



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Apizaco

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN REDES SOCIALES ENFOCADO A LA GENERACIÓN DE
CLIENTES FIELES. CASO: CAFETERÍA SONRÍE”.

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA

L.G.D.N. Jair Alejandro Mila Guerra

DIRECTOR

Dr. José Adrián Trevera Juárez

CODIRECTOR

M.A. Rosa Cortés Aguirre

APIZACO, TLAXCALA. SEPTIEMBRE 2015



"2015, Año del Generalísimo José María Morelos y Pavón"

Apizaco, Tlax., 27 de Agosto de 2015

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

M.A.D. MA. A. ACELA DAVILA JIMENEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta el: LIC. JAIR ALEJANDRO MILA GUERRA, con número de control M13370017 candidato al grado de **Maestro en Ingeniería Administrativa** y egresado del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: "PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN REDES SOCIALES ENFOCADO A LA GENERACIÓN DE CLIENTES FIELES. CASO: "CAFETERÍA SONRIE", fue:

APROBADO

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envió un cordial saludo.

LA COMISIÓN REVISORA

DR. JOSE ADRIAN TREVERA JUAREZ

DR. HECTOR DOMINGUEZ MARTINEZ

M.A. ROSA CORTES AGUIRRE

DR. JOSE LUIS MORENO RIVERA

C. p.- Interesado



Apizaco, Tlax. 28 de agosto de 2015

No. OFICIO: DEPI/258/15

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

L.G.D.N. JAIR ALEJANDRO MILA GUERRA
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO
EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M13370017**
P R E S E N T E.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: I **Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: **"PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN REDES SOCIALES ENFOCADO A LA GENERACIÓN DE CLIENTES FIELES. CASO: "CAFETERÍA SONRIE"** y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR[®]


M.A.D. MA. A. ACÉLA DAVILA JIMENEZ
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.



Secretaría de Educación Pública
Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios de Posgrado
e Investigación

C.p.- Consecutivo.

MAADJ/mebr



El Instituto Apizaco, Tlaxcala, fue fundado el 28 de agosto de 1975.
Calle 10 de mayo s/n. Apizaco, Tlaxcala. C.P. 39300.
Tel. 503600. Fax 503601. E-mail: apizaco@ifta.mx
www.ifta.apizaco.tlax.mx



Índice

i. Introducción.	i
ii. Antecedentes del problema.	ii
iii. Justificación	iii
iv. Objetivo de la investigación.	v
v. Alcances y limitaciones de la investigación.	v
vi. Hipótesis.	vi
vii. Análisis del estado del arte.	vii
Capítulo I. Administración estratégica.	1
1.1. Administración estratégica.	1
1.1.1. Tipos de estrategias.	6
1.1.1.1. Estrategias por departamentos.	6
1.1.1.2. Estrategias alternativas.	10
1.2. Planeación estratégica.	12
1.2.1. Tipos de planes estratégicos.	14
1.2.1.1. Planes según su finalidad.	14
1.2.1.2. Planes según su orientación temporal.	15
1.2.2. Proceso del plan estratégico.	16
1.2.2.1. Formulación de la estrategia.	16
1.2.2.2. Implementación de la estrategia.	18
1.2.2.3. Evaluación de la estrategia.	20
Capítulo II. Mercadotecnia.	22
2.1. Etapas de la mercadotecnia.	26
2.1.1.- Análisis del entorno.	26
2.1.2. Investigación de mercados.	26
2.1.2.1. Muestreo.	30
2.1.3. Segmentación del mercado.	32
2.1.4. Mezcla de mercadotecnia.	33
2.1.5. Administración de mercadotecnia.	35
2.2. Clasificación de la mercadotecnia	36
2.2.1. Según su carácter general.	36
2.2.2. Según su objetivo.	37
2.3. Plan de mercadotecnia.	38
2.3.1. Etapas del plan de mercadotecnia.	39
2.4. Clientes.	44
2.4.1. Tipos de clientes.	44
2.4.2. Atención al cliente.	45
2.5. Fidelidad del cliente.	47
2.5.1. Técnicas de fidelización del cliente.	48
2.5.2. Medición de la fidelidad de clientes.	50
Capítulo III. PYMES	52
3.1. Entorno de las PYMES en México.	52
3.2. Clasificación de las PYMES.	55
3.2.1. PYMES de servicios.	56
Capítulo IV. Redes sociales en internet.	61
4.1. Antecedentes de las redes sociales en internet.	61

4.2. Internet como estrategia de mercadotecnia.	62
4.3. Tipos de redes sociales en internet.	63
4.3.1. Facebook.	63
4.3.2. Twitter.	65
4.3.3. La figura del Community manager. (C.M.)	66
Capítulo V. Estudio de caso: Cafetería Sonríe.	69
5.1. Antecedentes de la empresa.	69
5.2. Ubicación	70
5.3. Servicio e instalaciones.	73
5.4. Estructura organizacional.	76
5.5. Diagnostico estratégico de la organización.	79
5.5.1. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).	80
Capítulo VI. Metodología.	82
6.1 Tipo de investigación a utilizar.	82
6.1.1. Método de investigación.	82
6.2. Proceso metodológico.	84
6.2.1. Investigación y obtención de datos.	88
6.2.2. Diseño del instrumento de medición.	89
6.2.2.1. Definición de las variables.	89
6.2.2.2. Medición operativa de las variables.	90
6.2.3 Validación del instrumento de medición (Prueba piloto).	96
6.2.4 Recopilación de resultados y análisis a partir de prueba piloto.	99
6.2.4.1. Determinación de población y muestra.	99
6.2.4.2 Aplicación de encuestas y procesamiento de datos con el modelo.	108
6.2.5. Análisis de resultados.	109
Capítulo VII. Plan estratégico y conclusiones.	131
7.1. Plan estratégico basado en los resultados.	131
7.1.1. Diagnóstico estratégico.	131
7.1.1.1 Matriz MEFI (Matriz de evaluación de los factores internos).	131
7.1.1.2. Matriz MEFE (Matriz de evaluación de los factores externos).	132
7.1.2. Declaración de estrategias.	133
7.1.3. Seguimiento.	134
7.1.4. Evaluación.	137
7.2. Conclusiones y recomendaciones.	137
7.2.1. Conclusiones.	137
7.2.2 Recomendaciones.	140
vii. Referencias Bibliográficas.	142
viii. Anexos.	149
Anexo A.	149
Anexo B.	146

Índice de cuadros

Cuadro i. Análisis del estado del arte.	vii
Cuadro 1.1 Conceptos de estrategia.	2
Cuadro 1.2. Evolución de la administración.	3
Cuadro 1.3. Importancia de la administración estratégica	5
Cuadro 1.4. Clasificación y posturas de planeación.	14
Cuadro 2.1. Razones de abandono de clientes.	47
Cuadro 2.2. Clasificación de técnicas para su medición.	50
Cuadro 3.1. Distribución de empresas mexicanas.	53
Cuadro 3.2. Amenazas y debilidades de las PYMES en México	54
Cuadro 3.3. Fortalezas y oportunidades de las PYMES en México	55
Cuadro 3.4. Clasificación de PYMES según rango de trabajadores y ventas.	56
Cuadro 3.5. Microempresas de servicios..	58
Cuadro 3.6. Pequeñas empresas de servicios.	59
Cuadro 4.1. Tareas más importantes de un CM	67
Cuadro 5.1 Mobiliario principal de Cafetería Sonríe.	75
Cuadro 5.2. Equipo principal de Cafetería Sonríe	76
Cuadro 5.3. Roles de puestos. Cafetería Sonríe	78
Cuadro 5.4. Fortalezas y Oportunidades de Café Sonríe.	81
Cuadro 5.5. Debilidades y amenazas de Café Sonríe.	81
Cuadro 6.1. Ejes epistemológicos de la investigación	89
Cuadro 6.2. Dimensiones a medir en instrumento	91
Cuadro 6.3. Alfa de Cronbach del instrumento.	98
Cuadro 6.4. Total de encuestados.	108
Cuadro 6.5 Coeficiente de correlación de Spearman aceptable en ítems.	110
Cuadro 6.6. Resultados de positividad y confianza.	111
Cuadro 6.7. Resultados de Positividad y aceptación de precio.	112
Cuadro 6.8. Resultados de confianza y comunicación boca a boca.	113
Cuadro 6.9. Resultados de aceptación de precio y comunicación	114
Cuadro 6.10. Resultados de prioridad y aceptación del precio	115
Cuadro 6.11. Resultados de intención futura y positividad.	116
Cuadro 6.12. Resultados de aceptación de precio e intención futura.	117
Cuadro 6.13. Resultados de positividad y fanpage.	118
Cuadro 6.14. Resultados de fanpage y contenido.	119
Cuadro 6.15. Resultados de fanpage y conocimiento de la dinámica.	120
Cuadro 6.16. Resultados de fanpage y participación en la dinámica.	121
Cuadro 6.17. Resultados de fanpage y retroalimentación.	122
Cuadro 6.18. Resultados conocimiento y participación en la dinámica	123
Cuadro 6.19. Resultados de conocimiento de dinámica y retroalimentación.	124
Cuadro 6.20. Resultados de participación de la dinámica y recompensas.	125
Cuadro 6.21. Resultados de recompensas y retroalimentación.	126
Cuadro 6.22. Áreas de oportunidad y fortalezas.	128
Cuadro 6.23. Situación de la empresa Café Sonríe	129
Cuadro 7.1. Estructura propuesta plan estratégico de fidelidad de clientes.	131
Cuadro 7.2. Matriz MEFI de Café Sonríe	132
Cuadro 7.3. Matriz MEFE de Café Sonríe.	133
Cuadro 7.4. Estrategias de Matriz MAFE para Café Sonríe.	134
Cuadro 7.5. Seguimiento de estrategias propuestas.	135
Cuadro 7.6. Cronograma de actividades del plan estratégico.	136

Índice de figuras.

Figura 1.1. Proceso de determinación de una estrategia organizacional.	18
Figura 2.1. Procedimiento de investigación de mercados.	29
Figura 2.2. Etapas del plan de mercadotecnia.	40
Figura 5.1 Logo Cafetería Sonríe.	69
Figura 5.2. Equipo Cafiver, Expocafé 2012	70
Figura 5.3. Ubicación plaza fundadores, cafetería Sonríe.	71
Figura 5.4. Plaza Fundadores, Córdoba, Veracruz.	72
Figura 5.5. Plaza fundadores (Entrada).	72
Figura 5.6 Cafetería Sonríe.	73
Figura 5.7. Organigrama Café Sonríe	77
Figura 6.1. Proceso metodológico de trabajo de investigación.	84

Índice de gráficas.

Gráfica 6.1. Datos de los encuestados.	109
Gráfica 6.2. Correlación entre los ítems positividad y confianza.	111
Gráfica 6.3 Correlación entre Positividad y aceptación a aumentos de precio.	112
Gráfica 6.4. Correlación entre los ítems de confianza y comunicación boca a boca.	113
Gráfica 6.5. Correlación entre comunicación boca a boca y aceptación de precio	114
Gráfica 6.6. Correlación entre los ítems prioridad y aceptación del precio.	115
Gráfica 6.7. Correlación entre los ítems intención futura y positividad.	116
Gráfica 6.8. Correlación entre los ítems aceptación de precio e intención futura	117
Gráfica 6.9. Correlación entre los ítems positividad y fanpage.	118
Gráfica 6.10. Correlación entre los ítems de fanpage y contenido.	119
Gráfica 6.11. Correlación entre los ítems de fanpage y conocimiento de la dinámica	120
Gráfica 6.12. Correlación entre los ítems fanpage y participación en la dinámica	121
Gráfica 6.13. Correlación entre los ítems fanpage y retroalimentación.	122
Gráfica 6.14. Correlación entre ítems conocimiento y participación de dinámica.	123
Gráfica 6.15. Correlación entre ítems conocimiento de dinámica y retroalimentación	124
Gráfica 6.16 Correlación entre los ítems participación de la dinámica y recompensas.	125
Gráfica 6.17. Correlación entre ítems de recompensas y retroalimentación.	126
Gráfica 6.18. Radial de preguntas dicotómicas.	127
Gráfica 6.19. Radial de preguntas con escala de Likert.	128

i. Introducción.

El tema de la fidelidad de clientes es importante pues actualmente conseguir nuevos clientes es cada vez más costoso y difícil, sobre todo para las MIPYMES, como consecuencia de cambios en los mercados locales como lo son adaptarse a la evolución cultural, estar actualizados y tener presencia en los dispositivos tecnológicos para crear experiencias de compra, además de que los consumidores cada vez están más informados, son más exigentes, y gracias a la tecnología, tienen al alcance rápidamente herramientas para comparar precios, servicios, instalaciones, catálogo de productos, entre otros datos que son tomados en cuenta para realizar una compra o contratar un servicio. Todos estos a consecuencia de la evolución y avance en la tecnología

La presente investigación tiene como objetivo, exponer a una empresa de nueva creación los beneficios de promover la fidelidad de clientes en su proceso mercadológico y no solo el de atracción de clientes nuevos; al realizar un análisis teórico se determina que una MIPYME de servicios es la ideal para buscar la fidelidad verdadera por sus características de interacción con el cliente y la personalización del servicio. La investigación está dividida en siete capítulos, los cuales llevarán como fin el realizar un plan estratégico basado en redes sociales para que la empresa elegida genere clientes fieles, en primera instancia se declaran los antecedentes del problema detectado, la justificación del tema a investigar y los objetivos, alcances, limitaciones e hipótesis de la investigación como tal. Los primeros cuatro capítulos están enfocados en el análisis de teorías, conceptos e información en general de los ejes epistemológicos que intervienen en el tema de un plan estratégico, redes sociales, y entorno de las MIPYMES.

Posteriormente en el capítulo cinco se realiza un análisis de la empresa caso de estudio para el conocimiento de su información en general y poder realizar un diagnóstico preliminar para la implementación de estrategias de fidelidad, estas estrategias serán implementadas de acuerdo a la metodología a seguir, desarrollando un instrumento de medición de esta estrategia para poder inferir los resultados provenientes de esta, llevarlos a discusión y finalmente realizar el plan

estratégico para ser propuesto a la empresa. Finalmente se dedica un espacio a las conclusiones de la investigación así como la sugerencia de algunas ideas como recomendaciones para que sean tomadas en cuenta en trabajos futuros.

Para llevar a cabo la investigación se consultaron libros sobre los temas tratados, artículos publicados en revistas nacionales e internacionales así como diversas referencias digitales que aportaron importancia al escrito.

ii. Antecedentes del problema.

Soto & Dolan (2003) afirman que los cambios de los mercados locales, descritos en la sección anterior, el desarrollo tecnológico, y las nuevas necesidades de los consumidores son, entre otros, los elementos básicos para desarrollar e implementar habilidades estratégicas para que las PYMES logren sobrevivir. Una de las nuevas necesidades de los consumidores es poder tener una atención directa, rápida y eficaz sobre el servicio que está adquiriendo el cliente, de los principales objetivos de esta atención es la necesidad de que el cliente este satisfecho del servicio proporcionado y en consecuencia regrese en siguientes ocasiones.

El costo de satisfacer a un cliente existente es menor que el costo de atraer nuevos. Una estadística citada a menudo muestra que cuesta cinco veces más adquirir un nuevo cliente que mantener uno existente, afirma Kotler, Blomm y Hayes (2003). Dentro de las características en que cuesta más buscar nuevos clientes a comparación de conservarlos, Horovits (2002) destaca:

1. Comunicación, promoción en ventas.
2. Realización de propuestas (el tiempo es oro).
3. El costo de realizar entregas rápidas, según las ofertas realizadas en un primer momento.
4. El costo de corregir los posibles fallos de las primeras entregas.

Por lo tanto la importancia de fidelizar a los clientes es fundamental y sobre todo, las PYMES deben estar consciente de este aspecto.

Particularmente para la empresa caso de estudio llamada “Café Sonríe” microempresa perteneciente al sector servicios y a la rama de: Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. En donde a partir del

año 2014 comienza operaciones y como MIPYME tiene la necesidad de atraer nuevos clientes pero también crear una relación con ellos para mantenerlos y lograr la fidelización que de acuerdo a las teorías de fidelidad que se justificaran más adelante en este trabajo de investigación, se logra en un mayor grado con las empresas dedicadas a los servicios.

De acuerdo a la información de los puntos anteriores se plantea la siguiente pregunta investigación: ¿Qué tipo de estrategia debe crearse e implementarse en la cafetería Sonríe para adaptarse a la evolución tecnológica que enfrenta como empresa de nueva creación?

iii. Justificación

1. Social: Desde el punto de vista social, una de las necesidades más importantes que deben tener las empresas, debe ser la búsqueda de generar fidelidad de clientes por su conveniencia de este proceso en comparación con la atracción de clientes nuevos. El interés de esta investigación recae en que la MIPYME Café Sonríe este consciente de la importancia de poner atención a la fidelización.

Café Sonríe, actualmente concentra sus funciones en conseguir nuevos clientes, actividad normal para una empresa de reciente creación, pero esta función debe ser complementada con una estrategia de fidelización ya que actualmente por obvias razones no se cuenta con un plan que contemple este fin ni grandes medios para invertir en métodos convencionales como: Tarjetas de fidelidad, contratación de agencias externas para desarrollar estrategias especializadas, o métodos que requieran una inversión monetaria excedente. Se elige una empresa de servicios para la investigación ya que precisamente es en los servicios donde se reflejan mayores índices de fidelidad verdadera, pues como afirma Seto (2004) quien cita a Czepiel & Gilmore (1987), los proveedores de servicios tienen la habilidad de crear vínculos de fidelidad más fuertes con sus clientes que los proveedores de bienes más tangibles. Los servicios proporcionan más oportunidades para las interacciones persona a persona, lo que a la vez, proporciona más oportunidades de desarrollar fidelidad.

Esto tiene que ver ya que el riesgo percibido a menudo es mayor cuando se compran servicios que cuando se compran bienes, proporcionando una atmósfera más favorable para conseguir la fidelidad del cliente. La interactividad que tiene el proceso de venta de un servicio influye en el nivel de fidelización, para el caso de Café Sonríe, al tener un nivel de interacción alto y de personalización alto, habrá una fidelidad de doble vínculo (el mayor grado de fidelización) por lo que es importante para la investigación y a partir de este punto buscar las estrategias pertinentes a desarrollar.

La finalidad de la investigación es que al comprobar la hipótesis propuesta, se cree un antecedente en el entorno social de empresas de servicios, primeramente de la región, para que utilicen como base el método propuesto y buscar sus propias estrategias de fidelización. La innovación esperada en las técnicas inexistentes de fidelización por parte de Café Sonríe, se espera que se reflejen en la utilización del método a proponer.

2. Tecnológico: Desde el punto de vista de impacto tecnológico, la investigación será de carácter novedosa, pues incluirá el uso de un medio actual para intentar resolver la problemática en Café Sonríe, y su importancia recae en el objetivo final de buscar crear fidelidad del elemento más importante y por lo que gira una organización: el cliente.

La utilización de las redes sociales en internet representa un medio del que no ha habido suficientes investigaciones a nivel regional para comparaciones, por lo que la importancia de esta investigación aumenta para el desarrollo del fin de fidelizar clientes en la empresa Café Sonríe y que servirá como base para más investigaciones afines en la región. El objetivo esperado en el proceso a proponer de fidelizar clientes en la empresa, será el aprovechamiento de la herramienta proporcionada por las redes sociales para el desarrollo de la estrategia a elegir. Actualmente la empresa no tiene presencia activa en este tipo de plataforma por lo que la investigación buscará hacer que la organización acepte la apertura y seguimiento del perfil de la empresa en la red social a elegir a partir de un análisis que determinará en cuál de las redes sociales disponibles se podría desarrollar favorablemente el plan estratégico de fidelización.

3. Económico: El interés de esta investigación desde el punto de vista de un impacto económico, se basa en aprovechar una herramienta que hoy en día no ha sido explotada del todo, pues estadísticas de Herrera (2012) revelan que un 86% de PYMES en América Latina no tienen presencia en redes sociales, y en un sondeo de 80 empresas en México, más de la mitad contratan publicidad en línea (envío de correos publicitarios y buscar estar posicionadas en buscadores) pero solo el 13% están en redes sociales.

Una de las ventajas de la utilización de redes sociales para el desarrollo de perfiles de empresas, es que la inscripción y manejo de la misma es gratuito, obviamente se necesitará por lo menos de una persona encargada para el manejo de la cuenta pero por otro lado, no habría necesidad de un gasto en agencias externas que manejen métodos tradicionales como tarjetas de lealtad.

iv. Objetivo de la investigación.

El objetivo de esta investigación es proponer un plan estratégico basado en redes sociales como plataforma del mismo, incluir este tipo de estrategias inexistentes actualmente en la empresa y considerar los recursos disponibles de la misma para generar y medir la fidelidad verdadera de los clientes de la Cafetería Sonríe.

v. Alcances y limitaciones de la investigación.

Alcances:

1. Ser una guía de manera general para empresas del sector servicios que necesiten implementar un plan estratégico similar enfocado a la fidelidad de clientes.
2. Encontrar otras herramientas en las redes sociales, independientemente de la generación de clientes fieles, que puedan ser aprovechadas por Café Sonríe, tales como identidad de la marca, posicionamiento o apoyo en ventas.
3. Identificar las necesidades de un programa de fidelización de clientes.

4. El desarrollo de una propuesta de plan estratégico de fidelización basada en una red social que refleje las características y ventajas del desarrollo de la misma en este medio.
5. Realizar un análisis de los clientes de la empresa Café Sonríe para establecer criterios de los mismos y posteriormente elegir a los clientes que integrarán el modelo a probar de fidelización.

Limitaciones:

1. Se considerarán las estadísticas del análisis de la cartera de clientes del año 2014 como base para el diseño del plan estratégico.
2. El plan estratégico no es el único programa de fidelidad en la empresa Café Sonríe, sin embargo se propondrá formalmente para medir los resultados y demostrar sus beneficios.
3. El modelo a diseñarse tomará en cuenta solo clientes que sean personas físicas, y no clientes que sean personas morales porque el concepto de fidelidad verdadera estudiado en la investigación es de carácter personal y aplica solo en este tipo de personalidad.
4. La estrategia de fidelización a utilizarse, se implementará solo en una red social para mayor control, esta red social será elegida a partir de un análisis de viabilidad para comprobar en cual conviene desarrollar dicha estrategia.

vi. Hipótesis.

Con la implementación y medición de una estrategia de fidelidad de clientes basada en redes sociales, es posible crear y proponer un plan estratégico a la empresa de servicios Café Sonríe para adaptarse a la evolución tecnológica que enfrenta como empresa de nueva creación.

vii. Análisis del estado del arte.

En el cuadro i, se hace referencia a los artículos consultados para entender como ha sido tratado el tema de la fidelidad de clientes y un apartado de este tipo de investigaciones incluyendo la participación de las redes sociales, como y que aportaron a esta investigación, así como sus limitantes (en caso que hubiera) para ser tomado en cuenta en el desarrollo de investigación.

Cuadro i. Análisis del estado del arte.

Fuente Nacionalidad Año	Nombre del artículo	Planteamiento del problema u objetivo a investigar.	Solución desarrollada.	Aportaciones y limitaciones al trabajo de investigación
Fidelidad de clientes.				
Pan Y., Sheng S. & Xie. F. U.S.A. 2012	Antecedentes sobre fidelidad de clientes: Una síntesis empírica y reexaminación.	<p>Los autores se cuestionan los diversos estudios que se han realizado acerca de la fidelidad del cliente y como se han medido estos, pues aunque la mayoría de los estudios suponen que la satisfacción del cliente con una marca o vendedor conduce a la intención futura de compra, no logran proporcionar una fuerte vinculación entre la satisfacción y fidelidad a demás que los estudios previos que ellos han estudiado, solo incluye empresas que ofrecen productos que "se venden solos" y no hay variables de servicio al cliente o atención a él. Es por eso que esta investigación los autores buscan desarrollar, ampliar y perfeccionar las medidas apropiadas de fidelidad incluyendo también a las empresas de servicios.</p>	<p>Los autores plantean nuevos factores relacionados con el cliente que pretenden influir en la variable de fidelidad, estos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del cliente. 2. Confianza del cliente. 3. Compromiso psicológico de un cliente hacia un producto. 4. Inclusión del cliente a un programa de fidelidad. <p>Y factores relacionados con el servicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valor percibido 2. Calidad del servicio. 3. Justicia percibida. 4. Costos de cambio. 5. Reputación de la marca. <p>Seleccionaron estudios empíricos que informaban al menos un factor de los que conjuntaron, correlacionando las variables de interés y las características del</p>	<p>Sirvió para sugerir que al medir el comportamiento de la fidelidad de clientes, las medidas de actitud pueden llegar a ser un buen suplemento a las medidas tradicionales de frecuencia de compra y volumen de marca, sin embargo advierte que una limitante es que no en todos los estudios se encontraran todos los factores propuestos por lo que en esta investigación se buscara incluir los factores que más se puedan adecuar a las características de la empresa y exista información pertinente.</p>

			<p>estudio así como el año de realización para evaluar el potencial efecto en el tiempo, detectando efectos fuerte entre medir la fidelidad con instrumentos de actitudes frente a la conducta o con el volumen de compra y frecuencia de un cliente con la marca.</p>	
<p>Bloemer, J., Ruyter, K & Wetzels, M. Países Bajos. 2012</p>	<p>Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective.</p>	<p>Se ha afirmado que la relación entre calidad del servicio percibida y la fidelidad es una cuestión que requiere elaboración conceptual y empírica, pero no hay un perfeccionamiento de una escala para medir las dimensiones de la fidelidad y de las relaciones existentes entre las de calidad de servicio y lealtad. La investigación pretende perfeccionar y estructurar un instrumento de medición para medir esas dimensiones.</p>	<p>Los autores, basados en las investigaciones de Valerie Zeithmal quien propuso un amplio y multifacético marco de intenciones conductuales al cliente en el sector servicios a través de 13 ítems que pretenden medir estos factores, esclarecen y dividen los ítems en dimensiones para estudiar esos factores, el estudio se realiza en diferentes empresas del ramo de servicios como supermercados, cuidado de la salud, comida rápida y entretenimiento. Aplicando el instrumento de los ítems en sus dimensiones y demostraron que la evaluación de la calidad del servicio proporciona información útil para comprobar los índices de lealtad del servicio y complementar las medidas de desempeño.</p>	<p>Esta investigación aporta la base para el diseño del instrumento de medición de la investigación ya que sugiere las preguntas a realizar en el cuestionario que incluyen factores como intenciones de compra, actitudes, sensibilidad al precio y demás ítems que componen la medición de calidad del servicio para esperar una intención futura de los clientes.</p>
<p>Seto, P. España 2009</p>	<p>La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento"</p>	<p>Las empresas de servicios, por su propia naturaleza, ofrecen mayores posibilidades para desarrollar la fidelidad de clientes, pero a pesar de la importancia que adquiere la fidelidad del cliente, no está claro que se entienda por ese concepto y aún menos como puede medirse por lo que no hay un instrumento que</p>	<p>El autor tiene dos objetivos, en primer lugar llevar a cabo una revisión de la literatura que permita conocer el significado de fidelidad de cliente y las medidas más utilizadas, por otro lado busca hacer un análisis de la escala "intenciones de comportamiento" como instrumento para medir la fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios, concretamente en el sector</p>	<p>Aunque en el desarrollo de la investigación del autor, se exploraron varias medidas para calcular la fidelidad de cliente, se justifica que la de "intención de medida de comportamiento" es adecuada para el sector servicios y reafirma que los ítems de Zeithmal (también utilizados en la investigación anterior) pueden adecuarse al instrumento de medición</p>

		<p>garantice tener un análisis de la fidelidad del cliente de forma argumentada y específica sobre los factores específicos podrían existir.</p>	<p>de las agencias de viajes minoristas.</p> <p>Para el primer objetivo, se logró ver como la fidelidad del cliente es un constructo de compleja naturaleza por lo que no se puede llegar a una unicidad en su definición ni en su medida, pero, ya para el segundo objetivo, se pudo comprobar que la escala utilizada resulta adecuada para medir la fidelidad en el sector donde se implantó.</p>	<p>para la investigación en la empresa de estudio al resultar positivo su uso en empresas de este tipo.</p>
<p>Forgas, S., Moliner, M., Sánchez, y Palau, R.</p> <p>España</p> <p>2011</p>	<p>La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste.</p>	<p>A través de una agencia de viajes ubicada en el aeropuerto del Prat (Barcelona, España) se pretende analizar la fidelidad de los usuarios de dos líneas aéreas, implementando un programa de fidelidad basado en recompensas sobre reservaciones de vuelo para comparar si este influye en la decisión de los usuarios entre estas líneas.</p> <p>El programa se implementa en una compañía aérea tradicional, British Airways, a diferencia de una compañía de bajo coste, easyJet. Se trata de dos compañías que operan vuelos directos Barcelona-Londres y se buscará comparar si los clientes son fieles a la compañía tradicional ofreciéndoles estímulos o cambian a una línea de menor coste.</p>	<p>El programa implementado en reservaciones de British Airways consistía en ofrecer descuentos y preferencias para reservación en siguientes compras, buscando que los usuarios prefirieran un servicio de mayor costo pero asegurando que se tendría una mayor calidad en el servicio.</p> <p>Mediante un análisis, multigrupo realizando encuestas de satisfacción sobre una muestra de 1141 encuestados en un periodo de 2 meses, analizando la influencia del valor del servicio de transporte aéreo percibido por el pasajero, observando la incidencia que tiene la satisfacción para explicar la lealtad en la muestra de usuarios de British Airways, cosa que no ocurre en la muestra de easyJet, por que la satisfacción en una compañía de bajo costo no es motivo suficiente para ejercer una intención de repetición y de recomendación de compra, en este caso es necesaria una actitud positiva hacia la compañía reflejada en la variable de lealtad afectiva.</p>	<p>Para la investigación, se rescata el hecho de que un programa de fidelidad basado en recompensas debe ser complementado con la búsqueda de medir la satisfacción y las intenciones de recompra que tenga el cliente para cumplir con el concepto de fidelidad verdadera que se pretende medir por lo que se tomará a consideración una dinámica similar para la empresa caso de estudio.</p>
<p>Moliner, B. y</p>	<p>El efecto de la satisfacción del</p>	<p>En un grupo de empresas minoristas de</p>	<p>La investigación empírica se desarrolló en el contexto</p>	<p>En esta investigación se rescatan las variables</p>

<p>Berenguer, G. Colombia 2011</p>	<p>cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas.</p>	<p>ropa hay afluencia de clientes, sin embargo, no se tiene conocimiento si además de haber habido de recompra, se tienen intenciones positivas o negativas sobre la empresa por lo que se analiza el papel de la satisfacción en la formación de la lealtad del cliente identificando si esta influye en los juicios de satisfacción, es decir las intenciones positivas o negativas que pueda tener el cliente sobre la empresa.</p>	<p>de la distribución comercial y, de forma específica, en experiencia de compras ocurridas en comercios minoristas de ropa. Con encuestas formadas por un conjunto de escalas, incluyendo preguntas sobre la percepción del servicio, del trato y profesionalidad de los empleados, del surtido, del precio y del ambiente o atmosfera de la tienda. Encontrando que la satisfacción afecta positivamente en la lealtad conductual y a las intenciones positivas, sin embargo el nivel de satisfacción del consumidor no contribuye en las intenciones negativas, es decir, la probabilidad de cambiar de producto/proveedor o de responder en forma de queja no dependen del grado de satisfacción.</p>	<p>para agregar al instrumento de la respuesta a las actitudes negativas que pudieran tener los clientes, y considerar este tipo de preguntas en el diseño del mismo.</p>
<p>Presencia en redes sociales.</p>				
<p>Laroche M., Reza, M. & Odile, M. Canadá. 2013</p>	<p>Estar o no estar en las redes sociales. ¿Cómo la lealtad de marca se ve afectada por las redes sociales?</p>	<p>Se plantea como las redes sociales podrían afectar a los elementos de marca y lealtad específicamente en las comunidades de marca que existen en estas redes. Están conscientes que existen comunidades de marca en las diferentes redes sociales pero no saben si es conveniente estar como perfil empresarial en estas y que pueden aportar los usuarios hacia el beneficio de la empresa. La empresa donde se desarrolla la investigación no es revelada.</p>	<p>Eligieron como población a las personas que son miembro de una comunidad de marca en las plataformas de redes sociales, específicamente Facebook, MySpace y Twitter. Enviando cuestionarios con preguntas de opinión pidiendo enumerar las comunidades de marca a las que son miembro y el seguimiento que les dan en las redes sociales estableciendo escalas de la relación del cliente con el producto, marca, empresa y otros clientes. Comprobando que efectivamente se encuentra un fuerte apoyo a los efectos de las redes sociales de la comunidad sobre la base de los elementos de relación-cliente, producto-cliente, marca-cliente, y empresa –</p>	<p>Refuerza la hipótesis planteada para este trabajo de investigación pues comprueba que si existe una relación positiva de manera general directamente entre el uso de las redes sociales y la generación de clientes fieles. Sin embargo, como mencionan los autores, solo permite tener resultados generalizables, por lo que en esta investigación se buscará resultados particulares sobre la empresa caso de estudio.</p>

			cliente.	
Rocha T., Jansen, C. Lofti, E. & Fraga, R. Brasil 2012	Estudio exploratorio sobre el uso de las Redes Sociales en la Relación con el cliente.	En 3 grandes empresas del ramo hotelero de Sao Paulo, Brasil, utilizan las redes sociales para construir relaciones con los clientes. Sin embargo al existir diferentes redes sociales, no se sabe que tantos recursos se deben destinar para cada una ni en cuál de estas existe mayor porcentaje de creación de relaciones con los clientes, los autores ya tienen un modelo para implementar una estrategia de marketing de relaciones llamado por ellos "IDIP", este modelo identifica a los clientes, registra base de datos, personaliza productos y servicios por preferencia de clientes, sin embargo no es viable implementarlo en todas las redes sociales y deben demostrar en cuál de estas operará .	Se estudiaron 3 grandes empresas (llamadas simplemente empresa A, B, y C) del ramo hotelero para el estudio. Estudiaron las 3 principales redes sociales que estadísticamente se utiliza en Brasil (Facebook, Twitter y Orkut) comparando cualidades de cada uno para revisar por que las empresas eligen estas plataformas. Una vez delimitadas las redes a estudiar, se establecieron que departamentos de la organización deben involucrarse en con la implementación del modelo propuesto. Utilizaron un método de estudio de caso múltiple, realizando entrevistas con los profesionales responsables de las comunicaciones y departamentos de marketing y con los profesionales responsables de las cuentas de las empresas en las redes sociales. Se agruparon en categorías y se separaron los componentes principales de respuestas. Facebook fue la red social con más aceptación por parte de los profesionales y concuerda con las estadísticas del país sobre su uso.	Al igual que las estadísticas brasileñas, en México es Facebook la red social más utilizada por los usuarios, la MIPYME caso de estudio no tiene profesionales en el área de difusión y comunicación, pero gracias la investigación de los autores, es posible inferir que una estrategia de fidelidad para la empresa caso de estudio obtendrá mayor difusión y resultados esperados en la plataforma de Facebook y así descartar por el momento otras redes sociales populares en México como Twitter, Istangram, Google Plus, etc.
Pérez, N. México. 2012	Marketing Electrónico en Redes Sociales, una estrategia para la competitividad: Estudio de caso.	Una MIPYME del sector servicios, específicamente dedicada a la venta de comida rápida, no cuenta con ninguna estrategia de marketing electrónico, como menciona la autora, con los beneficios de la web 2.0 y las redes sociales, es posible tener presencia y apoyar a las pequeñas empresas en el proceso de	Aprovechando las herramientas que ofrece la web 2.0 , específicamente las redes sociales, la autora realiza un estudio analítico de las estrategias utilizadas por una empresa grande, Chedraui, y su posicionamiento que tiene en las redes sociales para adecuar estrategias similares en la MIPYME caso de estudio. Resaltando los beneficios que se obtienen y	Aporta un fundamento importante para establecer que una MIPYME, como es el caso de las dos investigaciones, tienen el potencial y sobre todo la necesidad de incluir en la actualidad estrategias de marketing electrónico, específicamente en las redes sociales, al ser un recurso accesible para microempresarios y estar a la par

		sobrevivencia que se enfrenta contra los factores que influyen para esa etapa.	destacando los recursos necesarios para implementar esto tipo de estrategias y sea accesible para el microempresario. Todo esto plasmado en una propuesta de estrategia de marketing electrónico para las redes sociales Facebook y Twitter.	(estratégicamente) de grandes empresas.
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia con información basada en los autores previamente citados (2015)

Capítulo I. Administración estratégica.

1.1. Administración estratégica.

“Las estrategias existen desde los tiempos prehistóricos”, Castro (2004) quien cita a Quinn (1993). Incluso, como afirma Martínez et.al. (2013) quien cita a Voyer (1997), una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar tanto las estrategias exitosas como las que fallaban. Después, con el crecimiento de las sociedades y la complejidad de los conflictos sociales; generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron y desarrollaron los principios de estrategia.

La palabra estrategia se deriva del griego “*strategeia*”, o “*strategos*” que significa “arte o ciencia de ser general” o “jefe de un ejército” respectivamente como señala Rodríguez (2006) y Saavedra (2005). Incluso, Urdiain (2007) resalta que Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general ya que para toda tarea, quienes la ejecutaran debidamente, tiene que hacer planes y mover recursos para alcanzar los diferentes objetivos.

Martínez & Milla (2012) afirman que toda organización tiene estrategias, puesto que es un tema bastante debatido en el mundo empresarial de la actualidad, y el hecho de no tener una, llevaría a la empresa a ser una organización indecisa, irregular o poco profesional y definen a la misma como el modelo de objetivos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos.

Por otro lado, Hitt, Duane & Hoskisson (2009) definen a la estrategia como un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. La estrategia que elige una empresa indicará lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer y además los autores señalan que una empresa gozará de ventajas competitivas cuando implementa estas estrategias y cuando sus competidores no pueden copiarlas.

Otras definiciones para complementar el concepto de estrategia se desarrolla en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Conceptos de estrategia.

Autor	Definición
Chandler, 1962	La determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines.
Ansoff, 1965	Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno.
Andrews, 1971	Es el patrón de los principales objetivos así como políticas y planes esenciales para conseguir dichos objetivos.
Quinn, 1980	Es el plan que integra las principales metas de una organización, establece políticas a seguir y secuencias de acciones, en un todo cohesionado.
Porter, 1980	Es crear una posición competitiva que sea favorable y sostenible en el tiempo.
Strategor, 1995	Consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle.
Jhonson, 1996	Es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, que ajusta recursos a su entorno y, en particular, a sus mercados, de forma que satisfagan las expectativas de los consumidores.
Grant, 1998	Es un unificador que proporciona coherencia y dirección a las acciones y decisiones de una organización.

Fuente: David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (p.109)

De acuerdo a las definiciones de Strategor y Porter del cuadro anterior, estas son las más adecuadas para el fin de la investigación y se seguirá ese rumbo pues se pretende crear una estrategia que busque la posición competitiva de la cafetería, estableciendo una asignación de recursos pertinente para una empresa de nueva creación para que se mantenga y desarrolle.

Amorocho et.al. (2009) quienes citan a Prahalad y Hamel (1995), establecen que para que una estrategia sea considerada fuente de ventaja competitiva debe tener las siguientes características:

- Valiosa.- Que ayude a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades.
- Costosa de imitar.- Que las otras empresas no puedan desarrollarlas con facilidad.

- Rara.- Que no sean poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales.

Cuadro 1.2. Evolución de la administración.

Época		Aspectos relevantes
Administración edad antigua	Egipto (Weber)	Sistema complejo, burocrático. Centralizado.
	China (Confucio)	Organización, Funciones, Relaciones, Procedimientos, Formalidades, Control, Registro.
	Grecia (Sócrates, Platón, Aristóteles)	Sistema Democrático. Habilidad personal separada del conocimiento técnico y la experiencia. Tres formas de administración pública.
	Roma (Dioclesiano)	Organización, Coordinación, Funcionalismo, Eficiencia en la Disciplina.
Administración edad media	Iglesia Católica	Jerarquía de Autoridad simple y eficiente, Asesoría, Coordinación funcional. Mando bajo una sola persona,
	Organización Militar	Organización Lineal, Unidad de Mando, Escala Jerárquica, Centralización de Mando a la Descentralización de la ejecución. Estado de Mayor (staff). Énfasis en el principio de Dirección. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear para reducirla.
	Revolución Industrial	Propiciaron mayor calidad, rapidez y transferencia de habilidad a las máquinas. Reducción de costos de producción. Mayor producción. Proporcionó al hombre mejor condición de producción. División, simplificación y automatización del trabajo.
Administración edad moderna	Teoría General de la Administración.	Seis enfoques: Personas, Tareas, Estructuras, Ambiente, Tecnología y Competitividad

Fuente: Imitola (2010). *Origen y evolución de la administración.*

El cuadro 1.2 muestra brevemente la evolución de la administración en general, pues es el antecedente directo de la administración estratégica.

A partir de esta evolución surgen la conceptualización de la administración estratégica, David (2008) y Hernández et.al (2007) concuerdan en que la administración estratégica es un arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Esto implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la

investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización, según David (1997) citado por Hernández et.al (2007).

Para Cano et.al (2013), es el dominio de estrategias, métodos y técnicas encaminadas al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones privadas y públicas, bajo perspectivas teóricas innovadoras en el área de las ciencias administrativas.

O simplemente, como la define Haaz (2011), quien afirma que es el proceso de administración que hace que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.

Estos conceptos se complementan resaltando que la administración estratégica será un proceso donde se tiene que anticipar a acontecimientos futuros para evitar sufrir a ellos y poder adaptarse a los sucesos que ocurren, esto con el fin de que no afecten a la organización.

Una consideración importante es que durante el ejercicio de la administración estratégica se debe tener conciencia de los cambios que en algún momento se podrán presentar, pues en el entorno del día a día, indudablemente existirán situaciones no exentas a estos cambios.

Esto quiere decir que no solamente se tratará de intenciones como muchos de los conceptos señalan, Rodríguez (2006) señala que el verdadero ejercicio implica plantear objetivos reales, medibles y alcanzables, además de proponer acciones específicas conociendo las necesidades de los recursos de la organización, tanto humanos, físicos, financieros y tecnológicos, además del conjunto de solidez en el trabajo, pues por los mismos cambios a los que se enfrentará la organización, es normal que esta se moverá en busca de objetivos comunes para salir “fácilmente del problema” lo que implicará la elección de estrategias también comunes.

Sin la administración estratégica de cualquier tipo en la organización, influye para cumplir cuestiones que según Rodríguez (2005) afectan en:

- a) La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.
- b) Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- c) Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- d) Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- e) La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- f) Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Otros aspectos donde influye la administración estratégica, se representaron en el cuadro 1.3.

Cuadro 1.3. Importancia de la administración estratégica.

1. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
2. Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
3. Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
4. Condiciona al organismo social al medio externo.
5. Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo.
6. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
7. Sientan las bases con que operará el organismo.
8. Minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Fuente: Rodríguez (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* (p.22)

Rodríguez (2006) afirma que todas las empresas poseen una estrategia, así sea informal, esporádica o sin estructura. Las empresas se dirigen hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal. Es por esto que Martínez y Milla (2012), quienes citan a Johnson y Scholes (2001) aclaran que la administración estratégica se vuelve fundamental para cualquier organización y algunas ventajas que puede ofrecer son las siguientes:

1. Proporciona medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos.
2. Se puede utilizar como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando a crear un sentimiento de propiedad a la empresa.
3. Se puede utilizar como un medio de control para revisar los resultados y progresos, comparados con los objetivos acordados.

Y como se abordará posteriormente, donde se establece al plan estratégico como eje de este tipo de administración, cabe señalar que, como lo considera Sainz (2012) quien cita a Cantera (1989), la administración estratégica no es el conjunto de planes estratégicos sino se trata de un proceso con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno permanente y con cambios veloces.

1.1.1. Tipos de estrategias.

Para el ejercicio de una administración estratégica adecuada, también se debe elegir la estrategia que se adapte mejor a las necesidades de la organización, para lo cual diversos autores clasifican a estas para que exista un abanico de posibilidades que apoyen a las organizaciones en su decisión previo análisis del entorno.

1.1.1.1. Estrategias por departamentos.

Steiner (2007) indica los siguientes tipos básicos de estrategias dentro de las organizaciones, los cuales son las generalmente aceptadas:

A) Estrategias de producto.

Este tipo de estrategias forman una parte fundamental para todas aquellas empresas que quieran lograr alcanzar mercados beneficiosos, se necesitará que la organización conozca el mercado así como sus propios alcances, repercusiones, ventajas a fin de establecer tales acciones que garanticen un buena estrategia. Necesitará comprender a la perfección la naturaleza de los productos y de las áreas de decisiones básicas en la administración del mismo.

Munch et.al. (2008) menciona que al referirse a la naturaleza del producto, quiere decir que se deben conocer todas las características y atributos del producto, sus ventajas, posibilidades de desarrollo, ciclo de vida y demás aspectos.

La organización debe estar comprometida con el producto que vende, para definir las variables del producto ya que esto tiene importantes implicaciones en la supervivencia y crecimiento a largo plazo de la misma empresa, especialmente en una época que se caracteriza por la gran competitividad, las amenazas pero también las grandes oportunidades que se presentan en un mercado.

Es de vital importancia la definición del producto, pues como afirma Sainz (2012) quien cita a Levitt (1975), es un error solamente definir el producto como algo tangible, pues con esto el producto se conceptualiza de manera muy estrecha porque se destaca demasiado las características físicas. Se deben tomar en cuenta todo lo que rodea y más allá como el propio servicio en el cual se ofertará el producto.

Para una definición razonable del producto, se debe tomar en cuenta la suma de las satisfacciones físicas, psicológicas y sociológicas que el comprador obtiene de la compra, propiedad y consumo del producto.

Por lo tanto para la elegibilidad de una buena estrategia de producto, Steiner (2007) quien cita a Peter (1998), destaca los siguientes factores determinantes que se deberán tomar en cuenta:

- a) La auditoría de los recursos actuales y potenciales.
- b) Enfoques de los mercados actuales.
- c) Enfoques de los mercados nuevos o potenciales.
- d) Estado de la competencia.- Los nuevos ingresos a la industria, imitación del producto, fusiones o adquisiciones de la competencia.

B) Estrategias de mercadotecnia.

Este tipo de estrategias también conocidas como estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevarán a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing del producto. Algunos ejemplos de este tipo de estrategias pueden estar relacionados con la captación de mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o crear relaciones con los clientes para fomentar su lealtad.

Rodríguez (2005) señala que para poder diseñar estrategias de mercadotecnia, primero se debe analizar al público objetivo para encontrar la estrategia que satisfaga las necesidades o deseos del mismo, aprovechando sus características o costumbres. Más adelante se especificara más claramente este tipo de estrategias aplicadas en un plan de mercadotecnia para buscar los objetivos que se plantea la empresa.

C) Estrategias financieras.-

Este tipo de estrategias siempre deberán estar en correspondencia con la misión, visión y objetivos maestros de la empresa, por lo tanto cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de los mismos.

Desde el punto de vista funcional, Sainz (2012) señala que la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de áreas clave que resultan del análisis que se haya realizado. Estas áreas clave generalmente tienen relación con:

1. El análisis de la rentabilidad de las inversiones y nivel de beneficios.
2. Análisis del circulante en cuanto a liquidez y solvencia.
3. Fondo de rotación.
4. Análisis del equilibrio económico – financiero.
5. Estructura financiera.
6. Nivel general de endeudamiento.
7. Análisis de las distintas fuentes de financiamiento incluyendo autofinanciamiento.
8. Política de retención y/o reparto de utilidades.
9. Costos financiero
10. Análisis del riesgo de los créditos concedidos a clientes.

D) Estrategias relacionadas con organización.

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para una correcta elección de estrategia empresarial, sin dejar a un lado los análisis previos y seguimiento de objetivos, según Munch et.al (2008) son:

- i. Los productos y servicios a ofrecer.
- ii. La demanda del mercado a satisfacer.
- iii. Considerar el segmento de clientes a atender.

- iv. Tener en cuenta la tecnología a utilizar (o desarrollar).
- v. El método de ventas a utilizar.
- vi. La forma de distribución a utilizar.
- vii. El área geográfica a atacar.

E) Estrategias de personal.

Con la implementación de este tipo de estrategias, Steiner (2007) supone que se estimulará la proactividad en vez de la conducta reactiva. Se entiende explícitamente los objetivos de la empresa y genera pensamiento crítico por parte del personal.

También sirve para identificar las lagunas entre la situación actual de la empresa y la situación proyectada, fomenta la participación de los gerentes de área e identifica las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos. Steiner (2007) citando a Pfeffer (1994), indica que las nuevas fuentes de ventaja competitiva se centra en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiración, esperanzas y en sus sueños. Por lo tanto las empresas de éxito, o aquellas que quieran serlo, deben ofrecer a sus trabajadores estrategias que alienten al aumento del potencial individual. Para colocar a las personas en el centro de la estrategia, se debe saber hasta qué punto es humano este recurso, y esto se refleja en:

- I. Asegurar que el personal desarrolle dedicación y lealtad para asegurar que los conocimientos permanezcan en la empresa.
- II. Comprometer a la gente con lo que la empresa está tratando de lograr.
- III. Motivación del personal para generar más dedicación y emoción en las tareas.
- IV. Generar un clima laboral óptimo para atraer y conservar a más gente talentosa.
- V. Medir lo que los trabajadores están tratando de hacer y hacerle llegar sus resultados, pues si la gente sabe cómo lo está haciendo, esto evitará la frustración y el desánimo, elevando los niveles de eficiencia en el empleo.

1.1.1.2. Estrategias alternativas.

Rodríguez (2005) clasifica a las estrategias alternativas en:

A) De integración.

Este tipo de estrategias vincula a las oportunidades como el método para poder obtener ventajas competitivas para las empresas, ganando la propiedad o un mayor poder sobre estas. A su vez este tipo de estrategias se clasifican en:

- a. Hacia adelante: Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas. Es decir, comprar o asociarse con los clientes. El objetivo de este tipo de estrategia de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. Hace que la organización adquiera más canales de distribución o que pueda ir más lejos pues adquiere clientes propios. Hacia atrás: Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa. La idea principal de este tipo de estrategia consiste en que es la empresa que integra en su organización, actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordina más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Lo que se busca es que la empresa logre ser su propio proveedor y no depender de otros para disminuir su poder negociador.
- b. Horizontal: esta estrategia es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, esto con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder del mercado. Por lo tanto esta estrategias reducirán a la competencia, aumentará el poder negociador de la empresa, fortalecerá las barreras de entrada y la aparición de productos sustitutos.

B) Intensivas:

- a. Penetración en el mercado: Conseguir mayor penetración en el mercado para productos actuales, por medio de mayor esfuerzo en la comercialización.
- b. Desarrollo de mercado: Introducir bienes o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.

- c. Desarrollo de producto: Tratar de aumentar las ventas mejorando los bienes o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.

C) De diversificación.

Steiner (2007) menciona los tres tipos de estrategias de diversificación que son:

- a. Diversificación concéntrica: Agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados. Es decir, la incorporación de productos nuevos a la empresa pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa
- b. Diversificación horizontal: agregar bienes o servicios nuevos, pero no relacionados, para clientes presentes. Es decir, se basa en la creación o incorporación de productos nuevos pero que no están relacionados con la actividad principal de la empresa, sin embargo está destinada a los clientes actuales, por esa razón es primordial conocer muy bien los perfiles de los clientes.
- c. Diversificación conglomerada: En esta se intenta ampliar el portafolio de productos o servicios con otros que son significativamente diferentes a los actuales, es decir, se intenta la incorporación de productos nuevos no relacionados pero que son destinados a clientes potenciales.

D) De defensa:

- a. Empresa de riesgo compartido: Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objeto de cooperar.
- b. Encogimiento: Reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
- c. Desinversión: Vender una división o parte de una organización.
- d. La liquidación: Vender los activos de una empresa, en partes, a su valor tangible.
- e. La combinación: Aplicar una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.

1.2. Planeación estratégica.

Castaño (2013) define a un plan como el producto de la planeación, es un resultado inmediato, y el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del mismo. Steiner (2007) considera cuatro puntos de vista diferentes para definir la planeación estratégica:

Primero considera a la planeación como el porvenir de las decisiones actuales, es decir, que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Segundo, la considera como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

En tercer lugar la considera como una filosofía, una actitud, una forma de vida que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Y por último, como una estructura, pues une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Mientras que David (2008) simplemente encuentra a la planeación estratégica como, en esencia, el plan de juego de la empresa. Comparándolo con un equipo de futbol que necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, y así una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. Otro propósito importante de los planes que señala Castaño (2013) es la previsión,

programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos que responderán al qué, cómo, cuándo, dónde y por quién de las metas que se establezcan.

Hazz (2011) indica que algunas de las características que debe tener un plan estratégico es que se tratará de un documento formal, pues se plasmarán la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

Una característica que no se le da la debida importancia pero definitivamente debe ser considerada, es que las estrategias que se elijan en el plan deben ser socialmente responsables. La responsabilidad social se refiere, según Hunger y Wheelen (2007), a que las empresas privadas o públicas tienen responsabilidades con la sociedad que van más allá de obtener utilidades. Ya que con frecuencia las decisiones estratégicas, no solo afectan a la organización sino a terceros ajenos a la empresa. Es por eso que al realizar la planeación estratégica se deberá tomar en cuenta saber manejar conflictos de intereses de manera ética para formular el plan.

Todo plan estratégico tiene un fin o fines específicos, Rodríguez (2005) los clasifica en:

- a) **Objetivos:** Son fines que la organización espera alcanzar en una fecha futura y hacia estos fines es posible hacer ciertos progresos dentro del periodo para el que se planea.
- b) **Metas:** Son fines cuantificados que la organización espera alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
- c) **Ideales:** Son fines que, aunque inicialmente se consideran inalcanzables, pero hacia los cuales la organización piensa que es posible avanzar durante y después del periodo para el que se planea.

Para Sainz (2012), el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas que se han adoptado en el momento de considerar la implementación de dicho plan, en referencia a lo que hará en el tiempo establecido del mismo, y así lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Es por eso que la importancia del plan radica en que, aplicando en tiempos actuales, ayuda a adoptar medidas ante los cambios de todo ámbito.

1.2.1. Tipos de planes estratégicos.

1.2.1.1. Planes según su finalidad.

La esencia de la administración y planeación estratégica ha demostrado que principalmente se realizan a largo plazo. Es por eso que dentro de los planes estratégicos se identifica una tipología que puede ayudar para conseguir los objetivos planteados. Castellanos (2012) establece los siguientes tipos:

Planes operacionales.- Estos especifican con detalle cómo deben ser alcanzados los planes estratégicos. Generalmente tienen una duración corta (semanas o meses) en donde la aplicación de este consiste en fijar las actividades que se realizarán en determinadas semanas.

Planes específicos.- Estos tienen objetivos claramente definidos donde no deberá existir ambigüedad ni errores de interpretación, es decir, los objetivos están definidos de manera que no puede haber confusión.

Planes direccionales.- Se inclinan más a ser guías generales para la gerencia misma pues brinda un enfoque para la gerencia pero no corresponde perseguir un objetivo en concreto.

En el cuadro 1.4 se representan los tipos de planes que Rodríguez (2005) clasifica y como se orientan de acuerdo a los objetivos, metas, e ideales por lo que de acuerdo a esta clasificación algunos elementos podrán ser elegidos o impuestos.

Cuadro 1.4. Clasificación y posturas de planeación.

Tipos y posiciones de planeación					
<i>Tipo de planeación</i>	<i>Medios</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Ideales</i>	<i>Asociados con</i>
Operativa	Elegidos	Impuestos	Impuestas	Impuestos	Inactivismo
Táctica	Elegidos	Impuestos	Impuestas	Impuestos	Reactivismo
Normativa	Elegidos	Elegidos	Elegidas	Elegidos	Interactivismo

Fuente: Rodríguez (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* (p.8)

Es relevante identificar la importancia de la planeación táctica pues consiste en formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. Este tipo de plan contiene el desarrollo de planes específicos para cada una de las áreas funcionales de la empresa, y se identifica como la planeación del futuro inmediato, es decir los próximos meses o años. Los elementos básicos que forman un plan táctico son (Rodríguez, 2005):

1. Objetivos: Son expresiones cuantitativas o cualitativas de los resultados que esperan lograr las áreas funcionales en un periodo de mediano plazo.
2. Tácticas: Constituyen el conjunto de acciones que se implementan para el logro de los objetivos funcionales establecidos.
3. Programas tácticos: Son las actividades que se realizarán para lograr los objetivos establecidos y seguirán una secuencia cronológica, determinando y especificando la duración de cada actividad.
4. Presupuestos: Son esquemas que definen en términos monetarios la secuencia y la forma en que se obtendrán y se asignarán los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de una organización.

1.2.1.2. Planes según su orientación temporal.

Rodríguez (2005), resalta otra clasificación de planes estratégicos de acuerdo a su orientación temporal:

- a. Orientación reactiva: A estos planeadores no les satisfacen las cosas tal como están, ni la manera en que estas ocurren, las prefieren como alguna vez estuvieron. Por lo tanto buscan regresar a un estado anterior deshaciendo los cambios relevantes.
- b. Orientación inactivista: Están satisfechos con el *status quo*, y aun cuando no desean retornar al pasado, no están plenamente convencidos de la forma en que las cosas se están desarrollando. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad. Cuando se da el cambio, tratan de anclarse y mantener una posición fija.
- c. Orientación preactivista: Sus seguidores no desean regresar a un estado previo o mantener las cosas tal como eran. Creen que el futuro será mejor que

el presente y el pasado, por lo tanto, buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que genera.

- d. Orientación interactivista: A veces denominados proactivistas, no desean retornar a un estado previo, ni prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. Los interactivistas niegan lo que, implícitamente, asumen los inactivistas, reactivistas y preactivistas: que el futuro está fuera de control, en gran parte porque lo único que puede controlarse hasta cierto punto es el propio futuro.

1.2.2. Proceso del plan estratégico.

1.2.2.1. Formulación de la estrategia.

David (2008) reconoce 3 etapas principales para la elaboración de un plan estratégico: Formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye: desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo y generar estrategias alternativas.

Mientras que Martínez y Milla (2012) en la formulación, consideran varios niveles de estrategias:

1. Estrategias corporativas: Se dedica a cuestiones sobre la cartera de negocios y podría responder preguntas como: ¿En qué negocios se puede competir? ¿Cómo se puede gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
2. Estrategias competitivas o a nivel de unidad de negocio: Desarrollo de bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costos.
3. Estrategias operativas: Análisis de las series de funciones que hay en la organización (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etcétera)

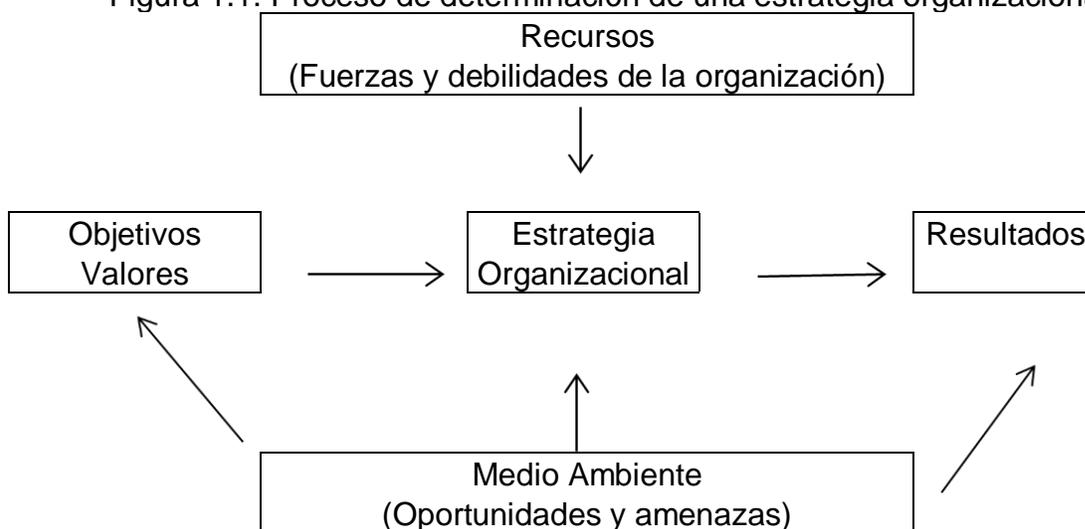
Existen pasos que subdivide esta etapa de formulación, Steiner (2007) los subdivide en:

- a) **Formulación de metas.**- Significa comprender la misión de la organización y después establecer objetivos concretos que ayuden a entender dicha misión. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el que debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. Para seleccionar esta meta es importante tener en cuenta los valores de los administradores, tanto éticos como sociales.
- b) **Identificación de los actuales objetivos y estrategias.**- En esta parte del proceso de formulación de estrategias provoca un cambio en los actuales objetivos y estrategias, principalmente porque la organización no ha estado logrando dichos objetivo.
- c) **Análisis del ambiente.**- Se debe identificar qué aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos. La finalidad de este análisis consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambiente económicos, tecnológicos, socioculturales y político /legales de una organización la afectaran indirectamente y las formas en que influirá los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Así como también permitirá identificar oportunidades disponibles para la organización y las amenazas a las que se enfrentarán.
Los dos tipos de análisis que se realizará en esta etapa son:
 - 1. **Análisis Externo.**- Identificación de oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización. Esto involucra una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye la posición de la organización y sus principales competidores.
 - 2. **Análisis Interno.**- En este análisis, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que la organización pueden controlar y que desempeña bien o mal. Este análisis incluirá actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistemas de información, etcétera.

- d) Toma de decisiones estratégicas.- Esta fase implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas, debilidades internas, oportunidades y amenazas externas. Para la toma de decisiones estratégicas estas conciernen en:
- i. Identificación de alternativas estratégicas.
 - ii. Evaluación de opciones estratégicas.
- e) Selección de Estrategias.- Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización, las nuevas capacidades se conseguirán solo a través de invertir en el nuevo plan, por lo tanto se deben explotar al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

En la figura 1.1 se representa el proceso de formulación de la estrategia.

Figura 1.1. Proceso de determinación de una estrategia organizacional.



Fuente: Rodríguez (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* (p.28)

1.2.2.2. Implementación de la estrategia.

La implementación requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. En esta etapa es

donde la organización debe asegurar que posee controles estratégicos y diseños organizacionales. De acuerdo con Steiner (2007) algunas formas para lograr este punto son:

1. Conseguir un control eficaz de la estrategia.
2. Crear diseños eficaces.
3. Crear una organización inteligente y ética.
4. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa del plan estratégico por lo que Rodríguez (2005) divide esta fase en:

- a) Diseño de una estructura Organizacional.- Se destaca que para lograr el funcionamiento de una estrategia independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.
- b) Diseño de un sistema de control.- Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

- c) Adecuación de la estratégica, estructura y controles.- Si la organización desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.
- d) Manejo del conflicto, políticas y el cambio.- Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica, la política organizacional es un factor importante a tomar en cuenta. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

1.2.2.3. Evaluación de la estrategia.

En la evaluación de la estrategia, donde todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Steiner (2007) formula tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de la estrategia actual.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas.

También, Rodríguez (2005) propone una serie de cuestionamientos para procesar un plan estratégico, al igual que los otros autores, se centra en el análisis, implementación y evaluación, pero en este caso propone preguntas que se debe autoresponder la organización para encaminarse a desarrollar el plan. El modelo lo denomina PROE que es un proceso que ofrece adecuados resultados ya que es fácil de comprender, práctico y se aplica el sentido común, aplicable a cualquier tipo de empresa, y solo se tiene que responder a las siguientes preguntas:

P= Posición ¿Cuál es nuestra posición actual?

Quien, que, cuando, donde, porque / Fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas

R= Recursos: ¿Con que recursos contamos?

Humanos, Financieros, materiales, técnicos

O= Objetivos ¿Cuáles son nuestros objetivos?

Ventajas, ganancias

E= Estrategias ¿Cómo vamos a lograrlas?

Plan de mercadotecnia, plan de producción, plan de finanzas, plan de personal.

Similar al modelo propuesto por Rodríguez, Castellanos (2012) señala que una vez implementada la estrategia la gerencia debe saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. Esta sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

Las dos preguntas más importantes del control estratégico:

1. ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
2. ¿Están logrando los resultados deseados?

Capítulo II. Mercadotecnia.

Aunque la mercadotecnia es una disciplina joven en cuanto a conceptualización y aceptación de la traducción, pues la palabra se empezó a usar apenas a principios del siglo XX. López et.al (2008), indica que las funciones que cumplen tienen antecedentes y evolución marcadas desde mucho tiempo atrás. Sandhusen (2006) clasifica la evolución de la mercadotecnia en cuatro etapas de desarrollo de los procesos de la misma y son:

1. Etapa temprana o de autosuficiencia. Se ubica cerca de la Edad Media, donde cada familia satisfacía totalmente sus propias necesidades.
2. Etapa de descentralización. Cada familia comenzó a especializarse en aquella actividad en la cual sus miembros eran más aptos. Es decir, en la de autosuficiencia cada miembro de la familia se cocía las prendas de ropa, cazaba animales, fabricaba muebles, etcétera. Y en la siguiente una familia se especializaba en cada actividad.
3. Etapa de mercado centralizado. Donde a medida que la producción se volvió más eficiente, también mejoraron los métodos para distribuir los productos. Surgen las actividades de estandarización y división del trabajo.
4. Etapa de la introducción del dinero y los intermediarios. Donde el dinero se transformó en la unidad común de valor que reemplazó a los productos que las familias intercambiaban para satisfacer sus necesidades, y los intermediarios, se especializaban en arreglar los intercambios entre compradores y vendedores. Más de 300 años después, se acumularon suficientes excedentes para que el comercio creciera más allá de los límites locales y se iniciaron los grandes mayoristas, fue cuando los mercados modernos surgen en torno a cualquier cosa de valor, como mano de obra, dinero, bienes raíces, obras de beneficencia e ideas.

Por otra parte, Münch et.al (2012) identifican cinco eras de la mercadotecnia que pueden servir como parámetro para la comprensión de la misma, estas eras tienen que ver con el proceso desde la creación del producto hasta que llega a las manos del cliente:

1. Primera.- Se crea el producto y llega al cliente.
2. Segunda (Siglo XVIII).- Se crea el producto, el proceso de venta y llega al cliente.
3. Tercera (Siglos XIX – XX).- Se crea el producto, proceso de mercadotecnia orientado a crear necesidades del cliente, y llega al cliente.
4. Cuarta (Siglo XX).- Se investigan las necesidades y expectativas del cliente, se diseña el servicio y producto, la mercadotecnia se orienta a la satisfacción de las necesidades del cliente y llega el producto al cliente.
5. Quinta (Siglo XXI).- Se investigan necesidades del cliente, se diseña el producto y se aplica el proceso mercadológico apoyado en tecnologías de información y llega el producto al cliente.

López et.al (2008) señala que es importante destacar que no se debe confundir a la mercadotecnia con solo ventas y publicidad, pues aunque son los instrumentos más visibles de la disciplina, no son los únicos ni los más importantes.

Münch et.al (2012) definen a la mercadotecnia como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir, y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuado, con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente. Por otra parte Kotler & Keller (2006) encuentran a la mercadotecnia como el proceso de identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, o en forma más concreta simplemente como: satisfacer necesidades de forma rentable.

Esta satisfacción de las necesidades del cliente se refiere al cumplimiento de los requisitos para satisfacer sus necesidades reales y los beneficios que éste obtiene con un producto o servicio. Los beneficios de los que se enfatiza en estas definiciones, Münch et.al (2012) consideran tres tipos de estos:

- a) Forma o función.- Se origina en los atributos y característica del producto y/o servicio.

- b) Posesión.- Resulta de la satisfacción de consumir o utilizar el producto o servicio.
- c) Tiempo.- Se deriva de la posibilidad de adquirir el producto y disfrutar de éste en un lugar adecuado y accesible.

Pacelli (2011) identifica cuatro características que adopta la mercadotecnia en relación con la organización.

1. Es un proceso social y administrativo.- Se considera un proceso social por que intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Y administrativo ya que se necesita de los elementos básicos de esta para existir: planeación, organización, dirección y control.
2. Promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes.- La mercadotecnia promueve procesos de intercambio para lograr la satisfacción de todas las partes involucradas.
3. Es una función de la empresa.- no se debe considerar un departamento sino una función ya que comprende una serie de actividades con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos.
4. Se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización.- Esta característica se encarga de que con la mercadotecnia se establezcan vínculos permanentes entre la empresa y los clientes con la finalidad de generar “clientes de por vida”.

Al igual que en la administración estratégica, una característica importante a destacar para el ejercicio de la mercadotecnia es la ética o responsabilidad social que debe tener. Münch et.al (2012), afirma que la responsabilidad social y la ética de una organización son perfectamente aplicables e indispensables en el desempeño de la función de mercadotecnia, debido a que con la globalización y con los avances tecnológicos existe una sociedad más informada que requiere de la aplicación de criterios éticos.

Incluso para Urdiain (2007) considera que esta responsabilidad social ayuda para que los clientes prefieran una compañía que otra, pues el autor cree que un consumidor convencional, prefiere comprarle a la empresa productos o servicios (en

paridad de condiciones) que apoya a determinada causa en vez de la que obtendrá utilidad sin regresar nada a la sociedad.

La mercadotecnia es un pilar básico para lograr que un negocio se consolide, y todas las empresas, de todos los tamaños, deben considerarlo en sus presupuestos. De acuerdo a Castellanos (2012) quien cita a Guadarrama (2012), la mercadotecnia es cualquier contacto con cualquier persona en cualquier momento para la generación de prospectos, imagen y contacto con clientes potenciales, por lo que es importante como herramienta útil y fundamental para generar más ventas.

Para Kotler & Keller (2006) el éxito financiero depende del talento comercial pero también influye el marketing de las empresas, pues los otros departamentos (finanzas, producción, contabilidad, etcétera) no importarían si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permita obtener beneficios.

La importancia que tiene la mercadotecnia en la organización, tiene que ver con las funciones con las que cumple en la misma para la comercialización de bienes y servicios, Sandhusen (2006), reconoce estas funciones a través de los siguientes conceptos:

- a) Funciones de intercambio.- Cuando se estimulan y combinan las funciones de compra y de ventas.
- b) Funciones de distribución física.- Es la combinación eficiente de las funciones de transporte y almacenamiento.
- c) Funciones facilitadoras.- Es la combinación de las funciones de clasificación (categorías de cantidad y calidad a fin de almacenarlos y presentarlos de manera más eficaz); Financiamiento (Se hacen arreglos para que la compañía pague a proveedores y los clientes a la compañía); Toma de riesgos (Cuando la compañía asume diversos riesgos relacionados con la compra, venta, almacenamiento y financiamiento).

También estos conceptos de importancia influyen en las PYMES, pues Rattinger (2011) señala la importancia de la mercadotecnia enfocada a las pequeñas empresas, pues aunque los esfuerzos de este sector no es tan visible a comparación de las campañas mundiales de las empresas transnacionales, las PYMES pueden

empezar con iniciar campañas en radios locales, medios impresos locales o empezar con una campaña digital, lo que da trabajo a otras empresas pequeñas o medianas y activa un importante sector de la economía.

2.1. Etapas de la mercadotecnia.

Es necesario seguir un proceso de administración de mercadotecnia, lo cual significa el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente mediante la creación, promoción y distribución de productos y servicios. Münch et.al (2012). Las etapas que describen este proceso son cinco: Análisis del entorno, investigación de mercados, segmentación del mercado, mezcla de mercadotecnia y finalmente la administración de mercadotecnia.

2.1.1.- Análisis del entorno.

De acuerdo a González (2007) puede ser de dos tipos:

A) Entorno cercano.- Es donde las empresas aun influyen en sus compradores y se tiene un análisis detallado, a su vez se divide en:

- i. Cooperador: Es aquel donde la empresa coopera con su proveedor para que la empresa funcione correctamente.
- ii. Competitivo: Está basado en el análisis de los competidores, para lograr obtiene información de su funcionamiento, actividades, productos, para atacar el mercado.

B) Entorno básico.- Es fundamental para detectar amenazas y oportunidades. Pueden ser económico, demográfico, tecnológico, y legal.

2.1.2. Investigación de mercados.

Investigación del mercado. Rattinger (2011) indica que es una de las funciones que se encarga de obtener y proveer datos e información para la toma de decisiones relacionadas con la práctica de la mercadotecnia. Para Cano et.al (2013) quienes citan a Kotler y Amstrong (2001), el mercado se refiere al conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio del cual se debe conocer sus necesidades, deseos y demandas.

Para conocer el entorno de este mercado y enlazarlo con la organización, además de tomar en cuenta la especificación, recolección, procesamiento, análisis y la interpretación de la información a recabar, es necesario un estudio de mercado, señala Jany (2005). Este también servirá para entender el ambiente en el mercado, identificar sus problemas y oportunidades, así como desarrollar y evaluar cursos de acción (Todas actividades importantes para un plan estratégico).

Benassini (2009) define a la investigación como la reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, empresas e instituciones en general. Y resalta su importancia para las organizaciones pues considera sirve para determinar objetivos claros, desarrollar planes de acción y la evaluación de resultados y aplicación de medidas correctivas.

Según su finalidad y resultados deseados, Jany (2005) clasifica a la investigación de mercados en:

Finalidad:

1.- Exploratoria.- Se diseña para obtener una investigación preliminar sobre la situación o cuando la gerencia está pendiente de identificar los problemas o las oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas.

2.- Concluyente.- Provee información que ayuda a seleccionar y evaluar una línea de acción. Se caracteriza por sus procedimientos formales encaminados hacia objetivos específicos, necesidades definidas o a la obtención de información específica. Algunos enfoques de este tipo de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulación.

3.- De monitoria y desempeño.- Este tipo de investigación se realiza cuando ya está puesto en práctica el plan de mercadotecnia, y su finalidad principal es responder la pregunta ¿Qué está pasando?

Resultados deseados:

1.- Cuantitativa.- Este tipo de investigación trata de medir y cuantificar todas y cada una de las variables comprendidas en un formato de recolección de información. Se utilizan estadísticas paramétricas como la media, mediana, moda, desviaciones, varianza, y más para su comprobación.

2.- Cualitativa.- Trata de volver mensurable cada una de las respuestas dadas en una entrevista o encuestas, midiendo la calidad de las mismas. Su comprobación se lleva a cabo al aplicar estadística no paramétricas como prueba Z, prueba T, prueba F, prueba X, regresión y correlación.

3.- Dual.- Combina a la investigación cuantitativa y cualitativa, apareciendo el método cuanticualitativo.

4.- Motivacional.- Trata de volver medible en forma cuantitativa las respuestas de los compradores, usuarios o consumidores de bienes y servicios acerca del porqué de su compra.

5.- Experimental.- Se emplea para productos que apenas está conociendo el mercado, para productos que se piensan lanzar o que tengas problemas de stock en un punto de venta. Se emplean entrevistas de profundidad, focus group, pruebas de audio o video.

Al igual que una investigación en general, o el diseño de planes estratégicos, se necesitan una serie de pasos donde se definan objetivos, problemas y métodos para llegar a una solución. Benassini (2009) destaca seis puntos por los que se debe pasar para realizar una investigación de mercados:

- 1.- Introducción.
- 2.- Situación base.
- 3.- Definición del problema y los objetivos de la investigación.
- 4.- Diseño de la investigación.
- 5.- Informe.
- 6.- Costo y tiempo.

Otro punto de vista para el proceso de la investigación de mercados son las etapas que identifica Jany (2005) para la realización de un estudio de mercado las clasifica en ocho pasos, cada etapa a su vez se compone de fases para seguir y definir:

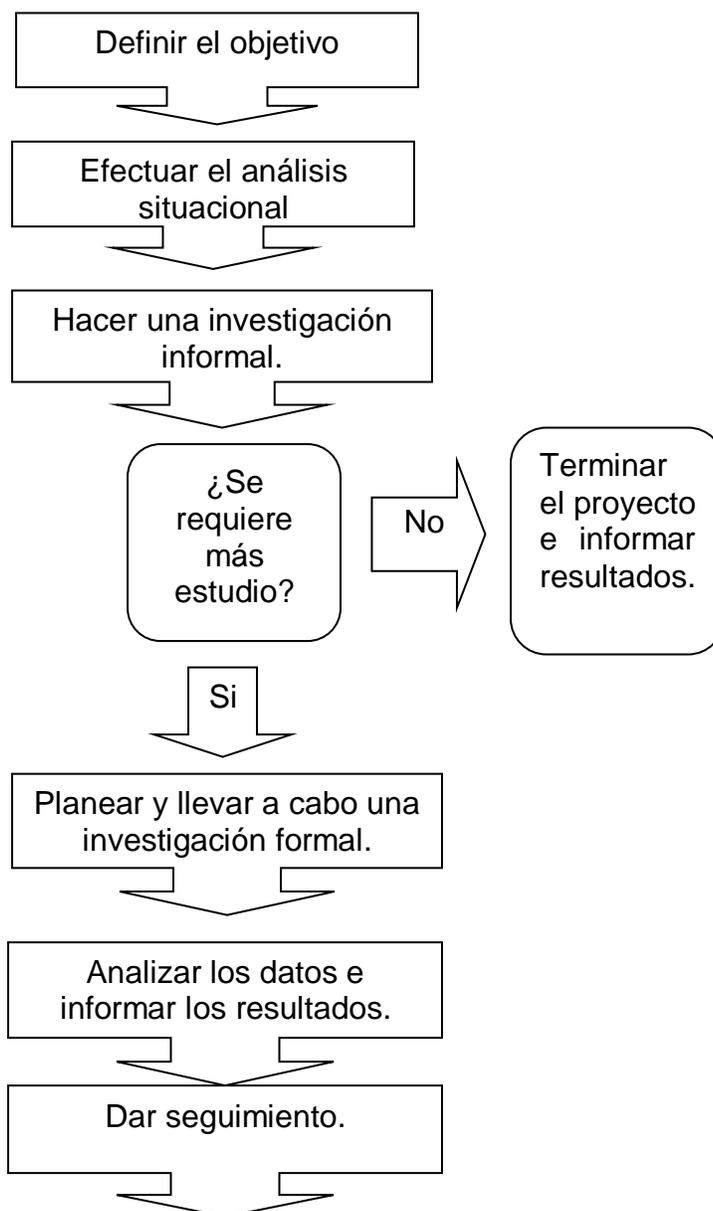
- 1.- Investigación interna o análisis de situación
- 2.- Investigación preliminar o informal
- 3.- Plan de investigación
- 4.- Recolección de datos
- 5.- Tabulación y análisis.

6.- Interpretación de datos.

7.- Informe.

8.- Control ulterior.

Figura 2.1. Procedimiento de investigación de mercados.



Fuente: Cohen (2007). *Plan de Mercadotecnia*. (p. 125)

Para Cohen (2007), reúne los principales pasos descritos anteriormente y desarrolla 6 pasos para realizar una investigación de mercados y se describen en la figura 2.1.

2.1.2.1. Muestreo.

Se ha estado haciendo hincapié sobre la importancia de la recolección de datos para las fases de investigaciones de mercado, planes de mercadotecnia o un plan estratégico en general.

Como se comentaba anteriormente, el muestreo ayuda a seleccionar una parte del mercado pues el análisis y recolección de datos de un mercado en general sería imposible.

El muestreo ahorra dinero, ahorra tiempo para la aplicación de entrevistas, impresión de cuestionarios, análisis de información, y además una muestra puede ser más precisa que un censo. Jany (2005). Para la correcta selección de una muestra, este autor destaca los siguientes pasos:

1.- Definir la población. Por población se entiende el agregado de todos los elementos definidos antes, para ser definida adecuadamente se consideran a los elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo. Donde:

- a) Elemento es la unidad acerca de la cual se solicita información: Individuos, productos, almacenes, compañías, familias.
- b) Unidades de muestreo es el elemento o elementos que están disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo. Por ejemplo si el elemento es un producto, la unidad de muestreo será algún supermercado, almacenes de descuento, etc.
- c) Alcance se refiere al espacio geográfico donde se realizara el muestreo y el tiempo las fechas establecidas para la realización.

2.- Identificar el marco muestral. Este paso se refiere a la lista de todas las unidades de muestreo en la población. Puede ser una lista de clase, una lista de votantes, de empleados o un mapa.

3.- Determinar el tamaño de la muestra. Se deben determinar parámetros de la población objeto de estudio, como la media, varianza, mediana, error, etc.

4.- Seleccionar un procedimiento de muestreo. Significa tomar unos parámetros especiales que permitan seleccionar una muestra de acuerdo con las necesidades y deseos del investigador pero con criterio de selección. Entre estos procedimientos de muestreos se encuentran:

- a) Muestro de conveniencia.- Se opta por el criterio del investigador para determinar los elementos que conforman la muestra. Este tipo de muestra puede justificarse como una etapa preliminar o experimental al proceso de la investigación como base de generación de hipótesis.
- b) Muestreo de comparación.- Se selecciona de acuerdo a la experiencia o vivencia de los expertos y con la posible contribución que ellos puedan brindar al ser seleccionados para formar parte de la muestra.
- c) Muestreo por cupos.- Son un tipo especial de muestras intencionales. El investigador da pasos concretos con el fin de obtener muestras que sean similares a la población en alguna característica de control.
- d) Muestreo probabilístico.- Este tipo de muestreo se divide a su vez en :
 - i. Muestreo aleatorio simple.- Se selecciona la muestra cuando se dispone de una lista total de elementos circunscritos a una población determinada, y se selecciona de manera aleatoria el número de elementos que van a integrar la muestra.
 - ii. Muestreo estratificado.- Se obtiene mediante la separación de los elementos que conforman la población en subgrupos que presentan las mismas características. Puede llevar una disminución en el error del estimador, lo cual permite que el intervalo de confianza que se calcule sea más pequeño.
 - iii. Muestreo de agrupados.- En este, un grupo de elementos se selecciona aleatoriamente, a un mismo tiempo. Por tanto, antes de seleccionar una muestra de agrupados, debe dividirse la población en grupos muestrales excluyentes y colectivamente exhaustivos.
- e) Muestreo sistemático.- Proporciona mayor información acerca de la población que todos los datos que pueda arrojar un muestreo aleatorio, pues este se expande en forma más uniforme sobre el total de la población y da una estimación más precisa de la facción de los datos incorrectos.
- f) Muestreo por conglomerado.- Se utilizan unidades agrupadas por características de cada elemento de la población como: ubicación entre

municipios, ciudades, cuadras, barrios, etc. También se agrupan en subunidades como regiones geográficas, tipos de viviendas, entre otros.

- g) Muestreo del área.- Consiste en tomar las zonas primaras de las diferentes zonas geográficas, por ejemplo muestrear cuadras antes que los elementos básicos que deberían ser los hogares.

5.-Seleccionar la muestra. Finalmente, después de deliberar los puntos anteriores se selección la muestra a estudiar para realizar la investigación de mercados.

2.1.3. Segmentación del mercado.

La segmentación de mercados se da cuando se divide al mercado en una o más variables, entre más variables se tengan, más conocimiento del potencial consumidor se tendrá. Algunas variables que Cano et.al (2013) quienes citan a Kotler Amstrong (2001) indican que intervienen para una segmentación del mercado adecuada son:

- i. Geográfica.- Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios.
- ii. Demográfica.- Dividir el mercado en grupos, con base en otras variables como edad, sexo, tamaño de familia, ocupación, educación.
- iii. Psicográfica.- Dividir el mercado en diferentes grupos con base en la clase social, estilo de vida o personalidad.
- iv. Conductual.- Dividir el mercado en base a los conocimientos, actitudes, uso de respuesta de los productos

Según Stanton et.al (2008) la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

1. Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
2. Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
3. Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.

4. Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
5. Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

2.1.4. Mezcla de mercadotecnia.

Este concepto, según Kotler y Keller (2006) hace referencia al estudio de los elementos o variables que permiten la aplicación de la mercadotecnia en una empresa. Estas herramientas son conocidas también como las “P” del mercadeo. Hay diferentes versiones de cuáles y como se establecen las “P” del marketing, Kotler et. al (2003) establece las cuatro “P” tradicionales que son precio, distribución, promoción y producto. Sin embargo se han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambian estas “P” tomando en cuenta aspectos como las personas y procesos, por lo que no es posible establecer una ley sobre cuantas “P” son las oficiales.

De acuerdo a Sierra (2014), más que adicionarse al gran compendio de elementos que componen la mercadotecnia, esos primeros 4 elementos han sufrido una transformación basada en el objetivo que persiguen las nuevas tendencias del marketing en la actualidad, pero el fin es el mismo de satisfacer las necesidades del cliente. La autora retoma las siguientes variables:

1. **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.
2. **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
3. **Distribución (“Place”):** Elemento de la mezcla que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.
4. **Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

5. **Personas:** Una empresa cuenta con personal que atiende a sus clientes. La satisfacción de estos se ve afectada por el buen o mal servicio que reciban de la empresa.
6. **Procesos:** Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.
7. **Productividad y calidad:** el mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.
8. **Physical Evidence:** la “evidencia física” hace referencia al entorno que rodea la marca, muchas veces relacionado con el layout o material promocional.
9. **Partners:** Esto puede relacionarse en gran manera con las Relaciones Publicas, ya que esta P habla sobre la mercadotecnia aplicada en alianzas estratégicas que permitan a la marca o empresa desarrollarse y crecer en función del apoyo que otras empresas o negocios puedan darte.
10. **Personalización:** Crear, enfocar y diseñar los productos a medida, centrándose en las necesidades reales de los clientes, respondiendo así de la mejor manera posible a sus necesidades.
11. **Participación:** integración de los clientes en la estrategia del Plan de Marketing. De esta manera poco a poco se crea poco a poco la comunidad en la cual los clientes opinan, recomiendan y sugieren mejoras.
12. **Peer to Peer:** Este punto indica que se debe confiar más en las sugerencias y recomendaciones que dan otros usuarios acerca de un producto que en la propia publicidad.
13. **Predicciones modeladas:** Utilización de las múltiples herramientas de monitoreo online para la medición de todo lo referente a la marca y su interrelación con los usuarios.
14. **Presencia:** significa que las marcas deben estar presentes siempre que el consumidor tenga una intención de compra.

15. **Permiso:** considera que el cliente debe sentirse en control y que es un privilegio comunicarse con él, no un derecho

2.1.5. Administración de mercadotecnia.

Finalmente, se conjuntan eficientemente todos los factores anteriores para lograr una administración de mercadotécnica. Esta administración que se busca trata de un proceso que incluye un conjunto de fases sucesivas, las cuales incluyen:

- i. **Planeación:** Según Kotler y Keller (2006), el proceso de planeación de marketing consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing. En términos más específicos, es la fase en la que se establecen los objetivos que se perseguirán (en función a las oportunidades de mercadotecnia que se identificaron y analizaron previamente) y se determina qué actividades se van realizar en el futuro para lograr esos objetivos, cuándo se las van a realizar, cómo se las van a implementar, dónde se las van a hacer, quiénes las llevarán a cabo, qué recursos demandarán y cuánto va a costar. En otras palabras, ésta es la fase en la que se elabora un Plan de Mercadotecnia que se especificara más adelante.
- ii. **Organización:** Es el proceso de delimitar responsabilidades y asignar autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica el Plan de Mercadotecnia. Además, en ésta fase se definen y diferencian las diferentes tareas y se busca a la gente apropiada para cada una de ellas. Dicho en otras palabras, se determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- iii. **Dirección:** Según Stanton et.al (2008), en esta fase los encargados se dedican a coordinar las actividades para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y resolver problemas mediante las fases de planeación, ejecución y control de su trabajo.
- iv. **Ejecución:** En ésta cuarta fase de la administración de la mercadotecnia, se realiza o lleva a la práctica todo lo planeado. Es el momento en el que se

- implementa el Plan de Mercadotecnia; por tanto, es la fase en la que la planeación, organización y dirección se someten a la prueba ácida del mercado.
- v. Control: En ésta quinta fase, se busca establecer la posición actual con relación al destino que se ha determinado en la fase de planeación. En ésta fase se establecen normas de operación, se evalúan los resultados actuales contra los estándares ya establecidos y se disminuyen las diferencias entre el funcionamiento deseado y lo real.

Cabe señalar, que el principal objetivo de la administración de la mercadotecnia es el de dar lugar a procesos de intercambio con la finalidad de: satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y coadyuvar al logro de los objetivos de la empresa u organización.

2.2. Clasificación de la mercadotecnia

2.2.1. Según su carácter general.

Algunos tipos de mercadotecnia en general que Orozco (2012) clasifica para su estudio son:

- 1.- Mercadotecnia Masiva.- Se refiere a todo tipo de publicidad y estrategias comerciales que se utilizan para la promoción de un producto, ya que estos van dirigidos a cualquier tipo de persona, sin distinción alguna.
- 2.- Mercadotecnia de Segmentos: Esta promociiona a un cierto tipo de personas que comparten características iguales, es decir, va dirigido a un grupo social en específico.
- 3.- Mercadotecnia de Nichos: Esta se refiere a la preferencia que tiene el consumidor hacia un producto específico, ya que lo está consumiendo continuamente y por razones específicas se deben investigar.
- 4.- Mercadotecnia Personalizada.- Este tipo solo se basa en el comportamiento que tiene el consumidor al momento de comprar algún producto en el mercado, así que se implementan estrategias, con el objetivo de que siga consumiendo dicho producto.
- 5.- Mercadotecnia Global.- Se refiere a la comercialización total y promoción de una marca en el mundo entero con la misma política.

6.- Mercadotecnia Glocal.- Es el desarrollo de una propuesta de mercadotecnia que permita el aprovechamiento estratégico de la globalización en las empresas. Consiste en adaptar aquellos productos que se comercializan, de manera que se adapten a los que se comercializan globalmente, con el objetivo de que todos lleguen a comercializarse por igual.

2.2.2. Según su objetivo.

Otra clasificación, según el ámbito, objetivo, mercado, enfoque, cliente y tecnología, que Münch et.al (2012) propone son:

- a. De acuerdo con el cliente.
- b. De acuerdo con el mercado.
- c. De acuerdo con la localidad.
- d. De acuerdo con el objetivo.
- e. De acuerdo con el enfoque.

Es importante destacar las características del tipo de mercadotecnia para servicios ya que es el sector donde se desempeña principalmente las actividades de Café Sonríe.

Kotler & Keller (2006) encuentran a los servicios como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. Cabe señalar que la prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos. Y los mismos autores clasifican a los servicios en:

Bienes tangibles que incluyen algunos servicios.- Consiste en un bien tangible acompañado de uno o más servicios, por ejemplo agencias de autos.

Productos híbridos.- Se compone por bienes y servicios por partes iguales. Por ejemplo los clientes de un restaurante.

Servicio principal con bienes y servicios secundarios.- Se compone por un servicio principal acompañado por servicios adicionales o bienes de apoyo. Por ejemplo una aerolínea ya que se adquiere el servicio de transporte pero incluye otros bienes tangibles como la comida y bebidas.

Servicio puro.- Es exclusivamente un servicio. Como la psicoterapia, masajes, cuidado de niños.

Los servicios reúnen ciertas características a diferencia de los bienes que se deben tomar en cuenta para el estudio mercadológico. Las características principales de los servicios que identifican tanto Stanton et.al (2007) como Kotler & Keller (2006) son: Intangibilidad, Inseparabilidad, heterogeneidad, variabilidad y carácter perecedero.

Estas características hacen que la mercadotecnia de servicios sea una filosofía que permiten orientarse al cliente y hacia la satisfacción de sus necesidades, pues en el caso de los bienes, estos hablan por sí mismos para la satisfacción del comprador mientras que en los servicios depende de otros factores que vinculan forzosamente a crear relaciones con los clientes.

Uno de los modelos o esquemas que vinculan a la mercadotecnia de servicios con las relaciones es el llamado, Triangulo del marketing de los servicios, que consisten en conceptualizar de forma genérica las relaciones que intervienen en este tipo de marketing:

- a) Relación empresa – cliente: Determina cuales son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan del servicio y la manera en que se realizara.
- b) Relación empresa – empleado: Cuando las promesas hechas puedan ser cumplida, se necesita que los empleados que proveerán el servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño.
- c) Relación empleado – cliente: En el momento en que el cliente recibe el servicio es un momento crítico de los servicios, porque ahí es cuando se cumplen o rompen las promesas realizadas por el empleado, por consiguiente también con la empresa. Esta relación permite la retroalimentación.

2.3. Plan de mercadotecnia.

El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing. Se desarrolla en dos niveles según Kotler & Keller (2006).

Plan de marketing estratégico.- Determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidad de mercado.

Plan de marketing táctico.- especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.

Una característica de este plan, es que debe ser un ejercicio anual sobre el que se basan el presupuesto y el plan de actividades de mercadotecnia para el año siguiente.

Cohen (2007) define al plan de mercadotecnia como el proceso que se utiliza para desarrollar la estrategia y las tácticas de mercadotecnia para lograr un conjunto de objetivos y metas específicas.

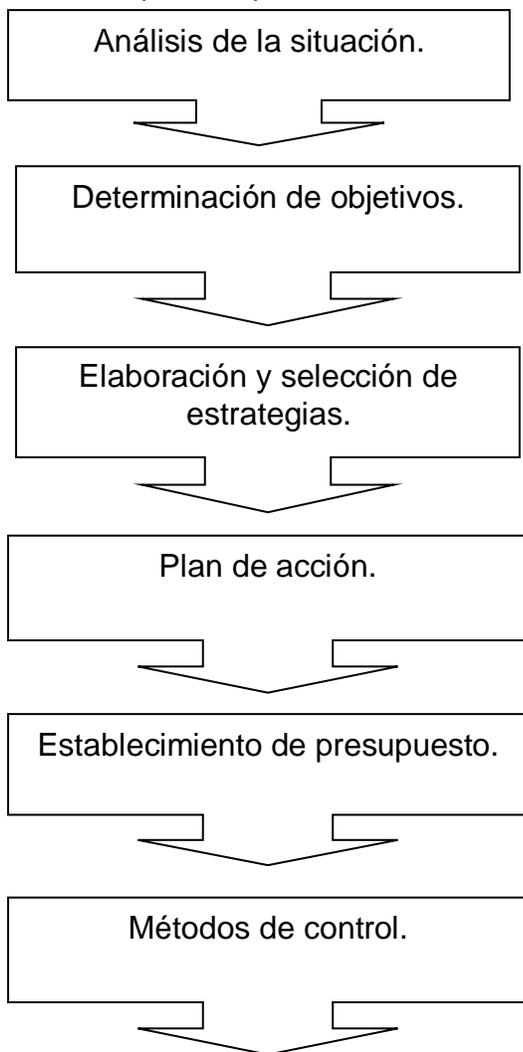
2.3.1. Etapas del plan de mercadotecnia.

Para un plan de mercadotecnia, las etapas no diferirán demasiado de uno en general (plan estratégico), Stanton et.al (2007) reconocen cinco etapas para realizarlo, existiendo dicha similitud con las etapas del plan estratégico en general:

- 1) Realizar un análisis de la situación.- Examinar donde ha estado el programa de marketing de la compañía, como ha funcionado y que es probable que enfrente en los años por venir. Este paso abarca el ambiente externo como interno.
- 2) Establecer objetivos de marketing.- Estos objetivos deben guardar relación con las metas y las estrategias de toda la compañía y cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en esta área y en la organización.
- 3) Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.- La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.
- 4) Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.- Significa concentrarse en el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing.
- 5) Diseñar una mezcla estratégica de marketing.- Es la combinación de numerosos aspectos de los elementos clave de la mercadotecnia: producto, precio, promoción, plaza.

Como se podrá observar, la esencia de un plan de mercadotecnia es la misma que el de un plan estratégico en general. Y como afirma Ogrady (2005), este proceso debe ser en un documento escrito para que se documente el compromiso que atiende las necesidades de una empresa en secuencia lógica, las etapas que desarrolla este autor se representa en la figura 2.2.

Figura 2.2. Etapas del plan de mercadotecnia.



Fuente: Ogrady (2005). *El plan de mercadotecnia. Mercadotecnia de centros comerciales.* (p.82)

Rodríguez (2005) también recalca la importancia de que estos planes sean por escrito ya que solo un documento formal elaborado con aprobación del dueño de la empresa, tendrá la obligatoriedad que requiere un plan.

Y solo si se elabora por escrito, el plan podrá convertirse a lo largo del periodo de su aplicación, en la medida contra la que habrán de confrontarse las actuaciones, actividades y comportamientos de la empresa, en su búsqueda por alcanzar objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, las estrategias simplemente son los cursos de acción para lograr los objetivos de la empresa. Münch et.al (2012). El proceso que propone este autor para elegir entre las estrategias que se presenten y lograr el objetivo consta de las siguientes etapas:

- a) Identificación del objetivo.- Definir claramente los objetivos que se desea alcanzar.
- b) Análisis de información.- Obtener toda la información necesaria, para establecer que alternativas de solución existen para lograr el objetivo. Tanto los factores internos como externos.
- c) Definición de las distintas alternativas.- Establecer el mayor número de cursos de acción para lograr el objetivo.
- d) Evaluación.- Realizar el análisis y evaluación de cada alternativa tomando en consideración ventajas y desventajas, costo – beneficio, tiempos y repercusiones.

Por otra parte existen diferentes estrategias, especializadas para el ramo de servicios, anteriormente se mencionó que una de las características de los servicios es su intangibilidad, para esta característica Stanton et.al (2007) propone las siguientes estrategias:

- i. Visualización.- Ilustrar los beneficios del servicio con anuncios que muestren a personas contentas o actitudes positivas.
- ii. Asociación.- Conectar un servicio con un bien, persona, objeto o lugar tangible para que se pueda crear una imagen en particular.
- iii. Representación física.- Utilizar colores llamativos para simbolizar prestigio, o hacer hincapié en características únicas del servicio.
- iv. Documentación.- Se puede documentar el rendimiento pasado para generar confianza o la capacidad futura para el mismo fin.

De acuerdo a los objetivos del plan estratégico de mercadotecnia, Münch et.al (2012) clasifican las estrategias en:

1. De expansión:

- a) Nuevos clientes.- Consiste en atraer a compradores que todavía no tienen conocimiento del producto o que se resisten a él con razón del precio o de la ausencia de otras características.
- b) Unos nuevos.- Se dirige a ampliar los mercados encontrando y promoviendo usos nuevos del producto.
- c) Mayor uso.- Se procura convencer a los consumidores de que utilicen el producto con más frecuencia o que empleen con mayor cantidad en cada ocasión de uso.

2. Del líder de mercado:

- a) Calidad Máxima.- Sistema de distribución eficiente, servicio superior.
- b) Línea completa.- Producir una línea completa de productos que permite a los clientes hacer una compra en un solo lugar.
- c) Financiamiento.- Términos generosos de financiamiento para los clientes.

3. Ataque:

- a) Frontal.- Se plantean para combatir directamente a las estrategias del competidor.
- b) Flancos.- Orientar la estrategia a una necesidad central del mercado descuidada por los competidores.
- c) Envolverte.- Intento de captar una mayor proporción del territorio por medio de un amplio ataque. Supone el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes.
- d) De desvío.- Es la más indirecta de las estrategias, significa ignorar a la competencia y atacar mercados más fáciles, a fin de ampliar la propia base de recursos.
- e) Guerrillero.- Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes sobre diferentes territorios de la competencia, a fin de molestarlo, desmoralizarlo y, a la larga, garantizar un nicho permanente.

4. Defensa:

- a) Defensa móvil.- Se defiende agresivamente la posición presente en el mercado.
- b) Contracción.- Defender algunas posiciones pues a veces no se puede defender todas.
- c) De posiciones.- Consiste en desarrollar estrategias para que ningún competidor pueda penetrar en los mercados.
- d) De los flancos.- Establecer estrategias para proteger un frente débil.
- e) Preventiva.- Se basa en el refrán “más vale prevenir que lamentar”.

5. Seguimiento: Clon, Adaptador.

6. Retadoras:

- a) Al líder del mercado.- Estrategia de alto precio y riesgo.
- b) A empresas del mismo tamaño.- Se examina con cuidado la satisfacción de los consumidores y el potencial de innovación.
- c) A pequeñas compañías locales y regionales.- La mayoría de las empresas importantes crecieron hasta su tamaño presente no al robar clientes de los demás, sino más bien al absorber a empresas más pequeñas.

Kotler & Keller (2006) también proponen estrategias para aplicar en mercadotecnia, afirman que todas las estrategias de marketing se basan en la segmentación del mercado, la definición del mercado meta y el posicionamiento en el mercado por lo que su clasificación de estrategias que proponen se basan en estos conceptos.

- 1. Estrategias de posicionamiento.- Son las que se encargan de poner en acción para diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Su objetivo es ubicar la marca en la mente del público para maximizar las utilidades potenciales de la empresa.
- 2. Estrategias de diferenciación.- Estas a su vez se subdividen es la parte que se pretende diferenciar.
 - i. Diferenciación del producto.- Se basa en las características del producto o servicio. Para el producto puede ser su forma, características, resultados, componentes, duración, confiabilidad, posibilidades de reparación, estilo y

diseño. Mientras que para el servicio puede ser por su facilidad de pedido, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al comprador, mantenimiento y reparación.

- ii. Diferenciación del personal.- Se basa sobre los empleados de la compañía si tienen un entrenamiento superior a los de la competencia. Algunas características que se desarrollan en estas estrategias son la capacidad y conocimientos necesarios, cortesía, credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y comunicación.
- iii. Diferenciación del canal.- Se trata sobre diseñar una cobertura, capacidad y el funcionamiento adecuado de los canales de distribución.
- iv. Diferenciación de la imagen.- Es desarrollar la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos.

Munch et.al (2008) aporta algunas estrategias más modernas para considerar aplicarlas en un plan estratégico. Estas estrategias son relativamente nuevas y aunque no haya aun un gran conocimiento sobre estas, han tenido éxito tanto en grandes compañías como pequeñas.

La primera es el “Crowdsourcing” o conocido también como “tercerización masiva” o “subcontratación voluntaria”. Consiste en externalizar tareas que normalmente realizaría un empleado a través de una convocatoria abierta al público. De esta forma se beneficia tanto la empresa, con la obtención de múltiples propuestas, como también las personas participantes.

La segunda estrategia la autora la denomina “Curación de contenido”, que consiste en ofrecer un modo de analizar, organizar y de seguir los contenidos más interesantes en Internet. Esta estrategia brinda la posibilidad de tener presencia de marca más homogénea y controlada en la web.

2.4. Clientes.

2.4.1. Tipos de clientes.

Se sabe que los clientes son las personas y organizaciones que compran los productos y servicios que se producen, pero Smith (2004) destaca que existe una amplia variedad de personas, departamentos y organizaciones que también se

deben ver como clientes porque sus expectativas y necesidades deben alcanzarse para que los clientes finales estén satisfechos, identificando diferentes grupos de clientes como:

Consumidores: Se trata de las personas u organizaciones que utilizan los productos que produce una empresa, pero puede ser que no sean los que los pagan realmente. Por ejemplo, el consumidor de un juguete es un niño, pero el comprador acostumbra a ser un adulto.

Compradores: Estos son las personas u organizaciones que pagan realmente por los productos y servicios. Pueden ser miembros del público general o de otros negocios. En esta categoría, la autora también incluye a los distribuidores o vendedores que consiguen que sus servicios y productos estén disponibles para los clientes finales. A veces se les denomina: Clientes intermedios.

Clientes internos: Estos son las personas o grupos dentro de organizaciones que transforman el trabajo de manera que sirva para los clientes intermedios o finales. Son las personas que dentro de una empresa pasan su trabajo a otras después de haberlo terminado. Es decir, los clientes internos son gestores miembros de grupos, compañeros, personal administrativo.

Proveedores: La autora incluye a los proveedores ya que para preparar un negocio que proporcione satisfacciones a los clientes, es esencial crear alianzas próximas con estos. Pues ellos son las personas u organizaciones que le proporcionan los recursos y las materias primas que forman el producto que se entrega al cliente final.

2.4.2. Atención al cliente.

Smith (2004) señala que la atención al cliente es primordial para la búsqueda del objetivo de retener y generar clientes fieles. Algunos aspectos que son:

Mantener las promesas.- Para algunos clientes la confianza es el factor más importante para mantener la lealtad en una empresa, se tendrá más posibilidades de retener a los clientes si creen que la organización es de confianza. Esta confianza ayuda a que en caso de errores, los clientes perdonen si se cuenta con un sistema

eficaz para resolver problemas o rectificar errores. Como la necesidad de confianza es tan importante para los clientes, muchas empresas han identificado como un objetivo importante.

Estar dispuesto a ayudar.- Este factor consiste en que la organización y sus empleados estén disponibles para responder rápidamente a las preguntas y problemas de los clientes. La opinión de ellos sobre cómo se debería definir la disponibilidad es más importante que la tengan sobre el negocio.

Inspira confianza.- Es esencial inspirar esta confianza con algunas formas como: demostrar el conocimiento en los productos y servicios, mostrar respeto y consideración por los clientes o comunicarse de forma eficiente con los clientes, utilizando un lenguaje que puedan entender.

Tratar a los clientes como individuos.- Actuar espontáneamente como respuesta a las necesidades de los clientes y mostrarles que la organización se preocupa por ellos. Comúnmente se piensa que tratar a los clientes como individuos solo es posible en el caso de empresas pequeñas o medianas, pero actualmente, la tecnología permite que las empresas grandes también puedan hacerlo.

Facilitar las cosas.- Se debe intentar observar el negocio desde el punto de vista de los clientes y luego descubrir cuáles son sus dificultades a la hora de comprar en el negocio.

Ofrecer una buena impresión. Se debe asegurar de que todo lo que el cliente ve proyecte una imagen correcta, incluyendo la apariencia de los trabajadores de la empresa, los locales de la empresa, los coches de la compañía, artículos de oficina, cualquier documento que pueda llegar a las manos de clientes externos o internos.

Esta atención al cliente lo realizan las empresas orientadas al mercado y es importante para monitorear las opiniones de los clientes y la percepción que estos tienen de la calidad en el servicio al cliente, para Lamb et.al. (2011) entender que mantener satisfechos a sus clientes actuales por medio de la atención, es tan importante como atraer nuevos clientes, si no es que más.

2.5. Fidelidad del cliente.

El motor de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, siempre es el cliente, ya que es él quien genera las ganancias necesarias para que el negocio prospere, por lo que si el cliente es tan importante, se debe buscar mantener a este para poder seguir ganando, sin descuidar otros aspectos como los de atracción de nuevos clientes. Sin embargo existen diferentes razones que ocurren y provocan que los clientes no regresen a consumir un producto o servicio a una empresa. En el cuadro 2.2. Se especifican algunas de estas:

Cuadro 2.1. Razones de abandono de clientes.

Porcentaje	Razón
69 %	Servicio Pobre
13 %	Precio alto.
10 %	Insatisfacción en el producto o servicio
8 %	Otros factores

Fuente: Shopnchek.com.mx (2013).

Para atender el mayor porcentaje referido al servicio al cliente, se debe estar consciente de la importancia de mantener a los clientes y así asegurar su preferencia por los productos o servicios de una empresa, es decir: Fidelizar al cliente.

La fidelidad del cliente, según Seto (2004) es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor en específico, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio o producto. Sin embargo, como lo menciona el autor, esta preferencia debe ser pura y con toda la intención de satisfacción. Pues la falsa fidelidad es aquella donde el cliente mantiene un comportamiento de compra repetido de los productos o servicios de la empresa pero su actitud hacia ella es desfavorable.

Es por eso que siempre se deberá buscar la verdadera fidelidad, la cual se caracteriza por la existencia de una correspondencia positiva entre la actitud del

individuo frente a la organización y su comportamiento a la hora de comprar los productos o servicios de esta. Es decir, una situación ideal tanto para la empresa como para el cliente.

2.5.1. Técnicas de fidelización del cliente.

Al estar consciente de que la fidelización de clientes es conveniente para una empresa, llega el punto donde se debe buscar una técnica apropiada para poder implementarla y así poder alcanzar el objetivo de fidelizar a los clientes. Las principales técnicas generalmente aceptadas, de acuerdo a Seto (2004) son cuatro las técnicas:

1. Técnica basada en autoestima.

Una razón que se plantea como causa por la cual un cliente puede quedarse o marcharse es la autoestima. Para Horovitz (2002) hay casos en que los clientes no han sido convencidos suficientemente de que están en la opción correcta y mientras continúen sin estar convencidos, no comprarán todo lo que podrían comprar. Es decir, los clientes no se sienten seguros con la marca ya sea porque quieren buscar que la marca les proporcione cierto status, sentirse respetados por la marca que llevan o simplemente la marca tiene una cierta característica que la hace diferente a las demás y el cliente se siente bien por contar con esa característica.

Es en ese momento cuando interviene la autoestima, pues si el cliente se siente bien con el producto o servicio proporcionado por la empresa es más probable que regrese. Un ejemplo donde se podría reflejar la implementación de esta técnica es en empresas que presuman de dar un servicio extra, promoción de productos únicos en el mercado, productos o servicios naturales que no dañen al ambiente, este tipo de plus genera un status positivo al cliente y creará un vínculo (autoestima) que engendrará lealtad a la empresa.

2. Técnica basada en reconocimiento.

Horovitz (2002) indica que el reconocimiento es la forma más antigua de crear lealtades, y precisamente esta técnica está basada en la relación que hay con el cliente y la forma de reconocerlo, es importante ya que el cliente nuevamente se

sentirá seguro y cómodo con el producto o servicio ofrecido por la empresa. Simplemente la capacidad de reconocer al cliente y que él se sienta identificado con la empresa puede ser la diferencia entre una fidelidad de ese cliente o que se vaya.

Para ejemplos de este tipo de técnica, es importante resaltar el servicio al cliente que debe existir en la organización, recibir al cliente saludándolo por su nombre, recomendar productos que realmente ayudaría al cliente, tratar personalmente o crear una experiencia parecida a ello es una forma de detonar esta técnica. Obviamente es importante pensar cómo se puede hacer ese reconocimiento en caso de que sea extensa la base de datos de los clientes, sin embargo proporcionar un servicio de personalización es recomendable para aplicar esta técnica.

3. Técnica basada en recompensas.

Continuando con las técnicas desarrolladas por Horovitz, la técnica basada en recompensas se aplica con los clientes con los que se quiere hacer algo especial, por la demostración de su gran fidelidad o que representen un alto valor para la empresa pues es mejor centrarse en unos pocos que considerar a todo el mundo como parte del esquema de fidelización. Un buen esquema distingue entre clientes leales y cazadores de ofertas. Se debe tomar en cuenta que la empresa recurre a esta técnica por diferentes razones, una de ellas es el miedo a la competencia; lo que los demás están haciendo; mayor presión en los precios; o prevenir la entrada de nuevos competidores.

Una recomendación para esta técnica es ofrecer elección, es decir, recompensas de variedad donde se involucra más al cliente que un puro descuento y mejora el uso de la propia oferta. La alta probabilidad para ser recompensado es otro aspecto a tomar en cuenta porque tanto la frecuencia de compra como el nivel de la recompensa determinarán en las mentes de los clientes si la probabilidad de conseguir una recompensa merece el esfuerzo de volver a comprar. En este punto aplica que mientras más personas ganen y al mismo tiempo las demás vean que es posible ganar, se logrará tener una buena imagen de la empresa y mayor posibilidad de que se fidelicen los clientes.

El siguiente punto para la implementación de esta técnica son las actualizaciones, en cualquier programa de fidelización, el interés disminuye al cabo de unos pocos años,

por tanto, las actualizaciones, con nuevos beneficios y cambio, son cruciales para mantener el interés. Por último, se debe tomar en cuenta el factor de comunicación frecuente ya que ayuda a establecer una relación, al mismo tiempo que se promocionan las recompensas. Una comunicación muy frecuente con los clientes, lleva a estos a comprar más y más a menudo.

4. Técnica basada en compromiso.

Otra razón que Horovitz destaca dentro de las principales por la que los clientes se quedan o se marchan de una empresa implica el compromiso que se realiza con ellos para realizar algunas actividades juntas. Es decir, que el cliente llegue al siguiente nivel de identificación con la empresa para que él se sienta que es parte de la misma. Si la empresa toma en cuenta a clientes para proyectos y estos se sienten identificados se logrará la fidelización y como beneficio extra las ideas de los clientes pueden llegar a ser útiles y así aprovecharlas para implementarlas en algunas actividades que se realicen dentro de la organización.

Una ventaja de esta técnica es que se puede combinar con las demás, si los clientes se comprometen con la empresa, la empresa puede recompensarlos y el cliente será recompensado. Igualmente el cliente al sentirse parte de la empresa se estimulara la autoestima y es así como queda complementada por las demás técnicas.

2.5.2. Medición de la fidelidad de clientes.

Para medir las diferentes técnicas de fidelidad, Seto (2004) indica que se deben clasificar las técnicas en dos grupos. En el cuadro 2.3 se clasifican respectivamente que técnicas están incluidos en cada grupo.

Cuadro 2.2. Clasificación de técnicas para su medición.

Fidelidad como medida de comportamiento.	Fidelidad como medida de intención de comportamiento.
Técnica basada en la autoestima.	Técnica basada en las recompensas.
Técnica basada en compromiso.	Técnica basada en el reconocimiento.

Fuente: Seto (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente.* (p.152)

En la fidelidad como medida de comportamiento constará con la presencia de las técnicas que se basan en la autoestima y compromiso ya que estas están directamente ligadas a una medida de comportamiento puesto que se estimula la parte emocional del cliente y es más seguro que vuelva a comprar y recomendar los productos o servicios. Mientras que la fidelidad como intención de comportamiento se conforma con las técnicas que se basan en las recompensas y el reconocimiento, esto es porque ambas técnicas actúan de tal forma que si el cliente acepta las recompensas o el reconocimiento hará que tenga una intención de actuar conforme a la reacción que tenga de estas. Más no asegura que efectivamente el cliente se comportará de manera positiva y puede quedar simplemente en solo una intención de volver a comprar.

Para Barroso y Martin citado por Seto (2004), una adecuada medida de la retención de clientes debe considerar el número de clientes que se tienen, el número de clientes perdidos y los recursos generados por ambos. Mientras que para Martínez y Ribes citado por Seto (2004), que promueven que a través de las bases de datos y los historiales de compra, se puede seguir el comportamiento del cliente hacia la empresa, detectando fácilmente su abandono por medio de algunas convenciones tales como, por ejemplo, detectar los clientes que no han comprado en un periodo superior a x días.

Otras formas de medir la fidelidad como medida de comportamiento y que rescata Seto (2004) pueden ser de acuerdo a:

- a) Frecuencia de compras.
- b) Ventas cruzadas.
- c) Relación con el cliente.
- d) Dinero gastado en las compras.

Capítulo III. PYMES

El objetivo de esta investigación es apoyar a una MIPYME de servicios, por lo tanto es importante conocer el entorno de estas para entender la situación que enfrenta dicha organización y ser retomada en la creación del plan estratégico. En este capítulo, se expone como primer punto el entorno general de las PYMES en México apoyados por los resultados del último censo económico de INEGI (2010), destacando la distribución de las empresas para ver la importancia de las PYMES, así como conocer las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de las mismas. Específicamente, es importante analizar la información de las PYMES de servicios y el sector a la que pertenece la empresa caso de estudio para delimitar la información general en la que concierne al objeto de estudio.

3.1. Entorno de las PYMES en México.

En México, la micro pequeña y mediana empresa, es decir PYMES, integra la mayoría de empresas en general del país, de acuerdo con Saavedra y Hernández (2008) citado por Saavedra y Tapia (2012). Es por eso que se le debe tomar en cuenta y su importancia para el desarrollo económico nacional. Según censos del INEGI al año 2009, en el país se cuenta con más de 5 millones de empresas, de las cuales las Pymes representan el 78.5 % y contribuye con el 52% del PIB nacional. En la cuadro 3.1 se desglosan por tamaño la existencia e importancia de las empresas en México.

Cuadro 3.1. Distribución de empresas mexicanas.

Empresas	No. De Empresas	% total de empresas	% de generación de empleos	% de aportación al PIB
Micro	4.877.070	94.8	45.6	15.5
Pequeñas	214.956	4.18	23.8	14.5
Medianas	42.415	.82	9.1	22
Grandes	9.615	.02	21..5	48
Total	5.144.056	100.00	100.00	100.00

Fuente: INEGI (2010) citado por Saavedra y Tapia (2012). *El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México.* (p.9)

A pesar de la importancia significativa que tienen las PYMES en México, el entorno para estas empresas tiene ciertas dificultades y amenazas que deben tomar en consideración para la supervivencia de estas, aunque también se pueden rescatar diferentes oportunidades y fortalezas. Saavedra y Tapia (2012), a través de un análisis FODA que refleja el entorno general de las PYMES.

En cuanto a las amenazas y debilidades del entorno en general, las autoras identifican diferentes factores que influyen para determinarlas, por ejemplo: el hecho de que 45% de la población aún vive en situación de pobreza (y que este dato sigue constante desde 1990) hace inferir que las decisiones de política articuladas y las políticas implementadas para el apoyo de la MIPYME no han generado un impacto importante en el desarrollo de las mismas. Las amenazas y debilidades identificadas por las autoras, son reflejadas en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Amenazas y debilidades de las PYMES en México

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Baja cultura de delegación. • Sensibilidad emocional. • Rechaza la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones de política articuladas por el gobierno. • 45 % de la población vive en situación de pobreza. • 37% de personas trabajan sin ninguna prestación laboral • Bajo índice de competitividad • Las políticas implementadas para el apoyo a la MIPYME no han generado un impacto importante en el desarrollo de las mismas.

Fuente: Saavedra y Tapia (2012). *El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México*. (p.22)

Para referirse al ambiente favorable, que también existe para el entorno general de las PYMES, se toman en cuenta factores internos de la empresa que se pueden aprovechar para generar oportunidades, siempre y cuando se controle la administración interna de la misma. Los apoyos y políticas implementadas para el apoyo a la MIPYME, al mismo tiempo se pueden tomar en cuenta como oportunidad para mantener o desarrollar las pequeñas empresas, dependerá de cada una hacer un correcto uso de los recursos a su alcance. Las fortalezas y oportunidades identificadas por las autoras se representan en el cuadro 3.3. Para complementar el análisis del entorno de las PYMES.

Cuadro 3.3. Fortalezas y oportunidades de las PYMES en México

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación por el reconocimiento a los logros del trabajador. • Ambiente laboral amistoso. • Lucha por el poder. • Falta de compromiso ante el trabajo. • Cultura del clan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de las políticas públicas de apoyo a la PYME. • Implementación de programas por segmentos: Emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas. • Estrategia nacional de apoyo a las PYMES: • Financiamiento, comercialización, gestión, capacitación y consultoría e innovación y tecnología. • Implementación del Sistema de Garantías y el Programa de consultores financieros. • Implementación de Fondos para la innovación.

Fuente: Saavedra y Tapia (2012). *El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México*. (p. 22)

3.2. Clasificación de las PYMES.

Las PYMES se clasifican de acuerdo a diversos puntos de vista, el primer criterio para su clasificación es por el tamaño de las mismas según su rango de número de trabajadores y por otra parte el rango de monto de ventas anuales medido en millones de pesos. En la cuadro 3.4 se muestra dicha clasificación.

Cuadro 3.4. Clasificación de PYMES según rango de trabajadores y ventas.

Tamaño	Sector	Rango de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$ 4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$4.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 100	
	Servicios	Desde 51 hasta 250	

Fuente: Vera et.al. (2014). *Diferentes redes sociales en las MIPYME localizadas en Puebla, México.* (p.990)

3.2.1. PYMES de servicios.

Los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes. (INEGI 2009). De acuerdo con el censo económico realizado por el INEGI al año 2009, este sector representa el 36.7% de empresas establecidas en el país, habiendo 1, 367,287 de empresas; en cuanto a la ocupación de personal representa el 36.5% con 7, 340,216 empleos. Este sector se divide en once subsectores, y el sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN) los agrupa así:

- a) Información en medios masivos
- b) Servicios financieros y de seguros
- c) Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- d) Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- e) Corporativos
- f) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.

- g) Servicios educativos.
- h) Servicios de salud y de asistencia social
- i) Servicios de esparcimiento cultural y deportivos, y otros servicios recreativos.
- j) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
- k) Otros servicios (Excepto actividades gubernamentales) comprende subsectores como:
 - i. Servicios de reparación y mantenimiento (de automóviles y camiones, equipo electrónico y de precisión, de maquinaria y equipo, y de artículos para el hogar y artículos personales).
 - ii. Servicios personales (salones y clínicas de belleza, peluquerías, baños públicos, lavanderías y tintorerías, servicios funerarios, etcétera).
 - iii. Asociaciones y organizaciones (dedicadas a la promoción, representación y defensa de los intereses de sus afiliados y de causas religiosas, políticas, civiles y similares).

Según el censo económico de INEGI, después del comercio, los servicios representan el segundo lugar a nivel nacional en cuanto a empresas establecidas, mientras que en el personal ocupado o empleos está en primer lugar, de ahí su importancia para estudios para su administración y proyección. En cuanto a la influencias de las MIPYMES en este sector, nuevamente son la base del mismo, pues el 94.7% son microempresas y en empleos generan el 43.7% del total.

Los sectores más importantes de los servicios son los de otros servicios, excepto gobierno con un 36.1% del total, pues ahí entran talleres de reparación automotriz, salones y clínicas de belleza, asociaciones y organizaciones entre otros. En los cuadros 3.5 y 3.6 se presentan las ramas más importantes del comercio, observando los tamaños de los establecimientos de las PYMES, la ocupación de personal y los ingresos que representan para el país.

Cuadro 3.5. Microempresas de servicios.

	Número de empresas	Personal ocupado (Empleos)	Ingresos.
Sectores	Absoluto	Absoluto	Millones de pesos
Alojamiento temporal y restaurantes	372,311	1,060,318	108,483
Apoyo a los negocios	74,030	174,788	23,992
Otros servicios, excepto gobierno	484,219	994,157	12,393
Servicios educativos	30,304	120,540	8,938
Servicios de salud	138,135	315,024	29,659
Servicios profesionales, científicos y técnicos	76,568	235,029	37,235
Servicios financieros y de seguros	16,454	58,542	37,619
Información en medios masivos	8,842	27,497	11,494
Servicios inmobiliarios	50,682	135,576	32,931
Servicios de esparcimiento cultural y deportivos	39,388	89,679	8,288
Corporativos	147	147	44,768
Total.	1,291,080	3,211,197	451,906

Fuente: INEGI (2009). *Censo económico de las Micro, pequeña, mediana y gran empresa.* (p. 118)

Cuadro 3.6. Pequeñas empresas de servicios.

	Número de empresas	Personal ocupado (Empleos)	Ingresos.
Sectores	Absoluto	Absoluto	Millones de pesos
Alojamiento temporal y restaurantes	17,390	346,982	70,293
Apoyo a los negocios	3,996	90,452	25,118
Otros servicios, excepto gobierno	8,551	152,850	30,136
Servicios educativos	10,876	231,114	25,307
Servicios de salud	7,579	153,811	12,417
Servicios profesionales, científicos y técnicos	7,069	137,500	47,200
Servicios financieros y de seguros	1,893	36,642	38,401
Información en medios masivos	1,785	39,306	32,819
Servicios inmobiliarios	3,167	59,470	28,557
Servicios de esparcimiento cultural y deportivos	258	18,719	9,768
Corporativos	14	331	3,422
Total.	64,310	1,287,862	323,437

Fuente: INEGI (2009). *Censo económico de las Micro, pequeña, mediana y gran empresa.* (p. 118)

De acuerdo a los cuadros anteriores, el subsector al que pertenece la organización caso de estudio (Alojamiento y restaurantes) es de los más importantes dentro del sector tanto en los elementos del número de empresas establecidas, y la oferta de empleos que generan. Ahí la importancia de continuar con el estudio y apoyo a este tipo de empresas para el desarrollo económico del país.

Capítulo IV. Redes sociales en internet.

4.1. Antecedentes de las redes sociales en internet.

Con la evolución del internet mismo y el avance en la tecnología, los sitios web son un medio que está a la mano y que se puede aprovechar para utilizarse como estrategias de mercadotecnia. Al igual que el internet, los sitios web han sufrido evoluciones en su funcionalidad y forma de crearlas.

Primeramente el término de sitio web se refiere, según el portal de internet “masadelante.com” (2010) al sitio en internet que contiene documentos organizados jerárquicamente. Cada documento contiene texto o gráficos que aparecen como información digital en la pantalla de una computadora. Este sitio puede contener una combinación de gráficos, texto audio, video y otros materiales dinámicos o estático.

En el cuadro 4.1 se presentaba la evolución del internet hasta llegar a la web que se conoce hoy en día con la llegada de los exploradores de internet. A este internet tradicional y que se caracteriza porque el contenido e información es producido por un editor o webmaster (creador de páginas web) para luego ser consumido por los visitantes, se le conoce como web 1.0 según el portal de negocios de Microsoft y la evolución de este término de web 1.0 se presenta a partir de que surge una nueva generación de páginas web en donde los contenidos son compartidos y producidos por los propios usuarios del portal. El término Web 2.0 se utilizó por primera vez en el año 2004 cuando Dale Dougherty, exponente de O’Reilly Media utilizó este término en una conferencia en la que hablaba del renacimiento y evolución del internet. Es decir, se entiende que en la Web 2.0 los usuarios de la página de internet toman el protagonismo y son parte del contenido de la misma pues en esta web, la información y contenidos se producen directa o indirectamente por los usuarios del

sitio y adicionalmente es compartida por varios portales Web de estas características.

Con este nuevo tipo de web y sus oportunidades para crear fácilmente contenido prácticamente por cualquier usuario de internet, surgen las llamadas redes sociales en internet. Saavedra, Criado & Andreu (2013) las definen como comunidades digitales que ayudan a fomentar la confianza y sentimientos en común entre los miembros, ofreciendo a la gente nuevas maneras de construir y mantener redes sociales, crear relaciones, compartir información, generar y editar contenidos y de participar en movimientos sociales, todo esto a través de internet. Según los autores, esta interacción entre los miembros puede incluir texto, audio, imágenes, video o cualquier otro formato de comunicación y las características más importantes de estos medios son:

1. Interacción continúa entre los miembros.
2. Existencia de convenciones formales e informales.
3. Voluntad de las personas para interactuar.
4. Dimensión global.
5. Alta velocidad con la que las relaciones se desarrollan.

4.2. Internet como estrategia de mercadotecnia.

Alcaide et.al (2013) están de acuerdo que el panorama actual es completamente distinto al que era hace unos pocos años pues antes un plan de marketing incluía medios y acciones llevadas a cabo en el mundo real y el éxito del plan dependía de los medios utilizados y de la inversión, para esto era necesario contar con suficientes recursos económicos para llevarse a cabo. Sin embargo hoy, gracias al mundo digital, abre una gran oportunidad para poder cumplir con los objetivos y que esté al alcance de pequeñas y medianas empresas.

El internet es un gran democratizador, porque para los autores, permite medirse al pequeño con el grande, sin necesidad de disponer de grandes recursos económicos, solo es necesario creatividad, planificación y constancia. El internet es un nuevo ecosistema, lleno de oportunidades y herramientas.

Al uso de internet como estrategia de mercadotecnia se le denomina: Marketing Digital (Alcaide et.al, 2013) y puede formar parte del plan de acción correspondiente y de la estrategia en general. Este marketing digital lleva un proceso a varios niveles que incluye:

- Construcción de página web orientada a las ventas.
- Marketing por email.
- Optimización para buscadores.
- Boletines.
- Promoción en redes sociales.

Aunque las páginas de internet son parte de una estrategia de Marketing digital, ya no es suficiente solo contar con esta herramienta, Alcaide et.al (2013), estiman que actualmente hay unos 8,70 billones de páginas de internet, y si no se llevan a cabo conceptos y acciones extras de marketing digital para promocionarla de forma correcta, la web permanecerá en el anonimato.

4.3. Tipos de redes sociales en internet.

Los medios sociales, social media o redes sociales, según Alcaide et.al. (2013), son redes generalistas, dirigidas a un público genérico, centradas en los contactos. La función principal de estas es la de relacionar personas a través de las herramientas que ofrecen, y todas comparten características como: Creación de perfiles, compartir contenidos, general listas de contactos, entre otros. En este trabajo de investigación se explicaran las siguientes: Facebook y Twitter.

4.3.1. Facebook.

Facebook es una red social gratuita creada por Mark Zuckerberg, se desarrolló inicialmente como una red para estudiantes de la Universidad Harvard, pero ahora está abierta a cualquier persona que tenga una cuenta de correo electrónico. Permite crear grupos y páginas, enviar regalos, y participar en juegos sociales. (Alcaide et. al. 2013). En la actualidad, opera mundialmente como una red social en la cual las personas pueden encontrar contactos de la vida real, expresar sus opiniones y

estados de ánimo, subir y comentar fotos, jugar, crear redes, etcétera y para las PYMES puede ofrecer beneficios y sacar provecho de la misma para implementarlos en estrategia de mercadotecnia.

En el panorama nacional, específicamente para las PYMES, esta red social debe considerar que actualmente la demanda es de 42 millones de usuarios integrados a la plataforma y puede ser conectada exitosamente con la oferta de casi cuatro millones de PYMES que operan en el mercado nacional. Esto de acuerdo a Escamilla (2013) quien también afirma que México representa el segundo mercado más importante en América Latina para Facebook, que, de los 42 millones de suscriptores, permanecen en el portal 7.3 horas promedio por mes. También indica que en el año 2012, la red social lanzó una plataforma para las unidades productivas del país (especialmente PYMES) para que puedan conectarse al social media con oportunidades de negocio. Algunas de las ventajas que ofrece el uso de Facebook para ser aprovechadas por las PYMES son (Escamilla, 2013):

1. Publicidad y contenidos relacionados con la operación de la empresa, sin costo alguno y con inversión mínima.
2. Recomendaciones de “amigos”, este factor logro que la red social tuviera alrededor de 1,000 millones de usuarios, y es el mismo que puede favorecer a las Pymes.
3. 92% de los usuarios de Internet confía en los comentarios a través de las redes sociales.
4. Posibilidad de difundir productos y servicios a través de ventajas como el mercado móvil. (En México el uso es de casi 100 millones de dispositivos.)
5. Posibilidad de dirigirse a nichos de mercado específicos.

Y las estrategias que pueden utilizar las pequeñas y medianas empresas en esta red social son: (Márquez, 2010):

1. Abrir una página profesional en la red social Facebook. Estas páginas son la mejor opción para promocionar el establecimiento de servicios o cualquier negocio.

2. Promover el dialogo y la colaboración entre usuarios. Detectar los grupos en torno a la actividad que se realiza.
3. Interactuar contestando a los mensajes, dejar comentarios y atendiendo al cliente. Subir imágenes de nuevos productos, anunciar ofertas desde la página, información sobre eventos.
4. Mantener actualizada la agenda de contactos, organizarla y actualizarla.
5. Realizar acciones exclusivas en las redes sociales para aumentar la popularidad entre aquellas personas que sean seguidoras de los productos o servicios.
6. Aceptar las críticas y encararlas con el mayor respeto.

4.3.2. Twitter.

Es un servicio gratuito de red social que permite a sus usuarios enviar entradas basadas en texto, nació en el año 2006 creado por un grupo liderado por Jack Dorsey. (Cad.com, 2010). Funciona con la modalidad de mensajería instantánea pero limitado a 140 caracteres, donde el usuario escribe respondiendo a la pregunta: ¿Qué estás haciendo?, para interactuar con otros con las ventajas de entrar cuando se lo desea, responder y ver lo que escribe la gente a la que se quiere seguir, enviar mensajes privados y recibirlos gratis en el celular.

El entorno nacional para esta red social en el país es prometedor, pues según Sandoval y Nava (2012) el uso de internet ha crecido de manera acelerada en los últimos años en México. A comparación del año 2000 que había 2.8 millones de usuarios de Internet, hasta el año 2010 existen 27.6 millones de internautas y más del 66% de estos usuarios en México participan en una red social. Particularmente para Twitter, Aguayo (2010) citado por Sandoval y Nava (2012) el crecimiento de la audiencia mexicana de Twitter se multiplico seis veces desde el año 2009 al 2010 para lograr el tercer lugar en penetración en Latinoamérica y el octavo lugar a nivel mundial. Al igual que Facebook, esta herramienta puede ser utilizada por PYMES como estrategia de mercadotecnia, pues de acuerdo con Espinosa (2013), con solo crear una cuenta empresarial y aprovechando las facultades que brinda esta

plataforma, se pueden tomar acciones para crear una estrategia exitosa, algunas de las acciones que sugiere el autor son:

- a) Personalizar la cuenta profesional agregando los datos de la empresa, sitio web, nombre, y todo lo que permita el perfil de la cuenta.
- b) Saludar y agradecer personalmente a cada persona que sigue la cuenta, pues con esta acción se fomenta la comunicación directa y se fomenta la estrategia de fidelización basada en reconocimiento.
- c) Trabajar con una red de contactos, participar en conversaciones de retroalimentación, publicar contenidos, entre otras.
- d) Promover productos con clase, es decir, dar información que le sirva al público para llevar su atención a la página empresarial con la posibilidad de concretar una venta.
- e) Posibilidad de combinar el carácter formal e informal en las conversaciones con los usuarios, se sugiere un 80% de seriedad contra el 20% de diversión, 80% de ideas para los clientes y 20% de características de los productos, etc.
- f) Prestar atención a las opiniones de los seguidores, pues como la conversación es directa, se puede utilizar como herramienta para investigaciones de mercados.

4.3.3. La figura del Community manager. (C.M.)

Bensen (2008) citado por Cobos (2011), agrega que el community manager es la voz de la compañía, e internamente, la voz de los clientes ya que el valor se encuentra en actuar como un hub (el que une las líneas de comunicación en un lugar) y proporcionar la retroalimentación a los departamentos internos, sobre todo al de desarrollo, relaciones públicas, mercadeo, servicio al cliente, soporte técnico, entre otros. Como el objetivo de este puesto es establecer una relación de confianza con la comunidad de usuarios, las tareas principales que debe seguir son las descritas en el cuadro 4.1.

Al ser un puesto que implica diferentes tareas y que es vital para la estrategia de mercadotecnia en un entorno de Internet, la persona encargada de esta labor debe tener habilidades, destrezas y una formación adecuada a estos intereses, Cobos

(2010) afirma que puede ser una persona, un equipo de trabajo, o una agencia de social media.

Para Suárez (2010), citada por Cobos (2010), afirma que el CM debe tener una formación multidisciplinar relacionada con la comunicación y el marketing, y un conocimiento amplio como usuario avanzado de las redes sociales. No necesariamente hay una formación específica pero la autora sugiere estudios en: periodismo, comunicación, relaciones públicas, marketing o publicidad. En cuanto a las habilidades y destrezas, Cobos (2010) quien cita a Infante (2010), destaca la importancia de que sea un buen comunicador, que sepa expresarse y que conozca el lenguaje de los miembros de la comunidad dentro de las redes para poder dirigirse a los usuarios de las mismas, conocer las herramientas y ser una persona social, tanto dentro como fuera de la red.

Cuadro 4.1. Tareas más importantes de un CM

Tarea	Acción a tomar.
Escuchar	Monitorizar constantemente en Internet para buscar conversaciones sobre la empresa, competidores o el mercado.
Circular	La información obtenida a partir de la escucha, extraer lo relevante de la misma y hacer llegar dicha información a los departamentos o personas correspondientes.
Explicar	La posición de la empresa a los usuarios de la red, con actitud positiva y abierta por que esto debe traducir el discurso interno de la organización a un discurso comprensible para los usuarios.
Detectar	Los líderes de opinión o influenciadores tanto internos o externos en la actividad de la empresa en la red.
Encontrar	Vías de comunicación entre los usuarios de la red y la empresa, esto para encontrar caminos y ayudar a diseñar estrategias de colaboración.

Fuente: Cobos (2010). *Y surge el community manager*. (p. 12)

Gracias a estos elementos analizados durante el capítulo, se propondrá una estrategia de fidelidad de clientes en la empresa caso de estudio gracias a que las características de comunicación y recursos que se necesitan para utilizar las mismas son accesibles para una MIPYME de reciente creación. Se deberá tomar en cuenta las dos plataformas más importantes y elegir la más adecuada para la propuesta, al mismo tiempo, de acuerdo al perfil del personal, elegir y proponer la figura del community manager para este cargo.

Capítulo V. Estudio de caso: Cafetería Sonríe.

5.1. Antecedentes de la empresa.

Figura 5.1 Logo Cafetería Sonríe.



Fuente: sonrie-café.com (2014)

La cafetería Sonríe está ubicada en la ciudad de Córdoba, Veracruz e inicia operaciones el día 3 de febrero del año 2014 a cargo de su propietario el L.M. Erick de Jesús Chama Esteban. El emprendimiento de una cafetería se basa en el conocimiento y habilidad para el manejo del café teniendo como experiencia profesional 3 años en la cafetalera Cafiver S.A. de C.V. y miembro del equipo ganador del primer lugar en el premio Sabor 2012 en la Expocafé, evento a nivel nacional especializado en el reconocimiento de empresas cafetaleras (Figura 5.2).

Figura 5.2. Equipo Cafiver, Expocafé 2012



Fuente: Jano (2013). *El mundo del café, La Revista*. (p.25)

A partir de Octubre 2013, el L.M. Chama, sale de Cafiver para realizar un estudio de mercado para verificar la posibilidad de establecer una cafetería propia realizando dicho estudio en una plaza comercial en la ciudad de Córdoba, Veracruz.

Se consigue financiamiento a través de un programa de préstamos para emprendimiento de MIPYMES otorgado por un banco. Finalmente se inician operaciones el día 3 de Febrero de 2014.

5.2. Ubicación

Cafetería Sonríe actualmente está ubicada en el centro comercial “Plaza fundadores”, foro de 6,500 metros cuadrados de extensión ubicado en la Avenida 1 No. 2620 entre calles 26 y 28 en la colonia San José en la ciudad de Córdoba, Veracruz. (Figura 5.3).

Figura 5.3. Ubicación plaza fundadores, cafetería Sonríe.



Fuente: Google Maps (2014)

La plaza comercial (Figura 5.4 y 5.5) cuenta con 85 locales con una variedad de negocios de diferentes giros distribuidos en dos plantas, estacionamiento, y áreas verdes. Esta variedad incluye giros como:

- a) Venta de accesorios
- b) Boutiques
- c) Servicios de odontología
- d) Escuela de danza
- e) Establecimiento de pizzas (Pizza Hut)
- f) Gimnasios
- g) Perfumes
- h) Teléfonos celulares
- i) Zapaterías
- j) Oficinas administrativas.

Dentro de la plaza, Cafetería Sonríe (Figura 5.6), se ubica en la primera planta en el local no. 38 entre los locales de perfumería “El Perfumero” y la boutique “Pret-a Porter” y frente al spa “Bellezza nail spa”.

Figura 5.4. Plaza Fundadores, Córdoba, Veracruz.



Fuente: www.plazafundadores-gp.com.mx (2014)

Figura 5.5. Plaza fundadores (Entrada).



Fuente: www.plazafundadores-gp.com.mx (2014)

Figura 5.6 Cafetería Sonríe.



Fuente: sonríe-café.com (2014)

5.3. Servicio e instalaciones.

Cafetería Sonríe ofrece un servicio de cafetería con instalaciones apropiadas en cuanto a distribución, amplitud, ventilación y limpieza se refiere. La importancia que tiene el definir las características particulares del servicio a ofrecer, radica en poner a disposición una mejor alternativa de consumo a los demandantes de modo que sean precisamente estas características las que lo hagan distinguirse de los demás oferentes que se encuentran en el mercado. (Sonríe Café, 2014). El mercado al que está dirigido se segmenta de acuerdo a:

A) Geográficos.

Principalmente a los habitantes del municipio de Córdoba, Veracruz, incluyendo a su vez a las comunidades y colonias cercanas a la misma (Fortín de las Flores, Orizaba, Amatlán de los Reyes, Yanga, Cuitláhuac)

B) Demográficos.

No existe un rango grande diferencial entre el número de hombres y mujeres, pues se estimó que el 56% de los clientes son hombres y un 44% mujeres. En cuanto a la edad, los clientes que más frecuentan la cafetería son personas entre 25 a 50 años de edad.

C) Económicos.

El nivel socioeconómico que más predomina dentro de los consumidores de la cafetería son A/B, C+ y C.

En cuanto a las instalaciones, Cafetería Sonríe, cuenta con mobiliario nuevo para la operación normal de la misma, comprendiendo mobiliario para la cafetería (sillas, mesas y barra) ,así como maquinaria y equipo (Cafetera y granita) y por supuesto vajilla apropiada para servir y tomar café y sus derivados. En el cuadro 5.1 y 5.2 se exponen el mobiliario y equipo principal con el que cuenta Cafetería Sonríe.

Por lo tanto el segmento al cual está dirigido el servicio de Café Sonríe es a hombres y mujeres de entre 18 y 60 años de edad con un nivel socioeconómico A/B, C+ y C, que viven en el municipio de Córdoba y cercanas a este.

La estrategia actual por parte de la empresa es incrementar el segmento de mercado y la fidelización del mismo, con la finalidad de acaparar a la población más joven, ya que de acuerdo a datos de INFOCAFE (2013), herramienta informática que provee indicadores sobre la oferta de café en México, la entrada al mercado de cafeterías ha revolucionado el consumo de café, atrayendo a la población más joven, sobre todo los de clase A/B, C+ y C que antes no solía consumir café; lo que está provocando un cambio en las costumbres de los mexicanos y a favor para negocios de este ramo.

Cuadro 5.1 Mobiliario principal de Cafetería Sonríe.

CANTIDAD	CONCEPTO	IMAGEN
18	Sillas Medidas: Alto: 50 cm al asiento y 75 cm al respaldo. Ancho: 40 cm	
6	Mesas Cubierta Con T-Moulding De 60 Cm Ø. . Alto 70cm.	
6	Pedestal Para Recibir Cubierta De 60x60 y de 60 de Diámetro	
1	Barra Medidas: 120m X 1.60m	
1	Silla Infantil De Madera.	
6	Medidas 13 Cm X 51 cm X 77 cm Tipo Sobreponer en Techo en Color(es) Naranja o Rojo.	

Fuente: Chama (2013). *Estudio de inversión para Cafetería*. (p. 18 a 20)

Y el equipo principal:

Cuadro 5.2. Equipo principal de Cafetería Sonríe.

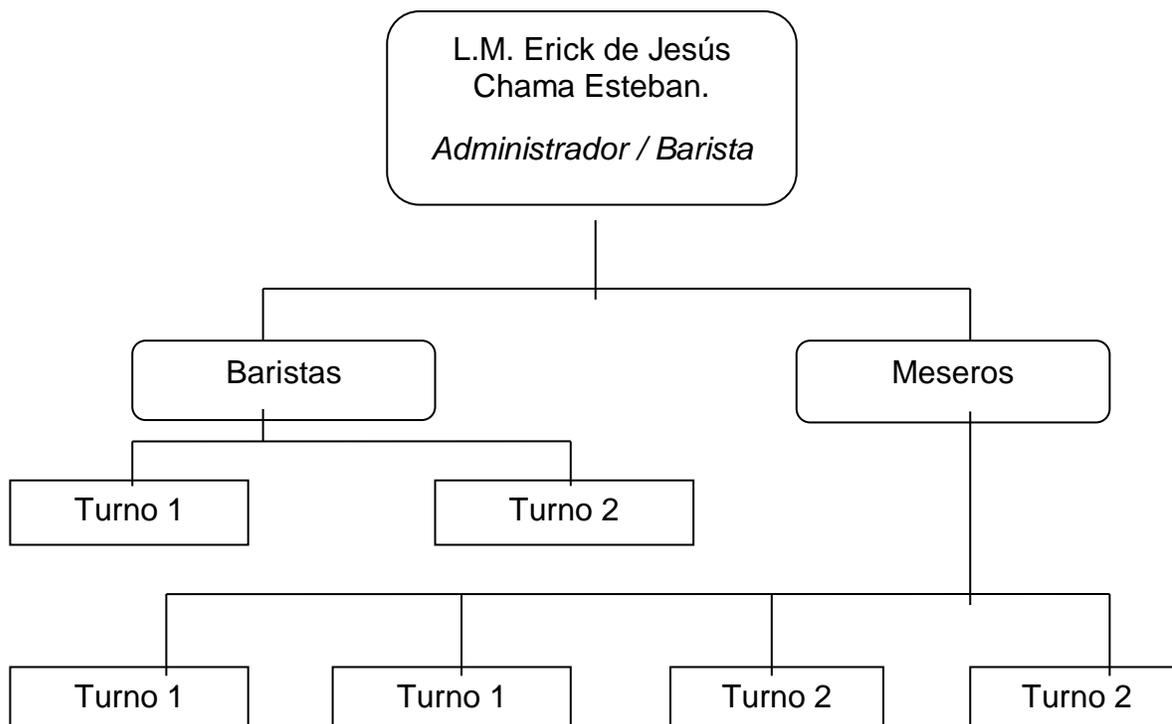
CANTIDAD	CONCEPTO	IMAGEN
1	<p>Granita Ugolini 2 tazones de 6 lts. Dimensiones Ancho cm 36 Profundidad cm 47 Alto cm 65 Peso Neto, aproximado kg 31 Peso Bruto, aproximado kg 40 Termostatos ajustables n 2</p>	
1	<p>Máquina de Café La Cimbali M22 Premium Molino Compak Semiautomática Alimentación eléctrica de 120 volts. Dimensiones: Frente 0.32, Alto 0.42, Fondo 0.47 mts.</p>	

Fuente: Chama (2013). *Estudio de inversión para Cafetería*. (p. 18 a 20)

5.4. Estructura organizacional.

Cafetería Sonríe es una MIPYME que al mes de Mayo del 2014 cuenta con 7 personas ejerciendo las actividades para la operación de la misma. Los puestos incluye: 1 Administrador/ Barista, 2 Baristas y 4 meseros, con rotación de 2 turnos, de Lunes a Miércoles de 11 a.m. a 9 p.m. y de Jueves a Sábado de 11 a.m. a 9 p.m. (Figura 5.7).

Figura 5.7. Organigrama Café Sonríe



*Donde:

- Turno 1: Lunes a Miércoles de 11 a.m. a 9 p.m.
- Turno 2: Jueves a Sábado de 11 a.m. a 9 p.m.

Fuente: Elaboración propia. (2014)

Para la actividad fiscal y contable, Café Sonríe, recurre a servicios externos para este rubro mediante el buffet financiero: "Asesoría Financiera y contable del Golfo S.A. de C.V." ubicado en la misma Plaza Fundadores. Los servicios de limpieza se realizan por el personal de cada turno, mientras que el de vigilancia y seguridad es servicio proporcionado por personal perteneciente a la administración de la plaza comercial. Los roles y actividades que se desempeñan en cada puesto, se describen en el cuadro 5.3.

Cuadro 5.3. Roles de puestos. Cafetería Sonríe

Puesto	Actividades
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Administración de recursos. • Desarrollo de presupuestos. • Supervisión de gastos. • Proveer información que requiera el buffet contable. • Delegación y asignación de actividades al personal. • Coordinación de publicidad y marketing. • Servicio y atención al cliente. • Manejo de caja.
Barista	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo de equipo para preparación de café y demás bebidas. ○ Entrenamiento para mantenimiento de equipo. ○ Servicio y atención al cliente. ○ Limpieza de equipo utilizado y área de trabajo y utensilios.
Mesero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicio y atención al cliente. ✓ Trato con el cliente. ✓ Charoleo de alimentos y bebidas. ✓ Limpieza de áreas de trabajo y utensilios.

Fuente: Elaboración propia. (2014)

Café Sonríe tiene los siguientes conceptos (café-sonrie.com, 2014):

- a) Misión: “Servir a nuestros clientes para mantener su satisfacción con los servicios que ofrecemos y siempre disfruten los alimentos y bebidas que Café Sonríe siempre realiza.”
- b) Visión: “Posicionarnos a nivel local comuna de las empresas de mayor preferencia para la comunidad en el concepto de café y bebidas a fin reflejado en la calidad del servicio y productos con los que contamos.”
- c) Valores: Calidad (Hacer las cosas bien), Honestidad (Rectitud e integridad en cualquier momento), Compromiso (Asumir las responsabilidades) y Ética (Hacia clientes, proveedores, personal y público en general).

- d) Filosofía: “La inversión de su confianza es nuestro compromiso” con esta frase, Café Sonríe, se compromete a puntualizar el servicio y atención al cliente para que en combinación con la calidad de los productos la empresa sobresalga y los obtener la preferencia de los clientes.

Estas características destacan en el servicio al cliente al que Café Sonríe está interesado en proporcionar, sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación se necesita conocer la situación en cuanto a rotación de clientes, la cartera de los mismos, esto para lograr el objetivo de la fidelización de clientes.

5.5. Diagnostico estratégico de la organización.

Los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes. (INEGI 2009). De acuerdo con el censo económico realizado por el INEGI al año 2009, este sector representa el 36.7% de empresas establecidas en el país, habiendo 1, 367,287 de empresas; en cuanto a la ocupación de personal representa el 36.5% con 7, 340,216 empleos y el subsector al que pertenece la empresa es el de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Este subsector es el más importante de acuerdo a su personal ocupado del cual su rama principal son restaurante con servicio de meseros por encima de restaurantes de autoservicio y de comida para llevar, (INEGI, 2009).

La empresa Café Sonríe, creada en el año 2014, en su inicio de operaciones no contaba con estrategias de fidelización de clientes pues sus operaciones de marketing se centraban en la atracción de estos, con la implementación de la estrategia “Check in Sonriendo”, la medición de esta y la interpretación de resultados, fue posible detectar áreas de oportunidad, fortalezas e intenciones de comportamiento de los clientes al responder a estrategias enfocadas en la fidelidad. Gracias a esta información, se pueden evaluar los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa.

5.5.1. Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

De acuerdo a Ponce (2007), con este tipo de análisis, se estima el efecto que una estrategia tiene para lograr el equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

Para la realización del análisis interno se conformó un equipo de 2 personas establecido por el Lic. Erick de Jesús Chama Esteban, Administrador de la empresa y el Lic. Jair Alejandro Mila Guerra, titular de esta investigación, en sesiones de 1 hora aproximadamente durante un periodo de 2 días en la estancia de investigación que se realizó en la empresa, apoyados por el estudio de mercado realizado por el Lic. Chama que se utilizó para el establecimiento de la empresa. El acceso a la información de dicho estudio, además de la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización por parte del administrador, permitió establecer los criterios de análisis enfocados a la fidelidad de clientes.

En el análisis externo, contando con el mismo equipo, igualmente fue consultado el estudio de mercado para los criterios de la competencia y comparación de precios entre esta, además de realizar el ejercicio de analizar la información que proporciona datos sobre las condiciones sociodemográficas de la ubicación del local, tales como periódicos locales y experiencias personales de residentes de la zona. Igualmente fueron consultados artículos sobre la actualidad, crecimiento y futuro de las empresas de este ramo, específicamente en la revista especializada en el tema “Mundo Café” y la cual, se encuentran ejemplares físicos en la cafetería caso de estudio.

De acuerdo a la información consultada, fue posible establecer los criterios a analizar para clasificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos fueron:

- Administración y organización. (Ambiente laboral,
- Operaciones. (Servicio al cliente, retroalimentación, competencia)
- Aspectos sociodemográficos (Infraestructura, datos de la zona, etc.)
- Otros factores específicos de la organización.

En el cuadro 5.4 se establecen primeramente las fortalezas y oportunidades detectadas en la investigación para Café Sonríe.

Cuadro 5.4. Fortalezas y Oportunidades de Café Sonríe.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ambiente laboral amistoso.	Incremento en el consumo per-cápita de café
Precios competitivos.	Respuesta favorable a la recomendación del lugar
Infraestructura nueva.	Respuesta favorable a la intención de recompra
Ubicación	Mejora en precios
Satisfacción del servicio	Promoción de redes sociales a público mayor
Conocimiento de la dinámica por los seguidores	Aprovechamiento de redes sociales
Aceptación de la dinámica implementada	Promoción de dinámicas en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Mientras que en el cuadro 5.5, se registran las debilidades y amenazas de la investigación en la empresa, nuevamente, el análisis recae hacia la fidelidad del cliente para la elaboración de estrategias en este plan.

Cuadro 5.5. Debilidades y amenazas de Café Sonríe.

DEBILIDADES	AMENAZAS
No ser primera opción de preferencia de los clientes	Inseguridad en la zona geográfica.
Negación por parte de clientes a aumento de precio	Sector económico en crecimiento (Competencia)
Indiferencia hacia servicio de quejas.	Productos sustitutos
Conocimiento de la fanpage por personas adultas	Plaza comercial sin renombre
Participación en la dinámica implementada	Empresa de nueva creación.
Generación de recompensas por la dinámica	Marca "Café Sonríe" desconocida.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Capítulo VI. Metodología.

6.1 Tipo de investigación a utilizar.

La investigación a utilizar es de tipo correlacional-descriptiva, basándose en la información de Hernández et. al. (2010), se ajusta a la definición de que la investigación descriptiva tiene el propósito de explicar situaciones y eventos, esto es, decir cómo se manifiesta determinado fenómeno buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes; en este caso la variable a explicar es la de la fidelidad de clientes presentada en la empresa caso de estudio buscando identificar las propiedades del grupo de personas que manifiesta este tipo de comportamiento y medir las dimensiones que componen la variable para detectar que se cumpla las condiciones de fidelidad.

Por otro lado, Danhke (1989) citado por Hernández et. al (2010), indica que la investigación correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos y/o categorías, midiendo el grado de relación entre estas; para esta investigación el instrumento de medición que se utilizará para calcular la variable de la fidelidad de clientes, contiene diversas categorías clasificadas en dimensiones las cuales se buscará determinar el grado de relación de estas permitiendo encontrar las áreas de oportunidad relevantes donde se puedan definir las estrategias del plan, en el transcurso del capítulo, se explica cómo se construye este instrumento y cuáles son sus dimensiones e indicadores.

6.1.1. Método de investigación.

El método a utilizar es de enfoque experimental, que de acuerdo a Murillo (s/f) para este enfoque, se manipula una o más variables de estudio, para controlar el aumento

o disminución de estas y su efecto en las conductas observadas; aplicándolo a esta investigación, la variable a manipular es la de fidelidad de clientes buscando el cambio de valores en las dimensiones de la variable para observar su efecto a través del instrumento de medición y así poder comparar el antes y el después de la implementación de la estrategia de fidelidad de clientes en Café Sonríe.

Las fases que comprende un enfoque experimental, según Murillo (s/f), y que se representan de acuerdo a la investigación en el proceso metodológico, son:

1. Planteamiento de un problema de conocimiento.- Comprobar teorías, descubrir o generar conocimiento y vendrá determinado por la naturaleza del problema, es fundamental revisar la bibliografía sobre el problema que se ha formulado. En el proceso metodológico de esta investigación está representado por la *investigación de fuentes secundarias* de acuerdo al problema que ya se ha planteado en la introducción del trabajo.
2. Formulación de hipótesis.- Se refiere a una respuesta conjetural al problema, igualmente formulada en la introducción de esta investigación.
3. Realización de un diseño adecuado a la hipótesis.- El diseño incluye diversos subprocesos y describe con detalle que se debe hacer y cómo realizarlo, para este proceso metodológico se representa con el *diseño del instrumento* donde se definirán las variables en forma textual y se detalla que dimensiones se manipularán, acompañado de su respectivo subproceso de *Validación del instrumento*.
4. Recopilación y análisis de datos. Consiste en organizar y tratar la información para que se pueda describir, analizar e interpretar, en el proceso metodológico de esta investigación está representado por la aplicación del instrumento y la etapa de *recopilación de resultados y análisis de datos*.
5. Elaboración de conclusiones. Es el poder de generalización de los datos obtenidos y sugerencias para posteriores investigaciones. Para fines de esta investigación se representa con la etapa de *resultados y discusión* para finalmente utilizar los datos y conclusiones obtenidas para la elaboración del plan estratégico.

6.2. Proceso metodológico.

El proceso metodológico se representa en la figura 6.1, la cual indica las diferentes etapas en que se concentró el estudio basados en el enfoque experimental que siguió la investigación, consta de 5 etapas donde cada una de ellas comprende objetivos y acciones específicas.

Figura 6.1. Proceso metodológico de trabajo de investigación.



Fuente: Elaboración propia (2014)

Finalmente, con la obtención de los datos con este proceso metodológico, estos permitirán realizar un plan estratégico basado en las estrategias de fidelidad de

clientes basada en redes sociales para proponer a la empresa caso de estudio, este a su vez también contará con sus respectivo proceso, el cual consiste en:

1. Presentación de la empresa: Datos generales de Café Sonríe. En este apartado, se incluirán los principales datos de la empresa caso de estudio, mediante entrevista con el administrador y observación, los datos que se describirán serán: Antecedentes de la empresa, ubicación, misión, visión, valores y filosofía de la empresa.

2. Análisis de la situación: Realidad en la cual opera la organización. Apoyados por la teoría del capítulo III de la situación de las MIPYMES de servicio y entrevista con el administrador. Para conocer la situación es necesario realizar un análisis FODA destacando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa. La explicación de cómo se realiza el análisis, se detalla en el punto 5.3.1 de esta investigación.

3. Diagnóstico estratégico. De acuerdo al análisis previo y resultados del FODA, se evaluará la situación interna y externa de la compañía mediante las matrices de evaluación de esos factores. Para evaluar estos factores primeramente se debe evaluar la situación interna mediante la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), es decir las fortalezas y debilidades. De acuerdo a Ponce (2007) la evaluación se hace siguiendo estos pasos:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y 4 se evalúa como muy importante
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. Para completar el diagnóstico, después de debe realizar la evaluación de los factores externos mediante la matriz MEFÉ (Matriz de Evaluación de los factores externos), al igual que la matriz anterior, existe una serie de pasos para establecer los valores, de acuerdo a David (1997) citado por Ponce (2007) se deben seguir los siguientes pasos:

a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.

b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, evitando que las oportunidades deban tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.

c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

El total ponderado indicará si la organización está por debajo o no de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

4. Declaración de estrategias. En este punto, de acuerdo a las matrices analizadas en el punto anterior y al detectar el impacto de los factores internos y externos, se procede a establecer las estrategias que apliquen para esas fuerzas buscando que estén enfocadas a la fidelidad de clientes, igualmente buscar que estén basadas en redes sociales para cumplir con el objetivo de la investigación. Para declarar estas estrategias, se seguirá a David (1997) citado por Ponce (2007) en la realización de una matriz MAFE con el fin de desarrollar los cuatro tipos de estrategias:

a) Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

b) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

c) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

d) Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Siguiendo a los autores, los pasos a realizar de esta matriz y que se seguirá para la investigación son:

- i. Integrar una lista de las oportunidades claves.
- ii. Integrar una lista de amenazas claves.
- iii. Integrar una lista de las fuerzas internas.
- iv. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- v. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.

- vi. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada
- vii. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

5. Seguimiento. Al haber establecido las estrategias del plan, el siguiente paso será proponer una correcta evaluación del desarrollo de las mismas, en este paso se establecerán los objetivos y posibles indicadores de las estrategias a surgir para el control de estas. También será propuesto un cronograma de actividades a mediano plazo que contenga las actividades a realizar en un periodo de tiempo como parte de la propuesta de plan para Café Sonríe.

6. Evaluación. En este último punto del plan, se propondrán las sugerencias de evaluación de las estrategias y será a consideración de la empresa aceptarlas para completar el proceso del plan. Las sugerencias incluirán acciones como informes periódicos de seguimiento, reuniones de gerencia con personal, debates de estrategias, entre otras.

6.2.1. Investigación y obtención de datos.

Para el proceso metodológico en su primera etapa, se realizó una investigación de fuentes primarias y secundarias con elementos como observación de los hechos y análisis de datos para llegar a la teoría, dividiendo la investigación en cuatro ejes epistemológicos. Estos ejes son representados en el cuadro 6.1 evidenciando su importancia y aportación a la investigación.

Cuadro 6.1. Ejes epistemológicos de la investigación.

Eje epistemológico	Aportación a la investigación.
Administración Estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Se estudian los tipos de estrategias que se pueden implementar en las empresas y el proceso de la administración estratégica. • Hincapié en la planeación estratégica para conocer las bases de formulación del mismo e implementaciones. • Resaltar la importancia de la naturaleza de la organización de la empresa caso de estudio para coordinar y enfocar las metas de la empresa.
Mercadotecnia.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocer las bases de las etapas y clasificación de la mercadotecnia para establecer los principios generales de la investigación enfocada al cliente. ❖ Principal centro de atención en el tema de Fidelidad de cliente como variable principal de la investigación, conocer las principales técnicas y la medición de estas.
PYMES.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer el entorno general de las PYMES en México para identificar la situación actual de la MIPYME caso de estudio. ○ Específicamente, el estudio del sector servicios se realizó por el hecho de que la empresa caso de estudio es de ese sector, y del subsector de preparación de alimentos y bebidas.
Redes Sociales en Internet.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medio a utilizar en las estrategias de fidelidad de clientes en la empresa. ➤ Resaltar la importancia de este medio en el ámbito actual de las empresas para focalizar el objetivo del estudio.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Se consideraron artículos de índole nacional e internacional al igual que libros y datos oficiales de censos económicos de INEGI, por lo que con estos materiales centralizados en los puntos descritos en el cuadro anterior, se pudo conocer métodos que sirvieron como fundamentos para el sustento teórico de esta investigación.

6.2.2. Diseño del instrumento de medición.

6.2.2.1. Definición de las variables.

Retomando la hipótesis del trabajo, las variables a medir en esta investigación son las de fidelidad de clientes y la evolución tecnológica a la que se enfrenta la empresa caso de estudio. Ya en el capítulo II y IV se incluyeron diferentes definiciones de

estos conceptos y como se enfocan hacia la investigación, en el caso de fidelidad de clientes la definición con la que se enfoca la investigación es la de Seto (2004) que indica que es el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor en específico, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de este proveedor cuando necesita de este servicio o producto. Es decir, los conceptos que se buscan medir son los de repetición de compra y actitud positiva hacia la empresa principalmente.

Para la medición de estos conceptos, la medida que más se adecua retomada de las diferentes escalas presentadas en el capítulo II, es la de intención de comportamiento pues en esta, según Cronin y Taylor (1992), Boulding (1993) y Zeithaml y Berry (1996) citados por Seto (2004), se centran en intenciones de recompra y miden la buena voluntad de recomendar a la empresa y la calidad de servicio así como un factor importante como la sensibilidad al precio. Cuando se utiliza este tipo de medidas, la falsa lealtad no será confundida con la verdadera ya que estas capturan dimensiones de la fidelidad que son tomadas en cuenta por medidas de comportamiento y se basan en asumir una correspondencia positiva entre intenciones y comportamiento.

Por otro lado, la evolución tecnológica en la que se establece tener impacto en la empresa caso de estudio es con la presencia de estrategias en las redes sociales y su medida, retomada del análisis teórico, es la indicada por Villaveces (2014) que incluye conceptos como alcance (la audiencia y seguidores a los que llega la actividad de la página en la red social), compromiso (Si la audiencia está dispuesta a participar activamente con los contenidos ofrecidos y si están interesados en estos), interacción (percepción que se tiene del contenido y la retroalimentación obtenida de esta) y conversión (Si las actividades en redes sociales, logra producir la acción tácita para la cual fue diseñada la estrategia).

En el siguiente punto se explica operativamente como y que escala se utiliza para medir estos conceptos según las medidas propuestas.

6.2.2.2. Medición operativa de las variables.

De acuerdo al análisis teórico, las MIPYMES de servicios cumplen los requisitos para buscar fomentar la fidelidad verdadera. Este instrumento conjunta las dos variables

definidas con sus conceptos, para la fidelidad de clientes se utilizan los 13 ítems de análisis de factores para la medición de la intención de comportamiento en la fidelidad de clientes identificado por Valerie A. Zeithmal, experta en marketing de servicios y citada en otras investigaciones a fines como la de Seto (2004) y Bloemer (2009), mientras que para la de la presencia en redes sociales, se incluye como complemento de los ítems de fidelidad , los conceptos propuestos por Sergio Villaveces, publicista referente en el “Social Business” especializado en marketing digital.

La dinámica a medir es llamada “Check in Sonriendo” esta estrategia de fidelidad de clientes fue implementada en Café Sonríe, combina las técnicas basada en reconocimiento y recompensas, mismas que son medibles como intenciones de comportamiento. La estrategia consiste en un programa de fidelidad donde el cliente gana estrellas por cada ocasión en que acude al establecimiento y hace “Check in” en la página de Facebook de Café Sonríe.

Los datos que recolecta la encuesta se clasifica en dimensiones a medir de dicho instrumento, dimensiones que incluyen los indicadores y van de acuerdo a los conceptos de las variables antes mencionadas, las dimensiones a medir se aprecia en el cuadro 6.2.

Cuadro 6.2. Dimensiones a medir en instrumento.

Dimensión	Indicador
1. GRADO DE SATISFACCIÓN	Positividad Comunicación Boca a boca Confianza
2. INTENCIÓN DE COMPRA	Prioridad Periodicidad Intención Futura
3. SENSIBILIDAD AL PRECIO	Precios atractivos Competencia Aceptación de precio
4. RESPUESTA EXTERNA A LOS PROBLEMAS	Acción del consumidor

	Consideración de cambio
5. RESPUESTA INTERNA A LOS PROBLEMAS	Empleados
6. IMPACTO DE REDES SOCIALES.	Fan Page Contenido Conocimiento de Dinámica Participación Retroalimentación. Recompensas

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Donde cada dimensión está representada por un conjunto de indicadores que medirá un concepto específico que influye en la fidelidad de clientes y el complemento de la presencia de la dinámica en redes sociales. Los factores que se buscan por cada dimensión y su escala de medición son:

1. Grado de satisfacción:

a) **Positividad.**

Definición: Decir cosas positivas sobre la empresa a otras personas.

Escala de medición: Likert

Pregunta en el instrumento: ¿Cuál fue su experiencia en Café Sonríe?

b) **Comunicación boca a boca**

Definición: Recomendar a la empresa a alguien que busca su consejo.

Escala de medición: Likert

Pregunta en el instrumento: ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta cafetería a otras personas?

c) **Confianza:**

Definición: Recomendación a amigos y parientes para hacer negocios con la empresa.

Escala de medición: Dicotómica

Pregunta en el instrumento: ¿Piensa regresar a Café Sonríe con amigos o familiares en el futuro?

2. Intención de compra:

a) **Prioridad.**

Definición: Considerar a la empresa como la primera opción para comprar.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Qué cafetería es su primera opción al acudir con amigos o familia?

b) **Periodicidad.**

Definición: Hacer más negocios con la empresa en los próximos años.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Cuántas veces ha venido a Café Sonríe en este mes?

c) **Intención futura.**

Definición: O en su caso, hacer menos negocios con la empresa en los próximos años.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Cuántas veces planea venir a Café Sonríe en lo que resta del mes?

3. Sensibilidad al precio.

a) **Precios atractivos.**

Definición: Comparar a los competidores y los precios de ellos.

Escala de medición: Likert

Pregunta en el instrumento: ¿Qué tan accesible considera los precios que se establecen en Café Sonríe?

b) **Competencia.**

Definición: Detectar si el cliente preferiría a un competidor que ofrece precios más atractivos.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Qué cafetería tiene los precios más atractivos?

c) **Aceptación del precio.**

Definición: Detectar la intención de que el cliente pague un precio más alto que la de los competidores tomando en cuenta los beneficios que actualmente reciben de la empresa.

Escala de medición: Dicotómica.

Pregunta en el instrumento: ¿Estaría dispuesto a aceptar un incremento del 10% en los precios por el servicio ofrecido aquí?

4. Respuesta externa a los problemas.

a) **Acción del consumidor.**

Definición: Detectar la intención de que el cliente cambie a un competidor si experimenta un problema con el servicio de la empresa.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Qué primera acción tomaría si presenta algún problema con el servicio ofrecido por Café Sonríe?

b) **Consideración de cambio.**

Definición: Tomar en cuenta las quejas del cliente con los competidores si se experimenta un problema con el servicio de la empresa.

Escala de medición: Dicotómica

Pregunta en el instrumento: Si continúa experimentando el problema con el servicio ofrecido en Café Sonríe, ¿Cambiaría de cafetería?

5. Respuesta interna a los problemas.

a) **Empleados.**

Definición: Quejas del cliente con empleados de la empresa si se tiene un problema con el servicio.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Qué opinión tiene del personal que lo atendió?

6. Impacto de redes sociales.

a) **Fan Page.**

Definición: (Alcance) Conocimiento de la red social empresarial por parte del cliente.

Escala de medición: Dicotómica.

Pregunta en el instrumento: Actualmente. ¿Es usted fan de Café Sonríe en Facebook?

b) **Contenido.**

Definición: Conocimiento del material publicado en la red social.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Qué contenido le atrae más de la Fan page de Café Sonríe en Facebook?

c) **Conocimiento de dinámica.**

Definición: (Interacción) Saber si las estrategias de fidelidad son conocidas por el cliente.

Escala de medición: Dicotómica.

Pregunta en el instrumento: ¿Conoce la dinámica “Check in Sonriendo”?

d) **Participación.**

Definición: (Compromiso) Conocer el involucramiento del cliente con las estrategias propuestas.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Cuántas veces ha participado en la dinámica “Check in Sonriendo”?

e) **Retroalimentación.**

Definición: Saber si los clientes están de acuerdo o no con las estrategias propuestas.

Escala de medición: Likert.

Pregunta en el instrumento: ¿Qué opina de la dinámica “Check in Sonriendo”?

f) **Recompensas.**

Definición: (Conversión) Conocer si los clientes que han participado en las estrategias han sido recompensados y posiblemente fidelizados.

Escala de medición: Dicotómica.

Pregunta en el instrumento: ¿Ha obtenido beneficios de la dinámica “Check in Sonriendo”?

El instrumento completo comprende un total de 18 preguntas, con preguntas de tipo dicotómicas y de opción múltiple (escala de Likert): el objetivo del instrumento es identificar las intenciones que tendría el cliente de haber aceptado las estrategias implementadas por la empresa y por consiguiente, de acuerdo a las dimensiones, observar un comportamiento de fidelidad. El instrumento en el formato presentado al cliente se puede apreciar en el Anexo A.

6.2.3 Validación del instrumento de medición (Prueba piloto).

Para la validación del instrumento, se utilizó la fórmula (1) para tamaño de muestra de expertos (Moreno, 2014). La validez del instrumento es determinada con el fin de que sean congruentes las asociaciones entre variables.

(1)

$$n = \frac{P(1 - P)K}{i^2}$$

Donde:

i: Nivel de precisión deseada. (0.15) (Valores recomendados para encuestas).

P: Proporción estimada de errores. (0.05).

K: Parámetro cuyo valor está asociado al nivel de confianza establecido.

n: Número de expertos.

$$n = \frac{0,05(1 - 0,05)2,6564}{0,15^2} = 5,6079 = 6$$

n: 6 expertos para consultar.

i: 0.15

P: 0.05

K: 90% o 2,6564

El resultado debe redondearse al número entero próximo, por lo cual queda en 6, siendo esta la cantidad de expertos que se deben consultar. Para la evaluación de expertos, se realizó una matriz de congruencia (Anexo B) en la cual a las diversas características se les otorgó un rango por medio de una escala de Likert, siendo estos rangos medidos como: 1. Sin importancia, 2. Poco importante, 3. Medianamente importante, 4. Importante y 5. Muy importante.

Una vez evaluado el instrumento por expertos y sin haber detectado problemas por parte de ellos, se decidió aceptar los cuestionamientos sugeridos y formalizar la encuesta diseñándose una vista atractiva al cliente para que pueda ser contestada por los mismos, esta representación se visualiza en el Anexo A, mostrando la encuesta que fue otorgada al cliente. Para reafirmar la validez del instrumento también se aplicó una prueba piloto para detectar, las situaciones que se podrían presentar al aplicar las encuestas en la muestra seleccionada de la población. El número de encuestas en la prueba piloto fue de 15 encuestados con las siguientes incidencias:

1. Receptividad: El grado de receptividad en la prueba fue aceptable entre los clientes que voluntariamente decidieron apoyar el estudio. Se detectó que tanto la identificación del cuestionario como la de los aplicadores del mismo, resultaron suficientes para motivar una actitud de mayor colaboración por parte de los entrevistados.
2. Duración de la prueba: La duración del cuestionario osciló entre los 4 y 10 minutos por cuestionario.
3. Oportunidad de la prueba: Se realizó en aquellos clientes que al pedir la cuenta del respectivo consumo, aceptaron voluntariamente colaborar con el cuestionario mientras esperaban la cuenta y el cambio de la transacción realizada.

4. Personal utilizado: El mesero en turno encargado de atender la mesa fue el que ofreció la oportunidad de realizar el cuestionario y recoger los mismos.
5. Problemas presentados: No se presentaron situaciones significantes para el desarrollo de la entrevista.

La prueba piloto fue realizada entre los días 10 y 11 de octubre del año 2014 y por el número de encuestados (15) es un número de cuestionarios aceptables para este tipo de prueba de acuerdo a Ramírez, Camadiel y Vásquez (2001) y Hernández, Cantin y López (2007). Para la captura y procesamiento de la información se utilizó el programa SPSS Statistics v.18.0, obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach de .729 (Cuadro 6.3) es decir, una fiabilidad: aceptable, quien de acuerdo a George y Mallery (2003), y Moragas, Fornieles y Mussons (2007), sugieren como criterio general las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- a) Coeficiente alfa > .9 es excelente.
- b) Coeficiente alfa > .8 es bueno.
- c) Coeficiente alfa > .7 es aceptable.
- d) Coeficiente alfa > .6 es cuestionable.
- e) Coeficiente alfa > .5 es pobre.
- f) Coeficiente alfa < .5 es inaceptable.

En la primera sección del cuadro 6.3, los casos validos se refieren al número de encuestas realizadas, es decir, 15 para la prueba piloto, mientras que en la sección de confiabilidad, el “N de ítems” se refiere al número de preguntas que contiene el instrumento de medición.

Cuadro 6.3. Alfa de Cronbach del instrumento.

		N	%
Casos	Válido.	15	100,0
	_____	_____	_____
	Total	15	100,0

Resumen de procesamiento

		N	%
Casos	Válido.	15	100,0
Total		15	100,0

Confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de Ítems
.729	20

Fuente: Elaboración Propia. (2014)

6.2.4 Recopilación de resultados y análisis a partir de prueba piloto.**6.2.4.1. Determinación de población y muestra.**

Para la determinación de población se consideró al número de clientes registrados en el sistema interno de la empresa que registra por número de cliente a las personas que han acudido a la empresa Café Sonríe, la consideración se estableció hasta el día 14 de diciembre de 2014 asumiendo que los usuarios registrados han consumido por lo menos en una ocasión los servicios de la MIPYME y de ese universo debería haber personas que conozcan las redes sociales de la empresa. Con estas determinaciones, se contó con un total de 1067 sujetos de población. Para estas consideraciones se aplicó la fórmula (2) de poblaciones finitas:

(2)

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q * N}{Ne^2 + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

Z= Valor de z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

p= Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia.

q= Proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1-p).

e= Error de estimación.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.97)(0.03)(1067)}{(1067)(0.03)^2 + 1.96^2(0.97)(0.03)}$$

$$n = \frac{119.2805}{1.072090}$$

$$n = 111.259782 = 112$$

N= 1067

Z= 1.96²

p= 0.97

q= (1-.97) = 0.03

e= 3% o 0.03

n= 112 encuestas.

6.2.4.2 Aplicación de encuestas y procesamiento de datos con el modelo.

Al determinar una muestra de 112 clientes (representados en la cuadro 6.4.) a encuestar, se realizaron estas encuestas durante el periodo comprendido del 21 de diciembre del 2014 al 13 de enero del 2015 aplicado en las instalaciones de Café Sonríe utilizando las mismas incidencias de la prueba piloto.

Cuadro 6.4. Total de encuestados.

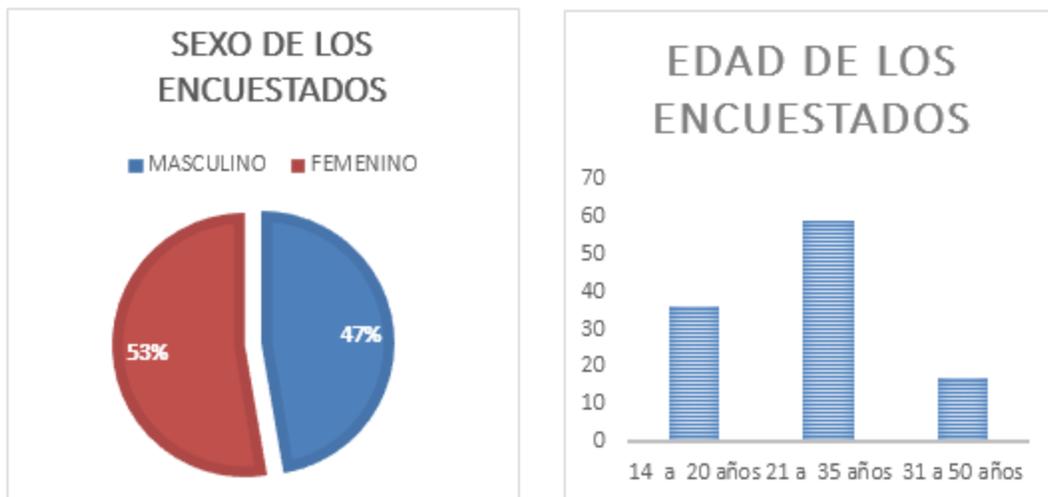
SEXO	EDAD			Total
	14 A 20	21 A 35	31 -A 50	
MASCULINO	18	30	5	53
FEMENINO	18	29	12	59
Total	36	59	17	112

Fuente: Elaboración propia (2015)

La encuesta se estructuró de manera breve pero con preguntas concisas con el fin de no sesgar la información obtenida, de los 112 encuestados, el 53% fueron del sexo femenino por 47% del sexo masculino y el rango de edades se estableció en tres sectores principales representados en la gráfica 6.1. El rango de edad se selecciona de esta manera porque son los rangos que de acuerdo a la infografía de

edades realizado en un estudio nacional (Méndez 2013), son los rangos comprendidos en el estudio y al igual que la infografía, el rango de edad de 14 a 20 años son los que mayor usan la red social, al ser una estrategia implementada en este medio, se toman los mismos rangos de edad con mayoría de ocupación en el rango mayor de utilización.

Gráfica 6.1. Datos de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia (2015)

6.2.5. Análisis de resultados.

Para el análisis de datos nuevamente fue necesario utilizar el sistema estadístico SPSS v.8, el cual facilita el procesamiento de datos y la realización de correlaciones entre variables así como el gráfico de dichos datos. El método utilizado fue por medio del coeficiente de correlación Spearman, el cual es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón (Hernández 2010). El coeficiente r puede variar de -1.00 a $+1.00$ y según su cálculo, un resultado de más de 0.5 se considera como una correlación positiva media; se decide usar este tipo de correlación debido a la naturaleza de los ítems, se encontraron coeficientes positivos y negativos en donde a partir de estos se interpretan para la inferencia del cumplimiento de objetivos trazados e interpretar las relaciones que existieron entre los ítems y estas se pueden apreciar en el cuadro 6.5.

Cuadro 6.5 Coeficiente de correlación de Spearman aceptable en ítems.

ITEM		Positividad	Confianza	Aceptacion de Precio	Fan Page	Contenido	Participación en dinamica	Retroalimentación	Recompensas
Positividad	Coeficiente de correlación		.589	.592					
Comunicación boca a boca	Coeficiente de correlación		.504	.599					
Prioridad	Coeficiente de correlación			-.598					
Intención Futura	Coeficiente de correlación	.507		.539					
Fan Page	Coeficiente de correlación	-.572				.900	.694	.699	.698
Contenido	Coeficiente de correlación						.499		
Conocimiento de Dinamica	Coeficiente de correlación				.931	.772	.851	.858	.849
Retroalimentación	Coeficiente de correlación					.520	.939		.936
Recompensas	Coeficiente de correlación					.508	.942		

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Como se puede observar en el cuadro 6.5, existieron resultados favorables en varios ítems con el coeficiente de correlación Spearman, de acuerdo a la teoría, un valor de (+0.5) o (-0.5) en adelante a partir de esos puntos, significa que hay relación directa en los ítems y por la naturaleza del instrumento, de acuerdo al cuadro, existieron buenos resultados en las diferentes dimensiones del mismo y vale la pena analizar cada correlación para rescatar los puntos clave en donde el plan estratégico propuesto en este trabajo de investigación pueden implementarse para el cumplimiento de los objetivos.

Recordando que la medida de intención de comportamiento es la que se utilizará para establecer los criterios que se buscan con la encuesta a los clientes, pues esta mide la fidelidad verdadera y es así como, de acuerdo a las dimensiones del instrumento, reflejarán si existe o no intención de fidelidad para poder recurrir a estos puntos clave en el diseño del plan estratégico a proponer.

En el cuadro 6.6, se representa el nivel de relación que existe en dos de los ítems de la dimensión que mide el grado de satisfacción del cliente.

Cuadro 6.6. Resultados de positividad y confianza.

CONFIANZA	POSITIVIDAD			Total
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	
SI	43	58	5	106
NO	0	3	3	6
Total	43	61	8	112

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Mientras que en la gráfica 6.2, la tendencia favoreció a las opciones positivas que van de excelente a regular con un 95% de la preferencia de los clientes que regresarían a la cafetería y aunado a la aceptación favorable en el ítem de la positividad se puede inferir que esta dimensión refleja una intención del comportamiento favorable para la empresa caso de estudio, en la sección de confianza del cliente hay una clara tendencia de excelente y buena de los encuestados por parte de la positividad al igual que en la confianza, refiriéndose a que los encuestados estarían dispuestos a regresar a la empresa.

Gráfica 6.2. Correlación entre los ítems positividad y confianza.



Fuente: Elaboración propia. (2015)

En el cuadro 6.7, se involucran ítems de las dimensiones de grado de satisfacción del cliente y sensibilidad al precio, la positividad que se refleja en la empresa fue buena pues ningún encuestado marco las opciones de malo y muy malo sin embargo al ser una empresa nueva, la aceptación de aumentos de precios no sería aceptado

por la mayoría de los clientes y se deberá tomar en cuenta este aspecto para las estrategias a considerar en el plan.

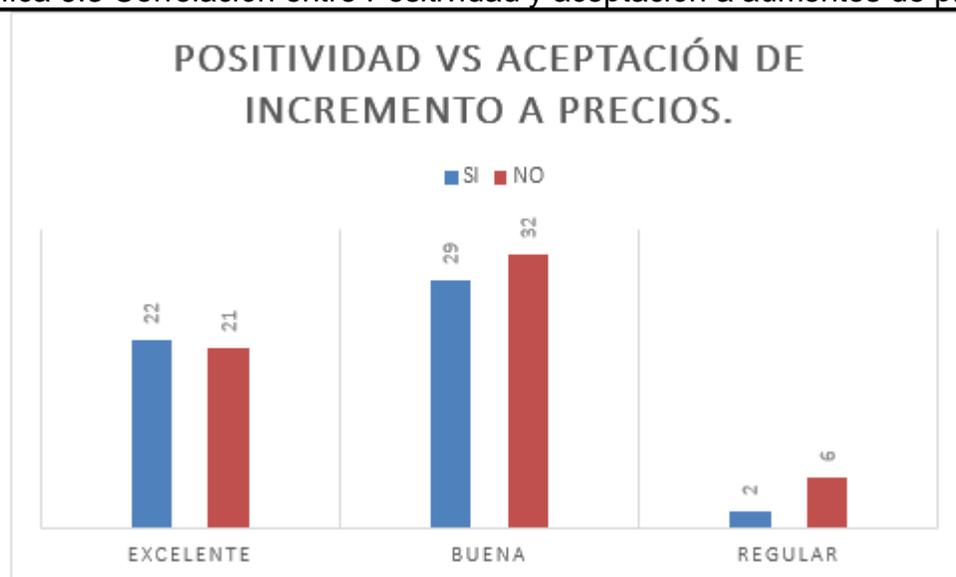
Cuadro 6.7. Resultados de Positividad y aceptación de precio.

ACEPTACIÓN DE PRECIO	POSITIVIDAD			Total
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	
SI	22	29	2	53
NO	21	32	6	59
Total	43	61	8	112

Fuente: Elaboración propia (2015).

Esto se reflejó en la gráfica 6.3 donde de los 112 encuestados, 59 no aceptarían un incremento del 10% en los precios actuales, según Zeithmal (2012), este ítem de aumento de precio refleja una condición importante de la fidelidad, y aunque el resultado es similar, la actitud es mayormente positiva (104 respuestas positivas) a comparación de la negativa y de acuerdo a la autora, la fidelidad verdadera es actitud positiva a parte de las repeticiones de compra por lo que es un factor importante favorable para la investigación.

Gráfica 6.3 Correlación entre Positividad y aceptación a aumentos de precio.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.8, el grado de satisfacción del cliente se comprobó con respuestas altamente positivas por parte de los encuestados pues del total de 112 encuestados, 108 tuvieron respuestas positivas hacia una recomendación de la empresa y también tienen un grado positivo de confianza hacia esta con 106 respuestas favorables contra solo 6 encuestados no convencidos con regresar a la cafetería.

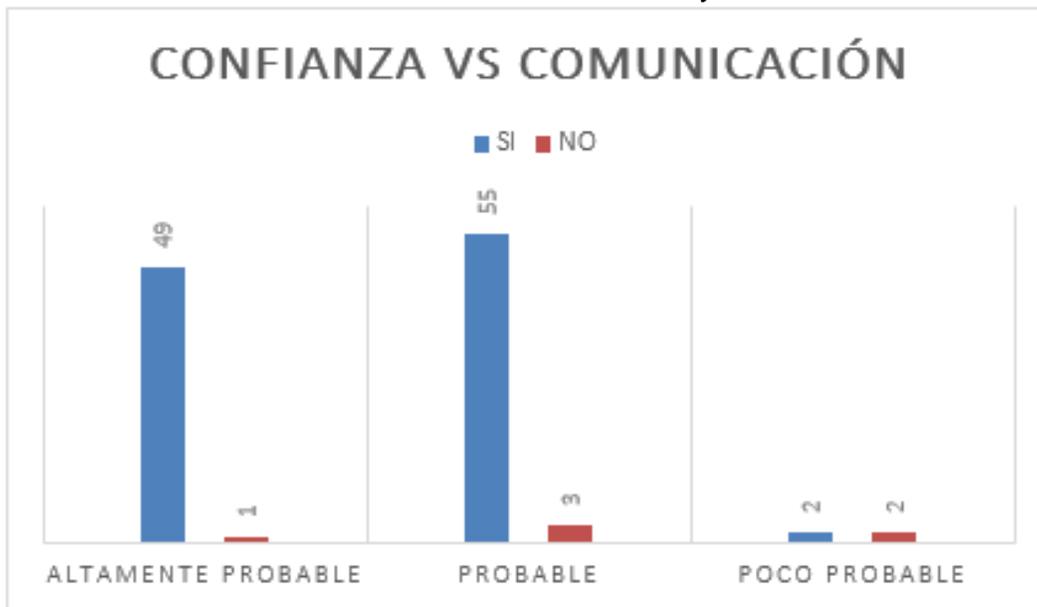
Cuadro 6.8. Resultados de confianza y comunicación boca a boca.

COMUNICACIÓN BOCA A BOCA	CONFIANZA		Total
	SI	NO	
ALTAMENTE PROBABLE	49	1	50
PROBABLE	55	3	58
POCO PROBABLE	2	2	4
Total	106	6	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Ya en la gráfica 6.4, se percibió que efectivamente hay una respuesta favorable a regresar a los servicios de la empresa además de tener una actitud a favor de recomendar los servicios de la misma a otras personas, fortaleciendo la condición de intención de recompra que es importante para el concepto de fidelidad verdadera.

Gráfica 6.4. Correlación entre los ítems de confianza y comunicación boca a boca.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.9, a pesar de los resultados positivos de que los clientes recomendarían la empresa (108 de 112), el tema del aumento de precios no es factible para la empresa, por lo que sería recomendable incluir estrategias de posicionamiento a la propuesta del plan estratégico.

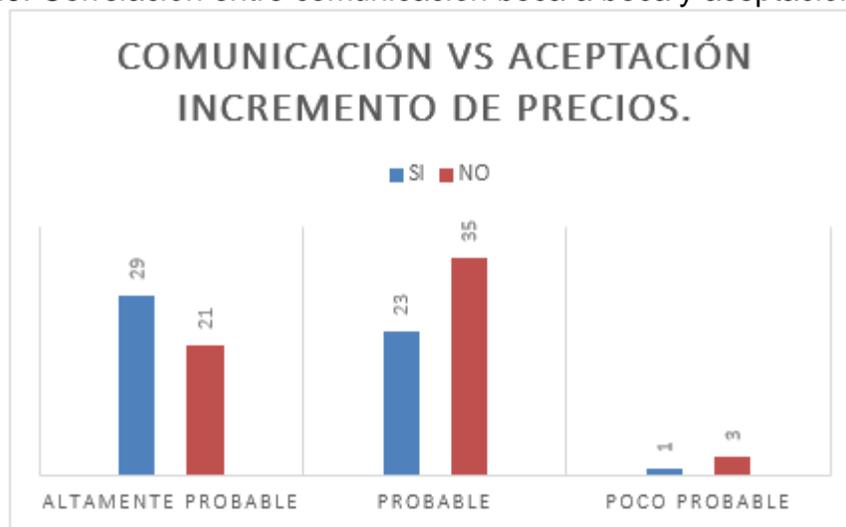
Cuadro 6.9. Resultados de aceptación de precio y comunicación.

COMUNICACIÓN BOCA A BOCA	ACEPTACIÓN DE PRECIO		Total
	SI	NO	
ALTAMENTE PROBABLE	29	21	50
PROBABLE	23	35	58
POCO PROBABLE	1	3	4
Total	53	59	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Esta tendencia se reflejó en la gráfica 6.5, donde a pesar que el sector que si recomendaría a la empresa es muy superior al que no lo haría, es mayor el número de personas que no aceptarían un incremento en los precios de la empresa y reflejaría una debilidad en una de las dimensiones del instrumento para tomar en cuenta en la búsqueda de fidelidad verdadera.

Gráfica 6.5. Correlación entre comunicación boca a boca y aceptación de precio.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.110 un punto importante en la medida de intención de comportamiento, es en la prioridad de los clientes a las cafeterías de la zona, Café

Sonríe figuró dentro de las preferencias sin embargo no es la primera opción de los encuestados, nuevamente el ítem de la sensibilidad al incremento de precios desfavorece a la empresa y se deberá considerar como punto importante a tratar en el plan.

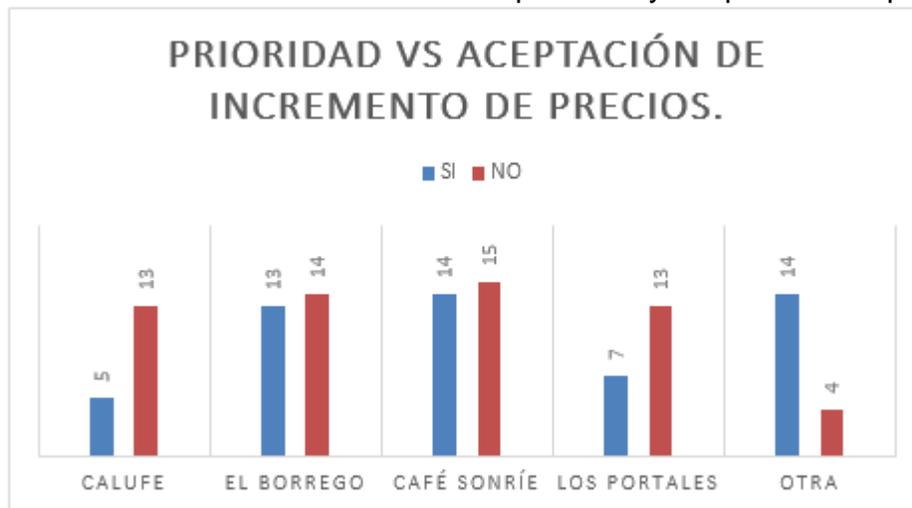
Cuadro 6.10. Resultados de prioridad y aceptación del precio.

ACEPTACIÓN DE PRECIO	PRIPORIDAD					Total
	CALUFE	EL BORREGO	CAFÉ SONRÍE	LOS PORTALES	OTRA	
SI	5	13	14	7	14	53
NO	13	14	15	13	4	59
Total	18	27	29	20	18	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Estos resultados se reflejaron nuevamente en la gráfica 6.6, donde se puede apreciar como Café Sonríe es la preferida de los encuestados con 29 elecciones, sin embargo la diferencia con sus competidores de la zona no es significativa y hay cierta paridad con cafetería “El borrego” con 27 y “Los portales” con 20 elecciones respectivamente. El punto importante de esta correlación es resaltar que a pesar de tener cierta prioridad del cliente, la aceptación a los precios no es favorable.

Gráfica 6.6. Correlación entre los ítems prioridad y aceptación del precio.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.11, se analizó la relación de otra dimensión que caracteriza a la medida de intención de comportamiento, esta es la intención de compra, la cual

reflejo resultados nuevamente positivos al obtener 66% de clientes que regresarían de 3 a más de 5 veces al mes a la empresa y que tuvieron igualmente actitudes de buena a excelente en la experiencia de compra del servicio.

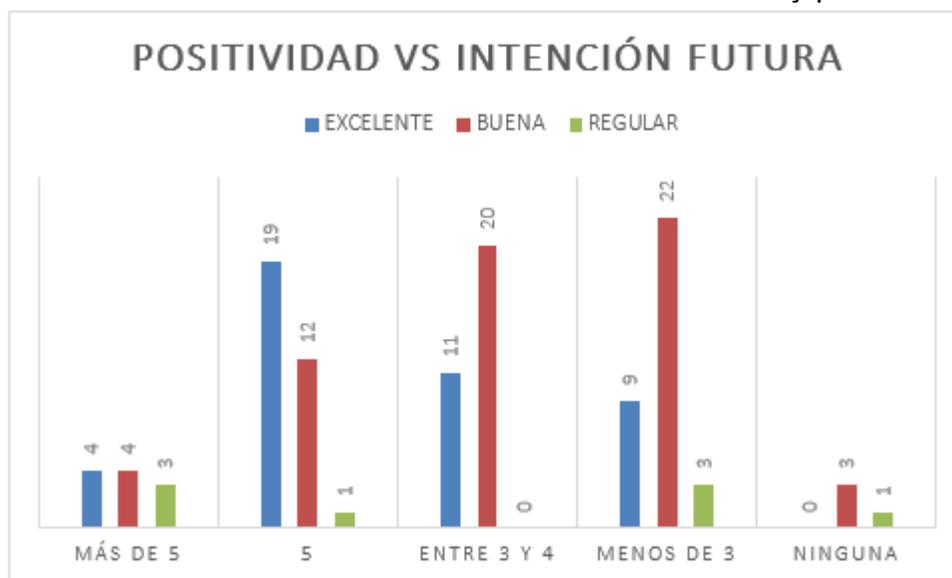
Cuadro 6.11. Resultados de intención futura y positividad.

INTENCIÓN FUTURA	POSITIVIDAD			Total
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	
MÁS DE 5	4	4	3	11
5	19	12	1	32
ENTRE 3 Y 4	11	20	0	31
MENOS DE 3	9	22	3	34
NINGUNA	0	3	1	4
Total	43	61	8	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Lo anterior se reflejó en la gráfica 6.7, donde el mayor número de encuestados se posicionan en las respuestas de 5 o entre 3 y 4 veces en que regresarían en el mes a la empresa, además de también poseer respuesta positiva hacia la experiencia de haber consumido en la cafetería.

Gráfica 6.7. Correlación entre los ítems intención futura y positividad.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.12, ahora la relación reflejó que la intención futura es favorable con un 66% de encuestados que regresarían 3 o más ocasiones a la empresa y en esta

ocasión estos encuestados si tienen un mínimo de aceptación de aumento de precios si es que existiera, pues como se puede observar en la gráfica, el “SI” se puede apreciar por lo que efectivamente existiría una intención de comportamiento favorable en estas dimensiones.

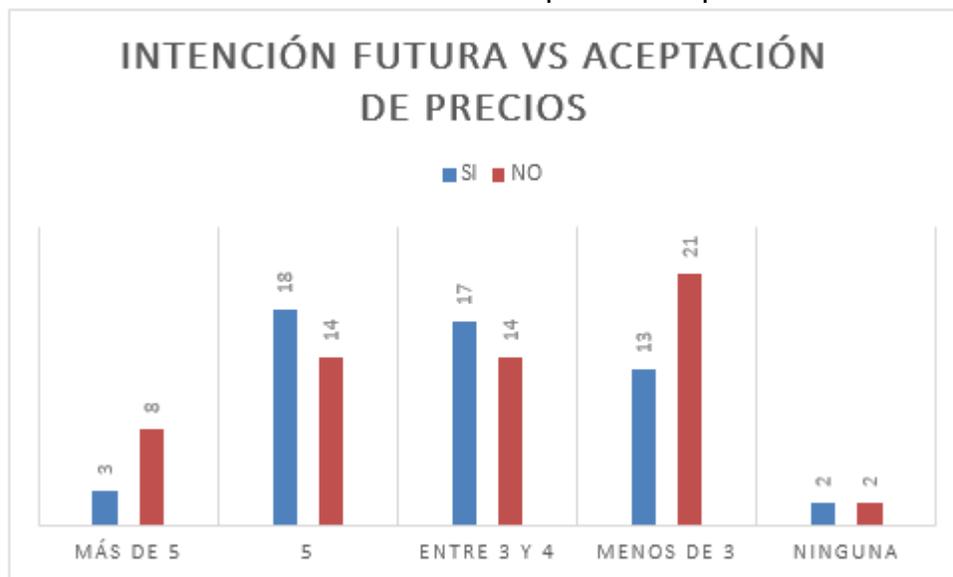
Cuadro 6.12. Resultados de aceptación de precio e intención futura.

ACEPTACIÓN DE PRECIO	INTENCIÓN FUTURA					Total
	MÁS DE 5	5	ENTRE 3 Y 4	MENOS DE 3	NINGUNA	
SI	3	18	17	13	2	53
NO	8	14	14	21	2	59
Total	11	32	31	34	4	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

En la gráfica 6.8, se aprecia la poca diferencia que existe entre las respuestas positivas y negativas a la aceptación de aumentos de precios en comparación de otras correlaciones con ítems de otras dimensiones, en esta ocasión la correlación con la intención futura que tendría el cliente de regresar en otras ocasiones a la empresa tienen cierta paridad con la aceptación del aumento de precios.

Gráfica 6.8. Correlación entre los ítems aceptación de precio e intención futura



Fuente: Elaboración propia. (2015).

Con la inclusión de la dimensión del impacto de las redes sociales en el instrumento de medición de intención de comportamiento de los clientes, el ítem del conocimiento de la existencia de una fanpage en Facebook muestra que el 57% por ciento de los

clientes de Café Sonríe si están conscientes de la existencia de esta. En el cuadro 6.13, se observó este detalle, además que este porcentaje de conocimiento va ligado con la positividad favorable que de por sí hay en los clientes hacia la empresa.

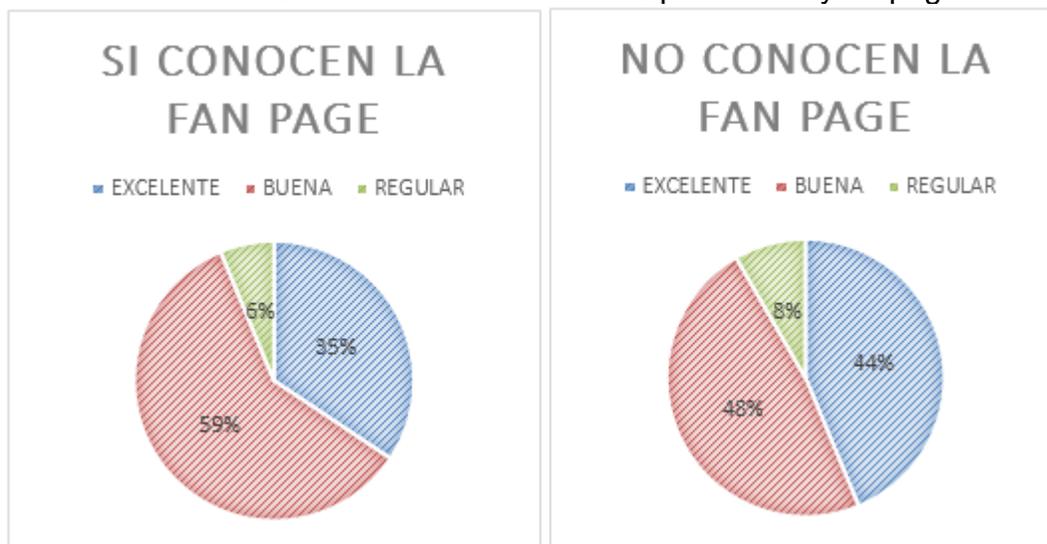
Cuadro 6.13. Resultados de positividad y fanpage.

FAN PAGE FACEBOOK	POSITIVIDAD			Total
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	
SI	22	38	4	64
NO	21	23	4	48
Total	43	61	8	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Ya en la gráfica 6.9 se codificó visiblemente la positividad que existe en la experiencia de compra en Café Sonríe, tanto de los que conocen la existencia de la fanpage en Facebook de la empresa y los que no, pues en ambos sectores la tendencia positiva es mayor en gran porcentaje con un 59 y 48 por ciento de calificación buena y 35 y 44 por ciento de calificación excelente.

Gráfica 6.9. Correlación entre los ítems positividad y fanpage.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.14 se tabularon los resultados arrojados de los cuestionamientos de la preferencia del contenido que más agrada a las personas que conocen la fanpage, en esta sección la respuesta “no contestó” se refiere a las personas que en la

pregunta del conocimiento de la fanpage respondieron negativamente y en ese momento terminó la encuesta para ellos, por eso no arroja resultados en el siguiente cuestionamiento.

Cuadro 6.14. Resultados de fanpage y contenido.

FAN PAGE FACEBOOK	CONTENIDO					Total
	NOTICIAS	PROMOCIONES EXCLUSIVAS	ATENCIÓN PERSONALIZADA	DINAMICAS	NO CONTESTÓ	
SI	9	21	16	18	0	64
NO	0	0	0	0	48	48
Total	9	21	16	18	48	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Mientras que en la gráfica 6.10 relacionada con la preferencia que tiene este sector que sabe que existe la fanpage y el contenido que más le atrae a estos. Resultando como trascendente que la mayoría (33%) les resulta atractiva las promociones exclusivas que hay para ellos en este medio social mientras que la atención personalizada y dinámicas creadas obtuvieron el 25 y 28 por ciento respectivamente.

Gráfica 6.10. Correlación entre los ítems de fanpage y contenido.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.15 se encontraron los resultados relacionados al conocimiento de la existencia de una fanpage de la empresa y el de la dinámica implementada en la

empresa para detectar la fidelidad de cliente. Nuevamente la opción de “no contestó” se presenta con las características antes señaladas.

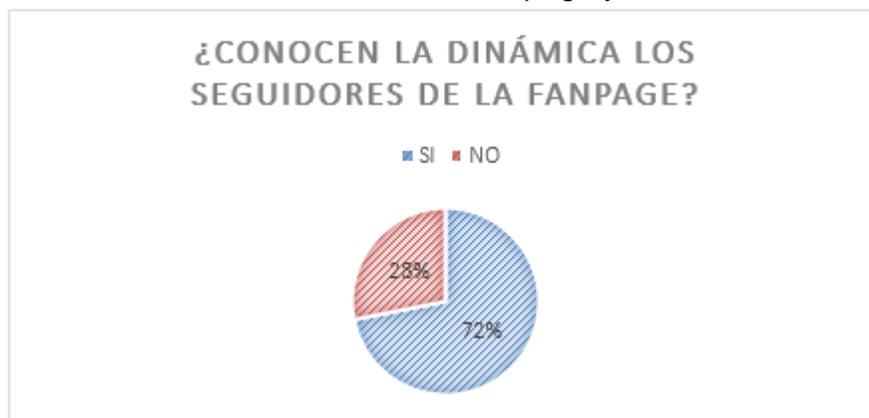
Cuadro 6.15. Resultados de fanpage y conocimiento de la dinámica.

FAN PAGE FACEBOOK	CONOCIMIENTO DINÁMICA			Total
	SI	NO	NO CONTESTÓ	
SI	46	18	0	64
NO	0	0	48	48
Total	46	18	48	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Con estos resultados se confirmó la tendencia favorable que hay en cuanto al conocimiento de la dinámica creada en los seguidores de la fanpage de Café Sonríe, la cual es de un 72% de los encuestados que si conocen la dinámica (gráfica 6.11) y como se analizó antes, hay una aceptación favorable de la misma.

Gráfica 6.11. Correlación entre los ítems de fanpage y conocimiento de la dinámica.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.16 se registraron los resultados de las preguntas del conocimiento de la existencia de la fanpage y la participación en la dinámica “Check in Sonríe” de fidelidad de clientes implementada en la empresa, al igual que en la correlación anterior, la respuesta “No contestó” corresponde a las personas que al responder que no conocían la fanpage termino en ese momento su encuesta y por tal motivo no llegaron a los demás cuestionamientos.

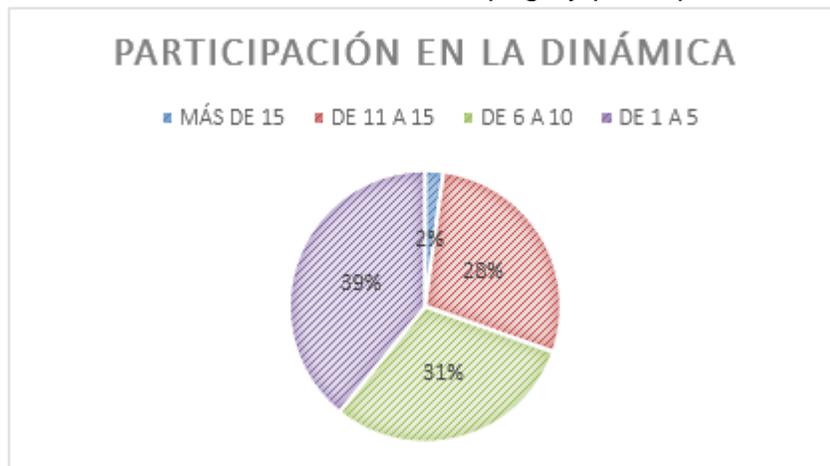
Cuadro 6.16. Resultados de fanpage y participación en la dinámica.

PARTICIPACIÓN EN DINÁMICA	FAN PAGE FACEBOOK		Total
	SI	NO	
MÁS DE 15	1	0	1
DE 11 A 15	13	0	13
DE 6 A 10	14	0	14
DE 1 A 5	18	0	18
NO CONTESTÓ	18	48	66
Total	64	48	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Ya que el contenido reflejó que las dinámicas si son atractivas para los clientes que son seguidores de la fanpage, en el rubro de participación en la dinámica “Check in Sonriendo” se obtuvo que el 40% de la población ha participado al menos entre 1 a 15 veces en dicha dinámica (gráfica 6.12) lo cual es favorable para los fines de la empresa al inferir que la dinámica al ser nueva si ha tenido aceptación.

Gráfica 6.12. Correlación entre los ítems fanpage y participación en la dinámica.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

En el cuadro 6.17, se mostraron los resultados de la retroalimentación obtenida de la dinámica presentada ligada con el conocimiento de la fanpage para poder comparar las respuestas positivas o negativas del ejercicio de la dinámica, nuevamente existe la opción “No contestó” con las mismas características antes mencionadas.

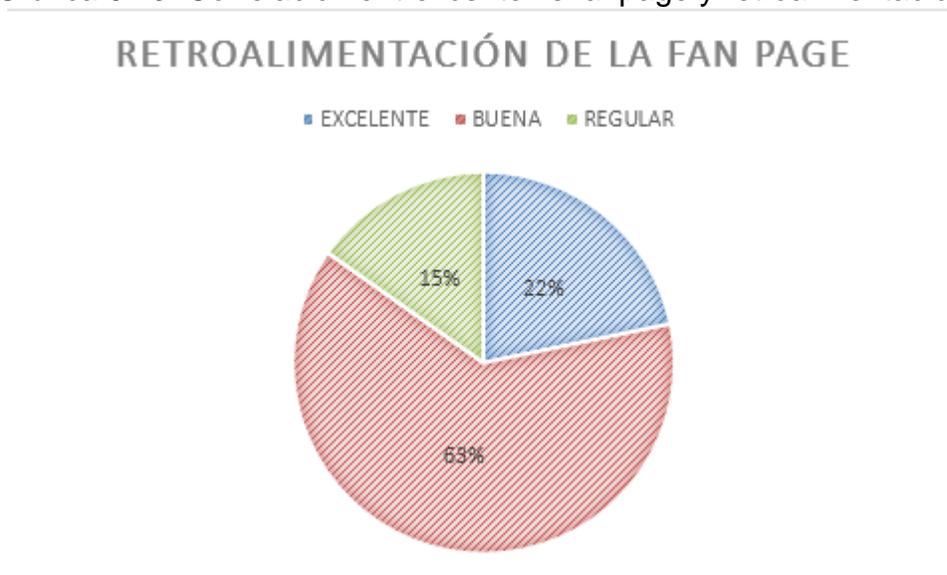
Cuadro 6.17. Resultados de fanpage y retroalimentación.

FAN PAGE FACEBOOK	RETROALIMENTACIÓN				Total
	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	NO CONTESTÓ	
SI	10	29	7	18	64
NO	0	0	0	48	48
Total	10	29	7	66	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Ya en la gráfica 6.13 se representó que al 88% del grupo que participó en la dinámica consideran de buena a excelente la misma teniendo pocas participaciones regulares (22%) y ninguna mala o pésima que también eran opciones. Esto refleja que a pesar de que no hubo un 100% de participación en la dinámica, el sector que participó quedo satisfecho y con una buena experiencia recabada de la misma.

Gráfica 6.13. Correlación entre los ítems fanpage y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

Siguiendo con el análisis de la dimensión del impacto en redes sociales del instrumento, la dinámica "Check in Sonriendo" fue la utilizada para medir la aceptación y repercusión que tendría este tipo de dinámica con la fidelidad de clientes. En el cuadro 6.18 están los resultados de la relación entre el conocimiento de que existe una dinámica para que los clientes obtengan recompensas y su participación en esta.

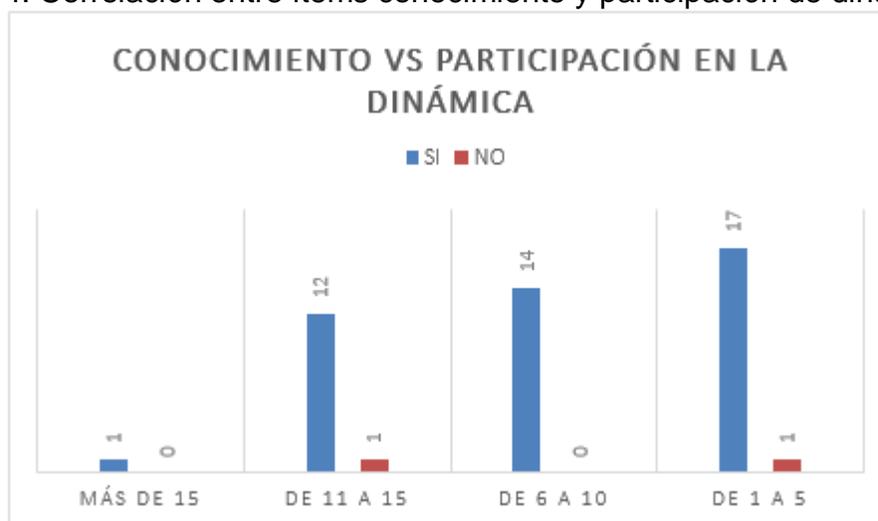
Cuadro 6.18. Resultados conocimiento y participación en la dinámica.

PARTICIPACIÓN EN DINÁMICA	CONOCIMIENTO DINÁMICA			Total
	SI	NO	NO CONTESTÓ	
MÁS DE 15	1	0	0	1
DE 11 A 15	12	1	0	13
DE 6 A 10	14	0	0	14
DE 1 A 5	17	1	0	18
NO CONTESTÓ	2	16	48	66
Total	46	18	48	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Dentro de los resultados que se destacaron en la gráfica 6.14 esta que la mayoría de las personas que conocieron la dinámica si participaron en la misma pues del total de conocedores que fueron 46, el mayor porcentaje ha participado de 1 a 5 veces en esta (17 encuestados) y con números similares los que participaron de 6 a 10 (14 encuestados) y de 11 a 15 ocasiones (12 personas).

Gráfica 6.14. Correlación entre ítems conocimiento y participación de dinámica.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

Para el cuadro 6.19, los resultados que se presentaron son las comparaciones del conocimiento de la dinámica hacia la retroalimentación que se tiene de esta por parte de los encuestados. Al ser parte de la dimensión de impacto de redes sociales y al igual que los gráficos anteriores, la respuesta "No contestó" cumple las mismas premisas que las anteriores y la importancia se centra en las respuestas afirmativas.

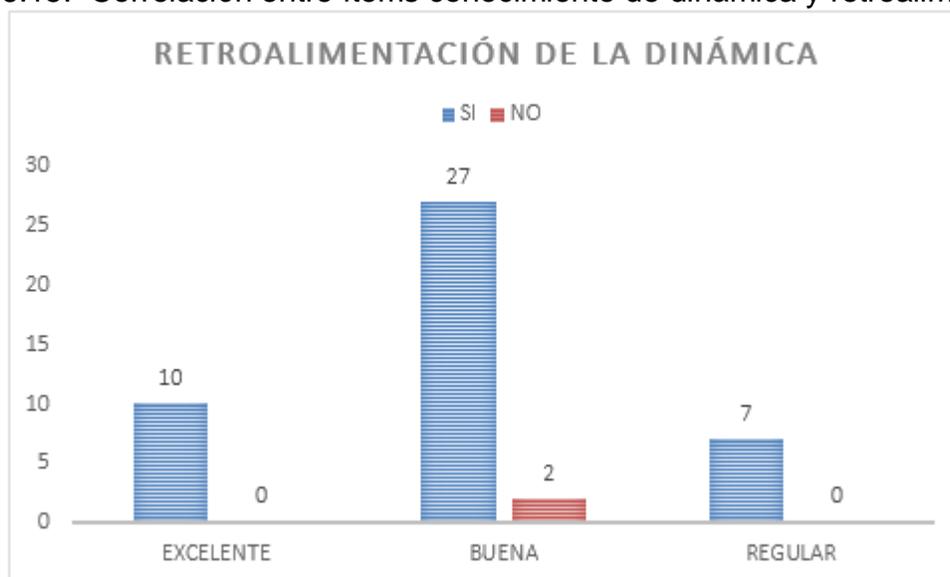
Cuadro 6.19. Resultados de conocimiento de dinámica y retroalimentación.

RETROALIMENTACIÓN	CONOCIMIENTO DINÁMICA			Total
	SI	NO	NO CONTESTÓ	
EXCELENTE	10	0	0	10
BUENA	27	2	0	29
REGULAR	7	0	0	7
NO CONTESTÓ	2	16	48	66
Total	46	18	48	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

En la gráfica 6.15 se demostró la relación de la manera en que los clientes que participaron en la dinámica percibieron la funcionalidad de esta y que opinión les dejó el proceso de esta. Las respuestas se centraron en la positividad de estas a actitudes que van de buena a excelente, mientras que solo 7 encuestados la encontraron regular y ningún participante la encontró mala o muy mala que también fueron opciones. Por lo tanto se puede inferir que la dinámica cuenta con aceptables índices de participación y puede ser tomada como parámetro para futuras acciones o propuestas que se plasmarán en el plan estratégico.

Gráfica 6.15. Correlación entre ítems conocimiento de dinámica y retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

Por último, el fin de la dinámica era ofrecer recompensas a los clientes que participaran en más ocasiones por lo que la correlación de los ítems de participación

de la dinámica y las recompensas que obtuvieron por ellas, los resultados son presentados en el cuadro 6.20.

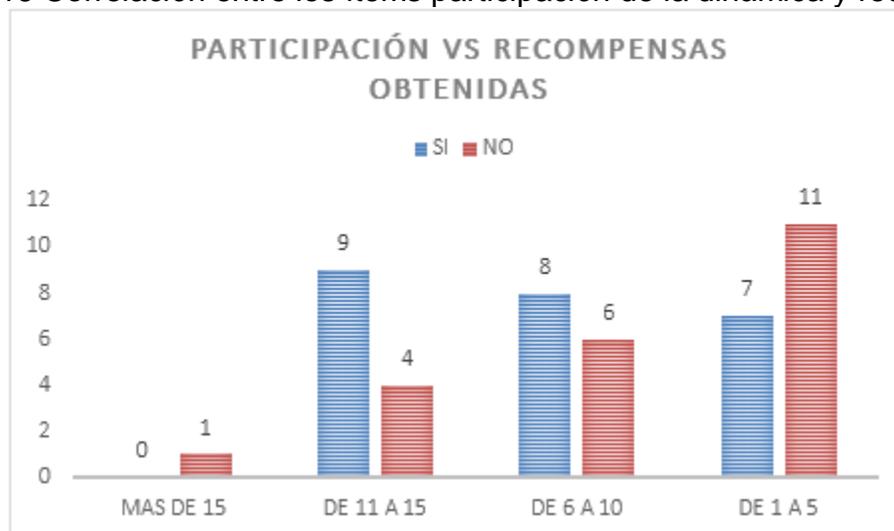
Cuadro 6.20. Resultados de participación de la dinámica y recompensas.

PARTICIPACIÓN EN DINÁMICA	RECOMPENSAS			Total
	SI	NO	NO CONTESTÓ	
MÁS DE 15	0	1	0	1
DE 11 A 15	9	4	0	13
DE 6 A 10	8	6	0	14
DE 1 A 5	7	11	0	18
NO CONTESTÓ	0	0	66	66
Total	24	22	66	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

Para la gráfica 6.16, la correlación reflejó que efectivamente mientras más participó el cliente, más beneficios obtuvo pues en el rubro donde más recompensas se obtuvieron fue cuando los clientes participaron de 11 a 15 ocasiones (9 de 13 encuestados) mientras en la contraparte de los 18 que solo participaron de 1 a 5 veces, fue la mayoría la que aún no obtuvo recompensas con 11 negativas y solo 7 personas que han sido recompensados.

Gráfica 6.16 Correlación entre los ítems participación de la dinámica y recompensas.



Fuente: Elaboración propia. (2015).

Nuevamente la aceptación de la dinámica, desde el punto de vista de las recompensas obtenidas es una dimensión a medir para poder encontrar la funcionalidad de la dinámica, los resultados son representados en el cuadro 6.21.

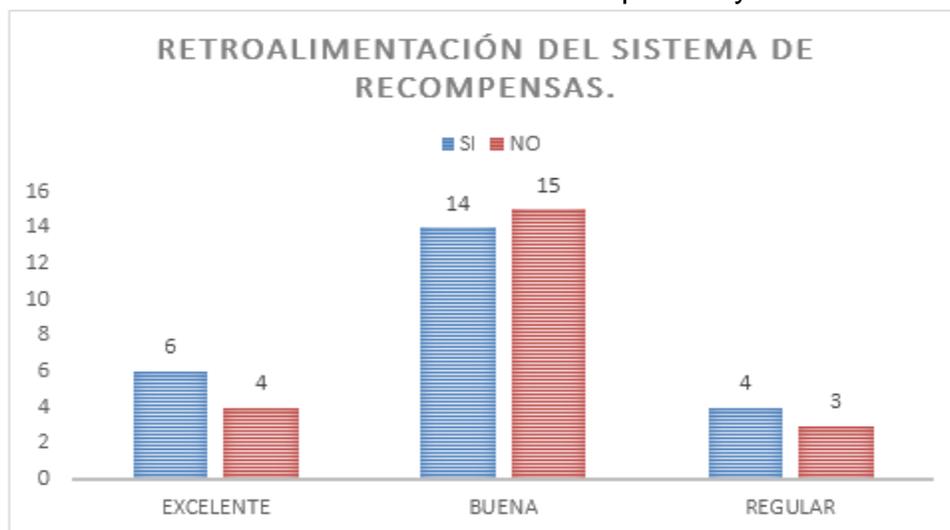
Cuadro 6.21. Resultados de recompensas y retroalimentación.

RETROALIMENTACIÓN	RECOMPENSAS			Total
	SI	NO	NO CONTESTÓ	
EXCELENTE	6	4	0	10
BUENA	14	15	0	29
REGULAR	4	3	0	7
NO CONTESTÓ	0	0	66	66
Total	24	22	66	112

Fuente: Elaboración propia. (2015).

En la gráfica 6.17, representa la respuesta favorable que se busca pues siempre es de buena a excelente y a pesar de que el 47% de los encuestados que son seguidores de la fanpage no han recibido recompensas, su actitud hacia el contenido y dinámica sigue la tendencia de excelente a regular con un 84% de aceptación positiva hacia las mismas.

Gráfica 6.17. Correlación entre ítems de recompensas y retroalimentación.



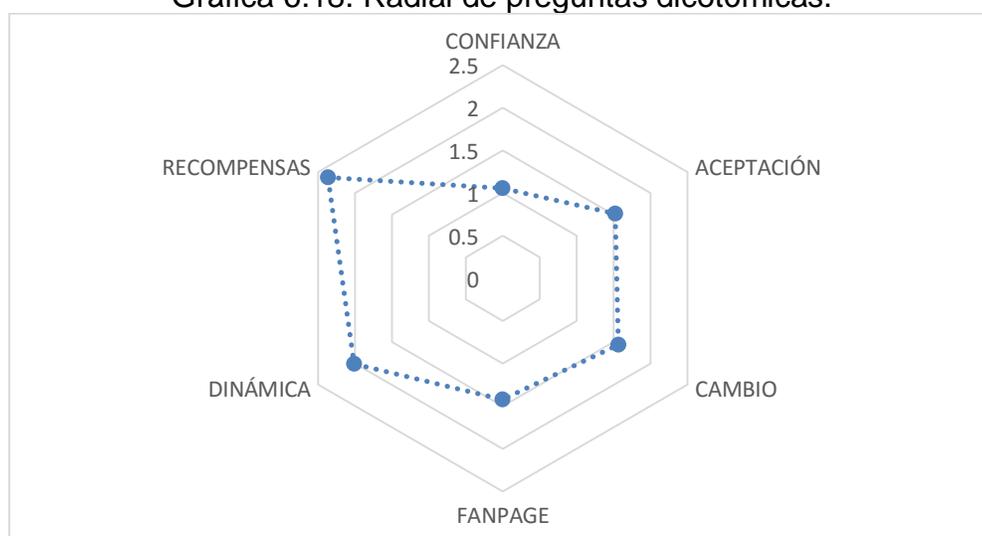
Fuente: Elaboración propia. (2015).

Los resultados obtenidos en las correlaciones representan las tendencias, en la mayoría de los casos, favorables hacia los objetivos planteados para esta

investigación, sin embargo, el instrumento también presentó debilidades para tomar en cuenta en la elaboración de estrategias para la propuesta del plan. Para identificar estas debilidades, las preguntas se dividieron de acuerdo a su escala, ya sea las que fueron dicotómicas o de Likert.

Para las preguntas del tipo dicotómicas, se consideraron las debilidades a partir de una puntuación de 2.12, toda aquella variable que este sobre esta puntuación es una debilidad, por lo que se convierten en un área de oportunidad para enfocarse en estas en el desarrollo del plan. En la gráfica 6.18 se representa estos hechos.

Gráfica 6.18. Radial de preguntas dicotómicas.



Fuente: Elaboración propia. (2015)

De acuerdo a la gráfica 6.18, los ítems que superaron el valor de 2.12 son los de: dinámica y recompensas, es decir, las áreas de oportunidad para mejorar la promoción de la dinámica y el reparto de recompensas con propuestas de estrategias en el desarrollo del plan. Por otra parte, los ítems que se pueden considerar como ventajas son el de confianza, aceptación, cambio, y fanpage como efectivamente en el análisis anterior de resultados, son variables que tuvieron respuestas positivas.

Para los ítems del tipo de escala de Likert, se consideraron debilidades a partir de una puntuación de 4.33, es decir, las variables con mayor puntaje de este, las cuales también son áreas de oportunidad a desarrollar.

Gráfica 6.19. Radial de preguntas con escala de Likert.



Fuente: Elaboración propia. (2015)

En la gráfica 6.19, se aprecia los índices superiores al punto calculado que se presentan como debilidades, estos son los ítems de contenido, participación y retroalimentación, puntos que hay que reforzar y apoyar con el establecimiento de estrategias en el plan.

Al conjuntar los resultados de las dos escalas del instrumento, es posible detectar todas las áreas de oportunidad y fortalezas de la aplicación del mismo. En el cuadro 6.22 se refleja este conjunto:

Cuadro 6.22. Áreas de oportunidad y fortalezas

Indicadores del instrumento de medición.	
Área de oportunidad	Fortalezas.
Conocimiento de la dinámica	Confianza
Recompensas	Aceptación de precio
Contenido	Consideración de cambio
Participación en la dinámica	Fan page
Retroalimentación.	Positividad
	Periodicidad
	Intención futura
	Precios atractivos

Fuente: Elaboración propia. (2015)

El plan estratégico a realizar deberá ser principalmente enfocado a las áreas débiles o de oportunidad detectadas gracias a la aplicación del instrumento, en estas hay oportunidad de mejora para poder realizar futuras estrategias similares y conseguir mejores resultados de esos aspectos, cuidando las fortalezas ya avanzadas.

Las dimensiones desarrolladas en el instrumento corresponden, como se mencionó anteriormente, a los items de intención de comportamiento utilizado para medir la fidelidad de clientes además de los propuestos para medir el impacto de estrategias en redes sociales, como se planteó en la hipótesis, la empresa es de nueva creación y al momento de la implementación de esta investigación no existía una estrategia similar, sin embargo, en el cuadro 6.23 se resaltan los datos que se detectaron y que permitieron sentar las bases para la creación de un plan estratégico en la empresa de servicios Café Sonríe gracias a la implementación y medición de la estrategia de fidelidad de clientes basada en redes sociales.

Cuadro 6.23. Situación de la empresa Café Sonríe

Indicador	Resultado de instrumento (112 encuestados)	Situación actual
Positividad	104 encuestados consideraron su experiencia entre buena y excelente.	Fortaleza
Comunicación Boca a boca	108 encuestados consideraron entre probable y altamente probable recomendar la cafetería.	Fortaleza
Confianza	106 encuestados planearon regresar por el servicio.	Fortaleza
Prioridad	Solo 29 encuestados consideraron Café Sonríe como su primera opción entre sus principales competidores.	Área de oportunidad.
Intención Futura	74 encuestados planearon regresar a la cafetería de 3 a	Fortaleza

	más de 5 veces en un periodo de 1 mes.	
Aceptación de precio	Solo 53 encuestados aceptarían un hipotético aumento en precios a cambio de un servicio eficiente.	Área de oportunidad.
Fan Page	64 encuestados conocieron la página oficial de la empresa en Facebook.	Fortaleza
Contenido	Solo 18 encuestados prefirieron la dinámica establecida sobre los demás contenidos de la página.	Área de oportunidad.
Conocimiento de Dinámica	Solo 46 encuestados conocieron la dinámica establecida.	Área de oportunidad.
Participación	Solo 46 encuestados participaron en la dinámica establecida.	Área de oportunidad.
Retroalimentación.	Solo 39 encuestados consideraron de buena a excelente la dinámica.	Área de oportunidad.
Recompensas	Solo 24 encuestados consiguieron recompensas con la dinámica.	Área de oportunidad.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Capítulo VII. Plan estratégico y conclusiones.

7.1. Plan estratégico basado en los resultados.

De acuerdo a los resultados descritos anteriormente, a continuación se presenta la propuesta final de plan estratégico basado en redes sociales para generar clientes fieles en la empresa Café Sonríe, retomando la situación de la empresa, problemas detectados, objetivos planteados, estrategias de fidelidad de clientes propuestas e indicadores de medición de las mismas, las estructura de este plan se representa en el cuadro 7.1.

Cuadro 7.1. Estructura propuesta plan estratégico de fidelidad de clientes.

Estructura plan estratégico enfocado a la fidelidad de clientes .		
ETAPA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1	Presentación de la empresa	* Datos generales de Café Sonríe.
2	Análisis de la situación	* Realidad en la cual opera la organización.
3	Diagnóstico estratégico	* Condiciones actuales en las que se desempeña la organización. * Situación actual dentro y fuera de la empresa.
4	Declaración de estrategias	* Estrategias corporativas a aplicar. * Aprovechamiento de las fortalezas detectadas.
5	Seguimiento	* Establecimiento de indicadores.
6	Evaluación	* Medición de resultados a esperar.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Las primeras 2 etapas, ya han sido analizados en el capítulo V, en el estudio de caso de la empresa Café Sonríe.

7.1.1. Diagnóstico estratégico.

7.1.1.1 Matriz MEFI (Matriz de evaluación de los factores internos).

Una vez elaborada la matriz FODA, en el análisis del estudio de caso del capítulo V, que enlista los factores internos y externos de la organización, se evalúa la situación

interna de la empresa mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), como lo muestra el cuadro 7.2.

Cuadro 7.2. Matriz MEFI de Café Sonríe

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	
FORTALEZAS				
1. Ambiente laboral amistoso.	0.02	1	0.02	
2. Precios competitivos.	0.13	3	0.39	
3. Infraestructura nueva.	0.04	2	0.08	
4. Ubicación	0.02	1	0.02	
5. Satisfacción del servicio	0.15	4	0.6	
6. Conocimiento de la dinámica por los seguidores	0.16	4	0.64	
7. Aceptación de la dinámica implementada	0.11	3	0.33	2.08
DEBILIDADES				
1. No ser primera opción de preferencia de los clientes	0.06	2	0.12	
2. Negación por parte de clientes a aumento de precio	0.09	3	0.27	
3. Indiferencia hacia servicio de quejas.	0.02	1	0.02	
4. Conocimiento de la fanpage por personas adultas	0.03	2	0.06	
5. Participación en la dinámica implementada	0.09	3	0.27	
6. Generación de recompensas por la dinámica	0.08	2	0.16	0.90
TOTAL	1.00		2.98	

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Con la comparación del peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, se determina que las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables en el medio ambiente interno, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2.08, contra 0.90 de las debilidades.

7.1.1.2. Matriz MEFE (Matriz de evaluación de los factores externos).

Al igual que los factores internos, la matriz MEFE (Matriz de evaluación de los factores externos) evalúa los factores externos donde se establece un análisis cuantitativo simple de las oportunidades y amenazas determinadas por el instrumento, esto representado en el cuadro 7.3.

Cuadro 7.3. Matriz MEFE de Café Sonríe.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	
OPORTUNIDADES				
Incremento en el consumo per-cápita de café	0.02	1	0.02	
Respuesta favorable a la recomendación del lugar	0.12	4	0.48	
Respuesta favorable a la intención de recompra	0.14	4	0.56	
Mejora en precios	0.11	3	0.33	
Promoción de redes sociales a público mayor	0.06	2	0.12	
Aprovechamiento de redes sociales	0.05	2	0.1	
Promoción de dinámicas en redes sociales.	0.07	3	0.21	1.82
AMENAZAS				
Inseguridad en la zona geográfica.	0.04	2	0.08	
Sector económico en crecimiento (Competencia)	0.10	3	0.3	
Productos sustitutos	0.08	3	0.24	
Plaza comercial sin renombre	0.03	1	0.03	
Empresa de nueva creación.	0.10	3	0.3	
Marca "Café Sonríe" desconocida.	0.08	3	0.24	1.19
TOTAL	1.00		3.01	

Fuente: Elaboración propia. (2015)

El total ponderado de 3.01 indica que Café Sonríe está en la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. El peso ponderado total de las oportunidades es de 1.82 y el de las amenazas de 1.19, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización.

7.1.2. Declaración de estrategias.

De acuerdo a las matrices anteriormente analizadas, se ha detectado el impacto de los factores internos y externos en la empresa por lo que es posible establecer estrategias que apliquen para estas fuerzas y que estarán enfocadas a la fidelidad de clientes, estas estrategias están basadas en redes sociales para cumplir con el objetivo de la investigación. En el cuadro 7.4, y gracias a la elaboración de una matriz MAFE se establecen dichas estrategias.

Cuadro 7.4. Estrategias de Matriz MAFE para Café Sonríe.

<p style="text-align: center;">MATRIZ MAFE</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral amistoso. 2. Precios competitivos. 3. Infraestructura nueva. 4. Ubicación. 5. Satisfacción del servicio. 6. Conocimiento de la dinámica por los seguidores. 7. Aceptación de la dinámica implementada 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No ser primera opción de preferencia de los clientes. 2. Negación por parte de clientes a aumento de precio. 3. Indiferencia hacia servicio de quejas. 4. Conocimiento de la fanpage por personas adultas. 5. Participación en la dinámica implementada 6. Generación de recompensas por la dinámica.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el consumo per-cápita de café. 2. Respuesta favorable a la recomendación del lugar. 3. Respuesta favorable a la intención de recompra. 4. Mejora en precios 5. Promoción de redes sociales a público mayor. 6. Aprovechamiento de redes sociales . 7. Promoción de dinámicas en redes sociales. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de fanpage en las instalaciones. (O5,O7,O6,F6,F7) 2. Recompensas por lealtad reflejadas en descuentos sobre precios. (F2,O4,O3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Dar a conocer "testimonios" de ganadores de dinámica.(O4,D4,D5, D6) 4. Creación de dinámica "invita a un amigo" en la fanpage. (O1,O2,D1,)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad en la zona geográfica. 2. Sector económico en crecimiento. (Competencia) 3. Productos sustitutos. 4. Plaza comercial sin renombre. 5. Empresa de nueva creación. 6. Marca "Café Sonríe" desconocida. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Capacitación en atención al cliente al personal. (F1,F5, A2, A5) 6. Usar facebook para reservar, tomar servicio a domicilio (F4,F5,A1,A4,A6) 7. Mostrar todos los productos de la carta en la fanpage (F3,A3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Pedir opinión del servicio para obtener recompensa en próxima compra (D3, A6) 9. Promover paquetes para generar ventas cruzadas (D2,A2,A3)

Fuente: Elaboración propia. (2015)

7.1.3. Seguimiento.

Para una correcta evaluación del desarrollo del plan estratégico, es necesario realizar un seguimiento y control que permita obtener información fiable del estado de avance y facilite el control por parte de Café Sonríe, en esta sección se establecen los objetivos e indicadores de las estrategias sugeridas para llevar este control, esta se presenta en el cuadro 7.5.

Cuadro 7.5. Seguimiento de estrategias propuestas.

Estrategia.	Objetivo	Indicador
1. Promoción de fanpage en las instalaciones.	Generar más seguidores en la fanpage corporativa con público de todas las edades.	Aumento de seguidores en la fanpage del 15% en un período de 3 meses.
2. Recompensas por lealtad reflejadas en descuentos sobre precios.	Promover los precios competitivos al implementar estrategia de fidelidad.	Incremento del 15% de respuestas positivas en futura encuesta hacia el ítem de Prioridad.
3. Dar a conocer "testimonios" de ganadores de dinámica.	Aumentar la participación de los seguidores de la fanpage en dinámicas en redes sociales.	Aumento de participantes de dinámicas del 15% en un período de 3 meses.
4. Creación de dinámica "invita a un amigo" en la fanpage.	Alentar la respuesta favorable a la recomendación del lugar para crear fidelidad.	Generación de 50 clientes "recomendados" en un período de 3 meses.
5. Capacitación en atención al cliente al personal.	Generar satisfacción del cliente por el servicio del personal.	Recibir menos de 3 quejas del personal por período (3 meses)
6. Usar facebook para reservar, tomar servicio a domicilio.	Aprovechar las herramientas que ofrecen las redes sociales.	Recabar de 15 a 25 pedidos a domicilio a través de la fanpage por período. (3 meses)
7. Mostrar todos los productos de la carta en la fanpage.	Dar a conocer todos los productos para evitar consumo de productos sustitutos.	Aumento de ventas de productos menos consumidos en un 5% en el período.
8. Pedir opinión del servicio para obtener recompensa en próxima compra.	Fomentar el servicio de quejas para ofrecer mejor servicio al cliente.	Obtener reconocimiento del servicio de quejas en los comentarios de la fanpage en el período de 3 meses.
9. Promover paquetes para generar ventas cruzadas.	Aprovechar las ventas cruzadas para subir precios, atraer clientes con un producto gancho y dar a conocer la promoción en la red social.	Subir un 10% en los precios para el siguiente año sin recibir más del 5% de quejas al respecto.

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Para el correcto seguimiento de las estrategias propuestas es necesario establecer un cronograma de actividades, el cual está diseñado siguiendo las características de un plan estratégico a mediano plazo, este contiene actividades a realizar para un periodo de 9 meses que comprendería el mes de Julio del 2015 a Marzo de 2016 como parte de la propuesta de plan para Café Sonríe. El cuadro 7.6 representa este cronograma del plan, los meses marcados con sombras significa el tiempo en donde se está ejecutando la actividad y cada actividad tiene sus periodos de informe o informes de seguimiento y su periodo de evaluación respectivamente.

Cuadro 7.6. Cronograma de actividades del plan estratégico.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN ESTRATÉGICO										
N	ACTIVIDAD	MESES								
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1	Promoción de fanpage en las instalaciones.									
	Informe de seguimiento actividad 1									
	Evaluación de estrategia									
2	Promover los precios competitivos y dar recompensas por recompra									
	Informe de seguimiento actividad 2									
	Evaluación de estrategia									
3	Promover "Testimonios de ganadores de recompensas" en la fanpage e instalaciones.									
	Informe de seguimiento actividad 3									
	Evaluación de estrategia									
4	Programa "Invita a un amigo" en la fanpage									
	Informe de seguimiento actividad 4									
	Evaluación de estrategia									
5	Capacitación al personal en atención al cliente									
	Informe de seguimiento actividad 5									
	Evaluación de estrategia									
6	Tomar ordenes de servicio a domicilio en la fanpage.									
	Informe de seguimiento actividad 6									
	Evaluación de estrategia									
7	Mostrar todos los productos de la carta en catálogo virtual en fanpage									
	Informe de seguimiento actividad 7									
	Evaluación de estrategia									
8	Recompensar por retroalimentación de los servicios de queja y atención al cliente.									
	Informe de seguimiento actividad 8									
	Evaluación de estrategia									
9	Creación de paquete que incluya un producto menos solicitado para esperar venta cruzada									
	Informe de seguimiento actividad 9									
	Evaluación de estrategia									

Fuente: Elaboración propia. (2015)

7.1.4. Evaluación.

El plan estratégico propuesto a la empresa Café Sonríe, por su enfoque de buscar la fidelidad de cliente, será considerado en un período a mediano plazo, es decir, aquel que va de 6 meses a 1 año. Los períodos a los que se refieren las estrategias son de 3 meses para poder ser controlados y evaluados en diferentes ocasiones. Para la evaluación de este plan, se proponen estas medidas:

1. Evaluación a través de informes periódicos, que la gerencia realizará junto con el personal asignado. El resultado del proceso de seguimiento y evaluación se materializará en una memoria semestral de ejecución para poder planear las siguientes acciones.
2. Cada semestre se recogerá la información necesaria para evaluar el grado de avance de la ejecución del plan estratégico, así como información detallada de las acciones más relevantes.
3. Los informes de seguimiento de las acciones darán cuenta del estado de ejecución a mitad y final de cada periodo, es decir cada 3 meses.
4. La gerencia, junto con el personal asignado, serán los responsables de asignar objetivamente los grados de cumplimiento semestral y el grado de avance del objetivo de cada acción.
5. Por otra parte, se pretende mantener reuniones periódicas de debate de los implicados en la ejecución del plan, para poder conformar los informes de seguimiento.

7.2. Conclusiones y recomendaciones.

7.2.1. Conclusiones.

Una vez analizados los resultados del proceso de implementación del instrumento y con la propuesta del plan estratégico para la empresa caso de estudio, es posible llegar a una serie de conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados, alcances esperados, análisis teórico, metodología y resultados obtenidos. Las siguientes aseveraciones son inferidas de acuerdo a las tendencias que se reflejaron en el análisis de resultados y las posteriores interpretaciones plasmadas en la estructura del plan estratégico propuesto.

1. De acuerdo al objetivo de la investigación, el cual se buscaba la propuesta de un plan estratégico basado en redes sociales como plataforma del mismo para generar clientes fieles en la empresa Café Sonríe, es posible concluir que el objetivo en esta ocasión fue cumplido ya que el plan estratégico se desarrolló con la propuesta de estrategias que busca ayudar a la MIPYME en su proceso de sobrevivencia y tiene la finalidad de generar clientes fieles para esta. Como se puede observar en el plan, los recursos necesarios para implementar el plan no requieren de una inversión significativa al estar basado en un medio social que no solicita cuotas de suscripción para el uso de este. Al ser una empresa de reciente creación y en busca de desarrollo y crecimiento en el ramo, la figura del Community manager puede recaer en la gerencia y así evitar contratar mano de obra especializada en el manejo de las redes sociales, esto gracias a la ventaja que ofrece este medio que pertenece a los sitios Web 2.0, los cuales se caracterizan por no ser necesaria una preparación en programación o informática para editar, personalizar y configurar la página empresarial en la red social.
2. Uno de los alcances esperados en la investigación es la posibilidad de que el plan estratégico a proponer funcione como una guía de manera general para empresas del sector servicios que necesiten implementar un plan similar enfocado a la fidelidad de clientes, esto se cumple gracias a que las estrategias propuestas fueron planteadas desde un enfoque de empresas de servicios (específicamente del subsector de preparación de bebidas y alimentos) por lo cual este tipo de empresas, principalmente MIPYMES de este subsector, son ideales para tomar en consideración el plan para su propio uso.
3. Otro alcance esperado es encontrar otras herramientas en las redes sociales que puedan ser aprovechadas por Café Sonríe además del medio para implementar estrategias de fidelización de cliente; como se describió en la teoría y gracias al instrumento de medición, se comprobó que la mayoría de los encuestados perciben de forma positiva la experiencia de ser parte de la fanpage de la empresa y en conjunto con las técnicas de fidelización, se da

soporte a herramientas como atención al cliente, trato personalizado, apoyo en ventas al poder resolver dudas en tiempo real desde este medio y otras herramientas como identificación de la marca, promociones y avisos.

4. Las necesidades de un programa de fidelización fue comprobado desde las teorías de fidelización al destacar que la implementación de un plan con estos fines no representaría una inversión destacada y por ser una empresa de servicios y de nueva creación, es el momento perfecto para la implementación de este tipo de estrategias al ser en este sector donde mayores índices de fidelidad verdadera se producen, esto por el nivel de interacción y personalización que tienen los servicios, diferente al sector comercial donde el producto mismo podría hablar por la empresa sin tener fortalezas en la atención y satisfacción del cliente.
5. Otro alcance esperado, es el de la realización de un análisis de clientes de la empresa para establecer criterios de los mismos y posteriormente elegir a los clientes que integraron la muestra para la aplicación del instrumento de medición, este factor desde la prueba piloto se observó que los clientes si responderían a la encuesta sin mayores complicaciones gracias a que no hubo incidencias significantes en la prueba piloto, también esta prueba sirvió para establecer los rangos de edades que se tendría preferencia al encuestar coincidiendo con los rangos de mayor índice de uso de redes sociales en México.
6. De acuerdo al análisis teórico, la fidelidad verdadera, aquella de mayor vínculo entre cliente y empresa con actitudes e intenciones positivas; tiene mayor posibilidad de ser presentada en empresas de servicios por su naturaleza de personalización e interacción con el cliente, por lo que es más arriesgado para un cliente cambiar de proveedor de servicios por los vínculos que se crean gracias a estos factores, para esta investigación, se encontró que Café Sonríe cumple con resultados positivos en general de aspectos de intenciones de comportamiento con actitudes positivas en dimensiones como la positividad, preferencia e intención futura, corroborando que se cumple con esta condición. Además, el sector al que pertenece la empresa al ser una MIPYME

de servicios del subsector de preparación de alimentos y bebidas, es el sector que mayor crecimiento presenta en la actualidad, teniendo gran incidencia para el desarrollo económico del país por su número de empresas registrada y generación de empleos directos por este sector.

7. La aplicación metodológica utilizada en la investigación, siguió las etapas planteadas para un enfoque experimental, adecuándose en 5 pasos, siendo el diseño del instrumento la parte central de la metodología seguida. El instrumento, basado en investigaciones previas sobre el tema, se complementó con la última dimensión dedicada a las redes sociales, ya completamente conformado, tuvo una aceptación, validación y aplicación favorable permitiendo el eficiente análisis de datos para su posterior interpretación concluyendo así que el proceso metodológico cumple con los objetivos planteados a la investigación y abre posibilidad de ser utilizado en investigaciones similares.
8. Gracias a los resultados obtenidos, es posible concluir que la empresa Café Sonríe, con el seguimiento del plan estratégico propuesto, puede generar clientes fieles continuando con acciones que estimulen esta variable, se destaca que las intenciones positivas presentadas contrastan con el factor más débil el cual fue el de la aceptación de precios o un hipotético aumento en estos, por lo que es importante generar estrategias enfocadas a este indicador como las que se desarrollaron en el plan propuesto de esta investigación.

7.2.2 Recomendaciones.

En el trabajo se desarrolló y aplicó una metodología para poder responder a los objetivos y alcances de la investigación, a pesar de que se lograron los objetivos planteados, existen puntos que se pueden tomar en cuenta para llevar a cabo una investigación futura relacionada con la generación de clientes fieles y preferentemente estrategias basadas en redes sociales. Los puntos considerar son:

1. Apertura de más redes sociales: La investigación se centró en una red social debido que de acuerdo a las estadísticas de la zona geográfica, Facebook era la más adecuada para llevar a cabo el plan propuesto. Hay más redes sociales que ofrecen herramientas similares u otras que ayudarían al objetivo y que se puede tomar en cuenta para investigaciones futuras.
2. Vanguardia tecnológica: Al usar medios digitales, y ya que las generaciones a las que la empresa apunta serán cada vez más tecnológicas, se debe tomar en cuenta la mejor preparación para afrontar estos cambios, en una investigación futura se deberá estar al pendiente de los nuevos dispositivos o tendencias para su investigación.
3. Investigación de presencia de marca: El siguiente paso al reforzar la fidelidad de clientes, ahora se puede centrar en promover la presencia de marca para completar puntos de mercadotecnia que están en el día a día de las empresas.
4. Planes a largo plazo: Para otra investigación, teniendo los recursos necesarios, un siguiente paso es implementar objetivos a largo plazo para completar programas de fidelidad de mayor índole.

vii. Referencias Bibliográficas.

1. Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R. & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Barcelona, España.: Pearson Education.
2. Banco de datos INEGI. Censo económico de las Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos (2009)
3. Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
4. Calvo, S. & Reinares, P. (2001). *Comunicación en Internet*. Barcelona, España.: Parafino
5. Castro, M. (2004). *Características estratégicas que hacen factible la gestión del conocimiento*. México.:UAM
6. Chama, E. (2013). *Estudio de inversión para “Cafetería Sonríe”*. Córdoba, Veracruz.
7. Cohen, W. (2007). *Plan de Mercadotecnia*. México D.F.: Compañía Editora Continental CECSA.
8. David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson
9. George, D y Mallery, P. (2003) “SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference” Allyn&Bacon, Boston, USA.
10. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *“Metodología de la investigación”*. Mexico D.F.: McGraw – Hill.
11. Hernández, M., Cantin, S. y López, N. (2005) “Estudio de encuestas”. En *Métodos de Investigación 3ro Educación Especial*. Madrid España.
12. Hitt, M., Duane R. & Hoskisson R. (2009). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. Ixtapaluca.: Cengage Learning.
13. Horovitz, J. (2002). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall.
14. Hunger, D., Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y Política de negocios*. México D.F.: Pearson Educación.

15. Jany, J. (2005). *Investigación de mercados: Decisiones sin incertidumbre*. México D.F.: Mc Graw Hill.
16. Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
17. Kotler, P., Blomm, P., & Hayes, T. (2003). *El marketing de servicios profesionales*. Nueva Jersey: Paidós Empresa.
18. Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
19. López, B., Mas, M. & Viscarri, J. (2008). *Los pilares del Marketing*. Barcelona.: UPC Ediciones.
20. Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España.: Ediciones de Díaz de Santos.
21. Münch, L., Sandoval, P., Torres, G. & Ricalde, E. (2012). *Nuevos fundamentos de mercadotecnia: hacia el liderazgo del mercado*. México D.F.: Trillas.
22. Nunnally, J. (1978). "Teoría Psicométrica "Segunda Edición, Mc Graw-Hill. Nueva York, USA.
23. Publicaciones Vértice (2008). *Plan de marketing*. Madrid.: Vértice Editorial.
24. Rodríguez, J. (2006). *Administración con enfoque estratégico*. México D.F.: Trillas
25. Rodríguez, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Cengage Learning
26. Sandhusen, R. (2006). *Mercadotecnia*. México D.F.: Compañía Editora Continental CECSA.
27. Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid.: ESIC Editorial
28. Seto P. (2004) *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Esic Editorial.
29. Smith J. (2004) *Retener y fidelizar a los clientes en una semana*. Barcelona: Gestión 2000
30. Soto, E., & Dolan, S. (2003). *Las PYMES Ante el Reto del Siglo XXI: Los nuevos mercados globales*. México D.F.: Thomson.

31. Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Mc Graw Hill
32. Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México D.F.: Editorial Patria

Artículos consultados.

1. Amorocho, H., Chadid, S., Ruiz, C. & Alean, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Revista Pensamiento & Gestión*, 26, Páginas 191 – 213.
2. Bloemer, J., Ruyter, K. & Wetzels, M. (2012). Calidad del servicio percibida entre servicio y lealtad: una perspectiva multidimensional. *European Journal of Marketing*, Vol.33. Páginas 1082-1106
3. Cano, L., Morejón, V. & Sandoval, E. (2013) Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6. Páginas 109-119.
4. Carmadiel A. y Vásquez M. (2001) "Procedimiento para la cuantificación de variables cualitativas basado en los principios de la promediación recíproca" en *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. No.1, Caracas, págs. 356-370
5. Cobos, T. (2011). "Y surge el community manager." *Razón y palabra*, 75. Páginas 1-16.
6. Forgas, S., Moliner, M., Sánchez, J. y Palau, R. (2011) "La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias aerolíneas tradicionales y de bajo coste". *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*. Vol. 14, Páginas 162-172.
7. Hernández, F., Aguilar, V. & Chávez, R. (2007). El modelo "UAAAN-HECHAG" como propuesta para administración estratégica de agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 20. Páginas 315 – 325.

8. Herrera X. (2012) "Desaíran PYMES las redes sociales." en *El Norte* [México D.F., México] 15 Nov. 2012: 2. *Informe Académico*. Web. 31 Aug. 2013
9. Huh, J., DeLorme, D. y Reid, L. (2006) "Perceived third-person effects and consumer attitudes on prevetting and banning DTC advestising" en *Journal of Consumer Affairs*. No. 40, Estados Unidos, págs. 158-164
10. Jano, M. (2013) "Premio al sabor Expocafé 2012." En *El mundo del café, La Revista*, 77. Páginas 25 – 26.
11. Laroche M., Reza M & Odile M. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal of Information Management*, 33, 76-82. Traducción personal.
12. Martínez, L., Valleg, G., Atondo, J. & Gastélum, J. (2013). Modelo de planeación estratégica para las microempresas. *Global Conference On Business & Finance Proceedings*, 8, Páginas 1661-1664.
13. Moliner, B. y Berenguer, G. (2011). "El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas". *Cuad. Adm. Bogotá*. No. 24. Páginas 101-124.
14. Moragas, C., Forieles, A. y Mussons, F. (2007) "Evaluación psicométrica de la escala de Brazelton en una muestra" en *Psicotherna* No. 19, Barcelona, págs. 140-149.
15. Moreno, J. (2014). "Análisis factorial del clima organizacional en instituciones de educación superior en el estado de Tlaxcala" Tesis doctoral. Universidad Autónoma Tlaxcala.
16. Ogrady, C. (2005). El Plan de mercadotecnia (Marketing). *Mercadotecnia de Centros Comerciales*, Páginas 71 – 90.
17. Pan Y., Sheng S. & Xie F. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 150-158. Traducción personal.
18. Pérez, N. (2012). "Marketing Electrónico en Redes Sociales, una estrategia para la competitividad. Estudio de caso" Tesis de maestría. Universidad Veracruzana.

19. Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, Páginas 113-130.
20. Rocha T., Jansen C., Lofti E. & Fraga R. (2011). An Exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationships. *Revista Brasileira de Gestão de negócios*, 15, 262-282. Traducción personal.
21. Saavedra, F., Criado, J. & Andreu, J. (2013, Julio). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuad.admon.ser.organ (Colombia)*, Páginas 205-231.
22. Saavedra, M. & Tapia, B. (2012, Julio). El entorno sociocultural y la competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*. 44. Páginas 4 - 24
23. Saavedra, J. (2005, Junio). Administración estratégica, evolución y tendencias. *Revista Economía y Administración*. 64. Páginas 65 - 89
24. Sandoval, R. & Nava, R. (2012). Uso de Twitter en la empresa mexicana: un modelo de análisis. *Razón y Palabra*. 81. Páginas 1 -29.
25. Vera, M., Martínez, R. & Vera, J. (2014, Enero). Diferentes redes sociales en las MIPYME localizadas en Puebla, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 1. Páginas 986 – 999.

Sitios web consultados.

1. Cafetería Sonríe (2014). Home. En sonríe-café.com. Extraído el 5, Mayo de 2013.
2. Castaño, G. (2013) "Seminario de teoría administrativa" en http://www.virtual.unal.edu.co/curss/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Paginas/1.5/153Tipos_planes.htm. Extraído el 21 Octubre, 2013.
3. Castellanos, I. (2012). "La importancia de la mercadotecnia en el plan de negocios" en <http://www.pymempresario.com/2012/12/la-importancia-de-la-mercadotecnia-en-el-plan-de-negocios/> Extraído el 25, Octubre de 2013.
4. Escamilla, J. (2013). "Facebook, un apoyo para las Pymes" en www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/04/22 Extraído el 31, Marzo de 2013.

5. Espinosa, R. (2013).” ¿Cómo empezar a usar Twitter para mi empresa?” en www.ideaspymes.com/contenidos/twitter-para-pymes.html. Extraído en 31, Marzo 2014
6. González. (2007). “El análisis del entorno” en <http://merkdo-tecnia.blogspot.mx/2007/12/elanalisisdelentorno.html> Extraído el 26, Octubre de 2013.
7. Grupo Perno (2014).”Instalaciones de plaza fundadores” en www.plazafundadores-gp.com.mx/instalaciones Extraído el 20, Mayo 2014.
8. Hazz, A. (2011) “Administración estratégica, tipos de organizaciones” en <http://haaz-calidad.blogspot.mx/2011/03/administracion-estrategica-tipos-de.html>. Extraído el 24 Octubre, 2013.
9. INFOCAFE (2013). “Sistema de información digital para el desarrollo de la oferta ¿Qué es?” en infocafe.org.mx/que-es-el-siddo Extraído el 20 Mayo,2014
10. Imitola, M. (2010) “Origen y evolución de la administración” en <http://introduccioniujoadmon.mx/2010/10> Extraído el 18 Noviembre, 2013.
11. Marketingdirecto.com (2011). “Breve historia de las redes sociales” en www.marketingdirecto.com/actualidad/socialmediamarketing Extraído el 29, Marzo, 2014
12. Márquez, E. (2010). “10 consejos para PYMES en redes sociales” en www.pepeytono.com.mx/mejora_tu_empresa/10_consejos_para_pymes. Extraído el 31, Marzo 2014.
13. Masadelante.com (2010) “Faqs sobre sitios web” en <http://www.masadelante.com/faqs/sitiosweb> Extraído el 15 Marzo,2014
14. Méndez, T. (2013). “Infografía de edades de usuarios de Facebook en México” en www.merca20.com/infografia2013/Mendez/13.05.13 Extraído el 15 Marzo, 2014.
15. Murillo, J. (s/f). “Métodos de investigación de enfoque experimental” en http://www.uam.es/personal_pdi/stmaira/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Experimental.pdf. Extraído el 20 Agosto, 2015.
16. Orozco.(2012).“Diferentes tipos de mercadotecnia” en www-juliet AOL.blogspot.mx/2012/01/conceptos.html Extraído el 26, Octubre de 2013.

17. Pacelli, E.(2011).“Características de mercadotecnia” en [ercadeoyventas11-2.blogspot.mx/2011/03/características-demercadotecnia.html](http://2.blogspot.mx/2011/03/características-demercadotecnia.html) Extraído el 20, Octubre de 2013
18. Rattinger, (2011). “La importancia de la mercadotecnia en las PYMES” en <http://www.merca20.com/la-importancia-de-la-mercadotecnia-de-lasPYMES/> Extraído el 26, Octubre de 2013.
19. Shopnchek (2013). “Razones por la que los clientes no regresan” en <http://www.shopnchek.com.mx/revistas/rev-02.html> Extraído el 13, Diciembre de 2013.
20. Sierra, H. (2014). “¿Cuántas “P”s tiene el Marketing Mix, 4, 6,12, o más?” en www.haronysierra.com/cuantas-ps-tiene-el-marketing-mix/ Extraído el 7, Agosto de 2015.
21. Urdiain, R. (2007). “Mercadotecnia con responsabilidad social” en <http://www.soyentrepreneur.com/mercadotecnia-con-responsabilidad-social.html>. Extraído el 26, Octubre de 2013.
22. Villaveces, S. (2014). “¿Cómo medir el impacto de su estrategia en redes sociales?” en <http://www.youngmarketing.com/impactodeestrategias-kpi2014/> Extraído el 18, Noviembre de 2014

viii. Anexos.

Anexo A.

Encuesta presentada a clientes de Café Sonríe.

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del cliente de Café Sonríe, No tardará mucho en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

Por favor, indique con una "X" la opción con la que esté de acuerdo.

Sexo: M () F ()

Edad: 14-20 21-35 36-50

1.- ¿Cuál fue su experiencia en Café Sonríe?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

2.- ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta cafetería a otras personas?

Altamente probable Probable Poco probable Nada Probable

3.- ¿Piensa regresar a Café Sonríe con amigos o familiares en el futuro?

SI NO

4.- ¿Qué cafetería es su primera opción al acudir con amigos o familia?

Calufe

El borrego

Café Sonríe

Los Portales

Otra

15. ¿Conoce la dinámica "Check in Sonriendo" (Sistema de estrellas)

SI NO

En caso de responder "NO" le agradecemos la atención prestada y se finaliza la encuesta; en caso contrario por favor continúe con las siguientes preguntas.

16. ¿Cuántas veces ha participado en la dinámica "Check in Sonriendo"?

Más de 15 De 11 a 15 De 6 a 10 De 1 a 5 Ninguna

17. ¿Qué opina de la dinámica "Check in Sonriendo"?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

18. ¿Ha obtenido beneficios de la dinámica "Check in Sonriendo"?

SI NO

Anexo B.

Matriz de Congruencia para evaluación de expertos.

Dimensión	Indicador	Item	Tipo de escala	Valor de cada ítem					Relación entre la dimensión y el indicador SI/NO	Relación entre el indicador y el ítem SI/NO
				1	2	3	4	5		
GRADO DE SATISFACCIÓN	Positividad	¿Cuál fue su experiencia en Café Sonríe?	Opción Múltiple							
	Comunicación Boca a boca	¿Qué tan probable es que usted recomiende esta cafetería a otras personas?	Opción Múltiple							
	Confianza	¿Piensa regresar a Café Sonríe con amigos o familiares en el futuro?	Dicotómica.							
INTENCIÓN DE COMPRA	Prioridad	¿Qué cafetería es su primera opción al acudir con amigos o familia?	Opción Múltiple							
	Periodicidad	¿Cuántas veces ha venido a Café Sonríe en este mes?	Opción Múltiple							
	Intención Futura	¿Cuántas veces planea venir a Café Sonríe en lo que resta del mes?	Opción Múltiple							
SENSIBILIDAD AL PRECIO	Precios atractivos	¿Qué tan accesible considera los precios que se establecen en Café Sonríe?	Opción Múltiple.							
	Competencia	A su consideración, ¿Qué cafetería tiene los precios más atractivos?	Opción Múltiple							
	Aceptación de precio	¿Estaría dispuesto a aceptar un incremento del 10% en los precios por el servicio ofrecido aquí?	Dicotómica.							
RESPUESTA EXTERNA A LOS PROBLEMAS	Acción del consumidor	¿Qué primera acción tomaría si presenta algún problema con el servicio ofrecido por Café Sonríe?	Opción Múltiple							
	Consideración de cambio	Si continúa experimentando el problema con el servicio ofrecido en Café Sonríe, ¿Cambiaría de cafetería?	Dicotómica.							
RESPUESTA INTERNA A LOS PROBLEMAS	Empleados	¿Qué opinión tiene del personal que lo atendió?	Opción Múltiple							
				1	2	3	4	5		
IMPACTO DE REDES SOCIALES.	Fan Page	Actualmente, ¿Es usted fan de Café Sonríe en Facebook?	Dicotómica.							
	Contenido	¿Qué contenido le atrae más de la Fan page de Café Sonríe en Facebook?	Opción Múltiple							
	Conocimiento de Dinámica	¿Conoce la dinámica "Check in Sonriendo"?	Dicotómica.							
	Participación	¿Cuántas veces ha participado en la dinámica "Check in Sonriendo"?	Opción Múltiple.							
	Retroalimentación.	¿Qué opina de la dinámica "Check in Sonriendo"?	Opción Múltiple							
	Recompensas	¿Ha obtenido beneficios de la dinámica "Check in Sonriendo"?	Dicotómica.							