidad de tomar medidas de los datos obtenidos en el estudio anterior y precisar acciones y estrategias, se realizó el análisis CAME el cual consiste en corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades (Ver Figura 2). Se seleccionaron las acciones más importantes y se implementaron según su grado de importancia, impacto en el negocio y probabilidad de que ocurran.

**Figura 2**

### ***Análisis CAME***



Fuente: Elaboración propia

El análisis CAME se utilizó como una herramienta para definir el plan estratégico, ya que, a partir del análisis de la situación del negocio, se logro determinar estrategias de forma clara.

Por otra parte, para realizar el análisis del macroentorno se desarrollaron dos análisis: Modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST.

### ***Modelo 5 fuerzas de Porter***

Este modelo permite definir la estrategia de negocio de la empresa. Las cinco fuerzas que describe Porter son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los

proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores (*Ver Figura 3*).

**Figura 3**

*Modelo 5 fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia

Se llevó a cabo realizando un análisis del negocio con el propietario sobre las características que él considera como ventaja competitiva del negocio, así mismo fue necesario identificar a las empresas que se dedican al mismo sector que ofrecen los mismos productos en general, así como competidores directos e indirectos. Así mismo se determinaron productos que se encuentran en el mercado local que se consideran competitivos o sustitutos. Por otro lado, también se consideraron las diferentes características de los proveedores y de los clientes.

Se llevaron a cabo cinco pasos para elaborar el análisis de las fuerzas competitivas: Proveedores, Clientes, Nuevos competidores, Productos sustitutos y Rivalidad de los competidores (*Ver Figura 4*) se analizó el entorno y la competencia del negocio Harvest Distribuidora de Carnes, para así definir una estrategia de negocio efectiva a largo plazo.

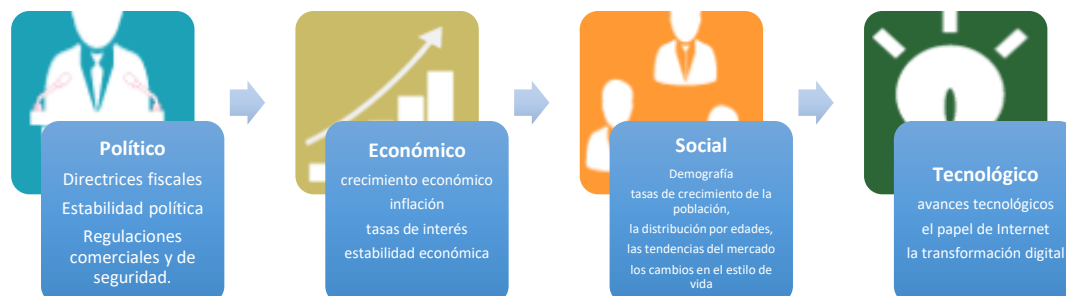
**Figura 4****Elementos para analizar las fuerzas competitivas**

Fuente: Elaboración propia

**Análisis PEST**

Para llevar a cabo el análisis PEST se tomaron en cuenta los diferentes aspectos político, económico, social y tecnológico que influyen o existe la posibilidad de que ciertos factores influyan de manera indirecta o directa a la empresa.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis consistió en realizar una lluvia de ideas sobre los factores político, económico, social y tecnológico (*Ver Figura 5*), posteriormente se identificaron los aspectos relevantes que se aplican al negocio y finalmente se obtuvieron conclusiones claves con la información analizada.

**Figura 5****Análisis PEST**

Fuente: Elaboración propia



Este análisis mostró la posición política, social, económica y tecnológica de la empresa, ya que todos estos factores influyen en sus actividades y rendimiento para hacer negocios.

De esta manera, con estas dos herramientas, se realizó el análisis del ambiente interno y externo en la empresa objeto de estudio, lo cual permite tener un panorama de la situación tanto interna como externa en la que se encuentra la empresa actualmente.

### **Segunda Etapa: Investigación de Mercado**

La segunda etapa de la investigación consistió en aplicar una herramienta para analizar la información, respecto a la satisfacción del cliente, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la mercadotecnia, para lo cual se eligió la investigación de mercados. En la siguiente sección se describen los pasos para su elaboración.

#### ***Investigación de Mercado sobre la satisfacción de los clientes.***

##### **Definir el problema.**

Se considera de suma importancia conocer el nivel de satisfacción de los clientes, para de esta manera buscar estrategias que busquen mejorar su experiencia en la carnicería, por lo que a través de la entrevista con el propietario se externó que no existe un canal de comunicación con los clientes que permita conocer su comportamiento de compra a través de su nivel de satisfacción.

##### **Definir población y muestra.**

Los elementos de una población lo conforman cada uno de los individuos asociados, debido a que comparten alguna característica en común, para esta investigación de mercados se determinó una población finita ya que se desea conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Harvest, para ello se tomó el catálogo de clientes de mayoreo de la carnicería, el cual está compuesto por 62 clientes registrados. El tipo de muestreo que se llevó a cabo fue aleatorio estratificado

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula, debido a que la población es finita, es decir conocemos el total de la población y se desea saber cuántos clientes del total tendremos que estudiar. Al aplicar la fórmula arrojó un resultado de 54 encuestas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

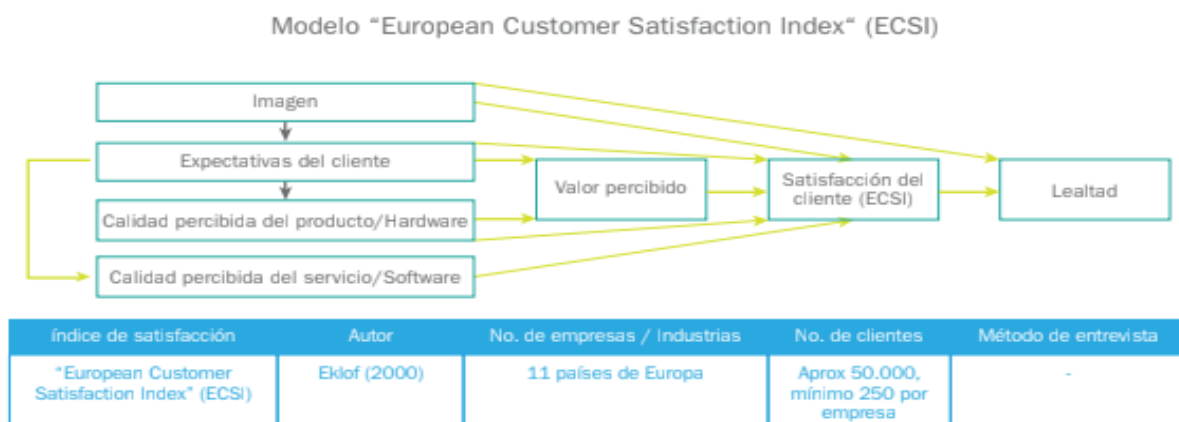
Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = Precisión (en su investigación use un 5%).

#### **Modelo utilizado.**

Para efectos de esta investigación se aplicó el modelo del Índice de satisfacción del consumidor europeo (ECSI), desarrollado por Eklöf (2000), se originó para ser aplicado en varios países de la Unión Europea (*Ver Figura 6*). En la estructura del modelo se analizan los constructos calidad percibida, expectativas, valor percibido, satisfacción del cliente y lealtad, la calidad es entendida como la combinación de las percepciones sobre la calidad del producto y sobre la calidad del servicio recibido.

Figura 6

*Índice de satisfacción del consumidor europeo ECSI*

Fuente: Ospina (2011)

La aplicación del modelo ECSI constituye una tecnología fundamental y flexible para poder conocer el grado de satisfacción de los clientes y evidenciar las relaciones causales que existen entre esta y otras variables determinantes de la satisfacción como son la calidad del producto ofrecido o la imagen.

### **Cuestionario.**

Se realizó en base al Índice de Satisfacción del Consumidor Europeo desarrollado por Eklof (2000) el cual busca evaluar las variables: satisfacción del cliente, calidad del producto, calidad de servicio al cliente, valor percibido, imagen, lealtad y expectativas.

El cuestionario se encuentra dividido en dos apartados, la primera sección abarca los datos generales del encuestado, en la segunda se encuentra una calificación por atributos en escala de Likert donde se evalúan las variables del Índice de Satisfacción Europeo. En la *Tabla 2* se describen las variables, considerando su definición y los ítems del instrumento.

Tabla 2

*Descripción de las variables*

Variable	Descripción de las variables	
	Definición	Ítems del instrumento
Satisfacción del cliente	Es la variable principal del modelo. Evalúa la actitud del consumidor tras su experiencia de compra o consumo.	<p><i>P15.</i> En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con los productos de Harvest?</p> <p><i>P16.</i> ¿Harvest está cerca de ser su proveedor ideal?</p> <p><i>P24.</i> ¿Harvest ofrece productos y servicios que satisfacen sus necesidades?</p> <p><i>P25.</i> ¿Qué tan satisfecho está con sus compras realizadas en Harvest?</p>
Calidad de productos	Es la evaluación de la experiencia de consumo reciente de los productos.	<p><i>P1.</i> Califique la calidad general de los productos de Harvest.</p> <p><i>P2.</i> Califique la calidad de los productos en comparación a la calidad ofrecida por empresas similares.</p> <p><i>P3.</i> Los productos ofrecidos cumplen con los requisitos de calidad.</p> <p><i>P9.</i> ¿Considera que se podría mejorar la calidad de los productos?</p>
Calidad del servicio	Es la evaluación de la experiencia de consumo reciente de servicios asociados, tales como el servicio al cliente, las condiciones de exposición del producto, la gama de servicios y productos, etc.	<p><i>P4.</i> Califique la calidad general del servicio al cliente.</p> <p><i>P5.</i> Califique la calidad del servicio al cliente en comparación a la calidad ofrecida por empresas similares.</p> <p><i>P6.</i> ¿El servicio al cliente cumple con los requisitos de calidad?</p> <p><i>P7.</i> ¿Considera que se podría mejorar la calidad del servicio?</p>
Valor percibido	Representa el valor de la calidad percibida en relación con el precio pagado.	<p><i>P9.</i> ¿Cómo evalúa los precios de los productos dada la calidad?</p> <p><i>P10.</i> El servicio a domicilio que ofrece Harvest ¿influye en su decisión de compra?</p> <p><i>P11.</i> ¿Considera que las carnes que ofrece Harvest son frescas y de buena calidad?</p> <p><i>P12.</i> ¿Cómo evalúa la calidad de los</p>

		productos según los precios que paga?
Imagen	Se refiere al conjunto de sensaciones generadas a partir de la asociación producto / marca / empresa.	<p><i>P20.</i> Harvest es una empresa confiable y segura</p> <p><i>P21.</i> Harvest es una empresa competitiva.</p> <p><i>P22.</i> Las instalaciones de Harvest son adecuadas para una carnicería.</p> <p><i>P23.</i> Harvest ofrece valor por tu dinero.</p>
Lealtad del cliente	Se refiere a la capacidad de una empresa establecer una relación duradera con los consumidores de sus productos y servicios, animándolos a volver a comprar.	<p><i>P13.</i> Si hubiera otra carnicería competitiva que pudiera ofrecer la misma variedad y calidad de productos que Harvest ¿Usted seguiría siendo cliente de Harvest?</p> <p><i>P14.</i> En los últimos 3 meses con qué frecuencia ha visitado Harvest.</p> <p><i>P18.</i> Si necesitara nuevos productos o servicios de carnicería, ¿elegiría a Harvest para que se los brinde?</p> <p><i>P19.</i> Si le pidieran su consejo, ¿recomendaría los servicios de Harvest?</p>
Expectativas del cliente	Se refieren al nivel de calidad que los clientes esperan recibir y generalmente es el resultado de la experiencia previa del consumo de productos de una empresa o los servicios	<p><i>P17.</i> Considerando sus expectativas, ¿Harvest las ha superado?</p> <p><i>P26.</i> ¿Los productos que ha comprado cumplen con sus expectativas?</p> <p><i>P27.</i> ¿Volvería a realizar alguna compra en Harvest?</p> <p><i>P28.</i> ¿Harvest despierta su interés de compra para productos de carnicería?</p>

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario utilizado fue el de índices de satisfacción del consumidor diseñado por O'Loughlin, C. & Coenders, G., (2002), el cual se adaptó a las características de la empresa de estudio. El cuestionario consta de 25 interrogantes distribuidas en las siete variables que considera el modelo ECSI (Ver Tabla 3). El cuestionario puede consultarse en el Anexo 1 de este documento.

**Tabla 3****Número de preguntas por variables de estudio**

Variables	Número de preguntas
Satisfacción del cliente	4
Calidad de productos	4
Calidad del servicio	4
Valor percibido	4
Imagen	4
Lealtad del cliente	4
Expectativas del cliente	4
Total	28

Fuente: Elaboración propia

**Recolección y análisis de los datos.**

Para iniciar el trabajo de campo se identificaron los datos generales de los clientes a encuestar. El primer acercamiento se realizó mediante un protocolo de llamadas telefónicas y correos electrónicos para explicar la finalidad del estudio y solicitar su participación en el mismo. El cuestionario se subió a la plataforma *Google Forms* para facilitar su distribución, este es un *software* en línea gratuito que permite crear cuestionarios mientras se colabora con otros usuarios en tiempo real. El link de la encuesta se envió por correo electrónico a los clientes.

Los resultados obtenidos a través del cuestionario se procesaron y graficaron a través del sistema SPSS (del inglés *Statistical Package for Social Sciences*).

De este modo, aplicando los procedimientos anteriormente explicados, se realizó la investigación de mercado sobre la satisfacción de los consumidores en la empresa.

**Tercera Etapa: Diseño de estrategias de mercadotecnia basado en las 7 P's**

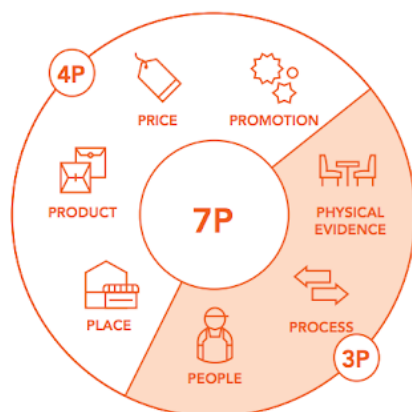
La tercera etapa de la investigación consistió en diseñar estrategias de mercadotecnia basadas en las 7 P's, las cuales, aunque, se utilizan más comúnmente en empresas de servicios, también fortalece a las empresas comerciales, como es el caso de Harvest distribuidora de carnes.

A continuación, se explica brevemente en qué consisten las 7 P's de la mercadotecnia: 1) Producto, 2) Precio, 3) Plaza, 4) Promoción, 5) Personas, 6) Procesos, 7) Presencia física.

Así mismo se describe la forma en que se aplicaron las estrategias personalizadas de las 7 P's en la empresa objeto de estudio (*Ver Figura 7*).

**Figura 7**

*7 P's de la mercadotecnia*



Fuente: Cardona (2016)

*Las 7 P's de la mercadotecnia*

**Producto**

Es el bien o servicio que se ofrece al cliente para satisfacer una determinada necesidad. Puede ser un objeto, un servicio o una idea. Siempre cumplirá un objetivo: aportar un beneficio al consumidor. En esta variable se desarrolló una propuesta en función de mejorar la imagen física del producto, es decir de los empaque y embalajes de las principales carnes que ofrece la carnicería Harvest como son la carne de pollo y de res.

**Precio**

Generalmente para calcular el precio adecuado de un producto tienes que calcular tres variables. El valor monetario del mismo, el tiempo empleado en adquirirlo y el esfuerzo que ha

representado comenzar a disfrutar de él. La suma de los tres valores te dará el precio que puedes poner al producto para que sea justo y competente.

Es importante considerar que Harvest ofrece productos de primera necesidad o de canasta básica por lo que debe de tomar en cuenta diferentes factores como el valor del mercado, inflación, incremento del salario mínimo, etc.

En función a esto se desarrolló una propuesta de estrategias de precios con la finalidad de mejorar el valor percibido del cliente.

### **Plaza**

El punto de venta es el lugar, físico o virtual, en el que pones a disposición del cliente el producto que comercializas. Es importante que el punto de venta cumpla una serie de requisitos para que sea atractivo. El cliente puede ser el consumidor final o ser un intermediario. En ambos casos llegar al producto debe ser fácil y accesible. Para Harvest se realizó un análisis de un posible segundo de venta el cual le permitiera estar más cerca del sector restaurantero de la ciudad ya que estos son área de oportunidad para desarrollar el mercado.

### **Promoción**

Una vez que se cuenta con un producto y/o servicio que cumple las necesidades de un segmento del mercado en específico se deben de utilizar los medios adecuados para darlo a conocer. Existen una gran variedad de instrumentos de promoción dependiendo de las características de cada producto o servicio, del público objetivo al que va dirigido y de la competencia que encontramos en el mercado. Para la carnicera Harvest se buscó desarrollar estrategias de promoción adaptables a los productos que ofrece y así mismo a las necesidades de sus clientes con la finalidad de ser más atractiva la estrategia de venta.



### **Personas**

Si hay algo que define a los servicios es que están directamente relacionados a las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento. Los colaboradores de la empresa son importantes en la mercadotecnia porque son ellos quienes brindan el servicio. Es de suma importancia el capacitar a las personas adecuadas para brindar un servicio de alta calidad a los clientes; ésta es una ventaja competitiva interna que una empresa puede tener sobre otros competidores, la cual puede afectar intrínsecamente la posición de una empresa en el mercado. Para el personal de Harvest se buscó concientizarlos de la importancia de su trabajo y el impacto que este tiene en el buen servicio que dan a los clientes y como eso beneficia a la empresa en conjunto con ellos.

### **Procesos**

Se define como los mecanismos en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo. Se debe plantear, estratégicamente, el proceso correcto según las necesidades y capacidades de cada empresa ya que afectan la ejecución del servicio; Estos se enfocan en el trato al cliente, con la finalidad de la fidelización del cliente. En Harvest se definió y desarrollo el sistema de ventas que aplica según el tipo de cliente y las formas de pago.

### **Presencia física**

La presencia física se refiere también a cómo se percibe una empresa, sus productos en el mercado y presencia de marca.

El diseño y creación de un contexto o espacio físico debe ser una acción bien planificada para una empresa en que se realiza un servicio y en dónde interactúa la marca y el consumidor.

En la empresa objeto de estudio se diseñó una imagen del espacio físico respecto al acomodo de la mercancía con la finalidad de tener mejor presencia en el mercado. Y organización de la estructura del local.

De esta manera, se llevó a cabo la metodología propuesta para cumplir con los objetivos de investigación y cuyos resultados se presentan en el capítulo cuatro de este trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados de la investigación, considerando las tres etapas del trabajo. En la primera etapa se muestran los resultados de la situación actual de la empresa en base a los análisis interno y externo. En la segunda etapa se presentan los resultados de los índices de satisfacción del cliente, obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de Harvest y en la tercera y última etapa se diseñaron las estrategias de mercadotecnia enfocadas en las 7 P's de la Mezcla de la mercadotecnia. A continuación, se muestran los principales hallazgos en cada una de ellas.

#### **Primera etapa: Análisis de la situación actual del ambiente micro y macro**

Con esta herramienta se analizaron las Debilidades y Fortalezas que tiene la empresa, así como las Amenazas y Oportunidades que se presentan en su entorno e independientes de ella, como se observa en la *Figura 8*.

## Análisis FODA

Figura 8

Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las **fortalezas**, destacan el amplio catálogo de clientes con el que cuenta la empresa. Además de la estratégica ubicación y la calidad de los productos, los servicios personalizados al cliente, pueden considerarse una fortaleza para la empresa.

En el mercado actual se presentan **oportunidades**, que la empresa debe saber aprovechar. Prestando atención al tamaño de negocio que tiene la empresa y a las posibilidades de crecimiento que podría desarrollar, sería apropiado la creación de un perfil en alguna de las redes sociales más visitadas actualmente, de forma que así, sujetos pertenecientes y no pertenecientes

al mercado en el que opera podrán visualizar los productos que comercializa, existiría la posibilidad de aumentar su cartera de clientes. El anticiparse a las necesidades del mercado, es también una oportunidad para la empresa, priorizando especialmente los recursos, las expectativas y necesidades de los consumidores.

Dentro de las **debilidades** de la empresa se puede observar la falta de implementación de estrategias de mercadotecnia lo cual no permite que la empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera posible para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia. Para asegurar la calidad en el servicio ofrecido, la estandarización en el servicio al cliente es necesaria.

Una vez estudiados los factores internos de la empresa que influyen en el funcionamiento de la misma, se han de sopesar aquellos que vienen dados por el entorno en el que se mueve la compañía, cuyo control está fuera de su alcance.

Una de las **amenazas** observables es la crisis económica, la empresa necesita hacer ajustes para poder hacer frente a las nuevas variables económicas en el mercado. Los clientes obtienen menos ingresos, hay una menor demanda del producto, así que las ventas en la empresa disminuyen.

La competencia actual y los nuevos competidores pueden representar también una amenaza para la empresa, pues esto conlleva costos más altos, cuando hay más competencia, es necesario destinar recursos en actividades que te ayuden destacar del resto. Se puede presentar poco crecimiento, cuando los ingresos permanecen consistentes o con pocas posibilidades de aumentar, el crecimiento para la empresa es limitado.

### *Análisis CAME*

El CAME es una herramienta de gestión empresarial para definir las acciones a realizar a partir del análisis de situación inicial. En base a los cuadrantes del análisis FODA, se pueden deducir estrategias que permitan a la organización aprovechar sus fortalezas y oportunidades y mitigar sus debilidades y amenazas (*ver Tabla 4*).

**Tabla 4**

*Matriz CAME*

		ANÁLISIS EXTERNO	
FODA		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y sistemas. (F1, O3)</li> <li>2. Introducción de nuevos productos y/o servicios. (F5, O5)</li> <li>3. Apertura de nueva ubicación. (F1, O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguir ofreciendo productos de calidad. (F5, A5)</li> <li>2. Mantener el posicionamiento en ventas. (F2 y F3, A3)</li> <li>3. Estructuración de la empresa (F1, A1)</li> </ol>
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar estrategias de mercadotecnia en donde se utilicen tendencias de información digitales (redes sociales). (D5, O4)</li> <li>2. Aumentar el tráfico de clientes mediante estrategias de mercadotecnia. (D2, O2)</li> <li>3. Desvincular productos no propios del negocio o no valorados por el cliente. (D3, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un proceso de venta para incrementar las ventas y la captación de nuevos clientes. (D1, A1)</li> <li>2. Mejorar el servicio para fidelizar más clientes. (D3, A3)</li> <li>3. Desarrollo de estrategias de marketing. (D2, A5)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## Estrategia Ofensiva

A continuación, se presenta las estrategias ofensivas también conocidas como de ataque y posicionamiento en el mercado se trata de unir las fortalezas y las oportunidades, que pueden utilizarse para explotar las mismas oportunidades del mercado en el que se encuentra la empresa, y diferenciarse así de su competencia (*ver Tabla 5*).

**Tabla 5.**

*Estrategia ofensiva*

Estrategia 1.1	Fortaleza del FODA: Disponibilidad de recursos financieros. (F1)
	Oportunidad del FODA: Cambios tecnológicos. (O3)
	Acción del CAME: Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y sistemas. (F1, O3)
Estrategia 1.2	Fortaleza del FODA: Calidad de productos. (F5)
	Oportunidad del FODA: Satisfacer las necesidades actuales del mercado. (O5)
	Acción del CAME: Introducción de nuevos productos y/o servicios. (F5, O5)
Estrategia 1.3	Fortaleza del FODA: Disponibilidad de recursos financieros. (F1)
	Oportunidad del FODA: Mercado en crecimiento. (O2)
	Acción del CAME: Apertura de nueva ubicación. (F1, O2)

Fuente: Elaboración propia

### **1.1. Acción del CAME estrategia ofensiva: Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y sistemas (F1, O3).**

En esta estrategia se propone que Harvest implemente nuevas tecnologías, para las operaciones de piso que se utiliza maquinaria de cortes de carnes se sugiere optar por equipo más eficiente que permita brindar un mejor servicio y calidad en el producto final que se le ofrece al cliente. Por otra parte, para el área administrativa de la carnicería se necesita realizar un cambio en el equipo donde se maneja la información, ya que actualmente se cuenta con un registro el cual no permite realizar las mismas funciones que un sistema de cómputo, el cual le facilitará el procesamiento de datos.

### **1.2. Acción del CAME estrategia ofensiva: Introducción de nuevos productos y/o servicios (F5, O5).**

Esta estrategia busca implementar nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes de Harvest y así mismo que sean parte de la diferenciación de la empresa en relación con la competencia y así mismo fidelizar a los clientes con el desarrollo de los servicios que brinda la carnicería como lo son el servicio a domicilio que cabe destacar que ninguna otra carnicería de su competencia lo realiza y así mismo como el corte de carne personalizado para cada cliente según sus necesidades y que de esta manera esto forme parte del valor agregado ofertado.

### **1.3. Acción del CAME estrategia ofensiva: Apertura de nueva ubicación (F1, O2).**

Es esta acción se propone la apertura de una nueva ubicación, con una fuente de ingresos externa y una ubicación que le permita estar más cerca de la zona restaurantera de la ciudad.



### Estrategia defensiva

La estrategia defensiva consiste en la explotación de las fortalezas para hacer frente a las amenazas. Su objetivo consiste en mantener la posición conseguida en el mercado. En la *Tabla 6* se muestran las estrategias resultantes.

**Tabla 6**

*Estrategia Defensiva*

Estrategia 2.1	Fortaleza del FODA: Calidad de productos. (F5)
	Amenaza del FODA: Competencia actual en la localidad. (A5)
	Acción del CAME: Seguir ofreciendo productos de calidad. (F5, A5)
Estrategia 2.2	Fortaleza del FODA: Servicios personalizado al cliente, Ofrecer servicio a domicilio. (F2, F3)
	Amenaza del FODA: Nuevos competidores. (A3)
	Acción del CAME: Mantener el posicionamiento en ventas. (F2 y F3, A3)
Estrategia 2.3	Fortaleza del FODA: Disponibilidad de recursos financieros. (F1)
	Amenaza del FODA: Crisis económica. (A1)
	Acción del CAME: Organización de la empresa (F1, A1)

Fuente: Elaboración propia

**2.1. Acción del CAME estrategia defensiva: Seguir ofreciendo productos de calidad (F5, A5).**

Para esta estrategia se busca mantener la calidad de los productos, conservando los proveedores actuales que permitan el suministro de los productos que Harvest se caracteriza en el mercado a diferenciación de la competencia y así mismo ofreciendo un servicio personalizado en el corte de las carnes.

**2.2. Acción del CAME estrategia defensiva: Mantener el posicionamiento en ventas (F2 y F3, A3).**

Se busca mantener el posicionamiento de ventas, manteniendo o aumentando el nivel de las mismas, buscando clientes potenciales para Harvest.

**2.3. Acción del CAME estrategia defensiva: Organización de la empresa.**

Esta acción está orientada en realizar una planeación para reestructurar la operación de Harvest en función de sus necesidades, es decir medir su nivel de capacidad y en base a eso organizar la empresa para su optima operación.

**Estrategia de reorientación**

Las estrategias de reorientación se basan en detectar y aprovechar las oportunidades presentadas en el mercado, no sin antes entender y corregir las debilidades que terminaron provocando la situación actual de la empresa (*Ver Tabla 7*).

**Tabla 7***Estrategia de Reorientación*

Estrategia 3.1	<p>Debilidad del FODA: Bajo nivel tecnológico. (D5)</p> <hr/> <p>Oportunidad del FODA: Tendencias de información digitales. (O4)</p> <hr/> <p>Acción del CAME: Desarrollar un estrategias de marketing en donde se utilicen tendencias de información digitales (redes sociales). (D5, O4)</p>
Estrategia 3.2	<p>Debilidad del FODA: Falta de implementación de estrategias de mercadotecnia. (D2)</p> <hr/> <p>Oportunidad del FODA: Mercado en crecimiento. (O2)</p> <hr/> <p>Acción del CAME: Aumentar el tráfico de clientes mediante estrategias de mercadotecnia. (D2, O2)</p>
Estrategia 3.3	<p>Debilidad del FODA: Falta de estandarización en el servicio al cliente. (D3)</p> <hr/> <p>Oportunidad del FODA: Satisfacer las necesidades actuales del mercado. (O5)</p> <hr/> <p>Acción del CAME: Desvincular productos no propios del negocio o no valorados por el cliente. (D3, O5)</p>

Fuente: Elaboración propia

**3.1. Acción del CAME estrategia de reorientación: Desarrollar estrategias de marketing en donde se utilicen tendencias de información digitales (redes sociales) (D5, O4).**

En esta acción se busca que Harvest se involucre en las redes sociales ya que actualmente no cuenta con ellas, esta con la finalidad de crear publicidad digital para llegar a más personas de manera más dinámica.

**3.2. Acción del CAME estrategia de reorientación: Aumentar el tráfico de clientes mediante estrategias de mercadotecnia (D2, O2).**

En esta acción se desea desarrollar un mayor flujo de clientes para de esta manera crear un posible nuevo mercado y así mismo que se refleje un crecimiento en las ventas.

**3.3. Acción del CAME estrategia de reorientación: Desvincular productos no propios del negocio o no valorados por el cliente (D3, O5).**

Harvest además de ofrecer productos de origen animal también tiene un área de abarrotes para complementar las compras de sus clientes, así mismo el local cuenta con una amplia variedad de estos productos que se ven reflejados en el inventario final del negocio, sin embargo, estos productos no son el fuerte de venta de la carnicería por lo que se sugiere reducir en costo de los inventarios de estos en función de su punto de equilibrio.

**Estrategia de supervivencia**

La estrategia de supervivencia trata de investigar cuáles son las debilidades del negocio y cómo pueden corregirse para afrontar las amenazas del mercado y así evitar que las debilidades crezcan y de esta manera disminuir los aspectos negativos que perjudican a la empresa (*Ver Tabla 8*).

**Tabla 8**

*Estrategia de Supervivencia*

Estrategia 4.1	Debilidad del FODA: No se tiene definido un proceso de venta, para impulsar la captación. (D1)
	Amenaza del FODA: Crisis económica. (A1)
	Acción del CAME: Desarrollar un proceso de venta para incrementar las ventas y la captación de nuevos clientes. (D1, A1)

Estrategia 4.2	Debilidad del FODA: Falta de estandarización en el servicio al cliente. (D3)
	Amenaza del FODA: Nuevos competidores. (A3)
	Acción del CAME: Mejorar el servicio para fidelizar más clientes. (D3, A3)
Estrategia 4.3	Debilidad del FODA: Falta de implementación de estrategias de mercadotecnia. (D2)
	Amenaza del FODA: Competencia actual en la localidad. (A5)
	Acción del CAME: Desarrollo de campañas de marketing. (D2, A5)

Fuente: Elaboración propia

**4.1. Acción del CAME estrategia de supervivencia: Desarrollar un proceso de venta para incrementar las ventas y la captación de nuevos clientes (D1, A1).**

Es esta acción se propone estandarizar un proceso de venta para mejorar la experiencia del cliente y así mismo este fomente el crecimiento de las ventas.

**4.2. Acción del CAME estrategia de supervivencia: Mejorar el servicio para fidelizar más clientes (D3, A3).**

Esta acción está enfocada en realizar un sistema de servicio al cliente el cual pueda desarrollar a los empleados de Harvest para brindar una mejor atención y de esta forma garantizar la fidelización de los clientes.

**4.3. Acción del CAME estrategia de supervivencia: Desarrollo de campañas de marketing (D2, A5).**

Esta acción está orientada a implementar estrategias de mercadotecnia en función a las etapas donde se encuentre la empresa y así cubrir sus necesidades internas para el desarrollo de la carnicería.

Con la aplicación del análisis FODA y CAME se buscó analizar el microentorno de la empresa, al identificar y corregir las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y sacar el máximo partido a las oportunidades.

A continuación, se muestran los resultados del análisis del macroentorno para lo cual se desarrollaron dos estudios: Modelo de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST.

### *Análisis PEST*

El análisis PEST ayudó a la empresa a reconocer y capitalizar las oportunidades que ofrecen las condiciones existentes en el entorno empresarial. Este análisis se utilizó para identificar desafíos actuales o posibles futuros. Se evaluó la estructura interna de la empresa con el fin de identificar las fortalezas y debilidades internas, perspectiva económica, clima social y base tecnológica (Ver *Figura 9*).

**Figura 9**

### *Análisis PEST*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe la situación actual de la empresa objeto de este estudio, analizando los factores del estudio PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico

### **Factores Políticos**

Uno de los factores clave para el desarrollo de un negocio es estar al día con los deberes fiscales. El SAT (Servicio de Administración Tributaria) define a las personas físicas con actividad empresarial como aquellas que realizan actividades comerciales, industriales de autotransporte,

agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas, por su parte, es decir, que tengan un negocio propio sin ser personas morales. Por lo tanto, Harvest entra en régimen de persona física. La emergencia por riesgo sanitario no ha terminado, por tales razones, las medidas de seguridad para prevenir el riesgo de contagio no deben dejar de aplicarse en los diferentes entornos de interacción social.

Por estas razones, los lineamientos de salubridad serán de observancia obligatoria para el personal que labora en pequeños establecimientos de venta de abarrotes, alimentos y artículos esenciales, así como los usuarios y consumidores que acudan a ellos.

Harvest, siendo negocio en régimen fiscal de persona física debe declarar distintos impuestos: Impuesto sobre la renta (ISR), Impuesto empresarial a tasa única (IETU), Impuesto al valor agregado (IVA). Cumplir con las obligaciones fiscales es esencial para que se eviten sanciones y garantizar la estabilidad del negocio.

### **Factores Económicos**

Actualmente, debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19, tanto la nación, como la mayor parte del mundo, se encuentran inmersos en una gran crisis económica desde hace menos de un año y las previsiones económicas para el futuro son muy negativas. Un porcentaje muy amplio de la población ha visto modificadas sus rentas, lo que está dando lugar a una disminución del consumo en general, y por tanto del gasto destinado a alimentos cárnicos. Esto va a afectar negativamente a aquellos comercios que se diferencien por ofertar productos donde priman las calidades y los precios son algo elevados, como es el caso de la carnicería. Ante esta situación, los demandantes del mercado se verán motivados por adquirir aquellos productos que tengan unos costes menores, aunque la calidad también lo sea. Así pues, esta crisis y todas aquellas consecuencias derivadas a raíz de ella van a suponer una gran amenaza para las empresas de este sector.



### **Factores Sociales**

Estos factores están ligeramente condicionados por los anteriores, pues a raíz de esta actual situación muchos hábitos sociales y culturales relacionados con el consumo de carne se han visto modificados y motivados por las restricciones impuestas desde el gobierno. En primer lugar, es importante mencionar que, a pesar de la situación actual en la que se encuentra el país, las restricciones de movilidad, sobre todo en los meses del confinamiento domiciliario, han beneficiado a la carnicería en cierta medida. Esto es debido a que la parte del mercado que ejercía sus compras fuera del ámbito local se ha visto forzada a realizarlas dentro del mismo, y de este modo, ha permitido a la empresa retener y fidelizar nuevos clientes.

Por otra parte, en los últimos años se ha visto un aumento en las tendencias de dietas vegetariana y/o veganas que cada día en los super mercados se ofrecen opciones que no tengan ningún contenido animal.

### **Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos son aquellos que implican la aparición de innovaciones técnicas y determinan la mayor o menor eficiencia de una empresa. Para que la carnicería pueda seguir ofertando los productos y su elaboración es imprescindible la adquisición de máquinas especializadas, lo que le permitirá una mejor y eficaz forma de fabricación, la creación de nuevos productos y ofrecer un mejor servicio de venta a los clientes.

Por otra parte, se podría implementar el surgimiento del comercio electrónico, el cual avanza a pasos agigantados y además ha incrementado notablemente en los últimos meses por la situación originada a raíz de la pandemia.

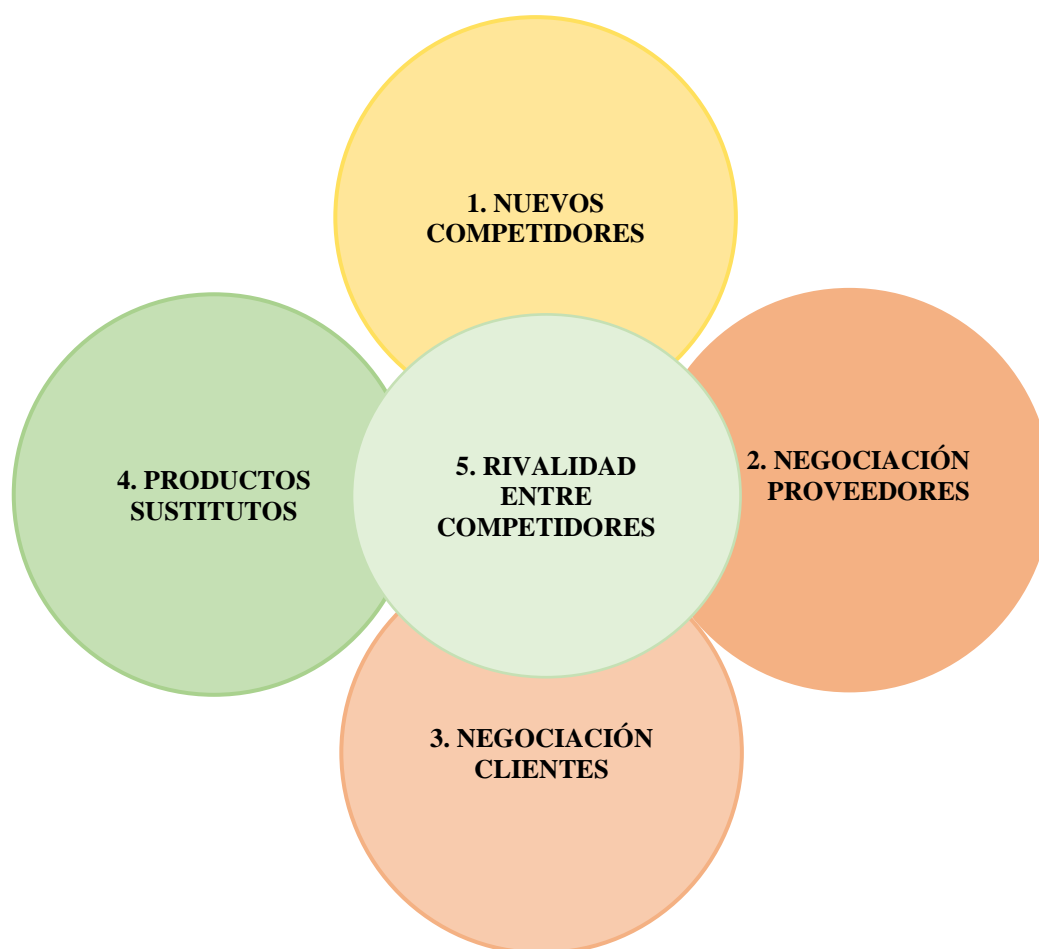
El resultado de realizar este análisis del entorno fue proporcionar a la empresa el panorama para la toma de decisiones y la visión para adaptarse mejor a los cambios.

### *Análisis 5 Fuerzas de Porter*

Las 5 fuerzas de Porter, definidas por Michael Porter, son las siguientes: Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación del proveedor, Poder de negociación del cliente, Amenaza de productos y servicios sustitutos y Rivalidad entre competidores existentes, como se muestra en la *Figura 10*.

**Figura 10**

*Fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia

### **1. Amenaza a los nuevos competidores**

Para medir la rentabilidad de un mercado en el que opera una empresa, es necesario tener en cuenta qué tan fácil y qué tan difícil es para los pares en la misma industria ingresar a ese mercado. Para hacer esto, debe conocer las barreras de entrada. El hecho de que ya existan otras carnicerías en este mercado puede ser una barrera para el surgimiento de una nueva, dado el tamaño del mercado y el reducido factor de demanda. En este último caso, pueden surgir otras barreras debido a la buena acogida y alta demanda del producto por parte de los participantes del mercado. Cuando se trata de la lealtad del cliente, las empresas existentes tienen el privilegio de tener muchos clientes leales, lo que puede ser difícil si se establece un nuevo negocio en la industria. Así, se puede confirmar la existencia de barreras de entrada, lo que significa que, ante la posibilidad de ausencia de amenazas de nuevos competidores, los beneficios potenciales de la industria no se verán limitados.

### **2. Poder de negociación de los proveedores**

Existen amplia variedad de proveedores en el mercado lo que dependiendo la demanda de productos puede llegar a significar una baja de precios. El cambio de proveedores es relativamente sencillo, se necesita cotizar y asegurarse que el proveedor haga entregas en la ubicación del negocio, en cuanto a los costos de cambio de proveedor, se reducen al tener un gran grupo de proveedores que ofrecen productos iguales o similares, lo que les afecta muy negativamente, por lo que se puede argumentar que el producto que ofrecen generalmente no es distintivo. Sobre esta base, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo, a pesar de la posibilidad de integración directa en algunos casos, y que son independientes de la industria analizada para obtener sus principales beneficios.

### **3. Poder de negociación de los compradores**

En cuanto al poder de negociación de los clientes, cabe señalar que en este caso dependerá del número de clientes de la empresa, productos estandarizados y costos variables. Como se mencionó, el ámbito geográfico en el que opera la empresa es pequeño, por lo que la cantidad de clientes que acuden a la carnicería de la empresa no es mucha.

En cuanto a los costos de cambio, son pequeños y en muchos casos inexistentes porque los consumidores pueden comprar productos iguales o similares de carnicerías competidoras. En base a esto, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es alto, lo que significa que los consumidores pueden ejercer presión a la baja sobre los precios.

### **4. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Esto incluye la posibilidad de sustituir un bien o servicio por otro que tenga las mismas o similares características y funciones, pero de forma diferente. Según el análisis PEST, el porcentaje de la población que centra sus preferencias en el estilo de vida está aumentando. Como resultado de un cambio en la dieta de una parte de la población y su mayor crecimiento, es muy probable que se pueda aumentar la producción de una variedad de productos vegetales, de modo que los productos cárnicos puedan ser reemplazados por ellos. Además, aunque un gran porcentaje de la población consume carne a diario o casi a diario, la tendencia a comer carne está disminuyendo paulatinamente ya que estos segmentos de la población han cambiado o cambiado sus patrones de consumo al sustituir la fruta por productos cárnicos o vegetales. En resumen, podemos decir que hay presión de productos sustitutos. Sin embargo, si nos enfocamos en el mercado dominado por la empresa, esta presión es algo inapreciable debido al tamaño y tipo de participantes del mercado, gustos, costumbres y hábitos de estos participantes.

## **5. Rivalidad existente entre competidores de la industria**

Si el nivel de competencia en una industria es alto, la rentabilidad de esa industria está en riesgo, lo que es perjudicial para las empresas que operan en esa industria. Asimismo, esta competencia será más fuerte cuanto mayor sea el número de empresas en la industria. La intensidad de esta competencia también depende de la ubicación geográfica en la que se ubiquen, pues dependiendo de este factor podrán atender a un segmento mayor o menor del mercado y así tomar la delantera. La industria en la que compiten las carnicerías se caracteriza por una alta intensidad de competencia entre competidores.

En esta primera etapa se puede observar el desarrollo de las herramientas de análisis tanto del ambiente macro y micro ya que estas constituyen un sistema que propicia ejecutar estrategias adecuadas en la toma de decisiones y así mismo es una base para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia que favorezcan el nivel competitivo de Harvest.

## **Segunda Etapa: Investigación de Mercado sobre la satisfacción de los clientes**

En la esta etapa se muestra los resultados obtenidos sobre la satisfacción de los clientes de la empresa en base a la investigación de mercado realizada, los datos fueron recolectados de la encuesta aplicada y extraídos del software *IBM SPSS Statistics*.

### **Investigación de mercado**

El objetivo general fue realizar una investigación de mercado para así poder conocer el nivel de satisfacción de los consumidores, donde se llevó a cabo una serie de procedimientos para la obtención de resultados y en función a estos poder determinar estrategias de mercadotecnia.

En esta sección se presentan los resultados relacionados con cada una de las variables de investigación, así como las principales recomendaciones determinadas según dichos resultados.

De acuerdo al instrumento basado en la satisfacción del cliente, las variables evaluadas fueron las siguientes:

- Satisfacción del cliente
- Calidad de productos
- Calidad del servicio
- Valor Percibido
- Imagen
- Lealtad del cliente
- Expectativas del cliente

### *Satisfacción del cliente*

Para observar el comportamiento de la variable satisfacción del cliente, se presenta la media aritmética de cada una de las preguntas de dicha variable, con el propósito de obtener mayor información descriptiva acerca de la opinión de los clientes de la Harvest (*Ver Tabla 9*).

**Tabla 9**

*Satisfacción del cliente*

		En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con los productos de Harvest?	¿Harvest está cerca de ser su proveedor ideal?	¿Harvest ofrece productos y servicios que satisfacen sus necesidades?	¿Qué tan satisfecho está con sus compras realizadas en Harvest?
N	Válido	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	4.43	4.28	4.48	4.44

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

La media aritmética general de la variable satisfacción del cliente es de ( $\bar{X} = 4.40$ ) lo que significa que la satisfacción de los clientes de Harvest es muy buena, ya que la unidad de medida del cuestionario es del rango de 1 a 5.

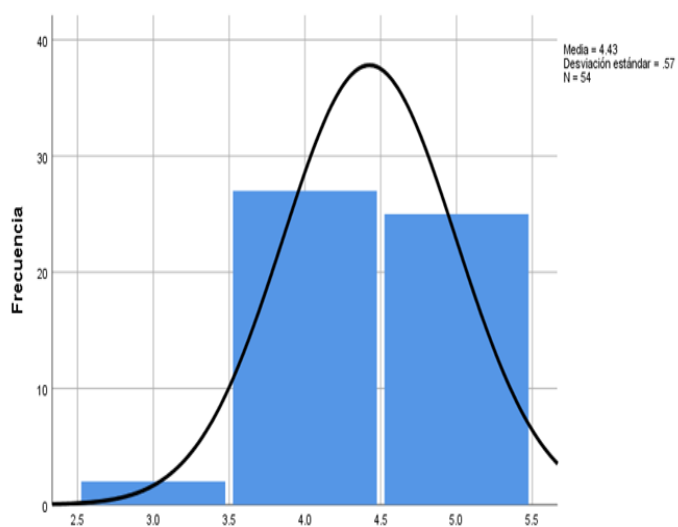
Esto es un resultado positivo, como menciona Thompson (2005), si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

A continuación, en la *Figura 11* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable satisfacción del cliente**, donde se puede ver la media de cada una de ellas.

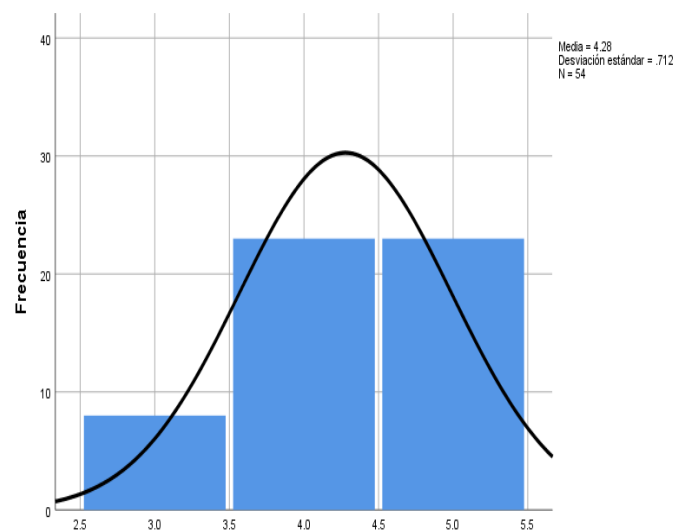
Figura 11

## Gráficas variable Satisfacción de clientes

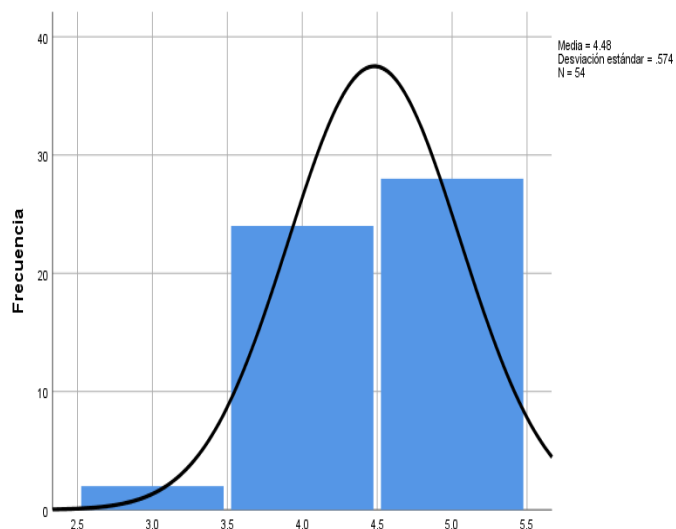
En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con los productos de Harvest?



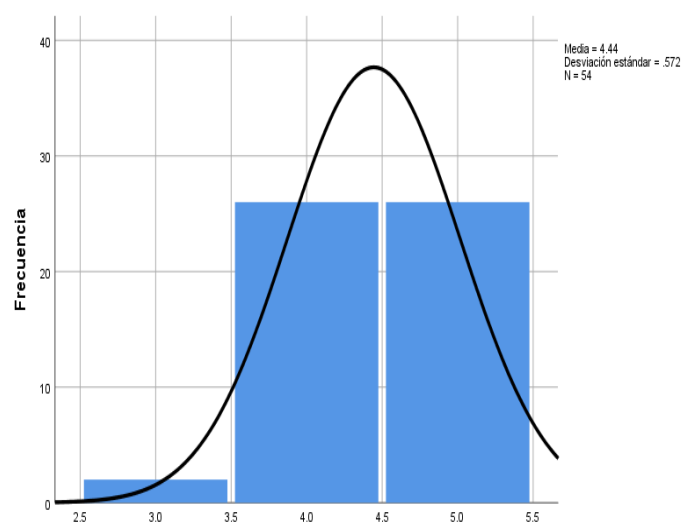
¿Harvest está cerca de ser su proveedor ideal?



¿Harvest ofrece productos y servicios que satisfacen sus necesidades?



¿Qué tan satisfecho está con sus compras realizadas en Harvest?



Fuente: elaboración propia con base en SPSS.



### *Calidad de productos*

En la variable calidad de productos para conocer el comportamiento de la variable, se analiza la media aritmética del constructo, con la finalidad de obtener mayor información descriptiva acerca de la opinión de los consumidores (*Ver Tabla 10*).

**Tabla 10**

*Calidad de los productos*

		Califique la calidad general del servicio al cliente	Califique la calidad general de los productos de Harvest	¿Los productos ofrecidos cumplen con los requisitos de calidad?	¿Considera que se podría mejorar la calidad de los productos?
N	Válido	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	4.43	4.44	4.59	3.46

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

La media aritmética general de la variable calidad del producto es de ( $\bar{X} = 4.23$ ) lo que significa que los clientes de Harvest consideran que calidad de sus productos es muy buena, ya que la unidad de medida del cuestionario es del rango de 1 a 5.

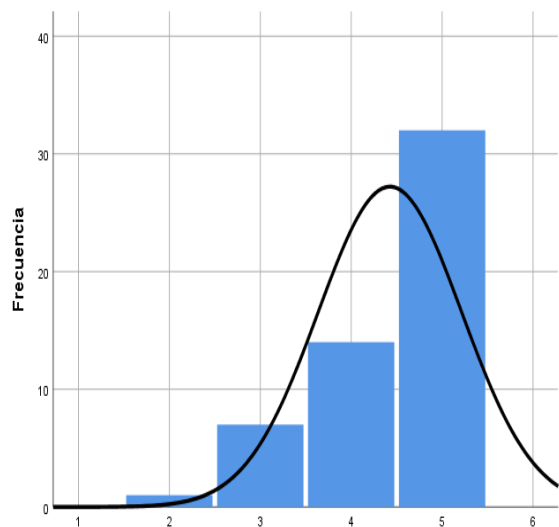
Los resultados obtenidos fueron favorables para la empresa. La calidad de los productos es un pilar fundamental, Durán (1992) afirma que es lo que garantiza la satisfacción del consumidor y hace que se perciba la marca diferenciándose del resto de la competencia. Garantizar la calidad y la seguridad de los productos está directamente relacionado con el éxito de la empresa.

A continuación, en las *Figura 12* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable calidad de los productos**, donde se puede ver la media de cada una de ellas.

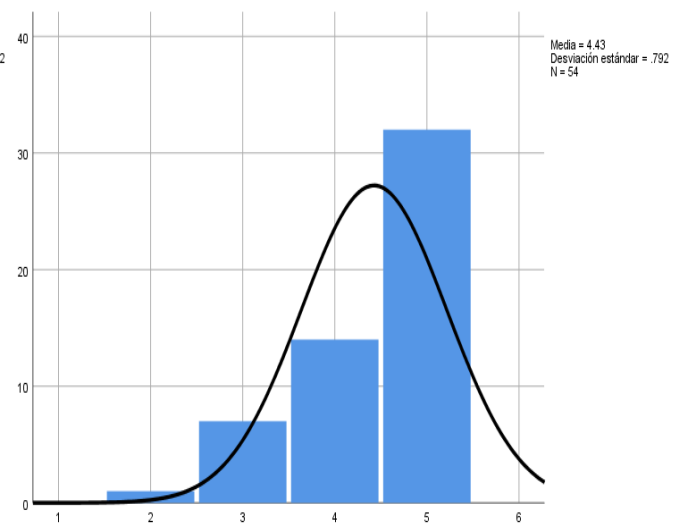
Figura 12

## Gráficas variable Calidad de productos

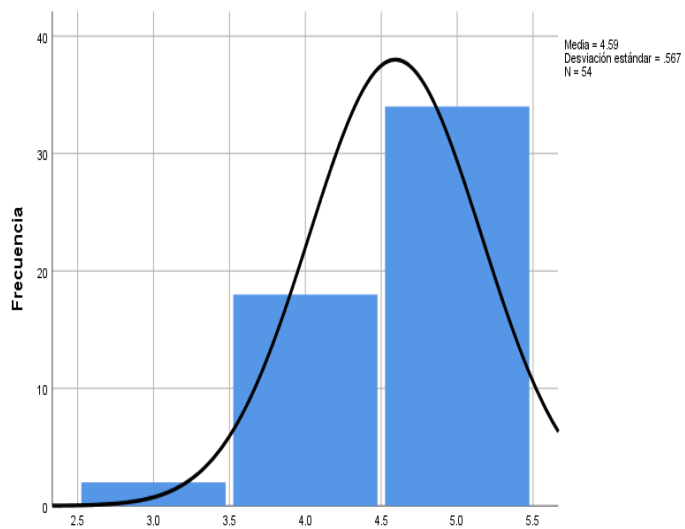
Califique la calidad general del servicio al cliente



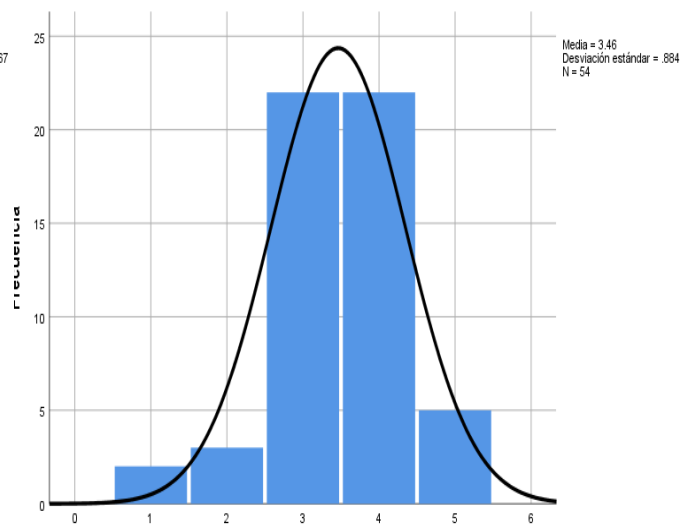
Califique la calidad general del servicio al cliente



¿Los productos ofrecidos cumplen con los requisitos de calidad?



¿Considera que se podría mejorar la calidad de los productos?



Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

### *Calidad del servicio*

Para observar el comportamiento de la variable satisfacción del cliente, se presenta la media aritmética de cada una de las preguntas de dicha variable, con el propósito de obtener mayor información descriptiva acerca de la opinión de los clientes de la Harvest (*Ver Tabla 11*).

**Tabla 11**

*Calidad del servicio*

		Califique la calidad general del servicio al cliente	Califique la calidad de los productos en comparación a la calidad ofrecida por empresas similares	¿El servicio al cliente cumple con los requisitos de calidad?	¿Considera que se podría mejorar la calidad del servicio?
N	Válido	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3.86	4.39	4.48	2.94

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

La media aritmética general de la variable calidad del servicio es de  $\bar{X} = 3.91$  lo que significa que los clientes de Harvest consideran que la calidad de su servicio es buena, por lo que hay mayor oportunidad de mejorar este factor. Con base a los resultados se observa que existe un área de oportunidad de mejora en la calidad del servicio. Según Deming (1989), la calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos más importantes a respetar en cualquier empresa; Independientemente del tamaño, la estructura y la naturaleza de su negocio, deben demostrar su capacidad para trabajar en el campo. Al ser la primera imagen que se da a los clientes, ayuda a mantener sus preferencias, mientras que cambiarlas puede ser una amenaza.

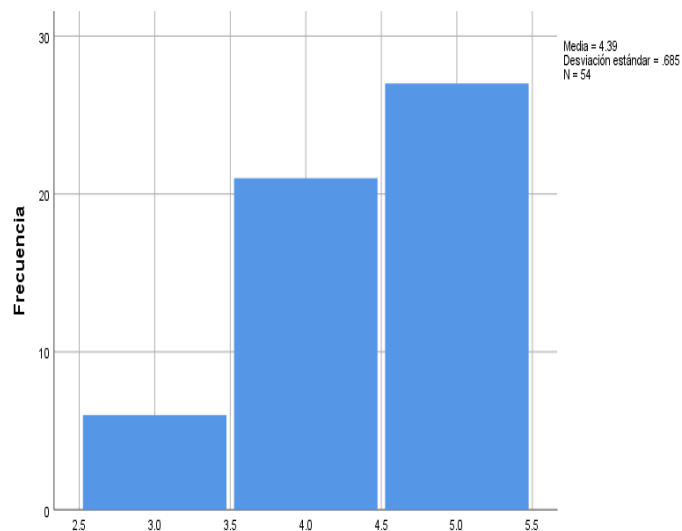
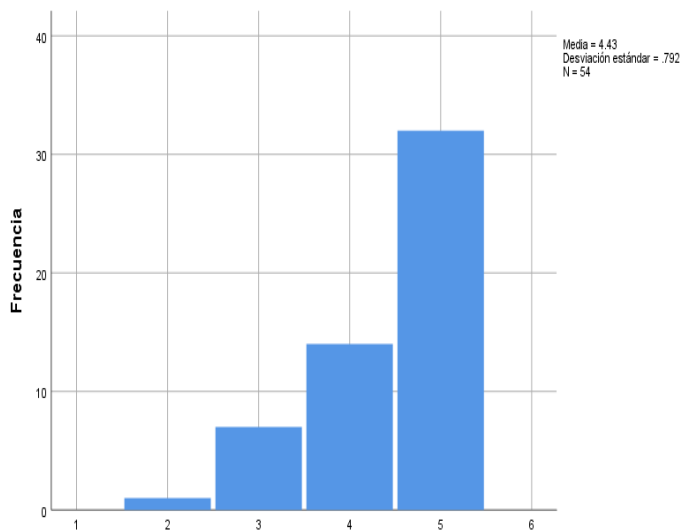
A continuación, en la *Figura 13* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable calidad del servicio**, donde se puede ver la media de cada una de ellas.

**Figura 13**

*Gráficas variable Calidad del servicio*

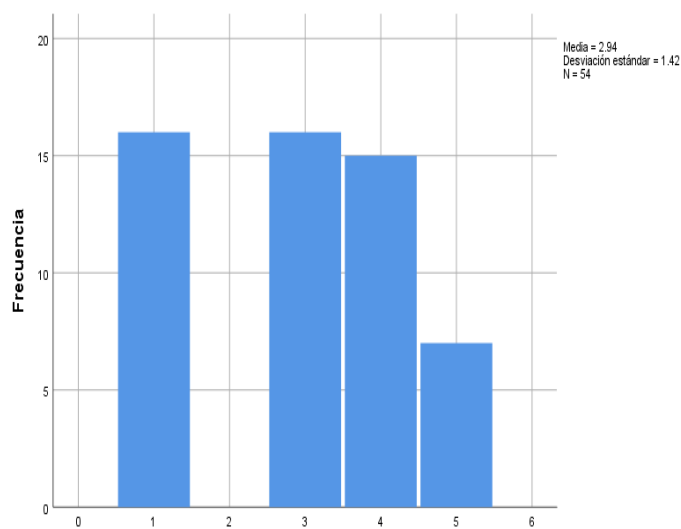
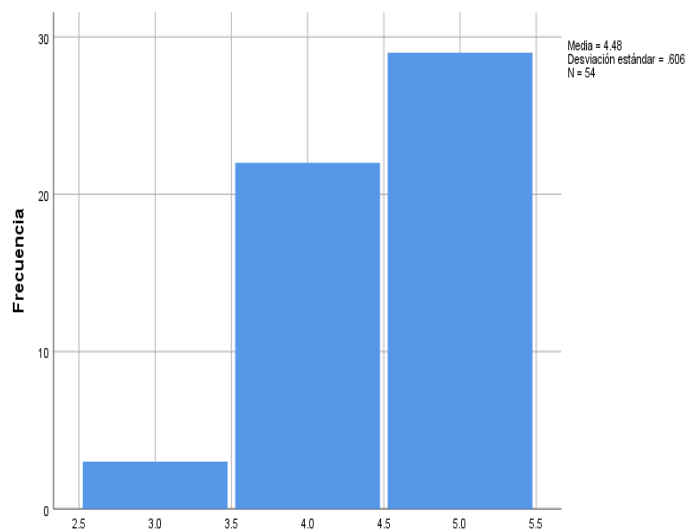
*Califique la calidad general del servicio al cliente*

*Califique la calidad de los productos en comparación a la calidad ofrecida por empresas similares*



*¿El servicio al cliente cumple con los requisitos de calidad?*

*¿Considera que se podría mejorar la calidad del servicio?*



Fuente: elaboración propia con base en SPSS

### *Valor percibido*

Para observar el comportamiento de la variable valor percibido, se presenta la media aritmética de cada una de las preguntas de dicha variable, con el propósito de obtener mayor información descriptiva acerca de cómo evalúan el valor del negocio los clientes de la Harvest (*Ver Tabla 12*).

**Tabla 12**

#### *Valor percibido*

		Estadísticos	
		¿Cómo evalúa los precios de los productos dada la calidad?	El servicio a domicilio que ofrece Harvest ¿influye en su decisión de compra?
N	Válido	54	54
	Perdidos	0	0
Media		4.31	3.87

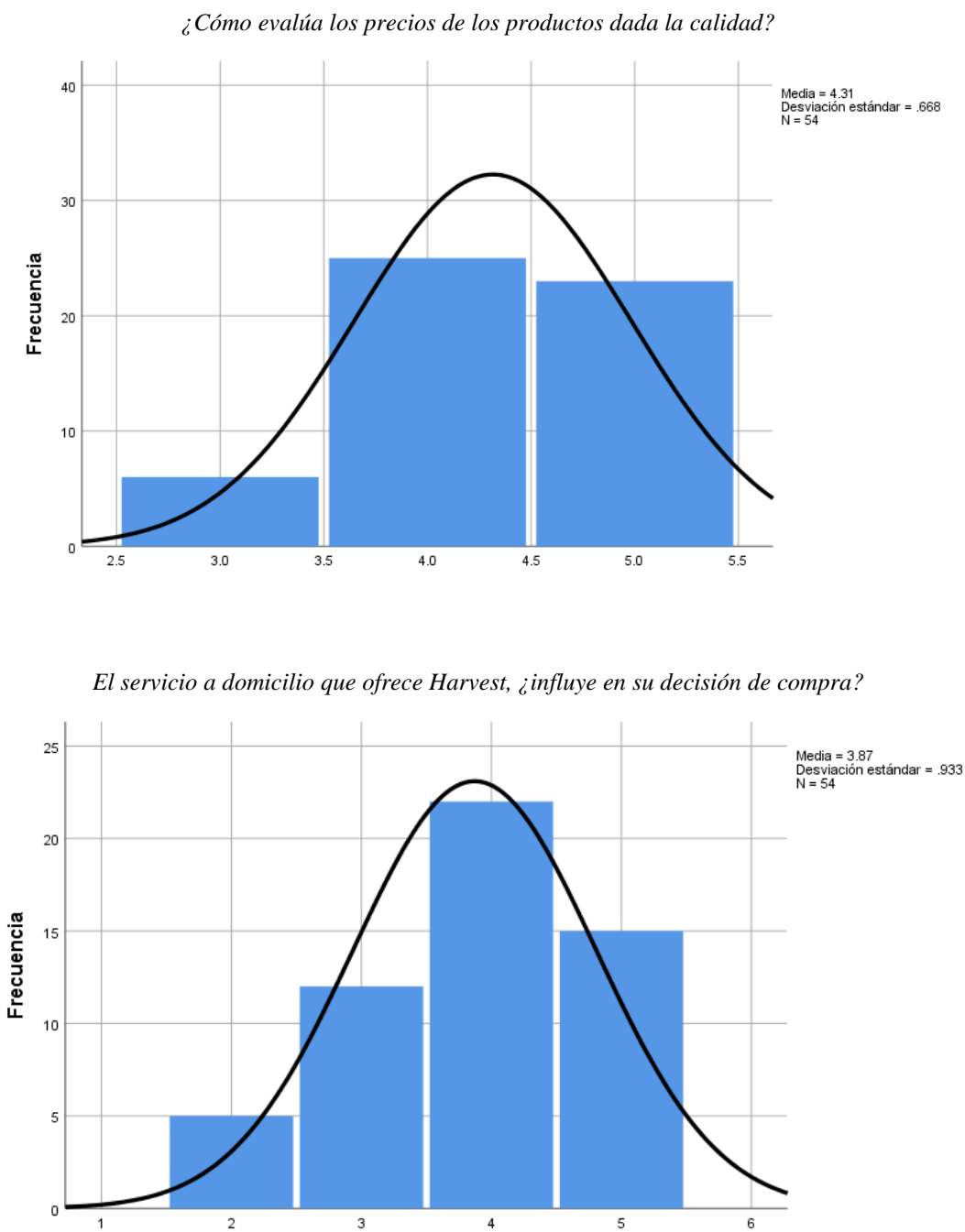
Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

La media aritmética general de la variable calidad del producto es de ( $\bar{X} = 4.09$ ) lo que significa que los clientes opinan que Harvest ofrece relación precio calidad en los productos que ofrece. Este es un resultado propicio para la empresa, dado que como menciona Zeithaml (2000), el valor percibido de un producto o servicio determina el precio que el cliente está dispuesto a pagar por él y se basa en factores emocionales, sociales y culturales. Aumenta la lealtad del consumidor. Si los usuarios perciben que el producto es de alta calidad, pueden desarrollar la lealtad, lo que ayudará a crear clientes habituales para la empresa.

A continuación, en la *Figura 14* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable valor percibido**, donde se puede ver la media de cada una de ellas.

Figura 14

Gráficas variable Valor percibido



Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

### *Imagen*

En la variable imagen para conocer el comportamiento de esta variable, se analiza la media aritmética del constructo, con la finalidad de obtener mayor información de la percepción de los clientes de Harvest (*Ver Tabla 13*).

**Tabla 13**

#### *Imagen*

		Harvest es una empresa confiable y segura.	Harvest es una empresa competitiva.	Las instalaciones de Harvest son adecuadas para una carnicería.	Harvest ofrece valor por tu dinero.
N	Válido	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.67	3.24	4.44	4.46

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

La media aritmética general de la variable imagen es de ( $\bar{X} = 4.20$ ) lo que significa que los clientes de Harvest consideran que la imagen que proyecta el negocio es muy buena.

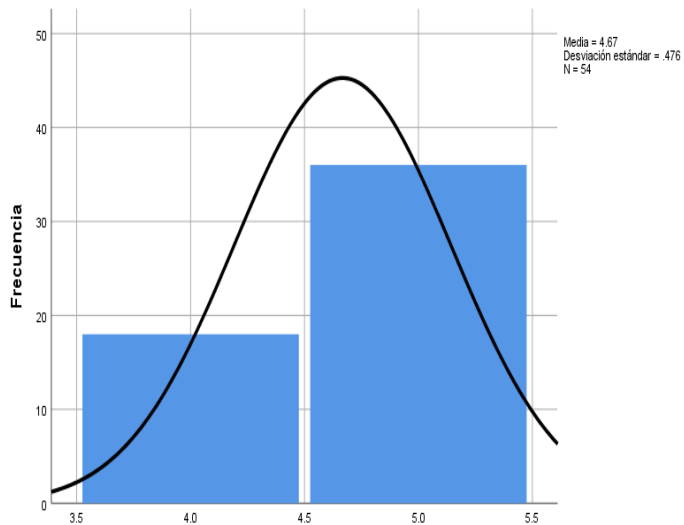
Para esta variable el resultado es positivo, contar con una buena imagen se ve reflejado en el éxito de la empresa entre los consumidores. Según Capriotti (2010), una imagen es importante para que tenga un lugar en la mente del público, es decir, la empresa o el producto exista en la mente de los consumidores. Además, mencionó que tener una identidad clara ayudará a las personas a obtener referencias de empresa, ya que sus decisiones de compra están fuertemente influenciadas por la información y la imagen.

A continuación, en la *Figura 15* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable imagen**, donde se puede ver la media de cada una de ellas

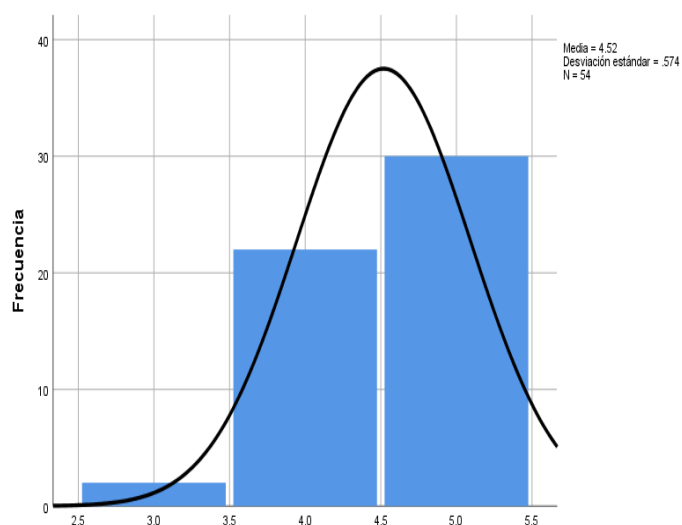
Figura 15

## Gráficas variable Imagen

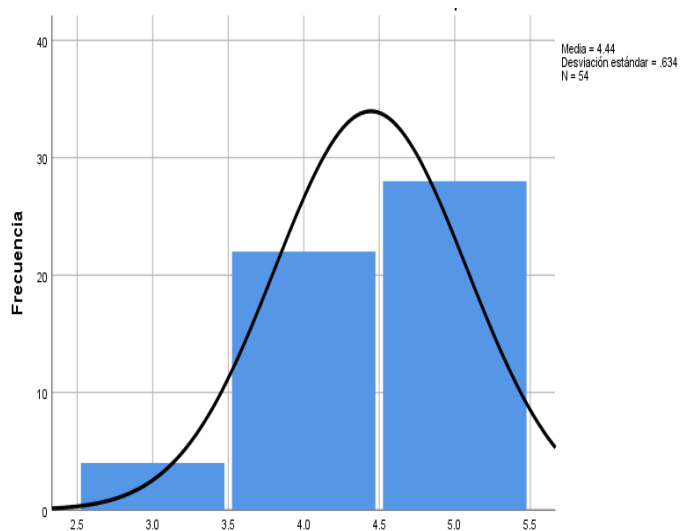
*¿Harvest es una empresa confiable y segura?*



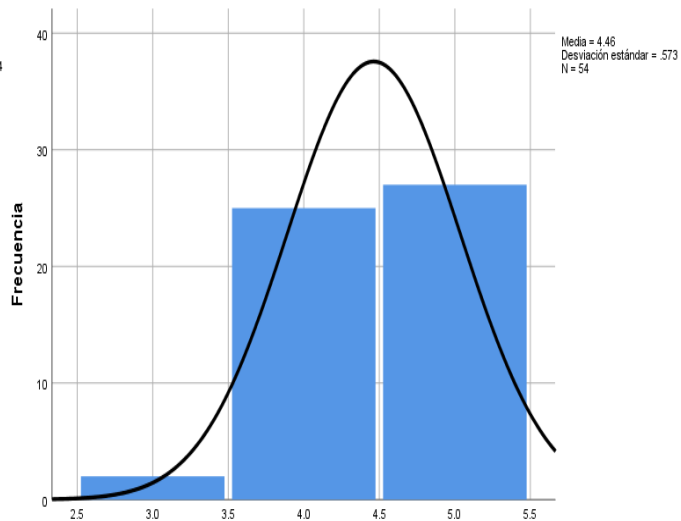
*¿Harvest es una empresa competitiva?*



*¿Las instalaciones de Harvest son adecuadas para una carnicería?*



*¿Harvest ofrece valor por tu dinero?*



Fuente: elaboración propia con base en SPSS.



### *Lealtad del cliente*

En la variable Lealtad del cliente se analiza aspectos objetivos de la experiencia de compra en Harvest, (Ver Tabla 14).

**Tabla 14**

#### *Lealtad del cliente*

		Si hubiera otra carnicería competitiva que pudiera ofrecer la misma variedad y calidad de productos que Harvest ¿Usted seguiría siendo cliente de Harvest?	En los últimos 3 meses, ¿con qué frecuencia ha visitado Harvest?	Si necesitara nuevos productos o servicios de carnicería, ¿elegiría a Harvest para que se los brinde?	Si le pidieran su consejo, ¿recomendaría los servicios de Harvest?
N	Válido	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	4.33	3.70	4.43	4.63

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

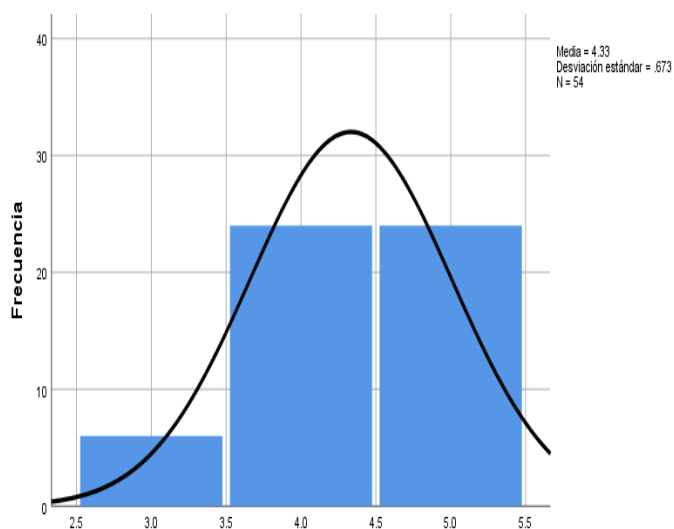
La media aritmética general de variable lealtad del cliente es de ( $\bar{X} = 4.27$ ) lo que significa que los clientes de Harvest cuenta con un sentido de pertenecía hacia la empresa.

Ruíz (2009) menciona que, mantener una cartera de clientes satisfechos y leales aumenta la eficacia y eficiencia de las acciones estratégicas que ejecuta una empresa y, por lo tanto, mejora su posición económica y competitiva en el mercado. En este sentido, los clientes fidelizados pueden aumentar las ventas de la empresa y reducir los costos de comunicación para captar nuevos clientes. A continuación, en la *Figura 16* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable lealtad del cliente**, donde se puede ver la media de cada una de ellas.

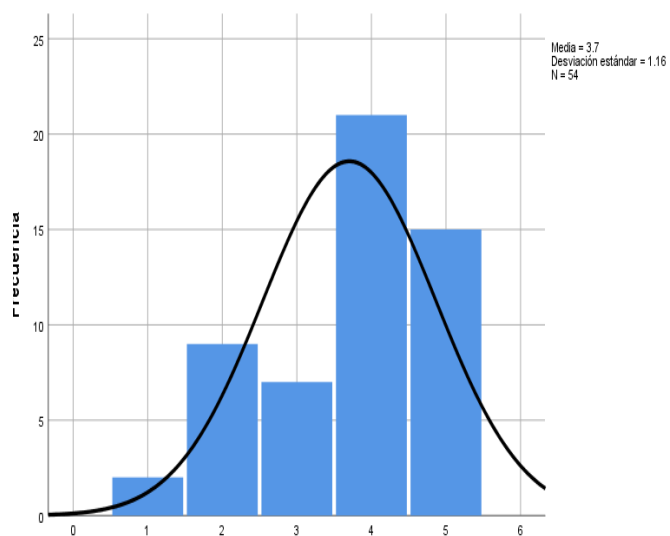
Figura 16

## Gráficas variable Lealtad del cliente

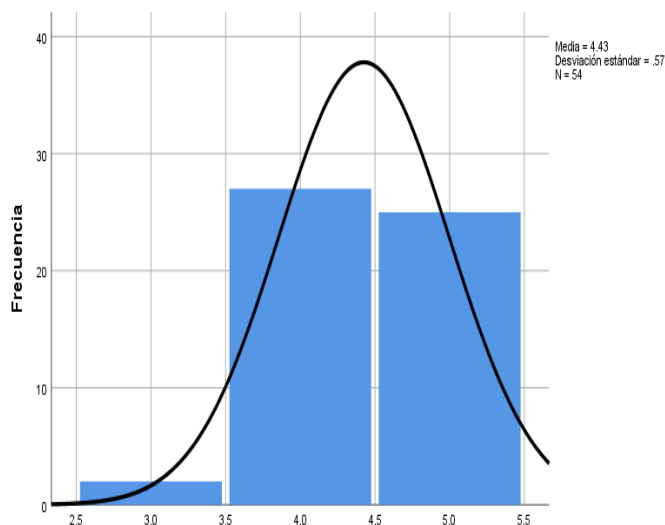
*Si hubiera otra carnicería competitiva que pudiera ofrecer la misma variedad y calidad de productos que Harvest, ¿usted seguiría siendo cliente de Harvest?*



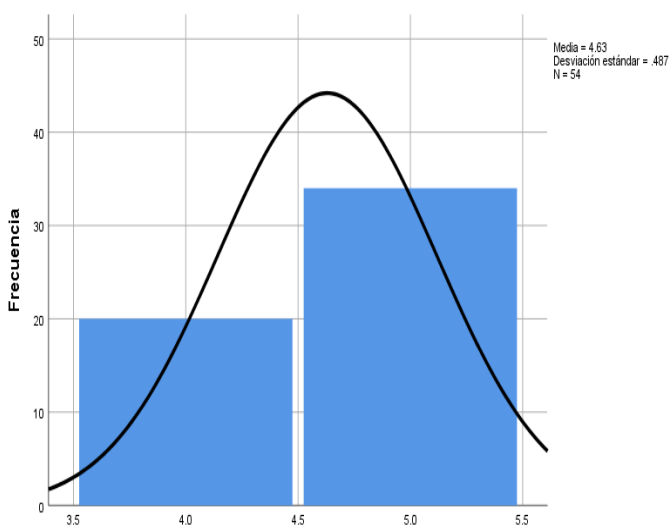
*En los últimos 3 meses, ¿con qué frecuencia ha visitado Harvest?*



*Si necesitara nuevos productos o servicios de carnicería, ¿elegiría a Harvest para que se los brinde?*



*Si le pidieran su consejo, ¿recomendaría los servicios de Harvest?*



Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

### *Expectativas del cliente*

Para observar el comportamiento de la variable expectativas del cliente, se presenta la media aritmética de cada una de las preguntas de dicha variable, con el propósito de obtener mayor información descriptiva acerca de las expectativas de los clientes de la Harvest (*ver Tabla 15*).

**Tabla 15**

#### *Expectativas del cliente*

		Considerando sus expectativas, ¿Harvest las ha superado?	¿Los productos que ha comprado cumplen con sus expectativas?	¿Volvería a realizar alguna compra en Harvest?	¿Harvest despierta su interés de compra para productos de carnicería?
N	Válido	54	54	54	54
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.24	4.43	4.67	4.37

Fuente: elaboración propia con base en SPSS.

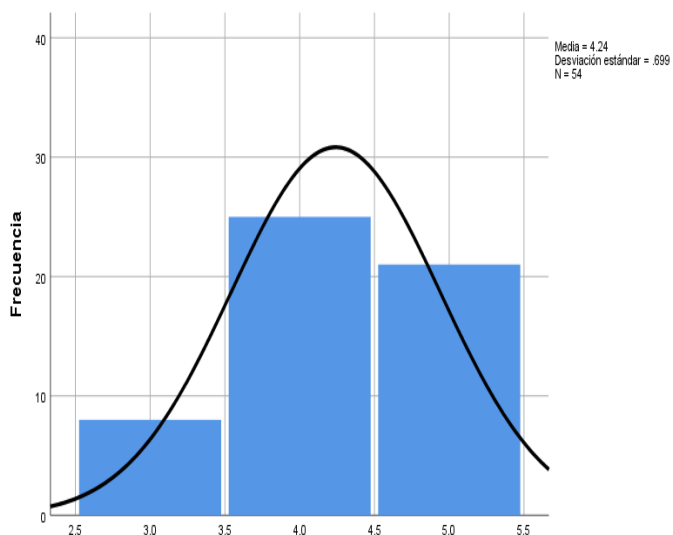
La media aritmética general de la variable expectativas del cliente es de ( $\bar{X} = 4.42$ ) lo que significa que los clientes de Harvest cumple con las expectativas de sus clientes. Cumplir con las expectativas de los clientes es de suma importancia para la empresa, según Juran (1989). Actualmente existe cierta concordancia en que los atributos que fundamentalmente ayudan a determinar la posición a largo plazo de una empresa son las opiniones, cómo se sienten los clientes acerca del producto o servicio que reciben. Está claro que para que los clientes se formen una opinión positiva, una empresa debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Entonces a esto se le llama calidad de servicio, si cumplir con las expectativas del cliente es tan importante como se dijo antes, es necesario tener suficiente información sobre el cliente, incluyendo aspectos relacionados con sus necesidades, y los atributos que considera, para determinar lo que se logra. nivel de calidad.

A continuación, en las *Figuras 17* se muestran las gráficas de las preguntas que conforman la **variable, expectativas del cliente**, donde se puede ver la media de cada una de ellas.

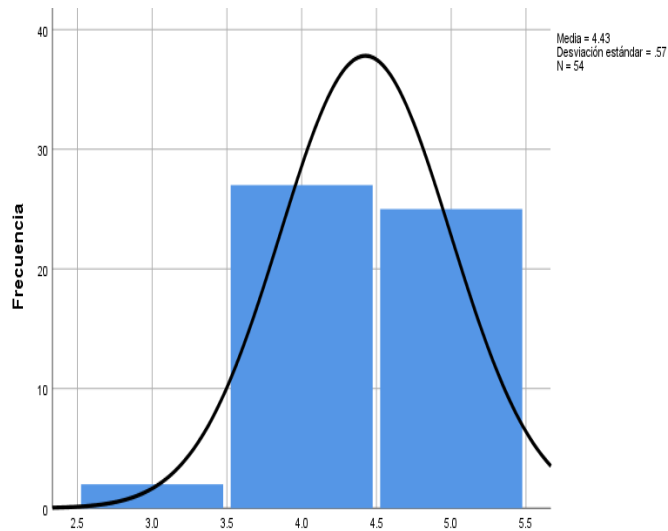
**Figura 17**

*Gráficas variable Lealtad del cliente*

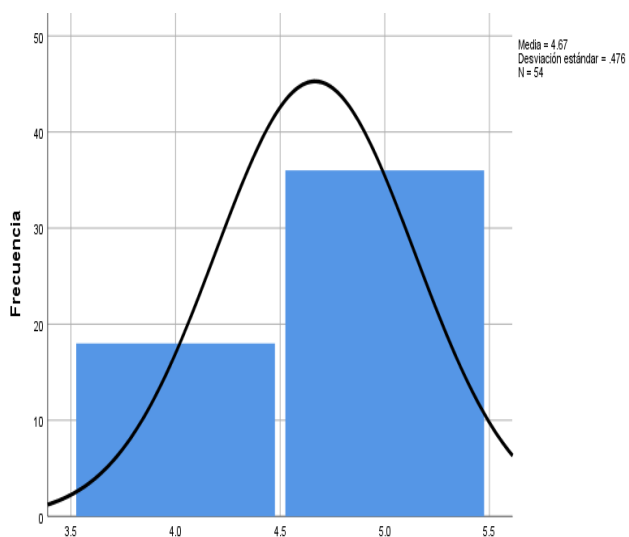
*Considerando sus expectativas, ¿Harvest las ha superado?*



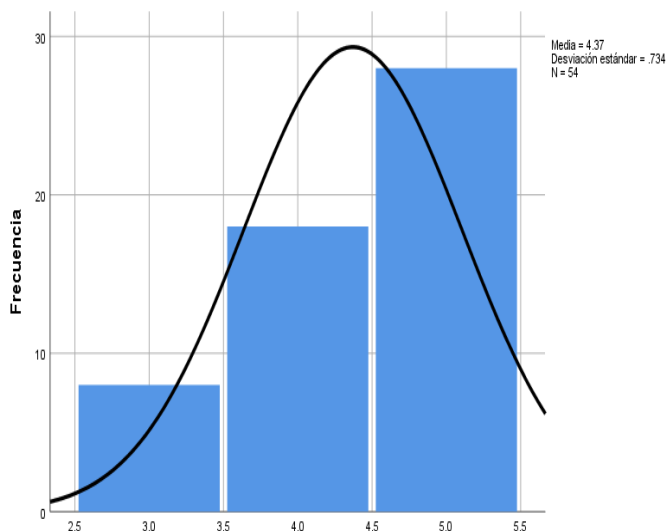
*¿Los productos que ha comprado cumplen con sus expectativas?*



*¿Volvería a realizar alguna compra en Harvest?*



*¿Harvest despierta su interés de compra para productos de carnicería?*



Fuente: elaboración propia con base en SPSS

Con base en los resultados obtenidos al analizar la satisfacción del cliente, considerando las variables de calidad del producto, calidad de servicio al cliente, valor percibido, imagen, lealtad y expectativas, se concluye que la satisfacción de clientela de la carnicería Harvest es muy buena, empero los datos arrojados en la investigación también permiten observar y analizar las áreas de oportunidad que existen para el negocio.

### **Tercera Etapa: Desarrollo de estrategias de mercadotecnia con base en las 7 P's**

En esta tercera etapa se desarrollaron estrategias de mercadotecnia, a continuación, se presentan planes de acción con estrategias con base en las 7 P's de la mercadotecnia, aplicadas y personalizadas al negocio objeto de estudio.

#### ***Plan producto***




Para esta variable se desarrolló un análisis donde se definió la mezcla de línea de productos que Harvest ofrece a sus consumidores, así como su profundidad, amplitud y longitud de las diferentes líneas de productos esto con la finalidad de crear estrategias objetivas en función de las necesidades del producto. Así mismo también se buscó desarrollar la imagen del producto principal de la carnicería.

#### **Amplitud**

En Harvest manejan 6 líneas de productos: Línea de productos Carnes Rojas (*Ver tabla 16*), Línea de productos Carnes Blancas (*Ver tabla 17*), Línea de productos Embutidos y lácteos (*Ver Tabla 18*) y Línea de productos Abarrotes (*Ver tabla 19*), como se muestra a continuación.

Tabla 16






*Línea de productos Carnes Rojas*

<p style="text-align: center;"><b>Carnes Rojas</b></p> 	
<p style="text-align: center;"><b>Línea de productos</b></p> <p>Pulpa paleta (para asar)  Pula bola(milanesa)  Pecho (para deshebrar)  Falda (para deshebrar)  Cuete  Pescuezo  Costilla  Chamorro  Hueso  Lengua  Cachete  Labios  Tripa  Hígado  Molida  Sudadero  Menudo  Pata  Cabeza</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17







*Línea de productos Carnes Blancas*

<p><b>Carnes blancas (Pollo, conejo, codorniz y pavo)</b></p> 	
<p><b>Línea de productos</b></p> <p>Pollo entero Pechuga Pierna de pollo Mollejas Pescuezo Pavo Pierna de pavo Patas Conejo Codorniz</p>	
<p><b>Pescado fresco</b></p> 	
<p><b>Línea de productos</b></p> <p>Filete tilapia</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18

## Línea de productos Embutidos y lácteos

<p><b>Embutidos y carnes frías</b></p> 	
<p><b>Línea de productos</b></p> <p>Jamon virginia bafar          Jamon burr          Winis pavo long mont          Tocino ahumado bafar          Tocino economico          Chorizo reynaldo          Chorizo puerco</p>	
<p><b>Lácteos</b></p> 	
<p><b>Línea de productos</b></p> <p>Queso monterrey          Queso cotija          Queso fresco          Queso amarillo          Queso tipo chiapas          Crema lala          Margarina table maid          Margarina golden          Queso crema</p>	

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 19

*Línea de productos Abarrotes*

Abarrotes	
Aceite Desechables (vasos, platos, cucharas) Sal Carbón Sodas Papitas Galletas Latas (Chica, mediana, grande) -Chiles en vinagre -Elotes -Champiñones -Chipotle Pastas Cátsup Salsa de tomate Mayonesa Mostaza Consomé Pimienta Achiote	

Fuente: Elaboración Propia

**Longitud.**

El número de producto es variable ya que se mide en base a la demanda que se presenta y los proveedores, pero se cuenta con unos 70 productos diferentes entre cortes de carnes, embutidos, lácteos y abarrotes.

**Profundidad.**

La variante de cada línea se basa en el tipo de carne y puede ser res, pollo, cerdo, embutidos, lácteos y abarrotes. Cantidad solicitada por el cliente.

## Desarrollo de la imagen del producto.

### Propuesta Logotipo

De acuerdo a la psicología del color en el logo de la carnicería Harvest se está transmitiendo por parte del color azul, frescura en sus carnes y le está transmitiendo confianza a sus clientes para que estos vallan y adquieran los productos, mientas que en el color verde se transmite de igual forma frescura ya que este color está relacionado con todo lo natural y la vida, en la *Figura 18* se muestra la propuesta de logotipo.

**Figura 18**

*Logo*



Fuente: Elaboración Propia

Para la imagen del producto principal de Harvest el cual son las carnes, se realizó una propuesta de envases, empaque y etiquetas en donde se tomó en cuenta la psicología del color (*ver Figuras 19 y 20*).

**Figura 19****Envases**

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 20****Empaque y etiqueta**

Fuente: Elaboración Propia

**Precio**

Se elaboró una propuesta de estrategias de precios con la finalidad de mejorar el valor percibido del cliente. En la Figura 21 se muestra un diagrama de Estrategias diferenciales del precio.

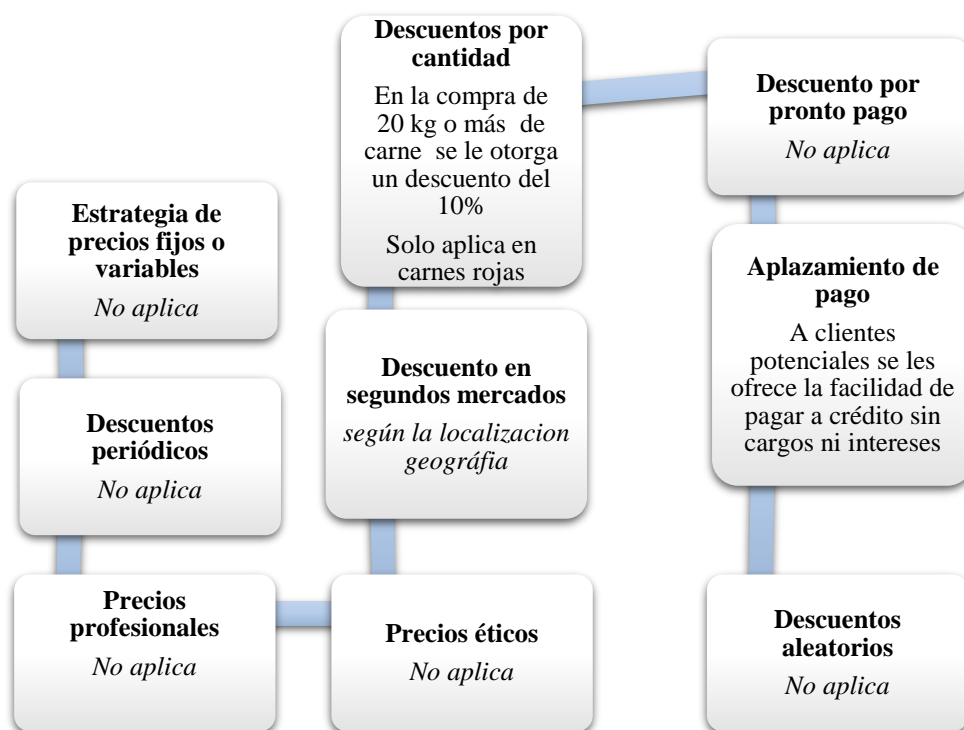
Nivel de descuento:

- Al mayoreo: revendedores
- Bonos: por compras mayores a cierta cantidad por compra realizada

- Descuentos: por establecer días con especiales de diferentes carnes o insumos.

**Figura 21**

*Estrategias diferenciales del precio*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con su importancia:

- Instrumentos a corto plazo: ya que los alimentos principales que ofrece la empresa cuentan con una fecha de caducidad, es importante considerar que la venta se realice lo más pronto posible.
- Precios competitivos: analizando los precios que manejan la competencia.
- Precios psicológicos: psicológicos se fundamentan en el modo en que un mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto, por eso en Harvest se propondrá utilizar la estrategia de precio impar (*odd Price*), para ofertas o rebajas de combos.

## Estrategias de precios: psicológica para líneas de productos

Los precios psicológicos se fundamentan en el modo en que un mercado percibe la cuantía de los precios y en la asociación que el consumidor hace de los mismos con las características o atributos del producto, por eso en Harvest se propondrá utilizar la estrategia de precio impar (*odd Price*), para ofertas o rebajas de combos como se puede observar en los ejemplos de la *Figura 22*.

**Figura 22**

*Especial combos para estrategia de precios*



Fuente: Elaboración propia

Una estrategia muy efectiva para Harvest dentro de líneas de productos, es el fijar un precio para una línea de productos que son complementarios, dicha estrategia es fijar un precio a paquetes.

Dado que es una carnicería este tipo de estrategia es muy efectiva además de solicitada por los consumidores, como se muestra en los ejemplos de la *Figura 23* y *Figura 24*.

Figura 23

Ejemplo de combo



Fuente: Elaboración propia

- Combo de carne asada 1: Este incluye, 3kg de carne, 1 barra de queso monterrey (400gr), 1soda, 1 paquete de vasos desechables, 1 paquete de platos desechables, 10lbs de carbón, 2kg de tortilla de maíz.
- Combo de carne asada 2: Este incluye 5 kg de carne, 400grs de chorizo español, 400grs de queso Monterrey, 3kgs de tortillas, 2 sodas de 3lts, 10lbs de carbón, 1 paquete de servilletas, 2 paquetes de vasos desechables, 2 paquetes de platos desechables.

Figura 24

Ejemplo de combo



Fuente: Elaboración propia

## Desarrollo de estrategia de precio para producto nuevo

Cuando se trata de un nuevo producto es importante desarrollar una estrategia de precio para que así se gane una demanda genérica.

En el caso de Harvest, se emplea la estrategia de penetración, dado que se fijan precios bajos desde el principio del lanzamiento de un producto, para así conforme pasa el tiempo y dicho producto va ganando demanda, a este se le pueda adherir un ajuste en el precio.

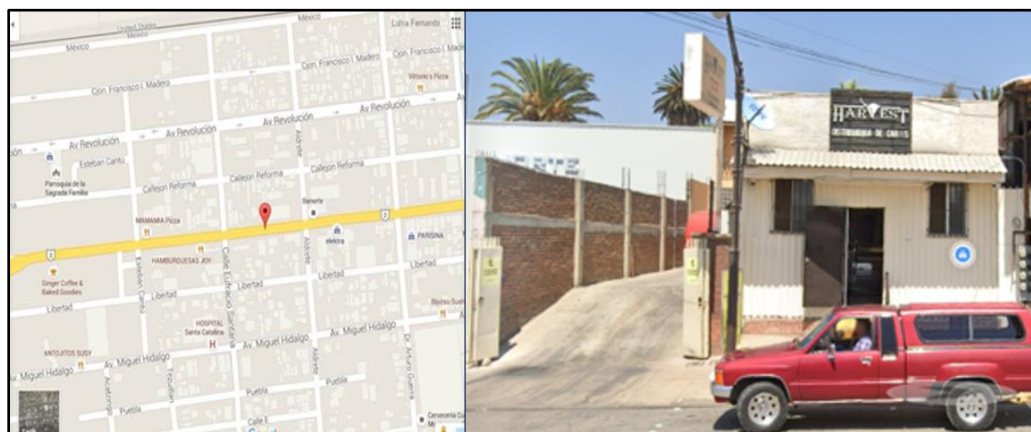
### *Plaza*

El canal de distribución, o plaza, es uno de los elementos que forma parte de la Mezcla de mercadotecnia, con el cual se asegura que los consumidores puedan obtener los productos.

Actualmente el negocio cuenta con un establecimiento ubicado en la Avenida Juárez en la ciudad de Tecate, Baja California (*Ver Figura 25*).

**Figura 25**

### *Croquis y foto de la carnicería*



Fuente: Elaboración propia

Se propone un nuevo punto de venta con una ubicación estratégica con base a un segundo mercado por su localización geográfica (*ver Figura 26*). El segundo mercado puede delimitarse por las características demográficas, por la localización geográfica, y por las características

socioeconómicas de los consumidores. En la *Figura 27* se muestra un diagrama de la determinación de la ubicación de la empresa.

**Figura 26**

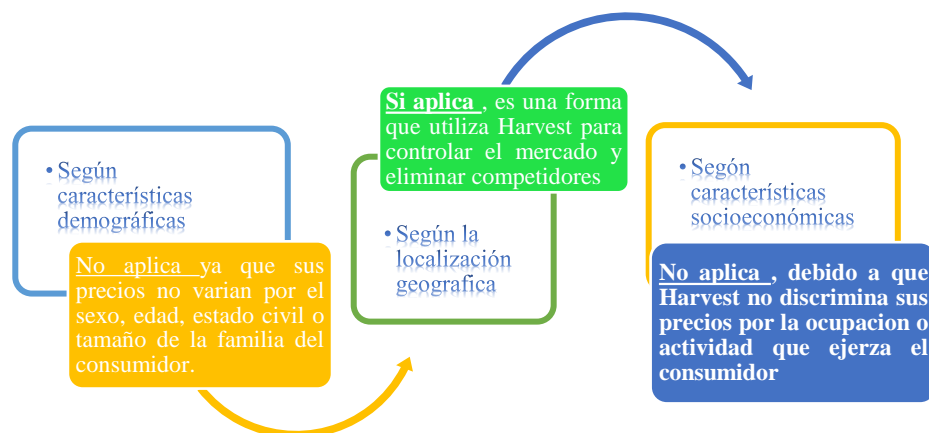
*Propuesta nuevo punto de venta*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 27**

*Determinación de ubicación*



Fuente: Elaboración propia

Harvest lleva a cabo una estrategia de distribución intensiva a través del servicio: Se sigue esta estrategia ya que trata de que el producto esté en todos los puntos posibles de venta. Se intenta que el producto esté disponible para el consumidor en el mayor número de puntos de venta. Con



esta se pretende que la empresa impulse las ventas facilitando al consumidor un punto de compra cercana.

### ***Promoción***

Harvest no cuenta con estrategias de promoción, por lo que a continuación se sugieren algunas estrategias adaptables al negocio.

#### 1. Diseño de promociones de ventas

Para tener una mayor venta en Harvest se tomarán en cuenta 2 promociones de venta, las cuales se utilizarán para estimular la demanda del producto estas promociones serán:

Complemento por cantidad. El cual consiste en otorgarle al cliente un complemento con su compra, este se daría si el cliente compra de 4 o más kg de carne para asar se le otorgara una bolsa de carbón gratis. Ver ejemplo en *Figura 28*.

**Figura 28**

### ***Promociones***



Fuente: elaboración propia

## 2. Incentivos.

Estos consisten en otorgarle a los clientes frecuentes un llavero o un destapador los cuales contengan el logotipo de Harvest (*Ejemplo en Figura 29*).

**Figura 29**

*Incentivos*

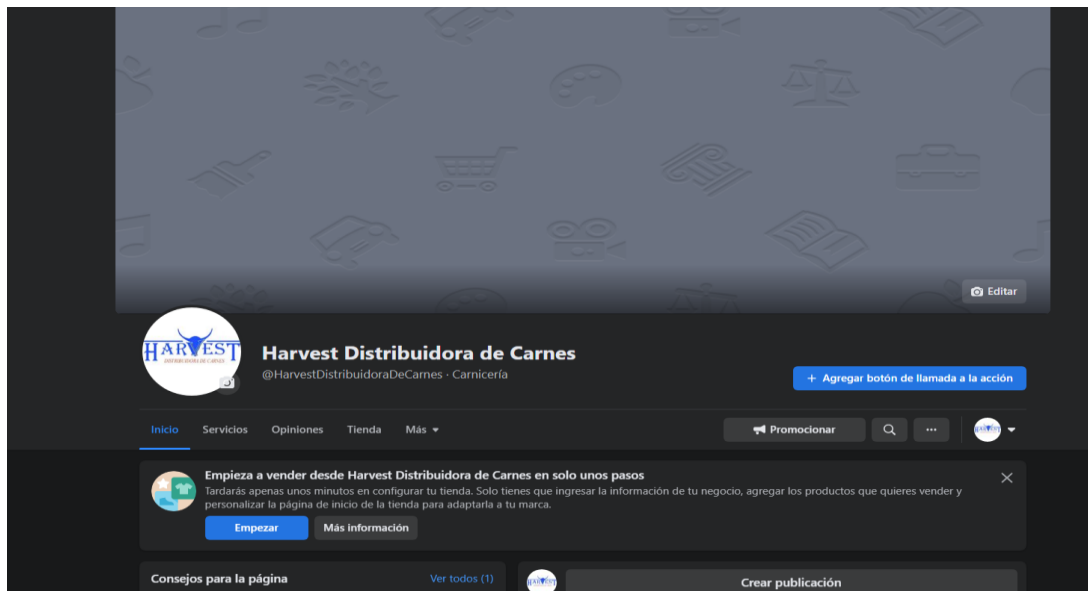


Fuente: elaboración propia

## 3. Página de Red Social

Los medios sociales, hoy en día juegan un papel muy importante en el plan estratégico de las empresas debido a la gran cantidad de datos que arrojan sobre los usuarios. La gran capacidad de segmentación que ofrecen estos canales debido al análisis de comportamiento de los usuarios, lo convierten en el canal perfecto para generar ventas, se muestra una captura de pantalla de la página de red social en la *Figura 30*.

Figura 30

*Página de Facebook*

Fuente: Elaboración propia.

Medios interactivos y masivos para comunicar la estrategia de promoción.

El uso de internet por medio de páginas web para promocionar ofertas o paquetes que están disponibles, así mismo proporcionándoles la ubicación, sin olvidar claro las redes sociales

Como un medio interactivo se podría utilizar como una pequeña campaña afuera de las instalaciones en donde interactúen, inviten y promocionen a los clientes acerca de los productos que ofrece Harvest, sin olvidar en hacerles mención de gran variedad de combos que manejan.

Por otra parte, como medios masivos, se cree que son muy efectivos por el nivel de alcance que llegan a tener, como es el caso de la radio, ya que una gran cantidad de la población la escucha y en la cual se podría promocionar algunas ofertas y los combos que se tiene para las reuniones. Y el otro sería el periódico, ya que es muy económica para la gente y de muy fácil acceso.

### ***Personas***

Es primordial que todas las personas involucradas con el negocio mantengan una buena relación entre sus compañeros de trabajo y los compradores, ya que esto se ve reflejado en los objetivos de ventas.

Para el desarrollo de esta variable se propuso crear un plan de capacitación de servicio al cliente, para mejorar la calidad del servicio:

#### **Plan de capacitación de servicio al cliente**

Este tiene como finalidad conocer las herramientas básicas del servicio al cliente para brindar una atención de calidad y así facilitar la estrategia de servicio de Harvest, implementando un modelo de servicio bajo los valores de la empresa y así mismo contribuir al desarrollo del conjunto de la empresa.

Ser amable, educado y atender a los clientes con una sonrisa propiciará un ambiente cómodo en el que el cliente se sentirá como en casa y eso hará aumentar las posibilidades de que repita en las vistas al establecimiento, así mismo ofrecer una buena atención a los clientes es fundamental para conseguir que aquellos que entran en el local por primera vez se conviertan en los embajadores y recomienden el negocio a su círculo más cercano.

Por otra parte, es muy importante que en las situaciones complicadas como quejas o reclamaciones el personal de Harvest sepa mantener la templanza y tenga capacidad de autocontrol, mostrándose dispuesto a solucionar la situación.

De esta forma, un trato personalizado y amable es fundamental para fidelizar al cliente y, como consecuencia, nos ayudará a aumentar ventas en nuestro establecimiento.

## ***Procesos***

Examinar el proceso significa evaluar aspectos como el embudo de ventas, sus sistemas de pago, los procedimientos de distribución y la gestión de las relaciones con los clientes.

### **Ventas mayoreo menudeo**

Las ventas de mayoreo son aquellas que las realizan clientes que se dedican principalmente al sector de preparación y elaboración de alimentos y que están son compras mayores de 10 kg por venta, por otra parte, las ventas de menudeo en Harvest se consideran aquellas que son por clientes sin actividad empresarial y su compra es menor de 10 kg de cualquier carne, estas se caracterizan por ser clientes que hacen sus compras para su hogar y familia.

### **Sistemas de pago contado crédito**

El sistema de pagos para los clientes de menudeo es de contado, sin embargo, a los clientes de mayoreo se los otorga crédito el sistema que maneja Harvest es en función a solo factura vencida es decir que, al haber una factura sin pagar, al generar una nueva para que esta se surta, la anterior debe ser liquidada en su totalidad por el cliente.

### **Distribución: servicio a domicilio**

El servicio domicilio actualmente Harvest solo lo ofrece a sus clientes de mayoreo, ya que estos casos el volumen de venta es mayor. Este se ofrece los clientes de mayoreo de lunes a sábado en el horario de 8:00 am a 5:00 pm, independientemente de su ubicación siempre y cuando este dentro de la ciudad de Tecate B.C.

### **Relaciones clientes. Pedidos telefónicos**

Uno de los medios de comunicación principales que Harvest mantienen con sus clientes es el de vía telefónica ya que la gran mayoría de los clientes de mayoreo se comunican por este medio lo

que facilita el pedido de los clientes. Este medio está disponible en el horario de servicio de Harvest.

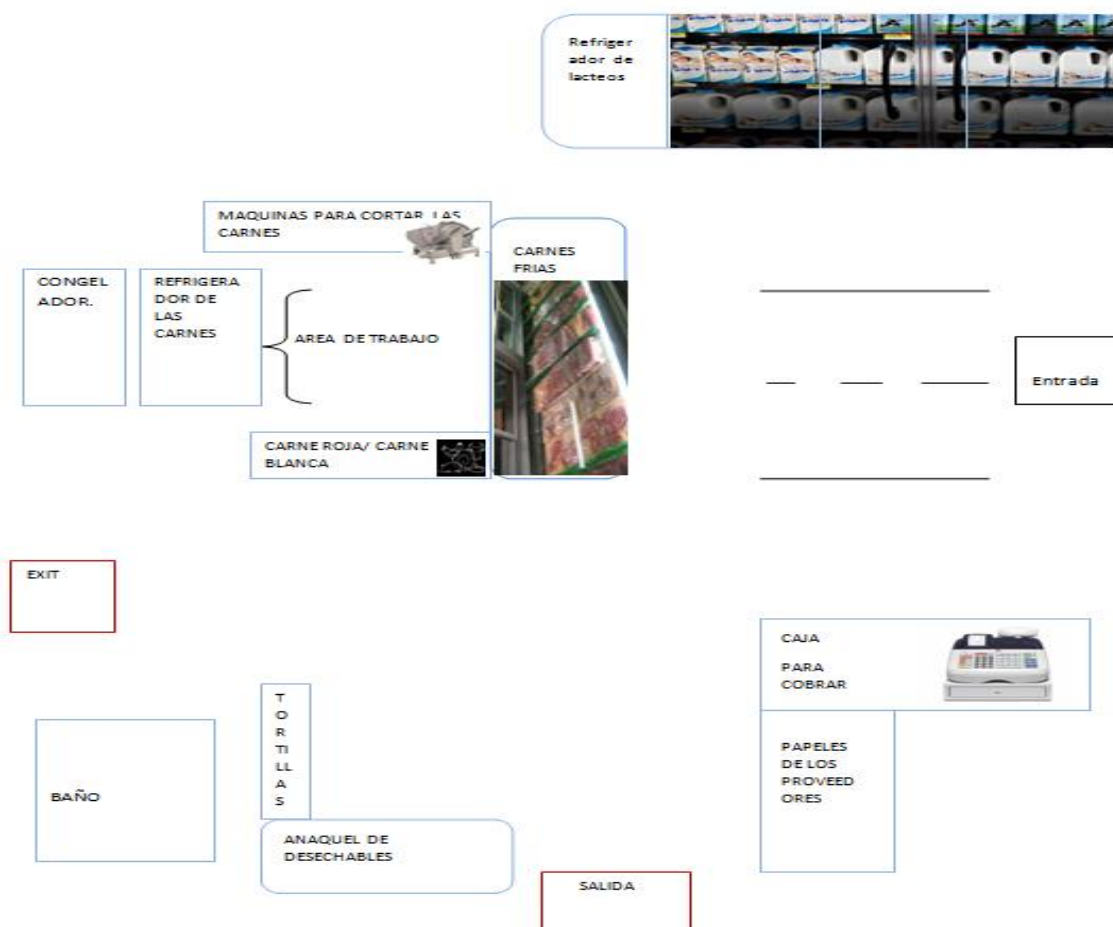
**Presencia física**

Actualmente la carnicería Harvest cuenta con una sola sucursal, a continuación, se propone el diseño de la organización del punto de venta (ver Figura 31). Así mismo se muestra una propuesta de acomodo de mercancía (Figura 32).

**Dimensión del punto de venta**

**Figura 31**

*Propuesta de organización del punto de venta*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 32***Acomodo mercancía*

Fuente: elaboración propia

En conclusión, se puede decir que es de suma importancia saber que todas las acciones de marketing deben basarse y enfocarse en el cliente, tratando siempre de exceder sus expectativas. Las empresas deben entregar siempre más valor agregado, de lo que el cliente espera recibir. De esa manera se aseguramos de mantener con ellos una relación de largo plazo. Para lograr esta meta se debe siempre estar pendientes de atender en cada uno de los consumidores, sus intereses, sus gustos y preferencias; estos aspectos siempre son diferentes dependiendo al mercado que se dirige.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Hoy en día las micros y pequeñas empresas deben prestar su atención al desarrollo de estrategias mercadológicas que se adapten a sus condiciones como empresa y al entorno en que se desenvuelven, las MiPymes son fundamentales para el desarrollo del país ya que son la base de la economía. La mercadotecnia y sus teorías no son efectivas solamente en las grandes empresas, sino aplicables a cualquier organización; la implementación de mercadeo provee un impulso que le permitirá a las MiPymes, en cuanto a posicionamiento, ventajas competitivas permanencia y desarrollo (Hernández, 2010, p12).

La gestión de implementación de las estrategias de mercadotecnia distingue a las empresas en cuanto a su nivel competitivo, así como en la creación y diseños de estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado y la captación de nuevos clientes. En este sentido los resultados fueron enfocados a lograr una oportunidad de mejora, para optimar la posición competitiva de un negocio distribuidor de carnes.

La micro y pequeña empresa debe estar siempre en la búsqueda constante de una posición competitiva que le favorezca, el uso de estrategias de mercadotecnia le permite a la MiPymes crear valor para sus clientes para logara ventajas competitivas debe aprovechar sus recursos internos y las oportunidades que se presentan en el entorno

El objetivo general de esta investigación fue diseñar estrategias de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva de la empresa Harvest Distribuidora de carnes.

Esto se llevó a cabo en tres etapas, en la primera se analizó la situación actual de la empresa, el ámbito interno y externo, el cual permitió conocer las áreas de oportunidad de la empresa, así como sus fortalezas, de lo cual se puede concluir que el negocio Harvest es una empresa que se encuentra estable a nivel competitivo ya que de acuerdo al análisis FODA cuenta con



características que favorecen su desempeño ya que cuenta con herramientas para su desarrollo, así mismo en base al análisis CAME las estrategias de reorientación son las que se consideran ideales para la mejora continua de Harvest.

En la segunda etapa se realizó una investigación de mercado, para conocer el nivel de satisfacción de los consumidores, con base al modelo ECSI, se llevaron a cabo una serie de procedimientos para la obtención de resultados y en función a estos poder determinar estrategias de mercadotecnia. De acuerdo con el modelo utilizado, la satisfacción del cliente se basa en las variables de calidad de productos, calidad del servicio, valor percibido, imagen, lealtad y expectativas del cliente. Los resultados arrojan que en general el nivel de satisfacción de los clientes es muy bueno, ya que todas las variables del modelo resultaron con la media aritmética alta, en particular, la de expectativas y satisfacción de los clientes, lo cual indica que los clientes están satisfechos con el negocio. Así mismo, se encontraron algunas áreas de oportunidad, sobre todo en el servicio al cliente, que se podrán fortalecer con las estrategias personalizadas que se generaron en el tercer objetivo de la presente investigación. Como se analizó previamente en la primera etapa el área del servicio al cliente es una gran área de oportunidad para Harvest para la creación de su ventaja competitiva.

En la tercera etapa se desarrollaron las 7'ps de la mercadotecnia, donde se diseñaron las estrategias de mercadotecnia buscando que estas fueran adaptables para la capacidad de la empresa y las oportunidades observadas al realizar la aplicación del cuestionario donde se buscó integrar las necesidades de los clientes y así mismo las de la empresa Harvest.

La Mezcla de mercadotecnia es uno de los elementos tácticos más importantes de la mercadotecnia moderna (las 7 P's) se ha constituido con una estructura de planes de marketing, en grandes, medianas y pequeñas empresas, esta consiste en "Dividir un mercado en grupos

definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o Mezclas de marketing distintos” (Kotler, P. & Armstrong, G., 2008, p25)

En función a esto se puede decir que se realizaron los análisis y las investigaciones necesarias para el diseño de las estrategias integrales del negocio distribuidor de carnes Harvest. Donde en primera instancia se conoció la situación actual de la empresa en base a los análisis de internos y externos que se llevaron a cabo a lo largo de la investigación .En segundo lugar se investigó el nivel de satisfacción de los clientes en las diferentes áreas de oportunidad de la empresa y así comprender las necesidades de los clientes y por último se desarrollaron estrategias de mercadotecnia funcionales para la capacidad del negocio donde se buscó maximizar sus fortalezas y oportunidades para que le sirva como fuente de ventajas competitivas.

Por lo que a continuación, se presentan algunas recomendaciones que permitirán a la empresa establecer objetivos orientados al diseño de estrategias de mercadotecnia para mantener y aumentar su ventaja competitiva en el mercado.

### **Recomendaciones**

1. Realizar análisis del entorno micro y macro, constantemente según las necesidades del negocio.
2. Mantener una comunicación entre los clientes y el negocio, es decir desarrollar herramientas que le permita obtener retroalimentación por parte de los clientes.
3. Con base a los resultados obtenidos se recomienda mejorar las áreas de oportunidad de la carnicería Harvest, se recomienda principalmente mejorar la variable de calidad del servicio ya que esta fue una de áreas donde se observó un menor grado de satisfacción por parte de sus clientes. Es de suma importancia desarrollar este aspecto en el negocio

ya que esto se verá directamente relacionado con la satisfacción de su cliente y por ende en el número de ventas.

4. Por otra parte, también se recomienda mejorar el valor percibido por el cliente ya que éste también fue uno de los más bajos en el análisis de los resultados, se considera que el buen manejo de esta variable es clave para la fidelización de los mismos.
5. De igual manera es fundamental el manejo de la imagen de la carnicería ya que esta al ser una empresa dedicada a la venta de alimentos para su preparación es primordial mantener una imagen limpia y estética para los clientes.
6. Se recomienda estar en constante innovación, y diseño de estrategias de mercadotecnia que le permitan mantenerse competitivo en el mercado.
7. Promover la capacitación de personal en el área del servicio al cliente, que le permita crear mejor experiencia de compra a los consumidores.
8. Desarrollar canales alternos de comunicación con los clientes, que le permita diversificar su mercado y logre tener un mayor alcance.

El presente estudio permitió desarrollar estrategias que mejoran la posición competitiva de la carnicería Harvest mediante el desarrollo de los análisis del entorno de la empresa lo que le permitió conocer su propia situación real y así mismo la situación del entorno externo al que se encuentra. Por otra parte, se midió el grado de satisfacción de sus clientes lo que permitió tener en claro sus puntos fuertes en relación a la calidad del servicio que ofrece y de igual manera se detectaron las áreas de oportunidad que necesita trabajar para lograr brindar un mejor servicio al cliente y poder perfeccionar la experiencia de compra de sus consumidores; lo cual fortalecerá su posición competitiva en el mercado. En base a estos análisis se consiguió proponer estrategias de

mercadotecnia en función de las 7 P's personalizadas y adaptables al negocio que le permitan a Harvest lograr una ventaja competitiva.

En definitiva, se recomienda que las MiPymes opten por incluir a la mercadotecnia como parte de sus estrategias de negocio, principalmente que se involucren en conocer a sus clientes para así satisfacer sus necesidades de mejor manera, del mismo modo que implemente las herramientas de la Mezcla de mercadotecnia, para su óptimo desarrollo como empresa. Por otro lado, se sugiere para investigaciones futuras tomar en cuenta el entorno cambiante y las alternativas propuestas para garantizar el crecimiento de las empresas, ya que estas abren un amplio campo de investigación y de continuidad futura.

Se espera que el esfuerzo realizado en esta investigación sea de beneficio para todas aquellas empresas que estén interesados en lograr una ventaja competitiva y que los resultados obtenidos en este estudio sirvan como ejemplo para otras MiPymes buscan mejorar su posición competitiva en el mercado.

## Referencias

- Alcaide J. (2013). *Marketing y pymes las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*. Pearson.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- Ballesteros, R. H. (2021). *Plan de marketing. Diseño, implementación y control*. Marge Books.
- Barnes H. (1995). *Historia de la economía del mundo occidental hasta principios de la segunda guerra mundial*. Uthea
- Blaquez, F.; Dorta, J.; Verona, M. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento Empresarial*. Cuadernos de Administración.
- Brucks, M., Zeithaml, V. and Naylor, G. (2000): *Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, nº 3; pp.359-374.
- Cantú G. (2009). *Estructura política, económica y social*. Pearson
- Capriotti, P. (2010). *Branding corporativo*. *Gestión estratégica de la identidad corporativa*. Comunicación, (27), 15-22.
- Champan A. (2018). *Análisis FODA y PEST*. Degerencia
- Chiavenato I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- DENUE. *Directoria Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. (2005). INEGI.
- Durán, M. U. (1992). *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos.

- Eklöf, J.A. (2000). *European Customer Satisfaction Index. Pan-European telecommunication sector report based on the pilot studies 1999. Stockholm: European Organization for Quality and European Foundation for Quality Management.*
- Eli Heckscher y Bertil Ohlin. (1997). *Teoría de la dotación de los factores de producción.* Ceupe.
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios.* Esic Editorial.
- Fernández R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia.* Mc Graw Hill.
- Fisher L., Espejo J. (2017). *Introducción a la investigación de mercados.* Mc Graw Hill.
- Fisher L. (2011). *Mercadotecnia.* Mac Graw Hill
- Goldsmith R. E. (1999). *The Personalised Marketplace: Beyond the 4 P's. Marketing Intelligence and Planning.*
- Hernández G. (2017). *Fundamentos de marketing.* Pearson
- Hernández, R. J. (2010) *Mercadotecnia Para Las Mis Pymes: El Reto De Estrategias Efectivas.* Pearson
- Hernández S. y Palafox G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.* Mc Graw Hill.
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Enríquez, G., Preciado-Ortiz, F. L., & Bravo-Bravo, I. F. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva-Compilación y Análisis.*
- Jimeno J. (2018). *El análisis CAME: ¿Qué es y cómo usarlo?* PDCAHOME
- Kotler P, Armstrong G. (2012). *Marketing.* Pearson.
- Ludevith M. (2005). *Como crear tú propia empresa, factores claves de gestión.* UAJC
- Malhotra N. (2008). *Investigación de mercados.* Pearson.

- Martensen, A., Grønholdt, L., Eskildsen, J. K., & Kristensen, K. (2000). *Measuring student-oriented quality in higher education: application of the ECSI methodology*. *Sinergie rapporti di ricerca*, 9(18), 371-383.
- Martínez D. (2012). *Análisis del entorno*. Díaz de santos
- Munch G.L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Nigro, H. O., Cisaro, S. E. G., & Tripodi, G. (2013). *Índice de satisfacción de clientes residenciales de energía eléctrica basado en la gestión*. *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*, 22(36), 81-99.
- O'Loughlin, Christina & Coenders, Germà, (2002). "Application of the European Customer Satisfaction Index to Postal Services. Structural Equation Models versus Partial Least Squares," Working Papers of the Department of Economics, University of Girona, Department of Economics, University of Girona.
- Ospina, P., Saura, I (2011) *Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de la literatura*. *Cuadernos de administración*. 24 (43). 35-57.
- Paredes Sandoval, M., Moreno Cueva, N., Teran Andrade, P., y Salgado Chasipanta, D. (2019). *Marketing De Servicios*. Grupo Compás.
- Patel P. (2021). *Marketing capability and new venture survival: The role of marketing myopia*. Elsevier
- Peña J. (2016). *Administración de procesos. Guía para el aprendizaje*. Pearson
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México).
- Porter M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Continental.

- Porter M. (1996). *Ventaja competitiva*. Continental.
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva-Técnicas Para Análisis*. Elsevier Brasil.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Quiroa, M. (2019). *7 P's del Marketing*. Economipedia.
- Roger A., Steven W. (2018). *Marketing*. Mc Graw Hill.
- Ruiz-Molina, M. E. (2009). *Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista*. *Universia Business Review*, (21), 102-117.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. *Rev Med*, 6, 31.
- Vicente M. (2009). *Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades*. Pearson.
- Wheelen T., Hunger D. (2013). *Administración estratégica y política en los negocios*. Pearson.
- Word Economic Fórum. (2005) *Índice Global de Competitividad*.
- Yáñez A. (2006). *Herramientas de mercadotecnia, las diez estrategias necesarias para triunfar*. Porrúa



## Anexo 1

La presente encuesta forma parte del proyecto de tesis: "Estudio de las estrategias de mercadotecnia para mejorar la posición competitiva de un negocio distribuidor de carnes" desarrollado por una estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). La información que Usted aporte a este proyecto es de carácter confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos y siempre en términos estadísticos.

### Datos generales:

Tiempo de ser cliente de Harvest:

- 10 años o mas
- De 6 a 9 años
- De 3 a 6 años
- De 1 a 3 años
- Menos de 1 año

Edad:

- Más de 55 años
- Entre 45 a 55 años
- Entre 35 a 45 años
- Entre 25 a 35 años
- Entre 18 a 25 años

Sexo:

- Femenino
- Masculino

1) Califique la calidad general de los productos de Harvest.

- 5. Excelente
- 4. Muy bueno
- 3. Bueno

- 2. Regular
- 1. Malo

2) Califique la calidad de los productos en comparación a la calidad ofrecida por empresas similares.

- 5. Excelente
- 4. Muy bueno
- 3. Bueno
- 2. Regular
- 1. Malo

3) Los productos ofrecidos cumplen con los requisitos de calidad.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4) Califique la calidad general del servicio al cliente.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5) Califique la calidad del servicio al cliente en comparación a la calidad ofrecida por empresas similares.

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6) ¿El servicio al cliente cumple con los requisitos de calidad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral

En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

7) ¿Considera que se podría mejorar la calidad del servicio?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

8) ¿Cómo evalúa la calidad de los productos según los precios que paga?

Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo

9) ¿Considera que se podría mejorar la calidad de los productos?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

10) El servicio a domicilio que ofrece Harvest ¿influye en su decisión de compra?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

11) ¿Considera que las carnes que ofrece Harvest son frescas y de buena calidad?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral

En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

12) ¿Cómo evalúa los precios de los productos dada la calidad?

Excelente  
Muy bueno  
Bueno  
Regular  
Malo

13) Si hubiera otra carnicería competitiva que pudiera ofrecer la misma variedad y calidad de productos que Harvest ¿Usted seguiría siendo cliente de Harvest?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

14) En los últimos 3 meses, ¿con qué frecuencia ha visitado Harvest?

1 vez a la semana  
2 a 3 veces por semana  
1 vez cada 15 días  
1 vez al mes  
2 a 3 veces al mes

15) En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con los productos de Harvest?

Totalmente satisfecho  
Muy satisfecho  
Neutral  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho

16) ¿Harvest está cerca de ser su proveedor ideal?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral

En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

17) Considerando sus expectativas, ¿Harvest las ha superado?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

18) Si necesitara nuevos productos o servicios de carnicería, ¿elegiría a Harvest para que se los brinde?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

19) Si le pidieran su consejo, ¿recomendaría los servicios de Harvest?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

20) Harvest es una empresa confiable y segura.

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

21) Harvest es una empresa competitiva.

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo

Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

22) Las instalaciones de Harvest son adecuadas para una carnicería.

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

23) Harvest ofrece valor por tu dinero.

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

24) ¿Harvest ofrece productos y servicios que satisfacen sus necesidades?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

25) ¿Qué tan satisfecho está con sus compras realizadas en Harvest?

Totalmente satisfecho  
Muy satisfecho  
Neutral  
Poco satisfecho  
Nada satisfecho

26) ¿Los productos que ha comprado cumplen con sus expectativas?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

27) ¿Volvería a realizar alguna compra en Harvest?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

28) ¿Harvest despierta su interés de compra para productos de carnicería?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**Agradecemos el tiempo dedicado a contestar esta encuesta,  
sus aportaciones son de gran valor para este proyecto.**